

LESEPROBE
Fehlzeiten im Griff.
© Anne Katrin Matyssek
18,80 € (D)

Anne Katrin Matyssek



Fehlzeiten im Griff

Das Handbuch für Führungskräfte

Praxis pur:
19 Fall-Bispiele
aus Produktion und
Verwaltung

Tipps für schwierige Situationen durch

- häufige Kurz-Abwesenheiten
- Langzeit-Ausfälle
- Präsentismus

do care

LESEPROBE
Fehlzeiten im Griff.
© Anne Katrin Matyssek
18,80 € (D)

FEHLZEITEN IM GRIFF

Das Handbuch für Führungskräfte

LESEPROBE
Fehlzeiten im Griff.
© Anne Katrin Matyssek
18,80 € (D)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Markenschutz

Das Buch mit allen seinen Teilen ist urheberrechtlich geschützt. Wenn Sie Inhalte zitieren, beachten Sie bitte das Copyright. Das heißt, dass Sie bitte überall meinen Namen oder www.do-care.de als Quelle angeben. Danke für Ihre Fairness.

Haftungsausschluss

Alle Angaben im Buch wurden sorgfältig recherchiert. Die Internetadressen entsprechen dem Stand im Oktober 2020. Ich übernehme keine Gewähr für Aktualität und Inhalt der Internetseiten oder Links.

Hinweis zur sprachlichen Gestaltung

Bitte denken Sie bei allen Sätzen an M/F/X gleichermaßen. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit verwende ich bei Aussagen über Mitarbeitende meistens nur die männliche Form, bei Sätzen über Leitungspersonal die weibliche („die Führungskraft“).

Impressum

© 2020 Anne Katrin Matyssek

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN: 9-783-7519-7903-0

Das ist ein Handbuch.

Die beste Verwendung sieht so aus:

Sie nehmen es in die Hand und lesen ein paar Seiten.

Sie legen es aus der Hand.

Sie geben Ihre Hand einem Team-Mitglied

(in Corona-Zeiten: ersatzweise den Ellbogen- oder Fuß-Gruß,
jedenfalls mit Blickkontakt).

Wenn Sie das öfter machen (und dabei mit dem Menschen reden),
wird die echte Anwesenheit in Ihrem Team wachsen:

Motivation und Produktivität werden steigen.

Und die Fehlzeiten werden sinken.

Dann haben Sie die Fehlzeiten im Griff.

Versprochen.

Alles auf einen Blick: Worum geht's Ihnen?

0 Wenn Sie sich rechtfertigen müssen ... 12

1 Fehlzeiten durch häufige Kurz-Abwesenheiten 26

- bei Azubis 49
- bei Blaumacher-Verdacht 44
- bei Häufungen montags / freitags 46
- bei abgelehnten Urlaubsanträgen 52
- bei Arbeiten im Schichtdienst 56
- bei privaten Problemen 54
- bei Bagatell-Erkrankungen 37

2 Fehlzeiten durch Langzeit-Ausfälle 58

- bei älteren Team-Mitgliedern 61
- bei psychisch erkrankten Team-Mitgliedern 67
- bei unkündbaren Team-Mitgliedern 69

3 Fehlzeiten / Produktivitätseinbußen durch Präsentismus 70

- (Halb-)Kranke am Arbeitsplatz 73
- Raucherpausen, Schwätzchen, Fremdsurfen etc. 75
- wenn Team-Konflikte zu Fehlzeiten führen 78

4 Fehlzeiten vorbeugen und selbst gesund bleiben 82

- Arbeitssucht, Burnout-Gefahr und Co. 85
- das Team vor Überlastung schützen 87
- Rechtfertigung wegen der „roten Laterne“ 88

Das Fehlzeiten-ABC: 26 Thesen von A bis Z als Check für Ihre Haltung 24

Schnell-Tipps: Formulierungen für 20 Situationen im Alltag 92

LESEPROBE
 Fehlzeiten im Griff.
 © Anne Katrin Matyssek
 18,80 € (D)
 * mit Gesprächs-
 leitfaden

Alles im Griff: Was können Sie tun?

Krank ist krank – was soll man da machen?! 21

0

VORSICHT: Vorwürfe machen, entlarven wollen, persönlich nehmen 28

1

- Das Willkommensgespräch nutzen * 31
- Die Bettkanten-Entscheidung verstehen und beeinflussen 34
- Die Krankmeldung regeln (ab Seite 40) * 42
- Das Kontakthalten während der Erkrankung einführen * 43
- Die Blaumacher einfangen * 45
- Den Domino-Effekt verhindern 51

VORSICHT: Funkstille, Tabuisieren, Abschreiben, 100% Fitness verlangen

2

- Langzeit-Kranken die Rückkehr ins Team erleichtern * 63
- EXKURS: So machen Sie Lust aufs BEM 64
- Psychisch Erkrankte integrieren (weiter auf Seite 68) 67

VORSICHT: Anwesende vergessen, Schwätzchen verbieten, (zu) Kranke dulden

3

- Umgang mit Kranken, die sich zur Arbeit schleppen * 74
- Motivation und Produktivität in den Griff bekommen 80
- 6 Wege zu mehr echter Anwesenheit, Wohlbefinden, Produktivität 81

VORSICHT: Energie falsch verteilen, Bindung missbrauchen, Selbstverrat üben

4

- sich selbst vor Überlastung schützen 86
- das Gespräch mit Ihrer Leitung vorbereiten * 89
- so führen, dass Sie morgen noch in den Spiegel schauen können 90

Schlusswort: Fehlzeiten im Griff – ohne Zielvision Zero 91

Über die Autorin – und weitere Materialien 103

Liste der im Buch enthaltenen Fall-Beispiele:

1. Automobilbranche: Introvertierter Chef tut sich schwer mit Gesprächen	22
2. Telekommunikation: „Die Tricks der Blaumacher“ (Liste ins Fach)	30
3. Verwaltung: Krankmeldung wegen HWS trotz Reitturnier-Teilnahme	32
4. Textilbranche: Ärger der Führungskraft über häufige Kurz-Fehlzeiten	36
5. CallCenter: Der Hamster – Eine absurd klingende Bitte um „frei“	38
6. Telekommunikation: Mutmaßungen bei Fehlzeiten aus unbekanntem Grund	39
7. Chemie-Konzern: Häufige Kurz-Abwesenheiten bei Azubis	48
8. Uni-Labor: Ein Mitarbeiter motzt die Chefin an „Nix, was soll sein?!“	50
9. Chemiebetrieb: Der Domino-Effekt („Die wechseln sich ab!“)	51
10. Sozialversicherung: Abgelehnter Urlaubsantrag	52
11. Lebensmittelkonzern: Hohe Fehlzeiten auf der Nachtschicht	56
12. Leiharbeit in der Logistik: Erhöhter Krankenstand nach Entfristung	57
13. Telekommunikation: „Wir haben gedacht, du kommst eh nicht wieder“	61
14. Pharmabranche: Neid auf Urlaubsansprüche nach Langzeit-Erkrankung	65
15. Verwaltung: Eine Mitarbeiterin schmeißt das BEM	66
16. Öffentlicher Dienst / Beamte: Ein unkündbarer Mitarbeiter blockt ab	69
17. Produktion: Keine Zeit für Bewegung, aber fürs Rauchen	75
18. Pflege: „Die stellt sich an! Und wir sind selbst am Limit!“	77
19. Baubehörde: Nicht-Eltern sind frustriert wegen „kinderfrei“ der Eltern	78

Liste der im Buch enthaltenen Gesprächsleitfäden:

1. Das Willkommensgespräch nutzen	31
2. Die Krankmeldung regeln (= bei Ihnen persönlich einführen)	42
3. Das Kontakthalten während der Erkrankung einführen	43
4. Potenzielle Blaumacher einfangen und den Domino-Effekt verhindern	45
5. Langzeit-Kranken die Rückkehr ins Team erleichtern	63
6. Umgang mit Kranken, die sich zur Arbeit schleppen	74
7. Das Gespräch mit Ihrer Leitung vorbereiten	89

STOPPI! Das ist mir wichtig.

Vielleicht sind Sie auf der Suche nach einer schnellen Sofort-Lösung. Aber bevor Sie im Inhaltsverzeichnis genau die Situation herauspicken, für die Sie eine Lösung suchen: Halt! In diesem Handbuch finden Sie jede Menge Vorschläge für Ihr Verhalten in schwierigen Situationen, wie in einem Kochbuch. Aber entscheidend für Ihren Erfolg in der Umsetzung ist Ihre Haltung. Deshalb ist Teil 0 unverzichtbar. Bitte lesen Sie diese Seiten unbedingt, und erst danach wählen Sie das aus, was Sie brauchen.

Es wäre unseriös, Ihnen zu versprechen, dass die Quote sich nach der Lektüre automatisch verbessert. Lesen allein reicht nicht. Für mehr echte Anwesenheit müssen Sie die Tipps natürlich auch umsetzen.

**Aber danach können Sie zu sich selbst und zu Ihrer Leitung sagen:
„Ich habe alles getan, was ich konnte“.**

Das ist mein Ziel für Sie bei diesem Buch. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

Anne Katrin Matyssek im Oktober 2020

Noch eine Anmerkung:

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte, so steht es ja auch im Titel. Nicht an Trainer, nicht an Beraterinnen, nicht an Menschen aus HR / PE oder BGM. Es ist der ergänzende Nachfolger von „Gesund Führen – Das Handbuch für schwierige Situationen“.

Hier geht es um die Frage, was die einzelne Führungskraft tun kann, und zwar primär im Umgang mit ihren Team-Mitgliedern. Die erforderliche Veränderung der Verhältnisse oder eine systemische Betrachtung der Organisation und ihrer Prozesse ist nicht Inhalt des Buchs.

Dies ist ein Handbuch. Seine Aufgabe liegt darin, Tipps zu geben. Diese basieren auf meiner Erfahrung und auf dem Menschenverstand. Wer Theorien, Studien und Statistiken oder Tipps zur Organisation sucht, findet diese in meinem Buch „Führung und Fehlzeiten“ (ersch. 2021).

Es kann daher gut sein, dass auch Menschen aus dem Personalbereich, dem Arbeitsschutz oder dem Betriebsrat hier nützliche Informationen finden. Das freut mich natürlich, aber falls Sie dazugehören: Bitte suchen Sie Antworten auf Ihre weiteren Fragen in meinen anderen Büchern, im Newsletter, beim Fehlzeiten-Profi-Trainingstag und in der Beratung. Danke. 😊

Teil 0

Wenn Sie sich rechtfertigen müssen ...

- Teil 0 – Zusammenfassung als Service für Super-Eilige
- Typische Fehler im Umgang mit Fehlzeiten
- So sollten Sie das Thema angehen: Ihre Haltung



TEIL 0 – ZUSAMMENFASSUNG

☹ **VORSICHT: SO NICHT!** ☹

sich über die Falschen aufregen, Ärger für die Katz, Energie verschwenden; Gesundheit aufs Körperliche beschränken, Verantwortung von sich weisen, im Leitbild nach Antworten suchen, ohne Gespräch Fälle bei HR abladen

☺ **SONDERN SO!** ☺

Ihre kostbare Zeit sinnvoll einsetzen: mit klarer Orientierung

- Ihre Aufgaben klären – Sie haben viel um die Ohren
- Mehr Produktivität wäre gut für alle (Team, Betrieb, Sie)
- Statt Schwarz-Weiß oder „krank ist krank“: Die Skala

Endlich Kontrolle über das leidige Thema bekommen

- Glauben Sie, dass Sie Einfluss nehmen können?
- So können Sie Einfluss nehmen: Durch Gespräche.
- Und das lohnt sich für Sie!

Mit einer vernünftigen Haltung selbst gesund bleiben

- Wer fehlt, dem fehlt was. Der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin entscheidet sich, zu fehlen. Er / sie entscheidet selbst.
- Diese **Bettkanten-Entscheidung** wollen Sie beeinflussen. Das geht! Dieses Buch zeigt Ihnen, wie.
- Ihre **Haltung** entscheidet – basierend auf der Erkenntnis: Wer die Macht hat, hat die Mittel. Das heißt für Sie:
- Der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin soll sich zugunsten des Unternehmens entscheiden **wollen**.

© Dr. Anne Katrin Matyssek

Die Fehlzeiten-Uhr und die 3 Aufgaben (vor, während, nach):
Kümmern Sie sich um alle!

Wenn Sie sich rechtfertigen müssen ...

... wäre es gut, wenn Sie Ihrer Führungskraft entgegen könnten, was Sie schon alles unternehmen in Sachen Fehlzeiten oder besser: in Sachen echter Anwesenheit. Denn da sind wir uns sicher einig:

Mit rein körperlicher Anwesenheit ist niemandem geholfen.

Es geht um Produktivität. Die setzt Motivation voraus, sie erfordert also echte Anwesenheit, nicht nur physisches Da-Sein. Soviele vorausgesetzt wird Ihre Führungskraft auch akzeptieren, dass Sie sich nicht nur um „den Schwanz vom Hund“ kümmern (die Häufig-kurz-Fehlenden), sondern um alle Team-Mitglieder.

„Chef/in,
das hier tu ich alles
schon: 1., 2., 3.“

Wählen Sie aus der Liste rechts 3 Punkte aus, die Ihnen zusagen und die zu Ihnen passen.

Welche davon möchten Sie direkt umsetzen – auch als Nachweis Ihres „Dran-Seins“ am Thema?

Wichtig: Überlegen Sie vor einem „Rechtfertigungsgespräch“ (das hoffentlich kein Pranger ist), welche Unterstützung Sie von Ihrer Führungskraft brauchen.

Denn Fehlzeiten senkt niemand im Alleingang.

Ultra-Mini-Sofort-Tipps für mehr echte Anwesenheit und weniger Fehlzeiten

- zur Früh-Erkennung von Überlastung morgendliche „Wie geht's?“-Runden
- „Schokolade der Woche“ überreichen als Dankeschön für tollen Einsatz
- Urlaubsanträge selbst unterschreiben, um 2 Gesprächsanlässe zu haben
- Krankmeldungen persönlich entgegennehmen, auch um Fürsorge zu zeigen
- Anwesenheits-Anerkennungsgespräche oder Frühstück für Selten-Fehlende
- Willkommensgespräche mit allen nach jeder Abwesenheit (auch nach Urlaub)
- Schichtentausch-Möglichkeit oder Freischeine als Danke für Einspringer

So nicht: Typische Fehler im Umgang mit Fehlzeiten

Fehlzeiten machen hilflos. Und schlechte Laune sowieso, das kennen Sie vielleicht. Man redet nicht gern drüber. Die Quote ist ein rotes Tuch und wird als Druckmittel verstanden. Immer wieder kommt es vor, dass Führungskräfte quasi strammstehen und sich rechtfertigen müssen wegen der Quote.

Über die Krankenquote, aber nicht mit den Kranken reden: Ein Fehler.

Ohne das direkte Gespräch gibt es keine Fehlzeiten-Senkung. Keine Maßnahme der Personalabteilung wird zu mehr echter (!) Anwesenheit und Produktivität führen, solange Gespräche mit Betroffenen für überflüssig gehalten werden und Fehlzeiten einfach nur verwaltet werden.

Den Menschen aufs Körperliche beschränken: Ein Fehler.

Man meidet das Gespräch mit zurückgekehrten Mitarbeitern: „Jetzt ist er ja wieder da – und sein Beinbruch hatte ja nichts mit mir zu tun“. Das stimmt vermutlich, aber es geht bei Fehlzeiten nicht um Schuld. Und auch nicht nur um den Körper. Der Mensch muss sich insgesamt gesehen fühlen. Auch dazu braucht es ein Gespräch – mit der Führungskraft, also mit Ihnen.

Die Verantwortung von sich weisen oder an HR delegieren: Ein Fehler.

Einfach Fälle auf dem Tisch der Personalerin abzuladen, ist keine Lösung. Das schont zwar die eigene Energie, aber wenn man nicht zuvor mehrfach selbst ins Gespräch mit dem Mitarbeiter gegangen ist, ist es schlicht Ausdruck von Feigheit. So etwas haben Sie nicht nötig.

Wer nicht darüber spricht, lässt Fehlzeiten in der Tabuzone: Ein Fehler.

Aber auch wenn man sich über Häufig-Kurz-Fehlende aufregt, ist das Energieverschwendung pur und bringt nichts außer einem Magengeschwür. Und Sätze wie „Wetten, dass Frau X am Brückentag zufällig krank wird“ sind ein Mobbingvorläufer, der Fehlzeiten eher verstärkt als senkt.

DER do care![®]-TIPP:



Verwenden Sie 95% Ihrer Energie auf die 95% Ihrer Team-Mitglieder, die gern arbeiten und da sind. Und ärgern Sie sich kein Magengeschwür über die restlichen 5%. Das Buch gibt Tipps dazu.

Sie sind nicht schuld – aber Sie können etwas tun.

Die Geschäftsleitung macht Ihnen Druck wegen der Fehlzeitenquote? Und vielleicht hat Ihre leitende Führungskraft Ihnen sogar das Buch in die Hand gedrückt mit den Worten „Da drin steht, wie’s geht. Also los!“

Ist es korrekt, von Ihnen eine bessere Quote zu verlangen?

Das kommt darauf an. Wenn Ihre Leitung die Arbeitsbedingungen verschlechtert, ist es unfair, von Ihnen zu verlangen, dass Sie das durch „gesundes“ Führungsverhalten kompensieren. Oder auch, wenn es in Ihrem Haus ungleiche Tarifverträge für dieselbe Arbeit gibt. Oder wenn Sie mehr als 25 Leute ohne Zwischenführungsebene leiten sollen.

Das möchte ich direkt am Anfang klarstellen.

Sie müssen in diesem Fall ausbaden, was auf anderer Ebene verbockt wird. Das ist nicht korrekt. Andererseits haben Sie aber auch ein eigenes Arbeitsethos, vermute ich: Sie wissen, was Sie von sich als Führungskraft erwarten. Und Ihnen möchte ich den Rücken stärken.

Ihre Leitung denkt dabei: Als Führungskraft haben Sie 2 Aufgaben.

Die Sach-Aufgabe – das ist das, was Ihren fachlichen Hintergrund ausmacht – und die **Beziehungsaufgabe**. Und genau bei der schlummern unentdeckte Reserven in Sachen echter Anwesenheit: Wie gestalten Sie den Kontakt zu Ihren Mitarbeitenden, wie kümmern Sie sich?

In der Beziehungsaufgabe steckt Potenzial für echte Anwesenheit.

Das können Sie ausschöpfen – und sich nebenbei von Ihrer menschlichen Seite zeigen. Obendrein ermöglichen Sie sich Erfolgserlebnisse. Sie werden stolz sein auf die höhere Produktivität aufgrund echter Anwesenheit (davon haben schließlich alle etwas, auch der Betrieb als Ganzes).

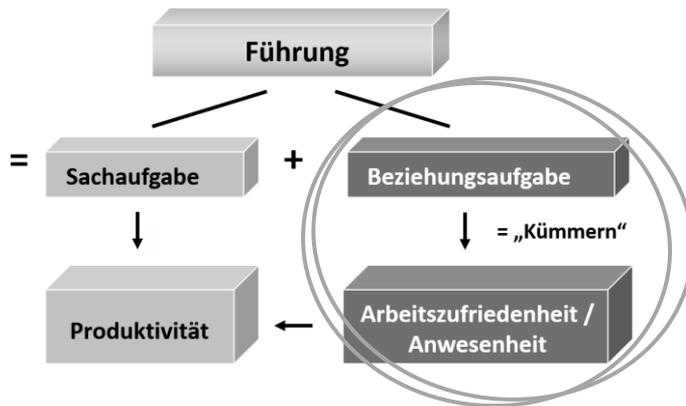
Und Sie gewinnen Kontrollgefühle. Sind Sie dabei?

Um es noch einmal klar zu sagen:

Es geht nicht darum, dass Sie sich rechtfertigen. Sondern es geht darum, dass Sie Unterstützung finden bei dem, was echte Anwesenheit und Produktivität in Ihrem Team fördert – und Ihren Einfluss nutzen.

Ihre Aufgaben in Sachen Fehlzeiten

Diese Grafik bildet die beiden gerade genannten Aufgaben ab, die zur Führungsaufgabe gehören: Die Sachaufgabe und die Beziehungsaufgabe.



Ihr Ansatzpunkt zum Fehlzeiten-Senken liegt bei diesem Bild vor allem auf der rechten Seite: **do care!**[®]
= Kümmern Sie sich!

(Modell nach Prof. Peter Nieder)

Das gehört zur Beziehungsaufgabe beim Thema Fehlzeiten / Anwesenheit:

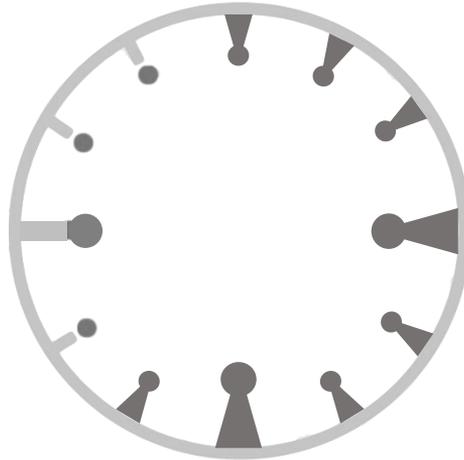
[entnommen aus „Wenn einer fehlt ...“ – Teil 1: Tipps für Führungskräfte]

- die Krankmeldung (und ihre Verlängerung) persönlich entgegennehmen
- Kontakt zu Erkrankten halten, z.B. durch Genesungskarten / Telefonate
- Begrüßung nach (nicht nur krankheitsbedingter) Abwesenheit – immer!
- Begleitung bei der Wiedereingliederung, Unterstützung des BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement)
- Führen von Anwesenheits-Anerkennungs-Gesprächen („Warum sind Sie gern hier? Tag für Tag – was motiviert Sie?“)
- Vermittlung von Sinn, Stärkung der Bindung, Interesse an der Leistung und am Menschen und seinem Wohlbefinden
- Stärkung des Team-Zusammenhalts und der sozialen Unterstützung

DER do care![®]-TIPP:

Je mehr Kontakt Sie schon zu „normalen“ / gesunden Zeiten zu allen Team-Mitgliedern pflegen, desto seltener werden Sie Gespräche über Fehlzeiten führen müssen. Und desto angenehmer werden die.

Mal angenommen ...



... zu Ihrem Team gehören 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das ist eine Team-Größe, die persönliches Führen prima ermöglicht. Da kennen Sie alle mit Namen und sprechen sie auch so an.

8 bis 12 Leute: Das ist die perfekte Führungsspanne. 20 gehen auch noch.

Ganz notfalls 30. Aber wenn Sie wesentlich mehr Menschen führen sollen als eine Lehrerin, dürfen Sie in meinem Namen protestieren – und sich rausreden, falls die Quote in Ihrem Team mies sein sollte: Je größer ein Unternehmen bzw. eine Organisationseinheit, desto leichter ist es, in der Anonymität zu verschwinden. Das hat Folgen:

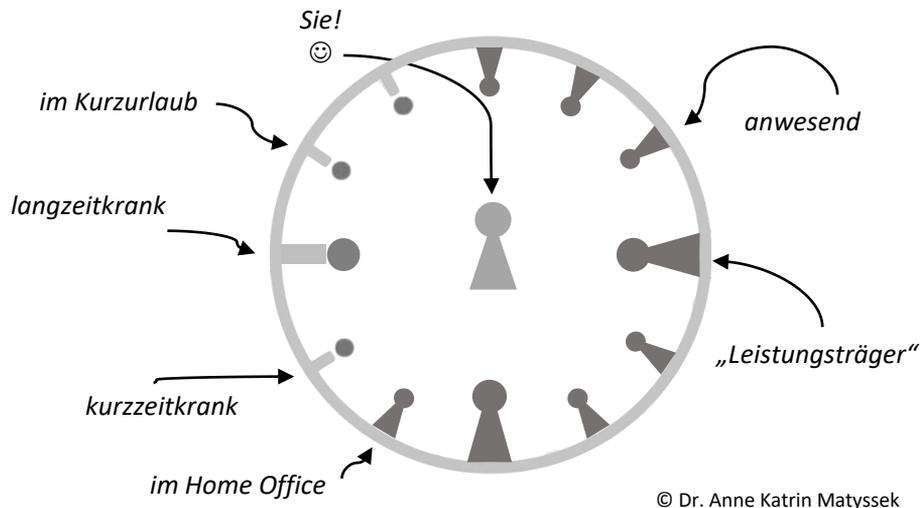
Je größer der Betrieb, desto kleiner die Hemmungen.

Und desto leichter fällt auch manchen Menschen die Sache mit dem gelben Schein (die Bescheinigung der Arbeitsunfähigkeit durch einen Arzt). Das nur so am Rande zu Ihrer Entlastung für den Fall, dass Sie sich wegen der Quote rechtfertigen müssen.

Menschen zu führen, erfordert Zeit.

Zumindest wenn man die Beziehungsaufgabe ernst nimmt. Einen großen Teil dieser Zeit spart man später wieder ein. Aber erst einmal verlangt jedes Team-Mitglied von Ihnen Zeit. Manche mehr, manche weniger.

Darf ich vorstellen? Ihr Team und Sie!



Die sogenannte Fehlzeiten-Uhr zeigt: Ihr Team setzt sich aus unterschiedlichen Personen zusammen, die auch unterschiedliche Gesundheitszustände aufweisen und vielleicht unterschiedlich mit An- und Abwesenheit umgehen.

Die alle gehören zu Ihrem Team!

Die Anwesenden (als Halma-Figuren dargestellt) und die Abwesenden (als Strichpunkte symbolisiert). Die stark Engagierten (groß dargestellt) und die, die einfach „normal“ arbeiten. Alle. Auch die Anwesenden brauchen Ihre Aufmerksamkeit, wenn einer fehlt.

Und Sie stehen in der Mitte und müssen schauen, mit wem Sie wie viel von Ihrer ohnehin knappen Zeit verbringen.

Behalten Sie alle im Blick – die unauffälligen Anwesenden ebenso wie die Langzeit-Kranken, damit sich niemand ungesehen fühlt: „Ihr wichtigster Mitarbeiter ist der, an den Sie heute noch nicht gedacht haben.“ (Oliver Gorus)

DER do care!®-TIPP:



Kümmern Sie sich um alle – weil alle zum Team gehören.
Und weil sich dieses Zeit-Investment für Sie auszahlt.