

Krankheit am Arbeitsplatz

Um was geht es eigentlich

Am Arbeitsplatz hatten wir über einen langen Zeitraum im gesamten Bereich extrem ansteigende Arbeitsunfähigkeitszahlen (AU) bis hin zu 20%. Alle bis dahin getroffene Maßnahmen führten nicht dazu, dass die Zahlen auf ein normales Maß zurückgingen. Als Projektleiter aus dem operativen Bereich war ich dann verantwortlich, die Situation genauer zu untersuchen. In Abstimmung mit allen Vorgesetzten, Betriebsrat und HR war es mir erlaubt umfassende, anonymisierte Daten von ca. 70 Teams (größer 5 Mitarbeiter) über 2 Jahre auszuwerten. Das Ergebnis war für viele sehr überraschend aber kam auch zu einem klaren Ergebnis

Fakten

Untersucht wurden folgende Aspekte und deren Einfluss auf die Krankheitsrate (AU):

- Durchschnittsalter des Teams
- Fluktuation im Team
- wie viele organisatorischen Bewegungen gab es im Team im ausgewerteten Zeitraum
- wie viele Vorgesetztenwechsel hat es im ausgewerteten Zeitraum gegeben
- Führungserfahrung des Teamleiters
- Alter des Teamleiters
- Zufriedenheitsfaktor der letzten Mitarbeiterbefragung
- Trainingsrate pro Team
- Trainingsrate des Teamleiters bezüglich Führung

Man kann das Ergebnis kurz zusammenfassen, **keiner der obigen Faktoren war in Korrelation mit den AU-Zahlen des jeweiligen Teams**, nicht im Ansatz und auch nicht mit viel Phantasie. Das Ergebnis war für alle sehr überraschend (für BR, HR, Vorgesetzte und für die Mitarbeiter), da man anderes vermutet hatte.

Eine spezielle Teilauswertung war dann doch sehr interessant. Betrachtet man die AU-Zahlen über die Zeit, dann war eines sehr klar. Fangen in einem Team die AU-Zahlen an zu steigen, angefangen mit AU von 1-3 Tagen (ohne ärztliches Attest, mit speziellen Mustern, wie Freitag, Montag oder wichtigen Terminen) und der Teamleiter ignoriert das und fängt nicht an sich mit den Zahlen und den betroffenen Mitarbeitern und dem Team und der Teamsituation auseinanderzusetzen, dann hat er ungefähr 1-2 Monate, bevor ihm die AU-

Zahlen komplett weglafen. Das war aus der Auswertung klar ersichtlich. Es scheint, es gibt da eine Dynamik im Team, die früh erkannt werden muss, ansonsten eskaliert die Situation.

Hier ein paar Ansätze warum das wohl so ist:

- Es scheint der Einzelne im Team fühlt sich nicht gesehen und/oder fühlt sich überlastet
- nach einer Weile sieht das ganze Team sich nicht gesehen und/oder überlastet
- die Arbeit der Leute die in AU sind muss von den anderen mit übernommen werden
- Chefs fangen an ihre Leistungsträger noch mehr zu belasten, weil sie davon ausgehen, die werden es schon schaffen, haben sie immer geschafft. Wenn die aber dann anfangen auszufallen, muss deren Arbeit an nicht Leistungsträger delegiert werden, was oft zur kompletten Überhitzung Einzelner und des gesamten Teams führt
- die nichtgesehen, überlasteten Mitarbeiter sind dann ganz schnell negative Stimmungsmultiplikatoren
- Teamleiter stürzen sich in das Tagesgeschäft und betreiben Micro Management und/oder laufen von Meeting zu Meeting und von einem wichtigen Termin zum nächsten

Fazit

- In schwierigen Situationen sollte der Teamleiter für seine Leute 150% da sein, das Team wird es ihm danken oder auch nicht. Heißt, wenn der Druck auf dem Kessel steigt, sollte der Teamleiter sich nicht hinter Arbeit, Technik, Meetings und Termine verstecken; jetzt ist er gefragt als Führungspersönlichkeit. Seine Leute unterstützen, coachen und als Captain den Leuten eine Richtung und Perspektive geben und nicht im Tagesgeschäft wühlen und alle verrückt machen. Ist der Teamleiter mit seinen Kollegen auf gleicher Ebene (Peers) in der gleichen Situation, ist es nicht verwunderlich, wenn er den Kontakt mit seinen Leuten verliert. In diesem Fall sollte sich der übergeordnete Vorgesetzte mal Gedanken machen, ob in seinem Team seiner *Direct Reports* alles richtig läuft und er genügend für seine Leute da ist und unterstütz und nicht zum „Stromableser“ mutiert (übertriebenes Reporting). Des Rätsels Lösung heißt, sei als Vorgesetzter in erster Linie „Captain und Coach“, speziell in schwierigen Zeiten wird sich das als Vorteil für alle zeigen.
- Es gab bei 70 Teams 2 oder 3 Teams die folgten keiner Regel, noch war ein bestimmtes Muster erkennbar. Nach einer genaueren, individuellen Betrachtung dieser Teams konnte man abschließend feststellen, dass eine gewisse, nennen wir es „Nicht-Kompatibilität zwischen Team und Teamleiter vorlag. In solchen Fällen denke ich ist es klug die „Paarung“ zu überdenken.
- Internationale Teams, in denen der Teamleiter nicht regelmäßig vor Ort ist (Remote Management) zeigten sich auch negative Tendenzen, was logisch wäre, da der

Teamleiter mehr auf Reisen ist, als sich um seine Leute kümmern zu können.
Letztendlich wurden diese betroffenen Teams aber nicht abschließend untersucht

Algeorithmus.de