

Fehlzeiten reduzieren

Ob durch den Ausfall in der Produktion oder durch Einschränkungen in den Servicebereichen: Ein hohes Volumen an Fehlzeiten in Teams und Abteilungen zieht hohe Kosten für die Unternehmen nach sich. Um betriebliche Prozesse und Ergebnisse nicht zu gefährden, muss frühzeitig und konsequent gehandelt werden. Mit welchen konkreten Maßnahmen lassen sich Fehlzeiten reduzieren und welches Ziel sollten Führungskräfte unbedingt im Auge behalten?

Antworten auf diese Fragen gibt Kathrein Lammert, Trainerin der Haufe Akademie mit langjähriger Management- und Führungserfahrung.



Kathrein Lammert, Senior Consultant & Trainerin Haufe Akademie

Herausforderungen...

Die Reduktion von Krankheitsständen in Unternehmen fordert Führungskräfte, Personalentwickler und das gesamte Unternehmen gleichermaßen. Wie sehen Sie die Verteilung der Verantwortlichkeiten?

Um es mit Jürgen M. Jancik zu halten: Verantwortung für Menschen und für deren Gesundheit kann nur von Menschen wahrgenommen werden. Will sich ein Betrieb vernünftig mit der Reduktion des Krankenstands und dem Aufbau eines Gesundheitsmanagements beschäftigen, braucht es das Engagement aller Betroffenen. Das Management und die Führungskräfte handeln verantwortlich, wenn sie die Balance zwischen Fördern und Fordern beachten und ihr Führungsverhalten überzeugend und transparent ist. Eine wichtige Rolle spielt dabei der tägliche Umgang miteinander. Ebenso ist der Mitarbeiter gefragt und gefordert. Er muss ein gutes Stück Eigenverantwortung zum Schutz seiner Gesundheit übernehmen und an einem betrieblichen Gesundheitsmanagement mitwirken.

...praktikable Lösungsansätze...

Was sind denn die ersten Schritte zu einem effektiven Umgang mit Fehlzeiten?

Wichtig ist es, die Fehlzeiten umfassend zu betrachten und zu analysieren. Hierbei kommt es auf die detaillierte Untersuchung an. Spektakuläre Einzelfälle, wie die „Blaumacher“, die Krankmeldungen systematisch missbrauchen, überlagern oft die tatsächliche Situation. Wenn dann geklärt ist, wie, wo und warum Fehlzeiten im Betrieb entstehen, können die passenden Maßnahmen relativ leicht definiert werden. Hierzu stehen unterschiedliche Instrumente und Ansätze zur Verfügung.

Welche konkreten Maßnahmen empfehlen Sie für die Reduktion von Fehlzeiten?

Es gibt vielfältige Maßnahmen zur Senkung von Fehlzeiten. Zu beachten ist, dass die gewählten Maßnahmen in das Unternehmen passen müssen und umsetzbar sind. So geben z. B. klare Regelungen und Verfahren zum Umgang mit Fehlzeiten allen Beteiligten hierbei Orientierung und Sicherheit. Genaue Vorgaben über den Umgang mit „Rückkehrern“ sind notwendig, so dass jeder weiß, woran er sich halten kann. Hier sind insbesondere die Führungskräfte für die konsequente Umsetzung der Maßnahmen gefragt. Es sollten auch auf jeden Fall präventive Maßnahmen eingebaut werden, damit Fehlzeiten erst gar nicht entstehen.

Definition von Fehlzeiten

Bei den Fehlzeiten können grob drei Formen unterschieden werden:

- Krankheitszeiten
- Sonder- oder Zusatzurlaub
- Absentismus

Dabei sind unter Absentismus die Zeiten zu verstehen, in denen der Mitarbeiter aufgrund seiner persönlichen Einstellung bzw. seiner Motivation vom Arbeitsplatz fernbleibt, dies sind ca. 3 – 5 % der erhobenen Fehlzeiten. Hierunter fallen oft spektakuläre Einzelfälle, die dann in der betrieblichen Öffentlichkeit für Aufregung sorgen und häufig zu vorschnellen Maßnahmen für alle Mitarbeiter führen.

Konsequent durchgeführte Fehlzeiten- und Rückkehrer-Gespräche gehören eindeutig zu den effektivsten Maßnahmen der Fehlzeitenreduzierung. Aber auch – und das vergessen Management und Personalentwicklung häufig – die interne Informationspolitik: Die Mitarbeiter über die Fehlzeiten und ihre Auswirkungen zu informieren, schafft eine Transparenz im Hinblick auf Unternehmensentscheidungen.

Die Belegschaft hat zumeist gar keine Vorstellung, wie es um die Fehlzeiten im Unternehmen bestellt ist. Insbesondere die zusätzliche Arbeit und die Kosten sind für viele nicht erkennbar. Allenfalls weiß die einzelne Abteilung über die eigene Situation Bescheid.

Jedenfalls dann, wenn häufige Vertretungen gemacht werden müssen. Die Veröffentlichung von abteilungs- bzw. bereichsbezogenen Fehlzeiten bewirkt häufig eine stärkere Sensibilität und oft auch Betroffenheit für das Thema. Zusätzlich können Vergleiche sowohl unternehmensintern als auch mit anderen Unternehmen durchgeführt werden, um zu sehen, wo das Unternehmen steht. All dies führt idealer Weise zu einem breiten Dialog über das Thema Fehlzeiten und zu konkreten Schritten zur messbaren Reduktion.

...und erreichbare Ziele

Verantwortliche Führungskräfte handeln immer auch ressourcenoptimal. Übertragen auf Fehlzeitenreduzierung bedeutet dies für Führungskräfte: Arbeitszeit und Energie für Ursachenforschung und Lösungsansätze aufzuwenden, anstatt die Folgen des Ausfalls zu managen! ■

Tipps

1. Informieren Sie Ihre Belegschaft.

Durch Transparenz verstärken Sie das Verständnis der Mitarbeiter für das Thema und ihre Identifikation mit dem Unternehmen.

2. Führen Sie Fehlzeiten- und Rückkehrergespräche.

Systematische Gespräche bieten die Möglichkeit, die Ursachen für die Abwesenheit herauszufinden und Lösungen zu erarbeiten.

3. Setzen Sie Signale.

Natürlich ist bei Kontrollmaßnahmen Vorsicht geboten, aber: Erkundigen Sie sich doch ruhig einmal telefonisch nach dem Befinden Ihres Mitarbeiters während seiner Krankheitszeit.

4. Schaffen Sie Anreize für Anwesenheit.

Monetäre und nicht-monetäre Anreize zeigen den Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern.

5. Nehmen Sie Ihr eigenes Führungsverhalten unter die Lupe.

Schließlich liefert die Kompetenz von Führungskräften einen wesentlichen Beitrag zur Fehlzeitenreduzierung.

6. Vermitteln Sie Sinnhaftigkeit.

Ihre Mitarbeiter wollen wissen, welchen Zweck ihre Leistung erfüllt – und dafür gelobt werden.

Last but not least:

Investieren Sie in Prävention und denken Sie dabei auch über den Aufbau eines Gesundheitsmanagements nach.

Kontakt

Haufe Akademie

Kathrein Lammert

Senior Consultant & Trainerin

Telefon: 0761 4708-811

E-Mail: service@haufe-akademie.de

Anschrift: Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg

www.haufe-akademie.de