

Anleitung zum Kultur-Check von do care!®

Inhalt:

Die Grundlage dieses Fehlzeiten-Kultur-Checks
Die 5 Stufen auf einen Blick (Übersicht mit Erklärungen)
Welche Erfahrungen in dieses Instrument eingeflossen sind
Wie Sie den Fehlzeiten-Kultur-Check einsetzen können
Wo Sie weitere Unterstützung finden

Die Grundlage dieses Fehlzeiten-Kultur-Checks

Von der DGUV-Kampagne **kommmittensch** kennen Sie vielleicht das 5-Stufen-Modell, mit dessen Hilfe Sie einschätzen können, wie stark Sicherheit und Gesundheit in Ihrem Betrieb verankert sind. Dieses Modell lässt sich gut auf den Bereich Fehlzeiten übertragen und kann Sie bei Ihrer Arbeit für eine gesünderw Kultur unterstützen.

Die Infografik finden Sie hier als PDF-Datei zum Download: <https://kurzelinks.de/ty4g>

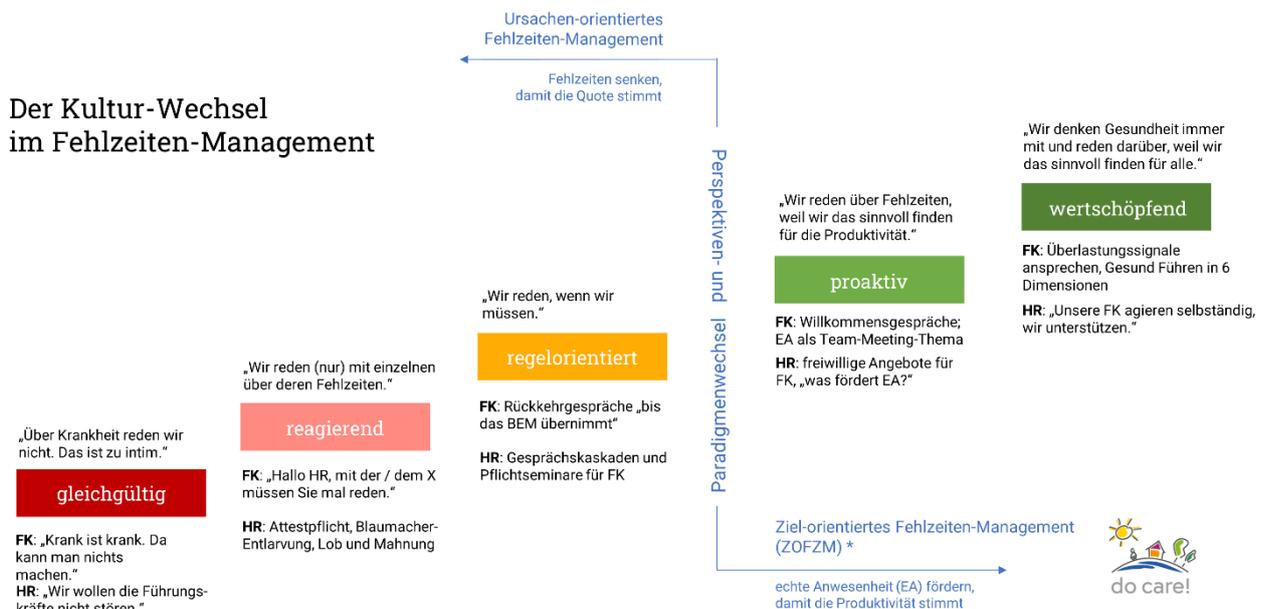
Und hier gibt es die Infografik mit Cartoons: <https://kurzelinks.de/yfhv>

Hier finden Sie die Cartoon-Karten mit Erläuterungen: <https://kurzelinks.de/vgpx>

Diese Anleitung soll es Ihnen erleichtern, in Ihrem Unternehmen ein Zielbild zu entwickeln von der Art und Weise, wie Sie und die Führungskräfte im Betrieb mit Fehlzeiten umgehen wollen.

Wenn Sie die Grafik einbinden oder zitieren, achten Sie bitte auf die korrekte Zitierweise. Und zwar so:
Quelle Stufenmodell: Gebauer (2017), in Anlehnung an Hudson. Beispiele zum Umgang mit Fehlzeiten © Matussek (2021)

Der Kultur-Wechsel im Fehlzeiten-Management



Quelle Stufenmodell: Gebauer (2017), in Anlehnung an Hudson. Beispiele zum Umgang mit Fehlzeiten © Matussek (2021)

* Näheres über den ZOFZM-Ansatz und echte Anwesenheit (EA) erfahren Sie im Buch „Führung und Fehlzeiten. Ziel-orientiertes Fehlzeiten-Management (ZOFZM) in Theorie und Praxis“ (erscheint im Herbst 2021) www.do-care.de

Die 5 Stufen auf einen Blick (Übersicht mit Erklärungen)

GLEICHGÜLTIG – Desinteresse und Distanz

Niemand redet über Gesundheit, Krankheit oder Fehlzeiten. Die Themen werden als zu intim und unbeeinflussbar empfunden. Vielleicht ist das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auch egal.

Diese Stufe zeichnet sich aus durch „höfliches Schweigen“, hinter dem manchmal respektvolle Zurückhaltung steckt, manchmal aber auch Desinteresse. Führungskräfte sehen hier keinen Aufgabenbereich. „Krank ist krank“ ist ein typischer Spruch. Wenn überhaupt, soll hier die Personalabteilung aktiv werden. Aber im Grunde sieht man keinen Handlungsbedarf.

REAGIEREND – Maßregeln und Anreize

Bei hohen Fehlzeiten gibt es Einzel-Maßnahmen gegenüber einzelnen Betroffenen, tendenziell eher durch HR als durch die Führungskräfte.

Auf dieser Stufe wird immer dann gehandelt, wenn Dinge ganz offensichtlich schief laufen. Oft ist das der Fall, wenn eine klassische Fehlzeiten-Analyse durchgeführt wurde. Dann folgt Aktionismus, der zeigen soll: „Wir tun was“ – oft wird dies ebenfalls primär bei HR angesiedelt und mündet in eine andere „Behandlung“ von häufig fehlenden Mitarbeitenden. Bisweilen auch Anwesenheitsprämien und Ähnliches.

REGEL-ORIENTIERT – Reden als Pflicht

Gesprächsleitfäden in Kaskaden-Form verpflichten die Führungskräfte zum Reden - mit Protokollen und Monitoring.

Diese Stufe ist gekennzeichnet durch eine Anordnung von Gesprächen (und ggf. weiteren Regeln), deren Disziplinierungs- und Sanktionscharakter gestaffelt ist. Oft erkennen Führungskräfte den Sinn dieser Pflicht-Gespräche nicht, so dass die Gespräche nicht ernsthaft geführt werden – und nicht als Ausdruck von Interesse am Gegenüber. Häufig ist auch die Attestpflicht ab dem 1. Tag Teil einer solchen Kaskade.

PROAKTIV – Das Normalste von der Welt

Alle Kultur-Tragenden finden es sinnvoll, die Gesundheit zu fördern und damit die Leistungsfähigkeit und Produktivität zu steigern. Gespräche hierüber gehören zum normalen Arbeitsalltag.

Diese Stufe ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen und Handeln auf Augenhöhe. Willkommensgespräche nach einer Abwesenheit werden als „das Normalste von der Welt“ angesehen, wie man es im Privaten auch kennt, als natürliche Art des Umgangs miteinander. Die Erhaltung bzw. Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft wird als selbstverständliche Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg betrachtet. Ideen zur Förderung der Gesundheit werden aus diesem Grund aktiv gesucht: Die Produktivität steht im Vordergrund.

WERTSCHÖPFEND – Der Mensch im Mittelpunkt

Gesundheit wird mitgedacht, bei allen Entscheidungen. Sie ist ein selbstverständliches Thema in Meetings und Gesprächen.

Auf dieser Stufe fließt bei jeder Entscheidung die Bedeutung für die Gesundheit der Beschäftigten mit ein. Führungskräfte interessieren sich für das Wohlbefinden ihrer Team-Mitglieder. Es gilt, Mitarbeitende zu binden und zu pflegen, indem man sie und ihre Bedürfnisse ernst nimmt. Der Mensch steht im Vordergrund.

Welche Erfahrungen in dieses Instrument eingeflossen sind

Wie Sie sehen, verläuft zwischen den drei rötlichen und den beiden grünen Stufen eine Barriere. Und tatsächlich scheint man in unterschiedliche Richtungen zu schauen und unterschiedliche Ziele in den Blick zu nehmen, je nachdem, wo man steht: Auf den roten Stufen schaut man in Richtung „Senkung der Fehlzeitenquote“, auf den grünen Stufen hingegen in Richtung „Echte Anwesenheit (EA) und mehr Produktivität“. Erfahrungsgemäß ist Geduld gefragt, wenn es darum geht, die Treppe in Richtung grün zu erklingen. [Martin Prüße von der BGHM](#) schreibt: „Zusätzlich sollte man nicht erwarten, aus einem völlig gleichgültigen Team im Handumdrehen eine proaktive Arbeitsgruppe zu machen. Auch hier gilt: Es ist notwendig, in kleinen Schritten vorzugehen.“

Über Fehlzeiten muss man reden.

Und zwar auch Führungskraft und Mitarbeiter*in. Ohne das geht es nicht. Die Auseinandersetzung mit der Kultur in einem Unternehmen ist erst dann sinnvoll, wenn sie im Austausch erfolgt. Setzen Sie sich mit anderen Kultur-Tragenden Ihres Betriebs zusammen und entscheiden Sie gemeinsam, wie Sie den Fehlzeiten-Kultur-Check von **do care!**[®] einsetzen wollen. Wichtig: Das für Ihr Unternehmen Wertvolle liegt dabei im Austausch. Dass über dieses Thema gesprochen und reflektiert wird, setzt etwas in Gang, und zwar in Richtung Ziel. Lassen Sie sich von diesem „Fast-von-selbst“-Effekt überraschen!

Die Würdigung des Prozesses wirkt stärker als die Würdigung des Ergebnisses

Diese These aus der Positiven Psychologie findet sich in der Praxis häufig auch beim Umgang mit Fehlzeiten wieder: Sobald auf ziel-orientierte Weise über Fehlzeiten gesprochen wird, also ohne Pranger, ohne „Schuldige“ oder „Blaumacher-Entlarvung“, verändert sich oft das Klima zum Positiven. Es werden Lösungsvorschläge gemacht, das Selbstvertrauen steigt, der Stolz auf das bereits Erreichte stärkt das Zutrauen in weitere Schritte und auch das Vertrauen gegenüber den anderen. Ralf Besser sagte auf den [IAG-Online-Learning-Tagen 2021](#): "Reflexion ist die Kernkompetenz zum Finden von Werten". Durch eine Auseinandersetzung über die Ist-Kultur verändert sich die Kultur bereits.

So ein Stufen-Modell macht bessere Laune als ein Stufen-Plan.

Zumindest ist die Akzeptanz oft größer. Gesprächskaskaden mit zunehmend disziplinarischem Charakter, wie sie für die ursachen- und problemorientierte Herangehensweise im Fehlzeiten-Management typisch sind (angesiedelt auf Stufe 3: regelorientiert), stoßen bei Führungskräften oft auf Abwehr – mit der Konsequenz, dass die Pflichtgespräche gemieden werden oder zur Farce verkommen. Demgegenüber bereitet es den meisten Menschen tendenziell Vergnügen, sich bzw. das Unternehmen einzuordnen, wie dies beim Stufen-Modell möglich ist. Ein Abgleich mit Vorgehensweisen anderer Betriebe ermöglicht eine Orientierung und gibt Sicherheit: „Da sind wir jetzt“.

Dabei gibt es natürlich nicht „die richtige“ Einschätzung. Vielmehr ist die Ermittlung „der“ Stufe ein Aushandlungsprozess, der zu einer bewussten Auseinandersetzung mit dem Thema führt. So kann die Beschäftigung mit einem Stufen-Modell gesundheits- und anwesenheitsfördernde Entwicklungen in Gang setzen, ohne dass beim einzelnen Beschäftigten angesetzt wird (also anders als bei Stufen-Plänen). Vor allem wenn die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ergeben hat, dass es Handlungsbedarf bei Umgang miteinander gibt, kann der Kultur-Check ein sinnvolles Instrument sein.

Wie Sie den Fehlzeiten-Kultur-Check einsetzen können

Nutzen Sie die folgenden Vorschläge als Anregungen – Sie selbst wissen am besten, welche Vorgehensweise zu Ihnen, zu Ihren Führungskräften und zum Unternehmen gut passt. Und Sie können auch am besten entscheiden, mit welchen Personen Sie gern in den Dialog über das Stufen-Modell eintreten möchten. Starten Sie mit Menschen, die in Ihren Augen offen und zugänglich sind. Sie dürfen es sich leicht machen ...

Vorschlag 1:

Drucken Sie die Infografik entsprechend der Anzahl der Teilnehmenden aus, so dass alle ein eigenes Exemplar haben (<https://kurzelinks.de/6tsx>). Bilden Sie Zweier-Gruppen und lassen Sie Zeit zum Einschätzen: „Wo stehen wir aktuell?“ Wenn jedes Paar nach ca. 15 Minuten seine Einschätzung vorstellt, machen Sie deutlich: Es gibt kein Richtig oder Falsch. Gerade die Unterschiede in den Einschätzungen können zur Diskussion anregen. Stellen Sie dazu die unten aufgelisteten „Nützlichen Fragen“. Regen Sie an, dass in der kommenden Woche alle auf Hinweise achten, die darauf hindeuten, dass der Betrieb vielleicht doch schon „eine Stufe höher als gedacht“ eingestuft werden kann.

Vorschlag 2:

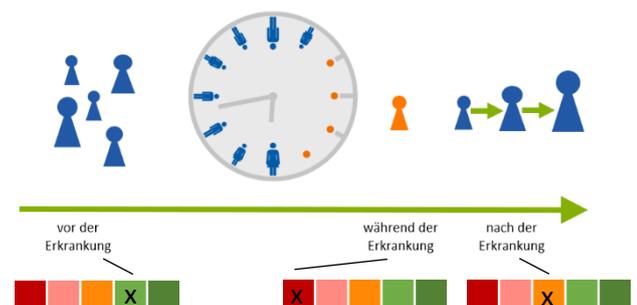
Drucken Sie die Farb-Karten mit den Stufen-Bezeichnungen aus (<https://kurzelinks.de/vgpx>). Schneiden Sie die Cartoons ab und legen Sie die Bezeichnungen der Stufen sowie die Erklärungen in den umrandeten Kästen auf den Tisch. Lassen Sie die Teilnehmenden ihre Meinung abgeben, auf welcher Stufe ihre Abteilung / der Betrieb insgesamt aktuell steht (auch hier wieder ohne Anspruch, „die richtige“ Stufe zu finden). Legen Sie die Cartoons dazu. Nehmen Sie diese zum Anlass, in Dreiergruppen weitere Sprüche zu sammeln, die eine Einschätzung der aktuellen Stufe erlauben. Lenken Sie auch hier wieder durch die „Nützlichen Fragen“ den Blick auf positive (!) Entwicklungen.

Nützliche Fragen:

- Woran können wir erkennen, dass unsere Kultur nicht mehr ganz dunkelrot ist?
- Was könnte noch viel schlechter sein? Und was haben wir schon geschafft?
- Woran merken unsere Beschäftigten, dass sie den Führungskräften nicht gleichgültig sind?
- Woran merken wir, dass wir der Leitung nicht gleichgültig sind?
- Was brauchen wir, um eine Stufe höher zu kommen?
- Woran könnten wir erkennen, dass wir das geschafft haben?
- Welche Sätze würden wir dann öfter hören? Welche Einstellung wäre dann typisch?

Vorschlag 3:

Verteilen Sie abermals an alle ein Exemplar des Stufen-Modells. Lassen Sie in Kleingruppen erarbeiten: Auf welcher Stufe sind wir unterwegs a. vor der Erkrankung (was tun wir für die Gesunden), b. während der Erkrankung und c. nach der Rückkehr? Vermutlich werden die Stufen verschieden sein, je nach Phase. Hieraus ergibt sich oft von selbst, dass die Teilnehmenden Vorschläge entwickeln etwa für Phase b (rechts ein typisches Beispiel!).



Wo Sie weitere Unterstützung finden

Näheres über den ZOFZM-Ansatz und die Förderung echter Anwesenheit (EA) erfahren Sie im Buch „Führung und Fehlzeiten. Ziel-orientiertes Fehlzeiten-Management (ZOFZM) in Theorie und Praxis“ (erscheint im Herbst 2021).

Bis dahin können Sie Folgendes tun:

- Das Fehlzeiten-ABC mit 26 Thesen für Führungskräfte gratis downloaden und diskutieren: <https://www.do-care.de/die-chef-ecke/fehlzeiten-abc-als-download/> (incl. 26 Podcasts)
- Den Fehlzeiten-Profi-Trainingstag buchen und Ihre Führungskräfte sensibilisieren: <https://www.do-care.de/fehlzeiten-senken/fehlzeiten-profi-training/>
- Den Fehlzeiten-Wegweiser als unterstützendes Online-Tool für Ihre Führungskräfte anbieten: <https://www.do-care.de/fehlzeiten-senken/fehlzeiten-wegweiser/>
- Die Fehlzeiten-Power entfachen (= Ihre Führungskräfte vorbereiten auf 6 Gesprächsformen): <https://www.do-care.de/fehlzeiten-senken/fehlzeiten-power/>

Natürlich können Sie auch mit einer konsequent positiven ziel-orientierten Analyse starten.

Auf der Website www.do-care.de finden Sie dazu weitere Informationen und können sich gern auch in meinen kostenlosen monatlichen Newsletter eintragen („Die Mittwoch-Mittag-Mail“ erscheint immer am 3. Mittwoch im Monat).



Schreiben Sie mir gern:

matyssek@do-care.de

Sonnige Grüße bis dahin und: do care!

Anne Katrin Matyssek