

# KOMMUNIKATION ALS FÜHRUNGSAUFGABE BEI FEHLZEITEN

---



- *4-Phasen-Schema*
- *Ablauf-Modell zur  
Bettkanten-Entscheidung (Kurzfassung)*
- *Tipps für Führungskräfte*

Ein Beitrag zum Thema:

**FEHLZEITEN SENKEN**  
- Anwesenheit erhöhen



[www.do-care.de](http://www.do-care.de)

© Dr. Anne Katrin Matyssek 2018

# OHNE DAS DIREKTE GESPRÄCH GIBT ES KEINE FEHLZEITEN-SENKUNG.

Der Krankenstand ist daher immer ein Führungsthema.

# MITEINANDER REDEN – IN ALLEN PHASEN

Gesundheit zum Thema machen (auch im MAG)

- sensibilisieren
- informieren
- Vorbild sein
- gesund führen

Genesung zum Thema machen

- Willkommensgespräche
- Kontakt halten, ggf. zum Partner

Eingliederung zum Thema machen

- Kontakt halten
- ggf. schonen
- Ansprechpartner sein

Gesunderhaltung zum Thema machen

- informieren
- Vorbild sein

## Prävention

- raus aus der Tabuzone
- Gesundheit ist mehr als nur Organe ...
- Eigenverantwortung stärken

= miteinander reden

Bei der Krankmeldung

## Therapie / Genesung

- Interesse zeigen: „wir sind dran“
- Fürsorge zeigen: „du bist uns nicht egal“

= miteinander reden

Bei der Rückkehr

## Wieder-Eingliederung

- Fürsorge zeigen: „wir nehmen Rücksicht“

= miteinander reden

## Rückfall-Prävention

- Fürsorge zeigen: „wir brauchen dich gesund“
- „wir alle haben etwas davon“

= miteinander reden

**WER FEHLZEITEN SENKEN WILL,  
MUSS IM ERSTEN SCHRITT  
VERSTEHEN, WAS IM  
MITARBEITER VORGEHT.**

Das fängt bei der Bettkanten-Entscheidung an.

# DER ABLAUF DER BETTKANTEN- ENTSCHEIDUNG UND MÖGLICHER FOLGEN IN 5 PHASEN:

(die Phasen werden  
auf der nächsten Seite  
genauer betrachtet)

Die Fragen auf den  
nächsten Seiten stellen  
nur eine Auswahl dar!  
Mehr dazu in der  
[„Arbeitsmappe  
Bettkanten-  
Entscheidung“](#)  
(s. Website)

1. MORGENDLICHES AUFWACHEN
2. BEIM ARZT-BESUCH
3. DIE KRANKMELDUNG
4. WÄHREND DER GENESUNG
5. BEI DER RÜCKKEHR AUS DER ERKRANKUNG

**Diese 5 Phasen durchläuft jeder Mitarbeiter,  
der krank wird.**

## 1. Morgendliches Aufwachen

- wie geht's mir? körperlich? psychisch?
- fällt es auf, wenn ich nicht komme?
- was wären die Konsequenzen? für wen?
- wer macht meine Arbeit?
- fühle ich mich wohl im Umgang mit meinem Chef?
- wie reagiert meine Führungskraft wohl?
- hätte er Verständnis, wenn ich heute nur halb fit bin?
- macht meine Arbeit Sinn? wird sie geschätzt?

BEI WELCHEN  
FRAGEN KANN DIE  
FÜHRUNGSKRAFT  
EINFLUSS  
NEHMEN?



Gehen Sie diese Punkte durch und kreuzen Sie an, wenn Sie der Meinung sind:

Hier hat die Führungskraft Einflussmöglichkeiten.

In der „Arbeitsmappe Bettkanten-Entscheidung“ finden Sie weitere 7 Fragen zu dieser Phase.

## 2. BEIM ARZT-BESUCH

- soll ich so tun, als hätte ich sehr starke Beschwerden?
- soll ich vom Stress auf der Arbeit erzählen?
- soll ich ein paar Psycho-Beschwerden hinzuerfinden?
- bitte ich um eine Krankschreibung? um eine bestimmte Diagnose?
- schlage ich einen Check der Arbeitsunfähigkeit in 3-4 Tagen vor?

Auf diese Phase können Führungskräfte natürlich nicht direkt Einfluss nehmen.

Hier spielt auch die Persönlichkeit des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin eine wichtige Rolle (Selbstbild, Arbeitsethos, Gewissen).



Aber – keine Ausrede! – was meinen Sie:

- Wie setzt ein Mitarbeiter seine Kreuze, der sich bei der Arbeit wohl fühlt?
- Und wie kreuzt jemand an, der sich im Betrieb (mit Kollegen, mit den Chefs) unwohl fühlt?

### 3. DIE KRANKMELDUNG



- bei wem melde ich mich krank? beim Chef oder beim Kollegen?
- verrate ich meine Diagnose?
- ist mir wichtig, dass der Chef mir glaubt, dass ich krank bin?
- bleibe ich daheim, obwohl ich z.B. den verletzten Finger nicht brauche?

Eine Führungskraft hat kein Anrecht auf Nennung der Diagnose.  
Das wissen Sie bestimmt.

Wichtig ist, nicht beleidigt zu reagieren, wenn man eine Diagnose nicht erfährt.  
Die Gründe dafür können ganz vielfältig sein und haben nicht immer mit Vertrauen zu tun.



In jedem Fall sollten sich Beschäftigte – sofern es keinen Disponenten gibt – bei der direkten Führungskraft krank melden. Das ist die Person, die wissen muss, wie lange der Mensch ausfällt. Und sie sollte unbedingt diese Möglichkeit zum kurzen Gespräch nutzen, um Genesungswünsche auszusprechen und zu übermitteln:  
„Sie werden uns fehlen, aber wir brauchen Sie fit.“



## 4. WÄHREND DER GENESUNG

- soll ich mich wirklich schonen, um schnell wieder fit zu sein?
- halte ich Kontakt zum Chef?
- halte ich Kontakt zu den Kollegen?
- falls ich vorher fit bin: nutze ich die gesamte Krankschreibungsfrist aus?

Weitere Fragen finden Sie in der „Arbeitsmappe Bettkanten-Entscheidung“.

Sehen Sie hier Einflussmöglichkeiten der Führungskraft?

Im Prinzip gibt es welche: Wenn vorher ein vertrauensvolles Verhältnis geschaffen wurde, ist die Bereitschaft zum Kontakt-Halten seitens der Erkrankten größer.

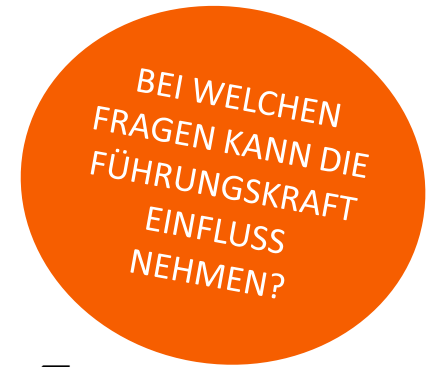
Auch hier gilt wieder die Frage:

- Wie setzt ein Mitarbeiter seine Kreuze, der sich bei der Arbeit wohl fühlt?
- Und wie kreuzt jemand an, der sich im Betrieb (mit Kollegen, mit den Chefs) unwohl fühlt?



Und in jedem Fall sollte die Führungskraft ihrerseits Kontakt zur erkrankten Person sicherstellen, damit die sich nicht vergessen fühlt – Anrufe (vorher kommunizieren!), Karte mit Genesungswünschen, kurze eMail (alles ohne Druck, rein als Ausdruck von Fürsorge).

## 5. BEI DER RÜCKKEHR AUS DER ERKRANKUNG



glauben der Chef und die Kollegen mir, dass ich krank war?



muss ich mich selber informieren über das, was passiert ist?



wird darauf Rücksicht genommen, ob ich wieder voll fit bin?




Auch hier sollten Führungskräfte sich fragen, wo sie Einfluss nehmen können.

➔ Der wichtigste Ansatzpunkt im Fehlzeiten-Management ist nach wie vor das **Willkommensgespräch**

(früher: Rückkehrgespräch, aber das wurde nur nach Erkrankungen geführt)

- nach JEDER Abwesenheit, auch nach Urlaub, Hochzeit, Fortbildung
- mit JEDEM Team-Mitglied mit den folgenden Phasen:

- 
1. Namentliche Begrüßung
    2. nur nach Erkrankung: „Hatte es etwas mit der Arbeit zu tun?“
    3. nur nach Erkrankung: „Ist noch Schonung nötig?“
  4. Information über das, was in der Zwischenzeit passiert ist

## ZUSAMMENFASSUNG

*Ein Logistik-Leiter fragte einmal:  
'Also, Sie meinen, die Führungskräfte müssen mit den Leuten reden?!'*

Die 10 vorangegangenen Folien haben hoffentlich genau das deutlich gemacht: Es geht beim Thema Fehlzeiten um Arbeitsfähigkeit und -motivation – und die liegt auch im Aufgabenbereich jeder Führungskraft.

**Im Grunde ist es ganz einfach: miteinander reden, miteinander reden, miteinander reden ...**



Natürlich ist der Krankenstand ein Thema für jede Führungskraft – so sollte es zumindest sein. Aber Vorgesetzte sollten auch die anwesenden Team-Mitglieder im Blick haben - und zwar neben deren Arbeitsfähigkeit auch die Motivation. Machen Sie Schluss mit dem überholten Fokus auf die Fehlzeitenquote!

ANSATZ:  
DAS GESPRÄCH  
DER  
FÜHRUNGSKRAFT  
MIT DEM  
MITARBEITER



Sie wollen die Fehlzeiten reduzieren? Vielleicht möchten Sie ja lieber die Anwesenheit erhöhen? Das macht viel mehr Spaß – und wirkt noch besser!

Die Fehlzeiten-Uhr (links) zeigt das symbolisch:  
Es geht um ALLE!

# MEINE LEICHT VERSTÄNDLICHEN MATERIALIEN NEHMEN IHNEN DIE ARBEIT AB,

Ihren Führungskräften Handlungsvorschläge zum Thema Anwesenheit / Fehlzeiten an den Mann / die Frau zu bringen.

Die Akzeptanz externer Experten ist häufig größer, als wenn innerbetriebliche Akteure Materialien erstellen oder Webinar durchführen – auch bei ähnlichem Infogehalt.

Es ist nicht länger (nur) Ihr hartes Brot, die Führungskräfte von ihrer Verantwortung in Sachen Krankenstand / Gesundheit/ Anwesenheit zu überzeugen.

Aber wenn es gelingt, dürfen trotzdem SIE sich auf die Schulter klopfen 😊

UND DIE MATERIALIEN STÄRKEN IHNEN DEN RÜCKEN.

## ZIELE ALLER MATERIALIEN

### Zielgruppe:

Führungskräfte, die eine Fehlzeiten-Reduzierung und damit eine Produktivitätssteigerung durch Anwesenheitsverbesserung erzielen wollen

**Nutzen:** (bescheidene Ziele - dafür aber seriös ...)

- ➔ Die Führungskräfte werden sensibilisiert, den Einfluss ihres Führungsverhaltens auf Wohlbefinden und Anwesenheit ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen und erhalten Handlungstipps.
- ➔ Das Thema Krankheit / Anwesenheit wird aus der Tabuzone geholt: Es wird einfacher für die Führungskräfte, hierzu mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen.



Es kann nicht darum gehen, Fehlzeiten zu reduzieren, die zur Wiederherstellung der Gesundheit erforderlich sind; vielmehr ist es Ziel aller Vorschläge, präventive Maßnahmen zu ergreifen und nicht-krankheitsbedingte Abwesenheiten zu reduzieren, und zwar indirekt über die Schaffung von mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Mitarbeiter, die sich innerlich schon vom Berufsleben verabschiedet haben, werden durch Veranstaltungen sicher nicht zurück gewonnen werden können!).

Hierbei handelt es sich um einen **Prozess** und nicht um ein „Umschalten“ von heute auf morgen – Auswirkungen auf die Fehlzeitenquote sind daher **nur langfristig** zu erwarten!

## WARUM BIN ICH DIE RICHTIGE FÜR MATERIALIEN ZU DIESEM THEMA?

Ich kenne alle 3 Gruppen, die beteiligt sind, wenn es darum geht, Gesundheit und Fehlzeiten / Anwesenheit zum Gespräch zu machen:

- 1.** Ich kenne SIE – vielleicht noch nicht persönlich, aber ich kenne zahlreiche HR- und PE-ler und BGM-Akteure aus Behörden und Betrieben aller Branchen. Mindestens 100 von Ihnen haben mich schon eingekauft ... und ich weiß, wie schwer es sein kann, alle Betriebsgruppen ins BGM-Boot zu holen.
- 2.** Ich kenne FÜHRUNGSKRÄFTE – nicht unbedingt die aus Ihrem Konzern; aber ich habe insgesamt ca. 550 Veranstaltungen (Seminare, Vorträge, Workshops) mit Führenden aller Hierarchiestufen und mit bis zu 1.000 Menschen pro Tag durchgeführt. Und ich habe 6 Bücher zum Thema „Gesund Führen“ geschrieben und bin Entwicklerin der Fehlzeiten-Box und des Hefts dazu.
- 3.** Ich kenne MITARBEITER und Mitarbeiterinnen – wieder nicht die aus Ihren Unternehmen; aber mit Beschäftigten etlicher Betriebe habe ich in der Vergangenheit Seminare und Vorträge durchgeführt; und zuvor als Psychotherapeutin Belastungskonstellationen im Betrieb kennengelernt.

## MEINE REFERENZEN (Auswahl von Kunden, bei denen ich live vor Ort war, was ich heute nicht mehr tue)

ArcelorMittal, Bremen  
Bausparkasse Schwäbisch-Hall  
BayernOil RaffinerieGmbH, Vohburg  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Deutsche Bahn AG, Fernverkehr, Hamburg  
Deutsche Lufthansa, München  
Deutscher Bundestag, Berlin  
Deutsche Telekom AG, Bonn  
Deutsche Post AG, Frankfurt / Main  
ERGO-Konzern, Düsseldorf  
Geberit, Sigmaringen  
Helsana Krankenversicherung, Zürich  
Hydro Aluminium, Grevenbroich  
IAF Polizei NRW, Münster  
Lenze Drive Systems, Hameln  
Mannesmannröhren Werke / Salzgitter AG, Mülheim/R.

Mercedes-Benz, Bremen  
Polizei Rheinland-Pfalz  
PRYMetall, Stolberg/ Rheinland  
Roche Pharma, Grenzach/Wyhlen  
Sparkasse Leipzig  
Stadtentwässerungsbetriebe Köln  
Techniker Krankenkasse, Bochum / Hamburg  
Teekanne GmbH & Co. KG, Düsseldorf  
ThyssenKrupp / Rasselstein, Andernach

---

Uni Hannover (Lehrauftrag)

ERFAHRUNGEN  
MIT  
PRODUZIERENDEM  
GEWERBE  
EBENSO WIE MIT  
DIENSTLEISTERN

Meine Kunden stammen aus unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft – dementsprechend nahmen nicht nur „Weiß-Hemden-Träger“ als Führungskräfte an meinen Veranstaltungen teil, sondern auch Menschen im Blaumann. Die Sprache ist bewusst leicht verständlich.

**Ich gebe keine Veranstaltungen mehr! Dafür haben Sie ja jetzt meine Materialien ...**

# WELCHE MATERIALIEN GIBT ES ZUM THEMA „FEHLZEITEN SENKEN“?

Ein Heft mit  
begleitenden  
Videos



Das Fehlzeiten-  
Programm mit seinen  
zahlreichen Materialien



Die Materialien können sehr gut Impulse geben, aber es dürfen keine Wunderwirkungen auf Knopfdruck erwartet werden. Dies gilt vor allem für Bereiche, in denen die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen und an die Führungskraft gering und die Fluktuation hoch ist (z.B. Logistik, Gastro, Zeitarbeit ) und die soziale Motivation schwach ausgeprägt ist.