

Fehlzeiten

Mitarbeiterausfall kostet pro Jahr 24 Milliarden

Der Rücken zwickt, der Nacken ist steif, der Kopf schmerzt: Das ist für viele Arbeitnehmende in der Schweiz Alltag. Der grösste Teil des jährlichen Absenzenvolumens von Arbeitnehmenden in der Schweiz ist auf krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten zurückzuführen. 2019 fehlte ein vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmender in der Schweiz gut sieben Tage.

Autorinnen



Martina Guidi,
Bachelor of Science in
Business Administration mit Vertiefung
Management & Law
sowie Human Resources Management,
Hochschule Luzern,
Wirtschaft



Bettina Hübscher,
MLaw & MRisk,
Dozentin an der
Hochschule Luzern,
Wirtschaft, und
Vorstandsmitglied
Netzwerk Risikomanagement

> www.netzwerk-risikomanagement.ch

Martina Guidi und Bettina Hübscher

Die Frage nach der durchschnittlichen Anzahl «Fehltag» im Rahmen dieses Indikators hat einen konkreten betriebswirtschaftlichen Hintergrund, denn der Ausfall von Mitarbeitenden wegen Krankheit oder Unfall kostet. Die abwesende Person leistet in dieser Zeit keinen produktiven Beitrag, die Lohnzahlung muss weiterhin ausgerichtet werden. Zusätzliche Kosten können durch notwendige Stellvertretungen oder nötigen Koordinationsaufwand eintreten. Aus unterschiedlichsten Befragungen bei Schweizer KMU lässt sich ableiten, dass ein Fehltag eines Mitarbeitenden einen durchschnittlichen finanziellen Aufwand zwischen 600 und 1000 Franken generiert. Bei rund 4,2 Millionen Vollzeitstellen und den durchschnittlichen Fehlzeiten von sieben Tagen pro Jahr (Bundesamt für Statistik [BFS], Sektion Arbeit und Erwerbsleben) entspricht dies einem Ausfall von rund 24 Milliarden Franken pro Jahr.

Dabei stellen sich für jede Unternehmung diverse Fragen, wenn sie versuchen, die Ursachen für diesen wirtschaftlichen Schaden zu evaluieren. Warum ist

die Kurve der Absenzen bei Arbeitnehmenden steigend und wie soll die Unternehmung mit diesen Herausforderungen umgehen? Gibt es spezifische gesundheitsgefährdende Risiken, die dafür verantwortlich sind? Nimmt die Unternehmung ihre Fürsorgepflicht genügend wahr?

Absenzenverteilung

Fallen Mitarbeitende für längere Zeit aus, wird es, wie geschildert, für Unternehmen teuer. Gesundheitsbedingte Absenzen (Krankheit oder Unfall) sind im Jahr 2019 für den grössten Anteil des jährlichen Absenzenvolumens der Arbeitnehmenden verantwortlich, gefolgt von Absenzen aufgrund von Mutterschaftsurlaub sowie von Militär- oder Zivildienst (siehe Abbildung 1). Das Bundesamt für Statistik hat bereits die Grafik über die Situation aus dem Jahr 2020 publiziert, doch diese ergibt kein aussagekräftiges Bild, denn im Jahre 2020 war der grösste Teil der Absenzen von Arbeitnehmenden auf Kurzarbeit zurückzuführen. Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, war Kurzarbeit vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie inexistent.

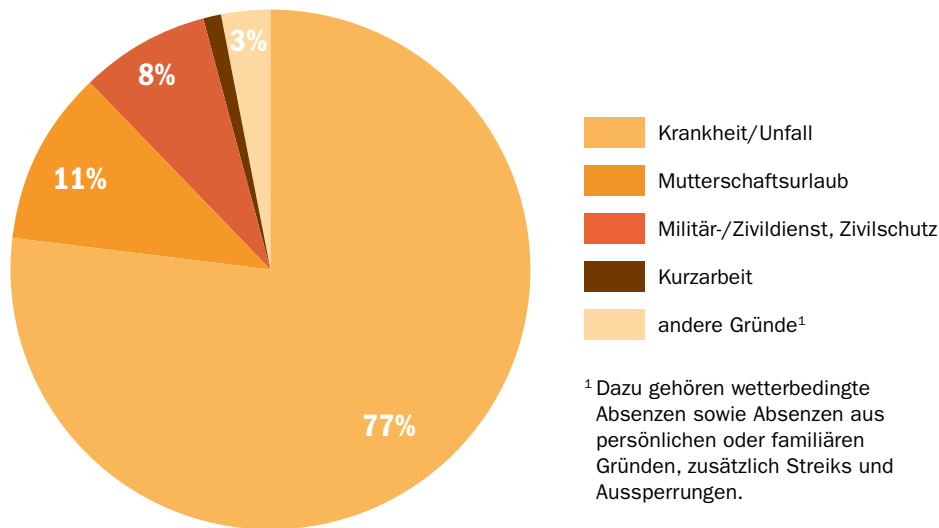


Abbildung 1: Jährliches Absenzenvolumen der Arbeitnehmenden 2019.

Quelle: BFS (a), 2021, online

Aus anderen Statistiken lässt sich ableiten, dass technische Risiken, sprich Berufsunfälle, heute besser unter Kontrolle sind. Was nach wie vor und immer häufiger zu Problemen in Unternehmen führt, sind sogenannte psychosoziale Risiken wie arbeitsbedingter Stress, Burn-out, Überwachung, Mobbing und Belästigung am Arbeitsplatz. In einer Studie geht die Suva davon aus, dass Stress in Zukunft zu einem der grössten Arbeitsplatzrisiken überhaupt wird. Gemäss dieser Studie sollen die psychischen und neurologischen Krankheiten bis ins Jahr 2030 um fünfzig Prozent zunehmen. Die Anzahl arbeitsbedingter psychischer Erkrankungen wird die Anzahl der physischen Erkrankungen übersteigen.

Effekte der Absenzen

Es lassen sich für die Unternehmung verschiedene Effekte in Bezug auf Absenzen unterscheiden. Zum einen können Absenzen als Kostenfaktor betrachtet werden. Dies beinhaltet die negative Auswirkung auf die Wettbewerbssituation infolge von direkt wie auch indirekt verursachten Kosten. Zum anderen werden Fehlzeiten als Störfaktor wahrgenommen. Wer von der Arbeit fernbleibt, stellt direkte Vorgesetzte und die restlichen Teammitglieder unter erhöhten Druck. Dabei gehen bei der Suche nach

einer Stellvertretung wertvolle Ressourcen verloren und das Team wird durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben belastet. Die dritte Sichtweise behandelt Fehlzeiten als Signal. Absenzen können eine Reaktion der Mitarbeitenden auf ihre Arbeitssituation sein. So nehmen Fehlzeiten neben der ökonomischen Sichtweise als Störgrössen auch die Rolle eines Warnsystems ein, welches den Arbeitgebenden darauf hinweist, dass in

Quellen

- Brandenburg, U. & Nieder, P. (Hrsg.) (2009). Betriebliches Fehlzeiten-Management: Instrumente und Praxisbeispiele für erfolgreiches Anwesenheits- und Vertrauensmanagement.
- Bundesamt für Gesundheit BAG (2021). Psychische Erkrankungen und Gesundheit.
- Bundesamt für Statistik BFS (2019). Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB), Arbeitsbedingungen und Gesundheitszustand, 2012–2017.
- Geiser, T., Müller, R. & Pärli, K. (2019). Arbeitsrecht in der Schweiz.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2020), Arbeitsbedingungen und Gesundheit: Stress
- SUVA, Zukunftsstudie 2029 (2010), Expertenstudie zu künftigen Unfall- und Berufskrankheitsrisiken und Präventionschancen.

Produktivitätsverlust in der Schweiz (in Mrd. CHF)

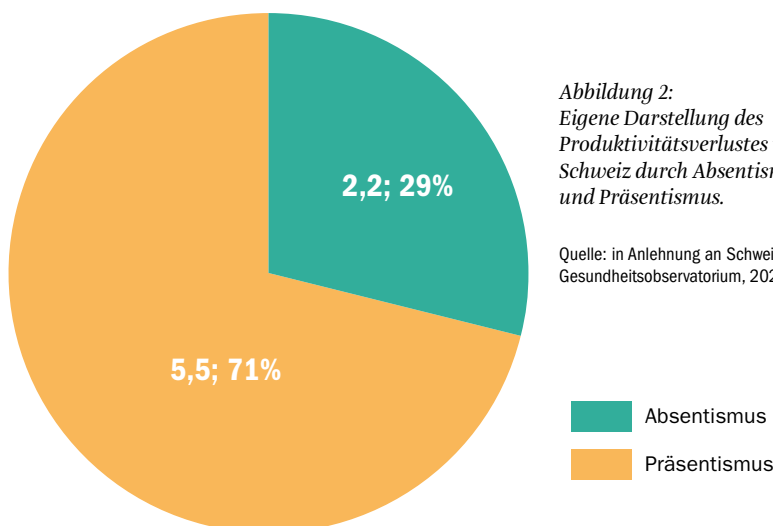


Abbildung 2: Eigene Darstellung des Produktivitätsverlustes in der Schweiz durch Absentismus und Präsentismus.

Quelle: in Anlehnung an Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, 2020, online

der Unternehmung etwas nicht «stimmig» ist. Auf die Frage, wann in einer Firma zu viele krankheitsbedingte Absenzen zu verzeichnen sind, kann jedoch keine allgemeingültige Antwort gegeben werden. Viel und wenig sind relative Bezeichnungen für etwas, das in den branchenüblichen Kontext eingebettet werden muss.

Auswirkungen des Präsentismus

Weit ausgeprägter als das Fernbleiben von der Arbeit ist, wenn Mitarbeitende trotz Krankheit beziehungsweise gesundheitlicher Beschwerden zur Arbeit erscheinen, jedoch nicht voll einsatzfähig sind. Den Kosten, die einem Unternehmen durch Präsentismus entstehen, wird häufig keine Beachtung geschenkt oder sie werden unterschätzt, da sie nur schwer greifbar sind. Präsentismus kann jedoch zu signifikanten Produktivitätseinbussen führen, und so liegen die Kosten, die durch diesen entstehen, über den durch krankheitsbedingte Absenzen verursachten Auslagen. Anhaltender Präsentismus erhöht das Stresslevel bei der angestellten Person und kann auf lange Sicht zu psychischen Erkrankungen führen. Untersuchungen zufolge verursacht Präsentismus weitaus höhere Kosten als Absentismus (vgl. Abbildung 2).

Um sich im Unternehmen eine Übersicht über die betriebsinterne Lage bezüglich krankheitsbedingter Absenzen zu verschaffen, ist die Einführung eines Absenzenmanagements notwendig. Jede Unternehmung sollte stets darüber informiert sein, wie viele Absenzen sie zu verzeichnen hat, um zu wissen, ob Handlungsbedarf besteht oder nicht. Das Absenzenmanagement sollte nach Mitarbeitenden, Krankheit und selbstverständlich nach Betriebsunfall respektive Nichtbetriebsunfall separiert werden. Ist die Absenzensituation genau dokumentiert, lassen sich allfällige Massnahmen besser eruieren.

Fehlzeiten als Chance

Aufgrund dessen, dass Arbeitnehmende das grösste Kapital eines Unternehmens sind, werden krankheitsbedingte Fehlzeiten als eine Chance betrachtet, um betrieblichen Schwächen auf den Grund

zu gehen und dadurch die Personal- sowie Organisationsentwicklung im eigenen Unternehmen voranzutreiben.

Es gibt nicht die eine richtige Massnahme oder ein Patentrezept zur Reduzierung von Fehlzeiten, vielmehr gibt es verschiedene Wege, um der Reduktion von Absenzen ein Stück näher zu kommen. Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass es keine Reduzierung von Absenzen gegen null gibt: In jedem Unternehmen existiert ein bestimmter «Sockelbetrag» an Fehlzeiten. Jede Unternehmung sollte präventiv ein Absenzenmanagement einführen, den CEO als oberste Person der Personalführung ernennen, ihr Kader stets schulen, intelligent rekrutieren, den Teamzusammenhalt stärken, Anlaufstellen klar kommunizieren, eine vertrauensvolle Unternehmenskultur schaffen und gesundheitsfördernde Massnahmen ergreifen. Bei längerem Ausfall eines Mitarbeitenden bietet es sich an, Temporärmitarbeitende einzusetzen, eine klare Stellvertretungsregelung zu schaffen, Mitarbeitende einer digitalen Diagnostik zu unterziehen, wo möglich, Homeoffice-Möglichkeiten zu schaffen und einen Case-Manager zu beizuziehen. Dabei ist nicht jede Massnahme passend für jeden Betrieb, da sich Unternehmungen in verschiedensten regionalen, branchenspezifischen und organisationalen Kontexten bewegen. So muss jede Unternehmung die für sie passenden Massnahmen heraussuchen.

Dabei gilt es nicht nur, die Absenzen zu verhindern, sondern auch ein Augenmerk auf den Präsentismus zu legen. Dabei ist gut zu überlegen, ob die Auszahlung eines Bonus am Ende des Jahres für «wenig Kranksein» sinnvoll ist. Damit wird allenfalls unbewusst das Auftreten von Präsentismus gefördert. ■

Absence des employés: coûts par an 24 milliards

Un dos douloureux, une nuque raide, une tête douloureuse: cela fait partie du quotidien de nombreux employés en Suisse. La majeure partie du volume annuel d'absences des salariés en Suisse est due à des absences pour cause de maladie ou d'accident. En 2019, un employé à plein temps en Suisse a été absent pendant bien sept jours.

La question du nombre moyen de «jours d'absence» dans le cadre de cet indicateur a un arrière-plan commercial concret, car l'absence des employés pour cause de maladie ou d'accident a un coût. La personne absente n'apporte pas de contribution productive pendant cette période, et les paiements de salaire doivent continuer à être effectués. Des coûts supplémentaires peuvent survenir en raison des substitutions nécessaires ou des efforts de coordination. Les enquêtes les plus diverses menées auprès des PME suisses permettent de déduire qu'un jour d'absence d'un employé génère une dépense financière moyenne comprise entre 600 et 1000 francs suisse. Avec environ 4,2 millions d'emplois à plein temps et une absence moyenne de 7 jours par an (Office fédéral de la statistique [OFS], section Travail et vie professionnelle), cela correspond à une perte d'environ 24 milliards de francs par an.

Diverses questions se posent à chaque entreprise lorsqu'elle tente d'évaluer les causes de cette perte économique. Pourquoi la courbe de l'absentéisme augmente-t-elle parmi les employés et comment l'entreprise doit-elle faire face à ces défis? Y a-t-il des risques sanitaires spécifiques qui en sont responsables? L'entreprise remplit-elle suffisamment son devoir de diligence?