

„Der Karenztag löst nicht das Problem“

Buchautor und Coach Manuel Fink erzählt im Interview, warum die Kommunikation von Führungskräften Einfluss auf Fehlzeiten hat.

Herr Fink, Fehlzeiten waren in den vergangenen Wochen auch immer wieder Teil der öffentlichen Debatte. Warum ist dieses Thema so emotional?

Manuel Fink: Fehlzeiten sind immer ein emotionales Thema, weil ihnen ein Konflikt zugrunde liegt. Arbeitgeber auf der einen Seite wollen eine hohe Produktivität, Arbeitnehmer auf der anderen Seite möchten sich bestmöglich auskurieren und stellen ihre Gesundheit an erste Stelle. Das ist ein Spannungsfeld, das durch Erwartungen und fehlende Kommunikation angeheizt wird. Warum das Thema aktuell an Fahrt aufnimmt, liegt auch am Fachkräftemangel. Deshalb müssen viele seit Jahren Überstunden machen, die physischen und psychischen Belastungen steigen.

Was hat Kommunikation mit Fehlzeitenmanagement zu tun?

Fink: Kommunikation ist alles. Und Führung ist Kommunikation. Eine gute Führungskraft muss transparent und wertschätzend kommunizieren. Das bedeutet auch, ehrlich Feedback zu geben und offen anzusprechen, wenn Abwesenheiten auffällig sind. Je besser eine Führungskraft das kommuniziert, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sie geringe Fehlzeiten in ihrem Fachbereich hat. Es geht auch um aktives Zuhören. Die Führungskraft sollte auch zwischen den Zeilen heraushören, wenn es den Mitarbeitenden nicht gut geht und welchen Einfluss das betriebliche Umfeld auf die Fehlzeit hat. Eine gute Kommunikation trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter sich verstanden fühlen und Fehlzeiten möglicherweise gar nicht erst entstehen.

Um den Krankenstand in einem Unternehmen in den Griff zu bekommen, haben Sie eine eigene Methode entwickelt. Worum geht es dabei?

Fink: Die R.U.F.-Methode, also Reduzierung ungeplanter Fehlzeiten, ist eine Entwicklung über die letzten zwölf Jahre. Das ist eine Methode, die wirklich nachhaltig den Krankenstand senkt. Und dafür



Manuel Fink arbeitet als Coach. Foto: Jonas Neugebauer

sind vier Elemente wichtig: Das erste Element ist immer ein Training für Führungskräfte, bei dem das Bewusstsein geschärft wird, welchen Einfluss sie auf Fehlzeiten haben. In diesem Training wird klargemacht, dass von den fünf Ursachen für krankheitsbedingte Fehlzeiten, drei durch Führung beeinflussbar sind. Das zweite Element ist Controlling, also die betrieblichen Fehlzeiten ganz transparent zu machen. Und zwar nicht nur auf Geschäftsführungsebene, sondern wirklich für jeden Mitarbeitenden. Das dritte Element sind R.U.F.-Meetings. Monatliche Meetings sollten ein fester Bestandteil in der Agenda des Unternehmens sein, wo die Führungskräfte sich jeden einzelnen Krankheitsfall anschauen. Bei dieser dritten Stufe geht es um jeden einzelnen Krankenstand, nicht nur über die große Unternehmung zu sprechen, sondern auf Individualebene zu schauen, wer braucht Unterstützung und was kann man tun. Und

das vierte Element, das ist das Gesundheitsfördergespräch. Das ist meines Erachtens eines der wichtigsten Führungsinstrumente einer Führungskraft, weil es wirklich um den Menschen geht, um die Gesundheit, um die Motivation und um die Arbeitsaufgaben.

Bei dem Thema Fehlzeiten und auch in ihrem Buch geht es immer wieder darum, dass mit guter Führung die Motivation der Mitarbeitenden gesteigert werden kann. Das klingt danach, als wäre ein großer Teil der Arbeitnehmer faul.

Fink: Das wird leider immer mit diesem Thema in Verbindung gebracht und ist berechtigterweise auch das Argument der Gewerkschaften. Ja, es gibt Krankmacher, und das weiß jeder. Diese gilt es zu identifizieren, aber das ist die absolute Minderheit, da reden wir je nach Motivation, Führungsstil und Unternehmensorganisationen vielleicht von 5 bis 10 Prozent. Ein

mehr steigt die Gefahr. Und in Konzernen mit hunderttausend Beschäftigten passiert das sowieso. Tesla hatte im Sommer einen Krankenstand von 15 Prozent. Da hatten über 200 Mitarbeiter bis August noch nicht einen Tag gearbeitet.

Sie nennen in Ihrem Buch auch den Krankenbesuch als Möglichkeit. Ist das nicht ein Eingriff in die Privatsphäre?

Fink: Der Vorwurf kommt häufig, und Tesla hat dies ja auch getan. Aber wenn in deinem Unternehmen ein Krankenstand von 15 Prozent herrscht, dann bist du verzweifelt. Da weißt du einfach, hey, jetzt muss ich irgendwas verändern. Der Krankenbesuch sollte nie das einzige Instrument sein, etwas zu machen. Es sollte eine gemeinsame Strategie sein, mit dem Betriebsrat, mit Unternehmensleitungen, mit den Mitarbeitenden, dass eben wie die R.U.F.-Methode verschiedene Maßnahmen und Prozesse im Unternehmen eingeleitet werden. Ein Prozess ist das Gesundheitsfördergespräch und ein anderer kann ein Krankenbesuch sein. Entweder mit Blumen und einem Genesungsgruß bei den wirklich Erkrankten. Oder als ein klares Feedback gegenüber einer Person, der man das Krankmachen unterstellt. Das signalisiert: Ich vertraue dir nicht mehr. Es gibt auch im Sozialgesetzbuch klare Gründe, welche Maßnahmen er-

laubt sind. Man darf natürlich keine Grenzen überschreiten, zum Beispiel ungebeten die Wohnung betreten.

Was halten Sie von der Idee, einen Karenztag einzuführen, bei dem der erste Krankheitstag nicht bezahlt wird?

Fink: Ich halte nichts davon, einen Karenztag einzuführen. Zwar trifft man damit auch die „Krankmacher“, aber vor allem wird damit denjenigen Unrecht getan, die wirklich krank sind und auf ihre volle Lohnfortzahlung angewiesen sind. Der Karenztag löst nicht das Problem, sondern er reduziert kurzfristig Kosten, trifft aber auch die sozial Schwachen. Statt Strafen einzuführen, sollten Führungskräfte versuchen, mit den Krankmachern zu sprechen und sie dazu bringen, ihr Verhalten zu ändern oder sich von ihnen zu trennen.

Interview: Anna Faber

Zur Person

Manuel Fink (geboren 1974) war lange in der Personalentwicklung aktiv und ist heute Geschäftsführer eines Dienstleistungsunternehmens. Zudem hält er als Business Coach Vorträge und gibt Kurse für Führungskräfte. Am 16. Januar erschien sein zweites Buch „Fehlzeiten aktiv managen“.



GENUSSWELT

BISTRO · MARKT · OUTLET

STARKE MARKEN