Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

Fehlzeitenmanagement

Forum "Gesund bei der Arbeit – im Betrieb und mobil"

Dr. Stephan Sandrock, 21.09.2021

Agenda

- ifaa
- Arten und Ursachen von Fehlzeiten
- Direkte und indirekte Kosten
- Gründe für Fehlzeiten
- Ansätze des Fehlzeitenmanagements
- Diskussion, Ausblick

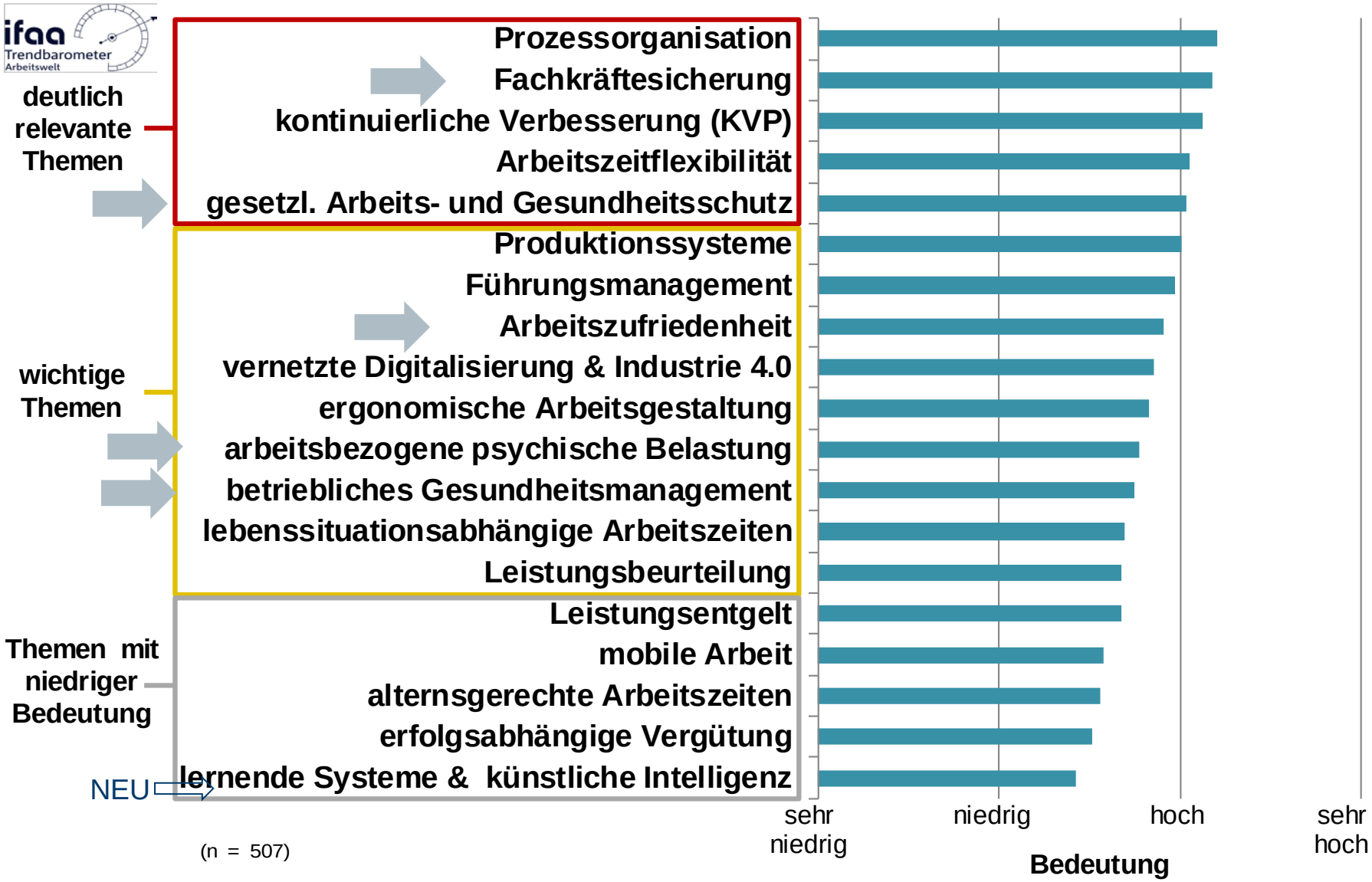
Unsere Mission

Foto: Glamour Design/Fotolia.com

Wir sind das Forschungsinstitut der Metall- und Elektroindustrie zur Gestaltung der Arbeitswelt. Wir sind Vordenker, Vernetzer und Vermittler – und unterstützen so die Arbeitgeberverbände und deren Mitgliedsunternehmen.

© ifaa | Fehlzeitenmanagement | Dr. Stephan Sandrock

Trendbarometer Arbeitswelt - Bedeutung der Einzelthemen Herbst 2019



(n = 507)

© ifaa | Fehlzeitenmanagement | Dr. Stephan Sandrock

Arten und Ursachen von Fehlzeiten

Arten von Fehlzeiten

- **krankheitsbedingte Fehlzeiten**
  - grippale Infekte oder schwere Krankheiten, körperliche wie psychische Leiden
- **motivationsbedingte Fehlzeiten**
  - Absentismus, “blau machen“
- **betriebsbedingte Fehlzeiten**
  - Weiterbildungen, Schulungen etc.

Nicht alle Fehlzeiten/Abwesenheiten sind krankheitsbedingt!

Mögliche Ursachen von/Einflussgrößen auf Fehlzeiten

Privates Umfeld

- Geschlecht
- Familienstand
- Kinderzahl
- Lebensalter
- Nationalität
- Qualifikation
- Berufsstatus
- Gesundheitszustand
- Wohnlage
- Arbeitsweg

Arbeit

- Führungssystem
- Verhalten
- Organisation
- MA-Entwicklung
- Arbeitszeit
- Arbeitsplatzsicherheit
- Entgeltsystem
- Standort des Unternehmens
- Personalbetreuungssystem
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Produktionstechnologien

Gesellschaftliche Umstände

- Jahreszeit
- Klimatische Verhältnisse
- Arbeitsmarktlage
- Konjunktur
- Gesetzgebung
- Wertvorstellungen
- Arbeitseinstellung
- politische Verhältnisse

Was ist Gesundheit?

„Die Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“ (Verfassung der WHO, 1946; Stand 2014)

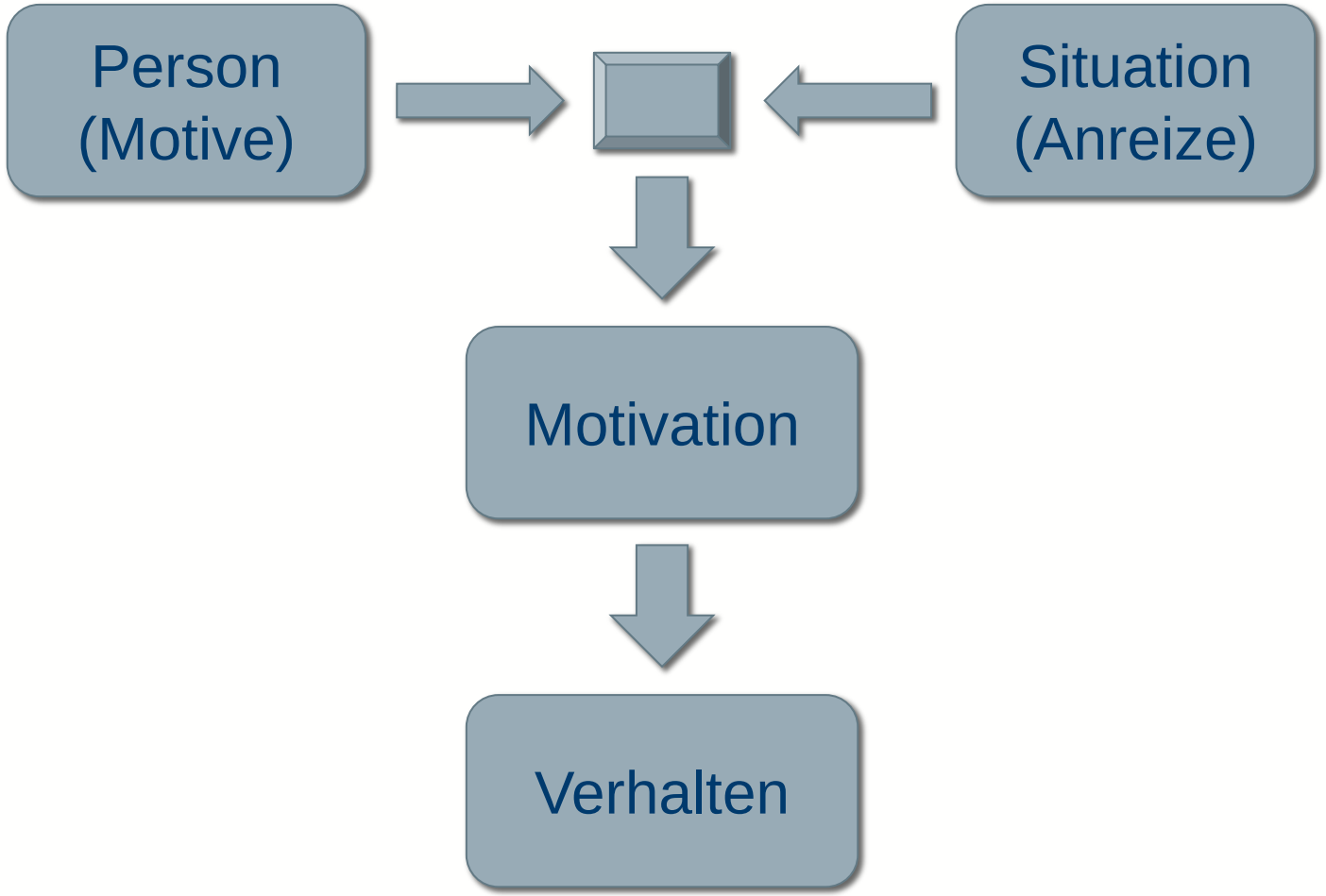
Erweiterung der Ottawa Charta 1987: "Gesundheit ist die Fähigkeit und die Motivation, ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen.„

Zahlreiche Definitionen medizinischer und soziologischer Genese.

Gesundheit und Verhalten

Gesundheits-zustand / Verhalten	gesund	krank
Mitarbeiter*in geht zur Arbeit	“Gesund”/ Arbeitsfähig	“Krank”/ Beeinträchtigt/ Präsentismus?
Mitarbeiter*in geht nicht zur Arbeit	Absentismus	“Krank”/ Arbeitsunfähig

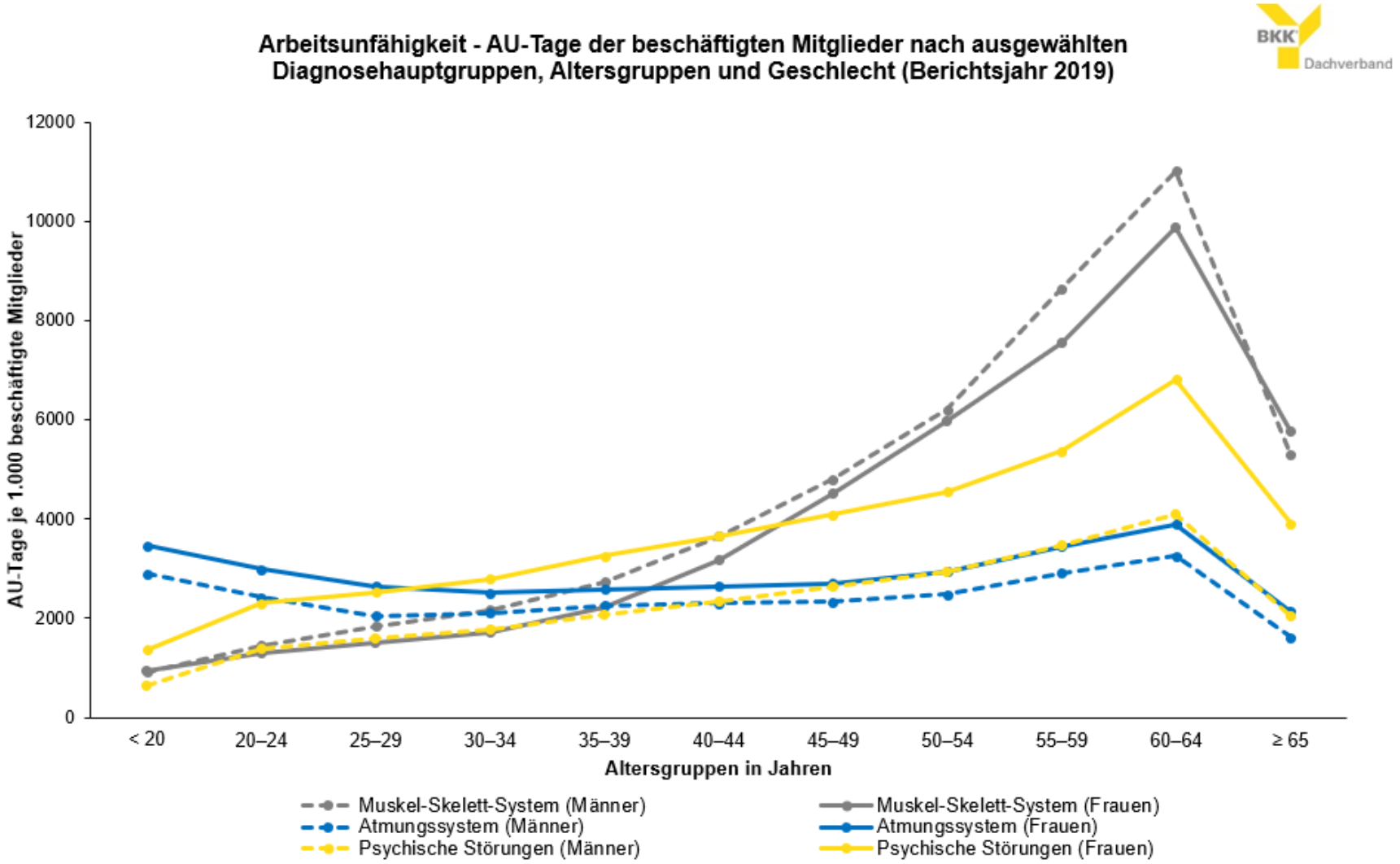
Motivation und Verhalten



© ifaa | Fehlzeitenmanagement | Dr. Stephan Sandrock

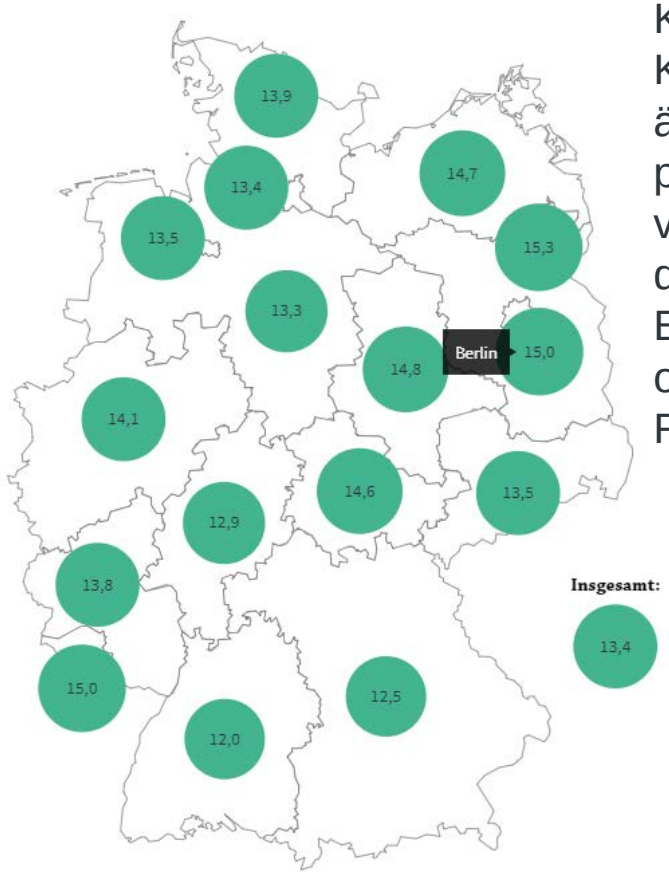
Direkte und indirekte Kosten

Alter, Geschlecht, AU-Tage, Diagnosen

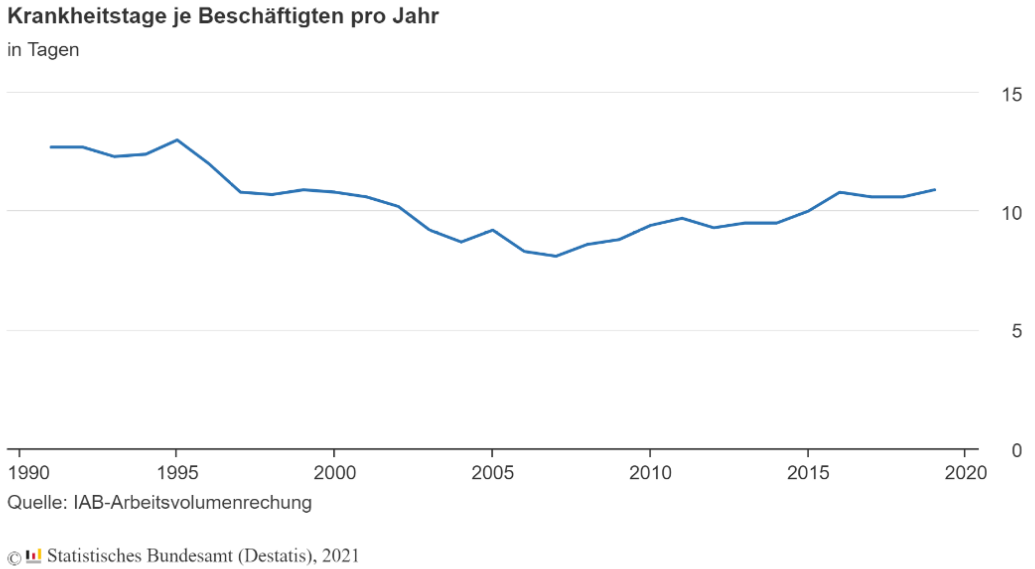


© ifaa | Fehlzeitenmanagement | Dr. Stephan Sandrock

Durchschnittliche Krankheitstage



Krankheitstage: Kalendertage mit ärztlichem Attest von pflicht- und freiwillig versicherten Mitgliedern der Betriebskrankenkassen, ohne Arbeitslose und Rentner



Quelle: Dachverband der Betriebskrankenkassen, Institut der deutschen Wirtschaft

Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2019

(Quelle: BAuA)

Ausfallzeiten	
41.117 Tsd. Arbeitnehmer/-innen x 17,3 Arbeitsunfähigkeitstage	
⇨ 712,2 Mio. Arbeitsunfähigkeitstage, beziehungsweise 2,0 Mio. ausgefallene Erwerbsjahre	
Schätzung der Produktionsausfallkosten anhand der Lohnkosten (Produktionsausfall)	
2,0 Mio. ausgefallene Erwerbsjahre x 44.900 € durchschnittliches Arbeitnehmerentgelt[1]	
⇨ ausgefallene Produktion durch Arbeitsunfähigkeit	88 Mrd. €
⇨ Produktionsausfall je Arbeitnehmer/-in	2.130 €
⇨ Produktionsausfall je Arbeitsunfähigkeitstag	123 €
⇨ Anteil am Bruttonationaleinkommen	2,5 %
Schätzung des Verlustes an Arbeitsproduktivität (Ausfall an Bruttowertschöpfung)	
1,9 Mio. ausgefallene Erwerbsjahre x 74.600 € durchschnittliche Bruttowertschöpfung[1]	
⇨ ausgefallene Bruttowertschöpfung	149 Mrd. €
⇨ Ausfall an Bruttowertschöpfung je Arbeitnehmer/-in	3.616 €
⇨ Ausfall an Bruttowertschöpfung je Arbeitsunfähigkeitstag	209 €
⇨ Anteil am Bruttonationaleinkommen	4,2 %

Kosten im Unternehmen - Beispiel

- Arbeitgeberbrutto : 365 Tage × Anzahl Abwesenheitstage
- 45.000 EUR : 365 Tage × 15 Tage = 1.849,32 EUR
- 1.849,32 EUR : 15 Tage = 123,29 EUR pro Krankheitstag.

  ➔ Noch keine Folgekosten enthalten
- tatsächliche Ausfallkosten bis 400,- EUR pro Tag
- Kosten für krankheitsbedingte Fehlzeiten übernimmt während der ersten 6 Wochen (wegen ein und derselben Krankheit) der Arbeitgeber, danach die KV

Folgen der Abwesenheit

Motivation

Demotivation des anwesenden Personals durch Abwesenheitszeiten

Überzeugung einzelner Mitarbeiter zu "Springer"-Tätigkeiten

etc.

Organisation

Ersatz des fehlenden Personals

Einarbeitung von Aushilfen

Koordination des Personaltransfers

Organisation von Nacharbeiten

Ausbildung von "Springern"

Kosten

Entgeltfortzahlung

Koordinationskosten

Betreuungsaufwand

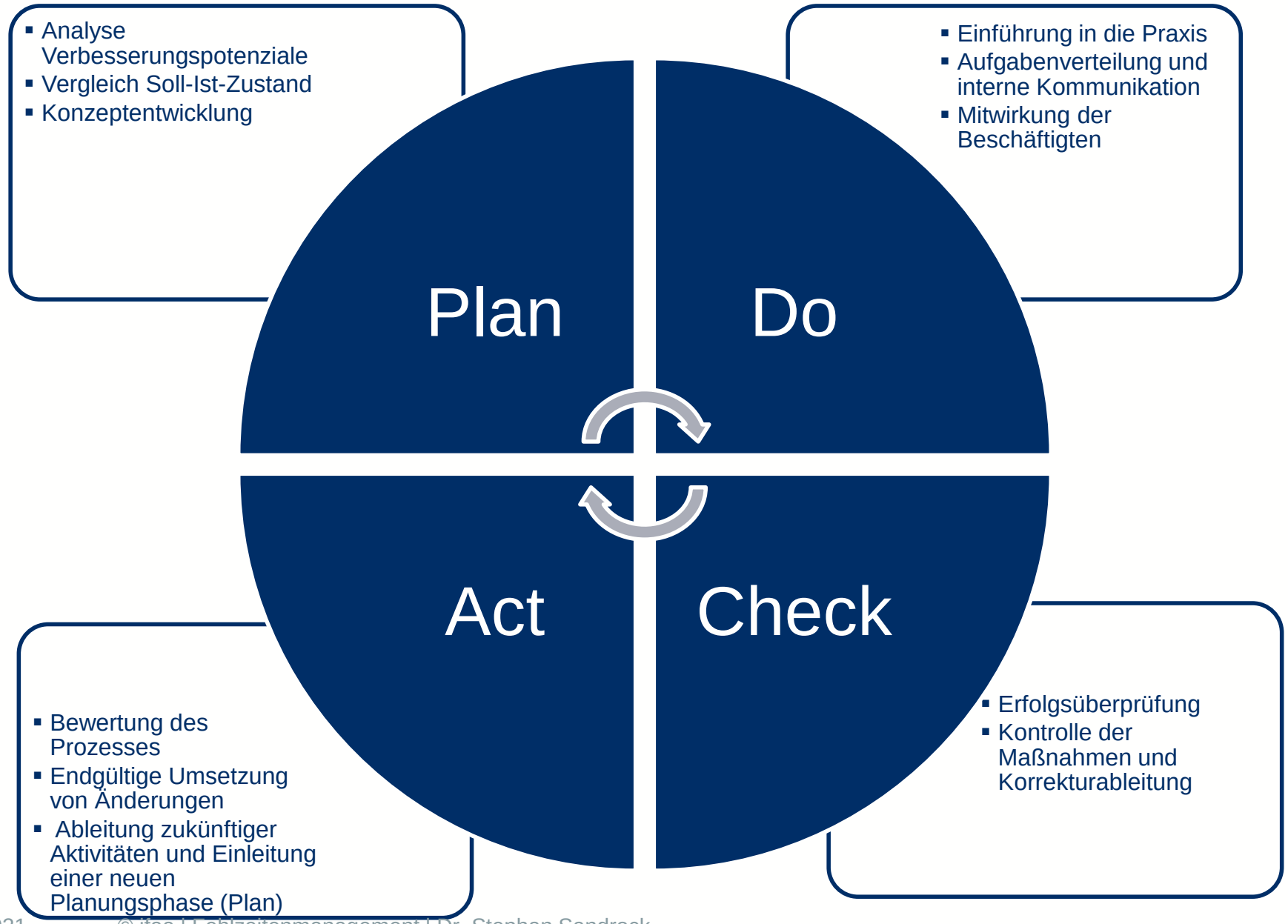
Produktionsausfall

Qualitätsverlust

Überstunden

Maßnahmen des Fehlzeitenmanagements

Managementzyklus

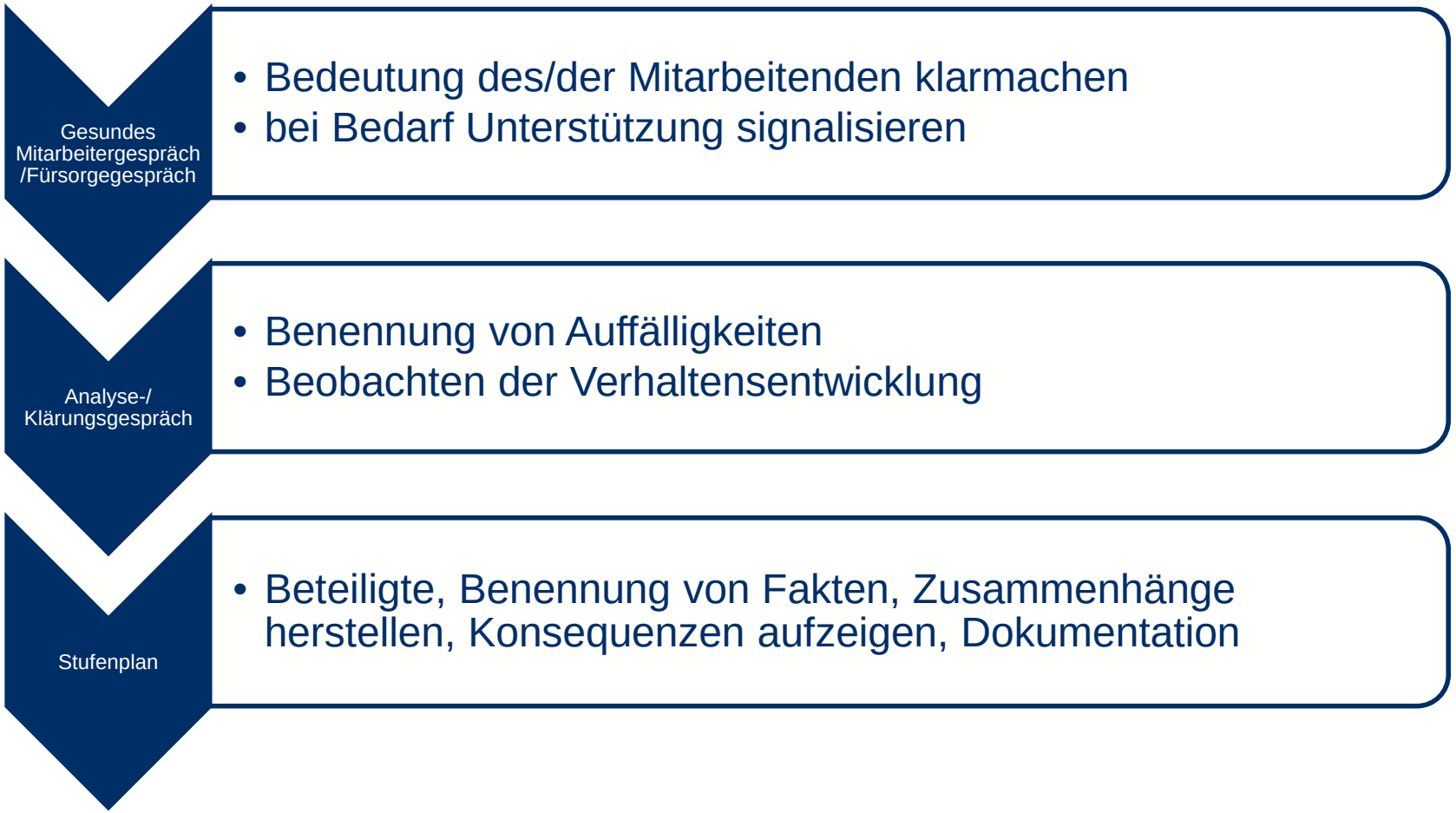


Maßnahmen des Fehlzeitenmanagements

Datenerhebung und Maßnahmen

- strukturierte Mitarbeitergespräche!
- BEM
- Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung (Arbeitsschutzgesetz, Verordnungen etc.)
- Fehlzeitenanalyse
- Altersstrukturanalyse
- Auswertung betriebsbezogener Daten (z. B. BEM, Begehungen, Unfallstatistik, Betriebsärzte, psychosozialer Dienst
- Arbeitsbelastungsdaten (z. B. Zeit-/Überstunden-Konten)

Systematische Gesprächsführung



Klärung der spezifischen Charakteristik von AU (Fehl-) Zeiten

Bestimmte Wochentage oder Intervalle

AU-Feststellung durch wechselnde Ärzte

In Zeiten besonderer betrieblicher Beanspruchung

Häufige Ersterkrankungen

Häufig in Zusammenhang mit Urlaub oder Brückentagen

„Kontoauszug“, Summer der Fehltage

Bestimmte Zeitblöcke/jahreszeitliche Besonderheiten

Überwiegend lediglich durch praktischen Arzt

© ifaa | Fehlzeitenmanagement | Dr. Stephan Sandrock

BEM – betriebliches Eingliederungsmanagement

Strukturgebendes Verfahren über Fehlzeiten ins Gespräch zu kommen

➔ Kein FZ-Management nach Gusto und Nase

Leistungen der sozialen Sicherung verfügbar (Integrationsamt, etc.)

BEM Beteiligte bringen diverse Perspektiven ein

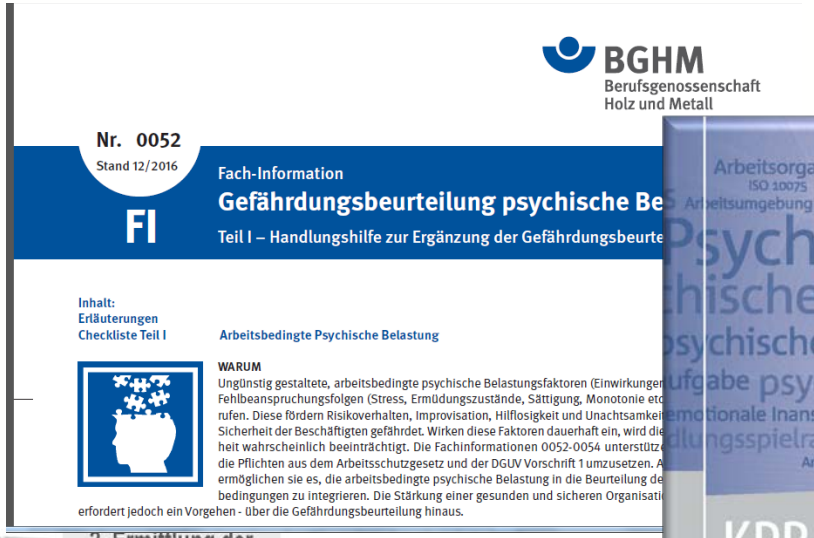
Formalisierter Prozess

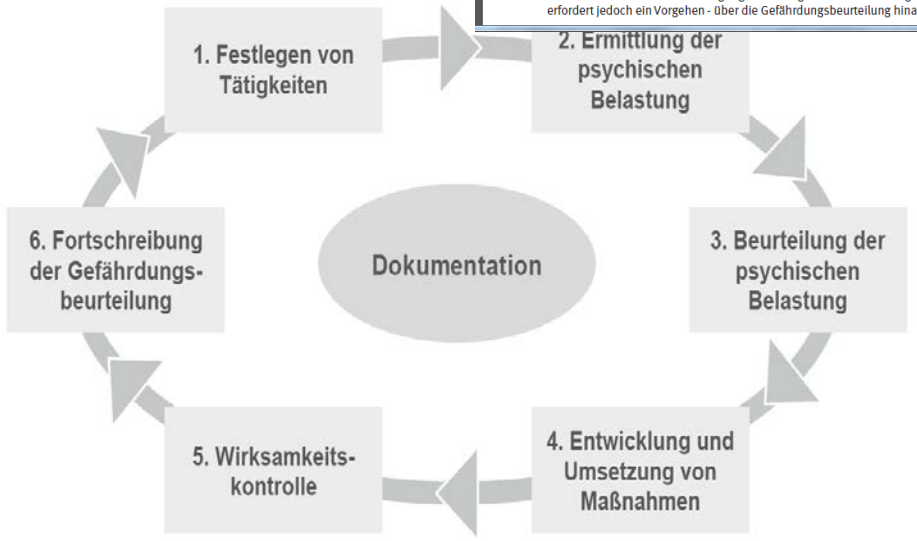
Dokumentationspflichten, Datenschutz, formale Erfordernisse

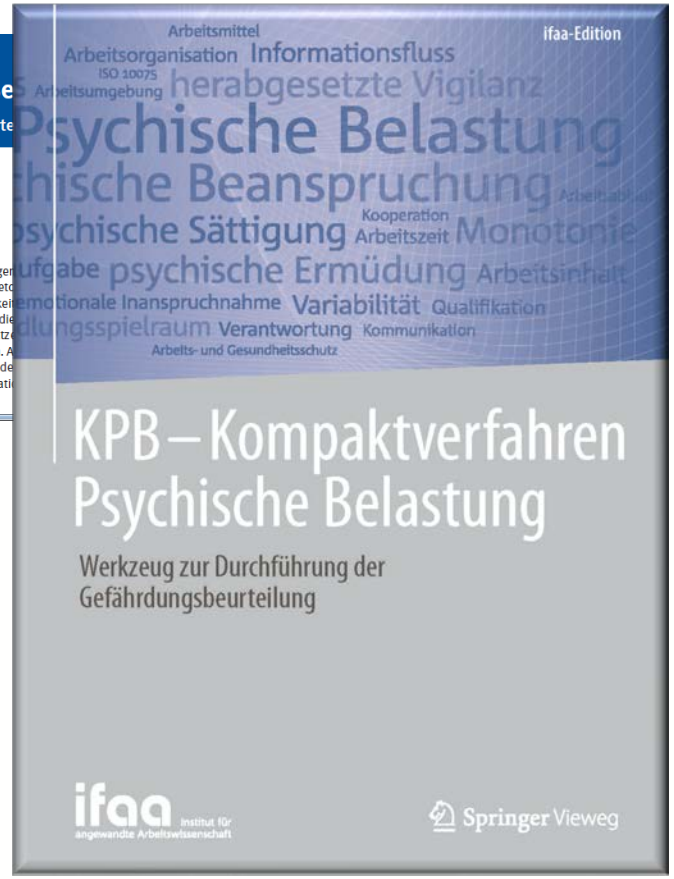
BEM wird oft ausschließlich arbeitsrechtliche Ziele unterstellt (Freistellung etc.)

Fehlzeiten unterhalb der BEM Definition laufen oft „unter dem Radar“

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung







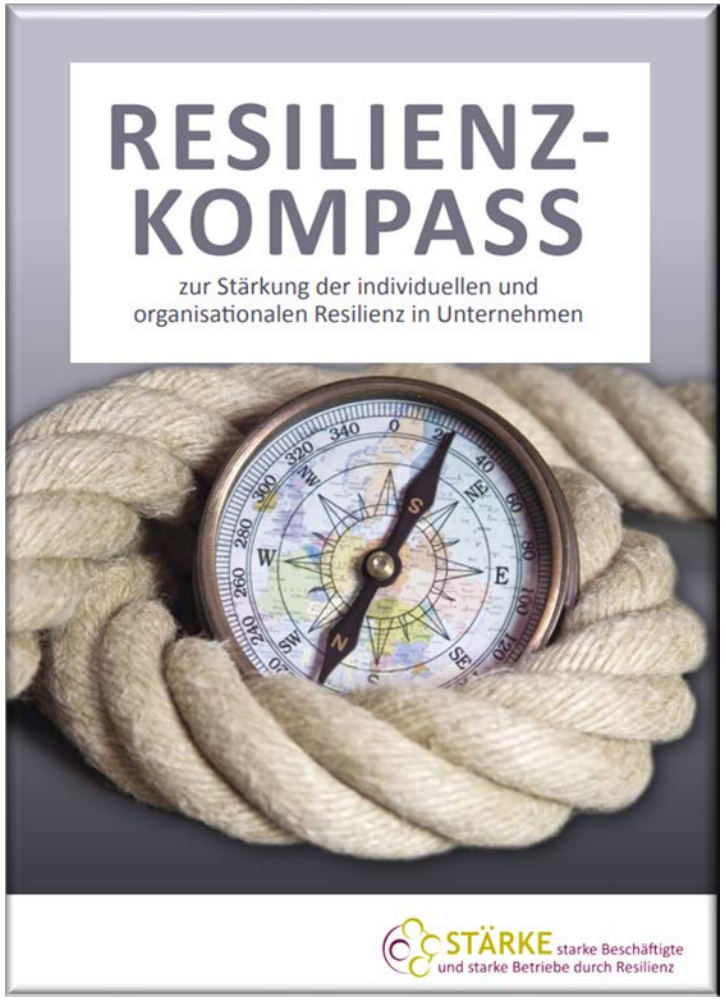
Wie Führung die Gesundheit der Mitarbeiter beeinflussen kann *(nach Franke et al., 2015)*:

- Verhalten und Kommunikation (direkter Einfuss)
- Gestaltung der Arbeitsbedingungen (indirekter Einfluss)
- Weitergabe des eigenen Stresserlebens an Mitarbeiter (FK als Betroffene)
- Führungskraft als Gesundheitsvorbild & Rollenmodell

Positive Führungsmerkmale zeichnen sich aus durch z. B.

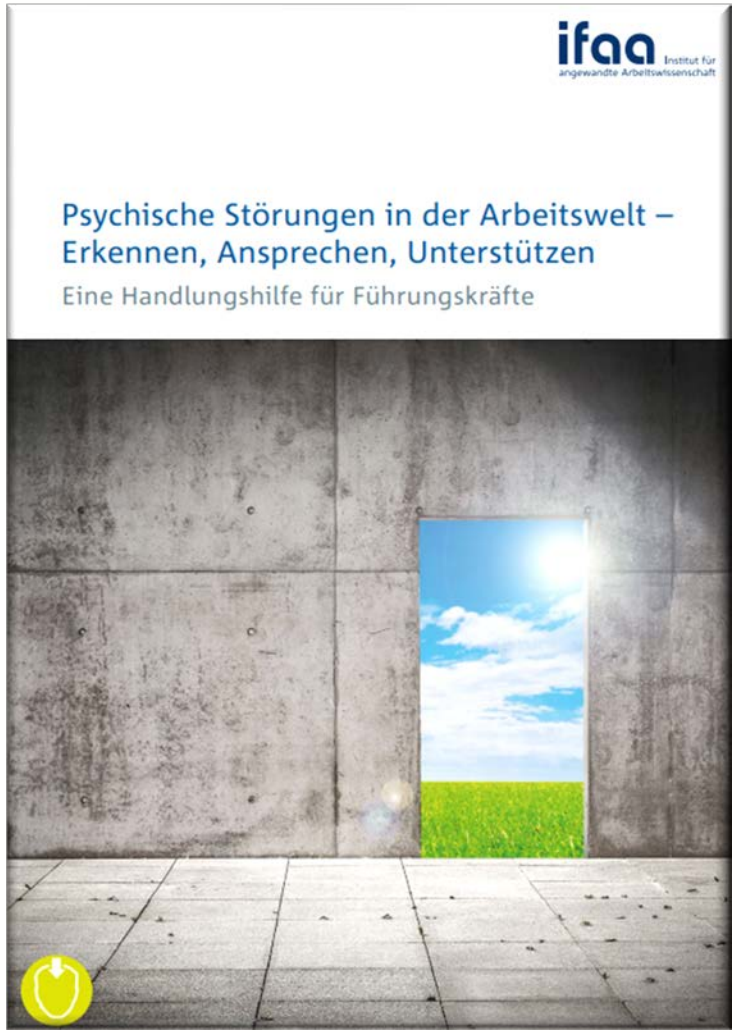
- Anerkennung/Wertschätzung
- Interesse, Aufmerksamkeit, Fürsorge
- Transparenz (Weitergabe relevanter Informationen)
- Gesprächsführung, Kommunikation (→ Feedback)
- Belastung optimieren, Ressourcen aufbauen
- Positives Betriebsklima schaffen
- Gerechtigkeit/Fairness

Resilienz und psychische Gesundheit



Resilienz stärken,

frühzeitig intervenieren.



Weitere Maßnahmen

Maßnahme	Vorteile	Nachteile
Anwesenheitsprämien	Reduzierung der Abwesenheitszeiten, v.a. bei Kurzzeiterkrankungen Kostenreduktion geringere Zusatzbelastung für die Kollegen	Kranke MA erfüllen ihre Arbeitsleistung nicht vollständig, Fehler oder Unfälle steigen an gesunde Kollegen anstecken Erkrankung verschlimmern und für längere Zeit ausfallen Anwesenheit versus Leistung?
Transparenz über Fehlzeiten beim SFM	Motivation steigern, Sinn des eigenen Beitrags erkennen	Ausgrenzung, Mobbing, Präsentismus, Gruppendruck
Führungskräfte qualifizieren / austauschen	Hilft bei vielen Themen!	Aufwand?

Diskussion und Fragen

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Stephan Sandrock
s.sandrock@ifaa-mail.de
+4921154226333

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite: www.arbeitswissenschaft.net

@ifaa_online