

Agiles Fehlzeitenmanagement

...für eine gesunde Unternehmenskultur (mit Krankenquoten unter 4%)

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

Einzigartige Wettbewerbsvorteile (USP)

Nur MERCATOR bietet Ihnen:

I Senkung des Krankenquote

MERCATOR senkt den Krankenstand der Mitarbeiter* um **25%**!
(bei einer Krankenquote mit Lohnfortzahlung >4%)

II Erfolgsabhängigkeit des Honorars

MERCATOR bietet bis zu **50%** seines Honorars erfolgsabhängig an!
(erfolgsabhängiger Anteil wird erst nach gut einem Jahr gemäß Zielerreichung fällig)

III Rechenbarkeit der Kostensenkung

MERCATOR erzielt stets einen hohen finanziellen **Gewinn!**
(da die fixe Investition stets kleiner ist, als die messbare Kostensenkung)

Fazit: Profitieren Sie von der messbaren sowie nachhaltigen Senkung der Krankenquote – mit rechenbarem Ergebnis!

*mit Mitarbeiter sind sowohl männliche als auch weibliche Mitarbeitende gemeint

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“, „Fehlzeitenreport der Bundesregierung“; „Wissenschaftliches Institut der AOK“, usw.) belegen: gewerbliche **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



Die Konzentration auf die rein **aufgabenbezogene Führung** ist immer dann zielführend, falls die Mitarbeiter die in sie gesetzten **Leistungserwartungen** stets zur vollen Zufriedenheit erfüllen - wobei das auf Dauer nur der Fall ist, sofern diesen Leistungsträgern auch die verdiente **seelische Belohnung** vermittelt wird. Das **wertschätzende Feedback** ist hier das motivierende **Führungsinstrument**.

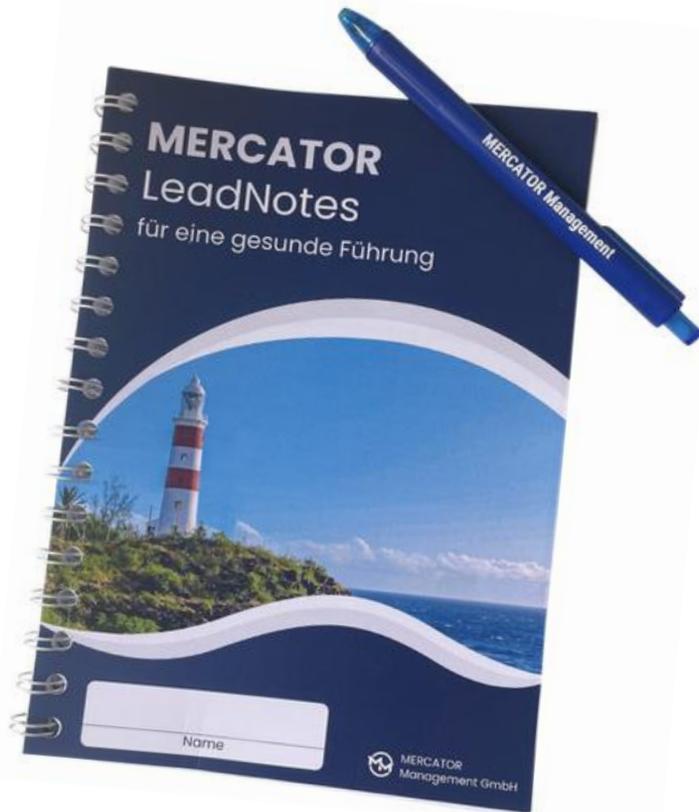
Der Fokus auf die **verhaltensorientierte Führung** ist spätestens dann erforderlich, sofern Mitarbeiter ein unangemessenes **Fehlverhalten** (Absentismus, Produktivitäts- und /oder Qualitätsmängel etc.) erkennen lassen – wobei die **erforderliche Korrektur** dann als **grenzsetzendes Feedback** im Rahmen eines klaren **Führungsgespräches** erfolgen muss.

MERCATOR versteht deshalb unter **zeitgemäßer Führung** Folgendes: Sie muss sich auf **jeden Mitarbeiter** (**wertschätzend** oder **grenzsetzend**) beziehen, muss **kontinuierlich** (monatlich) und in Form eines **Feedback-Gespräches** (i.d.R.: 5 Minuten) erfolgen, um Wirkung zu erzielen!

Diese **intensive Führungsleistung** können nur die **direkten Vorgesetzten** wegen ihrer eher **geringen Anzahl an anzuleitenden Mitarbeitern** gewährleisten, da bei einer Führungsspanne von 20 Mitarbeitern gerade einmal **1 Führungsgespräch pro Tag** zu realisieren ist.

Deshalb ist es zielführend, gerade **diesen Vorgesetzten mehr Führungsverantwortung zu übertragen (Agilitätsprinzip)!**

Instrumente – die LeadNotes



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

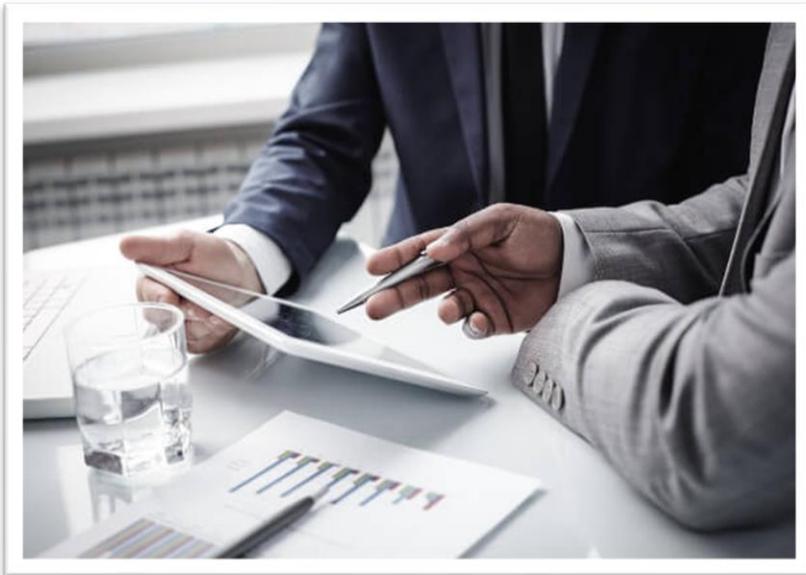
Mit der Erkenntnis, dass die Wertschöpfung (auch in Bezug auf die Senkung der vermeidbaren Krankenquote) nur durch mehr Führungsarbeit verbessert werden kann, ist es auch erforderlich, die **Führungsleistung an sich transparent zu machen** und damit (sofern erforderlich) **einer Verbesserung zuzuführen.**

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 dienen die LeadNotes (persönliche Gedächtnisstütze), 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

Um die vermeidbare Krankenquote zu senken, dürfen Führungskräfte nicht gegen die **Mitarbeiter** arbeiten, sondern es gilt diese **mit ins Boot zu holen**.

Einige Unternehmen bieten deshalb eine individuelle **Jahresprämie** an, wobei diese Art der Zuwendung **zumeist wirkungslos ist**.

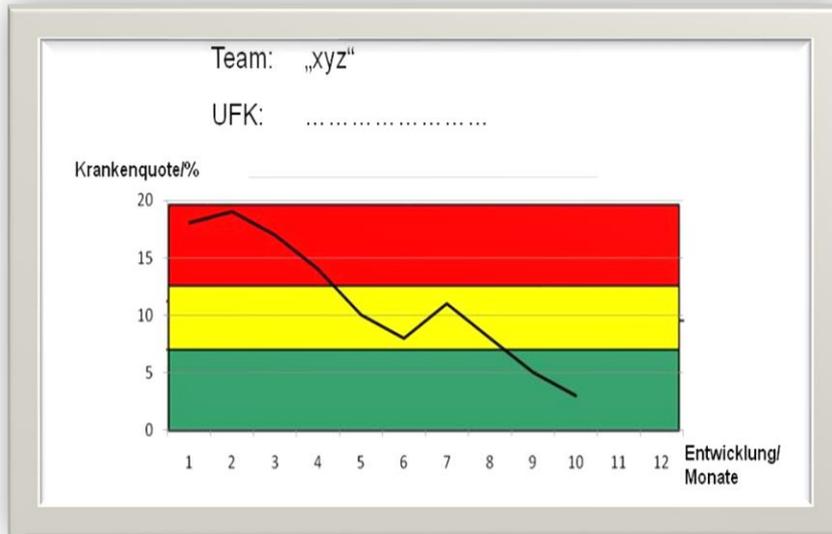
MERCATOR geht deshalb einen anderen Weg: Grundgedanke ist, dass der **Mensch ein soziales Wesen** und deshalb die **Zugehörigkeit zu einer Gruppe** ein **wesentlicher Motivationsfaktor** für sein Handeln ist. Deshalb **fördern wir den Teamgeist**.

Jeden Monat - in Ergänzung zu den Einzelgesprächen - führt der **direkte Vorgesetzte mit seinem Team ein Meeting** durch. Hier genügen 15 bis max. 30 Minuten (zumeist vor Schichtbeginn), in dem es bewusst nicht um Arbeitsergebnisse, sondern **um die Arbeitszufriedenheit geht**.

Diese **gemeinsame Kommunikation** trägt wesentlich dazu bei, dass die Mitarbeiter ihre Probleme offen besprechen, somit **von Betroffenen zu Beteiligten werden**, damit sich als **wertvoller Teil des Teams** verstehen - und deshalb sich dem Unternehmen deutlich mehr verbunden fühlen. **Eine gesunde Unternehmenskultur!**



Instrument – die Teamliste



Da die kurze Zeit der gemeinsamen Kommunikation während des monatlichen Team-Meetings nur ein **Einstieg in das Zusammenhörigkeitsgefühl** sein kann, vereinbart MERCATOR mit dem betreffenden Unternehmen zusätzlich eine **Wertschätzung**, sobald die Teamziele in punkto Krankenquote erreicht sind – **die Teambelohnung**.

Konkret bitten wir der **direkten Führungskraft ein kleines Budget** (freiwillige soziale Leistung für die Dauer der Umsetzungsphase im Projekt = 10 Monate) zur Verfügung zu stellen. Das kann ein finanzieller Zuschuss zu Kaffee und Kuchen, belegten Brötchen usw. bei den Meetings oder auch außerhalb der Arbeitszeit für gemeinsame Freizeitaktivitäten wie Kegeln, Pizzaessen etc. sein, sofern das **Team sich dafür entscheidet**.

Erfahrungsgemäß trägt diese Art der **Teamentwicklung** deutlich zu einer höheren **Arbeitszufriedenheit** bei, denn die Erfahrung des **Gemeinschaftsgefühls** ist ein starker emotionaler Wert. Sich eingebunden fühlen in ein Team, geschätzt und gebraucht werden, **gibt der Arbeit** (wissenschaftlich nachgewiesen) **einen Sinn**, der motivierend auf die beteiligten Mitarbeiter wirkt und damit dazu beiträgt **die vermeidbare Krankenquote messbar zu senken!**

Wandel - Die Herausforderung

Kompetente, kontinuierliche und konsequente **Mitarbeiter-Feedbacks** sind die eine Seite und die kommunikativen, kooperativen und konfliktlösenden **Team-Meetings** die andere Seite der Führungsmedaille.

Hinzu kommen u.a. die **Führungs- und Teamlisten**, die Dokumentation der **Führungsleistung** sowie die **Teambelohnung** - kommunikative und organisatorische Instrumente. Diese sind wichtig sind, bilden aber eher das **Fundament**, auf dem das Gebäude **einer gesunden Unternehmenskultur** erst errichtet werden muss.

Im Kern geht es vor allem um die **Veränderung der vorhandenen Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen aller Fach- und Führungskräfte** – das ist die wahre Herausforderung!

Menschen aus der „**Komfortzone**“ zu holen und damit ihre Gewohnheiten in neue Bahnen zu lenken, ist nur durch kontinuierliche **Überzeugungsarbeit** mit echtem **Engagement**, persönlichem **Einfühlungsvermögen**, mit vielen **Wiederholungen** und über einen längeren **Zeitraum** möglich – eine herausfordernde Aufgabe für die MERCATOR Berater, denn zumeist geht diese **Veränderungsarbeit mit Widerständen** einher.

Letztendlich geht es um die **Transformation der Führungs- und Unternehmenskultur** hin zu (noch mehr) **Excellence** - messbar, nachhaltig und rechenbar!



Arbeitsweise – das Commitment

	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																																																																

Das dargestellte **Konzept samt Instrumenten** stellt die **Grundlage für den Erfolg des Fehlzeiten-Management Projektes** dar. Die **Arbeitsweise von MERCATOR** gewährleistet die **erfolgreiche Umsetzung**.

Dabei geht es **in der ersten Phase** vor allem um Folgendes: Das Projekt beginnt mit einer **Zielvereinbarung** mit dem Auftraggeber (AG) und dem oberen Management (OFK), ferner werden alle **direkten Vorgesetzten (UFK)**, die **mittleren Führungskräfte (MFK)** und der **Betriebsrat (BR)** über das Projekt informiert. Ziel ist es, einen motivierenden „Kick off“ zu gewährleisten. Als nächsten Arbeitsschritt gibt es eine kurze **schriftliche Mitarbeiterbefragung**. Die anschließende Präsentation der Ergebnisse eröffnet den Führungskräften die Möglichkeit, sich mit den **Erwartungen und Sichtweisen der Mitarbeiter** auseinander zu setzen und zu verstehen, **was sich in punkto Führung verändern muss** (Change-Bewusstsein erreichen).

Die Ergebnisse werden dann von MERCATOR zu einem **Führungskonzept verdichtet** (welches dem AG/OFK präsentiert, ggf. modifiziert und dann freigegeben wird), in dem jeder Hierarchiestufe **pragmatische Führungsaufgaben** zuordnet werden.

Arbeitsweise – das Controlling

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	...
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																																									

Laufend per Kennzahl – und final am Ende des Projektes – werden vor allem die **inhaltlichen Aspekte des stattgefundenen Veränderungs-/Lernprozesses mit den Führungskräften aller Hierarchieebenen gemeinsam analysiert und verändert.**

Zusätzlich ist es sinnvoll, intern eine exemplarische **2. Mitarbeiterbefragung** durchzuführen, um auch die **Auswirkungen** des Projektes auf die **Einstellung und Denk- und Handlungsweisen der Fach- und Führungskräfte aufzuzeigen.**

Erfahrungsgemäß sind die inhaltlichen Auswirkungen vielfältiger Art: sowohl die Führungsarbeit, aber auch der Teamgeist haben sich deutlich verändert – **damit steigt auch die Bindung an das Unternehmen, die Kollegen/Innen und den Vorgesetzten** und die Mitarbeiter sind insgesamt leistungsbereiter, zufriedener und weniger krank.

Fazit: die Ursachen der vermeidbaren Erkrankung sind verändert worden, **der kulturelle Change trägt inhaltliche Früchte und damit sinkt auch die vermeidbare Krankenquote – messbar, nachhaltig und rechenbar!**

Projekt – der Report



Damit das **Projektziel** laufend **gesteuert, kontrolliert** und **optimiert** werden kann, wird ein auf das Unternehmen maßgeschneidertes Tool eingesetzt - der **MERCATOR Report**. Dieser wird vor allem der **Projektgruppe** (operative Leitung und HR) **zur Verfügung gestellt**.

Hier lassen sich heruntergebrochen auf **jede Führungskraft** im Unternehmen deren **Umsetzungsstand** transparent nachvollziehen. Dies gibt der **gesamten Hierarchie** die Möglichkeit, angemessen zu **handeln** und so **eigenverantwortlich** die **Resultate** der Beratungsarbeit **nachhaltig** zu **gewährleisten**.

Dieses **Tool** wird **dauerhaft** dem **Unternehmen** zur **Verfügung** gestellt und beeinflusst, über den spezifischen Anlass hinaus, **mess-** und **rechenbar** das zu erreichende Ergebnis **nachhaltig**.

Nutzen – der Wettbewerbsvorteil



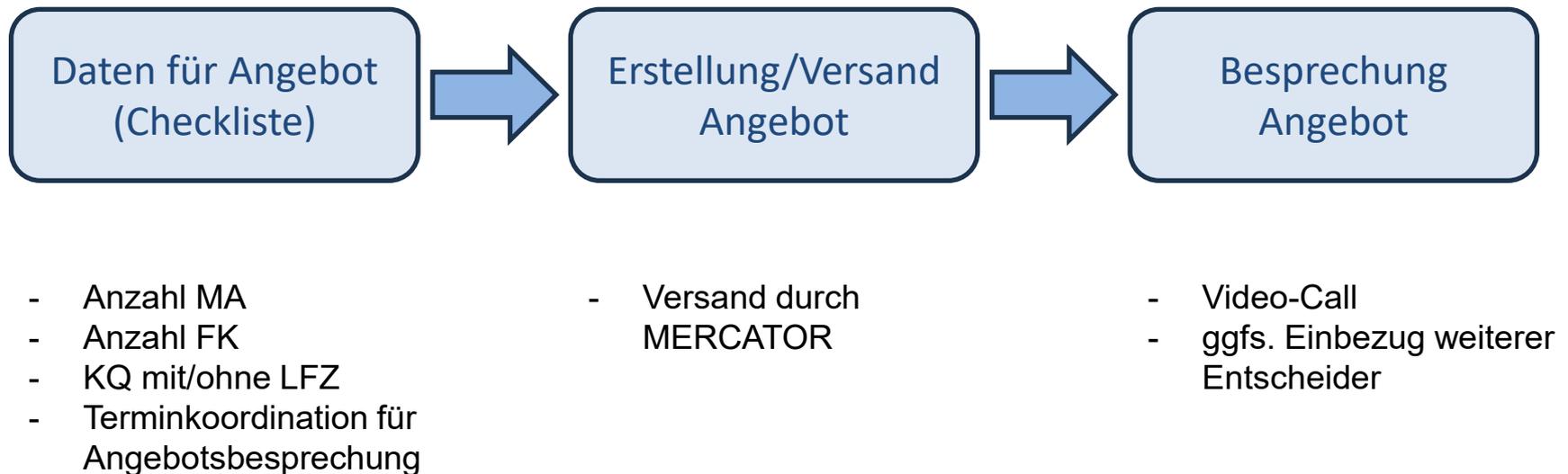
MERCATOR hat ein ganzheitliches Konzept, praxiserprobte Instrumente und eine umsetzungsorientierte Arbeitsweise entwickelt, welche insgesamt **gewährleisten**, dass innerhalb von circa einem Jahr **das prognostizierte Krankenpotential messbar erschlossen wird**.

Dabei nehmen wir uns selber in die **Ergebnisverantwortung** und bieten unseren Kunden an, unser normales **Honorar bis zu 50% zu reduzieren**, bis zum Ende des Projektes zu warten und erst dann – gemäß Zielerreichung – unsere **erfolgsabhängige Komponente** zu erhalten.

Nicht zuletzt nimmt MERCATOR nur dann **Fehlzeiten-Management Projekte** an, sofern diese deutlich mehr in punkto finanziellen Ergebnisses erbringen, als MERCATOR insgesamt kostet.

D.h.: MERCATOR **senkt die Krankenkosten Ihres Unternehmens nachhaltig**, „unter dem Strich“ erhalten Sie unsere **Führungskräfte- und Teamentwicklung kostenfrei** und wir erwirtschaften bereits im ersten Jahr – **zusätzlich** - **einen sechsstelligen EURO Gewinn (ROI: 1) für Sie!**

next steps



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 (z.B. Vorjahr, YTD) im Durchschnitt in %	
mit LFZ in %	
ohne LFZ in %	

Nutzen – das Angebot



Dr. Rolf Wabner

Geschäftsführender Gesellschafter

Testen Sie uns:

Sie erhalten kostenfrei – für Ihre Unternehmenssituation – ein maßgeschneidertes kaufmännisches Angebot, dem Sie Ihren finanziellen Gewinn entnehmen können.

Gerne stellen wir Ihnen – bei Interesse – unser einzigartiges **Konzept**, die innovativen **Instrumente** und die pragmatische **Arbeitsweise** samt Ihrem finanziellen **Nutzen** per Telefon oder Online Meeting vor.

Das garantiere ich Ihnen!

Rufen Sie uns an Tel.: 05045 – 8191
oder schreiben Sie mir:
wabner@mercator-management.de