

Zusammen Veränderungen gestalten

Nach langjähriger Tätigkeit als Personalverantwortliche bei großen Unternehmen machte sich Heike Höf-Bausenwein vor 20 Jahren mit dem „Institut für Humanbewegung“ in Obertshausen selbstständig. Sie unterstützt Firmen dabei, ihre Leistungsfähigkeit durch wirksame Personalarbeit (HR) sicherzustellen.

Warum fragen Unternehmen Ihre Unterstützung an?

Die häufigsten Anliegen sind hohe Fehlzeitenquoten und geringe oder sinkende Mitarbeiterzufriedenheit. Auch zunehmender Druck bei abnehmender Produktivität und fehlende Orientierung in einem komplexer werdenden Umfeld sind Gründe dafür, dass Unternehmen sich bei mir melden.

Bis zu welchem Punkt gelten Fehlzeiten als „normal“ – ab wann als „hoch“?

Normal sind heute etwa fünf bis sechs Prozent Fehlzeitenquote, vor Corona waren es eher zwei bis drei. Bei sieben Prozent ist man im kritischen Bereich, ab neun Prozent sollten Unternehmen Maßnahmen ergreifen.

Welche Maßnahmen sind das?

Zunächst die Umsetzung definierter Regeln: Welcher Prozess gilt für die Krankmeldung, welche Rechte und Pflichten gibt es. Auch die Durchführung von Fehlzeiten- und Krankenrückkehrgesprächen und Wissen um betriebliches Eingliederungsmanagement zählen dazu. Führungskräfte haben dabei eine Schlüsselrolle. Sie müssen zunächst ein Vertrauensverhältnis aufbauen, damit Mitarbeitende nicht das Gefühl haben, dass es um Rechtfertigung geht. Die kurze Rückfrage nach dem Befinden, ob alles in Ordnung ist oder Unterstützungsbedarf besteht, macht psychologisch einen großen Unterschied.

Auf Basis Ihrer Beratungserfahrung: Was sind aktuell die größten Herausforderungen für den Mittelstand?

Meistens geht es darum: Wie lassen sich zusammen mit den Mitarbeitenden die nötigen Veränderungen gestalten. Oft treffen einzelne Personen – oder kleine Personengruppen – Entscheidungen, die andere gar nicht mittragen. Dadurch kommt es zu

Stress, Druckaufbau und letztendlich zu Fehlzeiten. Außerdem generieren Unternehmen dann in der Regel nicht den gewünschten Umsatz.

Sie begleiten auch Digitalisierungsprozesse und die Einführung von KI-Tools.

Welche typischen Herausforderungen gibt es dabei?

Gerade in der HR-Digitalisierung sehe ich oft Doppelarbeiten: Das System ist da, aber zusätzlich wird noch in alten Excel-Listen gearbeitet. Diese Übergangsphase stresst enorm. Die entscheidende Frage ist oft: Kann – und darf – die Führungskraft mit HR neue Prozesse sinnvoll gestalten?

In Deutschland ist zudem die Angst vor Fehlern besonders ausgeprägt. Beispiel Entgeltabrechnung: Eine neue Software oder KI wird eingeführt, und wenn mal was nicht stimmt, was gerade zu Beginn ganz normal ist, haben viele sofort Angst und das Gefühl von Kontrollverlust. In anderen Ländern ist man entspannter, da sagt man: Dann buchen wir es halt nach.

Wie läuft die Unterstützung durch Sie praktisch ab?

Am Anfang steht die Auftragsklärung, dann folgt ein Workshop mit der Führungsmannschaft: Strategie, Organisation, Kultur, Kennzahlen. Dann konkrete Maßnahmen und, ganz wichtig, die Qualifizierung der Mitarbeiten-



Foto: Heike Höf-Bausenwein

den. Ich bin keine Beraterin, die kommt, redet und wieder geht, sondern die Leute sollen es nachher selbst können.

www.inhube.de

Die Fragen stellte Estehr Mahr, IHK Offenbach am Main.