

Fehlzeiten

Kein Thema mehr?

Daniela Himmelreich / Stephan Teuber
Januar 2005

„Krankenstand sinkt weiter“ oder „Krankenstand so niedrig wie nie“ – so oder ähnlich lauten die jüngsten Schlagzeilen vieler Tageszeitungen. **Ein niedriger Krankenstand - also eine positive Entwicklung?** Bei der Begründung der derzeitigen Zahlen müssen erste Zweifel erlaubt sein, denn als Grund für die historisch niedrigen Fehlzeiten wird die **Angst um den Arbeitsplatz** genannt. Zumal parallel zum Krankenstand **die Zahl der verordneten Medikamente steigt**, wie die Techniker Krankenkasse für Baden-Württemberg feststellt. Offenbar sind viele Menschen bereit, Medikamente zu nehmen, um am Arbeitsplatz erscheinen zu können. Daraus ist folgender Schluss zu ziehen:

Fehlzeiten sind ein Thema – vielleicht mehr denn je! Denn möglicherweise haben wir es bereits in näherer Zukunft mit den „**Folgen**“ dieses **bedenklichen Umgangs mit Gesundheit** zu tun und das vor dem Hintergrund eines **steigenden Altersdurchschnitts der Belegschaften**. Die betrieblichen Fehlzeiten müssen daher mehr denn je differenziert beobachtet werden (**Fehlzeitenstrukturanalysen**), Führungskräfte müssen in die Lage versetzt werden, sensibel und angemessen mit dem Thema umzugehen (**Führungskräftequalifizierung**) und die **betriebliche Gesundheitsförderung** muss selbstverständlicher Bestandteil eines Fehlzeitenprojekts sein. Es ist daher in der Regel nicht mit der Durchführung einer einzelnen Maßnahme (z.B. Informationsveranstaltung zum Thema, Rückenschule) eine Reduzierung der Fehlzeiten erreichbar. Vielmehr muss das Thema als unternehmensweites Projekt angegangen werden, damit

(a) ein **kurz-, mittel- und langfristiger Erfolg** erzielt werden kann und

(b) alle Einzelmaßnahmen auch auf das Unternehmen und die dort vorherrschenden Motivationsprobleme bzw. krankheitsfördernden Arbeitsbedingungen abgestimmt werden können. Um die Probleme in einem ersten Schritt lokalisieren zu können, empfehlen wir im Rahmen des **IMAR-Fehlzeitenkonzepts** zunächst die Durchführung einer

Fehlzeitenstrukturanalyse

Hierbei werden die im Betrieb verfügbaren Fehlzeitendaten einer genaueren Analyse unterzogen. Wie hoch sind die Fehlzeiten bei jüngeren und älteren Mitarbeitern im Vergleich? Welche Rolle spielt die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder die Zugehörigkeit zu einer betrieblichen Organisationseinheit (Abteilung, Center, Schicht)? Wie verteilen sich die Krankheitstage auf Kurz- und Langzeiterkrankungen? Eine Kooperation mit den Krankenkassen

lässt sogar Aussagen zu den vorherrschenden Krankheitsbildern zu und setzt diese in Beziehung zu anderen Unternehmen der Region/Branche. Diese Analyse erlaubt **erste Schlussfolgerungen bezüglich abzuleitender Maßnahmen im Rahmen des Fehlzeitenprojekts**. Während solche Analysen im Rahmen der Personalarbeit zu leisten sind, muss spätestens beim Einsatz weiterer Instrumente bzw. bei der Einleitung geeigneter Maßnahmen die **Kooperation mit der Mitarbeitervertretung angestrebt werden**.

Projektgruppe

Fehlzeitenprojekte kämpfen seit Jahr und Tag mit dem **Vorurteil, dass eine „Jagd auf Kranke“ erfolgen solle**. Dieses Vorurteil ist ernst zu nehmen, denn (1) hat es sicherlich in der Vergangenheit und Gegenwart Projekte mit zweifelhafter Zielsetzung gegeben und

(2) kann ein Fehlzeitenprojekt nur schwer gegen den Widerstand der Personalvertretung durchgeführt werden. Erfolgreiche Projektarbeit heißt bei dem sensiblen Thema „Fehlzeiten“ immer **konstruktive Projekt- und Zusammenarbeit** zwischen Personalmanagement und Personalvertretung, Frauen- und Schwerbehindertenbeauftragten, Betriebsarzt und Führungskräften aller Ebenen.

Die Zusammensetzung einer Projektgruppe mit den o.g. betrieblichen Gruppierungen ist eine gute Voraussetzung für positive Projektergebnisse. Die Projektgruppe ist **die Steuerungsinstanz** des Projekts – befindet über Maßnahmen und Instrumente und kommuniziert die Projektziele, -instrumente und -ergebnisse an alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf allen Ebenen. Die reibungslose Zusammenarbeit dieser betrieblichen Gruppen in der Projektgruppe sollte durch einen externen Moderator unterstützt werden, der/die unabhängig von aktuellen betrieblichen Belangen und kritischen Fragen externes Know-How und praktische Umsetzungserfahrung aus anderen Unternehmen in die Projektgruppe einbringen kann. Eine adäquate Sprache und Wortwahl sowie **Schlichterqualitäten** gehören dabei genauso zu den Anforderungen an den externen Dienstleister wie die **praktische Erfahrung** beim Einsatz der verschiedensten Instrumente im Rahmen der Durchführung von Fehlzeiten- und Gesundheitsförderungsprojekten.

Als weiteren Schritt im Rahmen eines gelungenen Projektauftrags empfiehlt sich eine

Motivationsanalyse

Bisweilen lässt die Fehlzeitenstrukturanalyse die eine oder andere Frage offen. Sei es, dass in einzelnen Unternehmensbereichen die Fehlzeitendaten hohen Schwankungen unterliegen oder generell überdurchschnittlich hoch sind. Bei nur unzureichender Interpretierbarkeit der Daten empfiehlt sich die Durchführung einer Motivationsanalyse. Hierbei handelt es sich um ein qualitatives Befragungsverfahren in Form einer Gruppendiskussion mit allen Mitarbeitern des betroffenen Bereichs oder auch eines Unternehmens. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass Mitarbeiter, die sich schriftlich nur ungern oder ungenügend äußern, ein Forum erhalten, um die Fehlzeitenursachen und auch Verbesserungsvorschläge offen zu legen. An dieser Stelle ist die Durchführung der Gruppendiskussionen **durch externe Dienstleister wegen der Anonymitätsproblematik ein Muss**, denn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden nach verschiedenen Aspekten der Arbeitssituation befragt: z.B. Organisation, Arbeitsumfeld/-platz und auch zum Führungsverhalten.



Insgesamt muss die Auftakt- und Analysephase im Rahmen der Projektarbeit zukünftig unserer Einschätzung nach mehr Beachtung und Stellenwert erlangen, denn nur durch **exakte Problembe-**
stimmung können in der Folge die richtigen gesundheits-

fördernden bzw. fehlzeitenreduzierenden Maßnahmen abgeleitet werden. In der Abbildung sind die wichtigsten **Aktionsfelder bei der Fehlzeitenreduzierung** zusammengefasst. Ihr jeweiliges Gewicht erhält jede Maßnahme im Rahmen der Analysephase. Als wichtigste Bausteine und sozusagen Pflichtprogramm eines jeden Fehlzeitenprojekts sehen wir die **Qualifizierung der Führungskräfte und die betriebliche Gesundheitsförderung** an.

Qualifizierung der Führungskräfte

Die Führungskräfte und insbesondere jene in der Ebene der direkten Mitarbeiterbetreuung (Meister, Schichtführer, Gruppenleiter, Teamleiter) haben den direkten Draht zum Mitarbeiter oder sollten ihn zumindest haben. Leistungsschwankungen, Persönlichkeitsveränderungen, Launen und ähnliche Unregelmäßigkeiten – die häufig in direktem Zusammenhang mit erhöhten Fehlzeiten stehen - fallen dem/der direkten Vorgesetzten am ehesten auf. Zudem hat seine/ihre Person Vorbildcharakter und kann mit gutem Beispiel vorangehen. Es ist leider in vielen Unternehmen **noch nicht selbstverständlich, dass der Themenbereich Gesundheit und Krankheit in 4-Augen-Gesprächen angesprochen wird**, mit der Konsequenz, dass durch das Schweigen ein bestimmtes Verhalten geduldet wird, schlechte Vorbilder Schule machen und betriebliche Schwierigkeiten, wie Unter- und Überforderungssituationen und weitere Gesundheitsgefährdungen, nicht erkannt und gebannt werden. Abhängig von den Vorkenntnissen der Führungsriege müssen die Führungskräfte in der Fehlzeitengesprächsführung geschult und ihre Kompetenzen gestärkt werden. Dies kann durch Seminarveranstaltungen mit praktischem Übungsteil wie auch in Coachings vor Ort erfolgen.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Die Gewichtung der betrieblichen Gesundheitsförderung in einem Fehlzeiten- bzw. Gesundheitsprojekt ist abhängig von den Ergebnissen der Fehlzeitenstrukturanalyse und damit dem Wissen über die Krankheitsbilder der Belegschaft. Das Maßnahmenbündel reicht entsprechend von der einfachen Übung für den Alltag (30 Sekunden-Übung), die auch im Rahmen der Führungskräftequalifizierung vermittelt werden kann, über gezieltes Rückentraining bis hin zur Einführung von Gesundheitszirkeln oder Ernährungsprogrammen.

Der **wichtigste Effekt eines IMAR-Fehlzeitenprojekts** ist noch gar nicht erwähnt worden: **Gesundheit und Krankheit werden zum Thema im Unternehmen.** Bei guter Steuerung der veröffentlichten internen Meinung (z.B. Mitarbeiterzeitschrift oder über die Multiplikatoren in der Projektgruppe) werden Fehlzeiten sogar zum positiv besetzten Thema im Unternehmen. Damit greifen Mechanismen sozialer Kontrolle unter Kollegen (Kalle, was ist denn mit Dir los?) genauso, wie das Kümmern der Vorgesetzten zur Selbstverständlichkeit wird, und die Salatbar sich zunehmender Beliebtheit erfreut – niedrige Fehlzeiten, gesündere Belegschaft und geringe Lohnfortzahlungskosten sind die Folge!