

Weniger Krankheitstage und mehr Motivation

Zentrales externes Fehlzeitenmanagement senkt die Kosten

Sandra Willmeroth, Freie Wirtschaftsjournalistin



Der wirtschaftliche Druck auf Unternehmen wächst. Ein bislang unterschätzter Kostenfaktor sind die Fehlzeiten der Mitarbeiter. Die Delegation des Fehlzeitenmanagements dient der langfristigen Wirtschaftlichkeit des gesamten Unternehmens, entlastet Vorgesetzte und macht das Unternehmen gesund und fit für eine Zukunft, in der Fachkräfte rar sind und immer älter werden.

In der Schweiz ist gemäß eines OECD Berichts vom Januar 2014 jeder Arbeitnehmer im Durchschnitt acht bis neun Tage pro Jahr nicht arbeitsfähig. Infolge psychischer Probleme gehen der Volkswirtschaft des Landes zudem 19 Milliarden Franken oder 3,2 Prozent des Bruttoinlandsproduktes verloren. Auf betriebswirtschaftlicher Ebene summieren sich die Kosten für Fehlzeiten von Mitarbeitern. Diese sind immer noch ein vielfach unterschätzter Kostenfaktor für Unternehmen. Beispielsweise kostet ein Büroangestellter mit einem Brutto Gehalt von 6.000 Franken ein Unternehmen in einer Vollkostenrechnung, das heißt inklusive Lohnnebenkosten, Bereitstellung der Infrastruktur und allen anderen Nebenkosten, pro Stunde 71 Franken. Bei einem 8,5-Stunden-Tag summiert sich ein Fehltag auf 603,50 Franken. Sind die Angestellten einer mittelgroßen Firma mit 200 Beschäftigten im Durchschnitt 8,5 Tage pro Jahr krank, belaufen sich die Kosten für alle Fehlzeiten auf 1.025.950 Franken im Jahr. Eine beträchtliche Summe angesichts des ohnehin schon vorhandenen und aufgrund der Frankenaufwertung noch gestiegenen wirtschaftlichen Spardrucks auf Schweizer Firmen. „Unternehmen mit einer Ausfallrate von mehr als acht Tagen pro Jahr und Mitarbeiter verlieren im Schnitt fünf bis zehn Prozent ihrer Bruttolohnsumme“, rechnet Chris Holzach vor. Diese Summe will Holzach, CEO der Synaps Care AG, mit seinem Geschäftskonzept des extern unterstützten zentralen Fehlzeitenmanagements beeinflussen und senken.

Externes Fehlzeitenmanagement

Was auf den ersten Blick ungewohnt erscheint, wird bei genauerer Betrachtung plausibel: Die

Delegation des Fehlzeitenmanagements in externe und fachlich dafür ausgebildete Hände. Fortan meldet sich ein kranker Mitarbeiter nicht mehr per Telefon, SMS oder E-Mail beim Vorgesetzten ab, sondern ruft beim externen Dienstleister (Care-Center) an und teilt seine Arbeitsunfähigkeit mit. Dieser gibt die Information über die Abwesenheit des Mitarbeiters an die vordefinierten Stellen im Unternehmen weiter. Und er kümmert sich um den erkrankten Mitarbeiter. Noch am ersten Krankheitstag nimmt das externe Fehlzeitenmanagement telefonisch Kontakt zum erkrankten Mitarbeiter auf. Dieser ist zwar nicht dazu verpflichtet, die Ursache seiner Arbeitsunfähigkeit bekannt zu geben, aber gemäß den Erfahrungen von Chris Holzach, der das externe Fehlzeitenmanagement seit 2007 anbietet, teilen sich 98 Prozent der Erkrankten freiwillig und gerne mit. Mehr noch: Sie sind erfreut, wenn man sich nach ihrem Befinden und Genesungsprozess erkundigt. „Es scheint den Mitarbeitern gut zu tun, wenn sich jemand für sie interessiert und die Abwesenheiten nicht nur notiert und sich dabei insgeheim vielleicht ärgert, weil anstehende Arbeiten liegen bleiben oder neu verteilt werden müssen“.

Kontrolle oder Betreuung

Während andere Aufgaben und Funktionen eines Unternehmens relativ häufig und ohne große Hemmungen von Fachstellen wie IT-Firmen, PR-Agenturen, Headhuntern oder Treuhändern außerhalb des Unternehmens verantwortet werden – sei es, um die eigenen Mitarbeiter zu entlasten, oder, weil die entsprechende Dienstleistung wie beispielsweise die Buchhaltung oder das Recruiting neuer Mitarbeiter

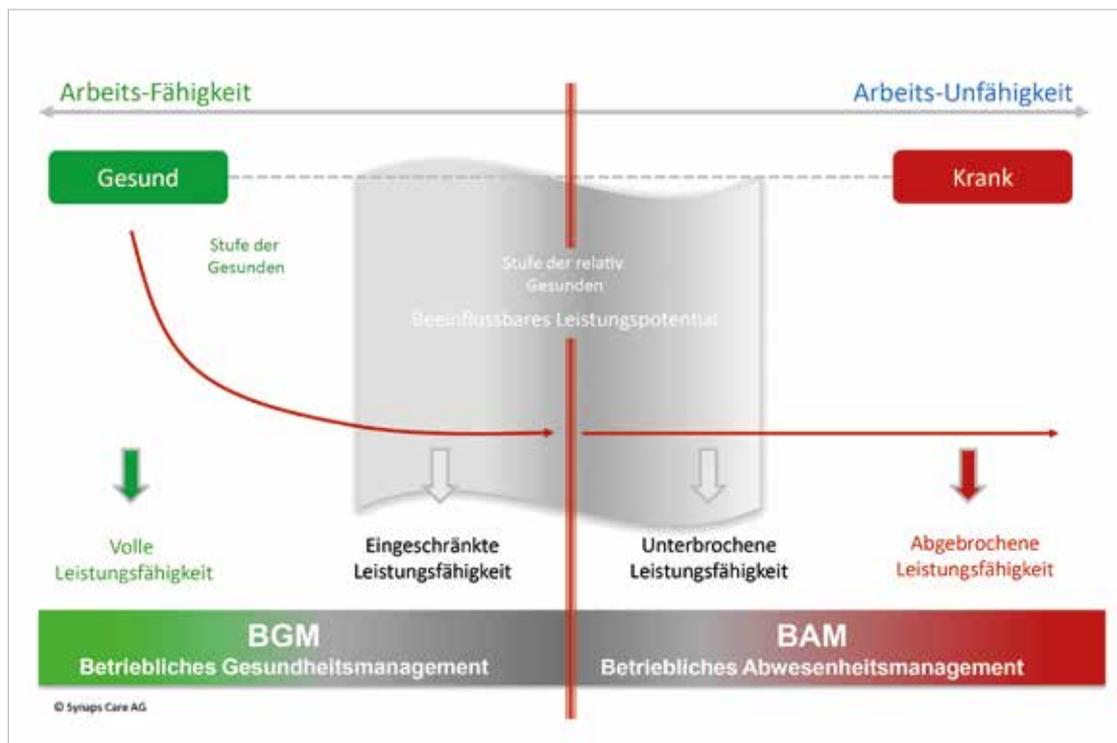


Abbildung:
Synaps Care betreut das betriebliche Gesundheits- und Abwesenheitsmanagement.

extern effizienter und qualitativ besser realisiert wird – ist das Outsourcen des Fehlzeitenmanagements noch weitgehend unbekannt. Und ernennt häufig zuerst ablehnende Reaktionen von HR-Verantwortlichen, Geschäftsleitung und Vorgesetzten. Für sie riecht das neue Verfahren nach Misstrauen. Die Gewerkschaften wittern soziale Kontrolle der Angestellten und einen unzumutbaren Eingriff in die Privatsphäre. Für die Unternehmensleitung weist es auf das eigene Versagen hin, wenn ein wichtiger Teil der Mitarbeiterführung von externer Stelle besser und effizienter erledigt werden kann.

Die erste Reaktion eines Unternehmers auf die Idee, die Mitarbeiterführung in externe Hände zu geben, ist auch meistens ablehnend. „Das muss der Vorgesetzte machen“, hört Chris Holzach oft, wenn er sein Businessmodell erklärt. Er hält dagegen und fragt, ob heute ein Teamleiter neben den Anstrengungen, die

strategischen und wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens zu erreichen, noch über ausreichend Zeit (und Fähigkeit) verfügt, sich um die Fehlzeiten und Befindlichkeiten seiner Teammitglieder zu kümmern. Denn im Alltag haben in Betrieben mit mehr als 200 Mitarbeitern weder Vorgesetzte noch HR genaue Informationen über die Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter – und schon gar keine Einflussmöglichkeit.

Beratung und Motivation

Ein externes Fehlzeitenmanagement kann das. Rund um die Uhr nehmen die Mitarbeiter bei Synaps Care die Anrufe der Mitarbeiter entgegen, notieren die Fehlzeit und informieren den Vorgesetzten über die Abwesenheit. Darüber hinaus kümmern sie sich um die erkrankten Personen. Das Team bietet den Mitarbeitern fachkundige Hilfe, Unterstützung und Motivation. Wenn nötig, wird ein Care Management für die Betroffenen eingerichtet, bei langfristigen Fehlzeiten auch unter Einbezug der Krankenversicherung und der Unternehmensleitung. Sowohl die Unternehmensleitung als auch der Versicherer haben ein ausgeprägtes Eigeninteresse daran, dass Mitarbeiter möglichst rasch wieder arbeitsfähig werden. Denn die Senkung der Fehltagewirkt sich substanzial auf das Unternehmensergebnis und die Kosten des Versicherers aus. Nicht zuletzt deshalb

Kurz und bündig

Nach dem betrieblichen Gesundheitsmanagement kommt nun das betriebliche Fehlzeitenmanagement. Was auf den ersten Blick nach Kontrolle und Misstrauen aussieht, schenkt langfristig Übersicht und Vertrauen. Zusätzlich wird ein Führungsvakuum geschlossen, das überforderte Vorgesetzte heute häufig hinterlassen.

unterstützen die Versicherer die in den vergangenen Jahren populär gewordenen präventiven und rückführungsorientierten Maßnahmen innerhalb des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

Mittels präventiver Maßnahmen hat das BGM vor allem zum Ziel, Fehltag erst gar nicht entstehen zu lassen und dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter nicht erkranken. Kommt es dennoch zum Krankenstand, greift unter Umständen ein Case oder ein Care Management und bemüht sich, den erkrankten Mitarbeiter wieder erfolgreich ins Arbeitsleben zu integrieren.

Vom BGM zum BAM

Doch allen präventiven Maßnahmen zum Trotz verharrt die Zahl der Fehlzeiten in der Schweiz bislang auf einem überdurchschnittlichen Niveau, wie die eingangs zitierte OECD-Studie zeigt. Bei der Erfassung, Verwaltung und Auswertung der Fehlzeiten eines Betriebs enden die Bemühungen des Vorgesetzten häufig. An diesem Punkt greifen die Maßnahmen des BGM noch nicht. Chris Holzach sieht seine Dienstleistung auch als logische Weiterführung des BGM und nennt es „Betriebliches Abwesenheitsmanagement“ (BAM), wie die Abbildung zeigt. Dieses umfasst Bedarfsanalysen, effiziente Tools zur Fehlzeiterhebung, Ursachenanalysen, Präventionsmöglichkeiten und Coachings für Führungspersonen.

Bislang ist ein BAM, sprich die Erfassung und professionelle Auswertung der Fehlzeiten-gründe und Häufigkeiten sowie die Führung der Rückkehrgespräche nach einer krankheitsbedingten Abwesenheit, in den meisten Unternehmen als Führungsaufgabe der Vorgesetzten definiert. Diese üben diesen Bereich ihrer Aufgaben häufig aber eher schlecht als recht aus. Vor allem die Rückkehrgespräche spielen eine wichtige Rolle im Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

Neue Ansprüche an Führungskräfte

Die von Holzach seit 2007 geführte genaue Untersuchung der Gründe für krankheitsbedingte Abwesenheiten zeigt, dass Mitarbeiter nebst physischen Krankheiten immer häufiger aufgrund psychischer oder psychisch bedingter Krankheiten dem Arbeitsplatz fern bleiben. Solche Fehlzeiten gehen oftmals mit einer latenten Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz einher,

namentlich mit dem oder der Vorgesetzten. Unstimmigkeiten mit der Führung sind nicht nur häufig die Ursache für das Fernbleiben vom Arbeitsplatz, sie sind oft auch der Grund dafür, dass Mitarbeiter kündigen und das Unternehmen ganz verlassen.

Vorgesetzte sind sich oft nicht bewusst, dass sie die Ursache dafür sind. Sie sind schlicht überfordert. Wer Teams von zehn, 20 oder mehr Personen führt, kann unter dem heutigen hohen Arbeitsrhythmus und dem wirtschaftlichen Druck oftmals gar nicht mehr auf die Befindlichkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters eingehen. Dabei wäre genau das der Schlüssel zum Erfolg: Die Führung gesunder Mitarbeiter so zu gestalten, dass sie weniger häufig krank werden, dass sie nicht innerlich kündigen und sich von ihrer Arbeit entfremden.

Kleine Gesten haben manchmal große Wirkung. Bleiben diese Gesten aus, fehlt langfristig etwas Entscheidendes im immer anspruchsvolleren Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern: Der Coach Boris Grundl nennt es in seinen Vorträgen die „emotionale Führungskompetenz“. Und er schätzt diese heute als wichtiger ein als die intellektuelle Führungskompetenz. Vorgesetzte werden oft aufgrund ihrer fachlichen Fähigkeit befördert, während die emotionale Kompetenz bis dahin ungeprüft und häufig auch ungeschult bleibt. Zur emotionalen Kompetenz gehören unter anderem das Zuhören und die Aufmerksamkeit,



Dipl. Pol. Wiss.
Sandra Willmeroth

Sandra Willmeroth arbeitet als freie Wirtschafts- und Finanzjournalistin in der Schweiz. Sie ist seit über 20 Jahren im Journalismus tätig und war unter anderem Ressortleiterin der Schweizerischen Handelszeitung sowie Wirtschaftsredakteurin beim Tages-Anzeiger und Leiterin Wirtschaftspresse der Agentur Swisscontent. Sie hat 1998 ein Diplom in Politikwissenschaft, Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsgeschichte an der Universität Marburg erlangt.

Kontakt

sandra@willmeroth.ch
Tel.: +41 79 2889763
www.willmeroth.ch

Unternehmen mit einer Ausfallrate von mehr als acht Tagen pro Jahr und Mitarbeiter verlieren im Schnitt fünf bis zehn Prozent ihrer Bruttolohnsumme.

die ein Chef seinen Untergebenen entgegenbringen sollte. Im täglichen Kampf um Marktanteile und Gewinnmargen eines Unternehmens fällt dieser Teil der Führungsaufgabe oftmals unter den Teppich.

Zumal sich Vorgesetzte unter Berufung auf den Persönlichkeitsschutz der Mitarbeiter recht einfach aus der Verantwortung ziehen können. Zwar verhindern gesetzliche Vorgaben

Eine zentrale Datenaufbereitung der Fehlzeiten hilft, eventuelle Ursachen besser zu erkennen.

zu Recht, dass Arbeitgeber sich zu sehr in die Krankenangelegenheiten ihrer Angestellten einmischen dürfen, was aber nicht heißt, dass sie sich komplett ihrer Fürsorgepflicht entziehen sollten. Denn ein solches Verhalten kann bei Mitarbeitern auch zur Resignation führen und ihnen das Gefühl vermitteln, dass ihre Person und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg nicht wertgeschätzt werden. Dies macht das – in einer sich digitalisierenden Welt immer wichtiger werdende – „Humankapital“ langfristig teilnahmslos, krank und führt gar zur Kündigung.

Der Grat zwischen Verantwortung für den Mitarbeiter und Kontrolle des Mitarbeiters ist schmal. Auch hier kann das externe Fehlzeitenmanagement die genauere Linie ziehen und sich einerseits um die erkrankten Mitarbeiter kümmern und andererseits deren Daten und Angaben sammeln, auswerten und anonymisiert an den Arbeitgeber weiterleiten. „Es ist ein großer Vorteil des externen Fehlzeitenmanagements, dass wir die Mitarbeiter völlig neutral und individuell behandeln, denn wir wissen nicht, ob das ein fleißiger oder ein träger, ein beliebter oder ein gemiedener, ein unterwürfiger oder ein aufmüpfiger Angestellter ist – er ist einfach ein wertvoller Mensch“, sagt Holzach.

Muster und Cluster erkennen

Eine zentrale Datenaufbereitung der Fehlzeiten innerhalb eines Unternehmens kann zudem den zusätzlichen positiven Nebeneffekt haben, eventuelle Ursachen besser zu erkennen. Wenn Mitarbeiter einer bestimmten Abteilung häufig über Kopfweh klagen, kann es vielleicht an der Lüftung oder der Anzahl der Drucker im Raum liegen. Wenn Mitarbeiter eines bestimmten Teams mehrmals über Probleme mit dem Vorgesetzten berichten, kann eben auch dieser als Ursache der Fehlzeiten von neutraler Stelle erkannt werden. In jedem Fall hat die Unternehmensleitung eine größere und vor allem umfassendere Datenbasis zur

Verfügung, um die Ursachen und den Umfang der kostspieligen krankheitsbedingten Absenzen ihrer Angestellten auszuwerten. Damit ermöglicht ein gut strukturiertes Fehlzeitenmanagement den Arbeitgebern, intelligente und passende Lösungen zu entwickeln.

Demografische Entwicklung

„Fehlzeiten sind Verluste an Arbeitskräften, die sich ein Unternehmen langfristig nicht mehr leisten können“, sagt Holzach. Er spielt auf die demografische Entwicklung an, denn die Arbeitnehmer werden analog zur Gesamtbevölkerung im Schnitt immer älter. Nicht nur innerhalb der Gesellschaft, sondern auch innerhalb eines Unternehmens wird der demografische Wandel abgebildet und es werden künftig mehr ältere Menschen im Arbeitsprozess stehen als Jüngere. Auch wenn dies je nach Branche unterschiedlich stark ausfällt, müssen Unternehmen künftig mit einer Belegschaft arbeiten, in der die über 50-Jährigen die Mehrheit stellen. Zumal die Fachkräfte in einigen Branchen bereits heute Mangelware sind, haben Unternehmen auch eine große intrinsische Motivation, die gut ausgebildeten älteren Arbeitnehmer länger zu binden und im Arbeitsprozess zu halten. Die Verschiebung des Renteneintrittsalters ist nur ein Hinweis auf diesen Prozess, der noch nicht einmal richtig begonnen hat.

Was eigentlich positiv zu werten ist – dass Menschen länger leben und auch länger arbeitsfähig und -willig sind – hat jedoch auf die DNA jedes Unternehmens weitreichende Folgen. Unter anderem die, dass Fehlzeiten aufgrund der vier Hauptkrankheiten (Diabetes, Bluthochdruck, krankhaftes Übergewicht und Rückenerkrankungen) im Alter zunehmen werden. Diese Entwicklung wird neben der angesprochenen Führungsproblematik zusätzlich dafür sorgen, dass Fehlzeiten von Mitarbeitern zunehmen und zu einem immer deutlicheren Kostenfaktor für ein Unternehmen werden. ■