

Das habe ich Ihnen hier mal grafisch dargestellt.

- Die Führungskräfte sagen, „ihr Personaler macht ja nichts.“
- Die Personaler sagen, „Ihr Führungskräfte seid nicht hinter euren Leuten her.“
- Die Meister sagen, „die Jungen sind halt nicht zum Arbeiten erzogen.“
- Die BGMlerin sagt „das BGM ist hier nur ein Placebo, die Arbeitsbedingungen sind schuld“.
- Der Recruiter sagt, „ja der Markt ist leergefeget, ich muss ja nehmen, wen ich kriegen kann.“

Wenn man solche Sachen in Meetings austrägt, in denen jeder seinen Schuldigen benennt, dann kommt 0,0 dabei herom. Rechtfertigungstiraden und Schuldvorwürfe setzen sehr viel Energie frei – und die Energie brauchen Sie für etwas anderes; das führt zu nichts.

## Was nicht wirkt?

– die ersten 3 Punkte entnommen aus: Westermeyer & Stein –

- **Leute „einbestellen“:** Fehlzeiten sinken nach diesen Gesprächen und stagnieren dann auf einem deutlich höheren Niveau (S. 167)
  - **29 Leute entlassen:** „Entfernen Sie die Problemfälle, dann läuft der Laden“ – klappt nicht: Die sind einfach „nachgewachsen“ ... (S. 179)
  - **Anwesenheitsprämien:** dann lassen sich die Leute nicht heimschicken und sind sauer auf die Führungskraft
- 
- Attestpflicht ab dem 1. Tag: Krankschreibung bis Montag (wirkt bei Azubis!)
  - Info-Veranstaltungen für Rückkehrer („Was Ihre Krankheit uns kostet“)
  - Douglas-Gutscheine statt Geld-Prämie
  - „kalte“ Briefe von der Geschäftsleitung

Blog-Beitrag dazu:  
[www.do-care.de/  
 anwesenheitspraemien-  
 sind-mumpitz](http://www.do-care.de/anwesenheitspraemien-sind-mumpitz)



© Dr. Anne Katrin Matyssek – www.do-care.de

Sachen, die zu nichts führen – davon habe ich hier noch mehr aufgelistet:

- **Leute einbestellen.** Wenn man solche Zusammenscheiß-Gespräche einführt, so nenne ich das jetzt mal, dann konnte man feststellen (zeigten Maier und Stein): Die Fehlzeiten sind nach diesen Gesprächen tatsächlich gesunken und dann aber stagniert, und zwar auf einem deutlich höheren Niveau. Das heißt, der Effekt war nur ganz, ganz, ganz kurzfristig.
- Ganz spannend fand ich diese Beobachtung: 29 Leute hatte man identifiziert. „Das sind die Faulkranken, die müssen wir loswerden“. Weil auch die anderen im Betrieb gesagt haben, „Mach uns die mal weg, mit dem Rest kommen wir schon klar“. Und das höre ich ganz oft auch von wirklich mir nahestehenden Kundinnen und Kunden: Dass die anderen Führungskräfte oder Mitarbeitenden sagen, „Sorgen Sie mal dafür, dass die Faulkranken, die Pappenheimer, die Blaumacher etc. wegkommen“. Und genauso war es auch in dem Unternehmen, das Herr Westermaier untersucht hat, oder besser gesagt begleitet hat. Und dann hat man erst mal versucht, die Leute **rauszuklagen, verhaltensbedingt. Hat nicht geklappt.** Man ist auf ganzer Linie gescheitert; die Arbeitsgerichte haben das nicht durchgehen lassen.

Und dann hat man sich gesagt: „Okay, wenn das jetzt aber wirklich so ist, dass diese 29 weg müssen, dann müssen wir die halt **rauskaufen**. Dann machen wir eben **Auflösungsverträge**.“ Jawoll, das hat man gemacht: Auflösungsverträge, alle 29 waren also weg – und was soll ich sagen: Die sind einfach nachgewachsen! Da kamen dann andere mit anderen Worten, es war wohl nicht so, dass diese 29 das Problem waren. Die waren systemisch betrachtet eher Symptomträger für etwas, was an anderer Stelle im Unternehmen schief lief. Eine Misstrauenskultur, oder ähnliches, das könnte ich mir da zum Beispiel vorstellen.

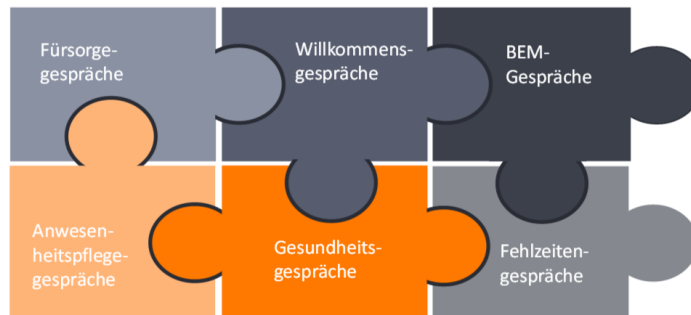
- Und **Anwesenheitsprämien** wirken auch nicht, habe ich gerade schon angedeutet, dass es wirklich dazu geführt hat in der Praxis, dass Leute gesagt haben, „Ich lasse mich doch nicht von Ihnen heimschicken, bloß weil ich hier einen Schnupfen habe, das ist mir ganz egal, wenn ich die anderen anstecke.“ Das heißt, sie waren sauer auf die Führungskraft, weil sie nicht auf die Prämie verzichten wollten. Wenn Sie das vertiefen möchten, finden Sie hier den Hinweis zu meinem Blog Beitrag Anwesenheitsprämien sind Mumpitz: <https://www.do-care.de/anwesenheitspraemien-sind-mumpitz/>
- **Attestpflicht ab dem ersten Tag** sehe ich inzwischen ein bisschen differenzierter. Früher war ich der Meinung, das bringt doch nichts, denn bei einem Arztbesuch werden die Leute direkt bis Montag krankgeschrieben. Inzwischen habe ich aber schon von drei Kundinnen gehört: „Bei Azubis hilft es sehr wohl!“ - Und zwar lautete in allen drei Fällen die Erklärung dafür: Die Azubis fühlten sich gesehen, in dem Moment, in dem sie zur Personalleitung zitiert wurden. Und dieses Sich-gesehen-Fühlen („hey ich bin ja hier gar keine Nummer, ich bin ja hier wichtig!“) sorgte dafür, dass sich tatsächlich die Quote verbessert hat.
- **Infoveranstaltungen für Rückkehrer** sind etwas, was Brandenburg und Nieder in ihrem Buch vorschlagen. Davon halte ich gar nichts. Jemand der langzeitkrank ausgefallen ist (und für den haben sie diese Maßnahme empfohlen!) möchte nicht noch zusätzlich am ersten Tag nach der Rückkehr hören: „So viel hat uns Ihre Krankheit gekostet. Die Kollegen mussten so und so viel mitarbeiten, so und so viel Ersatz musste herbeigeschafft werden, bloß weil Sie krank waren!“

Menschenfeindlich und absurd! Wir wissen ja nicht, ob es wirklich ein Absentist war oder nicht. Krank-Sein ist kein Hobby, es ist immer Ausdruck von irgendetwas, das schief läuft. Und im Zweifelsfall war da ein Mensch krank und hat gelitten.

- **Douglas -Gutscheine statt Geldprämie** haben auch nicht geholfen. Die Männer haben dann irgendwas vom Baumarkt bekommen, Baumarkt-Gutscheine. Führte auch dazu, dass diejenigen, die dann ab und zu mal Kopfweh hatten, oder Migräne und dann zu Hause geblieben sind, gesagt haben: „Ich kann doch nichts dafür, was soll das?!“ Mit anderen Worten, es hat zu Unfrieden geführt - und überhaupt nicht zu einer Sensibilisierung für das Thema Gesundheit oder Krankheit, Wohlbefinden am Arbeitsplatz.
- Und **kalte Briefe von der Geschäftsleitung** wirken meines Wissens und meiner Erfahrung nach auch nicht. Das mag sein, dass vielleicht in manchen Behörden, Kommunen etwas, ich sage mal steiferen Behörden, wo so richtig amtsmäßig noch miteinander umgegangen wird, jeder sein Einzelbüro hat und man sich nur ganz knapp zum Morgen grüßt, dass es da vielleicht hilft, wenn man ein Schreiben bekommt, auf dem die Behördenleitung einem bescheinigt, dass man ja nur so und so wenig Tage krank gewesen ist. Aber zumindest die Formulierungsvorschläge, die ich da in den Büchern gelesen habe bislang, kann ich nicht empfehlen. Mich würde es gruseln und in gar keinem Fall, würde das dazu führen, dass ich öfter am Arbeitsplatz wäre, wenn ich ansonsten motivationsbedingt mal fernbliebe.

## Gesprächskaskaden – der Weisheit letzter Schluss?

- entnommen aus dem Fehlzeiten-Basis-Wissen-Video 2 -



Wenn man Gespräche anordnen muss, kann man sicher sein, dass sie nicht geführt werden. Zumindest nicht so, wie sie geführt werden sollen.

Andererseits kann man nur über Aufzeichnungen das Engagement von Führungskräften würdigen.



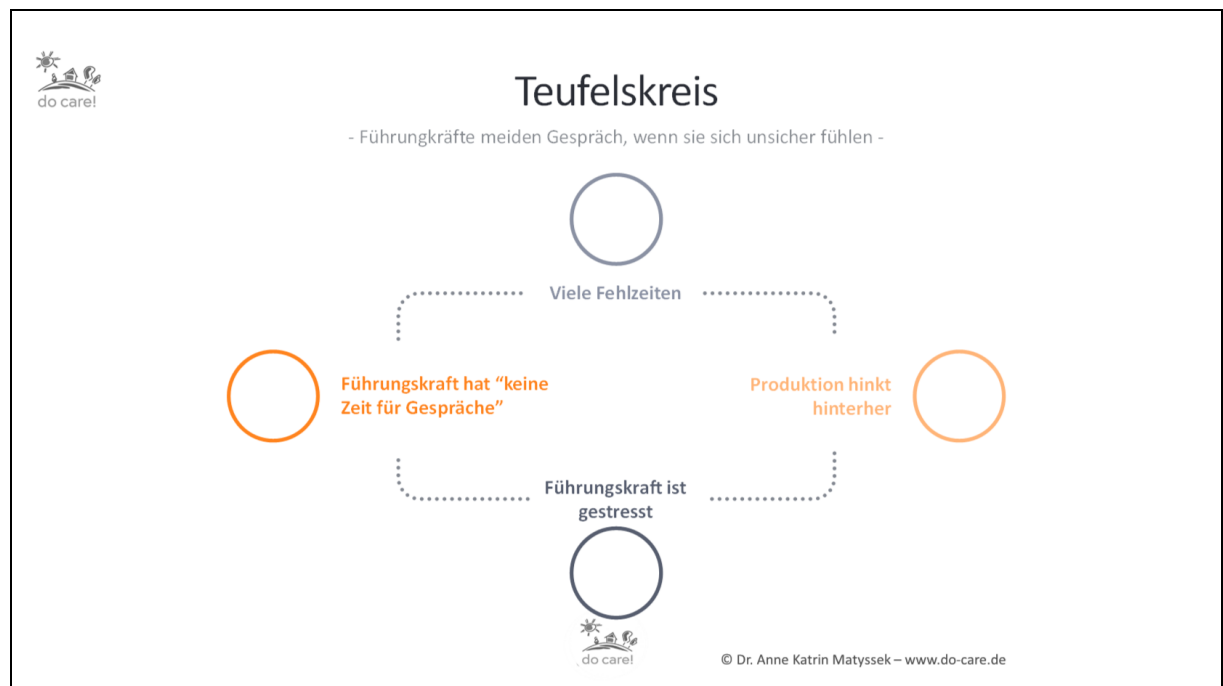
© Dr. Anne Katrin Matyssek – www.do-care.de

- Was ganz viele Unternehmen tun: **Gesprächs-Kaskaden** einführen. Ich habe Ihnen das hier als Puzzle dargestellt. Manche tun es auch in Trichterform und sagen, „Da müssen jetzt die Führungskräfte durch“. Und ich behaupte: **Wenn man Gespräche anordnen muss, dann wird das nichts. Dann werden die nicht so geführt, wie man soll.** Schöner ist es doch, wenn man das Engagement von Führungskräften würdigt. Also statt auf die Quote zu schauen, darauf zu schauen, wo tatsächlich Gespräche geführt wurden. Und dazu kann das Ganze gut sein. Dazu. Aber ansonsten glaube ich auch, sind wir uns einig: „So zack, zack, zack, wenn dann“, das macht keinen Spaß. Der Mensch ist keine Wenn-Dann-Maschine. **Das beruhigt nur den Geist, weil es so schön ordentlich ist.** Wenn der Mitarbeiter öfter als dreimal freitags oder montags innerhalb eines Zeitraums von X Tagen gefehlt hat, dann wähle man dieses Gespräch - in der Praxis funktioniert das nicht. **Die Leute führen die Gespräche nur pro forma** und sie sagen, „Sie wissen ja, ich muss mit Ihnen reden,“ **oder sie reden nur mit dem Blaumacher-** Verdachtskandidaten, **oder sie reden nur mit ihrem Liebling** und schieben die Blaumacher-Verdachtskandidaten direkt zu ihnen ab und sagen: „Mit dem musst du mal reden“. Das hatten wir schon direkt am Anfang. Und in allen mir

bekanntes Gesprächs-Kaskaden, steht irgendwo dieser Passus: „Es werden Ziele vereinbart“.

Was will man mit einem tatsächlich kranken Menschen für Ziele vereinbaren? Und da man ja nicht weiß, ob jemand tatsächlich krank ist: Was will man für Ziele vereinbaren. Soll das Ziel lauten, „okay, ich mache jetzt keine Kurzerkrankungen mehr. Sie haben ja Recht, hier haben Sie es schriftlich“? Hallo? Ist wieder so ein Punkt, wo ich mich aufregen könnte, lassen wir einfach.

**In der Praxis ist es einfach so, dass Führungskräfte ihrerseits selber nicht erfreut sind, wenn sie Gespräche führen müssen. Ganz oft liegt es daran, dass sie sich unsicher fühlen.**



Wenn es viele Fehlzeiten gibt und die Produktion hinterher hinkt, dann ist man als Führungskraft gestresst, und dann glaubt einem auch die Personalerin, wenn man sagt, „Ich habe keine Zeit für Gespräche“.

Ich kann mir vorstellen, diese Viererkette kennen Sie.

do care!

## Teufelskreis

- ffff-

Gespräche in ZV  
= Engagement belohnen, nicht die Quote!

**In Wahrheit hatte sie Angst vor den Gesprächen ... Und kein Zutrauen, dass sie Befinden oder Handeln der MA beeinflussen könnte.**

do care!

© Dr. Anne Katrin Matyssek – www.do-care.de

Aber in Wahrheit ist es oft so wie bei der exemplarischen Führungskraft, die ich jetzt im Kopf habe: Die hat einfach Angst vor dem Gespräch, und sie hat kein Zutrauen, dass sie das Befinden oder das Handeln der Mitarbeiter beeinflussen könnte. **Und genau das braucht aber die Führungskraft. Die muss wissen, dass sich ihr Engagement lohnen kann.**

Am Anfang kann das heißen, Engagement belohnen. Nicht die Quote belohnen, sondern das Engagement. Und dann kann man auch, vielleicht auch vorübergehend, solche Gespräche in Zielvereinbarungen aufnehmen. In einem solchen Fall hätten Sie jetzt dann meinen Segen.