# FEHLZEITEN MINIMIEREN

**Fehlzeiten von Mitarbeitenden sind teuer und bringen organisatorischen Mehraufwand mit sich. Nicht alle Fehlzeiten sind vermeidbar, aber es lohnt sich hinzuschauen, denn Absenzen können wichtige Anstösse zu positiven Veränderungen bieten.**

*Text: Gerlinde Lahr; Bilder: Fotolia*

Kommt Ihnen das bekannt vor? Ein Telefonanruf am Montagmorgen: «Mir geht es schlecht, ich kann heute nicht zur Arbeit kommen.» – «Prima, das heisst, die Arbeitskolonnen umstellen!» «Das Projekt wird wahrscheinlich heute nicht fertig, obwohl es dem Kunden zugesagt ist!» «Ist er jetzt wirklich krank – oder hat er am Sonntagabend etwas zu tief ins Glas geschaut?» So oder ähnlich können die Gedanken des Vorgesetzten sein.

In den letzten Jahren haben Fehlzeiten zugenommen. Allerdings sieht das in verschiedenen Betrieben durchaus unterschiedlich aus. Während in manchen Firmen die Quote bei über 10 Prozent liegt, sind es in anderen weniger als 2 Prozent. Die Kosten von Absenzen sind hoch. Je nach Unternehmen und Position betragen sie zwischen 185 und 600 Franken pro Tag (Zahlen: Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Dortmund 1995). 2011 ergaben sich in Deutschland durch krankheitsbedingte Fehlzeiten Kosten in der Gesamthöhe von 40,5 Milliarden Euro (Zahlen: BDA). In der Schweiz fallen 80 Prozent der Arbeitsausfälle auf Krankheit, 15 Prozent auf Nicht-Berufsunfälle und etwa 5 Prozent auf Berufsunfälle (Zahlen: www.bbp-Beratung.ch).

Die Ursachen sind vielfältig und es gibt gute Gründe, im eigenen Betrieb aufmerksam hinzuschauen. Prinzipiell lassen sich Fehlzeiten den beiden Kategorien «arbeitsbedingte» oder «private Ursachen» zuordnen. Meist werden diese beiden Ursachenformen getrennt, in der Realität gibt es aber durchaus Übergänge und gegenseitige Beeinflussungen.

### Die Gründe sind vielfältig

Saisonbedingt ist im GaLaBau der Druck zwischen März und November besonders hoch. Wenn dann viele Überstunden zusammenkommen und zusätzliche Rahmenbedingungen nerven, beispielsweise, weil der Vorarbeiter den ganzen Tag im Bagger sitzt, während die anderen schwitzen, dann kann der Frustpegel steigen. Die mögliche Folge: Man trinkt zum emotionalen Ausgleich am Feierabend schon mal ein oder zwei Bierchen mehr – und am nächsten Morgen fühlt man sich dann tatsächlich schlecht und hat das Gefühl, das Fernbleiben ist gerechtfertigt.

Ob es sich um «Schwänzen» oder um eine tatsächliche Erkrankung handelt, ist nicht immer völlig eindeutig. Das Fernbleiben kann sogar aus durchaus positiven Motiven geschehen: Wenn jemand immer wieder krank zur Arbeit kommt, zum Beispiel damit ein Projekt im Terminrahmen fertig wird, ist es wahrscheinlich, dass er irgendwann wirklich «zusammenklappt» und dann für längere Zeit ausfällt. Da ist die Führungskraft gefordert – einerseits aus Fürsorgepflicht, aber auch aus betrieblicher Vorausschau.

Durch eine Abwesenheit werden automatisch die geplanten Arbeitsabläufe gestört und der Druck auf die anderen steigt. Werden die Beanspruchungen immer länger und heftiger und kommt vielleicht noch psychischer Stress hinzu, weil die zusätzlichen Leistungen nicht gewürdigt werden, dann können sich die negativen Auswirkungen aufschaukeln. Betriebliche Gründe für Fehlzeiten können sein:

- Über- oder Unterforderung: Hiervon spricht man, wenn Mitarbeiter unter ständigem Zeitdruck, Ermüdung oder auch unter Überarbeitung leiden. Auch Langeweile und die Monotonie immer gleicher Abläufe können Stressfaktoren darstellen.
- Ein verbesserungsbedürftiges Betriebsklima: Hierzu zählen vor allem offene oder unausgesprochene Konflikte mit Vorgesetzten, aber auch das Verhältnis unter den Kollegen. Wenn dies nicht kooperativ und unterstützend, sondern im Gegenzug konkurrierend oder feindselig ist, dann sinkt die Hemmschwelle, sich selbst einmal einen Tag Auszeit zu gönnen.
- Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen: Gerade für Auszubildende, die noch nicht an die Arbeit im Freien an-

**Werden die Motivation und das Wirgefühl gestärkt, wächst die Verantwortung füreinander.**

**Es gibt gute Gründe, im eigenen Betrieb aufmerksam auf Fehlzeiten zu achten. Die dadurch verursachten Kosten schlagen enorm zu Buche.**

gepasst sind, ist das Arbeiten bei Regen, Wind und Kälte oder auch bei grosser Hitze ein belastender Faktor. Hinzu können Lärm, unergonomische Bewegungsabläufe (wie beim Heben schwerer Lasten) und Mängel im Arbeitsschutz kommen, die das Unfallrisiko steigen lassen.

Nach Untersuchungen von Krankenkassen spielen ausserdem Suchtprobleme durch den Konsum von Alkohol, Medikamenten, Nikotin oder illegalen Drogen eine grössere Rolle in der Arbeitswelt als oft angenommen. Man geht davon aus, dass bis zu 10 Prozent aller Beschäftigten Suchtmittel in missbräuchlicher Weise konsumieren – insbesondere Alkohol oder Medikamente.

**Lösungsorientierte Fragen**

Wenn man Fehlzeiten nicht einfach als Ärgernis betrachtet, können sich durchaus neue Perspektiven öffnen. Beat Suter (Suter Gartenbau, Altnau TG) erklärt dazu: «Fehlzeiten – das heisst, da fehlt etwas – Zeit. Vielleicht fehlt ja Zeit von mir als Chef für den Mitarbeitenden?» In solchen unvoreingenommenen Fragen lassen sich konstruktive und nachhaltige Lösungen finden. Fehlzeiten können so als wertvolle Information gesehen werden, die auf Mängel im Betriebsklima, in der Arbeitsgestaltung oder der Beschäftigungsstruktur hinweisen.

Jeder Mensch hat Grundbedürfnisse, die täglich gestillt werden wollen. Dazu gehören soziale Zugehörigkeit, Anerkennung und ein Gefühl für die eigene Leistungsfähigkeit. Je stärker der soziale Zusammenhalt im Unternehmen ist, desto weniger Absenzen konnten festgestellt werden. Noch stärker wirkt ein positives und lustvolles Leistungsmotiv. Normalerweise sucht jeder Mensch immer wieder nach Herausforderungen und erwartet eine Rückmeldung der Ergebnisse.

Mit folgenden Massnahmen können konkret das Zugehörigkeitsgefühl und ein positives Leistungsmotiv gefördert werden:

- Kooperativer Führungsstil
- das Ermöglichen von Entwicklung und Eigeninitiative
- Transparente Informationen und faire Leistungsvergütung
- Förderung des Zusammenhaltes
- Regelmässige freie und offene Mitarbeitergespräche
- Interessierte, nicht-direktive Rückkehrgespräche
- Situationsbezogene Extras wie eine Runde Eis bei grosser Hitze

Daraus leiten sich wesentliche Fragen ab:

- Ist das betriebliche Klima eher auf Vertrauen oder auf Misstrauen gegründet? Eine Führungskraft, die von vornherein davon ausgeht, dass auf die Mitarbeiter kein Verlass ist, trägt unter Umständen und ohne es zu wollen durch das eigene Verhalten genau zu dem bei, was sie erwartet, aber auf keinen Fall haben möchte.
- Wie steht es um den Führungsstil? Wird auf Fehlzeiten einfach mit Druck reagiert, steigen sie weiter an. Die Mitarbeiter empfinden das Fehlen dann eher als gerechtfertigt. Herrscht das Motto «Nicht geschimpft ist schon genug gelobt!» oder schaffen es Chef oder Chefin, die Mitarbeitenden so zu fördern und zu fordern, dass sie sich entwickeln und in ihren Kompetenzen weiter wachsen können?
- Wie ist das Verhältnis der Mitarbeitenden untereinander? Herrscht eher Rivalität oder ein positiver Teamgeist vor? Gibt es «Alphatiere», die den Ton angeben und Druck oder Angst erzeugen – oder unterstützen sich die Mitarbeitenden solidarisch und bleiben auch schon mal länger, damit eine Arbeit schneller fertig wird?
- Wie steht es um Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen? Hat jeder die Informationen, Geräte und Werkzeuge, die er braucht – einschliesslich Arbeitsschutzkleidung? Sind die Prozesse aufeinander abgestimmt oder kommt es immer wieder zu Ärger, weil Material zu spät bestellt ist oder Maschinen nicht richtig eingeteilt sind?
- Wie sieht es mit Mitwirkungsmöglichkeiten aus? Werden die Erfahrungen der Mitarbeitenden genutzt, um zum Beispiel Prozesse zu verbessern oder die Kolonnen anders einzuteilen? Werden die Mitarbeitenden rechtzeitig über Veränderungen informiert? Sind die betrieblichen Leistungen adäquat?

Massnahmen und Fragen wie diese können dazu beitragen, die Fehlzeiten der Mitarbeitenden im Betrieb zu reduzieren. Und dies hat in mehrerer Hinsicht positive Folgen: Das Betriebsklima verbessert sich, die Mitarbeitenden sind engagierter bei der Arbeit – und Sie als Chef werden weniger häufig am Montagmorgen das Telefon läuten hören.