

»Hohe Fehlzeiten sind ein strategisches Thema und erfolgskritisch«

»Fehlzeiten in Unternehmen sind durch aktives Management und Führung viel stärker beeinflussbar, als die meisten glauben«, sagt Manuel Fink, Geschäftsführer des Personaldienstleisters ProServ Produktionsservice und Personaldienste GmbH (The Adecco Group) und Experte für Fehlzeitenmanagement. Im Interview erläutert er, wie Fehlzeiten- und Gesundheitskompetenz zum Wettbewerbs- und Karrierefaktor werden.



Manuel Fink
Geschäftsführer



Mario Caleta
Leiter Akademie



Herr Fink, die Krankenstände in deutschen Unternehmen sind nach wie vor hoch. Warum ist das so – und wer hat Schuld?

Die Schuldfrage hilft meist nicht weiter. Hohe Krankenstände entstehen selten aus einem einzigen Grund. Dahinter stehen oft körperliche und psychische Be- und Überlastung, Führungsdefizite, geringe Bindung und Arbeitsbedingungen, die auf Dauer nicht gesund sind. Fehlzeiten sind deshalb nicht nur ein medizinisches, sondern auch ein Management- und Kulturthema. Ob man die Fehlzeitenberichte der Krankenkassen oder die Analysen der Wirtschaftsinstitute heranzieht – die Botschaft ist eindeutig: Hohe Fehlzeiten sind kein temporäres Phänomen mehr. Sie sind ein strategisches Thema und erfolgskritisch.



In Ihrem Buch »Fehlzeiten aktiv managen« schließen Sie von Krankmeldungen auch auf eine kranke oder zumindest verbesserungswürdige Arbeitsumgebung?

Nicht jede Krankmeldung sagt etwas über das Unternehmen aus. Aber wenn Fehlzeiten sich häufen oder in einzelnen Bereichen auffällig sind, ist das oft ein Hinweis auf Überlastung, unklare Abläufe oder schwache Führung. Krankmeldungen stehen nicht nur für Absenzen, sondern dienen auch als Spiegel und Rückmeldung aus der Organisation. Deshalb sollte man Krankmeldungen nicht nur verwalten, sondern aktiv managen. So wie jede andere wichtige Kennzahl und KPI im Unternehmen.

Sie plädieren für ein »Fehlzeiten-Know-how«. Was soll das bringen?

Fehlzeiten-Know-how bringt Unternehmen aus der Passivität in die Wirksamkeit. Die

meisten Unternehmen monitoren ihre spezifischen Kennzahlen supergenau und nachhaltig. Sobald eine Abweichung erkannt wird, gibt es einen Actionplan mit klaren Verantwortlichkeiten und To-dos, um auf Zielkurs zu kommen. Aber bei der Krankenquote hört das Managen nach deren Erfassung oftmals auf. Das ist ein Managementversäumnis, was meiner Beobachtung nach auf einen Wissensmangel über Fehlzeiten und deren Beeinflussbarkeit zurückzuführen ist. Doch wer sich dieses Wissen nicht aneignet und die Zahlen nicht nutzt, wird im zunehmenden Wettbewerb an Boden verlieren. Ein Fehlzeiten-Know-how ist sogar ein doppelter Wettbewerbsfaktor für Unternehmen: Zum einen senkt es nicht nur Ausfälle und stärkt die Produktivität, sondern es zahlt auch auf Teamstabilität und Arbeitgeberattraktivität ein.

Wie kann man Fehlzeiten aktiv managen? Kommt da die R.U.F.-Methode ins Spiel?

Aktives Fehlzeitenmanagement bedeutet, dass man Fehlzeiten nicht nur erfasst, sondern wirklich versteht, Stück für Stück enttabuisiert und methodisch nachhaltig reduziert. Hierfür steht die R.U.F.-Methode, die je nach Ausgangslage und Umsetzungskonsequenz dabei hilft, die betrieblichen Fehlzeiten in vier Schritten um 20 bis 50 Prozent zu reduzieren – und zudem die betriebliche Gesundheit und Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Zuerst gilt es, das Bewusstsein zu schaffen, dass Fehlzeiten kein Zufall und beeinflussbar sind. Des Weiteren ist es wichtig, alle im Unternehmen regelmäßig über die Entwicklung der Fehlzeiten und Maßnahmen zu informieren. Denn: Transparenz schafft Vertrauen und die Basis dafür, dass eine Kultur hin zu einem positiv belegten Gesundheitsmanagement entsteht. Im monatlichen R.U.F.-Meeting wird genau hingesehen, um Fehlzeitenmuster zu erkennen, ob spezielle Teams und Mitarbeitende betroffen sind



Von fünf möglichen Fehlzeitengründen sind nur zwei medizinisch bedingt.

– Manuel Fink,
Geschäftsführer

und ob die Maßnahmen wirken. Im letzten Schritt geht es um die Führungskräfte, die erkennen sollen, dass Fehlzeitenmanagement eine Chance ist, den positiven Unterschied zu machen. Dazu gehören Fehlzeitenkompetenz und das souveräne Führen von Gesundheitsfördergesprächen. Aktiv managen heißt also: Bewusstsein und Transparenz schaffen sowie Unterschiede wahrnehmen und gesund führen.

Wie sieht ein »gesunder Führungsstil« denn aus?

Ein gesunder Führungsstil gibt Orientierung, ist authentisch und aufmerksam. Er verbindet Leistungsanspruch mit Achtsamkeit für die individuellen Bedürfnisse und Belastungen. Gesunde Führung ist kein Soft Skill, sondern ein Karriere- und Wettbewerbsfaktor. Konkret heißt dies, Be- und Überlastungen früh zu erkennen, faire und nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen oder auch Konflikte und Probleme nicht erst dann anzusprechen, wenn jemand ausfällt. Die bewusste Prävention und Nachsorge mit den Werkzeugen aus BGM und BGF. Es geht um Orientierung, Feedback, Respekt und ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende sich psychologisch sicher fühlen. Der Begriff »gesunder Führungsstil« ist deshalb kein Trendbegriff, sondern eine Notwendigkeit. Insbesondere mit Blick auf die massiven Zuwächse bei psychisch bedingten Fehlzeiten.

Wo liegt das Problem beim Schulterzucken und »Ist halt krank, kann man nichts machen«?

In der Passivität. Die uns allen bekannte Aussage »Krank ist krank!« ist ein ungültiger Glaubenssatz und macht Unternehmen zu passiven Beobachtern. Dazu muss man wissen: Von fünf möglichen Fehlzeitengründen sind nur zwei medizinisch bedingt. Die restlichen drei liegen in organisatorischen, kommunikativen oder in Führungsdefiziten. Trotzdem werden alle fünf durch ärztliche

Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen bestätigt. Diesem Glaubenssatz »Krank ist krank!« liegen Mitarbeitende wie Führungskräfte auf. Zumeist aufgrund fehlenden Wissens darüber, wie Fehlzeiten souverän beeinflusst werden können. Bei Führungskräften kommt hinzu, dass sie sich aufgrund von früheren und als unsicher empfundenen Situationen aus der Verantwortung nehmen, um sich auf weniger emotionale Aufgaben konzentrieren zu können.

Sie bringen das Akzeptieren von hohen Krankenständen bewusst mit einem Nicht-wissen-Wollen und Nicht-kommunizieren-Können in Verbindung. Was folgt daraus für den Umgang mit Krankmeldungen?

Die Ursachen von hohen Fehlzeiten beruhen auf zwei Säulen. Zum einen existieren viele Mythen, was zu Fehlinterpretationen und zu wenig strukturiertem Fehlzeitenmanagement führt. Des Weiteren liegt es am Willen, Konflikte frühestmöglich offenzulegen. Viele Führungskräfte ahnen Zusammenhänge und erkennen auch offensichtliches »Blau machen«, trauen sich aber nicht, dies anzusprechen. Das ist doppelt problematisch. Denn die »Blau machenden« ändern ihr Verhalten nicht und alle anderen sehen, dass dies geduldet wird. Deshalb: »Man kann nicht nicht führen.« Führungskräfte brauchen Sicherheit darin, wie sie Rückfragen stellen, wie sie Auffälligkeiten ansprechen und wie sie Gespräche so führen, dass Verbindlichkeit und Wertschätzung zusammenkommen. Fehlzeitenmanagement ist deshalb immer auch Kommunikationstraining.

Sollte die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach Krankheitstagen bewusst anders gestaltet werden?

Ja, unbedingt. Gerade die Rückkehr wird in vielen Unternehmen unterschätzt. Dabei entscheidet sich oft genau dort, ob jemand wieder gut ankommt oder innerlich schon auf Distanz bleibt. Ein gutes Rückkehrgespräch ist kurz, klar und wertschätzend. Es geht nicht darum, Diagnosen zu erfahren. Es geht darum: Wie geht es der Person? Hatte die Abwesenheit etwas mit dem Betrieb zu tun? Gibt es Hinweise auf Belastungen, die man ernst nehmen sollte? So ein Gespräch zeigt Haltung. Es signalisiert: »Mir ist aufgefallen, dass du gefehlt hast. Schön, dass du wieder da bist. Kann ich dich irgendwie unterstützen?« Das stärkt Bindung, schafft Klarheit und hilft, erneute Ausfälle eher zu vermeiden.

Interview Rüdiger Schmidt-Sodingen

ProServ unterstützt Unternehmen bundesweit in der Reduzierung von Fehlzeiten. Bei Mario Caleta können Beratungstermine vereinbart werden.

Weitere Informationen unter:
proserv-dl.de/ruf-methode

