

## Absenzenmanagement

# So lassen sich Fehlzeiten wirksam reduzieren

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 enorm zu Buche. Das muss jedoch nicht so bleiben. Denn nun ist es möglich, mit einfachen Mitteln und systematischem Vorgehen Fehlzeiten drastisch zu reduzieren.

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, privater Probleme usw. ebenfalls kontinuierlich an. Unternehmen, die tatenlos zusehen, werden

künftig mit steigenden Kosten konfrontiert. Hinzu kommt, dass sich Fehlzeiten 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 Einfluss-

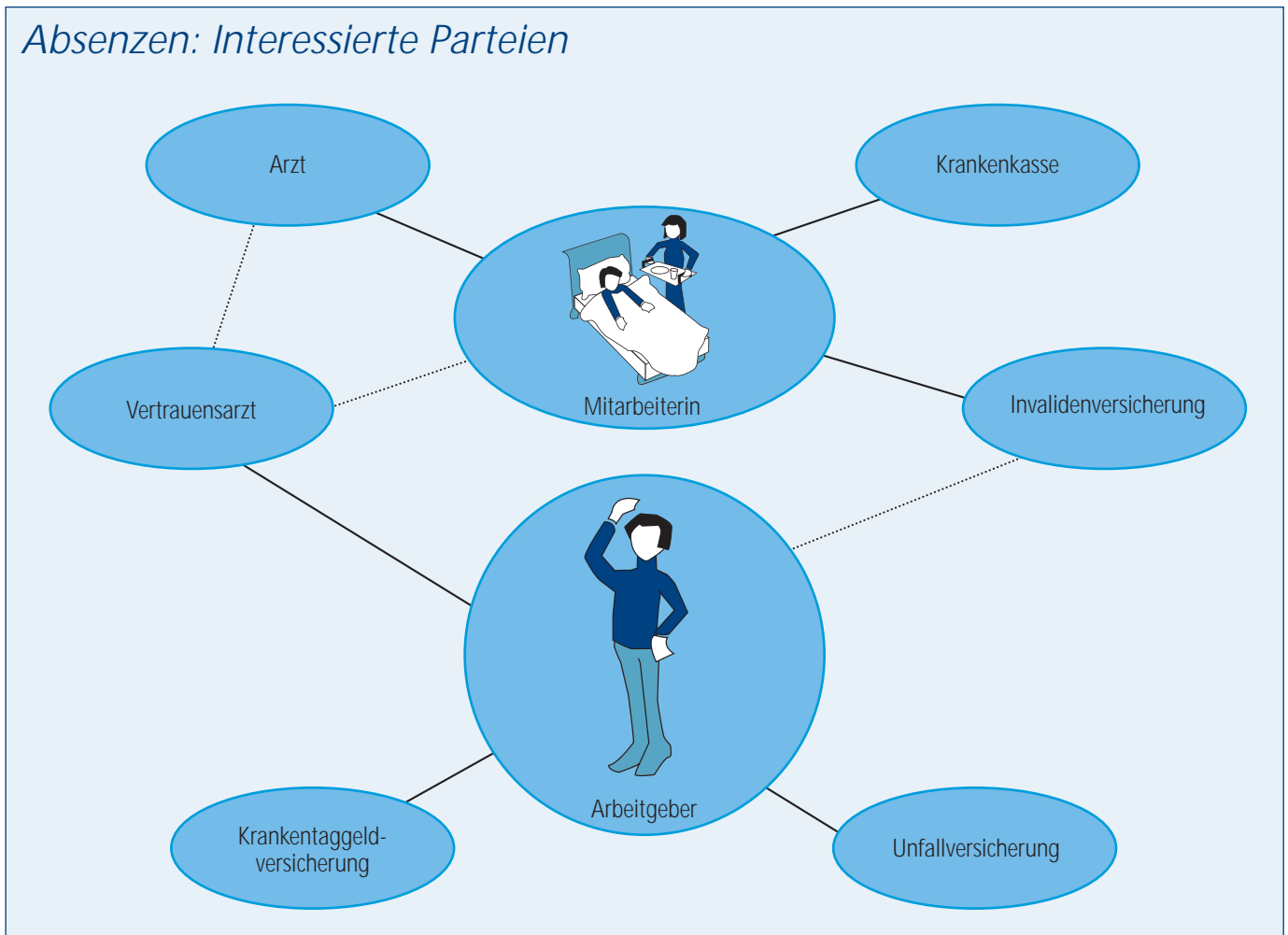
faktoren, Ursachen und nicht zuletzt auch Eigeninteressen der Beteiligten, machen die Reduktion von Absenzen nicht einfach.

#### *Fehlzeiten haben unterschiedlichste Ursachen:*

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



## Absenzen: Interessierte Parteien



### 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 Krankentaggeld-Versicherung: 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?

Als Erstes gilt es, die Absenzzfälle infolge Berufs- und Nichtberufsunfalls sowie Krankheit genau zu analysieren. Dabei müssen Häufigkeiten, Ursachen und Kosten untersucht werden. 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. 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 be-

sonderes Interesse stösst dabei das ermittelte Kostensenkungspotenzial in Franken.

### 2. Wo wollen wir hin?

Ausgehend vom Verbesserungspotenzial werden realistische Ziele bezüglich Berufs- und Nichtberufsunfalls sowie krankheitsbedingter Absenzen festgelegt. Die Unternehmenskultur ist genauso zu berücksichtigen wie die verfügbaren Mittel. Die Ziele sollen präzise definiert und messbar sein. Nur Gemessenes lässt sich nachhaltig verbessern.

### 3. Absenzsystem

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 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 nicht alle Menschen körperlich oder psychisch stark belastende Arbeit ertragen. Ein Eignungstest kann helfen, dass Gesundheitsschäden gar nicht erst entstehen.

#### **Absenzfälle professionell managen**

Die Betreuung der einzelnen Absenzfälle ist bedeutend für deren Dauer. Jeder gemelde-

te Fall wird dabei nach Schwere und Absenzdauer beurteilt. Kurzabsenzen betragen in der Regel ein bis fünf 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 sind die Chancen für eine erfolgreiche Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess.

**Langzeitabsenzen:** Gerade KMU 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 sinn-

volle 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 positiv aus.

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

#### **Absenzdaten**

Wie haben sich die Absenzen in den vergangenen 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



## Fallbeispiel

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 «Reduktion Fehlzeiten» 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 drei Jahren sollen die Absenzen um jährlich 1700 Stunden reduziert werden.

### 3. Absenzsystem

Das Absenzsystem 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 Absenzsystem 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 Verständnissförderung 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 der Sicht der PB Baumann GmbH

Eva Jaisli, Geschäftsführerin: «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 wurde beispielsweise auf Wunsch der Belegschaft ein firmenweites Rauchverbot eingeführt. Der firmeneigene Fitnessraum wurde für die Belegschaft neu eingerichtet. Diese Dynamik wollen wir beibehalten.»

Die nachstehenden vier Ebenen bieten systemische Ansatzpunkte zur Reduktion von Absenzen:

1. Unternehmenskultur: Reduktion von krankheitsbedingten Absenzen
2. Gesundheitsförderung: Reduktion von krankheitsbedingten Absenzen
3. Arbeitssicherheit: Reduktion von Berufsunfällen
4. Freizeitsicherheit: Reduktion von Nichtberufsunfällen

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 geeigneten 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?

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

schlüssig beantwortet werden, wenn betriebsspezifische Daten vorliegen. Dazu braucht es ein exakt auf die Gegebenheiten des Betriebes zugeschnittenes Verfahren und eine Software. Zu erhebende Daten wie Absenzart, -ursache, -dauer, betroffener Arbeitsplatz usw. müssen bestimmt und die Erfassung sichergestellt werden.

## 4. Flankierende Massnahmen

In dieser Phase werden konkrete Massnahmen definiert, die einerseits das Absenzsystem unterstützen und andererseits zur Erreichung der festgelegten Ziele beitragen. Massnahmen können unterschiedlich und sehr vielseitig ausfallen.

## Checkliste



### In fünf Schritten zu weniger Fehlzeiten

#### 1. Wo stehen wir?

- Absenzfälle infolge Berufs- und Nichtberufsunfalls sowie Krankheit analysieren
- Vergleich mit den Branchen-«Besten»
- Motivation durch Befragung der Mitarbeiter ermitteln
- Verbesserungspotenzial definieren

#### 2. Wo wollen wir hin?

- Realistische, messbare Ziele festlegen

#### 3. Absenzsystem

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

#### 4. 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

- Anzeigeeinstrumente für Berufs-/Nichtberufsunfälle, Krankheit, Absenzen und deren Frühwarnindikatoren schaffen
- Zielerreichung laufend überprüfen
- Bei Bedarf weitere Massnahmen aus der «Werkzeugbox» einleiten

## Werkzeugbox zur Reduktion von Fehlzeiten

### Push-Werkzeuge

- Belohnungssystem für «Nichtabsenzen»
- Rückkehrgespräch nach jeder Absenz
- Regelmässige Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarung bezüglich Fehlzeiten
- Fallbezogenen Vertrauensarzt beiziehen
- Fallbezogene Kommunikation mit Ärzten, – zum Beispiel über Einsatzmöglichkeiten des kranken oder 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
- Feedback-Prinzipien
- 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.

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

## 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. ■



## Fragen

Marcel Keller

Betriebs- und Sicherheitsingenieur  
Keller Consulting GmbH  
Sonnbühlstrasse 11, 3532 Mirchel  
Tel. 031 711 43 10  
info@kellerconsulting.ch  
www.kellerconsulting.ch

