

Die Quote allein macht nicht glücklich

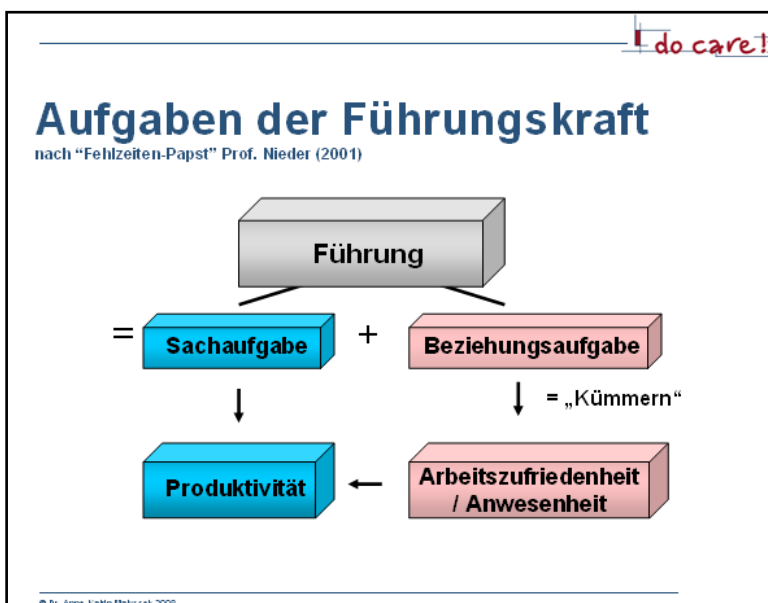
- subjektive Anmerkungen zu einem heiklen Thema -

- *Führung und Fehlzeiten*
- *Ist jeder Chef selber „schuld“? – Ein Entlastungsinstrument*
- *Anwesenheitsfördernde Führung*
- *Schwarze Schafe und ein gutes Beispiel*
- *Betriebliches Gesundheitsmanagement ist mehr ...*

Eine Aufgabe des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist – aus Sicht vieler Geschäftsleitungen – nach wie vor die Erhöhung der Anwesenheitsquote („wir brauchen dringend was zur Fehlzeitenreduzierung“). Das Ziel mag man legitim finden, aber die Quote allein macht noch kein gesundes Unternehmen aus. Und sie sagt rein gar nichts darüber aus, ob Beschäftigte gern zur Arbeit kommen. Der Tanz um die Quote wirkt spätestens dann befremdlich, wenn die Anwesenheitsquote dominanter Bestandteil von Zielvereinbarungen wird oder wenn Vorgesetzte Prämien für „null Krankheitstage in den letzten 12 Monaten“ ausloben sollen. In meinen Augen sind solche Versuche Ausdruck von Hilflosigkeit. Und kurzsichtig: Wenn Menschen sich dem Chef zuliebe krank zur Arbeit schleppen, andere anstecken und ihre Heilung verzögern, schadet das allen.

Führung und Fehlzeiten

Natürlich nehmen Führungskräfte Einfluss auf die Anwesenheitsquote, das bestreitet ja niemand. Das Führungsmodell von Prof. Nieder gibt das grafisch wider. Aber selbstverständlich ist die

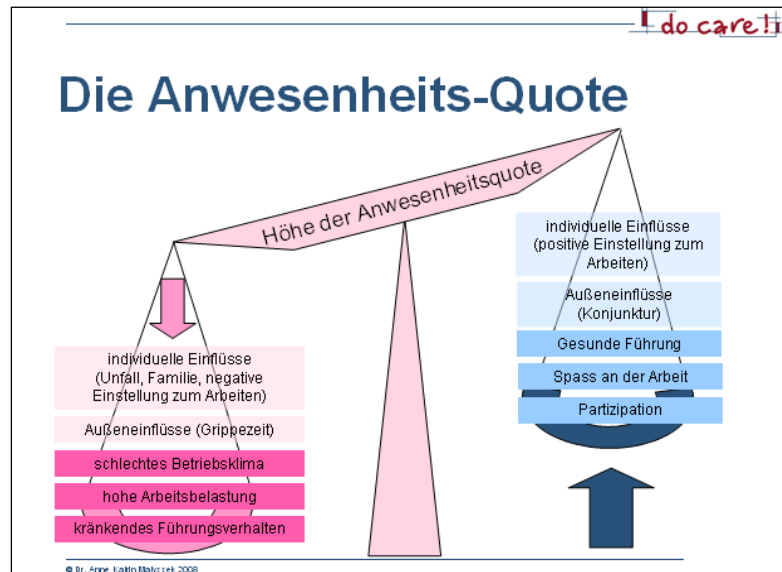


Führungskraft nicht alleine für Anwesenheitsquote verantwortlich. Es ist wichtig, dass jede Führungskraft sich selbstkritisch fragt, wie sie dazu beitragen kann, dass Menschen gern zur Arbeit kommen (nein, das ist nicht nur das Geld, siehe Audiodatei), aber genauso wichtig finde ich es, Führungskräfte zu entlasten statt ihnen mit dem Satz zu drohen „Jede Führungskraft hat die Fehlzeitenquote, die sie verdient“. Es gibt immer auch Aspekte der Quote, die außerhalb des Einflussbereichs der Vorgesetzten liegen (in der Grafik mit der Waage auf der nächsten Seite) unten hell dargestellt: individuelle

Einflüsse und Außeneinflüsse). Nach meiner Beobachtung fragen sich in der Praxis immer die Falschen „Könnte ich nicht noch mehr tun?“ – die kränkenden Chefs stellen sich diese Frage nicht. Letztlich sollten das Klima und die Produktivität (als eigentliches Unternehmensziel) immer wichtiger sein als die Quote.

Ist jeder Chef selber „schuld“? – Ein Entlastungsinstrument

Als ein Entlastungsinstrument wurde der beigefügte [Selbstcheck](#) entwickelt. Wer in den ersten beiden Dimensionen guten Gewissens viele Punkte erzielt hat, darf sich zurücklehnen, falls die Fehlzeitenquote in seinem Verantwortungsbereich dennoch hoch sein sollte: Das liegt vermutlich nicht an ihm, sondern findet seine Ursachen im Altersdurchschnitt oder einer überproportionalen Quote an Langzeitkranken oder anders beeinträchtigten Personen im Team – oder aber am Unternehmenssystem als Ganzem: Wo die Schrauben immer fester angezogen werden, ist es kein Wunder, wenn die Leute irgendwann hinten über kippen und damit „die Quote ruinieren“. Die Folgen der wachsenden Arbeitsverdichtung und Belastungsmaximierung sollten nicht den Vorgesetzten als Führungsfehler angelastet werden. Insbesondere Kräfte in Sandwich-Positionen sind ihrerseits vielfältigen Belastungen ausgesetzt. In dem Zusammenhang beim höheren Gehalt von „Schmerzengeld“ zu sprechen, klingt beinahe zynisch. Die Praxis zeigt, dass viele auf einen Teil des Gehalts verzichten würden, wenn sie als Ausgleich auch weniger Stress hätten.



Insbesondere Kräfte in Sandwich-Positionen sind ihrerseits vielfältigen Belastungen ausgesetzt. In dem Zusammenhang beim höheren Gehalt von „Schmerzengeld“ zu sprechen, klingt beinahe zynisch. Die Praxis zeigt, dass viele auf einen Teil des Gehalts verzichten würden, wenn sie als Ausgleich auch weniger Stress hätten.

Anwesenheitsfördernde Führung ...

... ist etwas anderes als fehlzeitenreduzierende Führung. Das ist mehr als Wortklauberei. Wer primär Fehlzeiten reduzieren möchte, geht mit einer defizitorientierten Brille an das Problem heran. Er schaut auf die 2% der Belegschaft, die es sich mit dem Krankfeiern ein bisschen leicht machen,

insbesondere bei den Kurzerkrankungen. Darüber vernachlässigt er in der Regel die 98% seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ihre Bettkanten-Entscheidungen („reicht mein Kater für eine Krankmeldung?“) verantwortungsbewusst im Sinne des Unternehmens und der Kollegen treffen. Genau die aber werden durch repräsentative Maßnahmen vergrault. Anwesenheitsfördernde Führung legt den Fokus darauf, dass die anwesenden Beschäftigten auch weiterhin gern zur Arbeit kommen. Wie man das schafft? Indem man im ersten Schritt seine menschenfreundliche Haltung kultiviert

Führungsverhalten und Arbeitsfähigkeit

„Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde.“

Ilmarinen/Tempel, „Arbeitsfähigkeit 2010“, S. 245

© Dr. Anne Katrin Matyssek 2008

(vielen hilft die Einstellung: „ohne meine Leute wäre ich nichts“) und im täglichen Kontakt Wertschätzung ausstrahlt – übrigens nicht nur gegenüber Älteren. In einigen Betrieben heißt es ja schon: „Wie, der kriegt Wertschätzung?! Ist der schon so alt?“ Natürlich ist Wertschätzung für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von großer Bedeutung, wie Ilmarinen zeigen konnte. Aber letztlich ist sie für das Wohlbefinden von Menschen aller Altersgruppen unabdingbar. Echte Anwesenheit erfordert Wertschätzung, in welcher Form auch immer.

Schwarze Schafe und ein gutes Beispiel

Schwarze Schafe gibt es überall. Um eines klar zu stellen: Nach meiner Erfahrung gibt in JEDEM System immer auch Menschen, die das System nach Strich und Faden ausnutzen – bis hin zu dem Spruch „Sie können mir gar nix, ich bin Beamter“, den einmal ein besonders renitenter Mann seiner Chefin entgegenschleuderte (nicht-wissend, dass ihm – anders als den angestellten Kollegen – sogar Teile seiner Pensionsansprüche gekürzt werden könnten ...). Aber diese Menschen sind die Minderheit. Die absolute Mehrzahl erledigt ihre Arbeit pflichtbewusst und tut sich eher schwer mit der Entscheidung, krankheitsbedingt daheim zu bleiben. Bei diesen Beschäftigten führen Anwesenheitsanreizsysteme höchstens dazu, dass sie sich krank zur Arbeit schleppen. Und die schwarzen Schafe werden ganz sicher nicht erreicht durch Maßnahmen wie Anwesenheitsprämien (Geld oder Gutscheine für geringe Fehltage). Die „weißen“ Schafe hingegen (soll jetzt nicht diskriminierend gemeint sein) freuen sich über echte Zeichen von Wertschätzung, wenn sie denn von Herzen kommt. Ein Beispiel aus der Praxis, das sehr gut ankam: Frühstück mit dem Niederlassungsleiter als Belohnung für maximal zwei Krankheitstage in den vergangenen 12 Monaten – das wurde deshalb als Auszeichnung empfunden, weil dieser Chef hoch angesehen war bei der Belegschaft und auch ansonsten einen wertschätzenden Umgang pflegte. Man freute sich, wenn man teilnehmen durfte. Aber wer tatsächlich krank war, ist dennoch daheim geblieben, wo er hingehörte. Das Klima in dieser Niederlassung war „gesund“.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist mehr ...

... als das Bereitstellen von Pausenäpfeln. Es sorgt – ganzheitlich verstanden im Sinne der „alten“ WHO-Definition“ – für Wohlbefinden in physischer, psychischer und zwischenmenschlicher Hinsicht. Altmodisch ausgedrückt: Es kümmert sich um den ganzen Menschen mit dem Ziel, dass der gern zur Arbeit kommt, seine Leistungsfähigkeit voll einbringt und seine Arbeitsfähigkeit erhält. Wo Menschen das Gefühl haben „die kümmern sich“ (nicht „die pampern mich“, das will kaum jemand) oder „denen liegt etwas an mir und meiner Gesundheit“, werden BGM-Projekte lang(!)-fristig auch mit Erfolg gekrönt sein, und dann wird sich das auch in der Quote bemerkbar machen. Wo aber die wertschätzende Grundeinstellung von Seiten der Unternehmensleitung nicht stimmt, da kann es passieren, dass Mitarbeiter bei der Ankündigung eines Gesundheitstages empört ausrufen: „Die wollen doch bloß, dass ich gesund bleibe!“ – Dieser Satz ist übrigens kein Witz sondern tatsächlich so aus dem Munde eines empörten Beschäftigten gekommen, der sich ansonsten wenig wertgeschätzt gefühlt hat ...

AUF DEN PUNKT:

Auch wenn es für Zahlen- und Messbarkeitsfreaks schwer zu verstehen ist: Allein mit der Körper-Anwesenheitsquote ist niemandem geholfen. Wenn Menschen sich allein der Quote wegen auch krank zur Arbeit schleppen, besteht die Gefahr, dass sie andere anstecken oder den eigenen Heilungsprozess verzögern und dann womöglich langfristig ausfallen. Wer ECHTE Anwesenheit erzielen möchte, braucht eine wertschätzende Haltung und ein entsprechendes Verhalten.

KURZTIPP: Schielen Sie nicht auf die Quote! Achten Sie auf die Produktivität (dazu sind Sie ja da!) und aufs Klima!