



Agiles Fehlzeiten-Management

**Messbare Senkung
vermeidbarer Kurzzeiterkrankungen (mit LFZ)
für ein rechenbares Ergebnis
mit nachhaltiger Wirkung!**

Krankenquote – die Kosten



Kranke Mitarbeiter mit Lohnfortzahlung (LFZ) verursachen **nicht nur direkte (Personal-) Kosten (ohne Gegenleistung)**, sondern führen – da der Leistungsverdichtung Grenzen gesetzt sind – auch zu einem Verlust an realisierbarer Wertschöpfung. Diese **Ertragsminderung** beträgt min. das **Fünffache der krankheitsbedingten Personalkosten**.

Hinzu kommen die vielfältigen **organisatorischen Probleme**, die vor allem die direkten Vorgesetzten vor Ort tagtäglich beschäftigen. Diese **indirekten Kosten** werden selten erfasst, **sind aber erheblich**.

D.h.: die **finanziellen Auswirkungen eines hohen Krankenstandes** (mit - aber auch ohne - LFZ, denn auch diese Arbeitskräfte fehlen) **sind immens** – selbst wenn „nur“ die direkten und nicht die indirekten Kosten oder gar die wertschöpfende Ertragsminderung berechnet werden.

Musterrechnung: bei einer Krankenquote von 9%, 250 Mitarbeitern und geschätzt 12.000.000 € Personalkosten/Jahr (inklusive Sozial- und Folgekosten) belaufen sich die **direkten Krankenkosten** bereits auf **circa 1.000.000 € (pro Jahr)!**

Krankenquote – das Potential



Menschen werden aus diversen Gründen krank. Die Frage ist: **welcher Anteil der Krankenquote ist** (für die jeweilige Branche, Region und Unternehmensgröße) „normal“ und **welcher Anteil davon ist vermeidbar, also senkbar?**

Klassische Benchmarks helfen selten weiter, da diese **nicht nach normaler und vermeidbarer Erkrankung unterscheiden.**

MERCATOR arbeitet mit folgender Faustformel zur **Ermittlung des Potentials zur Senkung der vermeidbaren Krankenquote:**

Je **nach Unternehmenssituation** sind max. **30%** der kurzzeitigen Fehlzeiten (**mit Entgeltfortzahlung**) eher Bagatellbeschwerden und circa **10%** der Mitarbeiter mit längeren Fehlzeiten (**ohne Entgeltfortzahlung**) sind nicht wieder einglieder- oder versetzbar.

Beide Berechnungen **zusammen** summieren sich dann zu dem **Krankenpotential**, welches in Ihrem Unternehmen **reduzierbar** ist - wobei die **kurzfristigen Erkrankungen** (da doppelt teuer) **im Fokus** stehen.

Krankenquote – die Ursachen



Diverse wissenschaftliche Untersuchungen („Gallup Studie“ 2017, „Fehlzeitenreport der Bundesregierung“ 2017; „Wissenschaftliches Institut der AOK“ 2018 etc.) belegen: die gewerblichen Mitarbeiter haben vor allem zwei klare Erwartungen an das Unternehmen: **Gerecht geführt zu werden und kollegial zugehörig zu sein** (wobei ein entsprechender Lohn und angemessene Rahmenbedingungen - so genannte „Hygienefaktoren“ - die Basis der Zusammenarbeit darstellen). Im Zentrum geht es vor allem um **menschliche „Beziehungsfaktoren“** (Führungskräfte und Kollegen/Innen) **die ausschlaggebend für das Verhalten der Mitarbeiter sind!**

Ist einer oder sind gar beide Erwartungen aus Sicht der Mitarbeiter seitens des **Unternehmens** nicht angemessen erfüllt, so entsteht ein **emotionales Defizit**, mit der Folge, dass bei diesen Mitarbeitern sich die **Leistungserbringung vermindert** (Dienst nach Vorschrift), im nächsten Schritt die **vermeidbare Krankenquote steigt** (häufige Bagatellerkrankungen) bis hin zur **vermehrten Fluktuation** (Kündigung).

Wer engagierte Leistung fördern und die vermeidbare Krankenquote senken will, der muss folglich dafür sorgen, dass die **menschenorientierte Führungsleistung** kompetent, kontinuierlich und konsequent erbracht wird **und** andererseits ein **motivierender Teamgeist** herrscht, der Kommunikation, Kooperation und Konfliktlösungen auf der Ebene der Mitarbeiter ermöglicht. **An diesen beiden Stellschrauben setzt MERCATOR an!**

Das Konzept – die Vorgesetzten



Wer die Einstellungen von Mitarbeitern hin zu einer gesunden Unternehmenskultur verändern will, muss **dem wertschöpfenden Faktor Mensch die Aufmerksamkeit zu Teil werden lassen, die dieser verdient.**

80% der Führungskräfte in Deutschland (siehe „Gallup-Studie“) führen nur ein- bis zweimal im Jahr ein Feedback-Gespräch mit ihrem Mitarbeiter (wobei 90% meinen, ein gutes Gespräch geführt zu haben, was allerdings nur 10% der Mitarbeiter bestätigen). Da kann weder eine emotionale Bindung aufgebaut werden, noch das Gefühl entstehen, menschlich angemessen und gerecht geführt worden zu sein.

Zeitgemäße Führung – die u. a. zur Senkung der vermeidbaren Krankenquote beiträgt – muss folgende Anforderungen erfüllen: Sie muss sich auf jeden Mitarbeiter beziehen, muss monatlich in Form min. eines Feedback-Gespräches erfolgen und die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten emotional stärken.

Diese intensive Führungsleistung (gemeint sind hier nicht die klassischen „Rückkehrgespräche“) **können nur die – direkten – Vorgesetzten** wegen ihrer eher übersichtlichen Führungsspanne **gewährleisten**. Dementsprechend ist es auch zielführend, diesen die **Verantwortung für die Senkung der Krankenquote** zu übertragen. Damit kommt den direkten Vorgesetzten (unteren Führungskräften / UFK) eine **Schlüsselrolle bei der Senkung der vermeidbaren Krankenquote** zu.

Instrumente – die Führungsliste

Nr.	MA-Name	Anzahl Krankentage			ZG 1-6		Häufigkeit Erkrankungen		Verantwortliche Führungskräfte		
		2016	2017	2018	2017 / 2018	in 2017 / 2018	UFK	MFK	OFK		

Transparenz der Zahlen, Daten, Fakten – vor allem für die direkten Vorgesetzten vor Ort – ist **zwingende Voraussetzung für die Steuerung von Ergebnissen** (auch für die Senkung der Krankenquote).

Die intern zu erstellende Führungsliste macht deutlich, wer von den Mitarbeitern, wie lange und wie häufig in den letzten zwei Jahren (und im laufenden Jahr) im Verantwortungsbereich des direkten Vorgesetzten erkrankt war bzw. noch ist.

Gemäß dieser Erkenntnis werden die Mitarbeiter dann so genannten Zielgruppen (ZG) zugeordnet.

ZG 1 bedeutet: der Mitarbeiter war im letzten Jahr 0 – 5 Tage krank. Das sind die Leistungsträger des Unternehmens, die die Wertschätzung erhalten müssen, die diese verdienen. Meistens gilt aber der Grundsatz: „nicht geschimpft ist schon gelobt“.

ZG 2-3 Mitarbeiter sind deutlich häufiger (kurzfristig) krank. Vor allem geht hier es darum, das Bewusstsein zu schärfen, dass der Mitarbeiter gebraucht wird und es Schaden von seinem Team abzuwenden gilt.

ZG 4-6 Mitarbeiter (> 42 Werkstage) wären dann eher eine Aufgabe für das obere Management bzw. die Abteilung: Personal, die dann über Wiedereingliederungen, Versetzung oder eine negative Prognose zu entscheiden haben.

Instrumente – das Führungsbuch



Arbeitsleistung wird in vielfältiger Hinsicht gemessen, vor allem um zu erkennen, ob Ziele erreicht wurden – **Führungsleistung ist dagegen intransparent.**

Mit der Erkenntnis, dass die Wertschöpfung (auch in Bezug auf die Senkung der vermeidbaren Krankenquote) nur durch mehr Führungsarbeit verbessert werden kann, ist es auch erforderlich, die **Führungsleistung an sich transparent zu machen** und damit (sofern erforderlich) **einer Verbesserung zuzuführen.**

Vor allem direkten Führungskräften, die i.d.R. für gute fachliche Leistungen befördert wurden, fällt die Erkenntnis nicht immer leicht, **der Führungsarbeit (auch zeitlich) den Stellenwert einzuräumen**, die dieser zu kommt.

Nicht zuletzt sind die – an der Basis der Wertschöpfung arbeitenden – **direkten Vorgesetzten häufig nicht als Führungskräfte ausgebildet worden.**

D.h.: **Führung (auch zeitlich) zu priorisieren**, muss erst gelernt, eingeübt und verinnerlicht werden. Dem dient **das Führungsbuch**, einerseits als Selbststeuerungs- aber andererseits auch als Controllinginstrument, **um Führungsleistung optimierbar zu machen.**

Konzept – die Führungskräfte



Von den mittleren Führungskräften (MFK) werden die **direkten Vorgesetzten** (UFK) selten als Führungskräfte wahrgenommen, sondern **eher als operative Vorarbeiter**, die die Arbeitsorganisation, den -ablauf und die -kontrolle vor Ort fachlich gewährleisten und ansonsten mitarbeiten.

Angesichts dessen, dass diese Vorgesetzten zukünftig mehr in die Führungsarbeit einbezogen werden müssen, verändert sich damit auch **die Rolle und Aufgabe der mittleren Führungskräfte** hin zu **Förderern von (direkter) Führungsleistung**, damit diese in der Lage sind, sowohl vertrauensvolle Einzelgespräche zu führen, als auch motivierende Team-Meetings zu realisieren.

Damit erhöht sich insgesamt die Professionalität der direkten Vorgesetzten aber auch die Kooperation mit den mittleren Führungskräften – denn auch die direkten Vorgesetzten bedürfen einer positiven Bindung an Ihrem Chef.

Dem **oberen Management (OFK)** kommt eher die **Rolle des Steuermanns** zu, der das Projekt machtvoll fördert, die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen konsequent fordert und die erforderlichen Rahmenbedingungen angemessen gewährleistet.

Das Konzept – die Mitarbeiter



Mitarbeiter haben selten von sich aus ein Interesse an der Senkung der Krankenquote, da diese keinen Nutzen davon haben.

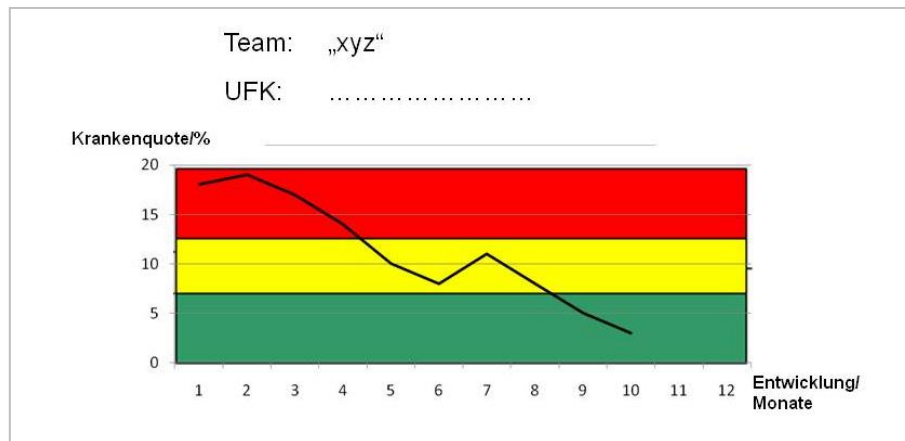
Einige Unternehmen bieten deshalb eine Jahresprämie an, wobei diese Art der Motivation zumeist wirkungslos ist – zumindest was die Senkung der Krankenquote angeht – da einerseits diejenigen, die eher häufiger krank sind, keine Belohnung erhalten und andererseits kaum ein Mitarbeiter im Januar daran denkt, dass Ende des Jahres ggf. ein Bonus zu erwarten ist.

MERCATOR geht deshalb einen anderen Weg: die monatliche Teambelohnung.

Ziel ist es, den Teamgeist zu fördern, denn 76% der Mitarbeiter betonen, dass ein gutes Arbeitsverhältnis vor allem zu den Kollegen/Innen und dem eigenen Vorgesetzten einen starken Einfluss auf deren Arbeitsmoral hat (ManpowerGroup „Arbeitsmotivation 2018“).

Dieses Zusammengehörigkeitsgefühl fördert die Identifikation mit dem Unternehmen und trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter sich nicht nur dem direkten Vorgesetzten, sondern vor allem dem eigenen Team zugehörig und damit gebraucht fühlen - und deshalb gerne zur Arbeit erscheinen!

Instrument – die Teamliste



Indem jedem direkten Vorgesetzten seine **Krankenquote per Teamliste zugeordnet** wird, erhalten nicht nur die Führungskraft, sondern auch deren Mitarbeiter Transparenz über die Entwicklung der Krankenquote (mit Entgeltfortzahlung – denn für längerfristig erkrankte Mitarbeiter kann das Team keine Verantwortung übernehmen).

Konkret: **die direkte Führungskraft erhält** (seitens des Unternehmens) – bei Erreichen der normalen Krankenquote - **ein kleines Budget** (Projektzuschuss) zur Finanzierung von **gemeinsamen Aktivitäten** zur Verfügung gestellt. Im Vordergrund steht dabei die gemeinsame Kommunikation (Vorgesetzter mit seinem Mitarbeiterteam) - das kann im Unternehmen ein gemeinsames Frühstück sein oder auch in der Freizeit: Kegeln, Pizzaessen etc. – das **Team entscheidet über die Verwendung des Budgets!**

Erfahrungsgemäß interessieren sich die Mitarbeiter nun sehr für die Senkung der Krankenquote, denn die Erfahrung des Gemeinschaftsgefühls ist ein starker emotionaler Wert. **Sich eingebunden fühlen in ein Team, geschätzt und gebraucht werden, gibt der Arbeit einen Sinn**, der motivierend auf die beteiligten Mitarbeiter wirkt und damit **die Krankenquote messbar senkt** (siehe dazu auch den Fehlzeiten Report 2018 des wissenschaftlichen Institutes der AOK)

Arbeitsweise – die Competence

Aufwand in Tagen	MERCATOR	Monat 1							Monat 2				Mon.3			...	Mon. 5				Mon. 6			...	Mon. 9				Mon. 10			...	Mon. 14			Mon. 15																		
		...	10	11	12	13	14	...	17	18	19	...	1	...	17	18	19	...	14	15	16	17	...	1	2	3	4	...	14	15	16	...	1	2	3	4	...	16	17	18	...	1	2	3	...	16	17	...						
I Commitment																																																						
1. Zielvereinbarung: AG /OFK	0,25	PL + E																																																				
2. Projektorganisation:HR oder Ass. AG/OFK	0,50	PL + E																																																				
3. Information: MFK/UFK + ggf. BR /OFK	0,75	PL + E																																																				
4.Auswertung:Mitarbeiterbefragung/Mercator	3,00	GF / Büro																																																				
5. Analysegespräche: UFK/MFK + OFK/AG	1,50	PL																																																				
6. Entwicklung:FK-Aufgaben/Mercator	2,00	GF / Büro																																																				
7. Tel. Umsetzungsvereinbarung: AG /OFK	0,50	TEL/PL (E)																																																				
II. Competence																																																						
1. Aufgabenvermittlung: OFK	0,25	E																																																				
2. Aufgabenvermittlung: MFK	0,50	E																																																				
2. Aufgabenvermittlung: UFK	1,75	E																																																				
III. Conversion																																																						
1. Umsetzungsberatung: UFK	18,00	E																																																				
2. Umsetzungsberatung: MFK	3,00	E + 1xPL																																																				
3. Umsetzungsberatung: OFK / AG	1,50	E + 1xPL																																																				
IV. Controlling																																																						
1. Projektbilanz: UFK	1,00	PL + E																																																				
2. Projektbilanz: MFK	0,50	PL + E																																																				
3. Projektbilanz: OFK/AG	0,25	PL + E																																																				
Projektende	35,25																																																					

Vor allem direkte Vorgesetzte (UFK) benötigen **pragmatische Handlungsanleitungen**, um zu verstehen, was von ihnen zukünftig erwartet wird und was sie nun ganz konkret mit wem, in welcher Intensität und Dauer tun sollen.

Damit dieses gelingt, werden den direkten Vorgesetzten und (zukünftigen) Führungskräften sowohl das **zielführende Konzept**, als auch die **neuen Instrumente erläutert**, alle Fragen diesbezüglich geklärt und die **umzusetzenden Aufgaben** in punkto angemessene Anwendung gemeinsam geübt. Diese Übungen beziehen sich vor allem auf das erforderliche Beziehungsmanagement, denn **nur mit emotionaler Intelligenz sind Führungsgespräche zielführend** – vor allem, wenn es um die Erhöhung der Bindung an das Unternehmen, das Team und die Führungskraft geht. Ferner werden den **MFK und den OFK** auch deren Führungsaufgaben erläutert und diese **gebeten, die erforderliche Unterstützung den UFK zu Teil werden zu lassen**.

Nicht zuletzt steht am **Ende eine Vereinbarung**, in der alle Beteiligten gebeten werden, zu erklären, ob diese nun **bereit und in der Lage sind, diese Aufgaben zeitnah umzusetzen**.

Arbeitsweise – die Conversion

Aufwand in Tagen	MERCATOR	Monat 1							Monat 2				Mon.3			...	Mon. 5				Mon. 6			...	Mon. 9				Mon. 10			...	Mon. 14			Mon. 15						
		10	11	12	13	14	17	18	19	1	17	18	19	...	14	15	16	17	...	1	2	3	4	...	14	15	16	...	1	2	3	4	...	16	17	18	...	1	2	3	...	16
I. Commitment																																										
1. Zielvereinbarung: AG /OFK	0,25	PL + E																																								
2. Projektorganisation:HR oder Ass. AG/OFK	0,50	PL + E																																								
3. Information: MFK/UFK + ggf. BR / OFK	0,75	PL + E																																								
4. Auswertung: Mitarbeiterbefragung/Mercator	3,00	GF / Büro																																								
5. Analysegespräche: UFK/MFK + OFK/AG	1,50	PL																																								
6. Entwicklung:FK-Aufgaben/Mercator	2,00	GF / Büro																																								
7. Tel. Umsetzungsvereinbarung: AG /OFK	0,50	TEL/PL (E)																																								
II. Competence																																										
1. Aufgabenvermittlung: OFK	0,25	E																																								
2. Aufgabenvermittlung: MFK	0,50	E																																								
3. Aufgabenvermittlung: UFK	1,75	E																																								
III. Conversion																																										
1. Umsetzungsberatung: UFK	18,00	E																																								
2. Umsetzungsberatung: MFK	3,00	E + 1xPL																																								
3. Umsetzungsberatung: OFK /AG	1,50	E + 1xPL																																								
IV. Controlling																																										
1. Projektbilanz: UFK	1,00	PL + E																																								
2. Projektbilanz: MFK	0,50	PL + E																																								
3. Projektbilanz: OFK/AG	0,25	PL + E																																								
Projektende	35,25																																									

Führungstrainings können das Wissen der Teilnehmer vermehren, aber nicht wirkungsvoll deren **persönliche Einstellungen** (deren Denken und Handeln an sich) angemessen verändern, da es dafür eines längeren Zeitraumes bedarf. Da es aber auf die Umsetzung neuer Verhaltensweisen ankommt, gelingt dieses nur durch eine **kontinuierliche Begleitung, Beratung, Förderung aber auch Forderung** von neuen Führungsleistungen. Gemäß dieser Erkenntnis liegt der Schwerpunkt der Arbeit von MERCATOR bei der Umsetzungsberatung.

Alle 6 Wochen erhalten die direkten Führungskräfte (UFK) eine individuelle Beratung – insgesamt 6 Mal. Damit wird gewährleistet, dass aus guten Ideen rechenbare Taten werden. Die **definierten Maßnahmen** werden anschließend **per Protokoll dem mittleren Management (MFK) zum Nachhalten übergeben** samt Hinweisen zu dem ggf. erforderlichen Förder- und Förderbedarf pro Person. Nicht zuletzt wird das obere Management (OFK), wie der Auftraggeber (AG), kontinuierlich über die erreichten Ergebnisse informiert und ggf. um Unterstützung gebeten.

Erfahrungsgemäß stellt sich – spätestens – nach 3 Conversion Steps langsam aber sicher das **prognostizierte Ergebnis in punkto Senkung der vermeidbaren Krankenquote ein**.



Muster-Daten zur kostenfreien kaufm. Angebotserstellung für:

Unternehmen Bezeichnung / Adresse	
Ansprechpartner / Angebot Name / Funktion / Telef.-Nr. / E-Mail Adresse	
Standort für Angebot Adresse	
Obere Führungskräfte Funktionsbezeichnung / Anzahl	
Mittlere Führungskräfte Funktionsbezeichnung / Anzahl	
Untere Führungskräfte / Direkte Vorgesetzte Funktionsbezeichnung / Anzahl	
Gewerbliche Mitarbeiter Anzahl	
Anzahl Fach- und Führungskräfte insg.	
IST-Krankenquote (2019 oder 2020) im Durchschnitt in %	
mit LFZ in %	
ohne LFZ in %	