

Umsetzungshilfe Nr. 38

Gespräche wegen Krankheit:

Teil 2: Fehlzeitengespräch



April 2017

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Wenn Sie **krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren** möchten, müssen Sie das Verhalten der betroffenen Mitarbeiter beeinflussen. Dazu müssen Sie zum Äußersten greifen: Sie müssen mit Ihren Mitarbeiter reden. **Gute Fehlzeitengespräche erzeugen** beim Mitarbeiter **Einsicht**, dass er einen Einfluss auf seine Arbeitsunfähigkeit hat und seine Fehltage reduzieren kann.

Das Fehlzeitengespräch:

1. Keine Gießkanne
2. Treffen Sie die Richtigen
3. Das Begrüßungsgespräch
4. Das „Null-Tage“ Gespräch
5. Das Fehlzeitengespräch
6. Verbindlichkeit erzeugen

Diese Umsetzungshilfe zeigt Ihnen, wie Sie bei beeinflussbaren Fehlzeiten richtig mit den Mitarbeitern sprechen.

1. Keine Gießkanne

Jeder Fall ist anders, deshalb lassen sich Gespräche wegen Krankheit nicht formalisieren. Im Gegenteil, **standardisierte Gespräche sind schädlich**. Wenn die Fehlzeiten des Mitarbeiters auf einer durch ihn **nicht beeinflussbaren Arbeitsunfähigkeit** beruhen, dann demotivieren Fehlzeitengespräche, da der Mitarbeiter nichts ändern kann.¹

Beispiel: Dem Vorgesetzten ist das Fehlzeiten-Gespräch mit einem Mitarbeiter nach einem Autounfall mit Armbruch und anschließender Folgeleiden unangenehm. Denn er weiß, dass dieses Gespräch sinnlos ist. Sein Mitarbeiter hatte „einfach“ Pech – eine **Verhaltensänderung** ist in dieser Situation **nicht möglich**. Demotivation findet statt, weil ein System den Vorgesetzten zu diesem Fehlzeitengespräch zwingt.

„Du weißt ja, dass ich dieses Gespräch führen muss. Das System ist schuld...“

Mit solchen Aussagen **entwerten Vorgesetzte** die Wirkung aller **sinnvollen Fehlzeitengespräche**. Denn was wird der Mitarbeiter **seinen Kollegen** über das Gespräch **berichten**?

Überlassen Sie es dem Vorgesetzten, zu entscheiden, mit welchem Mitarbeiter er welches Gespräch führt.

¹ UH22: Fehlzeiten durch Motivation reduzieren www.umsetzungshilfe.de/22

2. Treffen Sie die Richtigen.

Gute Vorgesetzte haben den Krankenstand Ihrer Mitarbeiter nach zwei Kategorien über die letzten Jahre ausgewertet:

- **Anzahl** der Fehltage
- **Verteilung** der Fehltage

Schauen wir auf die **Auswertung** eines Teamleiters:

Mitarbeiter	Fehltage aktuelles Jahr	Häufigkeit Aktuelles Jahr	Häufigkeit Vorjahr
A	30	1x30	0x0
B	17	1x5; 6x2	1x4; 4x2
C	14	1x14	0x0
D	9	1x5; 4x1	1x8; 4x1
E	7	1x7	0x0
F	0	0x0	0x0

Mit wem sollte der Vorgesetzte **sprechen**?

Richtig, mit Allen. Nur die Art des Gesprächs unterscheidet sich. Denken Sie dran: Das Ziel des Fehlzeitengesprächs ist **Verhaltensänderung**. Bei welchen Mitarbeitern sehen Sie laut Tabelle die **Notwendigkeit und Möglichkeit** der Veränderung?

3. Das Begrüßungsgespräch²

Der A hat zwar die meisten Fehltage, aber **hier hilft kein Fehlzeitengespräch**. Die Vorgesetzten werden die Gründe oft kennen: ein Unfall, eine schwere Erkrankung.

Nutzen Sie das Begrüßungsgespräch und freuen Sie sich, dass der Mitarbeiter wieder da ist.

Fragen Sie ihn, ob er noch Einschränkungen hat und Unterstützung benötigt. Bringen Sie ihn auf den Stand, was die letzten Wochen ohne ihn gelaufen ist.

Auch beim B, C, D und E führen Sie als direkter Vorgesetzter ein Begrüßungsgespräch. Zeigen Sie den Mitarbeitern, dass Sie ihre Fehlzeit bemerkt haben.

4. Das „Null-Tage“ Gespräch

Sie haben genug unangenehme Gespräche zu führen. Führen Sie also auch einmal ein angenehmes Gespräch zum Thema Fehlzeiten. Gehen Sie **persönlich zu den Mitarbeitern**, die im letzten Jahr keine Arbeitsunfähigkeits-Tage hatten.

Bedanken Sie sich beim Mitarbeiter, dass er letztes Jahr immer da war.

² UH36: Begrüßungsgespräch (www.umsetzungshilfe.de/36)

Sie ernten manchmal merkwürdige Reaktionen („Schön, dass Sie das auch mal bemerkt haben.“), aber insgeheim **freuen sich die Mitarbeiter**.

Und gehen Sie **persönlich** zum Mitarbeiter, denn die knappste Ressource, die Sie als Vorgesetzter haben, ist **Ihre Zeit**. Das weiß Ihr Mitarbeiter ganz genau. **Prämien** oder andere kleine Aufmerksamkeiten führen in die Tretmühle extrinsischer Motivation und **schaden** so sogar mittelfristig der Fehlzeitenreduktion. Bedenken Sie auch, dass Sie die Anwesenheit des Mitarbeiters mit dem Entgelt bereits abgegolten haben. Oder zahlen Sie privat Dinge die Sie schon einmal bezahlt haben auch noch mal?

5. Das Fehlzeitengespräch

Bei auffälliger Statistik (in der Tabelle oben die Mitarbeiter B und D) laden Sie den Mitarbeiter zu einem Fehlzeitengespräch ein. So sollten zum Beispiel Mitarbeiter die im Alter von 35 Jahren jedes Jahr bereits 15 bis 25 Fehltage haben, Ihr **Interesse** wecken. Was glauben Sie, wie viele Fehltage solche Mitarbeiter in fünf bis zehn Jahren haben? Weniger? **Vermeiden** Sie schon heute die **schwierigen Fälle** von Morgen.

Sagen Sie dem Mitarbeiter als erstes so genau wie möglich den Grund des Gesprächs. Dabei beschreiben Sie nur, bewerten Sie nicht:

„Du bist hier, weil Du sechsmal zwei Tage arbeitsunfähig warst, immer Montags und Dienstags.“

Zeigen Sie dem Mitarbeiter die Auffälligkeiten in seiner persönlichen Arbeitsunfähigkeitsstatistik und fragen ihn dann:

„Sind deine sechsmal zwei Fehltage betrieblich bedingt?“

90% der Mitarbeiter sagen an dieser Stelle, dass es nicht mit der Tätigkeit zusammenhängt.

5.1 Krankheit hängt mit der Tätigkeit zusammen

Meint der Mitarbeiter, dass es an der Tätigkeit liegt, plausibilisieren Sie diese Aussage. Wenn Sie skeptisch sind, dann fragen Sie ihn, warum andere Mitarbeiter auf dem gleichen Arbeitsplatz weniger auffällig sind. Ihr Kernargument: *„Wenn andere Mitarbeiter auf dem gleichen Arbeitsplatz deutlich weniger Fehltage haben, muss es ja in deiner Person liegen.“*

Wenn Sie den betrieblichen Grund des Mitarbeiters als Ursache für die häufigen Fehlzeiten nachvollziehen können, dann fragen Sie, was er vorschlägt, was am Arbeitsplatz konkret verändert werden muss.

„Was schlägst Du vor, um den betrieblichen Grund zu beseitigen?“

Seien Sie an dieser Stelle **geduldig**. Auch wenn Ihnen fünf tolle Ideen kommen, Sie müssen den **Mitarbeiter selbst** einen Vorschlag machen lassen. Moderieren Sie ihn zu einer akzeptablen Lösung, aber geben Sie die Lösung auf keinen Fall vor. Damit die Maßnahme funktioniert, muss sie vom Mitarbeiter vorgeschlagen werden. Wenn Sie einen Vorschlag haben, den Sie auch für umsetzbar halten, stellen Sie noch eine letzte Frage, bevor Sie zur Umsetzung schreiten:

„Das heißt, wenn wir diese betriebliche Maßnahme umgesetzt haben, sinkt dein Krankenstand?“

Antwortet der Mitarbeiter nicht mit „ja“, beginnen Sie mit dem Gespräch von vorne. Antwortet der Mitarbeiter mit „ja“, dokumentieren Sie das Gespräch und legen einen Folgetermin fest.

5.2 Krankheit hängt nicht mit der Tätigkeit zusammen

Wenn die Ursache für die Arbeitsunfähigkeit **nicht mit der Tätigkeit zusammenhängt**, muss sie im **privaten Umfeld** liegen. Damit ist das Gespräch nicht beendet. Fragen Sie den Mitarbeiter nach **seinen persönlichen Maßnahmen**.

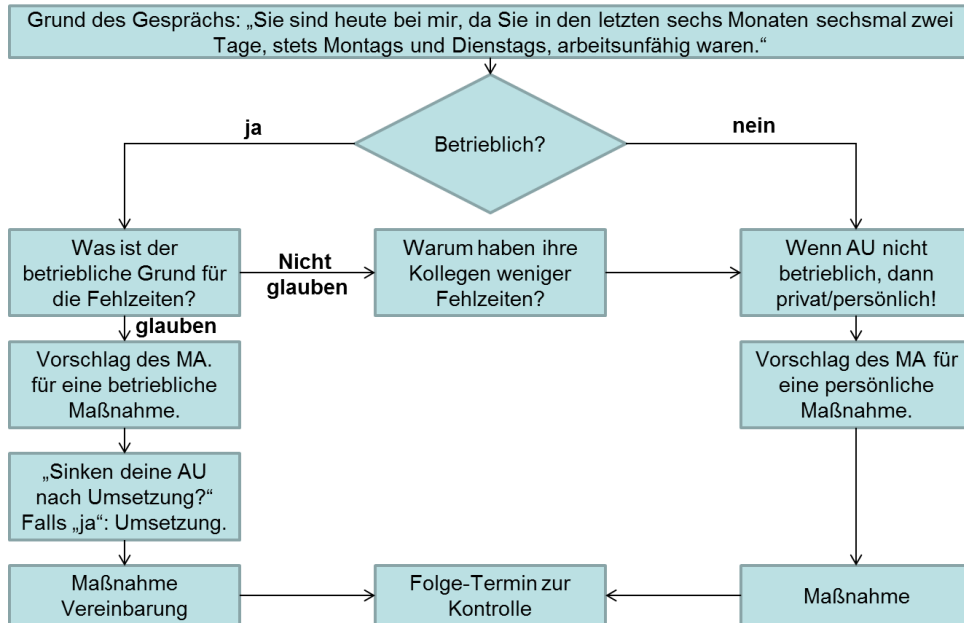
„Was kannst Du tun, damit sich dein Krankenstand verbessert?“

Lassen Sie den Mitarbeiter erst aus dem Gespräch, wenn er persönliche Maßnahmen festgelegt hat. Bleiben Sie Ihrer Argumentationskette treu:

„Wenn die Ursachen für sechs mal zwei Fehltage nicht aus dem betrieblichen Umfeld kommen, dann müssen sie aus deinem persönlichen Umfeld kommen. Dann musst Du auch Maßnahmen aus deinem persönlichen Umfeld umsetzen.“

6. Erzeugen Sie Verbindlichkeit

- Dokumentieren Sie den Grund für das Gespräch.
- Dokumentieren Sie die Ergebnisse.
- Legen Sie einen Termin für ein Folgegespräch fest.
- Waren die Maßnahmen nicht erfolgreich, legen Sie neue Maßnahmen fest. Lassen Sie den Mitarbeiter nicht aus dem Gespräch, ehe er sich zu neuen Maßnahmen verpflichtet hat.



Es gibt nichts Gutes, außer man tut es! (Erich Kästner)

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ressourcen:

Enrico Briegert, Thomas Hochgeschurtz (2011): Führung. ikotes-Verlag, Bühl.

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie unsere offenen Seminare! Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.

Unsere Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemen täglicher Führung und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfen auch kostenfrei abonnieren. Dazu schicken Sie einfach eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, 76137 Karlsruhe

Verantwortlich: Enrico Briegert

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com