

# Ganzheitliches Fehlzeitenkonzept

**Massnahmen bezüglich Arbeitssicherheit sind bereits gesetzlich vorgeschrieben. Aktive Gesundheitsförderung steckt noch in den Kinderschuhen, und ein griffiges Absenzen- und Fluktuationsmanagement ist meistens gar nicht oder nur punktuell vorhanden.**

VON HANS FISCHER

Eines der Hauptziele einer jeden Organisation ist es, mittels einer hohen Produktivität möglichst profitabel zu sein. Jede Art von Fehlzeit<sup>1</sup> im weiteren Sinn, ob eine aus Arbeitgebersicht ungewollte Fluktuation, eine Abwesenheit wegen Unfall oder gar wegen missbräuchlichen Fernbleibens am Arbeitsplatz, ist ein Störfaktor (siehe Abbildung 1), verringert die Produktivität, verursacht Kosten und reduziert damit letztlich den Gewinn.

#### Für die Kollegen/innen:

- ▶ Zwang zu Mehrarbeit
- ▶ Zusätzliche Belastungen

#### Für die Mitarbeiter/innen:

- ▶ Probleme, die zum Fehlen geführt haben
- ▶ Probleme nach Beginn des Fehlens
- ▶ Probleme bei Wiederaufnahme der Arbeit

#### Für die Vorgesetzten:

- ▶ Organisatorische Massnahmen
- ▶ Regeln der Stellvertretung
- ▶ Druck, die Fehlzeitenkosten zu reduzieren

Abb. 1. Fehlzeiten als Störfaktoren.

Durch vermehrte betriebliche Umstrukturierungen verbunden mit Verunsicherung, gestiegenen Anforderungen und Belastungen sowie Mobbing am Arbeitsplatz, ist das Thema Fehlzeitenmanagement permanent aktuell. Trotzdem erstaunt es, dass zur Reduktion der Fehlzeiten nicht mehr getan wird, obwohl die Höhe der Fehlzeiten eine bedeutende Auswirkung auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens hat.

Die Bekämpfung der Fehlzeiten ist eine Führungsaufgabe. Nehmen Fehlzeiten



#### Hans Fischer

Dr. sc. nat. ETH, dipl. Naturwissenschaftler ETH, dipl. Masch.-Ing. FH (HTL). Langjährige Führungs-, Beratungs- und Lehrtätigkeit in in- und ausländischen Unternehmen, Partner IPM Consulting, Zürich, [www.ipmconsulting.ch](http://www.ipmconsulting.ch), E-Mail: [fischer@ipmconsulting.ch](mailto:fischer@ipmconsulting.ch).

zu, so leiden das Betriebsklima und die Motivation. Absentismus nimmt zu. Den Unternehmen ist deshalb zu empfehlen, personalpolitische und reglementarische Massnahmen zu treffen, die den Mitarbeitenden klar vorschreiben, wie sie sich bei Fehlzeiten und insbesondere bei gesundheitsbedingten Absenzen zu verhalten haben.

#### Kosten

Obwohl ein Grossteil der durch die Fehlzeiten verursachten direkten Kosten die jeweiligen Krankentaggeldversicherer tragen, sind die Unternehmen kostensensibler geworden und haben berechtigterweise ein erhöhtes Interesse an der Fehlzeitenproblematik. Insbesondere bei den Kurzabsenzen von ein bis drei Tagen tragen sie die direkten Kosten in Form von Lohnfortzahlungen oder bei aufgeschobener Taggeldversicherung. Nicht zu unterschätzen sind auch die indirekten Kosten, die beispielsweise durch organisatorische Umstellungen, durch Störung des Arbeitsablaufes, durch vernachlässigte Kundenbetreuung und durch die Organisation von Stellvertretungen entstehen. Kriegen die Arbeitgeber das Fehlzeitenproblem nicht in den Griff, tragen sie letztlich die höheren Prämien für die Krankentaggeldversicherung. Das Bonus-Malus-System wird wirksam.

Die vielfach publizierten Zahlen, wonach allein das Fernbleiben eines Angestellten am Arbeitsplatz von durchschnittlich sieben Tagen pro Jahr der Schweizer Wirtschaft mehr als 12 Milliarden Franken kostet, sagen weder einem KMU-Leiter noch einem Leiter eines Grossunternehmens viel aus. Dies umso mehr, als in einigen Organisationen Angestellte bis zu 17 Tagen am Arbeitsplatz fernbleiben! Daher zwei konkrete Beispiele.

#### Für Absentismus:

Ein Absenztage verursacht bis zu Fr. 1000.– an direkten Kosten. Für einen Betrieb mit 100 Mitarbeitenden ergeben sich bei durchschnittlich sieben Tagen Abwesenheit direkte Kosten von Fr. 700 000.– jährlich.

#### Für Fluktuation:

Ein aus Arbeitgebersicht ungewollter Austritt eines Mitarbeitenden in einer einfachen Funktion beläuft sich auf ungefähr

Fr. 30 000.–, für eine qualifizierte Funktion auf einige Zehntausend Franken und für Führungskräfte – abhängig von der Hierarchiestufe – von Fr. 100 000.– bis zu einigen Jahressalären. In der Regel treten jedoch in schlecht geführten Unternehmen pro Jahr viele gut qualifizierte Mitarbeitende und Führungskräfte aus. Bei 15 Austritten (=15%) in einem Betrieb mit 100 Mitarbeitenden und durchschnittlichen Kosten von Fr. 50 000.– pro Funktion ergeben sich Kosten von Fr. 750 000.– jährlich.

Um es vorwegzunehmen: Mit den richtigen Massnahmen lässt sich ein Grossteil dieser Kosten umgehend und wiederkehrend einsparen oder für wichtige Investitionen verwenden.

#### Ursachen

Die Ursachen von Fehlzeiten, insbesondere von missbräuchlichen Absenzen wie Krankfeiern oder Blaumachen, sind mannigfaltig. Sie können auf betriebliche Umstände zurückgeführt werden, können persönliche, überbetriebliche, aber auch gesellschaftliche Ursachen haben. So spielt das Betriebsklima, die Stellung und die Zufriedenheit des Arbeitnehmers eine wichtige Rolle. Daneben beeinflussen ebenfalls die persönlichen Verhältnisse, Suchtprobleme oder familiäre Sorgen die Einstellung zur Arbeit.

Die Ursachen führen zu verschiedenen Arten von Fehlzeiten. Zu den aus Arbeitgebersicht *nicht beeinflussbaren* Fehlzeiten gehören gesetzlich geregelte Abwesenheiten wie Militärdienst, Zivilschutz oder Mutterschaftsurlaub, aber auch ein Teil der krankheits- und unfallbedingten Abwesenheiten, insbesondere in der Freizeit verursachte Nichtberufsunfälle.

Bei den *beeinflussbaren* oder gar vermeidbaren Fehlzeiten müssen zwei Arten von Abwesenheiten unterschieden werden. Einerseits sind es meist längerfristige Absenzen, die aufgrund einer physischen oder psychischen Schädigung am Arbeitsplatz entstehen und chronisch werden können. Andererseits sind es vermeidbare, meist kürzere Absenzen, die in der Regel unter dem Begriff Absentismus zusammengefasst werden. Die tageweisen demotivationsbedingten – missbräuchlichen – Absenzen wie «Blaumachen» und

«Krankfeiern» entgehen vielfach den Statistiken, da in den meisten Firmen Arztzeugnisse erst ab dem dritten Fehltag vorgelegt werden müssen.

### **Fehlende Transparenz und fehlendes Konzept**

In vielen Organisationen fehlt eine aussagekräftige Erfassung der Fehlzeiten. Es wird bei der Erfassung der Fehlzeiten noch allzu häufig weder zwischen – aus Arbeitgebersicht – beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Ursachen, noch zwischen betrieblichen und persönlichen Gründen unterschieden. Jedoch ohne eine zweckmässige und wirksame Analyse der Fehlzeiten fehlt die Transparenz, und somit lassen sich keine gezielten Massnahmen einleiten. Es ist daher nicht verwunderlich, dass zur Reduktion der Fehlzeiten vielfach nur punktuelle Aktionen lanciert werden, d.h., praktisch ausschliesslich Symptombekämpfung betrieben wird.

Zudem fehlt häufig ein griffiges Konzept zur nachhaltigen Reduktion der Fehlzeiten im weiteren Sinne. Dies erstaunt nicht, können doch ohne solide Datenbasis keine konkreten Massnahmen durchgeführt werden.

### **Ganzheitliches Konzept**

#### **Grundlage**

Im Prinzip weiss man schon seit der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederik Herzberg (1966), wo man ansetzen muss.

Gemäss dieser Theorie sind die so genannten *Motivatoren* für eine grössere Arbeitszufriedenheit und die *Hygienefaktoren* für den Abbau von Arbeitsunzufriedenheit verantwortlich. Unter Motivatoren figurieren die Arbeit selbst, die Übernahme von Verantwortung, die Leistung und deren Bestätigung sowie die persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten. Als Hygienefaktoren gelten die Unternehmenspolitik, die Arbeitsplatzsicherheit, die Führungskompetenz sowie die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden am Arbeitsplatz.

*Fazit: Zufriedene Mitarbeitende verursachen nicht nur weniger Fehlzeiten, sie leisten mehr und fördern zudem ein positives Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit.*

#### **Konzept**

Ein ganzheitliches Konzept (siehe Abbildung 2) zur nachhaltigen Reduktion von Absentismus, Fehlzeiten und der Fluktuation ist daher unerlässlich. Die Beschränkung auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung genügt nicht.

In einem ersten Schritt müssen alle drei Arten von Fehlzeiten bzw. Kostentreibern zweckmässig erfasst werden (= Analyse), um in einem zweiten Schritt die richtigen Massnahmen (= Aktion) fundiert einleiten zu können.

Die drei unterschiedlichen Kostentreiber erfordern entsprechend auch sehr unterschiedliche Massnahmen. Die nachhaltige Reduktion der Fehlzeiten setzt mit

einem adäquaten, dreistufigen Massnahmenkatalog an. Von oben nach unten in der Pyramide nehmen die Kosten, zu und entsprechend werden die Massnahmen intensiver, was jedoch mit einer grösseren Nachhaltigkeit korreliert.

#### **Reduktion des Absentismus**

Primäres Ziel sind Massnahmen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation. Dadurch kann der Absentismus grundsätzlich reduziert werden. Zur Reduktion der missbräuchlichen Fehlzeiten (*Absentismus im engeren Sinne*) dienen primär Weisungen und ein ausgewogenes Set von Dokumenten zur strukturierten und differenzierten Erfassung der Fehlzeiten-Ursachen. Dabei geht es beispielsweise konkret um eine Fehlzeitenstatistik und Rückkehrgespräche nach Abwesenheiten bis hin zu regelmässigen Feedbackgesprächen; auch Regelungen betr. Arztzeugnis und Vertrauensärzte gehören dazu.

*Klare Weisungen und Regelungen reduzieren missbräuchlichen Absentismus!*

#### **Reduktion der Fehlzeiten**

Gesetzliche (z.B. Feiertage), reglementarische (z.B. für Geburt des eigenen Kindes oder für Wohnungsumzug) und medizinisch notwendige Fehlzeiten sind nicht beeinflussbar und können auch nicht reduziert werden. Hingegen werden nach wie vor Unfälle – ob während der Arbeit oder in der Freizeit – verursacht. Mit prophylaktischen Massnahmen im Bereich

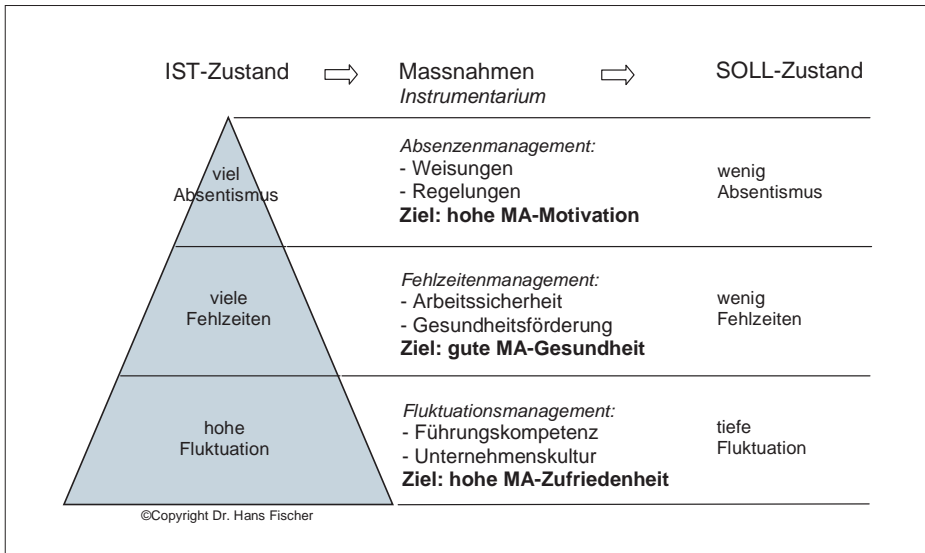


Abb. 2. Das ganzheitliche Konzept zur Reduktion der Fehlzeiten.

der Arbeitssicherheit (z.B. Information, Instruktion) können die Mitarbeitenden selbst für den Freizeitbereich entsprechend sensibilisiert werden, um Unfälle zu reduzieren oder gar zu vermeiden.

Mit aktiver Gesundheitsförderung in den Themenbereichen Ernährung–Bewegung–Gesundheit können Fehlzeiten durch Krankheiten reduziert werden. Mit Krankenbesuchen können Fehlzeiten verkürzt werden, indem die Mitarbeitenden früher an ihren Arbeitsplatz zurückkehren und mit Rückkehrgesprächen nach Abwesenheiten kann die Reintegration bzw. eine höhere Produktivität rascher wieder erreicht werden.

Vielfach wird nur in die ab einem minimalen Mitarbeiterbestand gesetzlich vorgeschriebene Arbeitssicherheit (Ekas-Richtlinie Nr. 6508) investiert. In weit-sichtig geführten Organisationen werden die beiden Themenbereiche *Arbeitssicherheit* und *Gesundheitsförderung* bereits vor-bildlich wahrgenommen.

*Gesunde Mitarbeitende verursachen we-niger krankheitsbedingte Fehlzeiten!*

### Reduktion der Fluktuation

Zum anerkannten Instrumentarium gehören neben anderen u.a. eine differenzierte Fluktuationsanalyse und strukturierte Austrittsinterviews. Die jedoch grösste Herausforderung an eine Ge-schäftsleitung zur Reduktion von unnötigen Kosten im Zusammenhang mit der Fluktuation stellt das Ziel dar, bei einer

### Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung sind nur ein Teil der Prävention.

hohen Leistungsorientierung eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Dies gelingt nur mit einer hohen Füh-rungskompetenz sämtlicher Füh-rungskräfte, denen es gelingt, mit einem modernen Führungsinstrumentarium eine starke kundenorientierte Unternehmens-

kultur zu gestalten. Wie die Praxis zeigt, braucht es zur Realisierung dieses Ziels mittelfristige Anstrengungen und Investi-tionen, insbesondere in die Führungsaus-bildung und in die Personalentwicklung. Weitsichtige Geschäftsleitungen schaffen dies.

*Eine hohe Führungskompetenz schafft hohe Mitarbeiter-Zufriedenheit!*

### Umsetzung

Wie überall im Geschäftsleben ist Um-setzung alles! Der erste Schritt ist vielfach auch der entscheidende und bezüglich der Reduktion von Fehlzeiten gar nicht teur-er: Der Aufwand für das Erstellen eines ganzheitlichen Fehlzeiten-Instrumentari-ums (= Analyse) ist bescheiden. Im Be-reich der Reduktion des Absentismus sind selbst die finanziellen Massnahmen (sie- he Abbildung 3) zur Umsetzung gering. Die Umsetzungsmassnahmen zur Reduk-tion der unfall- und krankheitsbedingten Fehlzeiten sowie der Fluktuation sind erfahrungsgemäss zeitaufwendiger und folglich teurer. Der Erfolg ist jedoch ent-sprechend: wiederkehrende Kostenein-sparungen von beträchtlichem Ausmass, gepaart mit gesteigerter Performance und höherer Mitarbeiter-Motivation!

## 1 Definitionen Fehlzeiten

### Absentismus

Als Absentismus werden im Zusammen-hang mit Fehlzeiten Abwesenheiten bezeichnet, die auf motivational beding-ten Verhaltensweisen und meist miss-bräuchlichen Entscheiden eines Mitarbei-tenden basieren.

### Fehlzeiten

Als Fehlzeiten werden alle Abwesenheiten von der Organisation bezeichnet, bezogen auf die durch Vertrag, Regelungen und Vereinbarungen begründete Anwesen-heitsverpflichtungen, unabhängig von ihrer Begründung.

### Fluktuation

Als Fluktuation wird der freiwillige oder unfreiwillige dauerhafte Rückzug aus einer Organisation bezeichnet.

Vom Autor stammen die zwei folgenden, praxisorientierten Fachbücher, die bei ihm bezogen werden können:

«Nachhaltig führen lernen», vdf ETH-Verlag, Zürich, 2004, ISBN 3-7281-2930-5

«HR-Management als Prozess», Verlag Industrielle Organisation/OF, Zürich, 2004, ISBN 3-85743-718-9

ART DER FEHLZEIT	KONKRETE MASSNAHMEN (AUSWAHL)	ZIEL
Absentismus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fehlzeiten-Ursachen erfassen</li> <li>▶ Feedbackgespräche führen</li> <li>▶ Weisungen erlassen</li> <li>▶ Regelungen erlassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hohe Mitarbeiter-Motivation</li> <li>▶ Reduktion des Absentismus</li> </ul>
Fehlzeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Krankenbesuche durchführen</li> <li>▶ Rückkehrgespräche führen</li> <li>▶ Unterstützung der Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten</li> <li>▶ Gesundheitsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gute Mitarbeiter-Gesundheit</li> <li>▶ Reduktion der Fehlzeiten</li> </ul>
Fluktuation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Führungskompetenz erhöhen</li> <li>▶ Zusammenarbeit verbessern</li> <li>▶ Fluktuationsanalyse erstellen</li> <li>▶ Austrittsinterview durchführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hohe Mitarbeiter-Zufriedenheit</li> <li>▶ Reduktion der Fluktuation</li> </ul>

Abb. 3. Konkrete Massnahmen zur Reduktion der Fehlzeiten.