

# Unerwartete Renaissance eines Themas

## Gesundheit und Fehlzeiten im Fokus unserer Kunden

„Fehlzeitendaten sind Kenngrößen, die Sie immer im Blick haben müssen – nicht nur wenn Sie exorbitant hoch sind... schon kleine Veränderungen sind ein Signal für mögliche Konfliktherde, Missstände oder Führungs- und Gesundheitsprobleme im Unternehmen“ – so oder ähnlich lautet und lautete unser Appell an zahlreiche Kunden. Dennoch – manchmal konnten wir in der Vergangenheit erhöhten Fehlzeiten auch etwas Positives abgewinnen. Immerhin war der steigende Kostendruck auf die Unternehmen nicht schlecht für unser Geschäft...

Umso größer unsere Freude darüber, dass wir trotz historisch niedriger Fehlzeiten (a) viele Kundenanfragen zum Thema „Gesundheit und Fehlzeiten“ melden dürfen und (b) über manche Einsicht nicht mehr diskutieren müssen. Sind doch die **Impulsgeber für die „neuen“ Gesundheits- und Fehlzeitenprojekte** die Führungskräfte selbst, oder gar die Mitarbeitervertretung und nicht zuletzt das Management oder das Personalwesen. Letztere initiierten auch in der Vergangenheit die Projekte oder lancierten das Thema, wenn auch früher mit einer anderen Schwerpunktsetzung als heute....

### Impulsgeber Führungskraft

In so manchem Seminarkatalog dümpelte das Thema „Motivation und Fehlzeiten“, „Der Umgang mit kranken Mitarbeitern“ und wie sie alle heißen in den letzten Jahren vor sich hin.

loquenz

Die Impulsgeber des „neuen“ Gesundheits- und Fehlzeitenmanagements

- Personalwesen
- Führungskräfte
- Betriebs- und Personalräte
- Unternehmensleitung
- Mitarbeiter/-innen
- Politik
- Massenmedien

Die Resonanz auf die bestehenden Angebote verharrte auf eher mäßigem Niveau. Umso erstaunlicher das plötzliche Interesse am Thema: Immer häufiger sprengen Führungskräfte die Teilnehmerlisten und wir müssen ein zweites Training terminieren, da ein Termin nicht ausreicht. Und das angesichts der Tatsache, dass wir vor noch nicht allzu langer Zeit zahlreiche Führungskräfte zu ihrem

„Fehlzeitengesprächsglück“ fast zwingen mussten. Was sind die Gründe? Denn es ist

sicherlich nach wie vor so, dass Betreuungsgespräche in Sachen Fehlzeiten nicht die angenehmste aller Gesprächssituationen ist.

Wie auch immer, uns scheint es so, als hätte sich überwiegende Mehrheit der Führungskräfte mit dem Thema arrangiert – mehr noch, sie haben **Fehlzeiten als Führungsthema** akzeptiert. Zu dieser Einsicht hat sicher beigetragen, dass das **Thema nicht auszusitzen** ist. Wird die Führungskraft nicht aktiv, ändert sich nichts – alles dümpelt weiter vor sich hin – die Fehlzeiten zumindest mancher Mitarbeiter auf hohem Niveau. Damit macht man/frau sich auch unter den leistungsorientierten und –starken Mitarbeitern keine Freunde. Sie verlangen, dass das Thema angegangen wird und fordern sowohl im eigenen Krankheitsfall als auch für erkrankte oder motivationsschwache Kollegen das „Kümmern“ des Vorgesetzten ein. Wie kann dieser auch glaubwürdig sein, wenn er sich nur kümmert, wenn es um Leistung geht, hat man/frau eine Schwächephase oder Krise zu bewältigen, wird er/sie für das Unternehmen unbedeutend. Es funktioniert eben auf Dauer nicht und das Leistungsniveau kann von Chefs, die sich nicht kümmern, nicht hoch gehalten werden. Da gilt irgendwie, wie in einer Ehe **„in guten wie in schlechten Tagen“**. Damit wären wir beim nächsten Grund für die „Fehlzeitenthema-Renaissance“: Der Fachkräftemangel und damit gesamtgesellschaftliche Entwicklungen.

### **Du musst mit denen auskommen, die Du hast...**

Ob Kündigungsschutz oder Fachkräftemangel, verlängerte Lebensarbeitszeit oder alles zusammen genommen: es läuft auf das gleiche hinaus. Führungskräfte müssen lange Jahre mit den Mitarbeiter/-innen auskommen, die sie haben. Sie sind – insbesondere bei qualifizierten Tätigkeiten – nicht beliebig oder nur mit großen Anstrengungen austauschbar. Der Geburtenrückgang verspricht - wie wir mittlerweile alle wissen - keine Besserung. Nun gilt es in unserer schnelllebigen Zeit des Wandels zahlreiche Change-Projekte mit immer reiferem Personal zu stemmen.



Also auch hier gilt: **Zeit sich zu kümmern!** Denn erstens haben ältere Mitarbeiter häufiger das eine oder andere Zipperlein, mitunter weil sie bereits 35 Jahre Berufstätigkeit buchstäblich auf dem Buckel haben. Zweitens lockt der Fachkräftemangel die qualifizierten Leistungsträger weg, wenn Sie keine gute Führung und damit in der Regel auch wenig Bindung an das Unternehmen verspüren. Da hilft keine tolle Unternehmens-Policy, wenn Mitarbeiter/-innen jeden Tag mit ihrer Führungskraft aneinander geraten oder von eben dieser keinerlei Beachtung erfahren. Die gehen dann eben!

## **Impulsgeber Betriebs- und Personalräte**

Auch aus dem Lager der Betriebs- und Personalräte genießen Gesundheits- und Fehlzeitenprojekte immer mehr Unterstützung. Die bestehenden Vorurteile („Jagd auf Kranke“) scheinen abgebaut und die **konstruktive Sicht der Dinge** (die wir im Übrigen mit zahlreichen Betriebs- und Personalräten seit Jahren teilen) gewinnt die Oberhand. Natürlich geht es auch um Gleichbehandlung und das ist gut so. Denn es kann nicht angehen, dass Mitarbeiter/-innen mit wenig Verantwortungsbewusstsein, die Regelungen zur Entgeltfortzahlung zu Lasten der Allgemeinheit ausnutzen. Wir wollen schließlich alle, dass dieser wertvolle Schutz der Arbeitnehmer im Krankheitsfalle fortbesteht. Zudem tritt der **präventive Gesundheitsschutz** immer mehr in den Vordergrund: Invalidisierung und chronischen Erkrankungen muss frühzeitig begegnet werden. Dies korrespondiert mit den Regelungen zum **Eingliederungsmanagement** aus 2004. Hierzu müssen viele Akteure in den Dialog treten: Führungskräfte, Mitarbeiter- und Schwerbehindertenvertretung, Personalwesen und nicht zuletzt der oder die Mitarbeiter/-in selbst, denn die eine oder andere Betriebsvereinbarung in Sachen Fehlzeitengespräche harrt noch immer der Umsetzung oder muss wiederbelebt werden!

## **Thema: Führungskräfte gezielt unterstützen**

Wie sehen sie nun aus, die **neuen Gesundheits- und Fehlzeitenprojekte**? Das Grundprinzip lautet: **Weg von der Gießkanne!**



Seminare, an denen **alle** Führungskräfte verpflichtend und damit wenig motiviert teilnehmen, gibt es nicht mehr. Auch die Motivationsanalyse im Befragungsverfahren wird seltener flächendeckend eingesetzt. Vielmehr wenden sich viele Unternehmen mit ganz gezielten Anforderungen an uns: Führungskräfte mit Optimierungspotenzial werden **gezielt unterstützt**, zum Beispiel durch

- Management Potenzial Analysen
- Coaching
- Trainings, Erfahrungsaustausch zum Thema „Fehlzeiten und Führung“ oder „Schwierige Mitarbeitergespräche“.

**Befragungen** werden zunehmend punktuell statt flächendeckend durchgeführt, in Bereichen, die hohe Fehlzeiten und Fluktuation aufweisen. Die Führungskräfte bilden sich nicht im klassischen 2-3 Tagesseminar weiter sondern dieses ist ein Baustein unter vielen. Häufiger ist die Gestaltung als 2 oder 2x1-Tagesseminar mit zwischenzeitlicher Transferphase, die durch Transfercoaching begleitet wird. Nicht zuletzt spielt

Bildungscontrolling und damit nicht nur die unmittelbare Seminarbewertung eine Rolle: die Umsetzung in die Praxis und damit das konkrete Tun in der Führungspraxis wird stärker bewertet.

Das alles ist gut so, denn wir freuen uns über die „neuen“ Gesundheits- und Fehlzeitenprojekte!

*Daniela Himmelreich und Stephan Teuber*

Kontakt

Sie möchten weitere Informationen Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement? Wenden Sie sich an Daniela Himmelreich

Telefon        0711 - 75 85 77 870

E-Mail:        [daniela.himmelreich@loquenz.de](mailto:daniela.himmelreich@loquenz.de)