So reduzieren Sie Fehlzeiten

Ein Mitarbeiter ist durchschnittlich während elf Tagen pro Jahr arbeitsunfähig. Dies infolge Krankheit, Berufs- oder Nichtberufsunfall. Die dadurch verursachten Kosten und Ertragsausfälle schlagen in den Firmen gewaltig zu Buche. Das muss jedoch nicht so bleiben. Denn nun ist es möglich, mit einfachen Mitteln und systematischem Vorgehen Fehlzeiten drastisch zu reduzieren. Eine Standortbestimmung lohnt sich bestimmt!

VON MARCEL KELLER

Statistisch gesehen ist jeder 20. Mitarbeiter nur dazu da, die Arbeit seiner kranken oder verunfallten Kolleginnen und Kollegen zu erledigen. Bei Betrieben mit erhöhtem Unfallrisiko entspricht dies sogar jedem 15. Mitarbeiter. Die Zahl der Ausfalltage steigt generell an. Berufsunfälle sind zwar rückläufig, Nichtberufsunfälle hingegen nehmen zu. Zahlreiche krankheitsbedingte Absenzen steigen infolge Bewegungsmangel, unausgewogener Ernährung, Stress, privaten Problemen usw. ebenfalls kontinuierlich an.

Unternehmen, die tatenlos zusehen, werden künftig mit steigenden Kosten konfrontiert. Hinzu kommt, dass Fehlzeiten sich immer mehr auf die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Unternehmen auswirken. Es gibt jedoch auch eine durchaus positive Nachricht: Jedem Betrieb bietet sich in der Reduktion von Fehlzeiten eine einmalige Chance, Kosten zu senken! Diese Chance gilt es jetzt zu nutzen.

Vernetztes Denken

Fehlzeiten reduzieren erfordert ein vernetztes Denken. Eine Vielzahl von Einflussfaktoren, Ursachen und nicht zuletzt auch Eigeninteressen der Beteiligten machen die Reduktion von Absenzen nicht einfach.

Fehlzeiten haben unterschiedlichste Ursachen, zum Beispiel:

- ► Ungenügende Arbeitssicherheit
- ► Riskantes Freizeitverhalten
- ► Unkenntnis oder falsche Einschätzung von Gefahren
- ► Ungesunde Ernährung
- ► Bewegungsmangel
- ► Betriebsklima/mangelnde Motivation der Mitarbeiter



Marcel Keller

Betriebs- und Sicherheitsingenieur, Geschäftsführer und Berater der Keller Consulting GmbH. Der Autor dieses Beitrages besitzt zahlreiche Erfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten in den Bereichen Arbeitssicherheit, Freizeitsicherheit, Gesundheitsförderung und Reduktion von Absenzen. Surftipp: www.kellerconsulting.ch



Abb. 1. Fehlzeiten verursachen hohe Kosten.

Absenzen haben eine Vielzahl interessierter Parteien:

- ► Der Mitarbeiter selber.
- ► Der Arbeitgeber, der seinen Mitarbeiter baldmöglichst wieder einsetzen will.
- ► Der behandelnde Arzt, der den Patienten als seinen Kunden betrachtet.
- ► Die Unfallversicherung und die Krankentaggeldversicherung: Diese streiten sich womöglich über die Zuordnung als Unfall oder Krankheit.
- ► Die Invalidenversicherung, die bei Langzeitfällen oder bleibenden Schäden ihre Interessen vertritt.
- ► Der Vertrauensarzt, der die Arbeitsplätze und Belastungen der Firma bestens kennt.

Die nachfolgenden fünf Schritte führen nachweislich zu weniger Fehlzeiten.

1. Wo stehen wir? (Bestandesaufnahme)

Als Erstes gilt es, die Absenzfälle infolge Berufs- und Nichtberufsunfalls sowie Krankheit genau zu analysieren. Dabei

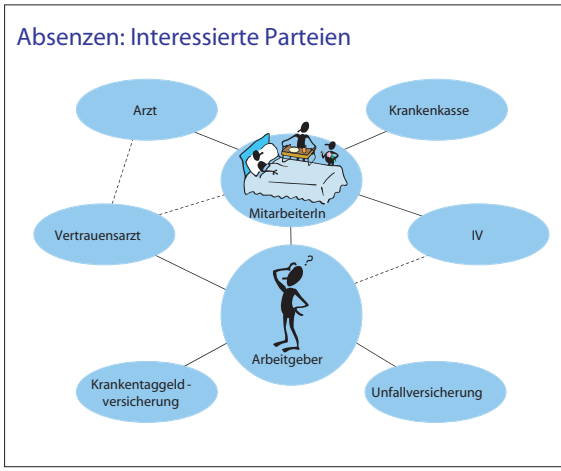


Abb. 2. Absenzen haben eine Vielzahl interessierter Parteien. Mittendrin und ganz auf sich alleine gestellt steht das Unternehmen als Arbeitgeber.

werden Häufigkeiten, Ursachen und Kosten untersucht. Die Ergebnisse werden mit den Besten der Branche verglichen. Sind krankheitsbedingte Absenzen überdurchschnittlich hoch, wird die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch gezielte Befragung ermittelt.



Abb. 3. Unternehmen mit einem guten Betriebsklima haben deutlich weniger Absenzen

Oft kam es in verschiedenen Unternehmungen schon vor, dass die Fehlzeiten bereits durch die Verbesserung des Betriebsklimas drastisch gesenkt werden konnten.

Das Ergebnis dieses ersten Schrittes ist ein Bericht mit Fakten und den daraus abgeleiteten Verbesserungsmöglichkeiten. Auf besonderes Interesse stösst dabei das ermittelte Kostensenkungspotenzial in Franken.

2. Wo wollen wir hin? (Schlussfolgerung)

Ausgehend vom Verbesserungspotential werden realistische Ziele bezüglich Berufs- und Nichtberufsunfalls sowie krankheitsbedingter Absenzen festgelegt. Dabei ist die Unternehmenskultur genauso zu berücksichtigen wie die verfügbaren Mittel. Die Ziele sollen präzise definiert und messbar sein. Denn nur was gemessen wird, kann nachhaltig verbessert werden.

3. Absenz-System

Wer Fehlzeiten mit einigen Einzelmassnahmen reduzieren will, wird bald enttäuscht aufgeben. Der langfristige Erfolg stellt sich nur durch eine gezielte und systematische Vorgehensweise ein. Den Nachweis erbringen eine Vielzahl von Unternehmen, die Fehlzeiten nachhaltig gesenkt haben.

Mitarbeiterrekrutierung

Damit eine Mitarbeiterrekrutierung für beide Seiten optimal verläuft, braucht es einen wirksamen Prozess. Dieser muss festgelegt und erprobt werden. Das Minimieren der Fehlzeiten beginnt bereits bei der Rekrutierung der Mitarbeiter. Eishockey, Fussball und Skifahren sind nun einmal Sportarten mit erhöhtem Verletzungsrisiko. Gar keine Bewegung ist jedoch auch nicht gerade gesundheitsfördernd. Künftige Mitarbeiter sollen in ihrer Freizeit einen Ausgleich zum Berufsalltag finden, denn das fördert die Leistungsfähigkeit. Es empfiehlt sich, solche Themen bereits beim Einstellungsgespräch anzusprechen. Ebenfalls zu bedenken ist, dass längst nicht alle Menschen körperlich oder psychisch stark belastende Arbeit ertragen. Ein entsprechender Eignungstest dürfte hier helfen, Gesundheitsschäden gar nicht erst entstehen zu lassen.

Absenzfälle professionell managen

Die Betreuung der einzelnen Absenzfälle ist bedeutend für deren Dauer. Jeder gemeldete Fall wird dabei nach Schwere und Absenzdauer beurteilt. Kurzabsenzen betragen in der Regel 1 bis 5 Tage. Darüber hinaus spricht man von Langzeitabsenzen. Für beide Absenzarten wird ein Vorgehensplan definiert.

► *Kurzabsenzen:* Ein vertrauensvoll geführtes Rückkehrgespräch nach Kurzabsenzen fördert die Motivation und gibt Hinweise auf die Hintergründe und Ursachen der Absenz. Die Vorgesetzten werden in der Durchführung der Rückkehrgespräche trainiert und mit entsprechenden Hilfsmitteln ausgerüstet. Je kürzer die Absenz, umso grösser die Chancen für eine erfolgreiche Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess.

► *Langzeitabsenzen:* Gerade KMUs sind in der Komplexität der Langzeitfälle oft überfordert. Nach anfänglichem Engagement folgt die Phase der Resignation, und schliesslich wird nur noch zugewartet. Unternehmen, die die Minimierung von Absenzen beherrschen, sind für solche Fälle gerüstet. Der bereits ausgearbeitete Vorgehensplan legt fest, wer was und wann zu tun hat. Der Plan bezieht alle Beteiligten wie Mitarbeiter, Arzt, Versicherung usw. mit ein. Denn nur gemeinsam kann eine sinnvolle Lösung erzielt werden.

Der wichtigste Aspekt dabei ist die Kommunikation mit allen Beteiligten. Der Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten besucht oder angerufen. In einem ehrlich gemeinten Gespräch nimmt der Vorgesetzte Anteil am Ergehen des Mitarbeiters. Er gibt ihm aktuelle Informationen über das Tagesgeschäft weiter und hält ihn somit «warm». Will der Mitarbeiter von sich aus baldmöglichst wieder arbeiten, wirkt sich eine solche Teilnahme bestimmt positiv aus.

Die Schwierigkeit liegt darin, Mitarbeitende für eine frühzeitige Rückkehr an den Arbeitsplatz zu motivieren. Dabei können nicht nur Push-Werkzeuge (siehe «Werkzeugbox») zur Reduktion von Fehlzeiten angewendet werden. Vielmehr ist ein vorbildliches Führungsverhalten und ein positives Betriebsklima zu entwickeln. Dazu werden die Vorgesetzten trainiert und mit entsprechenden Methoden ausgerüstet.



Abb. 4. Die Betreuung kranker oder verunfallter Mitarbeiter beeinflusst massgeblich die Absenzdauer.

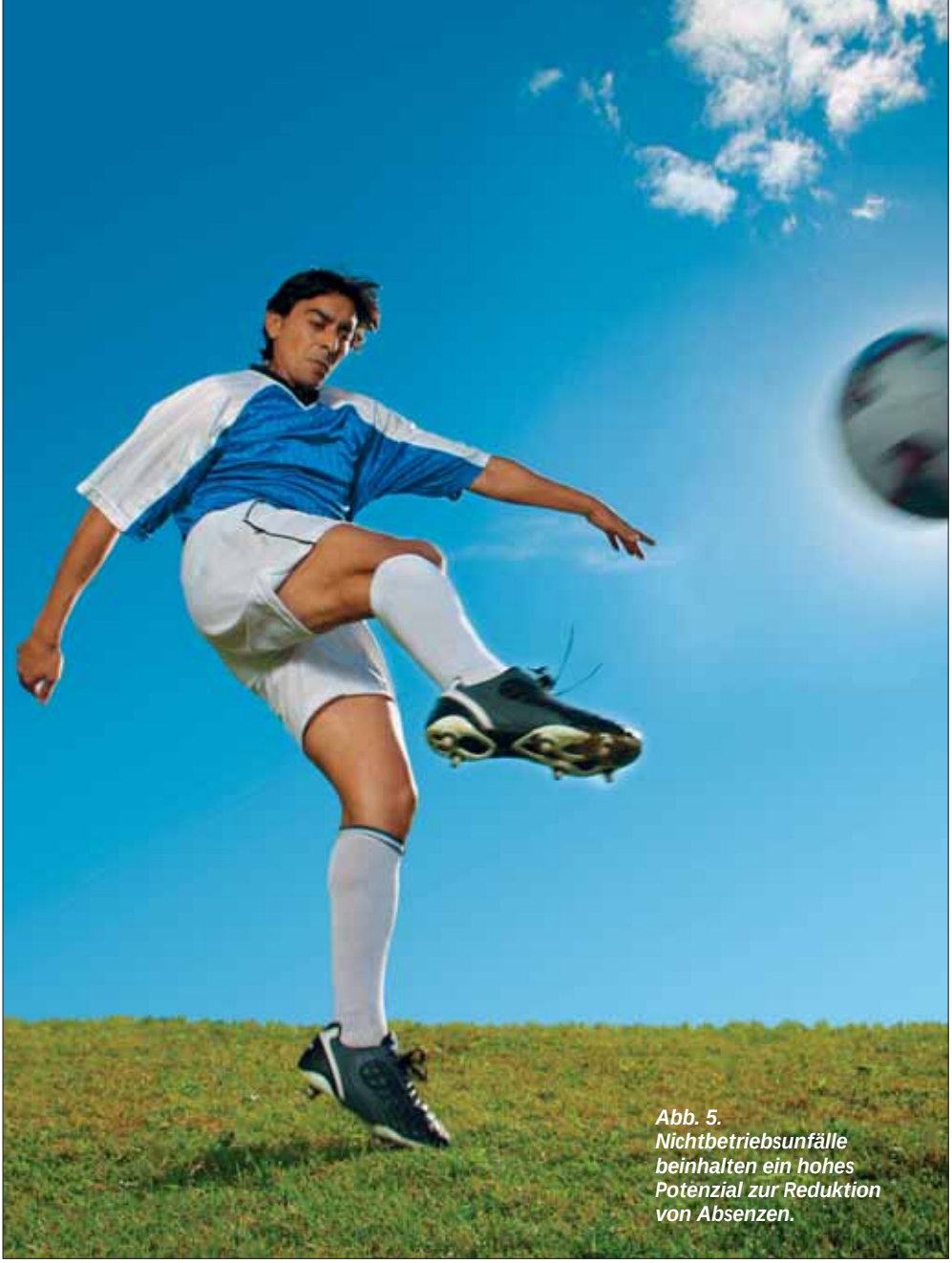


Abb. 5. Nichtbetriebsunfälle beinhalten ein hohes Potenzial zur Reduktion von Absenzen.

Absenzdaten

Wie haben sich die Absenzen in den letzten Monaten entwickelt? Was sind die Ursachen? Welche weiteren Verbesserungen können eingeleitet werden? In welchen innerbetrieblichen Bereichen (Abteilungen) werden die meisten Fehlzeiten verursacht? Diese und andere Fragen können schlüssig beantwortet werden, wenn betriebsspezifische Daten vorliegen. Dazu braucht es ein exakt auf die Gegebenheiten des Betriebes zugeschnittenes Verfahren und eine Software. Die zu erhebenden Daten wie z.B. Absenzart, -ursache, -dauer, betroffener Arbeitsplatz usw. müssen bestimmt und die Erfassung sichergestellt werden.

4. Flankierende Massnahmen

In dieser Phase werden Massnahmen definiert, die das Absenz-System unterstützen, und zur Erreichung der festgelegten Ziele beitragen. Massnahmen können unterschiedlich und sehr vielseitig ausfallen. Die folgenden vier Ebenen bieten Ansatzpunkte zur Reduktion von Absenzen:
► Arbeitssicherheit: Reduktion von Berufsunfällen
► Freizeitsicherheit: Reduktion von Nichtberufsunfällen
► Gesundheitsförderung: Reduktion von krankheitsbedingten Absenzen
► Unternehmenskultur: Reduktion von krankheitsbedingten Absenzen

Die Auswahl der Massnahmen soll exakt der Firmenkultur, den zu erreichenden Zielen und den verfügbaren Mitteln angepasst sein. Ebenso zu beachten sind Vorgaben des Gesetzgebers, insbesondere der Gesamtarbeitsvertrag.

Zur Festlegung der Massnahmen steht eine Box mit bewährten Werkzeugen bereit. Diese ist in zwei Bereiche aufgeteilt. Es wird also zwischen zwei Arten von Massnahmen unterschieden:

Push: Push-Werkzeuge verfolgen das einzige Ziel Fehlzeiten zu reduzieren. Dabei werden nicht primär die Ursachen, sondern eher die Symptome bekämpft.

Die Fragestellung bei dieser Art von Massnahmen lautet: *Wie können Fehlzeiten reduziert werden?*

Pull: Pull-Werkzeuge treffen den Kern der Ursachen. Die Wirkung ist nachhaltig, tritt jedoch meist nicht unmittelbar ein. Die Fragestellungen bei dieser Art von Massnahmen lautet:
Was hält Mitarbeiter gesund?
Was motiviert Mitarbeiter?
Wie bleiben Mitarbeiter unfallfrei?



Abb. 6. Pull- und Push-Werkzeuge in Kombination erzielen einen raschen und nachhaltigen Erfolg.

WERKZEUGBOX ZUR REDUKTION VON FEHLZEITEN

PUSH-WERKZEUGE
- ► Belohnungssystem für «Nichtabsenzen»
- ► Rückkehrgespräch nach jeder Absenz
- ► Regelmässige Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarung bezüglich Fehlzeiten
- ► Fallbezogen Vertrauensarzt beiziehen
- ► Fallbezogene Kommunikation mit Ärzten z.B. über Einsatzmöglichkeiten des kranken/verunfallten Mitarbeiters
- ► Eignungstest bei der Einstellung von Mitarbeitern (z.B. bei schwerer körperlicher oder psychischer Belastung)
- ► Regelungen im Einzelarbeitsvertrag (z.B. betreffend Besuch beim Vertrauensarzt)
- ► usw.

PULL-WERKZEUGE
- ► Einfache, regelmässige Kurztrainings zur Förderung der Bewegung am Arbeitsplatz
- ► Ernährungsberatung
- ► Mehr Abwechslung am Arbeitsplatz
- ► Mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten in Firmenangelegenheiten geben
- ► Ergonomie am Arbeitsplatz
- ► Feedbackprinzipien
- ► Kultur der «offenen Tür» im Betrieb
- ► Beratung und Hilfestellungen anbieten
- ► Schulung, Sensibilisierung
- ► Massnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation
- ► Arbeitssicherheit: Gefährdungsanalyse, Arbeitssicherheits-System, technische Massnahmen usw.
- ► Freizeitsicherheit: Sensibilisierungskampagnen, sichere Freizeitartikel anbieten, Trainings usw.
- ► Unternehmenskultur (Sicherheitskultur) fördern
- ► Betriebsklima verbessern
- ► Führungsverhalten trainieren
- ► Gesundheitsförderung
- ► usw.

Ein rascher und nachhaltiger Erfolg wird dann erzielt, wenn Pull- und Push-Massnahmen kombiniert werden.

5. Erfolgskontrolle

Wer fährt schon Auto, ohne regelmässig auf die Geschwindigkeitsanzeige zu blicken. Zu schnelles Fahren kann, abgesehen von möglichen Unfällen, ganz schön teuer zu stehen kommen. Dasselbe



Abb. 7. Wer Fehlzeiten misst, kann diese auch nachhaltig reduzieren.

gilt für Fehlzeiten. Es sollen Anzeigeinstrumente installiert werden, die jederzeit Auskunft über Berufs- und Nichtberufsunfälle, Krankheiten, Absenzen und deren Frühwarnindikatoren geben. Die gewünschte Geschwindigkeit beim Autofahren erreichen wir mit Massnahmen wie dem Abbremsen oder dem Treten aufs Gaspedal. Die Minimierung von Fehlzeiten erfordert oft mehrere Massnahmen. Dazu steht eine umfassende Werkzeugbox bereit (siehe Kasten «Werkzeugbox»).

In fünf Schritten zu weniger Fehlzeiten

1. Wo stehen wir?
- ► Absenzfälle infolge Berufs- und Nichtberufsunfalls sowie Krankheit analysieren
- ► Vergleich mit den «Besten» der Branche anstellen
- ► Motivation durch Befragung der Mitarbeiter ermitteln
- ► Verbesserungspotenzial definieren

2. Wo wollen wir hin?
- ► Realistische und messbare Ziele festlegen

3. Absenz-System
- ► Prozess zur Rekrutierung von Mitarbeitern festlegen
- ► Vorgehensplan für Kurzabsenzen (1–5 Tage) festlegen
- ► Vorgehensplan für Langzeitabsenzen (ab 6. Tag) definieren
- ► Systematik zur Erfassung und Auswertung der Absenzdaten festlegen

4. Flankierende Massnahmen
- ► Erforderliche Massnahmen zur Erreichung der festgelegten Ziele definieren
- ► Massnahmen exakt der Firmenkultur, den zu erreichenden Zielen und den verfügbaren Mitteln anpassen
- ► Siehe Kasten «Werkzeugbox»

5. Erfolgskontrolle
- ► Anzeigeinstrumente für Berufs- und Nichtberufsunfälle, Krankheit und deren Absenzen schaffen
- ► Zielerreichung laufend überprüfen
- ► Bei Bedarf weitere Massnahmen aus der Werkzeugbox einleiten

Chance nutzen

Erfolgreiche Unternehmen beweisen es: Wer sich der Minimierung von Fehlzeiten annimmt, kann mit hohen bis sehr hohen Kosteneinsparungen rechnen. Eine einfache Standortbestimmung zeigt das Potenzial und die entsprechende Vorgehensweise transparent auf.

Fallbeispiel PB Baumann GmbH

PB Baumann GmbH entwickelt, fabriziert und vertreibt weltweit Werkzeuge in höchster Qualität. Die beiden Standorte im Emmental umfassen 130 Mitarbeiter. PB Baumann GmbH verfügt über effiziente und mehrfach zertifizierte Prozesse.
Keller Consulting GmbH berät und unterstützt die PB Baumann GmbH bei der Reduktion von Absenzen. Nachfolgend werden einige Eckdaten aus dem Projekt 2005 wiedergegeben.

1. Wo stehen wir?
Die Absenzzahlen lagen im Bereich des Branchendurchschnitts. Die durchgeführte Kulturanalyse hat aufgezeigt, dass insbesondere Führungskräfte und Mitarbeiter unterschiedliche Einstellungen zu Sicherheit und Gesundheit haben. Daraus wurden individuelle Massnahmen zur Weiterentwicklung der Sicherheits- und Gesundheitskultur definiert.

2. Wo wollen wir hin?
Innerhalb von 3 Jahren sollen die Absenzen um jährlich 1700 Stunden reduziert werden.

3. Absenz-System
Das Absenz-System wurde in die bestehenden Prozesse eingebaut. Folgende Schritte wurden realisiert:
Vorgehensplan für Kurz- und Langzeitabsenzen;
Erweiterung des Prozesses Mitarbeiterrekrutierung mit Gesundheitskriterien;
Software zur Erfassung und Auswertung der Absenzen.

4. Flankierende Massnahmen
Das Absenz-System wurde mit folgenden flankierenden Massnahmen ergänzt:
Training der Vorgesetzten in Gesprächsführung (z.B. Rückkehrgespräch nach Absenz, Mitarbeitergespräch, usw.);
Workshops zur Sensibilisierung der Führungskräfte bezüglich Absenzen, Sicherheit und Gesundheit;
Schonarbeitsplätze wurden definiert;
Anlass für Vertrauensbildung und Verständnisförderung zusammen mit Ärzten aus der Region;
Zertifizierung des Arbeitssicherheits-Systems nach OHSAS 18001.

5. Erfolgskontrolle
Die Absenzdaten werden im Rahmen der Balanced Scorecard quartalsweise überwacht.
Bewertung aus Sicht der PB Baumann GmbH. Eva Jaisli, Mitglied der Geschäftsleitung, nimmt Stellung: «Die Einführung des Anwesenheitsmanagements, wie wir es nennen, hat zusammen mit den flankierenden Massnahmen zu einer Sensibilisierung der Führungskräfte und der Belegschaft geführt. Gesundheitsrelevante Fakten werden viel besser wahrgenommen. Das Prinzip der Eigenverantwortung bezüglich Gesundheit und Sicherheit wird auf allen Stufen gelebt. Die Umsetzung des Anwesenheitsmanagements hat eine Welle von Verbesserungen ausgelöst. So wird beispielsweise auf Wunsch der Belegschaft per 1. Januar 2006 ein firmenweites Rauchverbot eingeführt. Der firmeneigene Fitnessraum wurde für die Belegschaft neu eingerichtet. Diese Dynamik wollen wir beibehalten.»



Abb. 8. PB Baumann GmbH entwickelt, fabriziert und vertreibt weltweit Werkzeuge in höchster Qualität.