

Führung und Fehlzeiten

Ziel-orientiertes positives Fehlzeiten-Management
(ZOFZM) in Theorie und Praxis

– Für Profis aus HR, Betrieb, BGM, Training und Beratung –

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.

Wundern Sie sich bitte nicht, wenn Sie bei jeder Grafik meinen Copyright-Hinweis © entdecken. Jemand hat mal gesagt: „Bestimmt sind Sie die meist-beklaute Frau im Internet. Ihre Grafiken sieht man ja wirklich überall.“

Darum:

Die meisten Grafiken dieses Buchs gehören zum Fehlzeiten-Info-Paket bzw. zum sogenannten Fehlzeiten-Profi-Bereich. Die Verwendungsrechte können Sie also erwerben.

Und:

Wenn Sie mit Ideen oder Begriffen aus diesem Buch arbeiten (z.B.: Echte Anwesenheit, Positives oder Ziel-orientiertes Fehlzeiten-Management, „alle da, fit, motiviert“ ...), denken Sie bitte daran, meinen Namen zu zitieren und mich im Zweifelsfall vorher zu fragen. Ich behaupte, das ist nicht nur rechtlich korrekt, sondern auch fair und obendrein ein Qualitätsbeweis ...

Danke! 😊

© 2022 Dr. Anne Katrin Matyssek

ISBN Softcover: 978-3-347-56285-1

ISBN Hardcover: 978-3-347-56288-2

Druck und Distribution im Auftrag der Autorin:
tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist die Autorin verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne ihre Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag der Autorin, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Deutschland.

Was leistet dieses Buch?

Thesen und Ziele auf einen Blick – für Sie als Fehlzeiten-Profi (= ein Mensch, der mit Führungskräften arbeitet)

- Fehlzeiten haben viele Ursachen. Krankheit ist nur eine davon. Wenn die Ursache woanders liegt, hilft kein Betriebliches Gesundheitsmanagement. Dann müssen Sie auf anderen Ebenen ansetzen. Das Buch zeigt Ihnen, wo.
- Klassische Fehlzeiten-Analysen beruhigen das Gewissen, denn sie vermitteln das gute Gefühl, etwas getan zu haben. Erfahren Sie, wie Sie stattdessen mit Mitarbeitenden ins Gespräch zu gehen, um etwas über Lösungen zu erfahren.
- Fehlzeiten-Senken braucht Zeit. Auf Knopfdruck wird niemand gesund. Und es dauert, bis sich Verhalten, Verhältnisse und Kultur verändern. Das Buch motiviert Sie zum Durchhalten und zu Freude an echter Anwesenheit.
- Fehlzeiten sind Führungsaufgabe – auch wenn Führungskräfte nicht „schuld“ sind und deshalb nicht am Pranger stehen sollten. Aber sie können Einfluss nehmen. Dafür können Sie sie sensibilisieren. Das Buch zeigt, wie.
- Führungskräfte meinen es gut mit ihren Mitarbeitenden. Aber Gespräche über Gesundheit empfinden sie oft als zu intim (viel öfter als ihre Mitarbeitenden). Oder sie wissen einfach nicht, wie das geht. Das Buch gibt Tipps.
- Wenn sich die Fehlzeiten verändern sollen, muss sich etwas verändern (dürfen). Ohne Veränderungsbereitschaft bleibt alles, wie es ist – auch die Anwesenheitsquote. Das Buch zeigt, wie Sie diese Bereitschaft wecken.
- Fehlzeiten sind auch eine Kultur-Frage. Die Personaldecke, die Arbeitsbedingungen und die Art des Miteinanders entscheiden mit über die Fehlzeiten. Glauben Sie das? Dann werden Sie Bestätigung und Ideen bekommen.
- Das Buch ist kein Lehrbuch, sondern ein Praxisbuch: Es liefert Ihnen konkrete Handlungsanleitungen für mehr echte Anwesenheit. Wissenschaftliche Studien dienen dabei lediglich zur Untermauerung der Empfehlungen.
- Ihrem Umgang mit den Führungskräften kommt eine besondere Bedeutung zu. Wenn Sie die Führungskräfte so behandeln, wie die ihre Mitarbeitenden behandeln sollen, ist schon viel gewonnen. Viel Erfolg dabei!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Warum Sie es echt schwer haben – 2 Fragebögen als Check	9
1 Was ist Ihr Ziel? Was ist Erfolg im Fehlzeiten-Management?	13
<i>„Die Quote ist noch immer nicht runter?! Jetzt tun Sie endlich was!“ *</i>	
• Was wollen Sie wirklich? Und wie geht es Ihnen persönlich damit?	14
• Der Tanz um die Quote – dabei ist die doch gar nicht Ihr Ziel!	15
• Fehlzeiten sind ein teurer Spaß – oder gar keiner?	19
2 Was läuft schief im Fehlzeiten-Management? Von A bis Z	21
<i>„Der macht blau. Der muss weg. Ich verlass‘ mich da auf Sie!“</i>	
• Warum die Fehlzeiten- Analyse depressiv macht (3 Fall-Beispiele)	24
• Wieso Anwesenheitsprämien Mumpitz sind (1 Fall-Beispiel + 1 Beleg)	32
• Worin die Gefahren der Attestpflicht liegen (2,5 Fall-Beispiele)	34
• Was vom Begriff „ Blaumacher “ zu halten ist	38
• Warum Entlassungen nicht so wirken, wie sie sollten	44
• und weitere Fehler im klassischen Fehlzeiten-Management von A bis Z: Briefe von der Geschäftsleitung – Detektive / Überwachung – Externe Trainer/innen zum Einheizen – Gesprächskaskaden – Hausbesuche – MdK / Doc Holiday verklagen – Pflicht-Seminare für Führungskräfte zu Rückkehrgesprächen – Zielvereinbarungen zu Zielvision Zero ...	
3 Mitarbeiter*innen und Fehlzeiten: Was läuft da ab?	59
<i>„Krank ist krank. Da kann man nichts machen.“</i>	
• Die Entscheidung fällt im Morgengrauen: Die Bettkanten-Entscheidung	64
• Wer blaumachen will, der kann das auch – was heißt das für Sie?	68
• Fehlzeiten sind Lösungen – Das „Rest-Team“ nicht vergessen!	75
• 3 Fehlzeiten-Ursachen und die 4x2-Matrix	77
4 Führungskräfte und Fehlzeiten: Wie hängt das zusammen?	81
<i>„Sind wir Meister es jetzt schuld?!“</i>	
• Berührungspunkte bei Fehlzeiten – Der typische Teufelskreis	82
• „Der ist krank, der mag mich nicht“ – Sympathie und Haltung	86
• Was müssen Führungskräfte wissen / kennen? – Belege für ihren Einfluss	88
• 6 Führungsaufgaben bei Fehlzeiten: Merkhilfe und 6 Gespräche	99

5	Ziel-orientiertes Fehlzeiten-Management – Was ist das?	115
	„Alle da, fit, motiviert!“ – Mit Führungskräften auf Augenhöhe	
	<ul style="list-style-type: none">• Was der Paradigmen-Wechsel für wen (und Sie) bedeutet• Der Fehlzeiten-Kultur-Check (Stufen-Modell), Fokuslenkung und Haltung• Exemplarisch: Der Kulturwandel beim Rückkehrgespräch• Fehlzeiten-Ursachen auf der Verhältnisebene?• Das integrative Modell des ZOFZM	<ul style="list-style-type: none">122124132134136
6	Sie und Ihre Rolle als Profi	139
	„Erzählen Sie mir nichts, ich mach‘ den Job schon ein paar Jahre!“	
	<ul style="list-style-type: none">• Sie haben es nicht immer leicht – Sie als Profi und Ihre Gesundheit• Welche Einstellung für Sie ziel-orientiert ist• Ihre Situation dabei:<ul style="list-style-type: none">• Sie als externer Profi aus Training oder Beratung• Sie als Profi aus dem BGM• Sie als Profi aus HR und PE• Sie als Profi aus dem Arbeitsschutz oder der Arbeitsmedizin• Sie als leitende Führungskraft• Wenn Ihre Leitung ein Pranger-Fan ist: Wie Sie den CEO überzeugen	<ul style="list-style-type: none">140145150152156158160162
7	Ihr Umgang mit den Führungskräften	169
	„Sie meinen also, die Führungskräfte müssen mit den Leuten reden? So weit sind wir leider noch nicht.“	
	<ul style="list-style-type: none">• Damit die Führungskräfte ihren Einfluss erkennen• Wie Sie zeigen, dass Sie die Führungskräfte mögen• Die Aussage hinter der Abwehr, „keine Zeit!“ und Co.• Salutogen denken, Ausnahmen suchen – und 2 Beispiele für Ihre Arbeit	<ul style="list-style-type: none">174176182190
8	Ihr Fahrplan	197
	<ul style="list-style-type: none">• 2 Vorschläge. 5 beispielhafte Stationen auf Ihrem Weg• Der Kultur-Check (Stufen-Modell) und die Positiv-Analyse• Schaffen Sie Gesprächsmöglichkeiten. Ziel-Orientierung in Veranstaltungen• Schlusswort: Es ist Zeit für eine andere Kultur	<ul style="list-style-type: none">200202204208
X	Anhang	211
	<ul style="list-style-type: none">• Literaturverzeichnis• Das Fehlzeiten-ABC für Profis• Stichwortverzeichnis• Die Autorin und ihre Angebote	<ul style="list-style-type: none">212214216217

Es gibt noch kein Buch mit dem Titel „Führung und Fehlzeiten“.

Offenbar sind Führung und Fehlzeiten in der schreibenden Fachwelt zwei unabhängig voneinander existierende Themen. Das finde ich unfassbar. Nun bin ich Psychologin, keine Personalerin. Und es liegt mir fern, den publizierenden Kollegen und Kolleginnen der HR-Zunft Buchtitel vorzuschreiben.

Aber das Fehlen eines Buchs zu diesem Titel ist Symptom einer Krankheit.

Genau die sehe ich auch bei vielen meiner Kundinnen zu Beginn des Beratungsprozesses: „Führung?! Das ist bei uns kein Problem. Haben Sie nicht gehört: Wir wollen die Fehlzeiten senken! Die kranken Mitarbeiter sind unser Problem.“ Und oft bekam ich zu hören: „Wir wollen die Führungskräfte nicht stören.“

Diese Krankheit heißt „Führungskraftfreie Fehlzeiten-Senkung“.

So wie 2009 „Führung und Gesundheit“ noch kein Thema auf dem HR-Buchmarkt war (als ich das Buch mit gleichnamigem Titel schrieb), werden heute Führung und Fehlzeiten immer noch als getrennte Themen angesehen. Die Konsequenzen daraus sorgen für Misserfolg und Frust auf allen Seiten.

Häufige Fehlzeiten-Senkungspraxis: BGM für alle, Repression für einzelne

Und trotzdem kein Erfolg. Das kann daran liegen, dass die klassischen Ansätze auf Prämissen beruhen, die wenig hilfreich sind – und oft auch nicht menschenfreundlich. Dieses Buch möchte Ihnen eine andere Perspektive nahelegen.

Eine Herangehensweise, die Sie (auch ganz persönlich!) als menschlich bereichernd erleben – und die betriebliche Erfolge wahrscheinlicher macht.

Noch eine Anmerkung:

Dieses Buch richtet sich an Profis - an Menschen aus HR / PE oder BGM, HSE, Beraterinnen und Trainer. Es ist der ergänzende Nachfolger von „Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb“ (2012, 2. Aufl.).

Hier geht es nicht um die Frage, was die einzelne Führungskraft tun kann. Dafür gibt es mein Buch „Fehlzeiten im Griff. Das Handbuch für Führungskräfte“ (2020) – mit konkreten Tipps für schwierige Situationen und 19 Fall-Beispielen aus Produktion und Verwaltung.

Vorwort: Warum Sie es echt schwer haben

Wie schön, dass Sie da sind! Der Erfolg Ihrer Arbeit wird an der Fehlzeiten-Quote gemessen? Sie haben schon Vieles probiert, aber die Erfolge lassen noch auf sich warten? Sie sollen entweder die Blaumacher bekehren oder deren Entlassung vorbereiten? Sie tun sich manchmal schwer mit diesem Auftrag?

Sie haben einen harten Job. Dann ist dieses Buch für Sie genau richtig.

Es wird Ihnen den Rücken stärken bei Ihrem Einsatz für mehr echte Anwesenheit im Betrieb – und es wird Ihnen eine neue Perspektive eröffnen auf das oft ungeliebte Thema Fehlzeiten. Denn mal ehrlich: Als Sie angetreten sind im Bereich BGM, Personal oder in Training und Beratung, war es vermutlich nicht Ihr Traum, sich ausgerechnet mit Fehlzeiten zu beschäftigen.

Aber das Thema gewinnt zunehmend an Bedeutung.

„Flatten the curve“ gilt angesichts des demografischen Wandels auch für Fehlzeiten. In Zeiten alternder Belegschaften wird der Druck größer, Führungskräfte für einen gesundheitsgerechten Führungsstil zu gewinnen und so die Anwesenheitsquote zu halten oder zu verbessern. Der Fachkräftemangel und die Zunahme psychischer Erkrankungen erfordern ebenfalls einen sensiblen Umgang mit Kranken und Beeinträchtigten. Vorhandene Arbeitskräfte wollen gebunden und neue angezogen werden – und das, während gleichzeitig der Wunsch nach mehr Personal oft ungehört verhallt.

Das klingt unschaffbar? – Gemeinsam können wir viel bewirken.

Ab heute kämpfe ich quasi an Ihrer Seite, wenn es Ihnen darum geht, das Wohlbefinden im Betrieb zu verbessern und die Produktivität zu erhöhen. Ich unterstütze Sie dabei, die Führungskräfte mit ins Boot zu holen. Denn Fehlzeiten-Senkung ist immer eine Gemeinschaftsaufgabe. Die gehen wir jetzt gemeinsam an – und zwar anders, als Sie es bisher versucht haben. Das hat viel mit gesundheitsgerechter Führung zu tun – und ist gleichzeitig mehr!

Freuen Sie sich darauf. Gemeinsam machen wir die Arbeitswelt gesünder.

Anne Katrin Matyssek, im März 2022

Was haben Sie schon probiert?

Überprüfen Sie zum Einstieg Ihre bisherigen Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Fehlzeiten-Senkung – und den jeweiligen Erfolg dabei.

Zwei Fragebögen für Sie zum Check

Die gebräuchlichsten Maßnahmen zur Fehlzeiten-Senkung habe ich aufgeteilt je nach dem, ob die Führungskräfte dabei einbezogen wurden oder nicht. Im ersten Fragebogen spielen die Führungskräfte quasi keine Rolle.

Maßnahmen zur Fehlzeiten-Senkung	aus- probiert ?	mit Erfolg * ?
* 0 = kein Erfolg 1 = etwas Erfolg 2 = großer Erfolg		
Anwesenheitsprämien	ja / nein	0 1 2
Attestpflicht ab dem 1. Tag für ganze Teams	ja / nein	0 1 2
Blaumacher-Entlarvungsgespräche	ja / nein	0 1 2
Briefe mit lobendem / mahnendem Charakter	ja / nein	0 1 2
Einzelgespräche mit „besonders Auffälligen“	ja / nein	0 1 2
Entlassung auffälliger Mitarbeiter/innen	ja / nein	0 1 2
Externe Trainer, die Druck machen sollten	ja / nein	0 1 2
Hausbesuche	ja / nein	0 1 2
MdK zur Überprüfung der Dienstfähigkeit	ja / nein	0 1 2
Rückkehr- und Fehlzeitengespräche mit HR	ja / nein	0 1 2
Team-Prämien	ja / nein	0 1 2
Verklagen der krankschreibenden Ärzte	ja / nein	0 1 2

Bei den folgenden Maßnahmen wurde – quasi als Lösung für Fortgeschrittene – bereits an die Führungskräfte gedacht. Was davon haben Sie schon probiert?

Maßnahmen zur Fehlzeiten-Senkung	aus- probiert ?	mit Erfolg * ?
* 0 = kein Erfolg 1 = etwas Erfolg 2 = großer Erfolg		
Analyse von Fehlzeiten-Ursachen	ja / nein	0 1 2
Einführung von Gesprächskaskaden	ja / nein	0 1 2
Monitoring über Führungskräfte-Gespräche	ja / nein	0 1 2
Pflicht-Seminare für Führungskräfte	ja / nein	0 1 2
Rechtfertigungsrunden für Führungskräfte	ja / nein	0 1 2
Rückkehr- / bzw. Willkommensgespräche	ja / nein	0 1 2
Zielvereinbarungen für Führungskräfte dazu	ja / nein	0 1 2

Bei mehr als 12 Punkten zählen Sie schon zu den Gewinnern, behaupte ich. Und mehr als 24 Punkte wären sensationell (und sehr unwahrscheinlich). Und? Auf wie viele Punkte kommen Sie? Sind Sie zufrieden mit den Erfolgen?

Im einfachsten Fall ist „Erfolg“ für Sie die Senkung der Fehlzeiten-Quote

Vielleicht haben Sie daraufhin schon Maßnahmen eingeführt, etwa ein EAP (Mitarbeiterberatungsprogramm), oder Sie haben ein gut laufendes Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM); oder Ihr BGM läuft rund, vielleicht auch als Ergebnis aus der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

Dann gehören Sie und Ihr Unternehmen zu den großen Ausnahmen:

Unter Umständen haben Sie in der Folge Arbeitszeiten flexibilisiert, Schulungen durchgeführt, Arbeitsplätze umgestaltet, Coaching angeboten oder Arbeitsbelastungen reduziert. Das ist dann schon kein klassisches Fehlzeiten-Management mehr. Dazu gratuliere ich Ihnen von Herzen. Die Regel ist das nicht!

Die meisten Betriebe bleiben bei den Fragebogen-Maßnahmen stehen.

Die zwei Fragebögen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Sie spiegeln lediglich die Maßnahmen wider, die nach meiner Beobachtung am häufigsten explizit mit dem Ziel der Fehlzeiten-Senkung eingesetzt werden. Die Auswahl stammt von ratsuchenden Unternehmen, ist also selbst-selektiert.

Aber diese Maßnahmen führen offenbar selten zum Erfolg.

Sonst würden die Betriebe – meist in Form einer Personalerin oder einer leitenden Führungskraft aus dem produzierenden Gewerbe oder aus Behörden – nicht bei mir anknöpfen und nach wirkungsvolleren Maßnahmen fragen.

Anscheinend sind Sie ja auch nicht zufrieden mit den Erfolgen.

Denn sonst hätten Sie nicht zu diesem Buch gegriffen. Oder sind Sie einfach neugierig auf einen neuen menschenfreundlicheren Ansatz, dessen Umsetzung Ihnen mehr Freude bereiten wird? Das könnte ich auch gut verstehen.

Warum wirken diese Maßnahmen nicht wie gewünscht?

Weil sie nicht aufs Ziel einzahlen. Die psychologischen Gründe für das Ausbleiben der Wirkung und für diesen Blick aufs Negative finde ich wichtig für Sie, denn Sie müssen ja unter Umständen Ihren CEO überzeugen, von diesen „alten“ Maßnahmen abzulassen. Dazu brauchen Sie gute Argumente.

Und welche Maßnahmen sind vielversprechender?

Das schauen wir uns danach systematisch an. Genau wie im Gespräch mit der Geschäftsleitung (oder bei externen Akteuren: mit Ihrem Auftraggeber) muss zunächst der Boden für die „neuen“ Maßnahmen bereitet werden.

Erst säen, dann ernten. Gehen Sie sachte an die Sache heran.

Wenn Sie jetzt sofort losstürmen, etwa mit dem Vorschlag „Erst eine Positiv-Analyse und den Sensibilisierungsworkshop für die Führungskräfte, und danach führen wir die 6-teilige Gesprächssystematik ein und bieten Seminare zur Stärkung der Teambindung an“, holen Sie sich womöglich ein Nein.

Das wäre schade. Schauen wir daher zunächst: Was wollen Sie eigentlich?

Kapitel 1

**Was ist Ihr Ziel?
Was ist Erfolg im Fehlzeiten-Management?**



Was wollen Sie wirklich? Die Frage ist nicht lapidar.

Wollen Sie Fehlzeiten senken oder echte Anwesenheit erreichen?

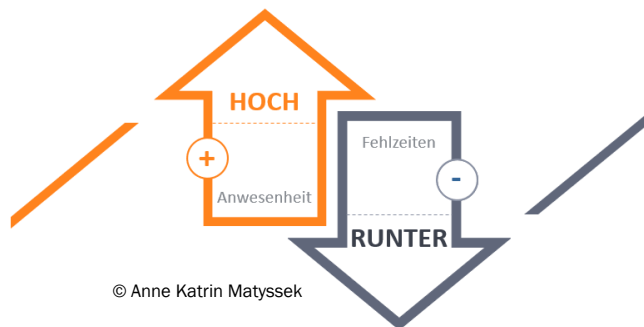
Das eine ist ein Aversionsziel, das andere ein Appetenzziel – psychologisch betrachtet: „Weg von“ ist das Ziel bei einer Aversion. Und „hin zu“ ist das Ziel, das uns anzieht: „Da soll es hingehen!“ Beide Ziel-Arten können dasselbe Ergebnis haben.

Aber Appetenzziele anzustreben macht mehr Freude.

Und da Sie sich in Ihrem Job wohlfühlen sollen, frage ich Sie: Passt das gewählte Ziel zu Ihnen? Sind Sie zufrieden mit dem Ziel „hohe Fehlzeiten senken“? Oder würde „Anwesenheit erhöhen“ Ihnen mehr Spaß machen?

Logisch betrachtet ist das Resultat dasselbe. Aber psychologisch betrachtet macht der Weg den Unterschied. Auch für Sie persönlich.

Fehlzeitenreduzierung durch Anwesenheitserhöhung



Wie geht es Ihnen mit dem Ziel „Fehlzeiten senken“? *



Fühlen Sie sich wohl mit der Aufgabe, „Blaumacher zu bekehren“?
Passt es zu Ihnen, Menschen „ins Gewissen zu reden“?
Mögen Sie diesen Teil Ihres Jobs: „Fehlzeiten-Gespräche führen“?

** Die Zitate sind Nennungen von Kundinnen, die dies als ihre Aufgaben beschrieben*

Die Quote ist gar nicht Ihr Ziel!

Ich weiß schon, dass Sie vermutlich eigentlich von jetzt auf gleich die Fehlzeiten senken sollen. Das kann man wunderbar schnell messen, und vielleicht will Ihre Leitung rasche Erfolge sehen. Nehmen Sie es ihr nicht übel: Sie meint es ja gut. Sie will, dass das Unternehmen produktiv ist. Aber sicher stimmen Sie mir zu:

*„Eine niedrige Fehlzeiten-Quote ist kein Garant für eine hohe Produktivität.“
(Anne Katrin Matyssek)*

Es geht Ihnen nicht primär um die Fehlzeiten-Quote als solche. Oder – mit Professor Bernhard Badura gesprochen, dem Grandseigneur des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, emeritierter Professor der Universität Bielefeld:

*„Fehlzeiten sagen etwas über den Gesundheitszustand einer Organisation, nicht über den eines Menschen. Und sie sagen nichts über die Gesundheit der Anwesenden.“
(B. Badura im Vortrag am 29.01.2015 auf der „Bundeskongferenz Gesundheit“)*

Eine hohe Fehlzeiten-Quote hat eine Rote-Ampel-Funktion: Stehenbleiben!

Sie ist ein Signal, dass etwas im Unternehmen nicht stimmt. Sie warnt, dass man hinschauen und agieren muss, damit nichts Schlimmes passiert. So betrachtet kann die Quote von Nutzen sein. Explizit zeigt das diese Aussage:

„Die Fehlzeiten-Quote ist meine Verbündete“

... sagte eine Kundin aus der Industrie. Damit meinte sie: Wenn die Quote schlecht war, fiel es ihr leichter, gegenüber der Geschäftsleitung Geld für Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, zum gesundheitsgerechten Führen etc. einzufordern. Die Kennzahl liefert ihr eine gute Begründung.

Hypnosystemisch gesprochen hat sie damit die Fehlzeiten genutzt.

Sie hat diese Kennzahl im Sinne der Belegschaft konstruktiv genutzt. Und auch Ihnen geht es um mehr als „nur“ um die Beeinflussung dieser Kennzahl ...

Früh- und Spät-Indikatoren

Nichts gegen Kennzahlen

Selbstverständlich haben Kennzahlen ihre Daseinsberechtigung im Fehlzeiten-Kontext und im BGM: Sie ermöglichen es, Ziele zu formulieren, Strategien zu entwickeln und die Wirkung von Maßnahmen zu überprüfen. Sie sind wichtig für die Planung und für die Erfolgsmessung.

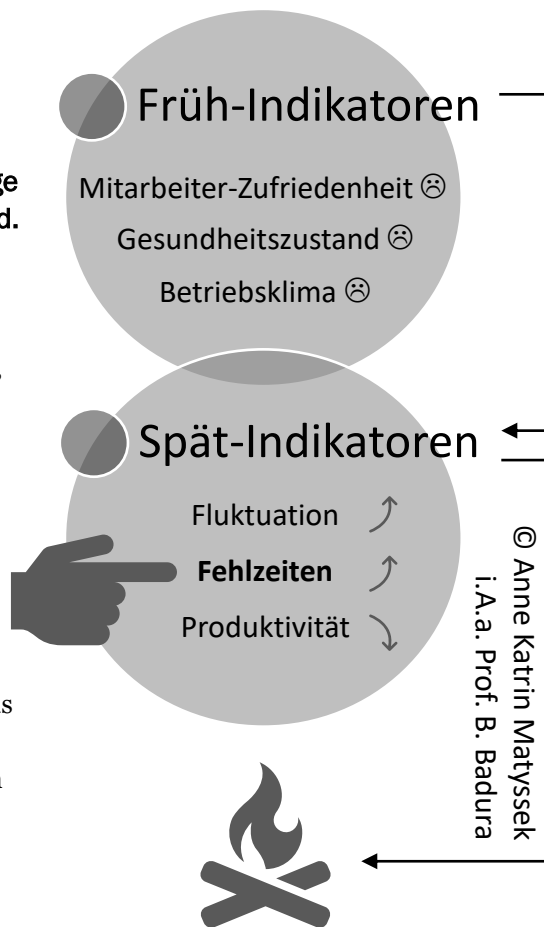
Kennzahlen beruhen in der Regel auf sog. Indikatoren (= Anzeiger / Hinweisgeber).

Die Spät-Indikatoren sind gut messbar. Aber sie zeigen quasi nur, wo es brennt – also wo Dinge im Vorfeld nicht gut gelaufen sind.

Diejenigen Hinweise, die früher auftreten (Früh-Indikatoren), beeinflussen die Spät-Indikatoren, aber sie werden oft lange ignoriert – unter anderem, weil eben die Hütte noch nicht brennt ...

Wer den Einfluss von Früh- auf Spät-Indikatoren nutzen möchte, sollte die Randbedingungen der Früh-Indikatoren in den Blick nehmen und dafür sorgen, dass aus dem ☹ jeweils ein ☺ wird, z.B. durch besseres Führungsverhalten und bessere Arbeitsbedingungen.

Damit die Hütte gar nicht erst in Flammen steht: Nehmen Sie Ihr eigentliches Ziel in den Fokus!



Das ist Ihr eigentliches Ziel: Echte Anwesenheit

Alle da, fit, motiviert – ich behaupte: Das ist es, was Sie sich eigentlich wünschen. Natürlich nur im Rahmen des Möglichen. Dass sich Beschäftigte krank zur Arbeit schleppen, will niemand. Es geht darum, dass alle im Betrieb gern und freiwillig ihr Bestes geben, auch den anderen und dem Unternehmen zuliebe, weil sie sich wohlfühlen, auch in zwischenmenschlicher Hinsicht.

Definition: Echte Anwesenheit (EA) = „voll da!“ sein, sofern möglich

Im klassischen Fehlzeiten-Management kommt "echte Anwesenheit" nicht vor. Hier zählt nur, was man sehen und zählen kann: Das physische Vorhandensein auf dem Betriebsgelände. Ob der Mensch arbeitet oder ob er neben der Arbeit seine Urlaubsreisen bucht, spielt hier keine Rolle.

Das eigentliche Ziel von Fehlzeiten-Management besteht aber darin, dass die Produktivität gestärkt wird – und nicht dass die Quote stimmt.

"Wer da ist, der leistet auch": Das ist ein Mythos. Menschen können mit dem Kopf ganz woanders sein, obwohl sie auf ihrem Stuhl sitzen. Abgelenkt und unkonzentriert, etwa aufgrund von Schmerzen. Sie zeigen dann keine echte Anwesenheit, sondern Präsentismus oder „mentalen Absentismus“: Sie sind da, aber eben nicht produktiv. Das geht am Ziel vorbei.

Damit das Ergebnis stimmt, muss der Körper „da“ sein, ebenso die Psyche.

Echte Anwesenheit ist mehr als körperliches Vorhandensein im Betrieb oder HomeOffice und Erfüllung der Arbeitsaufgaben im „Dienst nach Vorschrift“. Sie umfasst auch psychische und soziale Aspekte, also auch Zwischenmenschliches.

Stimmen Sie zu?



- Mit rein körperlichem Vorhandensein ist niemandem gedient.
- Eigentlich sollte nicht die Quote im Fokus stehen, sondern Kennzahlen der Produktivität.
- Ob sich jemand voll einbringt, hängt von vielen Faktoren ab.

Der Tanz um die Quote. Oder: Was ist Erfolg im Fehlzeiten-Management?

Es hat seine Gründe, dass die Fehlzeiten-Quote so gefragt ist. Sie ist so leicht messbar. Damit gibt sie den Handelnden das gute Gefühl, etwas getan und vielleicht sogar dieses unangenehme Thema unter Kontrolle zu haben.

Das ist aber nur eine Schein-Kontrolle.

Betriebswirtschaftlich betrachtet besagt die Quote nicht viel. Weil sie eben nur ein Spät-Indikator für vorangegangenes Schiefgelaufenes darstellt. Trotzdem steht sie beim klassischen Fehlzeiten-Management meist im Zentrum der Aufmerksamkeit – sowohl bei der Analyse als auch bei der Evaluation. Manchmal sogar mit Betrachtung des sog. Bradford-Faktors („Gruslig!“ meinte eine Kundin dazu ...: <https://www.do-care.de/fehlzeiten-glossar/bradford-faktor>).

Zum Thema „Fetisch Fehlzeiten-Quote“ habe ich mich an anderer Stelle ausführlich ausgelassen und empfehle Ihnen daher diesen Link:

<https://bit.ly/3ma1WrB>

Er führt zur Website von ChangeX, die mir freundlicherweise erlaubt haben, diesen Beitrag hier für Sie gratis zu verlinken. Danke dafür!

In der Fehlzeiten-Quote werden Undercover-Fehlzeiten nicht erfasst.

Dabei weiß jeder, wie gerade schon zu lesen war: Man kann sehr wohl anwesend und gesund sein, ohne etwas leisten. Beispiele hierfür sind etwa extrem lange Schwätzchen, Raucher*innen-Pausen oder Fremdsurfen. Dies sind nur einige der Möglichkeiten, den Arbeitgeber um Leistung zu prellen.

Wer die Produktivität steigern will, braucht den ganzen Menschen.

Denn Gesundheit ist mehr als einwandfreies Funktionieren des Körpers. Sie ist der „Zustand vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens“. Diese Uralt-WHO-Definition (1946) von Gesundheit beschreibt zwar eine Utopie. Aber sie leistet uns auch heute noch große Dienste.

Diese Definition ist nützlich für Sie bei Ihrer Argumentation bzgl. Finanzen.

Denn Fehlzeiten sind ein teurer Spaß

... oder genau genommen gar keiner: Ein durchschnittlicher Facharbeiter-Tag kostet 400 Euro. Wenn nun bei einem Betrieb mit 100 Mitarbeitenden jede*r Zehnte aufgrund Ihres Einsatzes für mehr echte Anwesenheit nur 1 Tag pro Jahr seltener fehlt, sind schon 4.000 Euro eingespart.

Ausfallkosten i.e.S. plus Zusatzkosten

Und bei 1000 Mitarbeitenden? Wenn jede*r Zehnte einen einzigen Tag im Jahr öfter anwesend ist: 40.000 Euro sind kein Kinkerlitzchen. Abgesehen von den Zusatzkosten durch Personalreserve, Einarbeitung, Reklamationen oder höhere Fehlerquoten. Manche schätzen diese Zusatzkosten auf 50%. Dann wären wir sogar bei 60.000 Euro, die sich einsparen ließen.

- "Alle da, fit, motiviert!" – das sorgt für bessere Stimmung im Team.
- Und dann arbeiten Kolleg*innen auch lieber für die anderen mit.
- Die Bindung ist erhöht, und dadurch auch das Engagement.
- Ganz nebenbei steigt durch gutes Klima die Arbeitgeberattraktivität.

Entscheidender ist aber: Das Wohlbefinden wächst

Mit wachsender Bindung sinken die Fehlzeiten und erhöht sich die echte Anwesenheit (EA). Die kann man leider nicht von außen sehen, obwohl sie sich letzten Endes in Euro und Cent widerspiegelt, wie das Gallup-Institut Jahr für Jahr mit seinen Auswertungen zum Engagement-Index belegt: Je höher die Bindung ans Unternehmen, desto niedriger die Fehlzeiten. Das Wort Bindung werden Sie in diesem Buch noch öfter lesen.

Das heißt für Sie:

Wann immer Sie Menschen von Ihren Vorschlägen überzeugen wollen, müssen Sie einen Schritt „neben die Zahlen“ wagen bzw. darüber hinaus. Die Betrachtung der Fehlzeiten-Quote als exakte Messung körperlichen Vorhandenseins ohne Berücksichtigung psychischer und zwischenmenschlicher Aspekte am Arbeitsplatz (wie zum Beispiel Führung) greift zu kurz, wenn das eigentliche Betriebsziel in einer Steigerung der Produktivität liegt.

FAZIT AUS KAPITEL 1

Die Auswertung der beiden Fragebögen zeigt in den meisten Fällen:

Das Ziel wird nicht erreicht, weil es falsch gewählt wurde. Passen Sie auf!

Denn häufig wird der Erfolg Ihrer Arbeit an der Fehlzeiten-Quote gemessen. Ihr eigentliches Ziel ist aber nicht die Senkung der Quote. Denn die misst lediglich das physische Vorhandensein auf dem Betriebsgelände. Das ist aber nicht gleichbedeutend mit Produktivität. Es kann auch durch Präsentismus und mentalen Absentismus geprägt sein. Reines Vorhandensein nützt niemandem.

Ihr eigentliches Ziel ist die Erhöhung der echten Anwesenheit (EA).

Dabei handelt es sich um ein attraktives Ziel (Appetenzziel), das deutlich besser zu Ihnen und Ihrer Freude an der Arbeit mit Menschen passt. Und es entspricht auch stärker Ihrer ursprünglichen Motivation für die Wahl dieses Berufs. Echte Anwesenheit – „Alle da, fit, motiviert!“ – geht mit hoher Produktivität einher.

Das heißt für Sie:

Sie wollen die Fehlzeiten reduzieren? Erhöhen Sie doch lieber die (echte) Anwesenheit. Das Ergebnis ist dasselbe, aber dieser Weg macht mehr Spaß.

Was Sie aus diesem Kapitel mitnehmen können:

- Sie verabschieden sich (zumindest für sich persönlich, innerlich) von der Fehlzeiten-Quote als Maß für den Erfolg Ihrer Tätigkeit.
- Sie nutzen das Konzept der echten Anwesenheit (EA), um Menschen im Betrieb aufzuzeigen, wie sich Produktivität steigern lässt.
- Sie können das Einspar-Potenzial durch die Förderung echter Anwesenheit aufzeigen. Dabei umfasst Ihr Gesundheitsbegriff 3 Aspekte.
- Das sind gleich zwei mehr als im klassischen Fehlzeiten-Management. Auf diese Weise vermeiden Sie einen von dessen typischen Fehlern.

Kapitel 2

**Was läuft schief im klassischen Fehlzeiten-
Management?
Welche Folgen haben diese Fehler?**



Von A wie Anwesenheitsprämien bis Z wie Zielvereinbarung: Fehler ...



Auf den nächsten Seiten lesen Sie, warum die in den Fragebögen genannten Maßnahmen aus psychologischer Sicht am Ziel vorbeigehen. Man kann Prozesse einführen und monitoren. Aber:

Fehlzeiten im engeren Sinne kann man eigentlich gar nicht managen.

Fehlzeiten kann man höchstens verwalten. Aber letztlich geht es bei klassischen Ansätzen genau wie beim ziel-orientierten Fehlzeiten-Management (ZOFZM), das Sie in diesem Buch kennenlernen, immer um Eines:

Dass Menschen miteinander reden. Dazu muss man in Kontakt.

Das klassische Fehlzeiten-Management richtet viel Energie auf Prozesse zur Fehlzeiten-Reduzierung – während das ziel-orientierte Vorgehen auf eine Erhöhung der Anwesenheit durch Kontakt, Bindung und Beziehung abzielt.

Gegenüberstellung von klassischem vs. ziel-orientiertem Ansatz: Glossar

Das Fehlzeiten-Glossar von „do care!“ zeigt Ihnen jeweils als Übersichten, worin sich beide Ansätze unterscheiden: <https://www.do-care.de/fehlzeiten-glossar/>