

**Umsetzungshilfe Nr. 71****Fehlzeiten-Audit****Finden Sie heraus, warum der beeinflussbare Krankenstand hoch ist**

November 2015

Enrico Briegert &amp; Thomas Hochgeschurtz



Wie hoch ist der Krankenstand in Deutschland?

3,7%<sup>1</sup>

Ist die Fehlzeiten-Quote in Ihrem Unternehmen höher? Dann hilft Ihnen diese Umsetzungshilfe, die Gründe zu finden.

**Finden Sie heraus, warum der beeinflussbare Krankenstand so hoch ist:**

- A: Kennen die Mitarbeiter das Problem?
- B: Sind die Vorgesetzten Vorbild?
- C: Wie wird die Info-Pflicht gelebt?
- D: Wie motivierend empfinden Mitarbeiter ihre Arbeit?
- E: Führen Ihre Vorgesetzte?
- F: Werden die richtigen Gespräche geführt?

Es gibt **zwei Formen der Arbeitsunfähigkeit**<sup>2</sup>:

Die zwei Formen der Arbeitsunfähigkeit  
Mehr: [www.umsetzungshilfe.de/22](http://www.umsetzungshilfe.de/22)

**Vom Mitarbeiter beeinflussbare Arbeitsunfähigkeit:**

der Mitarbeiter beeinflusst diesen Teil durch sein Verhalten und seine Einstellung.

**Vom Mitarbeiter unbeeinflussbare Arbeitsunfähigkeit.**

Diese Art der Arbeitsunfähigkeit kann der Mitarbeiter nicht durch seine Motivation oder Einstellung beeinflussen, sondern höchstens durch seine Lebensführung.

Die Fragen des Fehlzeitenaudits helfen Ihnen, die **Gründe für vom Mitarbeiter beeinflussbare Arbeitsunfähigkeiten** zu erkennen. Die Ursachen können durch Mitarbeiter und Vorgesetzte angepackt und gelöst werden.

<sup>1</sup> Bundesministerium für Gesundheit. Ergebnisse der GKV-Statistik KM1. Stand: 2014

<sup>2</sup> UH22: Abwesenheit durch Motivation reduzieren. [www.umsetzungshilfe.de/22](http://www.umsetzungshilfe.de/22)

Stellen Sie die folgenden Fragen:

**A: Kennen die Mitarbeiter das Problem?**

1. Ist Fehlzeiten-Reduktion ein Ziel der Mitarbeiter?<sup>3</sup>
2. Erfassen Sie den Krankenstand in Ihrem Team?
3. Kennen die Mitarbeiter den aktuellen Krankenstand des Teams?
4. Ist der Benchmark der Branche oder von Schwester-Unternehmen bekannt?

**B: Sind die Vorgesetzten Vorbild?**

5. Schleppen sich Vorgesetzte arbeitsunfähig zur Arbeit? (Was nicht vorbildlich ist.)
6. Haben die Vorgesetzten beeinflussbare Fehlzeiten? (Wie sieht der Krankenstand bei den Vorgesetzten aus? Betrachten Sie die Statistik der letzten vier Jahre.)
7. Gibt es Fälle, bei denen Führungskräfte oder Mitarbeiter vor Ablauf der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung die Arbeit wieder aufnehmen?
8. Unterstellen die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern „blau machen“?

**C: Wie wird die Informationspflicht bei Arbeitsunfähigkeit umgesetzt?**

9. Ist die korrekte Krankmeldung geregelt?
10. Ist die Regelung zur Krankmeldung den Mitarbeitern bekannt?
11. Wird die korrekte Krankmeldung eingehalten?
12. Was passiert bei Verstößen gegen die Informationspflicht?
13. Wissen die Mitarbeiter, dass sie trotz Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung arbeiten dürfen?<sup>4</sup>

**D: Wie motivierend empfinden Mitarbeiter ihre Arbeit?<sup>5</sup>**

14. Haben die Mitarbeiter vielseitige Aufgaben?
15. Empfinden die Mitarbeiter ihre Aufgaben als bedeutsam?
16. Empfinden die Mitarbeiter ihre Aufgaben als ganzheitlich?
17. Haben die Mitarbeiter Handlungsspielraum bei der Arbeit?<sup>6</sup>
18. Erhalten die Mitarbeiter täglich Rückmeldung auf ihre Leistung?
19. Haben die Mitarbeiter klare Ziele?
20. Sind diese bekannt?
21. Kennen die Mitarbeiter die Erwartungen des Vorgesetzten?<sup>7</sup>

<sup>3</sup> UH42: Kurzschulung: Fehlzeiten reduzieren als gemeinsames Ziel. [www.umsetzungshilfe.de/42](http://www.umsetzungshilfe.de/42)

<sup>4</sup> UH58: Darf man trotz Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung seine Arbeit aufnehmen? [www.umsetzungshilfe.de/58](http://www.umsetzungshilfe.de/58)

<sup>5</sup> UH53: Wie motivierend empfinden Mitarbeiter ihre Arbeit [www.umsetzungshilfe.de/53](http://www.umsetzungshilfe.de/53)

<sup>6</sup> UH57: Den Handlungsspielraum Ihrer Mitarbeiter erhöhen [www.umsetzungshilfe.de/57](http://www.umsetzungshilfe.de/57)

<sup>7</sup> UH33: Führen mit Erwartungen [www.umsetzungshilfe.de/33](http://www.umsetzungshilfe.de/33)

Ergänzend zu den Fragen 14-17: Wie hat sich diese Bewertung in den letzten zwei bis drei Jahren geändert? Demotivation erfolgt, wenn einer oder mehrere der folgenden Punkte reduziert wurde: Vielseitigkeit, Bedeutsamkeit, Ganzheitlichkeit oder Handlungsspielraum.

Messen Sie das Motivations-Potenzial der Aufgaben Ihrer Mitarbeiter mit den Job Diagnostic Survey von Hackman und Oldham<sup>8</sup>.

**E: Führen die Vorgesetzten?**

22. Sind die Führungskräfte regelmäßig vor Ort?
23. Ist jedem Mitarbeiter klar, wer seine Führungskraft ist?
24. Verhalten sich die Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter vorbildlich?
25. Versuchen die Führungskräfte Einsicht zum Thema Krankenstand bei den Mitarbeitern zu erzeugen?
26. Gab es Schulungen zum Thema „Fehlzeiten reduzieren als gemeinsames Ziel“?
27. Sind die Führungskräfte bei Fehlverhalten konsequent?<sup>9</sup>

**F: Werden die richtigen Gespräche geführt?**

28. Wertschätzen die Vorgesetzten null Arbeitsunfähigkeitstage?
29. Werden kranke Mitarbeiter zu Hause angerufen? Warum?
30. Gibt es Begrüßungsgespräche nach jeder Abwesenheit (nicht dokumentiert)?<sup>10</sup>
31. Gibt es Fehlzeitengespräche? (Mit wem?) Wie viele wurden in den letzten 12 Monaten geführt?<sup>11</sup>
32. Gibt es eine geeignete Dokumentation der Fehlzeitengespräche mit verbindlicher Maßnahme und einem Termin zwecks Überprüfung des Erfolgs der Maßnahme?
33. Gibt es BEM (betriebliches Eingliederungs-Management) Gespräche? Wie viele wurden geführt?<sup>12</sup>
34. Gibt es eine geeignete Dokumentation der BEM-Gespräche mit verbindlicher Maßnahme und einem Termin zwecks Überprüfung des Erfolgs der Maßnahme?
35. Wurde allen Mitarbeitern, die zwei Jahre hintereinander mehr als 30 AU-Tage hatten, ein BEM angeboten?
36. Gibt es Wiedereingliederungen, die abgelehnt werden?

<sup>8</sup> UH53: Wie motivierend empfinden Mitarbeiter ihre Arbeit [www.umsetzungshilfe.de/53](http://www.umsetzungshilfe.de/53)

<sup>9</sup> UH54: Konsequenz in der Führung von Mitarbeitern. [www.umsetzungshilfe.de/54](http://www.umsetzungshilfe.de/54)

<sup>10</sup> UH36: Begrüßungsgespräche [www.umsetzungshilfe.de/36](http://www.umsetzungshilfe.de/36)

<sup>11</sup> UH38: Fehlzeitengespräche [www.umsetzungshilfe.de/38](http://www.umsetzungshilfe.de/38)

<sup>12</sup> UH25: Betriebliches Eingliederungsmanagement [www.umsetzungshilfe.de/25](http://www.umsetzungshilfe.de/25)

**Tipps zur Durchführung:**

**Notieren** Sie sich während des Audit Ihre **Beobachtungen**. Nehmen Sie während des Audits **keine Interpretationen** vor. Schreiben Sie den **Wortlaut der Antworten bei Bedarf** genau mit.

Fragen Sie **verschiedene Mitarbeiter und Führungskräfte** zu den verschiedenen Fragen. Sprechen Sie auf jeden Fall mit dem **Betriebsrat** und der **Personalabteilung**. Lassen Sie sich aber nicht erklären, warum die Fehlzeiten hoch sind. **Bleiben Sie** beim oben angegebenen **Fragenkatalog**.

Leiten Sie konkrete Maßnahmen aus den Fragen ab, die nicht zufriedenstellend beantwortet wurden.

**Geeignete Maßnahmen:**

Je nach Schwerpunkt der Ursachen eignen sich folgende Maßnahmen:

**Schwerpunkt bei A: Problembewusstsein**

Um das Problembewusstsein zu schaffen, sollte eine Kurzschulung aller Mitarbeiter zum Thema „Krankenstand reduzieren als gemeinsames Ziel“ durch den direkten Vorgesetzten stattfinden. Den Leitfaden dazu finden Sie hier: **UH42: Kurzschulung: Fehlzeiten reduzieren als gemeinsames Ziel. [www.umsetzungshilfe.de/42](http://www.umsetzungshilfe.de/42)**

**Schwerpunkt bei B: Vorbildliches Verhalten bei Führung**

Die Vorgesetzten müssen ausgebildet werden, wie sie richtig mit dem Thema „Arbeitsunfähigkeit und Krankheit umgehen. Dazu eignet sich die Schulung: „**Fehlzeiten reduzieren, Mitarbeiter motivieren**“.

**Schwerpunkt bei C: Informationspflicht**

Betriebsrat und Geschäftsleitung sollen die Regeln festlegen, wie die Informationspflicht aus dem Lohnfortzahlungsgesetz im Betrieb umgesetzt wird. Es sollte an alle Mitarbeiter eine Karte mit den Regeln und Rufnummern verteilt werden und ein Starttermin, ab wann die festgelegte Regel umgesetzt wird.

**Schwerpunkt bei D: Motivationspotenzial der Arbeit**

Das Motivationspotenzial von Arbeit lässt sich sehr gut durch Bildung von Teams statt Einzelarbeitsplätzen erreichen. Durch mehr Verantwortung im Team steigt, die Vielseitigkeit, Bedeutung, Gesamtheit und Autonomie. Die Einführung von Gruppenarbeit hat sich dabei bewährt.

**UH47: Einführung von Gruppenarbeit [www.umsetzungshilfe.de/47](http://www.umsetzungshilfe.de/47)**

**Schwerpunkt bei E: Führung**

Schulen Sie Ihre Mitarbeiter in Führungskompetenz. Die Schulung „Führen der schnelle Einstieg“ zeigt den kurzen Weg vom Sachbearbeiter zur Führungskraft. Die Vorgesetzten müssen folgende Fähigkeiten erlangen und ausbauen:

- Führen Sie mit **Erwartungen**
- Lernen Sie, was wirklich **motiviert**
- Führen Sie **erfolgreich Mitarbeitergespräche**
- **Überzeugen** Sie richtig
- **Feedback** geben und nehmen

**Schwerpunkt bei F: Gespräche bei Krankheit**

Die Führungskraft muss ausgebildet werden, damit sie **Gespräche nach Arbeitsunfähigkeit wertschätzend** führt. Anhand von Praxisfällen muss sie **typische Gesprächssituationen** bei Arbeitsunfähigkeit, wie **Begrüßungs- und Fehlzeitengespräche** trainieren. Dadurch bekommen Sie **Sicherheit** für ihre tägliche Arbeit und vermeidet Fehler, die den Mitarbeiter sofort in die **Demotivation** führen würde.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

**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](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com) oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com).

Unsere **Umsetzungshilfen** erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemen täglicher Führung und werden auf [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com) veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfen auch kostenfrei abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: [abo@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:abo@briegert-hochgeschurtz.com).

Alle Umsetzungshilfen finden Sie unter: [www.shop.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.shop.briegert-hochgeschurtz.com)

**Impressum:**

**Autoren:** Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

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

[www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com)

---

**Verantwortlich:** Enrico Briegert

**Kontakt:** [kontakt@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com)

**Info:** [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com)