FEHLZEITEN ERFOLGREICH SENKEN
- EIN BEITRAG ZUR STEIGERUNG DES HUMANKAPITALS -[1]

KATRIN PRIEMUTH

1. Einleitung

Gesättigte Märkte, wachsender Wettbewerb und nicht sonderlich freundliche volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen zwingen deutsche Unternehmen zunehmend, sich verstärkt um ihr höchstes Kapital – den Menschen und seine Gesundheit – zu bemühen. Die derzeit propagierte Wissensgesellschaft in Europa und insbesondere in Deutschland rückt den Menschen und damit den Mitarbeiter mit seinen Fähigkeiten immer stärker in den Vordergrund.
Dabei gilt auch für Mitarbeiter, dass die Gesamtheit mehr ist als die Summe ihrer Teile, mögen die Teile auch noch so gut sein. So entscheidet die gesamte Belegschaft darüber, ob die Ressourcen eines Unternehmens effizient und ertragsbringend eingesetzt und damit langfristig Werte geschaffen oder vernichtet werden. Ungeachtet dieser Tatsache werden die Mitarbeiter hauptsächlich als Kostenfaktor gesehen. Der Nutzen, den sie über ihre Tätigkeit stiften, ist oftmals gar nicht oder nur mit erheblichem Aufwand messbar. Doch Kosten und Nutzen sind nicht weit voneinander entfernt. In dem Moment, wo ein Mitarbeiter innerlich bereits gekündigt hat, „blau“ macht oder krankheitsbedingt fehlt, stiftet er für sein Unternehmen keinen Nutzen, sondern erzeugt Kosten.

Die Autorin:

Dr. Katrin Priemuth

[1] Kapitel der Autorin in „Human Capital Leadership - Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung der wichtigsten Ressource von Unternehmen – „ Hrsg.: M. Dürndorfer/ P. Friederichs, Verlag: Murmann Verlag, Hamburg, 2004

Allein die messbaren Fehlzeiten, also die Zeit, die ein Mitarbeiter nicht an seinem Arbeitsplatz verbringt – fügen Unternehmen jährlich Schäden in Milliardenhöhe zu. Hier liegen für Unternehmen beträchtliche Kostenpotenziale. Das Bemerkenswerte aus Sicht der Wirtschaftsethiker ist, dass die notwendigen Maßnahmen zur Senkung von Fehlzeiten nur gemeinsam mit dem Mitarbeiter umzusetzen und darüber hinaus zu seinem Wohle sind.

Die Autorin legt daher zunächst zur Verdeutlichung dieser Aussage dar, welche wirtschaftlichen Auswirkungen Fehlzeiten für Unternehmen haben (vgl. Kapitel 2). Anschließend werden Ergebnisse einer Studie der Autorin mit deutschen und schweizerischen Unternehmen hinsichtlich wirkungsvoller Maßnahmen zur Senkung von Fehlzeiten vorgestellt (vgl. Kapitel 3). Abschließend wird ein Ausblick gegeben, was dies für die praktische Umsetzung in Unternehmen heißt (vgl. Kapitel 4).

2. Wie wirken sich Fehlzeiten im Unternehmen aus?

2.1 Wirtschaftliche Konsequenzen

Die wirtschaftlichen Konsequenzen von Fehlzeiten unterteilen sich für Unternehmen in direkte Kosten – beispielsweise durch Lohnfortzahlung und Ersatzkräfte - und in indirekte Kosten – beispielsweise durch Produktionsausfälle, Stress, Imageschäden, zusätzliche Koordination und Organisation. Diese sind in der Regel eineinhalb- bis fünfmal höher als die direkten Kosten. Bedenkt man, dass laut der Bundesanstalt für Arbeitschutz einem Unternehmen mit 500 Mitarbeitern jeder Prozentpunkt Fehlzeiten jährlich ca. 340.000 Euro kostet, bekommen diese Kosten bei jeder Geschäftsführung schnell eine andere Dimension. Schätzungen zufolge haben Produktionsausfälle allein auf grund von Fehlzeiten die deutsche Wirtschaft 2001 fast 45 Milliarden Euro gekostet (vgl. Badura, Schellschmidt & Vetter, 2003). Dementsprechend können Unternehmen, aber auch Krankenkassen und Rentenversicherungen viel Geld sparen, wenn Gesundheitsförderung groß geschrieben würde. Ein im Unternehmen installiertes Fehlzeitenmanagement wird und muss entsprechend daran gemessen werden, wie stark es die verursachten Fehlzeitenkosten senken und damit nachhaltig einen eigenen Beitrag zur Unternehmensrendite leisten kann.

Ob ein Arbeitnehmer zu Hause bleibt, ist eine bewusste Entscheidung. Doch so einfach wie es scheint, ist diese Entscheidung nicht. Bereits vorher laufen unbewusste Prozesse ab, die die

Fehlzeiten beeinflussen (vgl. Piorr, R., 2001). Dabei spielen laut Piorr z.B. Stress und die Arbeitszufriedenheit eine bedeutende Rolle in diesem Prozess. Und selbst wenn ein Mitarbeiter beschließt, nicht krank zu Hause zu bleiben, kann er trotz Anwesenheit, bereits innerlich gekündigt haben und nur noch über eine geringe Arbeitsleistung verfügen.

Dies verdeutlichen auch Badura et.al. (2004) in ihrem AOK-Fehlzeiten-Report von 2003. Auch wenn sich die Krankentage in der Statistik vermutlich aufgrund der angespannten Arbeitsmarktsituation im Vergleich zum Vorjahr etwas verringert haben dürften, zeigt der Report, dass das Thema nach wie vor akut ist. Denn, so lassen die Befragungsergebnisse deutlich werden, bei den Gründen für den Rückgang der Krankentage ist es die Angst um den Arbeitsplatz, die an erster Stelle steht. Dies verdeutlicht, dass trotz gering gesunkener Krankentage die Arbeitsleistung der als gesund erscheinenden Mitarbeiter vermutlich gesunken ist. Angst behindert die Arbeitsleistung und steht in engem Zusammenhang mit Demotivation, Unzufriedenheit und innerer Kündigung. Sie lähmt die Kreativität und geistige Flexibilität der betroffenen Mitarbeiter. Ein Mitarbeiter, der bereits innerlich gekündigt hat, identifiziert sich nicht mehr mit dem Unternehmen und dessen Zielen. Er verhält sich weitgehend passiv. Seine Motivation beschränkt sich ausschließlich auf den Gelderwerb und die Sicherung seines Arbeitsplatzes (vgl. Thalmann, 2003).

2.2 Beeinflussbarkeit von Fehlzeiten

Eine Senkung der Fehlzeiten ermöglicht durch die starke Vernetzung ihrer Ursachen eine weitreichende positive Wirkung im Unternehmen. Um dies zu gewährleisten müssen zunächst mit dafür entwickelten Erhebungsinstrumenten detailliert die einzelnen Ansatzpunkte, die im Unternehmen die Höhe von Fehlzeiten beeinflussen, ermittelt werden. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch auf, welche Ursachen für die Entstehung von Fehlzeiten verantwortlich sind.

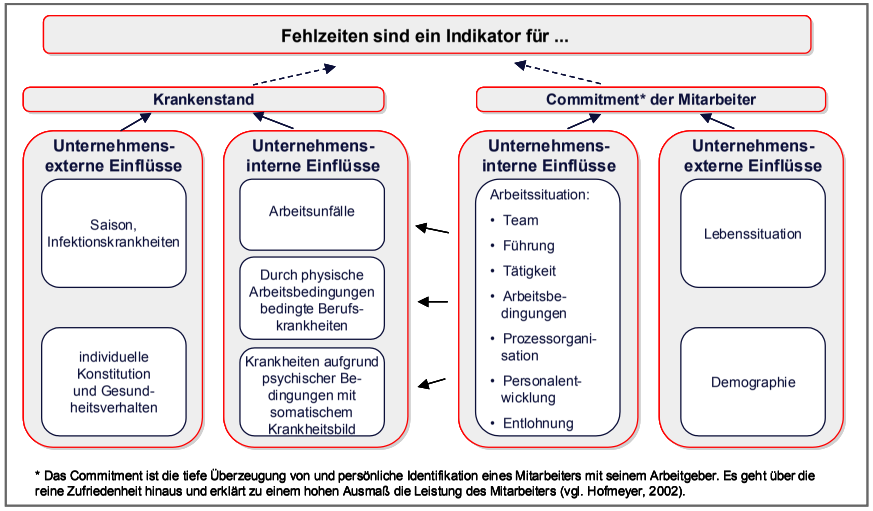

Abbildung 1: Arten von Fehlzeiten und ihre Ursachen (in Anlehnung an Nieder, 1998)

Fehlzeiten werden direkt verursacht entweder durch den Krankenstand oder durch die fehlende emotionale Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen (Commitment). Diese zeigt sich z.B. in Blaumachertagen, innerer Kündigung oder stark gesunkener Motivation und Arbeitsleitung der Mitarbeiter. Darüber hinaus gibt es eine indirekte Wirkung. Das durch Themen wie schlechte Führung, nicht funktionierende Teams oder einseitige Tätigkeit verursachte geringe Commitment macht sich auch auf den Krankenscheinen, beispielsweise in Form von psychosomatischen Erkrankungen, bemerkbar. Solche Zusammenhänge können durch geeignete Methoden messbar gemacht und damit jeweils unternehmensspezifisch betrachtet werden.

Die Zusammenhänge von der Arbeitssituation zu „Durch physische Arbeitsbedingungen bedingte Berufskrankheiten“ sowie zu „Krankheiten aufgrund psychischer Bedingungen mit somatischem Krankheitsbild“ können sehr gut am Beispiel der Rückenbeschwerden – laut „AOK-Fehlzeiten-Report von 2003“ der häufigste Grund für Arbeitsunfähigkeit – erklärt werden. Rückenbeschwerden können durch ergonomische Gegebenheiten am Arbeitsplatz verursacht werden, jedoch auch – und zunehmend verstärkt, durch psychische Belastungen. So haben sich dem Report zufolge solche Ansätze als besonders erfolgreich bei der Verhütung

von Rückenerkrankungen erwiesen, die gleichermaßen die ergonomischen Bedingungen wie die Arbeitsorganisation und das Betriebsklima verbessern.
Nachdem deutlich geworden ist, dass die Höhe der Fehlzeiten bestimmt und beeinflusst werden kann, stellt sich die Frage, mit welchen Maßnahmen eine nachweisbare Wirkung bei der Senkung von Fehlzeiten zu erzielen ist.

3. Fehlzeitenstudie gibt Ansatzpunkte

Diese Frage zu beantworten war das Ziel einer Studie der Autorin an der sich in Deutschland und der deutschsprachigen Schweiz 2003/2004 insgesamt 239 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen beteiligten. Die Abbildung 2 beschreibt die teilnehmenden Unternehmen nach Branche und Anzahl der Mitarbeiter.

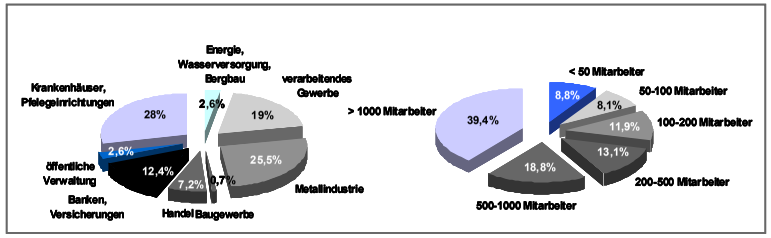

Abbildung 2: Branchenzusammensetzung und Unternehmensgröße nach Anzahl der Mitarbeiter

3.1 Wirkungsvolle Maßnahmen zur Senkung von Fehlzeiten

Das Kernelement der Studie bildete neben der Ermittlung der Fehlzeitenhöhe die Erfassung der in den befragten Unternehmen eingesetzten Maßnahmen zur Senkung und Prävention von Fehlzeiten. Somit wurde nach der Intensität des Einsatzes von (1.) eher symptomorientierten Maßnahmen wie Stressbewältigungstrainings, Rückenschulen, Raucherentwöhnung, (2.) Maßnahmen zur Analyse der unternehmensspezifischen Ursachen, wie Mitarbeiterbefragungen oder Gesundheitszirkel, und (3.) eher ursachenorientierten Maßnahmen, wie z.B. Elemen-

ten der Unternehmenskultur gefragt. Mittels statistischer Analysen, die den Einfluss des Einsatzes dieser Maßnahmen auf die Höhe der Fehlzeiten untersuchten, konnte anschließend ermittelt werden, dass es fünf signifikante Einflussfaktoren gibt, mit denen, entsprechend dieser Studie, bis zu 68,8 Prozent der Fehlzeiten reduziert werden können.

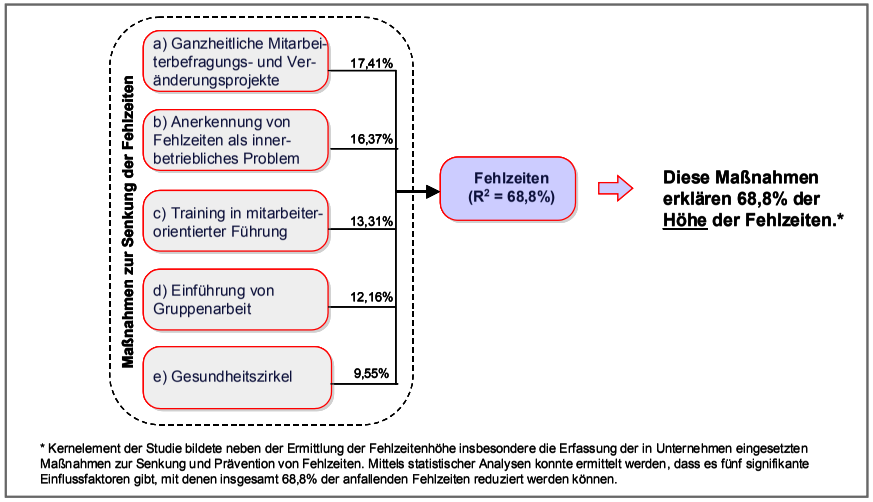

Abbildung 3: Darstellung des Wirkungsgrades der fünf signifikanten Maßnahmen auf die Höhe der Fehlzeiten

Es konnte nachgewiesen werden, dass (b) die Anerkennung der Fehlzeiten als innerbetriebliches, im Gegensatz zum individuellen, Problem den zweitgrößten Wirkungsgrad (16,37 Prozent) zur Senkung von Fehlzeiten besitzt. Diese Sichtweise macht den Weg frei für die weiteren, als sehr wirkungsvoll identifizierten, Maßnahmen. Dabei handelt es sich um (a) ganzheitliche Mitarbeiterbefragungs- und Veränderungsprojekte als Maßnahme mit dem größten Wirkungsgrad, um (c) Trainings in mitarbeiterorientierter Führung, um (d) die Einführung von Gruppenarbeit sowie um (e) Gesundheitszirkel. Es ist festzuhalten, dass es nicht die eher symptomorientierten Maßnahmen sind, die Fehlzeiten entscheidend senken. Effektiv sind vielmehr der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen zur Analyse der Art und Entstehung von Fehlzeiten und eher ursachenorientierte Maßnahmen.

3.2 Intensität des Einsatzes der als wirkungsvoll identifizierten Maßnahmen in Unternehmen

In der Abbildung 4 sind die Maßnahmen in einem zweidimensionalen Raum abgetragen – zum einen nach ihrem ermittelten Wirkungsgrad und zum anderen nach der Intensität des Einsatzes dieser Maßnahmen in den befragten Unternehmen.

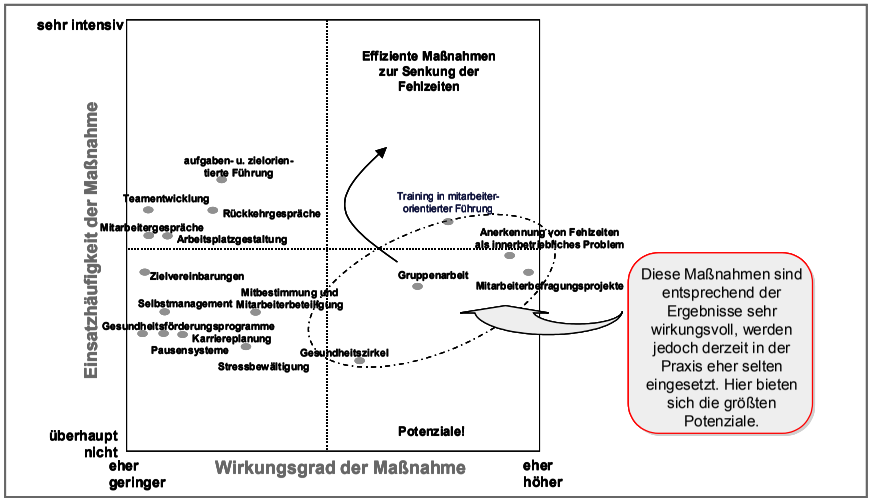

Abbildung 4: Einsatzhäufigkeit und Wirkungsgrad von Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung

Es ergeben sich in Abbildung 4 vier Felder, wobei im vorliegenden Beitrag schwerpunktmäßig auf die Maßnahmen in den beiden rechten Feldern eingegangen wird, bei denen die statistische Analyse eine signifikante Wirkung auf die Höhe der Fehlzeiten nachweisen konnte. Deutlich wird einerseits, dass Maßnahmen mit hohem Wirkungsgrad derzeit nur von wenigen befragten Unternehmen eingesetzt werden. So wird von den Unternehmen gleich doppelt Geld „verbrannt“, da andererseits solche Maßnahmen häufig zur Anwendung kommen, deren Wirkung in der Studie nicht nachgewiesen werden konnte.

Um dies zu verhindern, kann aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Studie (vgl. Abbildung 3) empfohlen werden, ein Vorgehen zur Senkung der Fehlzeiten in eine Unter-

nehmenskultur einzubetten, die diese als innerbetriebliches Problem anerkennt. Auf dieser Grundlage sollte eine „gesunde“ Kombination der wirkungsvollen Maßnahmen – kombiniert mit einer professionellen Umsetzung – angestrebt werden (vgl. Kapitel 4). Mit Hilfe der in Kapitel vier dargestellten Vorgehensweise sollten Unternehmen in der Lage sein, bis zu 68,8 Prozent der durch Fehlzeiten verursachten Kosten langfristig zu senken.

Um dies zu erreichen, ist die Einbeziehung der Mitarbeiter durch Mitarbeiterbefragungen zur Analyse unternehmensindividueller Ursachen für Krankenstand und Mitarbeiter-Commitment maßgeblich. Entscheidend ist dabei die anschließende Durchführung der von Geschäftsführung und Mitarbeitern abgeleiteten Maßnahmen. Entsprechend der in Abbildung 3 dargestellten Erkenntnisse und Erfahrungen der Autorin in Projekten zur Senkung von Fehlzeiten ist es insbesondere das Führungsverhalten, das signifikante Auswirkungen auf die Senkung von Fehlzeiten hat. Wenn die Art des Führens im Sinne einer mitarbeiterorientierten Führung trainiert bzw. gecoacht wird, so wirkt sich dies auch in Form von geringeren Fehlzeiten aus (vgl. Abbildung 3). Bedeutend ist, dass diese Art des Führens nicht nur propagiert, sondern in die Unternehmenskultur eingeht und - beginnend von der Unternehmensleitung über alle Ebenen hinweg- gelebt wird (vgl. Priemuth, K. & Zawadzky-Krasnopolsky, G., 2004). Die mitarbeiterorientierte Führung beeinflusst die Teamarbeit positiv, die wiederum im Element der Einführung von Gruppenarbeit eine wirkungsvolle Komponente in Bezug auf die Senkung von Fehlzeiten darstellt. Gesundheitsmanagement ist als Daueraufgabe in den vorhandenen Organisationsstrukturen und -abläufen, in den Konzepten und Programmen zur Personalentwicklung sowie in den Anforderungsprofilen der Führungskräfte zu verankern. Entsprechend sollte das Thema als feststehende Institution im Unternehmen im Sinne eines „Gesundheitszirkels“ verankert sein.

Wie die Ergebnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen, ist das dem Prinzip der Ganzheitlichkeit folgende Gesundheitsmanagement nur dann wirksam, wenn die vorherrschenden strukturellen, organisatorischen und persönlichen Bedingungen zusammenhängend betrachtet werden. Dieser ganzheitliche Ansatz, der die in den Studien als wirksam ermittelten Maßnahmen einbezieht, stellt sicher, dass der Mensch mit seinen individuellen Beanspruchungen, Fähigkeiten und Bedürfnissen stets im Mittelpunkt der Maßnahmen steht. Damit haben diese auch präventiven Charakter.

So ergab auch eine von Treixler (1997) durchgeführte Prüfung eines Unternehmens auf die Frage, inwieweit sich seine ganzheitlichen präventiven Gesundheitsmaßnahmen rechnen, folgenden „Return on Investment“ (ROI): Für jeden investierten Euro werden in vier Jahren bis zu zwei Euro eingespart. Besonders effizient scheinen die Maßnahmen bei der Hochrisikogruppe (herzinfarktgefährdete Personen). Für diese Gruppe wurde ein ROI von 11,40 Euro je eingesetztem Euro berechnet.

Bezogen auf unsere Ergebnisse ist folgendes Rechenbeispiel denkbar: Hat ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern neun Prozent Fehlzeiten. So kosten diese dem Unternehmen im Jahr laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz, ca. 3,1 Millionen Euro. Bei Anwendung der als wirksam ermittelten Maßnahmen können bis zu 68% der Höhe der Fehlzeiten gesenkt werden, d.h. es können ca. 2,1 Millionen Euro im Jahr direkt dem ROI des Unternehmens zu Gute kommen.

4. Konsequenzen zur erfolgreichen Umsetzung von Fehlzeitenprojekten

Auf Basis der Erläuterungen in Kapitel drei wird ein exemplarisches Vorgehen geschildert, das Unternehmen dabei unterstützen soll, erfolgreich ihre Fehlzeiten zu senken. Entsprechend ist ein Projektvorgehen zu empfehlen, das zweierlei ermöglichen muss. Es muss sowohl ursachenorientiert sein als auch die fünf nachweisbar wirkungsvollen Maßnahmen verknüpfen.

Personalverantwortliche äußern sich häufig dahingehend, dass sie hohe Fehlzeiten haben und schon immer den Eindruck gehabt haben, dass alle unter starkem Stress stehen. Dann werden beispielsweise Seminare angeboten oder die Lichtverhältnisse für PC-Arbeiter verbessert. Maßnahmen werden also oftmals intuitiv durchgeführt, und vor allem werden bevorzugt symptomorientierte Maßnahmen eingesetzt. Hilft dies? Wie soeben dargestellt wurde, ist es leider meist nicht so einfach. Entsprechend wird folgender Prozessablauf empfohlen.

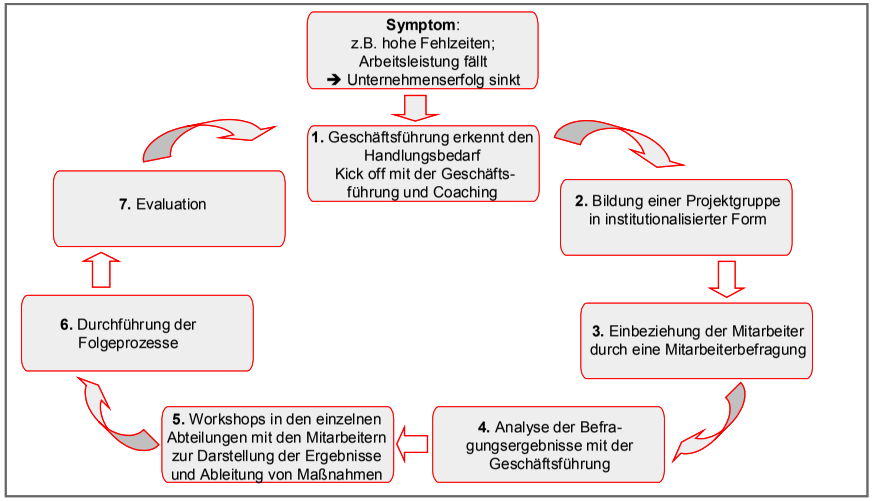

Abbildung 5: Vorgehen im Gesundheitsmanagementprojekt

Der erste Schritt betrifft die Geschäftsführung (vgl. Schritt 1 der Abbildung 5). Das Thema Fehlzeiten sollte nicht nur am sichtbaren Symptom der Fehlzeiten des Mitarbeiters aufgehängt, sondern tiefgreifend angegangen werden soll. Es geht, wie im Abschnitt 2.2 dargelegt, um mehr als nur um Personalfragen, es geht um Geschäftsstrategien, und betroffen sind strukturelle, strategische und arbeitsorganisatorische Abläufe im Unternehmen.

Hier empfiehlt sich ein professioneller Blick auf die eigene Kultur, ihre Auswirkung auf das Commitment der Mitarbeiter und somit auf die Fehlzeiten und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Professionalität bedeutet in diesem Fall das Bekennen zum eigenen Verhalten und schließt auch die Entscheidung ein, unternehmensexterne Spezialisten hinzuzuziehen, die frei von persönlichen Interessen sind. Da die Ursachen von Fehlzeiten sehr komplex sind und zu einem großen Teil in der Unternehmenskultur begründet liegen, sollte ein Fehlzeitenprojekt zur Aufgabe der Geschäftsleitung und einer institutionalisierten Projektgruppe gemacht werden (vgl. Abbildung 3). Diese wird zu Projektbeginn zur Zielklärung und Projektplanung sowie während des gesamten Prozesses gecoacht (vgl. Schritt 1 und 2 der Abbildung 5).

Anschließend folgt mit Schritt 3 die Mitarbeiterbefragung mittels Vollerhebung (vgl. dazu auch Abbildung 3). Dabei können die in Abbildung 1 verdeutlichten Zusammenhänge bei der Entstehung von Fehlzeiten durch den Einsatz entsprechender Befragungsinstrumente messbar gemacht werden. Demzufolge sind Erhebungsinstrumente zur Erfassung der psychischen Beanspruchung, somatischer Krankheitsbilder, der individuellen Konstitution, des Gesundheitsverhaltens und von Berufskrankheiten einzusetzen.

Zur Erfassung des Commitments der Mitarbeiter sowie seiner Stellhebel (vgl. Abbildung 1) kann ein commitmentbasiertes Befragungsinstrument eingesetzt werden (vgl. Priemuth, K. & Wachter, B., 2003; Priemuth, K. & Zawadzky-Krasnopolsky, G., 2004). Dieses Befragungsinstrument erlaubt auf Basis einer Reihe zentraler und methodisch abgesicherter Commitmentfragen die anonymisierte Einteilung der Mitarbeiter nach ihrem Arbeitgeber-Commitment, das als globale Steuerungsgröße für ein Gesundheitsmanagement dient. Als Ergebnis entsteht eine Differenzierung der Mitarbeiter in (a) begeistert, (b) zufrieden, (c) innerlich gekündigt und (d) vor einem Arbeitgeberwechsel stehend. Das Mitarbeiterbefragungsinstrument erhebt neben den commitmentbasierten Fragen auch die Stellhebel des Commitments wie Team, Führung, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Prozessorganisation. Die Ergebnisse zu diesen Themen können anschließend mit dem verdichteten Grad des Commitments auf Unternehmens- oder Filialebene in Beziehung gesetzt werden. Dies erlaubt eine Quantifizierung möglicher Hebel zur Erhöhung des Commitments. Mit Hilfe der identifizierten Stellhebel kann die Arbeitsleistung beeinflusst sowie eine punktgenaue Ableitung von Ansatzpunkten zur kulturellen Veränderung und damit auch zur Senkung von Fehlzeiten getroffen werden.

Anhand der durch die Mitarbeiterbefragung erhobenen Daten werden die Ursachen von Fehlzeiten und die Stellhebel zur Senkung dieser mittels statistischer Analysen ermittelt; sie bilden die Basis für die nachfolgenden Schritte laut Abbildung 5.

Im Verlauf der Betrachtung der Ergebnisse mit der Geschäftsleitung (vgl. Punkt vier in der Abbildung 5) wird deutlich, wie innerbetrieblich Fehlzeiten, Krankheiten sowie innere Kündigung hervorgerufen werden. Das Entscheidende ist, dass die Mitglieder der Geschäftsleitung diesen Prozess unter Anleitung selbst vollziehen – statt sich von klassischen Beratern mit ‚Diagnosen' und fertigen ‚Therapieentwürfen' versorgen zu lassen.

Unserer Erfahrung entsprechend, die durch die Studienergebnisse (vgl. Kapitel 3) gestützt werden, zeigen viele Mitarbeiterbefragungen, dass besonders die Themen Führung und Team zentrale Stellhebel zur Beeinflussung des Commitments der Mitarbeiter und des Krankenstandes sind. Dieser Themen muss sich jede Geschäftsleitung annehmen, da für eine nachhaltige Änderung der Führungskultur immer an der Unternehmensspitze angesetzt werden muss (vgl. Priemuth, K. & Zawadzky-Krasnopolsky, G., 2004). Zielführende und realisierbare Unternehmensprozesse berücksichtigen neben den Kenndaten des Unternehmens auch die kommunikativen Merkmale der leitenden Persönlichkeiten. Von den Betroffenen selbst wird dies oft nicht bewusst wahrgenommen. Doch gerade diese Merkmale bestimmen, wie der Erfolg solcher Projekte letztendlich ausfällt. Ist die gesamte Geschäftsleitung eingebunden, kann sichergestellt werden, dass es zu einem individualisierten und gemeinsamen Lernen und Entwickeln kommt. Zu diesem Zweck erfolgt ein differenziertes Coaching der Geschäftsleitung zu eigenen Fähigkeiten, Zuständigkeiten, Werten und Zielen. Dabei beobachten diese ihre eigene Kommunikationsweise sowie die in der Geschäftsleitung wirkenden Werte und Regeln und leiten für sich nachvollziehbare Vorgehensweisen zur mitarbeiterorientierten Führung ab.

Im Schritt fünf (vgl. Abbildung 5) wird damit begonnen, die Mitarbeiter in den Wandlungsprozess einzubeziehen. Dies wird dadurch gewährleistet, dass sich die einzelnen Abteilungen des Unternehmens systematisch mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung beschäftigen. Ein solches Vorgehen sichert die Mitarbeiterakzeptanz und ist erfolgsbestimmend für die Umsetzung gemeinsam identifizierter Maßnahmen. So wird nicht nach dem „Bombenwurfprinzip" gearbeitet, d.h., die in Führungsebenen erdachten einzelnen Maßnahmen werden nicht auf die Mitarbeiter „geworfen", sondern die Mitarbeiter sind in die Gestaltung und Umsetzung ganzheitlicher Gesundheitsmanagementkonzepte einbezogen. Die Betroffenen werden damit zu Beteiligten, zu Entscheidungsträgern und aktiven Gestaltern.

In den moderierten Workshops werden anhand der abteilungsspezifischen Ergebnisse Stärken und Schwächen herausgearbeitet und gemeinsam mögliche Maßnahmen abgeleitet. Diese werden in kurz- und langfristig umsetzbare Maßnahmen eingeteilt. Kurzfristig umsetzbare Maßnahmen sind z.B. die Beseitigung einer Gefahrenquelle oder die Prüfung der Pausenregelung. Die langfristig umsetzbaren Maßnahmen ordnen sich sehr häufig den Themen Führung und Team zu. Entsprechend werden auch hier in erster Linie Ziele in Bezug auf mitarbeiterorientierter Führung (vgl. Abbildung 3) abgeleitet. Die anschließenden Prozesse (vgl. Schritt sechs in Abbildung 5) können folgendermaßen verlaufen: Durch a) das aktive Vorleben der

Geschäftsleitung, b) Coaching der Führungskräfte zum Thema der mitarbeiterorientierten Führung und c) der entsprechenden Organisationsentwicklung mittels Bildung von teilweise kleineren Teams sowie d) unterstützende Teamcoachings breitet sich die zur Senkung von Fehlzeiten und deren Vorbeugung notwendige Führungskultur aus. Coachings eignen sich dabei hervorragend, um aufgrund der dadurch angeregten Reflexionen lösungs- und ressourcenorientiert eine Entwicklung zu ermöglichen (vgl. Priemuth, 2002).

Ergänzend zu den Einzelcoachings haben sich Gruppencoachings - in denen eine Gruppe von Führungskräften zusammen gecoacht wird - bewährt. Dadurch konnten die Führungskräfte ihr ziel- und lösungsorientiertes Arbeiten stark verbessern. Dank der gemeinsamen Arbeit an der Umsetzung ihrer Ziele profitieren alle Mitglieder von den Erfahrungen der jeweils anderen. Die Gruppencoachings werden des Weiteren dafür genutzt, Rückmeldung über Ideen und Vorgehensweisen zu ihrem Führungsverhalten zu erhalten. Durch spezifische Coachingmethoden werden besonders schwierigen Führungssituationen aus dem Alltag auf den Grund gegangen und für Veränderungsprozesse mobilisiert. Letztlich werden auch Mut und Motivation durch gegenseitige Reflexion der Veränderungsschritte angeregt.

Durch die Implementierung eines kontinuierlichen Gesundheitsmanagements und den darin enthaltenen Maßnahmen können die Fehlzeiten innerhalb eines Jahres nachweislich gesenkt werden. Um den Einsatz der angewendeten Maßnahmen über Jahre so effektiv wie möglich zu halten, sollten diese ebenfalls kontinuierlich nach anerkannten Standards evaluiert werden (vgl. Priemuth, 2002; siehe Schritt sieben in der Abbildung 5).

Eine Frage, die viele Teilnehmer der Studie auf den letzten Fehlzeiten-Workshoptage der Autorin beschäftigte, war, warum die nachweislich wirkungsvollen Maßnahmen zur Senkung von Fehlzeiten eher selten von ihren Unternehmen eingesetzt werden. Als mögliche Ursachen wurden a) die fehlende Vertrauenskultur, b) die Weigerung der Führungskräfte das Thema anzugehen sowie c) das fehlende Know-how genannt. Dort sollten Unternehmen beginnen, getreu dem Motto zu handeln: „Jeden Abend verabschiedet sich die Hälfte meines Kapitals. Tue alles, damit es gesund und motiviert wiederkommt“. Letztlich profitieren davon Mitarbeiter, Gesellschafter, Aktionäre und nicht zuletzt die Kunden.

Literatur

Badura, B., Schellschmidt, H., Vetter, C. (2003): Fehlzeiten-Report 2002 Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. wissenschaftlicher Springer-Verlag

Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, Ch. (2004): Fehlzeiten-Report 2003. Springer Verlag

Hofmeyer, J., Rice, B. (2002): Commitment-Marketing. München

Nieder, P. (1998): Fehlzeiten wirksam reduzieren. Konzepte, Maßnahmen, Praxisbeispiele. Gabler Verlag

Piorr, R. (2001): Rückkehrgespräche – Chance für geringe Fehlzeiten bei gleichbleibender Arbeitsleistung?. Herbert Utz Verlag

Priemuth, K. (2002): Motivation und Volition. Evaluation eines psychologischen Interventionsprogrammes. Frankfurt a.M.: Peter Lang

Priemuth, K., Wachter, B. (2003): Damit Fehlzeiten nie wieder zum Problem werden - Erfahrungen aus der Praxis. Personalwirtschaft, Ausgabe 9

Priemuth, K., Zawadzky-Krasnopolsky, G. (2004): Begeisterte Mitarbeiter und Geschäftserfolg - Der Weg über die Unternehmenskultur. Personal, im Druck

Thalmann, U. (2003): Absenzenmanagement: Fehlzeiten im Betrieb können ins Geld gehen. VisanaFORUM, Ausgabe 2

Treixler, M. (1997): Wie sich Prävention im Unternehmen rechnet. Personal, Ausgabe 2

Über die Autorin:

Dr. Katrin Priemuth
studierte Psychologie mit den Schwerpunkten Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie und Klinische Psychologie in Halle, Leipzig, Johannesburg, Dresden und Oxford. Danach promovierte sie sich extern am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der LMU in München im Bereich der Evaluation von Führungskräftetrainings. Während dieser Zeit arbeitete sie als selbständige Beraterin für verschiedene Beratungs- und Industrieunternehmen zu Themen der Personal- und Organisationsentwicklung. Im Anschluss wurde sie Mitbegründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Sophus GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in Projekten zur Unternehmenskulturentwicklung, zum Internen Marketing, zur Führungskräfte- und Teamentwicklung, zur Steigerung des Mitarbeiter-Commitments und zur Senkung von Fehlzeiten. Dabei ist sie als Beraterin und Coach sowie als Dozentin und Autorin tätig.

Kontakt:

Sophus GmbH
Dr. Katrin Priemuth
Marie-Curie-Str. 6
85055 - Ingolstadt

www.sophus.de
katrin.priemuth@sophus.de

Tel. 0841-9677333
mobil: 0178-4931284
Fax: 0841-9677338