

Agiles Fehlzeiten-Management

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

Nur MERCATOR bieten Ihnen:
Einzigartige Wettbewerbsvorteile (USP)

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!
(und wird erst nach gut einem Jahr gemäß Zielerreichung bezahlt)

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!

Krankenquote – die Kosten



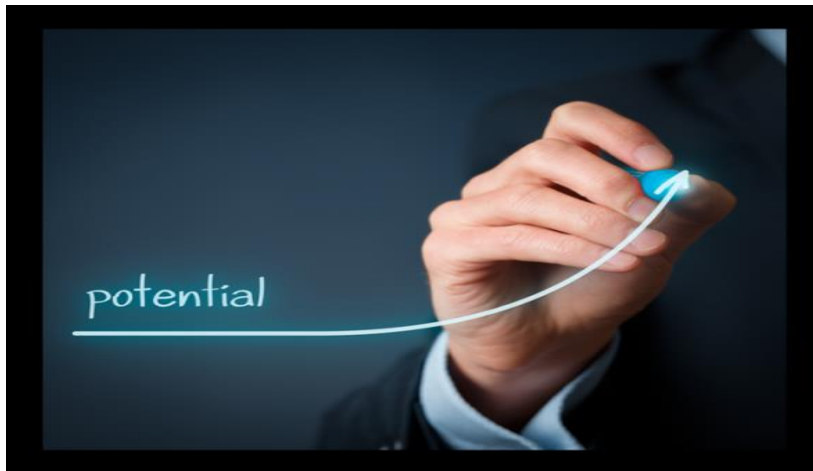
Kranke Mitarbeiter mit Lohnfortzahlung (LFZ) verursachen **nicht nur direkte (Personal-) Kosten (ohne Gegenleistung)**, sondern führen – da der Leistungsverdichtung Grenzen gesetzt sind – auch zu einem Verlust an realisierbarer Wertschöpfung. Diese **Ertragsminderung** beträgt min. das **Fünffache**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



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 **Führungsgesprächs** 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-Gesprächs (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 Führungsliste

FÜHRUNGSLISTE: KRANKENSTAND

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 Krankquote).

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



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

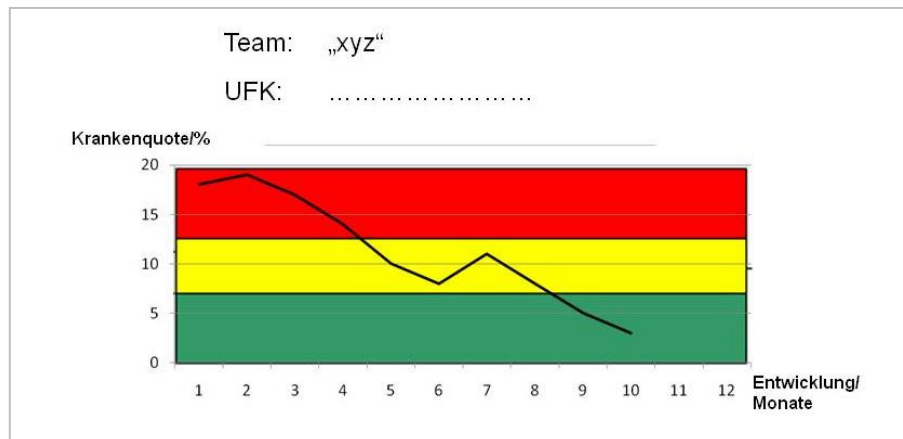
Einige Unternehmen bieten deshalb eine individuelle **Jahresprämie** an, wobei diese Art der Zuwendung **zumeist wirkungslos ist**.

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 etc. 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!**

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	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																																																														
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 Forderbedarf 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.

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!**

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 Krankentpotential 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 finanzielles Ergebnis 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!

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 %	

Nutzen – das Angebot



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 finanziellem Nutzen per telefonischen Online Meeting vor.

Das garantiere ich Ihnen!

Rufen Sie uns an Tel.: 05045 – 8191

oder schreiben Sie mir:

wabner@mercator-management.de

Dr. Rolf Wabner

Geschäftsführender Gesellschafter