

rubicon

Das Magazin für Führungskultur im Mittelstand



SCHWERPUNKTTHEMA

FEHLZEITEN – (K)EINE EINFACHE
KENNZAHL

Bilden Fehlzeiten wirklich die Gesundheit
des Mitarbeiters ab? Mitnichten!

ERFOLG HAT DREI BUCHSTABEN: TUN



UNSERE MISSION

Erfolg durch herausragende Führungskultur

Die „Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V.“ fördert eine attraktive Führungskultur in mittelständischen Unternehmen.

Eine Führungskultur in diesem Sinne basiert auf gemeinsamen Werten und stellt das Erreichen unternehmerischer Ziele sicher. Sie ermöglicht den Mitarbeitern dabei gleichzeitig ihre persönlichen Potenziale zu nutzen und zu entwickeln. Eine attraktive Führungskultur trägt auf diese Weise zum Unternehmenserfolg und zum Persönlichkeitswachstum aller bei. In Zeiten des demografischen Wandels wird die Qualität der Unternehmensführung erfolgskritisch.

Werden auch Sie Mitglied in der „Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V.“ und profitieren Sie vom Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmern und Entscheidern.

www.manufaktur-fuer-fuehrungskultur.de

Impressum

Herausgeber

Manufaktur für Führungskultur
im Mittelstand e.V.
Kreativpark Freiburg | Paul-Ehrlich-Str. 7 |
79106 Freiburg | Tel.: 07471/ 9841 353
rubicon@manufaktur-fuer-fuehrungskultur.de
www.manufaktur-fuer-fuehrungskultur.de

Vorstand

Michael Kohlhaas (Vorsitzender),
Michael Kirsch (Stellv. Vorsitzender),
Mirko Bahr, Sigrid Büttner, Volker Kleinert

Sitz der Vereins:

Kreativpark Freiburg | Paul-Ehrlich-Str. 7 |
79106 Freiburg

Registergericht:

Amtsgericht Stuttgart: VR 721653

USt-Ident-Nr.: DE300698961

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß
§ 5 TMG: Michael Kohlhaas, Göhrenstraße 2,
72414 Rangendingen

Bezug und Abonnement

rubicon – Das Magazin für Führungskultur im
Mittelstand ist die Mitgliederzeitschrift der Ma-
nufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V.

Der **rubicon** ist kostenlos und wird aus-
schließlich online über diverse social media
und andere online Kanäle den an Führung in-
teressierten Menschen zur Verfügung gestellt.

Anregungen werden erbeten an:
rubicon@manufaktur-fuer-fuehrungskultur.de

Redaktion:

Michael Kohlhaas (mk)

E-Mail an die Redaktion:

rubicon@manufaktur-fuer-fuehrungskultur.de

Erscheinungsweise:

Sechsmal pro Jahr

Layoutkonzept:

acameo GbR
Agentur für Kommunikation und Gestaltung
E-Mail: mail@acameo.de
Internet: www.acameo.de

Anzeigen:

Michael Kohlhaas
Tel. 07471/ 9841 353
E-Mail: Michael.kohlhaas@manufaktur-fuer-fuehrungskultur.de

Hinweis:

rubicon – Das Magazin für Führungskultur im
Mittelstand und alle enthaltenen Beiträge und
Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Die Übernahme und Nutzung der Daten be-
darf der schriftlichen Zustimmung der Ma-
nufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V..

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen
und Gewissen, sind jedoch unverbindlich und
ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit
rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwen-
dete Bezeichnungen, Markennamen und Ab-
bildungen unterliegen im Allgemeinen einem
Warenzeichen-, marken und/ oder patenrecht-
lichem Schutz der jeweiligen Besitzer.

Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe o-
der Abbildungen berechtigt auch ohne beson-
dere Kennzeichnung nicht zu der Annahme,
dass diese Begriffe oder Abbildungen von je-
dermann frei nutzbar sind.



FEHLZEITEN – (K)EINE EINFACHE KENNZAHL

BILDEN FEHLZEITEN WIRKLICH DIE GESUNDHEIT DES MITARBEITERS AB? MITNICHTEN!

Fehlzeitensenkung: Ein Wort, das als Ziel in vielen Strategien von Personalabteilungen oder Gesundheitsmanagern steht. Aus gutem Grund: Fehlzeiten kosten Unternehmen sehr viel Geld und bedeuten Produktivitätsverlust. Zudem bietet die Fehlzeitenquote einige Vorteile: sie ist leicht messbar, entstehende Kosten sind relativ leicht ermittelt und man hat scheinbar einen guten Überblick über die Mitarbeitergesundheit. Doch stopp – bilden Fehlzeiten wirklich die Gesundheit des Mitarbeiters ab? Mitnichten!

Fehlzeiten bedeuten zunächst einmal nur, dass der Mitarbeiter nicht an seinem Arbeitsplatz ist. Je nach Erfassung der Fehlzeiten kann dies unterschiedliche Ursachen haben, da mancherorts auch Urlaub, Fortbildung oder Sabbaticals als Fehlzeiten erfasst werden. In solch einem Fall wird die rein gesundheitsorientierte Interpretation in jedem Fall zu kurz greifen. Mit der unterschiedlichen Erfassung wird der Vergleich schwerer, wenn nicht manchmal sogar sinnlos. Insbesondere der Vergleich mit den Zahlen der Krankenkassen, da dort Fehlzeiten erst erfasst werden, wenn eine ärztliche Krankenschreibung erfolgt. Somit liegen die Zahlen der Krankenkassen häufig unter denen des Unternehmens - ein direkter Vergleich ist daher nicht sinnvoll.

Die Beschäftigung mit Fehlzeiten macht Sinn

Dennoch macht die Beschäftigung mit Fehlzeiten Sinn, da in den Gesundheitswissenschaften ein für Unternehmer und Führungskräfte wichtiger Trend erkennbar ist: Führungsverhalten und die dafür grundlegende Unternehmenskultur sind immense Einflussfaktoren für Fehlzeiten – in beide Richtungen. Mit zunehmendem Lebensalter der Belegschaft ist aufgrund der degenerativen körperlichen Prozesse einerseits mit einem Anstieg der

Fehlzeiten zu rechnen; doch andererseits gibt es immer auch Möglichkeiten, die Arbeitswelt sinnvoll zu gestalten, um Arbeit als Quelle der Gesundheit zu ermöglichen.

Damit ist die vielzitierte Prämisse „Verhältnisprävention vor Verhaltensprävention“ grundsätzlich richtig, dennoch ist damit die Verhaltensprävention keineswegs bedeutungslos oder sollte sie vernachlässigt werden. Im Gegenteil – in Zeiten des demografischen Wandels und den Veränderungen der Arbeitsbedingungen kommt ihr sogar eine wachsende Bedeutung zu. Denn die Natur hat es vorgesehen, dass der Körper mit zunehmendem Alter degeneriert und gleichzeitig nach dem Prinzip „use it or lose it“ agiert. Die Reduktion der körperlichen und Zunahme der psychischen Belastung haben ihre Konsequenzen, so dass wir Menschen stetig gegen das ursprüngliche Wesen unseres Körpers arbeiten. Weniger Bewegung und mehr Kopfarbeit wirken sich drastisch auf unsere Gesundheit aus.

Glauben Sie, dass dies dauerhaft ohne Folgen bleiben wird?



Abbildung 1: mit Freude arbeiten - wer möchte nicht solche Mitarbeiter haben?

Die Erkenntnisse der Neurobiologie, der Psychologie, der Sozialwissenschaften und der Trainingswissenschaften können hier wertvolle Erkenntnisse liefern und Unternehmen sind gut damit beraten, diese umzusetzen. Doch dafür benötigt es Experten, die sich tiefgehend mit der Materie beschäftigen, um wirklich das Richtige zu tun. Durch ungünstige Trainings können Probleme durchaus auch verschlimmert werden.

Noch viel zu oft denkt man, dass Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung mal eben nebenbei erledigt werden können und „nice to have“ sind, um als Arbeitgeber gut dazustehen. Doch mal ehrlich: würden Sie als Führungskraft ihre Maschinen von jemand reparieren lassen, der in diesem Bereich keine fundierte Ausbildung hat?

Daher können Experten im Bereich Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung wertvolle Hilfe leisten. Bei hohen Fehlzeiten oder idealerweise schon vorher. Bei hohen Fehlzeiten kann man natürlich auch auf Maßnahmen nach dem Gießkannenprinzip setzen, wie z. B. Anwesenheitsprämien, Rückenurse, Stressmanagement-Kurse, Führungskräfte trainings, etc. durchführen.

Rückenschule gegen schlechte Führung?

Doch woher wissen Sie, ob Sie gerade ein Symptom, die Ursache oder möglicherweise sogar etwas völlig anderes behandeln? Was würden Sie einem Mitarbeiter raten, der unter dem Führungsverhalten seines Vorgesetzten leidet? Wäre er mit einer Rückenschule gut bedient? Hilft diese wirklich, wenn sich im Unternehmen alles um die narzisstischen Neigungen einiger Führungskräfte dreht? Dann wird die Rückenschule zwar gern angenommen, doch das Engagement des Mitarbeiters versinkt wahrscheinlich im Dornröschenschlaf. Welche Folgen hat es mittel- bis langfristig solche Prozesse nicht zu unterbrechen?

Natürlich ist kein Unternehmen dazu da, gesunde Mitarbeiter zu „produzieren“. Doch nur gesunde, anwesende und motivierte Mitarbeiter produzieren hochwertige

Qualität - und die veränderten Arbeitsprozesse wirken erheblich auf Körper und Psyche ein. Daher sollte man sich klar sein, dass es in Wirklichkeit gar nicht um das Senken der Fehlzeiten geht, sondern um die Erhöhung der Anwesenheit. Doch nicht bloß um das „da sein“, sondern um „wirkliche“ Anwesenheit, die Leistungsfähigkeit bedeutet. Zahlen belegen, dass dieses Ziel noch lange nicht erreicht ist. Dass Präsentismus kein Luxusproblem, sondern ein ernst zu nehmender Kostenfaktor ist, zeigen viele Studien (https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Gd60.pdf?__blob=publicationFile).

Sie belegen, dass die Kosten durch Präsentismus doppelt bis dreifach so hoch sind wie die durch Fehlzeiten verursachten Kosten. Zudem sind Fehlzeiten eine auf die Vergangenheit ausgerichtete Sichtweise, die – ohne weitere Analysen – keine hohe Vorhersagekraft für die Zukunft besitzt. Sollte man daher auf die Fehlzeitenanalyse verzichten?

Fehlzeitenanalyse mit Augenmaß

Nein, dennoch ist es wichtig die Kirche im Dorf zu lassen und nicht aus wenigen Daten weitreichende Maßnahmen abzuleiten. Denn wie oft werden Statistiken erstellt, Präsentationen gehalten und Interpretationen dargelegt, ohne wirklich voranzukommen?

Ein Monitoring von Fehlzeiten ist sinnvoll, während Zielvorgaben im Sinne von Management by objectives es in diesem Bereich in keinem Fall sind, da es so viele mögliche Einflussfaktoren gibt, die kein Mensch steuern kann und zum Erreichen der Zielvorgaben manchmal Dinge getan werden, die alles andere als gesund und sinnvoll sind.

Es gibt dennoch ein paar vage und hilfreiche Interpretationsmöglichkeiten von Fehlzeiten, die für Führungskräfte durchaus hilfreich sind. Achten Sie doch einmal auf folgende mögliche Erscheinungsformen von Fehlzeiten in ihrem Unternehmen:

- Ein großer Teil der Fehlzeiten wird von einem kleinen Teil der Belegschaft verursacht.
- Ein großer Teil der Fehlzeiten wird von einem kleinen Teil der Belegschaft in einem bestimmten Bereich/ Team verursacht.
- Die Fehlzeiten verteilen sich gleichmäßig über das ganze Unternehmen bzw. es treten keine auffallenden Personengruppen auf.

Nehmen wir einmal an, dass Sie eines der genannten Szenarien festgestellt haben. Was ist zu tun?

- Im ersten Szenario empfehlen sich einzelne Instrumente der Fehlzeitenreduzierung (z. B. Willkommensgespräche, Mitarbeitergespräche, ggfs. Maßnahmen der Gesundheitsförderung).

- Im zweiten Szenario empfiehlt es sich die einzelnen Instrumente um Maßnahmen der Team- und Organisationsentwicklung zu ergänzen, um eine gezieltere Ursachenanalyse zu ermöglichen.
- Im dritten Szenario hat Ihr Unternehmen ein ernsthaftes Problem: Es geht um die Entwicklung einer besseren Führungs- und Unternehmenskultur. Keine leichte Aufgabe, jedoch wichtig für den künftigen Erfolg ihres Unternehmens.

Spielraum für gesunde Führung?

Doch auch mit all diesen Maßnahmen wird man Fehlzeiten nicht gänzlich ausschließen können, da bei einer älter werdenden Belegschaft nicht davon auszugehen ist, dass Fehlzeiten immer weiter gesenkt werden können und wir Menschen immer gesund sind. Degenerative Prozesse im Körper führen nun einmal nicht zu einer besseren Gesundheit. Genau deshalb bietet es sich an präventiv zu handeln und an entscheidenden Stell-schrauben zu drehen. Dazu gehören Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und auch eine Verbesserung der Führungskultur.

Führungskräfte sind Gestalter von Arbeitsbedingungen und ihnen obliegt es auch daher, aktiv etwas für die Mitarbeitergesundheit zu tun. Dazu gehört es, Zusammenarbeit zu organisieren und Menschen sinnhafte Beschäftigungen zukommen zu lassen. Der aktuelle Fehlzeitenreport 2018 belegt eindrucksvoll die außerordentliche Bedeutung von Wertschätzung und Sinnhaftigkeit in der Arbeitswelt. So haben Beschäftigte, die ihre Arbeit als erfüllte Beschäftigung empfunden haben, im Jahr 2017 im Durchschnitt 9,4 Tage wegen Krankheit gefehlt, während Beschäftigte, die ihre Arbeit als sinnlos empfanden mit 19,6 Fehltagen, mehr als doppelt so oft gefehlt haben.



Abbildung 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an den Fehlzeitenreport 2018

Der ansehnliche Spielraum zwischen diesen beiden Zahlen verdeutlicht, dass die Führungskultur bzw. die Führungskräfte eines Unternehmens ein erhebliches Potenzial haben, um positiv auf Mitarbeitergesundheit und Betriebserfolg einzuwirken. Führungsverhalten ist somit

ein Faktor, wenn nicht sogar DER Faktor, der dafür sorgen kann, dass Mitarbeiter klare Informationen, Sicherheit und Wertschätzung bekommen. Und in diesem Bereich ist noch viel Potenzial nach oben vorhanden.

So zeigten Studien bereits, dass Führungskräfte vermuten, dass 74% der Fehlzeiten durch betriebliche Arbeitssituationen verursacht werden. Schätzungsweise sind ein Drittel davon auf das Führungsverhalten und Betriebsklima zurückzuführen. Auch eine weitere Studie des GEVA-Institutes in München unterstreicht dies: In Abteilungen mit hohen Fehlzeiten sagten 80% der Befragten, dass die Ursache für deren Fehlzeiten die mangelnde Fähigkeit des Vorgesetzten sei motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Leadership matters

Bei einem Süßwarenhersteller zeigte sich ebenfalls die Wichtigkeit der Kommunikation: Wo kommuniziert und informiert wird, ist der Krankenstand niedrig und umgekehrt. Auch der gehaltene Kontakt zu Langzeiterkrankten lohnt sich. So können z. B. ganz schnell mehrere tausende Euro eingespart werden, wenn der Mitarbeiter sich wertgeschätzt wird, gern gesehen ist und sich wichtig fühlt. Zu einem trägt dies zur Gesundheit bei und zum anderen kommt der Mitarbeiter meist früher und positiver gestimmt an den Arbeitsplatz zurück. Dies mag verdeutlichen, dass die weichen Faktoren am Ende des Tages harte Zahlen bedeuten.

Führungsverhalten, emotionale Kompetenz, Vertrauen und Kommunikationen werden künftig an Bedeutung gewinnen und das Können der Führungskräfte in diesem Bereich wird zunehmend erfolgskritischer. Und das ist auch gut so – da erfolgreiche Unternehmen auf wirkliche Führungskräfte angewiesen sind, die bereit sind, sich und ihre Fähigkeiten stetig zu verbessern. Denn nur solche Führungskräfte gestalten ein Umfeld, das für Menschen eine Quelle der Gesundheit und für Unternehmen ein Motor des Erfolges sind.

Fazit

Nehmen Sie Fehlzeiten als Indikator für die Gesundheit des Unternehmens und mehr nicht. Kümmern Sie sich um Möglichkeiten, die Unternehmens- und Führungskultur positiv zu beeinflussen und bieten Sie Gelegenheiten, die Mitarbeitergesundheit zu erhalten bzw. zu erhöhen.

Entscheidende Stellhebel hierfür sind die sozialen Beziehungen und Wertschätzung. Diese können z. B. durchaus beim gemeinsamen sportlichen Training im Unternehmen gefördert werden. Dass Bewegung am Arbeitsplatz und während des Arbeitsalltags sinnvoll ist, ergibt sich aus den veränderten Anforderungsprofilen der Wissensarbeit und den damit einhergehenden Belastungen.

Zudem brauchen die Führungskräfte Aus- und Fortbildungen im Bereich Führung, Kommunikation und

Selbstmanagement, da auch in diesen Bereichen noch „kein Meister vom Himmel gefallen“ ist. Wenn Sie es schaffen in ihrem Unternehmen eine hervorragende Führungskultur aufzubauen und den Mitarbeiter als Erfolgsfaktor sehen, dann sind die Aussichten auf gelingendes agiles Arbeiten in einer VUCA-Welt mehr als gut.

■ Volker Kleinert



© Volker Kleinert

Volker Kleinert

GesundheitsInvestment
35260 Stadtallendorf

Kontakt: 0163 7607229

E-Mail: kleinert@gesundheits-investment.de

Netzwerk Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e. V.