

Fehlzeiten sind Kostentreiber:

Ganzheitliches Konzept zur nachhaltigen Reduktion von Fehlzeiten!

von Dr. Hans Fischer

Die Bekämpfung der Fehlzeiten ist eine Führungsaufgabe. Nehmen Fehlzeiten zu, so leiden das Betriebsklima und die Motivation. Den Organisationen ist deshalb zu empfehlen, zur Reduktion der Fehlzeiten ein Instrumentarium einzuführen sowie personalpolitische und reglementarische Massnahmen zu treffen, die den Mitarbeitenden klar vorschreiben, wie sie sich bei Fehlzeiten und bei gesundheitsbedingten Absenzen zu verhalten haben. Der Erfolg ist augenscheinlich: wiederkehrende Kosteneinsparungen von beträchtlichem Ausmass, gesteigerte Kundenorientierung dank höherer Mitarbeiter-Motivation und letztlich eine gesteigerte Performance!

Ziel: Reduktion der Fehlzeiten

Eines der Hauptziele einer jeden Organisation ist es, mittels einer hohen Produktivität möglichst profitabel zu sein. Jede Art von Fehlzeiten¹⁾ im weiteren Sinn, ob eine aus Arbeitgebersicht ungewollte Fluktuation, eine Abwesenheit wegen Unfall oder gar wegen missbräuchlichem Fernbleiben am Arbeitsplatz, verringert die Produktivität, verursacht Kosten und reduziert damit letztlich den Gewinn.

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

Verschiedene Ursachen, hohe Kosten

Betrachtet man die Dauer der „ungeplanten“ Arbeitsausfälle wie Krankheit und Unfall, so fallen in der Schweiz ca. 80% aller Ausfalltage auf die Kategorie Krankheit, 15% auf Nicht-Berufsunfälle und etwa 5% sind Berufsunfälle.

Die Ursachen von Fehlzeiten, insbesondere von Kurzabsenzen bzw. missbräuchlichen Absenzen, 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 Mitarbeitenden 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, Zivildienst 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 Organisationen Arztzeugnisse erst ab dem dritten Fehltag vorgelegt werden müssen.

Obwohl ein Grossteil der durch die Fehlzeiten verursachten *direkten* Kosten (z.B. hohe Versicherungsprämien, Kosten für zusätzliches Personal) 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. 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. Zudem sind die Fehlzeiten nicht zu unterschätzende Störfaktoren, die sich negativ auf die Arbeitsmoral der Mitarbeitenden auswirken (siehe Abbildung).

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 der Stellvertretung
- Probleme bei Wiederaufnahme der Arbeit

Für die Vorgesetzten:

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

Fehlzeiten als Störfaktoren

Da man über den gesamtwirtschaftlichen Schaden von Fehlzeiten in der Regel nur vage Vorstellungen hat, soll dies mit einem konkreten Beispiel für Fehlzeiten illustriert werden:

*Ein Absenztage verursacht bis zu CHF 500.- *) an direkten Kosten. Für einen Betrieb mit 100 Mitarbeitenden ergeben sich somit bei durchschnittlich sieben Tagen Abwesenheit direkte Kosten von CHF 350'000.- jährlich. Mit der Reduktion einer durchschnittlichen Abwesenheit um zwei Tage - auf das Niveau von motivierten Mitarbeitenden - lassen sich somit wiederkehrend CHF 100'000.- direkte Kosten einsparen.*

*) Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Dortmund (1995)

Fehlende Transparenz und fehlendes Konzept

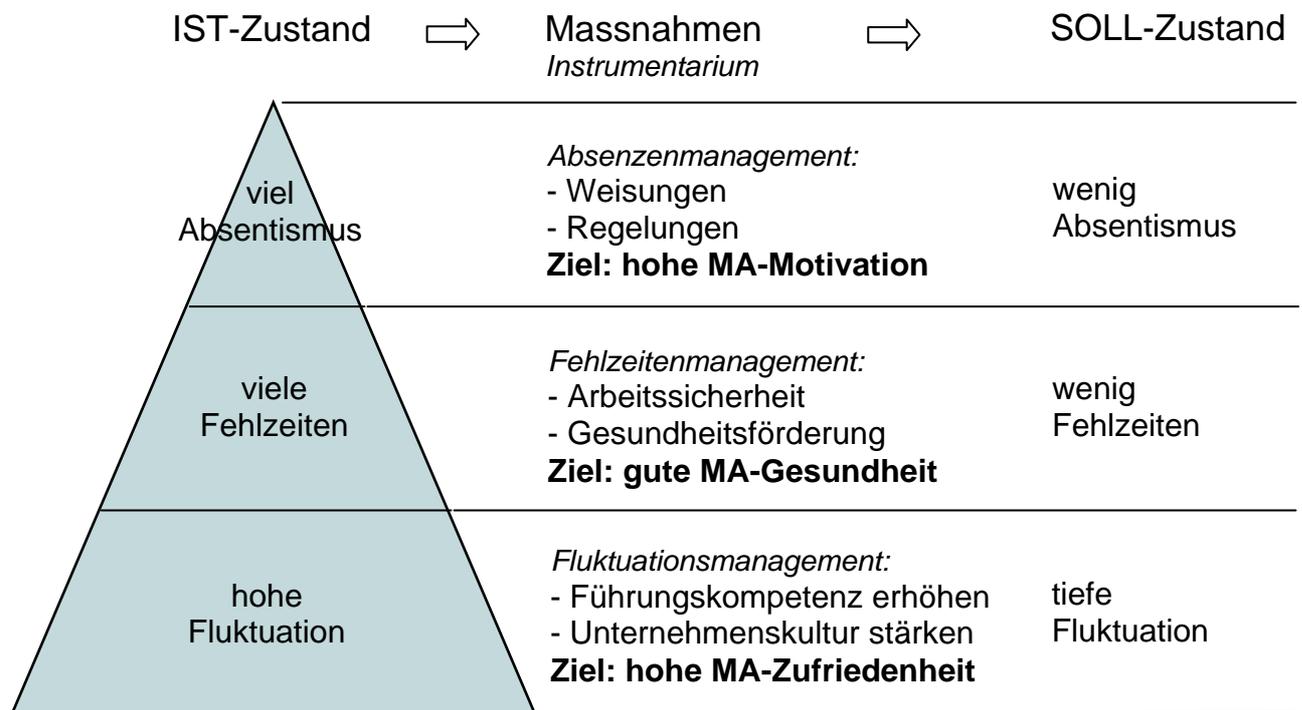
In vielen Organisationen fehlt eine aussagekräftige Erfassung der Fehlzeiten. Es wird bei der Erfassung der Fehlzeiten weder zwischen - aus Arbeitgebersicht - beeinflussbaren (z.B. Betriebsklima) und nicht beeinflussbaren (z.B. Militärdienst, Unfall) Ursachen, noch zwischen betrieblichen (z.B. Ferien) und persönlichen (z.B. Kinderbetreuung) 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.

Konkret: Es fehlt häufig ein griffiges Konzept zur nachhaltigen Reduktion der Fehlzeiten. Ein klares Konzept ist aber die Grundlage um konkrete Massnahmen einleiten zu können.

Ganzheitliches Konzept zur Reduktion der Fehlzeiten

Zufriedene, motivierte und gesunde Mitarbeitende verursachen nicht nur weniger Fehlzeiten, sie leisten mehr und fördern zudem das positive Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Ein ganzheitliches Konzept (siehe Abbildung) zur nachhaltigen Reduktion von Absentismus, Fehlzeiten und der Fluktuation ist daher unerlässlich. Wir unterstützen Sie dabei gerne, Ihre Fehlzeiten zu reduzieren.



Ganzheitliches Konzept zur Reduktion der Fehlzeiten

Zusammenfassung

Die betrieblichen Ausfalltage reduzieren die Produktivität und haben eine negative Auswirkung auf die Wirtschaftlichkeit einer Organisation. Nehmen Fehlzeiten zu, so leiden das Arbeitsklima und die Motivation. Es ist Aufgabe der Führung, zur Reduktion der Fehlzeiten ein wirksames Instrumentarium einzuführen und Weisungen zu erlassen. In einem ersten Schritt müssen die Ursachen ganzheitlich und differenziert erfasst werden um in einem zweiten Schritt die konkreten Massnahmen einleiten zu können.

¹⁾ Definitionen Fehlzeiten

Fluktuation

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

Fehlzeiten

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

Absentismus

Als Absentismus werden - im Zusammenhang mit Fehlzeiten - Abwesenheiten bezeichnet, die auf motivational bedingten Verhaltensweisen und meist missbräuchlichen Entscheiden eines Mitarbeitenden basieren.