

Fehlzeiten in den Griff bekommen!

Petra Homberg

Fehlzeiten gehen richtig ins Geld und stören den Betriebsablauf. Sie können Ergebnisse schwieriger betrieblicher Rahmenbedingungen sowie schwindender Motivation der Mitarbeiter/innen sein. Führungskräfte nehmen ihre Fehlzeitenquote mit, wenn sie Teams wechseln („VW-Studie“). Die Liste der Fakten und Mythen über Fehlzeiten ist lang und hier bei weitem nicht vollständig. Die Erfahrung zeigt, dass das Zusammenspiel individueller körperlicher, psychischer sowie organisationaler Faktoren Krankmeldungen verursachen können. Mitarbeiter/innen, die sich gestresst fühlen, reagieren häufig auch körperlich.

Es gibt keinen Masterplan zur Senkung des Krankenstandes: Eine Strategie, die in einem Unternehmen mit seinen Besonderheiten wie der jeweiligen Branche und Belegschaft funktioniert, ist kein Erfolgsgarant für andere Betriebe mit möglicherweise völlig anderen Rahmenbedingungen. Der Krankenstand ist aber positiv beeinflussbar durch eine an das Unternehmen und seine spezifische Situation angepasste Gesamtstrategie. Da isolierte Einzelaktionen wenig bringen, gilt es die einzelnen Elemente und Maßnahmen zu einer Gesamtstrategie zu vernetzen.

10 Handlungsleitlinien, die helfen das Fehlzeitengeschehen in den Griff zu bekommen:

1. Verschaffen Sie sich einen genauen Überblick über das Fehlzeitengeschehen in Ihrem Unternehmen:

- Wie hoch ist Ihr Krankenstand – auch im Vergleich zu Ihrer Branche?
- Welche Diagnoseschwerpunkte gibt es bei den ärztlichen bescheinigten Arbeitsunfähigkeiten? Wie sieht es im Branchenvergleich aus? Diese Daten erhalten Sie bei den Gesundheitsberichten Ihrer Krankenkassen.
- Welche Besonderheiten Ihrer Belegschaft, wie Alter, Geschlecht, Region, gilt es zu berücksichtigen?

Diese Faktoren liefern Ihnen erste grobe Hinweise auf Belastungsschwerpunkte und Besonderheiten im Arbeitsunfähigkeitsgeschehen Ihres Betriebes.

2. Forschen Sie nach den Ursachen Ihres Krankenstandes: Schriftliche oder mündliche Befragungen Ihrer Mitarbeiter/innen helfen hier weiter.

- In schriftlichen Befragungen werden Mitarbeiter/innen gezielt nach ihrem körperlichen und psychischen Befinden, ihren Beschwerden und deren möglichen betrieblichen Ursachen befragt. Sie müssen nicht

gleich eine neue Befragungsform starten, sondern können die regelmäßige Mitarbeiterbefragung um diesen Teil ergänzen.

- In mündlichen Befragungen (z.B. Ressourcenanalyse) werden die Mitarbeiter/innen gezielt nach betrieblichen Ressourcen und Belastungsschwerpunkten sowie konkreten Verbesserungsvorschlägen befragt. Das Unternehmen erhält Klarheit darüber, was Mitarbeiter/innen schätzen, was ihre Gesundheit stärkt und wo Handlungsbedarf besteht. Interessant ist auch, dass die Ressourcenanalyse auch als psychische Gefährdungsanalyse genutzt werden kann. Dabei ist wichtig, die Vorschläge der Mitarbeiter/innen ernsthaft auf Realisierbarkeit zu überprüfen und dazu zeitnah eine Rückmeldung zu geben.

3. Setzen Sie realistische Ziele: ein Krankenstand sinkt nicht auf 0%. Bei einem auffällig hohen Krankenstand kann es anspruchsvoll und gleichzeitig realistisch sein, eine Senkung des Krankenstandes um ca. 0,2% jährlich anzupeilen. Denken Sie bei der Zielplanung an Besonderheiten Ihrer Belegschaft und Ihrer Branche. Ist beispielsweise das Durchschnittsalter der Beschäftigten hoch und wird zudem körperlich gearbeitet, ist der Krankenstand aufgrund von Verschleißerkrankungen meist höher. Unter Umständen kann die Beibehaltung eines Krankenstandes als Erfolg gewertet werden.

4. Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte für das Thema Gesundheit:

- Sprechen Sie das Thema Gesundheit kontinuierlich an und schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis für Zusammenhänge.
- Schärfen Sie den Blick der Führungskräfte für gesundheitlich anspruchsvolle Situationen und erweitern Sie deren Handlungsfähigkeiten. Kollegiale Beratung kann hier weiterhelfen.

5. Etablieren Sie Systematiken für Gespräche nach Abwesenheiten:

- **Kurze Begrüßungsgespräche** nach jeder Abwesenheit (auch Urlaub, Fortbildung) fördern die Wertschätzung und sollten zur Regel werden. Die Mitarbeiter/innen erleben, dass ihre Abwesenheit auffällt und ihre Führungskraft sich Zeit für ein persönliches Gespräch nimmt. Auch Probleme können hier frühzeitig angesprochen werden.
- **Gesundheits- oder Fehlzeitengespräche** bei Auffälligkeiten wie längere und / oder häufigere Ausfallzeiten ergänzen die Regelgespräche. Gerade nach längerer oder häufiger Abwesenheit ist es wichtig, dass nach den möglichen betrieblichen Ursachen und Veränderungsbedarfen gefragt wird. Nur so kann wirksam unterstützt und weiteren (betriebsbedingten) Fehlzeiten vorgebeugt werden. Die

Eigenverantwortung des Betroffenen ist dabei selbstverständlich immer einzubeziehen.

- 6. Nehmen Sie Gesundheitsthemen in Ihre Regelgespräche wie Führungsdialoge und Zielvereinbarungen auf:** Es ist wichtig, dass Gesundheit zum Dauerthema im Unternehmen wird, um das Bewusstsein wach zu halten und damit nachhaltig Erfolge zu erzielen. Schließlich sollte Gesundheit nicht als „add on“ angesehen werden. In den Regelgesprächen sollten Führungskräfte gezielt danach fragen, wie es den Mitarbeiter/innen geht und wo ggf. Handlungsbedarf besteht.
- 7. Reagieren Sie bei auffälligen Fehlzeiten schnell und klar:** Haben Sie das Gefühl, Mitarbeiter/innen „machen blau“ und nutzen das System somit aus, ist das als ein kritisches Mitarbeiterverhalten zu werten, das Sie sofort und klar ansprechen sollten. Die anderen Mitarbeiter/innen erwarten, dass dieses unkollegiale Verhalten weder geduldet noch widerspruchslos hingenommen wird und negative Konsequenzen hat. Diese Gespräche sind nicht schön und werden erfahrungsgemäß häufig nicht geführt. Es führt aber kein Weg daran vorbei, weil auf Dauer die Motivation aller leidet.
- 8. Vernetzen Sie sich:** Bauen Sie Ihr internes und externes Netz an Unterstützungs- und Hilfsmöglichkeiten aus (z.B. Beratungsstellen für Schulden, persönliche Probleme, betriebliche Ansprechpartner bei Sucht) und informieren Sie Ihre Führungskräfte. Wenn Führungskräfte auf dieses Netz zurückgreifen können, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie heiße Themen auch anpacken. Ansonsten herrscht häufig die Angst, dass „man ja doch nix machen könne“. Keine Ergebnisse erzielen zu können, ist für Führungskräfte als Macher schwierig zu ertragen.
- 9. Überprüfen Sie regelmäßig den Erfolg der vereinbarten Maßnahmen:** Mindestens einmal im Jahr sollte Ihre Zielerreichung auf den Prüfstand:
 - Wurde das Ziel erreicht?
 - Falls nein, woran lag es? Was kann daraus für die Zukunft gelernt werden?
- 10. Feiern Sie Ihre Erfolge:** Damit ist nicht nur die Senkung des Krankenstandes gemeint. Auch eine höhere Beteiligung an gesundheitsfördernden Maßnahmen ist eine Investition in die Zukunft und damit ein Erfolg.

Fazit

Um Fehlzeiten nachhaltig in den Griff zu bekommen, ist Systematik, Konsequenz und ein langer Atem gefragt. Zudem ist wichtig, dass alle an einem Strang ziehen. Es gibt nicht *das eine* Erfolgsrezept. Vielmehr erfordert der Umgang mit

Fehlzeiten eine individuelle, an die jeweilige Unternehmenssituation angepasste Strategie. Das Wichtigste aber ist: jedes erfolgreiche Projekt beginnt mit den ersten kleinen Schritten. Fangen Sie einfach an.