

Optimierung der Anwesenheit durch

Systematische Fehlzeitengespräche

Das Thema Fehlzeiten hat in der betrieblichen Praxis an Aktualität nicht verloren, wenngleich sich der gesamtwirtschaftliche Krankenstand nach den Statistiken auf einem der tiefsten Stände seit Jahren bewegt. Nicht zuletzt die Kosten, die durch das Fernbleiben (durch welche Ursachen auch immer) der Arbeitnehmer entstehen, lassen diese Thematik nach wie vor als Dauerbrenner erscheinen.



Hinweis:

Wenn wir in dieser Unterlage überwiegend in der männlichen Wortform reden, dann geschieht dies ausschließlich aus Gründen der leichteren Lesbarkeit und meint gleichermaßen Frauen und Männer im Unternehmen.

Maßnahmen zur Steigerung der Präsenz

Vorbemerkungen

Umgang mit Fehlzeiten ist ein brisantes Thema!

- Die menschliche,
- Die soziale,
- Die betriebliche,
- Die wirtschaftliche
- Die Komponente

Nicht jeder kranke Mitarbeiter „macht“ blau!

- Welche Ursachen hat die Krankheit des Mitarbeiters?
- Was tun wir als Vorgesetzte dafür, dass Mitarbeiter nicht krank werden?
- Was tun wir als Vorgesetzte für Mitarbeiter, die krank sind?

Fürsorgepflicht des Arbeitgebers

Unser Tag im Überblick

1. Das Thema Fehlzeiten und seine grundsätzliche Bedeutung im Unternehmen
2. Führung auf Grund von Mitarbeiterkompetenzen und –motivation
- ein kurzer Exkurs in Ihre Führungspraxis
3. Präsenz am Arbeitsplatz
- ein wichtiger Indikator Ihrer erfolgreichen Führungsarbeit
4. Optimierung der Präsenz am Arbeitsplatz
- der Prozess in der LPG
5. Wertschätzende Gesprächsführung
- aber mit Konsequenz
6. Fehlzeiten
was Sie als Vorgesetzter über Fristen u. a. wissen sollten

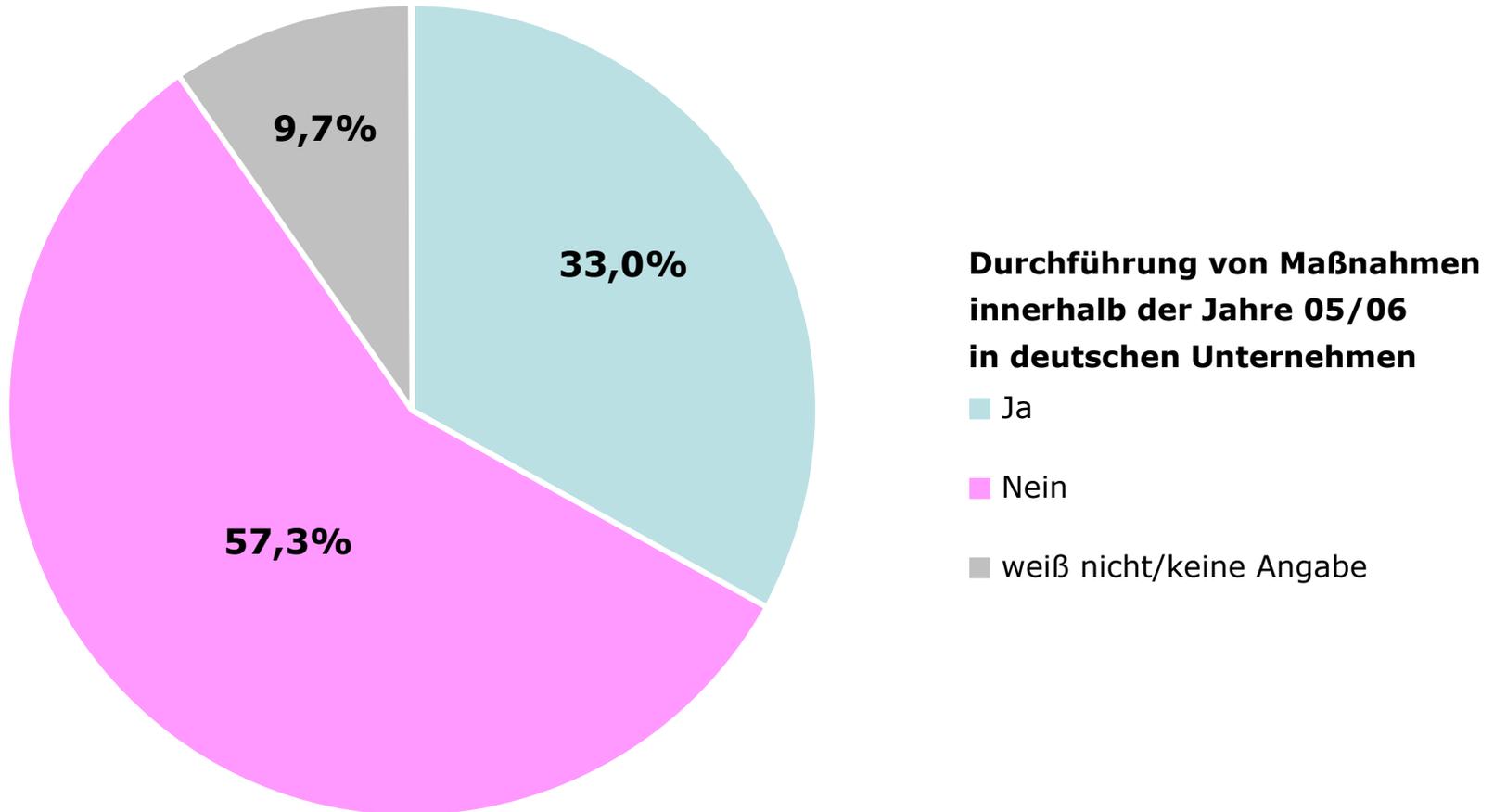
Zur individuellen Vertiefung

1. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats
2. Krankheitsbedingte Kündigung
3. Ein Blick in die einschlägige Rechtsprechung



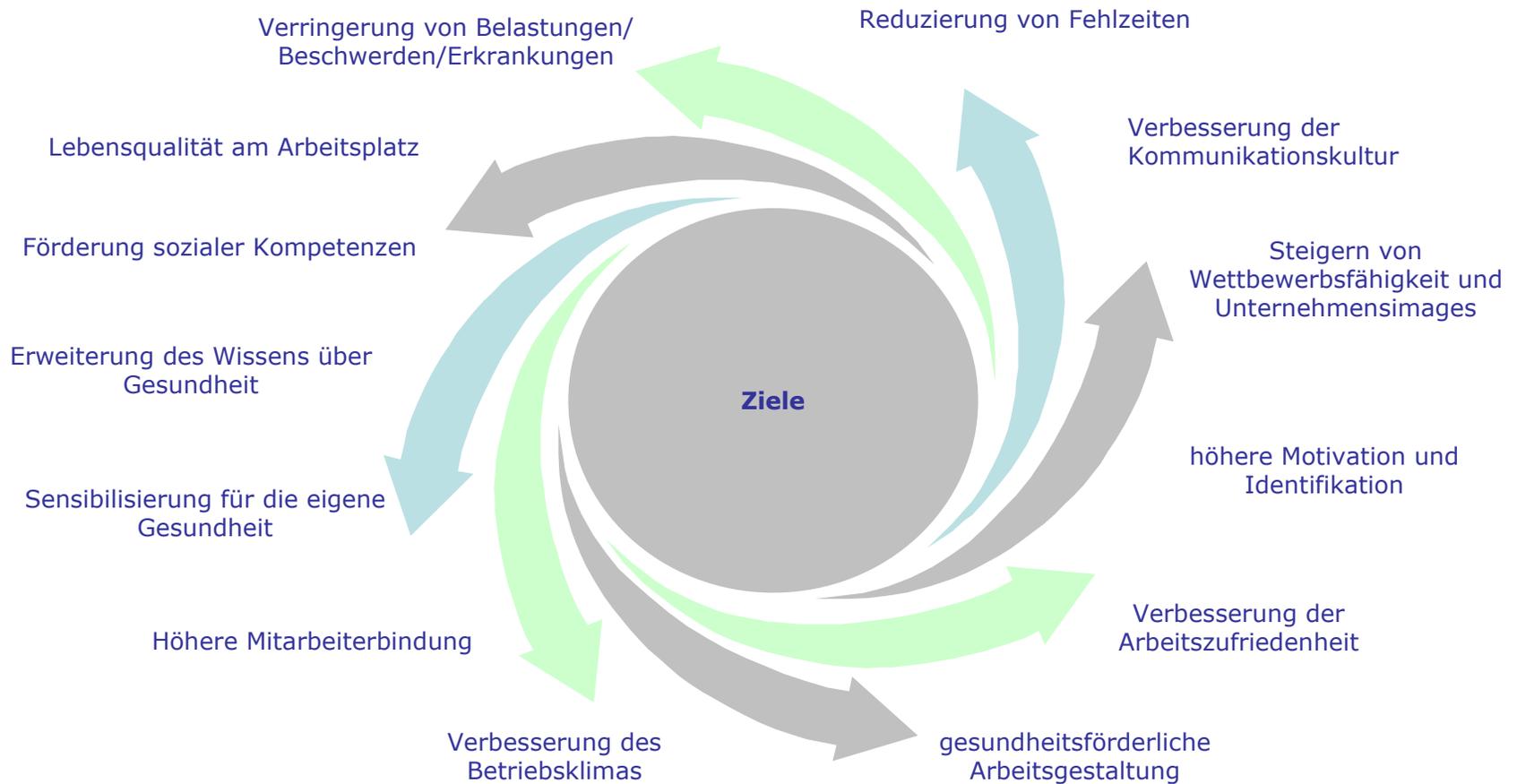
Das Thema *Fehlzeiten*
und seine grundsätzlichen Bedeutung im Unternehmen

Gesundheitsförderung in deutschen Unternehmen



Befragung 2005/2006 (20.000 Erwerbstätigen) zu den Arbeitsbedingungen in Deutschland, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) / Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BAuA)

Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements



(in Anlehnung an Meierjürgen / Barmer 2005)

Gesundheit „managen“ - Chancen für Führungskräfte und das Unternehmen

Die wichtigsten Gründe *

1. Erfüllung gesetzlicher Auflagen
2. Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter
3. Steigerung der Kundenzufriedenheit
4. Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung
5. Steigerung des Geschäftsergebnisses

Die wichtigsten Gründe **

1. Reduzierung der Fehlzeiten
2. Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter
3. Erfüllung gesetzlicher Aufgaben
4. Steigerung der Motivation der Mitarbeiter
5. Erhalt der Gesundheit/ Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

* Brechbühler 2005

** Befragung von Hamburger Unternehmen, Universität Hamburg, Arbeitsstelle für Rehabilitations- und Präventionsforschung 2007

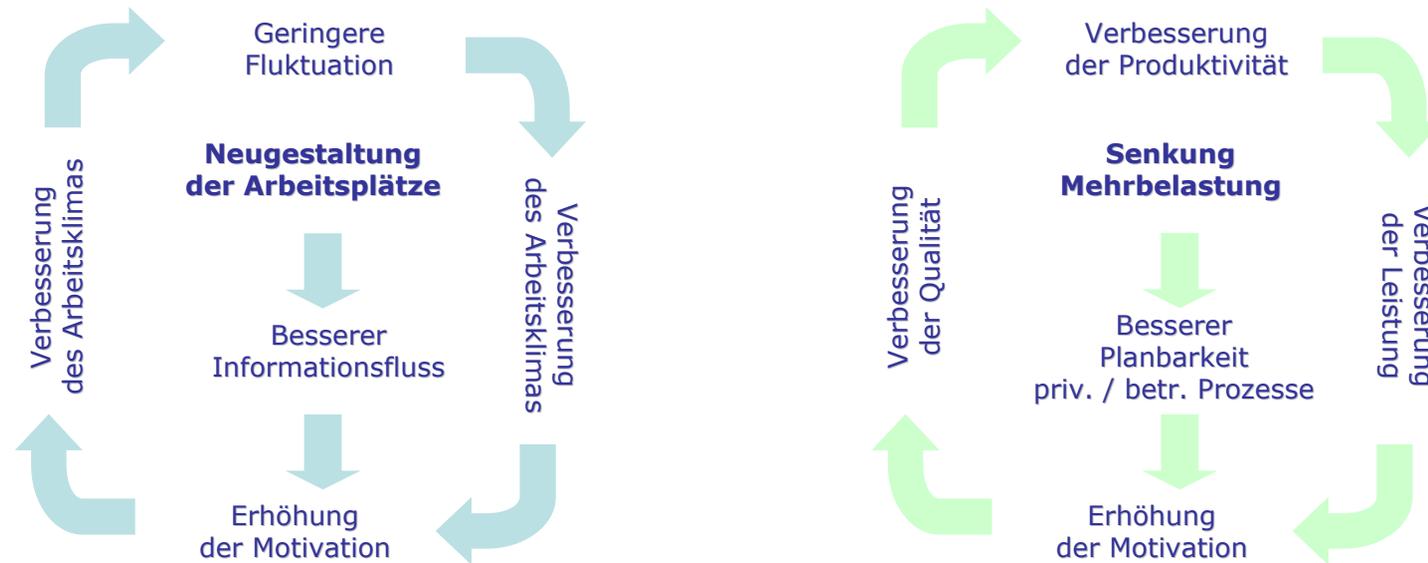
Experten (Mediziner, Psychologen et al) gehen davon aus, dass

30 - 40 %

der gesamten krankheitsbedingten Fehlzeiten nicht durch medizinisch begründete Notwendigkeit bedingt und damit beeinflussbar sind.

In einer erheblichen Zahl von Fällen entscheidet also nicht der Arzt, sondern der Mitarbeiter, ob er arbeitet oder nicht.

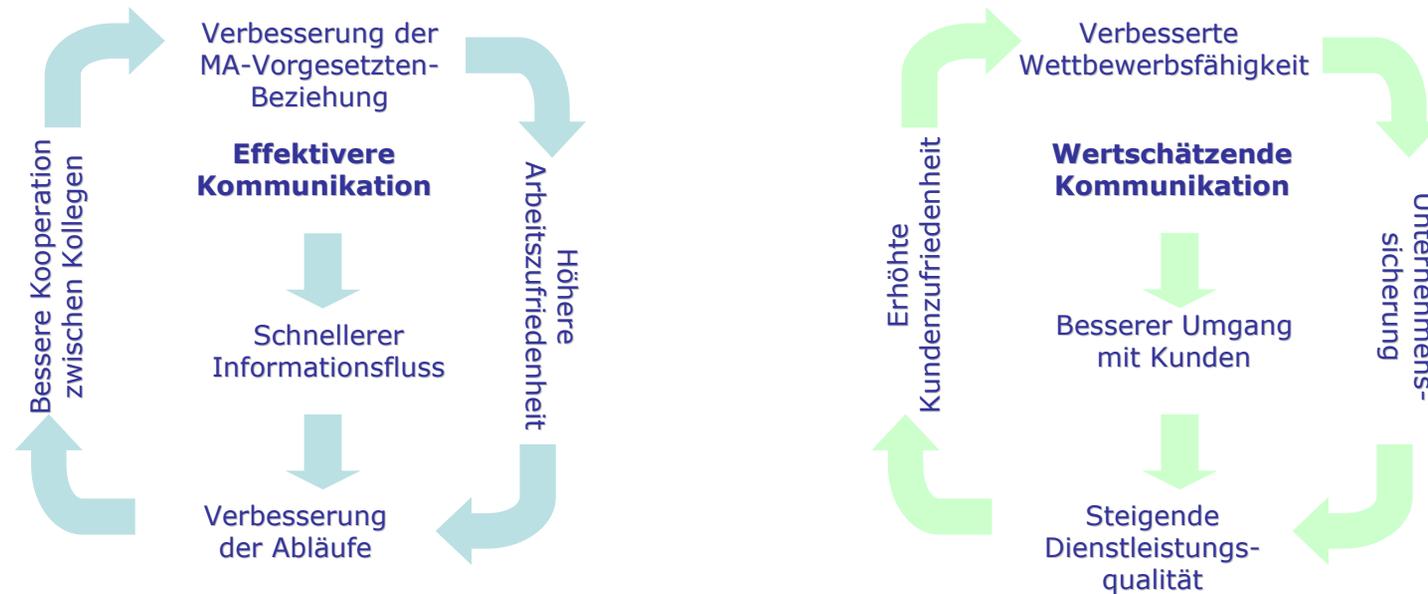
Beispiel „Veränderung der Organisation“



Datenbasis: Eberle / Kraemer / Lück, Studie Wirtschaftlicher Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung aus Sicht von Unternehmen, 2005

Gesundheit „managen“ - Chancen für Führungskräfte und das Unternehmen (1)

Beispiel „Veränderungen der Kommunikation“



Datenbasis: Eberle / Kraemer / Lück, Studie Wirtschaftlicher Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung aus Sicht von Unternehmen, 2005

Führungsaufgabe „Präsenzoptimierung“

Ihre Ziele?

- * Senkung von Kosten durch Fehlzeitenreduzierung
- * Erhöhung der Motivation von Mitarbeite/innen
- * Flexibilität und Kreativität der Mitarbeiter/Innen
- * Vermeidung chronischer Erkrankungen
- * Wiedereingliederung
- ** Erfüllung rechtlicher Vorschriften
- ** Schutz und Förderung der Gesundheit
- ** Erhalt und Förderung des Engagements
- ** Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- ** Optimierung der Kundenbeziehungen
- ** Verbesserung der Qualität
- ** Kompetenzentwicklung
- *** Reduzierung von Lohnfortzahlungskosten (unproduktiver Lohn)
- *** Vermeidung von Unterbesetzung
- *** Keine Kosten für Ersatzkräfte, ggf. teure Leihkräfte
- *** Ein Minimum an fehlzeitenbasierter Mehrarbeitsvergütung
- *** Weniger Organisationskosten durch Umsetzungen und Einarbeitung von Ersatzkräften
- *** Kein Chaos durch ggf. notwendige Änderung von Schichtplänen
- *** Vermeidung von erhöhter Unfallgefahr bei nicht eingearbeiteten Kräften
- *** Vermeidung von Wettbewerbs- und Qualitätsnachteilen durch erhöhte Arbeitskosten

(* Badura et al., 1999 / ** Brandenburg, 1999 / *** Meinungen von ILOS-Kunden)

Die Präsenz am Arbeitsplatz steigt (Fehlzeiten sinken), wenn Führungskräfte

- den Mitarbeitern (m/w) Mitbestimmung und Beteiligung ermöglichen,
- für Änderungsvorschläge zugänglich sind,
- gemeinsam mit den Mitarbeitern die Aufgaben und Arbeitsgebiete festlegen,
- wichtige Entscheidungen erst nach vorheriger Rücksprache treffen,
- eine akzeptierte Informationspolitik betreiben,
- soziale Unterstützung geben.

Der Einfluss dieser Dimensionen von Führungsverhalten ist nach Studien ebenso groß wie der von Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Familienstand, Arbeitszufriedenheit gemeinsam.

Quelle: Schmidt: Wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation, 1996

Führungsverhalten & Mitarbeiterpräsenz am Arbeitsplatz (1)

Fehlzeiten steigen mit der Unzufriedenheit der Beschäftigten

- Unzufriedenheit entsteht, wenn
 - Beschäftigte zu wenig Möglichkeiten haben, ihre Arbeitsprobleme mit den Vorgesetzten zu besprechen,
 - die Vorgesetzten die von ihnen erbrachten Arbeitsleistungen nicht oder nur wenig anerkennen,
 - bei ihnen eine geringe Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung vorhanden ist,
 - Vorgesetzte ihre Beschäftigten ungleich behandeln.

„Vorgesetzte, die von Abteilungen mit hohen Fehlzeiten in Abteilungen mit geringen Fehlzeiten versetzt wurden, nehmen ihre hohen Fehlzeiten dorthin mit.“

Zimber, Wie Führungskräfte zur Mitarbeitergesundheit beitragen können. Eine Pilotstudie in ausgewählten BGW Mitgliedsbetrieben. 2002

Führungsverhalten & Mitarbeiterpräsenz am Arbeitsplatz (2)

Wo liegen Risiken für Fehlzeiten in der Arbeit?

Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation

- Über- oder Unterforderung, eintönige Routinen / Arbeiten, ungerechte Verteilung von Arbeit

Individuelle Anpassung an die Arbeit

- Mangelnde Qualifizierungen, Einarbeitung

Mitwirkungs- und Beteiligungsmöglichkeiten

- Mangelnde Beteiligung bei Entscheidungen, die die eigene Arbeit betreffen

Unangemessenes Vorgesetztenverhalten

- Direkte Eingriffe in die Arbeit, keine Rückmeldung über die Leistung, fehlende Anerkennung

Unzureichende Information und Kommunikation

- Mangelnde Weitergabe von Informationen, unklare Qualität von Informationen

Organisationskultur

- Gefühl, seine Meinung nicht offen sagen zu können, fehlende Wertschätzung, fehlende soziale Unterstützung

Arbeitsplatz & Arbeitsmittel

- Unergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes, unzureichende Arbeitsmittel

Arbeitsstätte

- Dysfunktionale, ungepflegte Räumlichkeiten



Führung auf Grund von Mitarbeiterkompetenz- und motivation

-ein kurzer Exkurs in Ihre Führungspraxis

Steigerung der Präsenz – der Prozess

Die **10 goldenen Regeln** exzellenter Führungspersönlichkeiten

1. Wichtiger als Fremdmotivation ist das Vermeiden von Demotivation!
2. Motivation braucht Information und Anerkennung!
3. Aufzeigen der Bedeutung des Mitarbeiters für die Abteilung und das Unternehmen wirkt motivierend!
4. Leistungsziele motivieren, wenn sie herausfordernd, aber auch realistisch sind!
5. Motivation durch eigenes Vorbild, ohne alles selber machen zu wollen!
6. Mitarbeiter sind motiviert, wenn sie mehr durch Führungs- als durch Fachkompetenz geführt werden!
7. Visualisierung hilft, Motivation aufrecht zu erhalten!
8. Erfolg ist der beste Motivator!
9. Motivation aus sozialen Kontakten und Teambildung!
10. Starke Mitarbeiter zum Erfolg kommen lassen, schwache Mitarbeiter zum Erfolg zwingen!



Präsenz am Arbeitsplatz

- ein wichtiger Indikator Ihrer erfolgreichen Führungsarbeit

Betriebliche Wiedereingliederung

- Das Bemühen um die systematische Eingliederung arbeitsunfähiger Mitarbeiter steht nicht im Ermessen des Arbeitgebers, sondern basiert auf seiner Verpflichtung zur Fürsorge.
- Aus dem Gesetz ergeben sich konkrete Verpflichtungen gem. § 84 SGB IX.

Betriebliches Eingliederungsmanagement § 84 (2) SGB IX

Ziel: Im Unternehmen mit den dort vorhandenen Ressourcen und Strukturen sowie unter Nutzung der spezifischen Potenziale Beschäftigte gesund und arbeitsfähig zu halten bzw. deren Arbeitsfähigkeit wieder (vollständig) herzustellen.

Die gesetzliche Verpflichtung will dabei unterstützen, durch geeignete Gesundheitsprävention das Arbeitsverhältnis möglichst dauerhaft zu sichern.

Ungeplante Fehlzeiten – Folgen für den Arbeitsprozess

Beim Vorgesetzten

- Erschwerte Ressourcen- / Einsatzplanung
- Aufwand für „Ersatzbeschaffung“
- Höherer Leistungsdruck
- Verschlechterung des Arbeitsklimas

Bei den Kolleginnen/Kollegen

- Verstärkter Leistungsdruck, u. a. durch Belastungen bei der Übernahme von (zusätzlichen) Tätigkeiten
- Spannungen in der Arbeitsgruppe („die/der feiert krank, und wir müssen ihre/seine Arbeit noch mitmachen“)
- Unruhe im Team, wenn ständig neue Kollegen (m/w) integriert werden müssen
- Belastung durch vermehrtes Einspringen
- Mangelnde Erholungsphasen

Grundsätzlicher Prozess

Rückkehr- oder Fehlzeitengespräche sind in erster Linie wertschätzende und gleichzeitig wirkungsvolle Instrumente einer professionellen Führungspraxis.

Diese Form der Kommunikation

1. ermöglicht es den Führungskräften, mögliche Fehlzeitenursachen aus Sicht des Mitarbeiters zu erfassen und ggf. besser zu verstehen.
2. zeigt dem Mitarbeiter die negativen Auswirkungen sowie die Grenzen der Akzeptanz seines Fehlens auf und schafft so Transparenz.

Als sinnvoll hat sich eine systematische Vorgehensweise und Dokumentation sowie die „Eskalation“ (Verschärfung) der Gespräche unter schrittweiser Einbeziehung anderer Personen und Funktionen erwiesen.



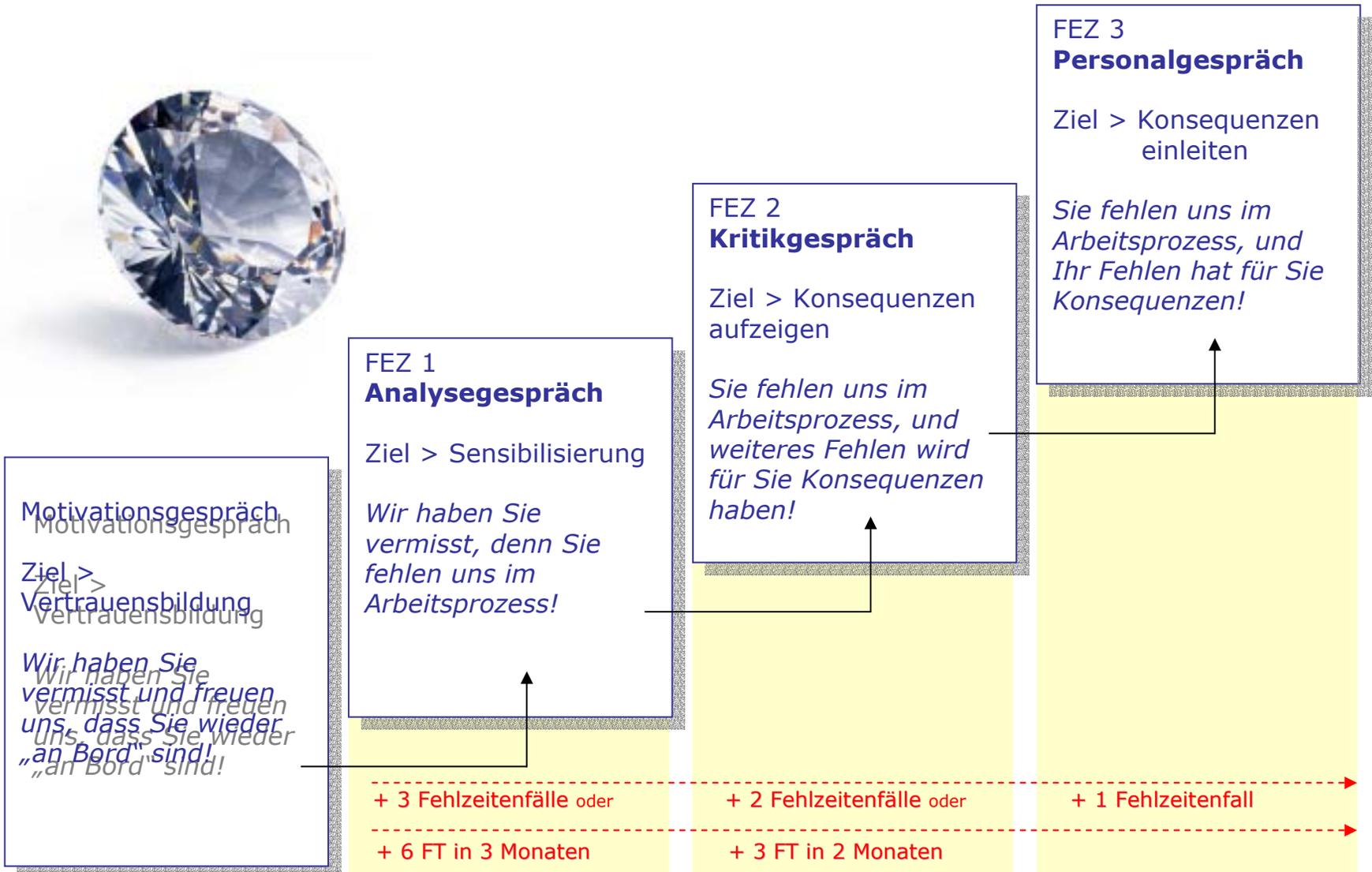
Optimierung der Präsenz am Arbeitsplatz

- der Prozess

Präsenzoptimierung mit System

WAS	WER	WANN	WOZU
Motivationsgespräch	MA, Direkter Vorgesetzter	Unmittelbar im Anschluss an jede Abwesenheit	Integration in den Kollegenkreis; Schaffung einer vorrangig motivierenden Atmosphäre; bei krankheitsbedingter Abwesenheit: Vermeidung von weiteren Krankheitsintervallen (Akttenotiz empfohlen)
1. Fehlzeitengespräch (Analysegespräch)	MA, Direkter Vorgesetzter, (BR)	Spätestens nach drei Fehlzeitenfällen oder 6 Fehlzeitentage in drei Monaten	Analyse der Ursachen; gemeinsame Suche nach Lösungen; Hilfe und Unterstützung; Zielvereinbarung; Dokumentation
2. Fehlzeitengespräch (Kritikgespräch)	MA, Direkter Vorgesetzter, PersAbt, BR	Spätestens nach weiteren zwei Fehlzeitenfällen oder drei Fehlzeitentagen in zwei Monaten	Analyse des Problemfalls; Zielvereinbarungen kontrollieren; Korrekturmaßnahmen vereinbaren; Verdeutlichung möglicher Konsequenzen; Dokumentation
3. Fehlzeitengespräch (Personalgespräch)	dto.	Nach einem weiteren Fehlzeitenfall oder zwei Fehltagen innerhalb eines Monats	Vorbereitung arbeitsrechtlicher Konsequenzen; Dokumentation

Vier-Stufen-Prozess der Kommunikation



Optimierung der Anwesenheit durch das

Motivationsgespräch

Dieses erste Gespräch findet statt, nachdem der Mitarbeiter einmal gefehlt hat. Teilnehmer sind Mitarbeiter und Vorgesetzter. Es soll der Vertrauensbildung nach der Rückkehr aus der Krankheit dienen. Wichtige Inhalte dieses Gesprächs sind:

- Begrüßung: „Wir haben Sie vermisst und freuen uns, dass Sie wieder da sind!“
- Information des Rückkehrenden über die aktuelle Situation im Arbeitsbereich.
- Fragen nach dem Grund der Fehlzeit (über das persönliche Umfeld, Erkundigung nach dem weiteren Wohlbefinden)

Wir empfehlen dem Vorgesetzten bestrebt zu sein, wertschätzend „die tieferen Gründe für die Abwesenheit herauszufinden“. Dazu ist die Offenheit und Bereitschaft des Mitarbeiters zu ehrlichen Aussagen erforderlich, denn die Frage nach der Art der Erkrankung unterliegt der ärztlichen Schweigepflicht und muss nicht beantwortet werden.

Optimierung der Anwesenheit durch das

Analysegespräch

Folgen der ersten Fehlzeit innerhalb von 3 Monaten weitere, dann folgt als **erste Stufe der Eskalation das Analysegespräch**. Teilnehmer sind Vorgesetzter und Mitarbeiter, auf Wunsch des Beschäftigten kann der Betriebsrat teilnehmen.

Nun ändert sich der Ton. Jetzt müssen die betrieblichen Folgen seiner Abwesenheit dem Betroffenen aufgezeigt werden, und dass er deshalb sein Verhalten ändern sollte. Inhalte dieses Gespräches sind: „Sie fehlen uns im Arbeitsprozess“ und der deutliche Hinweis, dass die letzte Fehlzeit nicht lange zurückliegt. Gefragt wird unter anderem: „Was können wir, Sie und ich, Sie tun, damit Sie am Arbeitsplatz nicht des Öfteren fehlen?“ und „Wie würden Sie bei häufigem Fehlen eines Kollegen selbst reagieren?“ und nach dem Eindruck, den der Betroffene durch häufiges Fehlen bei den Kollegen zu erzeugen glaubt. Der Vorgesetzte zeigt auf, wie die durch die Fehlzeit liegen gebliebene Arbeit erledigt werden musste, und fragt direkt nach den Abwesenheitsgründen.

FEZ1 – Analysegespräch

Dokumentation

Gespräch zwischen _____ (Vorgesetzte/r)
 und _____ (Mitarbeiter/in)
 Abteilung _____
 Datum _____.200__, __:__ Uhr

Gesprächsanlass Fortführung Motivationsgespräch vom _____.200__
 Erneute ungeplante Fehlzeit(en)
 am _____ bis _____
 am _____ bis _____
 am _____ bis _____

Gründe für die ungeplanten Fehlzeiten

(weitere Gründe siehe ggf. Rückseite)

Vereinbarungen / Hilfestellungen / Prognose und Einschätzungen

(weitere Vereinbarungen etc. siehe ggf. Rückseite)

 Datum / Unterschrift des Vorgesetzten

Optimierung der Anwesenheit durch das



Kritikgespräch

Folgen trotz des Analysegesprächs innerhalb von zwei Monaten weitere Fehlzeiten, dann folgt als **zweite Stufe der Eskalation das Kritikgespräch**. Teilnehmer sind wie beim Analysegespräch der Mitarbeiter, der Vorgesetzte sowie die zuständige Personalbetreuung und auf Wunsch der BR. Gegebenenfalls kann auch der nächst höhere Vorgesetzte teilnehmen.

Das Kritikgespräch soll in bestimmten Ton geführt werden. Das Motto des Gesprächs lautet: „Weiteres Fehlen wird für Sie Folgen haben!“. Entsprechend ist Bestandteil des Gesprächs der Verweis auf die Kosten, die dem Unternehmen entstehen sowie bei passender Gelegenheit die Beschreibung von Fällen, in denen häufiges Fehlen zu Abmahnung und Kündigung geführt hat.

Gefragt wird zum Beispiel, ob sich „der Mitarbeiter über die Folgen weiterer Fehlzeiten im Klaren“ ist. Er erhält den Hinweis, dass ihm „die letzte Chance vor massiven Schritten“ eingeräumt wird. Auch wird thematisiert, wie er gedenkt, sein Abwesenheitsverhalten in der nächsten Zukunft zu gestalten und ob er weitere Fehlzeiten in der laufenden Frist ausschließt oder nicht.

FEZ2 – Kritikgespräch

Dokumentation

Gespräch zwischen _____ (Vorgesetzte/r)
 und _____ (Mitarbeiter/in)
 Abteilung _____
 Datum _____.____.200__, ____:____ Uhr

Gesprächsanlass Fortführung Analysegespräch vom _____.____.200__
 Erneute ungeplante Fehlzeit(en)
 am _____ bis _____
 am _____ bis _____
 am _____ bis _____

Gründe für die ungeplanten Fehlzeiten

(weitere Gründe siehe ggf. Rückseite)

Vereinbarungen / Hilfestellungen / Prognose und Einschätzungen

(weitere Vereinbarungen etc. siehe ggf. Rückseite)

Datum / Unterschrift des Vorgesetzten _____

Kopie an PersAbt _____.____.200__

Optimierung der Anwesenheit durch das

Fehlzeitengespräch

Die **vierte (und letzte) Stufe der Eskalation bildet das Fehlzeitengespräch.**

Der Vertreter der Personalabteilung führt das Gespräch auf der Grundlage der bisherigen Gesprächsergebnisse. Der Betroffene bekommt die offizielle Information über die Möglichkeit einer Kündigung.

Diese Maßnahme, die im Arbeitsrecht als personen- bzw. verhaltensbedingte Kündigung bezeichnet wird, ermöglicht unter gewissen Voraussetzungen das Kündigungsschutzgesetz. Das Gespräch hat den Charakter einer Abmahnung und dient zur Vorbereitung der Kündigung. Reichen die Gründe für eine krankheitsbedingte Kündigung (noch) nicht aus, sollen die Ergebnisse aus diesem Gespräch helfen, die formalen Meldungen, die in Fällen häufiger Fehlzeiten oder unentschuldigter Abwesenheiten von den Vorgesetzten an die Personalleitung erstattet werden, zu fundieren und damit besser zu begründen.

FEZ3 – Personalgespräch

Dokumentation

Gespräch zwischen _____ (Vorgesetzte/r)
 und _____ (Mitarbeiter/in)
 Abteilung _____
 Moderation PersAbt _____
 Teilnehmer BR _____
 Datum _____.____.200__, ____:____ Uhr

Gesprächsanlass Fortführung Kritikgespräch vom _____.____.200__
 Erneute ungeplante Fehlzeit(en)
 am _____ bis _____
 am _____ bis _____
 am _____ bis _____

Inhalt(e) und Vereinbarungen in Stichworten

(weitere Inhalte sowie Vereinbarungen siehe ggf. Rückseite)

 Datum / Unterschrift des Vorgesetzten

Steigerung der Präsenz – der Prozess

Ihr Führungsaufgaben im Prozess

- Beobachtungen und Hinweise zur Kenntnis nehmen
- Genaue und konkrete Informationen sammeln (ZDF, nicht ARD)
- Immer zuerst mit dem Betroffenen selbst sprechen
- Wirkliche Ursachen herausfinden
- Verbesserung bzw. Verschlechterung kontrollieren
- Die richtigen Schritte einleiten

und (last but not least)

- Ihre Vorbildfunktion



Wertschätzende Gesprächsführung

- aber mit Konsequenz

Der Prozess beginnt mit dem verbindlichen Gespräch

- eines jeden Vorgesetzten
- mit jedem Mitarbeiter
- am ersten Tag nach der Rückkehr
- aus einer Krankheit.

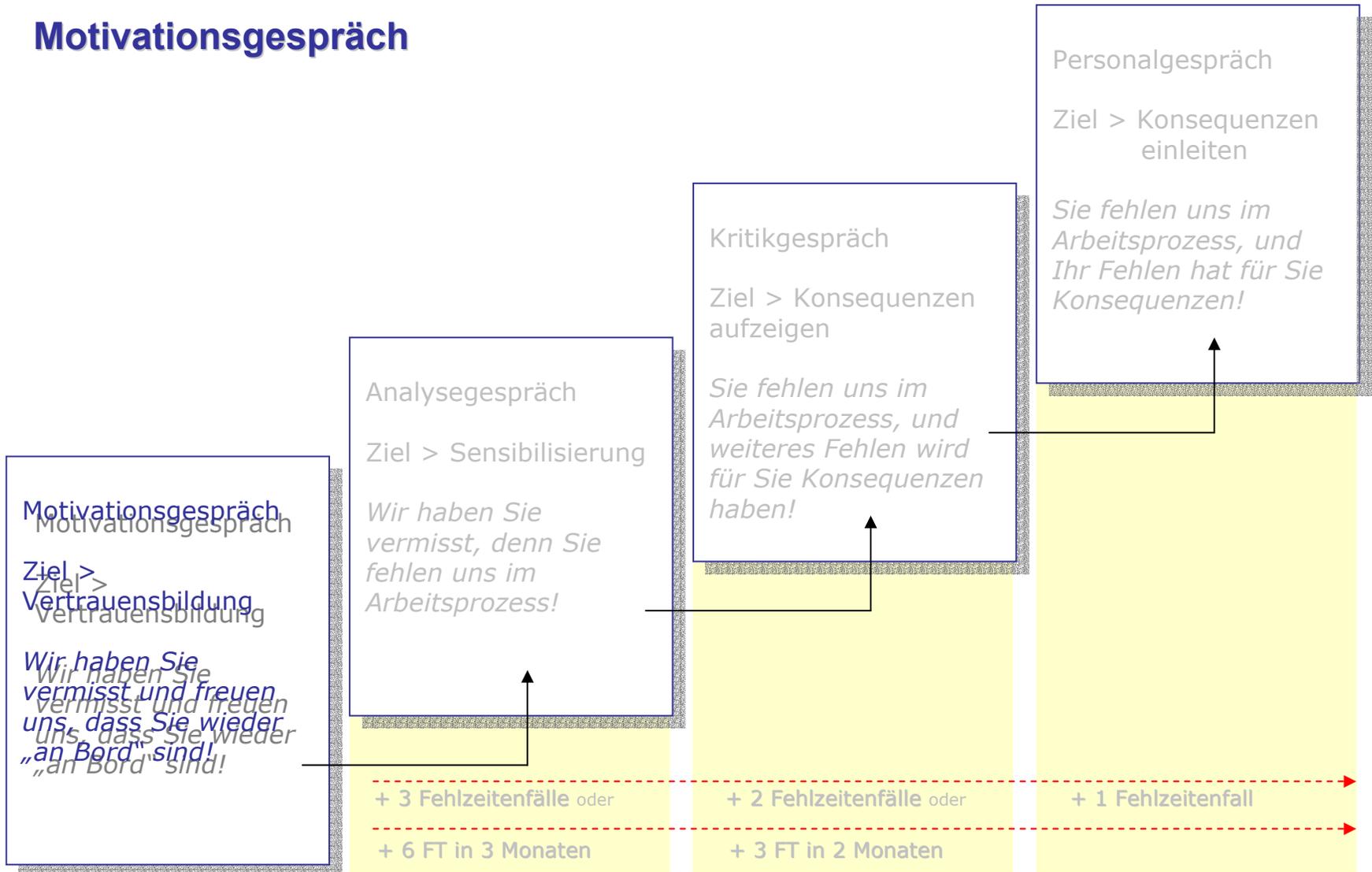
Eskalierende Folgegespräche

- zielen auf Einsicht und Verhaltensänderung beim Mitarbeiter ab,
- erhöhen die Präsenz des Vorgesetzten im Problem und
- sorgen für Rechtssicherheit.

Die Anwendung der KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) schafft Transparenz durch Prinzipien

- Dokumentation
- Standardisierung
- Visualisierung

Motivationsgespräch



Gesprächsvorbereitung

- Die ungeplante Abwesenheit wahrnehmen
- Sich über den Mitarbeiter ggf. informieren
- „Notwendige“ Informationen zusammentragen
- Am avisierten Rückkehrtag morgens Zeit einplanen
- Sich über den Gesprächsverlauf Gedanken machen
- Vorurteilsfrei in das Gespräch gehen

Gesprächsdurchführung

- Gesprächspartner begrüßen
- Sich nach dem Befinden erkundigen
- „Freude“ zeigen, dass der Mitarbeiter wieder da ist
- Mitarbeiter reden lassen und dabei aufmerksam zuhören
- Gespräch positiv beenden

Fragen nach dem Gespräch

- Wie war der Gesprächsverlauf?
- Was waren ggf. die Gründe für das Fehlen?

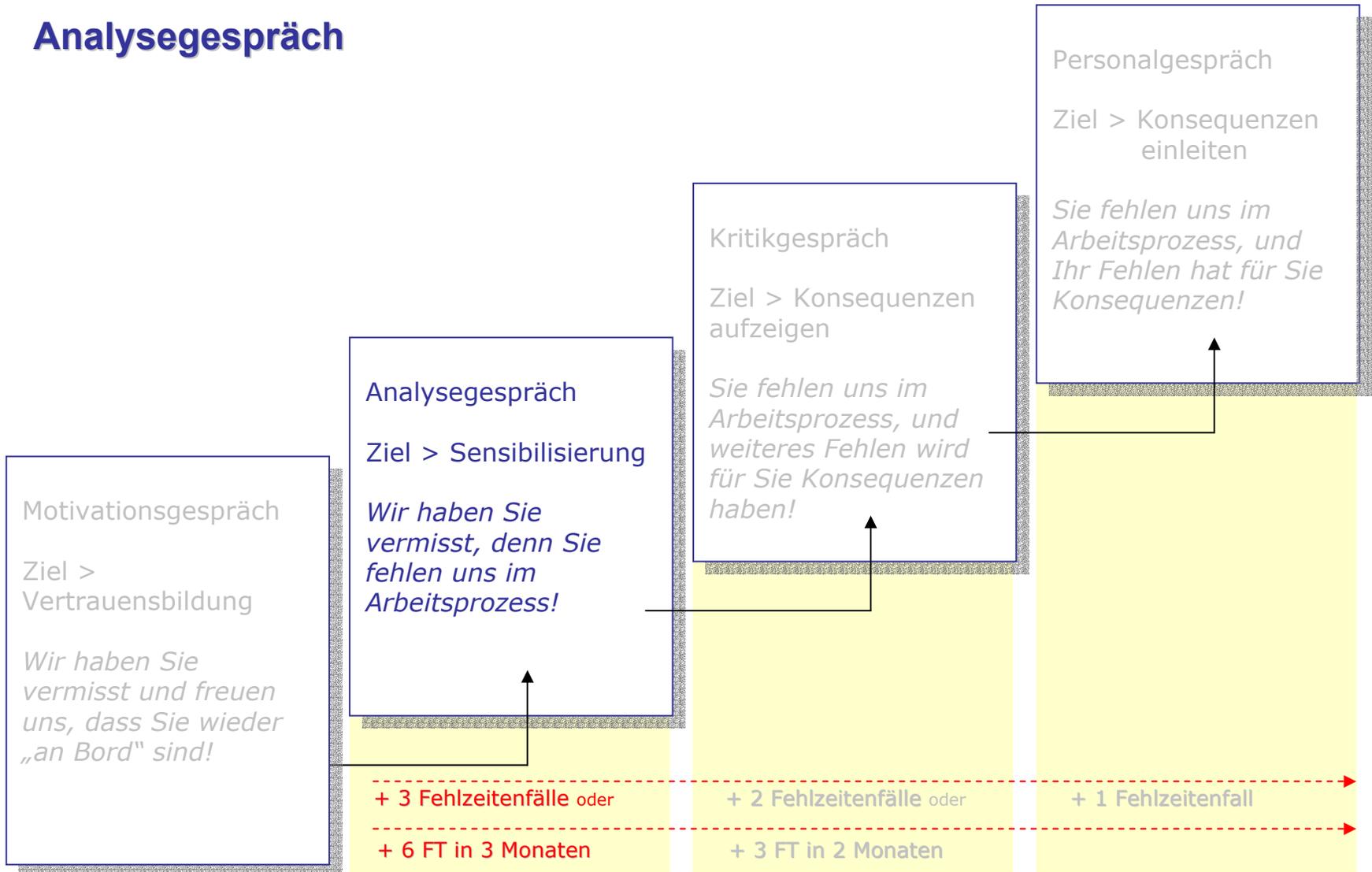
Aspekte, die im Weiteren beachtet werden müssen

- Was mache ich beim nächsten Gespräch besser?

Maßnahmen

- Aktennotiz erstellen (Datum, Uhrzeit des Gesprächs)

Analysegespräch



Gesprächsvorbereitung

- Wiederholte ungeplante Fehlzeit feststellen
- Aktennotiz aus dem *Motivationsgespräch* nachlesen und Gesprächsziel festlegen
- Sich über den Gesprächspartner informieren
- „Notwendige“ Informationen zusammentragen
- Bei Rückkehr des Mitarbeiters Gesprächstermin vereinbaren
- Sich über den Gesprächsverlauf Gedanken machen
- Störungsfreie Umgebung schaffen
- Vorurteilsfrei in das Gespräch gehen

Gesprächsdurchführung

- Gesprächspartner begrüßen
- Sich nach dem Befinden erkundigen
- Wichtigkeit des Mitarbeiters für das Unternehmen hervorheben
- Sachverhalt genau benennen
- Mitarbeiter schildern lassen und dabei aufmerksam zuhören
- Ursachenanalyse: Gründe für das Fehlen erfassen
- Hilfe und Beratung anbieten
- Vereinbarungen treffen
- Gespräch positiv beenden

Fragen nach dem Gespräch

- Wie war der Gesprächsverlauf?
- Welche Gründe wurden für das Fehlen genannt?

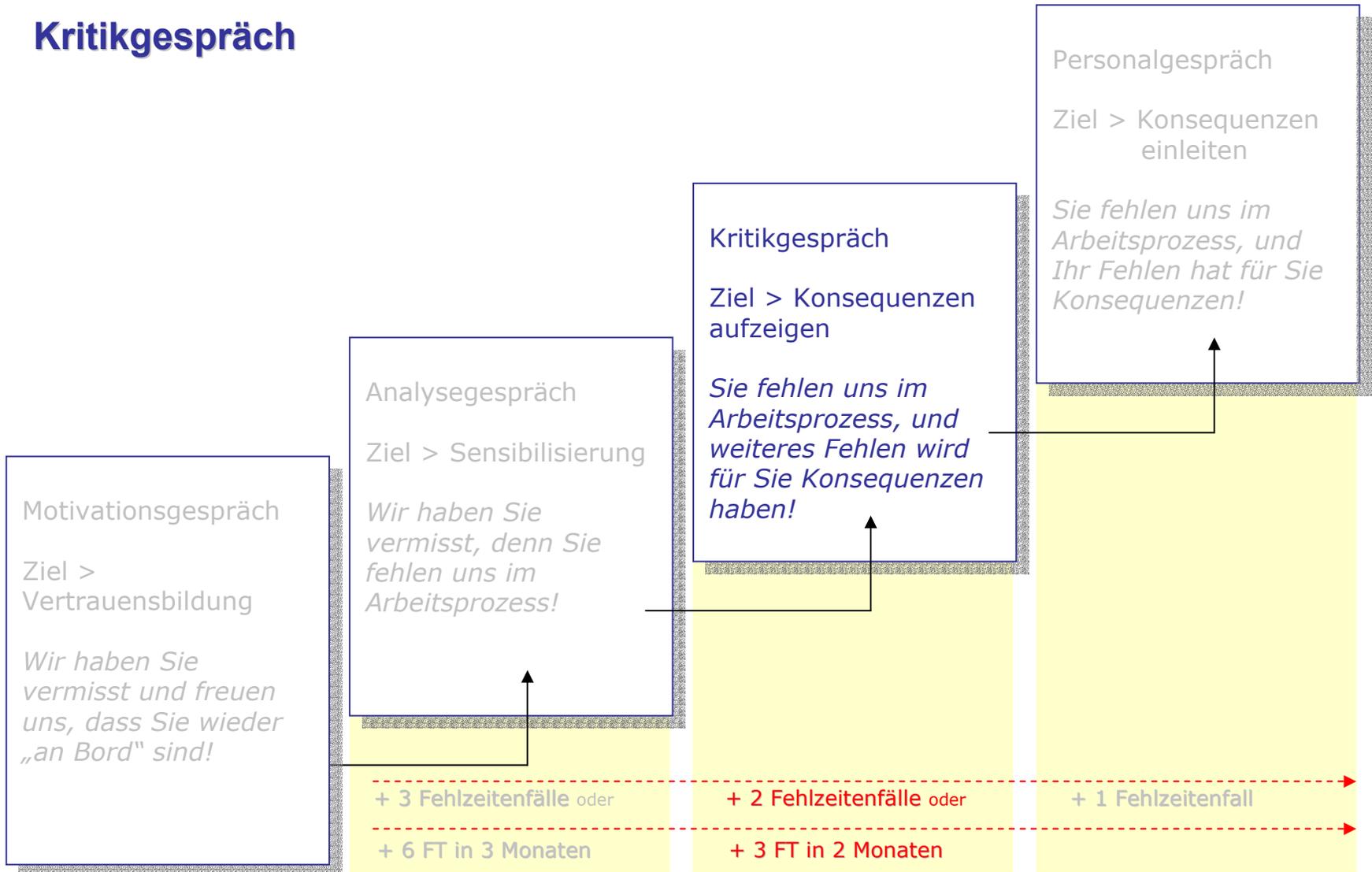
Aspekte, die im Weiteren beachtet werden müssen

- Was mache ich beim nächsten Gespräch besser?
- Vereinbarungen kontrollieren
- Bei Bedarf Dritte informieren

Maßnahmen

- Dokumentation im Gesprächsbogen erstellen
- Zuständige Personalbetreuung informieren

Kritikgespräch



Gesprächsvorbereitung

- Erneute ungeplante Fehlzeit feststellen
- Gesprächsziel festlegen
- Sich über den Gesprächspartner informieren
- „Notwendige“ Informationen zusammentragen
- Sofort nach Rückkehr Termin vereinbaren (wenn notwendig: schriftliche Einladung)
- Zuständige Personalbetreuung einladen; Betriebsrat durch Personalbetreuung informieren und einladen lassen
- Sich einen Überblick über die bisherigen Fehlzeiten und Maßnahmen verschaffen
- Störungsfreie Umgebung schaffen
- Vorurteilsfrei in das Gespräch gehen

Gesprächsdurchführung

- Gesprächspartner begrüßen
- Sich nach dem Befinden erkundigen
- Sachverhalt genau benennen
- Mitarbeiter seine Sicht zum Sachverhalt schildern lassen und dabei aufmerksam zuhören
- Gründe für das ungeplante Fehlen erfassen
- Den anderen Beteiligten (PersAbt und BR) Gelegenheit zu Fragen an den Mitarbeiter einräumen
- Vereinbarungen treffen
- Gespräch konstruktiv („hart, aber gerecht“) beenden

Fragen nach dem Gespräch

- Wie war der Gesprächsverlauf?
- Welche Gründe wurden für das Fehlen genannt?
- Wie hat sich der Mitarbeiter verhalten (einsichtig/uneinsichtig, ...)?

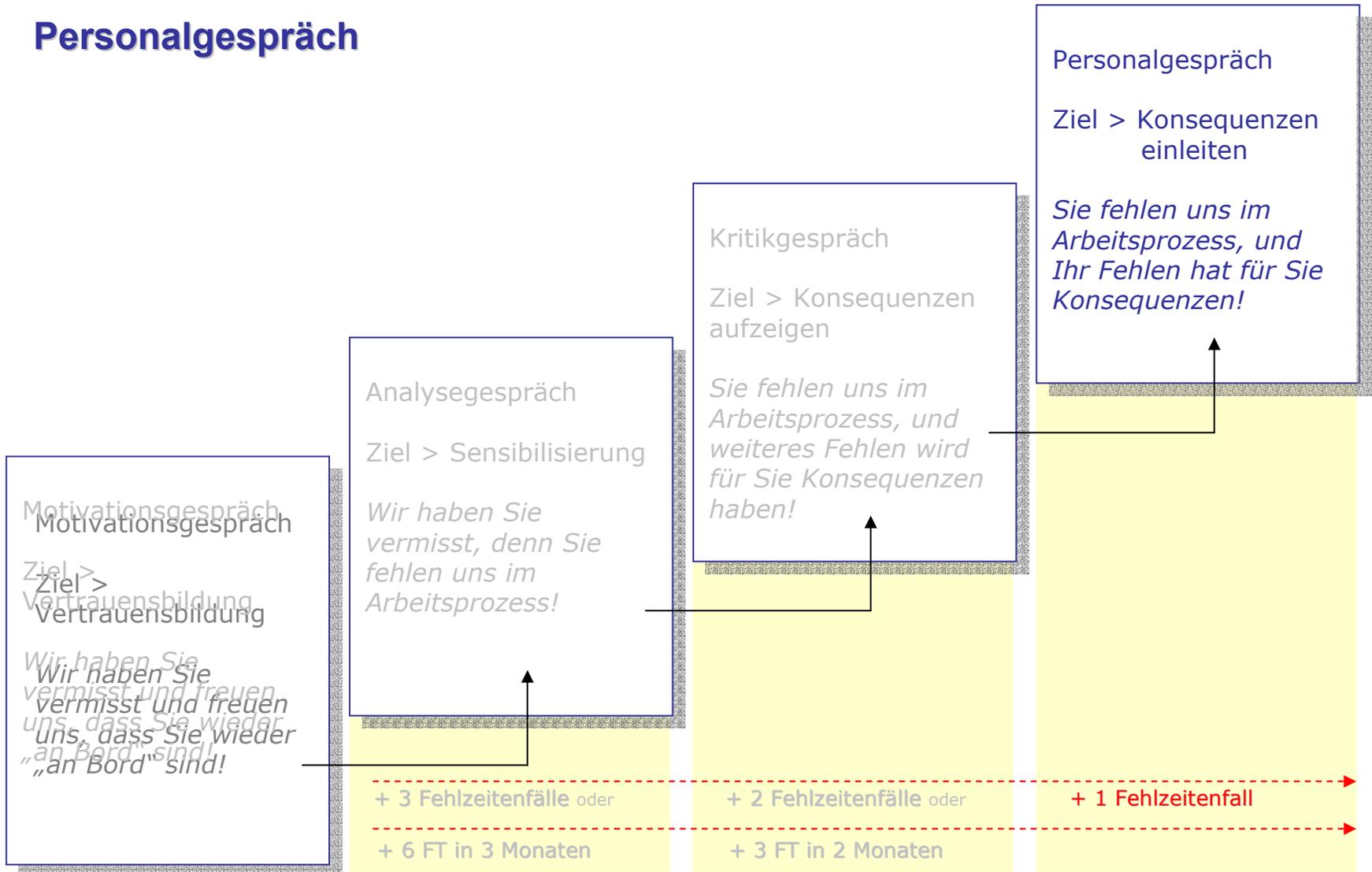
Aspekte, die im Weiteren beachtet werden müssen

- Was mache ich beim nächsten Gespräch besser?
- Vereinbarungen kontrollieren
- Offenheit gegenüber dem Mitarbeiter zeigen (nicht nachtragend auftreten)

Maßnahmen

- Dokumentation im Gesprächsbogen erstellen

Personalgespräch



Gesprächsvorbereitung

- Erneutes ungeplantes Fehlen feststellen
- Bisherige Daten und Fakten zusammenfassen
- Personalbetreuung informieren und Gesprächstermin abstimmen
- Termin mit Mitarbeiter vereinbaren (wenn notwendig: schriftliche Einladung)
- Störungsfreie Umgebung schaffen
- Vorurteilsfrei in das Gespräch gehen

Gesprächsdurchführung

- Gesprächspartner begrüßen
- Sich nach dem Befinden erkundigen
- Sachverhalt genau benennen
- Gesprächsführung an Personalbetreuung übergeben
 - Gesprächsverlauf wahrnehmen, analysieren und bewerten
 - Offene Fragen einbringen
- Gesprächsführung wieder übernehmen
- Hilfe und Beratung anbieten, Gespräch positiv beenden

Fragen nach dem Gespräch

- Wie war der Gesprächsverlauf?
- Welche Gründe wurden für das Fehlen genannt?

Aspekte, die im Weiteren beachtet werden müssen

- Welche Perspektiven hat die Zusammenarbeit?
- Vereinbarungen kontrollieren

Maßnahmen

- Dokumentation im Gesprächsbogen erstellen



Fehlzeiten

- was Sie über Fristen und anderes wissen sollten

Organisatorischer Rahmen von Fehlzeiten

Anzeige vor Arbeitsbeginn und Arztbesuch, sofern der AN aufgrund der Schwere der Verhinderung zur Arbeitsleistung (Krankheit) hierzu in der Lage ist.

Verletzung dieser Pflicht berechtigt zum

- Ausspruch einer Abmahnung und
- im Wiederholungsfalle zur verhaltensbedingten Kündigung.

Arztbesuch

Der Arzt hat den Arbeitnehmer vor Krankschreibung über Art und Umfang der tätigkeitsbedingten Anforderungen und Belastungen zu befragen und das Ergebnis der Befragung bei der Beurteilung von Grund und Dauer der Arbeitsunfähigkeit zu berücksichtigen.

Vorlage der AU-Bescheinigung: spätestens am 3. Tag

Frühere Vorlage kann vom Arbeitgeber jederzeit ohne besondere Begründung verlangt werden (In diesem Fall Mitbestimmungsrecht des BR, BAG 25.01.2000 – 1 ABR 3/99)

Verletzung der Vorlagepflicht ermöglicht

- arbeitsrechtliche Sanktionierung.

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

Ausstellung der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung

> sofort mit der Vorstellung beim Arzt

- Eine Rückdatierung auf einen vor dem Behandlungsbeginn liegenden Zeitraum ist nur
- ausnahmsweise und nur
- nach gewissenhafter Prüfung
- und in der Regel nur bis zu 2 Tagen zulässig.

Beweiswert der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung

- die Bescheinigung genießt in der Rechtsprechung grundsätzlich einen besonders hohen Beweiswert.
- Soll dieser widerlegt werden, bedarf es besonderer Umstände.

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

Beweiswert der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (Fortsetzung)

Besondere Umstände sind vor allem

- Krankschreibung ist für einen länger zurückliegenden Zeitraum erfolgt.
- Krankschreibung ist ohne vorhergehende ärztliche Untersuchung erfolgt.
- Arbeitnehmer hat seine Krankheit zuvor angekündigt.
- Arbeitnehmer geht während seiner Krankheit anderen Tätigkeiten nach.
- Arbeitnehmer verhält sich genesungswidrig.
- Arbeitnehmer legt eine rückdatierte Bescheinigung vor.

Ist durch solche Umstände der Beweiswert der Bescheinigung erschüttert, kehrt sich die Beweislast um und der Arbeitnehmer hat den vollen Beweis für seine Arbeitsunfähigkeit zu erbringen.

- Den Beweis kann er nur durch Entbindung seines Arztes von der Schweigepflicht erbringen.
- So lange der Beweis nicht erbracht ist, kann der Arbeitgeber die Entgeltfortzahlung einstellen.

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!



Zur individuellen Vertiefung zum Themenfeld

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

- Einführung formalisierter Krankengespräche § 87 Abs. 1 Ziffer 1 BetrVG
- Einstellungsuntersuchungen § 94 Abs. 1 und § 95 BetrVG
- bei der Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze § 94 Abs. 2 BetrVG
- beim Aushang von Fehlzeitenstatistiken § 87 Abs. 1 Ziffer 1 BetrVG

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (1)

- Speicherung von Krankheitsdaten mittels EDV § 87 Abs. 1 Ziffer 6
- bei der Ausgestaltung von Anzeige- und Nachweispflichten § 87 Abs. 1 Ziffer 1 BetrVG
- bei der Kürzung von Prämien oder sonstigen übertariflichen Leistungen § 87 Abs. 1 Ziffer 10 BetrVG
- bei krankheitsbedingten Kündigungen § 102 BetrVG

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!



Zur individuellen Vertiefung zum Themenfeld

Krankheitsbedingte Kündigung

Die krankheitsbedingte Kündigung

Grundsatz

Die Krankheit als solche ist kein Kündigungsgrund, sondern nur die aufgrund der Krankheit eintretenden Störungen des Arbeitsverhältnisses

- wegen Langzeiterkrankung,
- wegen häufiger Kurzzeiterkrankungen.

Spielregeln

1. *Negative Prognose*, nach der zum Zeitpunkt des Zugangs der Kündigung objektive Tatsachen vorliegen, die die Besorgnis weiterer Erkrankungen im bisherigen Maße rechtfertigen

2. *Beeinträchtigung betrieblicher Interessen* entweder durch Betriebsablaufstörungen oder unzumutbare wirtschaftliche Belastung

3. *Interessenabwägung*

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

Langzeiterkrankung

Von einer lang andauernden Erkrankung ist auszugehen, wenn der Arbeitnehmer

- etwa 1 ½ Jahre erkrankt ist und ein Ende der Erkrankung nicht abzusehen ist.
- Dem steht es gleich, wenn der AN längere Zeit aber weniger als 1 ½ Jahre erkrankt (z. B. 6 Monate) ist und in den nächsten 24 Monaten nicht mit einer Gesundung zu rechnen ist.

Wie lange der Arbeitgeber zuwarten muss, ist in diesen Fällen umstritten

- Dispositionsinteresse über den Arbeitsplatz
- zumutbare Überbrückungsmaßnahmen
- mindestens 6 Wochen, bei langjährig Beschäftigten länger

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

Häufige Kurzzeiterkrankung

Bei einer Kündigung wegen häufiger Kurzerkrankungen müssen für die Negativprognose zum Zeitpunkt des Zugangs der Kündigung

- objektive Tatsachen vorliegen,
- die die Besorgnis weiterer Erkrankungen im bisherigen Umfang
- rechtfertigen.

Der Arbeitgeber ist gut beraten, wenn er rechtzeitig vor Ausspruch der Kündigung Gespräche (wie in der Systematik vorgeschlagen) mit dem Arbeitnehmer führt, um die Ursachen der Fehlzeiten zu erfahren. Nur so ist ihm eine einigermaßen sichere Prognose möglich.

Anderenfalls läuft er Gefahr, dass der Arbeitnehmer im Prozess – ggf unter Entbindung seiner Ärzte von der Schweigepflicht – darzutun vermag, dass und aus welchen Gründen bestimmte Fehlzeiten in der Vergangenheit nicht „prognosefähig“ sind, also nicht die Annahme rechtfertigen, sie würden in vergleichbarem Umfang auch zukünftig wieder auftreten.

Treten während eines Zeitraums von drei bis fünf Jahren jährlich mehrere Kurzerkrankungen auf, sprechen diese für ein entsprechendes künftiges Erscheinungsbild.

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

Häufige Kurzzeiterkrankung (1)

Der Arbeitnehmer kann diese Prognose jedoch erschüttern.

- Erforderlich ist nämlich, dass für jede einzelne Krankheit, die in der Vergangenheit zu Fehlzeiten geführt hat, eine selbständige Negativprognose erstellt wird. Diese ist insbesondere
 - bei ausgeheilten Krankheiten nicht gerechtfertigt (BAG 7.11.2002 AP KSchG 1969 § 1 Krankheit Nr 40), ebenso nicht
 - bei Erkrankungen, denen ihrer Natur nach oder auf Grund ihrer Entstehung (Unfälle) keine Wiederholungsgefahr beizumessen ist.

Bei häufigen Unfällen kann jedoch die Verletzungsanfälligkeit oder die Unvorsichtigkeit die Negativprognose begründen. Andererseits kann der Arbeitnehmer darlegen, aus welchen Gründen in Zukunft nicht mehr mit solchen Verletzungen zu rechnen ist.



Zur individuellen Vertiefung zum Themenfeld

Einschlägige Rechtsprechung

BAG 29.4.1999 2 AZR 431/98

- » 1. Die ordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses ist aus Anlass einer Langzeiterkrankung erst dann sozial gerechtfertigt (§ 1 Abs 2 KSchG), wenn eine negative Prognose hinsichtlich der voraussichtlichen Dauer der Arbeitsunfähigkeit vorliegt - erste Stufe -, eine darauf beruhende erhebliche Beeinträchtigung betrieblicher Interessen festzustellen ist - zweite Stufe - und eine Interessenabwägung ergibt, dass die betrieblichen Beeinträchtigungen zu einer billigerweise nicht mehr hinzunehmenden Belastung des Arbeitgebers führen - dritte Stufe -

(Bestätigung der ständigen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ua im Urteil vom 21. Februar 1992 - 2 AZR 399/91 - AP Nr 30 zu § 1 KSchG 1969 Krankheit).

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

BAG 29.4.1999 2 AZR 431/98

- » 2. Bei krankheitsbedingter dauernder Leistungsunfähigkeit ist in aller Regel ohne weiteres von einer erheblichen Beeinträchtigung der betrieblichen Interessen auszugehen (im Anschluss an BAG Urteil vom 28. Februar 1990 - 2 AZR 401/89 - AP Nr 25 zu § 1 KSchG 1969 Krankheit). Die Ungewissheit der Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit steht einer krankheitsbedingten dauernden Leistungsunfähigkeit dann gleich, wenn in den nächsten 24 Monaten mit einer anderen Prognose nicht gerechnet werden kann.

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

BAG 29.4.1999 2 AZR 431/98

- » 3. Soweit der Senat im Urteil vom 10. November 1983 (- 2 AZR 291/82 - AP Nr 11 zu § 1 KSchG 1969 Krankheit) die Auffassung vertreten hat, die spätere Entwicklung einer Krankheit nach Ausspruch einer Kündigung könne zur Bestätigung oder Korrektur der Prognose verwertet werden, wird daran nicht festgehalten. Auch für die Beurteilung einer krankheitsbedingten Kündigung ist vielmehr allein auf den Kündigungszeitpunkt abzustellen.

(Im Anschluss an BAG Urteile vom 6. September 1989 - 2 AZR 118/89 - AP Nr 22 zu § 1 KSchG 1969 Krankheit und vom 27. Februar 1997 - 2 AZR 160/96 - BAGE 85, 194 = AP Nr 1 zu § 1 KSchG 1969)

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

LAG Schleswig-Holstein 17.12.2003 3 Sa 415/03

- » Grundsätzlich ist ein Arbeitnehmer zwar verpflichtet, auch nach Ablauf des 6-wöchigen Entgeltfortzahlungszeitraumes die weitere Erkrankung und deren voraussichtliche Dauer mitzuteilen und nachzuweisen.

(Kaiser, Schmidt, Hold, Kleinsorge, Kommentar zum Entgeltfortzahlungsgesetz, Rn Ziff. 1 zu § 5 mit einer Vielzahl von Literatur- und Rechtssprechungsnachweisen; so auch LAG Sachsen-Anhalt, NZA 1997, 772).

Diese Meldepflicht trifft den Arbeitnehmer.

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

LAG Schleswig-Holstein 17.12.2003 3 Sa 415/03

- » Die Meldepflicht verändert sich jedoch im Rahmen eines gekündigten Arbeitsverhältnisses. Hat der Arbeitgeber gekündigt, hat er zum Ausdruck gebracht, er wolle das Arbeitsverhältnis beenden und folglich den Arbeitnehmer - je nach Kündigungsart - ab sofort, oder ab Ablauf der Kündigungsfrist nicht mehr beschäftigen. Daher bedarf es nach Ausspruch einer Kündigung zunächst einer Mitwirkungshandlung des Arbeitgebers, deren Zeit nach dem Kalender bestimmt ist. Er muss dem Arbeitnehmer Arbeit zuweisen, damit dieser die geschuldete Arbeitsleistung erbringen kann.

(BAG v. 09.08.1984, 2 AZR 374/83)

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

LAG Schleswig-Holstein 17.12.2003 3 Sa 415/03

- » Da der Arbeitgeber mit der Kündigung deutlich gemacht hat, seiner Mitwirkungsverpflichtung im Sinne der (Wieder-)Eröffnung der Arbeitsmöglichkeit, der fortlaufenden Planung und Konkretisierung des Arbeitseinsatzes und der Ausübung des Direktionsrechts nicht nachkommen zu wollen, ist aufgrund dieser Zäsur der Arbeitnehmer jedenfalls so lange auch von den ihm sonst obliegenden Anzeige- und Nachweispflichten (u. a. des § 5 Entgeltfortzahlungsgesetz) befreit, als der Arbeitgeber nicht von sich aus die Kündigung „zurücknimmt“ oder wenigstens eine Arbeitsmöglichkeit unter Vorbehalt eröffnet.

(BAG v. 24.11.1994, 2 AZR 179/94 unter II 2b)

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

LAG Köln 12.12.2002 5 Sa 1055/02

- » Die Ankündigung eines Arbeitnehmers, bei Nichtgewährung von Urlaub für einen bestimmten Tag notfalls einen „gelben Schein“ zu nehmen, ist an sich geeignet, eine außerordentliche Kündigung des Arbeitgebers zu rechtfertigen.

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

LAG Hamm 10.09.2003 18 Sa 721/03

- » 1. Zu den inhaltlichen Anforderungen an eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung nach § 5 Abs. 1 EFZG.
- » 2. Wenn der Arzt den Beginn der Arbeitsunfähigkeit rückwirkend festgestellt und die Rückwirkung zwei Tage überschreitet, ist in der Regel der Beweiswert der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung erschüttert.

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!

LAG Köln 21.11.2003 4 Sa 588/03

- » Der Beweiswert der ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen ist erschüttert, wenn ein Arbeitnehmer nach einer Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber den Betrieb verlässt und in den folgenden zwei Monaten Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen von fünf Ärzten dem Arbeitgeber vorlegt, die er zeitlich lückenlos nacheinander konsultiert hat, jeweils wegen anderer Beschwerden.
- » Die bewusste Vortäuschung einer Arbeitsunfähigkeit wegen Erkrankung ist eine schwere Pflichtverletzung des Arbeitsvertrags und an sich geeignet, als wichtiger Grund im Sinne des § 626 Abs. 1 BGB herangezogen zu werden. Eine vorherige Abmahnung ist entbehrlich.

Sprechen Sie im konkreten Fall mit Ihren Kollegen in der Personalabteilung!