

Umsetzungshilfe Nr. 82 Fehlzeiten-Durchsprache



Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

April 2024

Viele Personen in Unternehmen hören: „Krankenstand“ und denken: Personalabteilung.

Den größten Einfluss auf den Krankenstand eines Mitarbeiters hat jedoch nicht die Personalabteilung, sondern die direkte Führungskraft.

Die Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten ist die Aufgabe des direkten Vorgesetzten. Diese Aufgabe ist nicht delegierbar.

Welche Rolle spielt die Personalabteilung bei der Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten?

Sie kann den Prozess durch die Fehlzeiten-Durchsprache steuern. Wie das geht, erklärt diese Umsetzungshilfe.

Grundlagen der Fehlzeitenreduktion

Was hindert Führungskräfte in der Praxis an der Reduzierung beeinflussbarer Fehlzeiten?

1. Der Führungskraft fehlen die Fähigkeiten und Methoden geeignete Gespräche bei auffälligen Fehlzeiten zu führen.
2. Der Führungskraft gelingt es nicht die Erwartungen zum Thema Arbeitsfähigkeit mit seinem Team zu besprechen. (Schulungen der eigenen direkten Mitarbeiter).
3. Die Führungskraft hat kein Interesse an Gesprächen oder Schulungen zum Thema Krankenstand, da sie negative Auswirkungen auf die Beziehung zum Mitarbeiter befürchtet. Zum Beispiel wird ein Mitarbeiter öfters zu freiwilligen Überstunden am Samstag angefragt. Die Führungskraft will mit diesem Mitarbeiter kein Fehlzeitengespräch führen, da sie den gleichen Mitarbeiter zwei Tage später fragen muss, ob er Samstag aushelfen kann.

Fehlzeiten-Durchsprache:

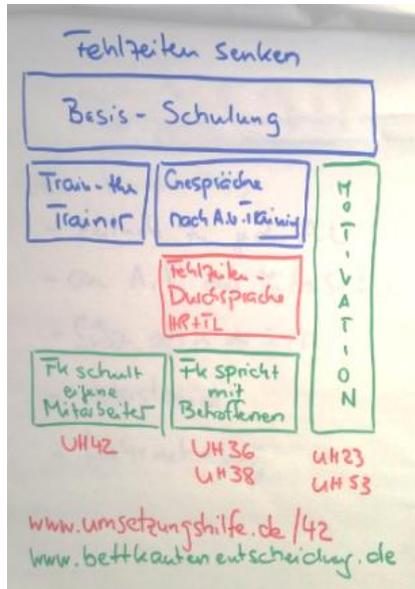
Die Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten ist die Aufgabe der direkten Führungskraft.

Die Personalabteilung kann den Prozess mit der Fehlzeiten Durchsprache unterstützen und steuern.

Die Fehlzeiten Durchsprache:

1. Die Teilnehmer und ihre Rollen
2. Das Ergebnis
3. Die Umsetzung

Die Probleme 1. und 2. lassen sich mit geeigneten Schulungsmaßnahmen lösen:



1.: Mit der **Basis-Schulung** erlernt die Führungskraft das notwendige Rüstzeug. Dabei lernt die Führungskraft auch, wie er die Motivation in seinem Bereich beeinflussen kann.

2.: Mit dem **Train-the-Trainer**-Tag trainiert die Führungskraft die Durchführung der Kurzschulung nach UH42¹, in der sie ihre Erwartungen zu Fehlzeiten bespricht.

3.: Mit dem **Gespräche nach A.U.-Training** trainiert die Führungskraft die verschiedenen Gespräche in Zusammenhang mit Arbeitsunfähigkeit, wie z. B. Fehlzeitengespräche², Begrüßungsgespräche und Anerkennungsgespräche³.

Problem-Nr. 3 ist schwieriger zu lösen, da viele operative Führungskräfte glauben, durch unangenehme Gespräche mit betroffenen Mitarbeitern, Schaden anzurichten. Dazu kommt die allzu menschliche Neigung, Konflikte vermeiden zu wollen.

Wenn also die blau und grün geschriebenen Bausteine aus der obigen Grafik nicht zum Erfolg führen, dann meistens, weil die direkten persönlichen Gespräche der Führungskraft mit den Mitarbeitern nicht erfolgen.

Hier kommt nun die Personalabteilung ins Spiel und übernimmt die Steuerung des Gesamt-Prozess „**Fehlzeiten reduzieren**“ mit Hilfe der **Fehlzeiten-Durchsprache**, falls der Prozess nach den Schulungen nicht selbständig anläuft.

Die **Fehlzeiten-Durchsprache** dient zum einen der gemeinsamen Einschätzung, ob die Fehlzeiten eines Mitarbeiters von ihm beeinflussbar sind und zum anderen welche konkrete Maßnahme bis zum nächsten Termin erfolgt sein muss.

Die Fehlzeiten-Durchsprache dauert bei guter Vorbereitung durch den direkten Vorgesetzten ca. 15 Minuten je Führungskraft.

¹ UH42: Fehlzeiten reduzieren als gemeinsames Ziel. www.umsetzungshilfe.de/42

² UH36: Gespräche nach A.U. Teil 1: Begrüßungsgespräch. www.umsetzungshilfe.de/36

³ UH38: Gespräche nach A.U. Teil 2: Fehlzeitengespräch. www.umsetzungshilfe.de/38

1. Die Teilnehmer und ihre Rollen

Der operative Personalreferent lädt zur Fehlzeiten-Durchsprache ein, moderiert diese und verfolgt die Beschlüsse und Ergebnisse. Die Fehlzeiten-Durchsprache sollte alle 3-4 Monate durchgeführt werden.

Die operativen Führungskräfte (Meister, Gruppenleiter) berichten in der Fehlzeiten-Durchsprache über ihr Team. Dabei sollen zwei Personengruppen im Vordergrund stehen:

- I. Die 3-4 Mitarbeiter, die die meisten Fehltage (in Lohnfortzahlung) haben
- II. Die 3-4 Mitarbeiter, die die häufigste Anzahl an A.U.-Meldungen haben

Vorzubereiten sind von der Führungskraft die Fehltage (in Lohnfortzahlung) und die Anzahl der A.U.-Meldungen **der letzten drei Kalenderjahre** zusätzlich zum laufenden Jahr.

Die Abteilungsleiter der Führungskräfte nehmen teil, um den Umgang ihre Führungskräfte mit dem Gesamt-Prozess „Fehlzeiten reduzieren“ einschätzen zu können.

Der Abteilungsleiter greift ein, wenn er den Eindruck hat, dass seine Führungskraft den Prozess auf Grund der oben erwähnten Probleme nicht vorantreibt. Das kann er während der Fehlzeiten-Durchsprache durch gezieltes fragen, oder später in einem persönlichen Gespräch.

Die Abteilungsleiter nehmen auch teil, um sicherzustellen, dass die Aufgabe der Fehlzeitenreduktion in den Händen der operativen Führungskraft bleibt.

Der Personalleiter ist „Advocatus Diaboli“ und stellt die unangenehmen Fragen, falls diese von den anderen Teilnehmern nicht gestellt werden.

Des Weiteren übernimmt er in wenigen Einzelfällen auch Aufgaben. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es sich um vom Mitarbeiter nicht beeinflussbare Fehlzeiten handelt, aber trotzdem Maßnahmen angedacht werden.

2. Das Ergebnis

2.1 Das Fehlzeitengespräch

Das häufigste Ergebnis der Fehlzeiten-Durchsprache ist das Fehlzeitengespräch nach UH38⁴.

Wurde mit dem Mitarbeiter in der Vergangenheit bereits ein Fehlzeitengespräch nach UH38 geführt und hat dieses nicht zum Erfolg geführt, wird sich zunächst das Protokoll des Gesprächs

⁴ UH38: Gespräche nach A.U. Teil 2: Fehlzeitengespräch. www.umsetzungshilfe.de/38

angeschaut. Dabei ist zu überprüfen, welche konkrete Maßnahme beschlossen wurde und gemeinsam überlegt, warum kein Erfolg eingetreten ist. Auf Grundlage der gemeinsamen Diskussion wird der nächste Schritt festgelegt. Dies ist häufig ein weiteres Fehlzeitengespräch

Wichtig: **Die Durchführung von Fehlzeitengesprächen ist nicht delegierbar.** Fehlzeitengespräche werde **immer** durch den direkten Vorgesetzten geführt, nicht durch den Abteilungsleiter oder Personalreferenten. Diese nehmen auch nicht an den Fehlzeitengesprächen teil.

Aus der Fehlzeiten-Durchsprache sollten für jede einzelne Führungskraft maximal drei Fehlzeitengespräche als Maßnahme definiert werden. **Priorisieren sie nach Erfolgswahrscheinlichkeit.** Also immer zuerst mit den Mitarbeitern sprechen, die offensichtlich „vom Mitarbeiter beeinflussbare Fehlzeiten“ haben.

2.2 Tolerieren

Die Teilnehmer stellen fest, dass die Fehlzeiten des Mitarbeiters nur vorübergehend sind, z. B. durch einen Sportunfall. Oder die Ursache ist bekannt und wird als nicht-beeinflussbar eingeschätzt. Manchmal gibt es auch Mitarbeiter, die einfach in Ruhe gelassen werden sollen. Dann entscheiden die Teilnehmer der Fehlzeiten-Durchsprache das die Fehlzeiten der entsprechenden Person für einen definierten Zeitraum toleriert werden.

2.3 Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)⁵

In Betrieben in denen das BEM nicht etabliert ist, kann bei Mitarbeitern, die in den letzten zwölf Kalendermonaten mehr als sechs Wochen arbeitsunfähig waren, das BEM vorgeschlagen werden. Die Fehlzeitendurchsprache eignet sich auch, um die anstehenden BEM-Gespräche zu priorisieren. Der BEM-Prozess wird effizienter, wenn man sich auf die Mitarbeiter konzentriert, bei denen das BEM-Erfolg verspricht.

2.4 Weitere Maßnahmen

In seltenen Fällen kommt das Team der Fehlzeiten-Durchsprache zu der Entscheidung, dass eine weitere Beschäftigung an dem gegebenen Arbeitsplatz nicht sinnvoll erscheint. Im Allgemeinen ist die Versetzung eine typische Maßnahme des BEMs, aber es kann vorkommen, dass der lange BEM-Prozess abgekürzt werden soll.

Dann wird ein Gespräch mit dem Mitarbeiter beschlossen, bei dem die relevanten Personen mit dem Mitarbeiter versuchen, eine gemeinschaftliche Lösung zu finden. Bei einem solchen Gespräch hat dann die Personalleitung mit dem Abteilungsleiter die Verantwortung.

⁵ UH25: Betriebliches Eingliederungsmanagement. www.umsetzungshilfe.de/25

3. Die Umsetzung

Bitte messen den Erfolg bei der Fehlzeitenreduktion an der A.U.-Quote in Lohnfortzahlung. Viele Unternehmen überprüfen per Prozesskontrolle die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und verlieren die Entwicklung der A.U.-Quote aus den Augen.

Verantwortlich für die Reduktion des Krankenstands ist immer die direkte Führungskraft. **Entscheidend ist es, die Führungskräfte tatsächlich am Krankenstand zu messen.** Hohe Krankenstände sind in der Regel ein Zeichen für schlechte Mitarbeiterführung.

Wenn es einer einzelnen Führungskraft trotz oben beschriebener Ausbildung und der Unterstützung durch die Fehlzeiten-Durchsprache nicht gelingt, den Krankenstand innerhalb von zwei Jahren zu senken, dann sollten sie erwägen diese Führungskraft auf ein anderes Team zu setzen oder in eine Fachfunktion zu überführen.

Lassen sie schlechte Führung nicht zu.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Möchten Sie Führung verbessern?

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

Nutzen Sie **Ihre 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.

Alle Umsetzungshilfen finden Sie unter: www.shop.briegert-hochgeschurtz.com

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

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

Verantwortlich: Enrico Briegert

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com