

Ausgangssituation

Das hier beschriebene Unternehmen ist im Bereich der Miet-Textildienste tätig und beschäftigt im deutschen Raum über 1.500 Mitarbeiter (m/w).

Eine (nach unserer Erfahrung) hohe Krankenquote wurde als „unveränderbares Übel“ hingenommen. Es gab weder statistische Auswertungen, noch Kranken- oder Rückkehrgespräche mit den Mitarbeitern und es wurden auch keinerlei Maßnahmen jeglicher Art ergriffen.

Ziel

Unsere erste Aufgabe war es, dem Betriebsrat sowie den Führungskräften in der operativen Ebene die Bedenken davor zu nehmen, dass Krankengespräche automatisch zu Kündigungen bzw. zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas führen. Im zweiten Schritt sollten bei diesen Führungskräften durch Schulungen und Workshops zu den Themen „Führungsgrundlagen, Motivation und Gesprächstechnik“ praxistaugliche Grundlagen geschaffen werden.

Umsetzung

An den ersten 2 Workshoptagen erhielten die Teilnehmer (auch für Rechtslaien verständliche) Informationen zu den wichtigsten arbeitsrechtlichen Bestimmungen (Schwerpunkt „Arbeitsunfähigkeit“).

Der 3. und 4. Workshoptag setzte sich zusammen aus Führungstheorie und der Lösung von praktischen Aufgabenstellungen aus dem Alltag, die vorher mit der Geschäftsführung abgestimmt wurden.

Am 5. Workshoptag lernten jeweils max. 6 Teilnehmer, die vermittelten Kenntnisse unter Zugrundelegung eines praktischen Krankheitsfalls aus ihrer Abteilung anzuwenden. Wir halfen beim Aufbau und der Vorbereitung der Gespräche, die die Teilnehmer (mit einem Rollenspieler von uns) im Team durchführten und die von den Teilnehmern anschließend selbst bewertet wurden.

Die Geschäftsführung folgte unserer Empfehlung, dass wir mit den Teilnehmern vor dem Start der praktischen Fehlzeitengespräche nochmals jeder Führungskraft ein Einzeltraining zukommen ließen (ca. 4 Stunden) und bei jeder Führungskraft die ersten 3 Gespräche (als Beobachter) begleiteten. Im Anschluss an die Gespräche gaben wir der Führungskraft ein lösungsorientiertes Feedback.

Zeitgleich entwickelten wir eine einfache Möglichkeit zur Auswertung und Darstellung der Lohnfortzahlungskosten (Grafik mit monatlichen und kumulierten Werten; Jahresvergleiche; Tabelle, aus der planübersteigende und planunterschreitende €-Werte abzulesen sind; „Hitliste“ mit kumulierten Lohnfortzahlungskosten). Die Grafiken wurden in den einzelnen Abteilungen ausgehängt und erfreuten sich sofort „sehr regen“ Interesses. Durch die Ver-

gleichsmöglichkeit einzelner Niederlassungen entwickelte sich ein regelrechter unternehmensinterner Wettbewerb.

Eine Auswertung der Krankenkasse, bei welcher die meisten Mitarbeiter versichert sind, gab weitere (anonyme) Einblicke in Krankenquote und -dauer der verschiedenen Geschlechter, Altersgruppen und Nationalitäten, Diagnosen, Vergleiche mit Unternehmen der Branche landes- und bundesweit u.v.m.

Aufgrund dessen, dass auch Gespräche mit Mitarbeitern geführt werden mussten, die „nicht ganz so offen“ für ein Fehlzeitengespräch sind, wurde mit den Führungskräften ein 2-tägiges Konfliktmanagement-Training (Schwerpunkt Fehlzeitengespräch) durchgeführt.

Ergebnis

Die Lohnfortzahlungskosten verbesserten sich nach ca. 18 Monaten konsequenter Handhabung um ca. 125.000 € p.a. (... wobei wir auch nicht außer Acht lassen, dass bei der Entwicklung des Krankenstandes auch noch andere Faktoren eine Rolle spielen können.).

Maßnahmen waren u. a., dass einige Mitarbeiter auf anderen Arbeitsplätzen eingesetzt, (oftmals auf „von den Führungskräften gesteuerte“ Anregung der Mitarbeiter hin) Verbesserungen an Arbeitsplätzen vorgenommen wurden und/oder Mitarbeiter davon überzeugt werden konnten, sportliche Aktivitäten aufzunehmen, zu einer Ernährungsberatung zu gehen, mit dem Rauchen aufzuhören etc.

Angenehme Nebeneffekte sind, dass die Führungskräfte ihre Führungsrolle selbstbewusster wahrnehmen und sich das Betriebsklima (entgegen der ursprünglichen Befürchtungen) sogar verbessert hat! Noch mehr: die meisten Mitarbeiter und der Betriebsrat (!) fordern heute Fehlzeitengespräche von den Führungskräften ein.

Ausblick

Jede Führungskraft bekommt jährlich ein ca. 2,5-stündiges „Refreshing“ durch uns, Führungsnachwuchskräfte werden von uns in Einzeltrainings u. a. zur Führung von Fehlzeitengesprächen ausgebildet.

Mitarbeiter, die eine planunterschreitende Lohnfortzahlungsquote erreichen, erhalten heute einen Teil des „selbst erwirtschafteten Guthabens“ in Form von steuerfreien Kraftstoffgutscheinen.