

Absenzmanagement

Mitarbeiterbetreuungs- und Kostenmanagement-Programm



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- was die Begriffe Absenzmanagement und Case Management beinhalten.
- welches die Vorteile eines Absenzmanagements für das Unternehmen sind.
- wie der Prozess für Absenzmanagement und Case Management verläuft.
- welches die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung sind.

Sie können:

- die Einführung eines Absenzmanagements in Ihrem Unternehmen planen.
- die unterschiedlichen Rollen der Akteure im Prozess definieren.
- ein internes Reporting anhand der wesentlichsten HR-Kennzahlen aufbauen.
- die Praxisunterlagen für Ihr Unternehmen einsetzen.

Autorin

Brigitte Staub blickt auf viele Jahre operative und strategische Human Resources-Arbeit in verschiedenen nationalen und internationalen Unternehmen zurück. Seit 2004 ist sie Geschäftsführerin und Teilhaberin der Firma Trianon Consulting in Zürich.

Die Unternehmung Trianon ist mit über 80 Mitarbeitenden in Lausanne und Zürich einer der bedeutenden Schweizer Anbieter von Business Process Outsourcing im Bereich Human Resources. Das Absenzmanagement-Programm ist eine der Outsourcing-Dienstleistungen. Frau Staub ist bei Trianon unter anderem für das Kompetenzzentrum «Absence Management» verantwortlich und unterstützt Kunden als Key Account Manager bei der Einführung und Umsetzung des Programms.

Ehrenamtlich ist Frau Staub im Vorstand des Vereins Netzwerk Case Management.



Trianon Consulting AG

Zollstrasse 58
8005 Zürich
Tel.: +41 44 355 60 00
Fax: +41 44 355 60 01
Web: www.trianon.ch

Impressum

WEKA Business Dossier

Absenzmanagement – Mitarbeiterbetreuungs- und Kostenmanagement-Programm

Satz: Ivo Lüthi
Korrektorat: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

4. Auflage 2015

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00507-1

© WEKA Business Media AG, Zürich
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Absenzmanagement – Mitarbeiterbetreuungs- und Kostenmanagement-Programm

1.	Fehlzeitenkonzept als Managementaufgabe	5
1.1	Begriffsdefinitionen	6
1.2	Anwesenheitsmanagement/Absenzmanagement	6
1.3	Oder doch nur alter Wein in neuen Schläuchen?	7
2.	Absenzmanagement	8
2.1	Zielsetzung	8
2.2	Mehrwert für das Unternehmen und die Mitarbeitenden	8
2.3	Gesetzliche Grundlagen für ein Absenzmanagement	9
2.3.1	Rechtsverhältnis Arbeitgeber – Arbeitnehmer	9
2.3.2	Rechtsverhältnis Arzt/Patient – Arbeitgeber/Case Manager	10
2.3.2.1	Arztzeugnisse	11
2.3.3	Rechtsverhältnis Unternehmen/versicherter Personenkreis – Versicherer	12
2.4	Rollenklärung	13
2.4.1	Human Resources	13
2.4.2	Führungskräfte	13
2.5	Einführung eines Absenzmanagements	14
2.5.1	Analyse der Ausgangssituation	14
2.5.2	Zielformulierung	15
2.5.3	Commitment der Geschäftsleitung	15
2.5.4	Projektorganisation	15
2.5.5	Kommunikation	16
2.6	Der Prozess «Absenzmanagement»	18
2.6.1	Meldung der Absenz	18
3.	Case Management	19
3.1	Der Prozess Case Management	19
3.2	Koordination der verschiedenen Akteure	21
3.3	Individueller Krankheitsverlauf	21
3.4	Mögliche Formen der Integration	22
3.4.1	Schrittweiser Leistungsaufbau	22
3.4.2	Implacement/interne Versetzung	22
3.4.3	Berufliche Standortbestimmung	23
3.4.4	Beschäftigung von Personen mit Handicap	23
3.4.5	Anpassungen an den Arbeitsplatz	24
3.4.6	Externe Abklärungs-, Trainings- und Integrationsarbeitsplätze	24
3.4.7	Teilpensionierung/Frühpensionierung	24

4.	Das Bilanzgespräch.....	25
4.1	Auffälliges Absenzverhalten.....	25
4.1.1	Mögliche Ursachen.....	25
5.	HR-Kennzahlen	26
5.1	Kategorien von Kennzahlen.....	27
5.1.1	Kosten 27	
5.1.2	Abwesenheitsstruktur.....	28
5.1.3	Rekrutierung und Abgänge	29
5.1.4	Sonstige Kennzahlen	29
5.2	Beispiele aus der Praxis	30
5.2.1	Entwicklung der Mitarbeiterzahlen, Absenzfälle und -rate	31
5.2.2	Reduktion der Langzeitabwesenheitsquote	31
5.2.3	Absenzanalyse 1 bis 90 Tage	32
5.2.4	Kosten pro Organisationseinheit.....	32
6.	Ausblick	32
7.	Praxisunterlagen/Beispiele	33
7.1	Satisfaction Survey.....	33
7.2	Die Players und ihre Interessen	37
7.3	Das Bilanzgespräch.....	38

1. Fehlzeitenkonzept als Managementaufgabe

Ziel jedes Unternehmens ist es, durch die Optimierung sämtlicher Ressourcen die Produktivität und dadurch den Ertrag zu steigern. Derweil die Fluktuationsrate eine anerkannte Kennzahl darstellt, kennen nur wenige Unternehmen ein umfassendes Konzept zur Ermittlung von Kennzahlen im Zusammenhang mit Abwesenheiten.

Zwar werden Kosten, welche die Schweizer Wirtschaft durch Absenzen jährlich erleidet, regelmässig statistisch ermittelt und publiziert. Bei einer durchschnittlichen Abwesenheit infolge Krankheit, Unfall oder Demotivation von 7 Arbeitstagen belaufen sich die Kosten für die Schweizer Volkswirtschaft jährlich auf rund CHF 4,2 Mia. respektive 4–5% der jährlichen Lohnsumme¹. Aus diesen statistischen Werten lässt sich jedoch lediglich ableiten, dass ein Fehlzeitenmanagement nötig ist und ein grosses, wenn nicht gar ungeahntes Optimierungspotenzial darstellt. Konkrete Massnahmen lassen sich jedoch auf die unternehmensspezifische Situation schwerlich ableiten.

Wichtig



Direkte Kosten:

- Lohnfortzahlung
- Kosten für temporäre Mitarbeitende und Mehrarbeit

Indirekte Kosten:

- Erhöhte Versicherungsprämien
- Sinkende Teamzufriedenheit
- Sinkende Kundenzufriedenheit

Aus diesem Grunde müsste es eigentlich im Interesse eines jeden Unternehmens liegen, Fehlzeiten zu ermitteln, deren Ursachen zu erkennen und daraus die nötigen und für das Unternehmen passenden Massnahmen zu planen und umzusetzen, um diese zu reduzieren.

Die Ermittlung und Analyse der Kennzahlen ist in der Regel Aufgabe eines internen oder externen Dienstleisters. Die Erarbeitung von Massnahmen kann in einem Führungsteam erfolgen, die Umsetzung der Massnahme jedoch ist Aufgabe des Managements auf allen Stufen.

Dieses Businessdossier hat zum Ziel, die Risiken von Krankheit und Unfall auszuleuchten und im Sinne eines umfassenden Risikomanagements präventive und integrative Ansätze aufzuzeigen. Während die präventiven Massnahmen stark von den unternehmensspezifischen Umständen abhängen, verlangt der integrative Prozess mittels Absenz- und Case Management eine weniger unternehmensspezifische Definition.

¹ Quelle: Fabienne, Bogadi, Le Temps, 21.9.2005, Les coûts de l'absentéisme sont colossaux, les entreprises organisent la riposte

2. Absenzmanagement

2.1 Zielsetzung

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist das Absenzmanagement das quantitative Zahlengerüst, welches als Grundlage für die Planung und Umsetzung zielgerichteter Massnahmen dient und welches die Grundvoraussetzung für die konsequente und systematische professionelle Betreuung und Begleitung von kritisch erkrankten Mitarbeitenden im Sinne eines Case Managements überhaupt erst ermöglicht.

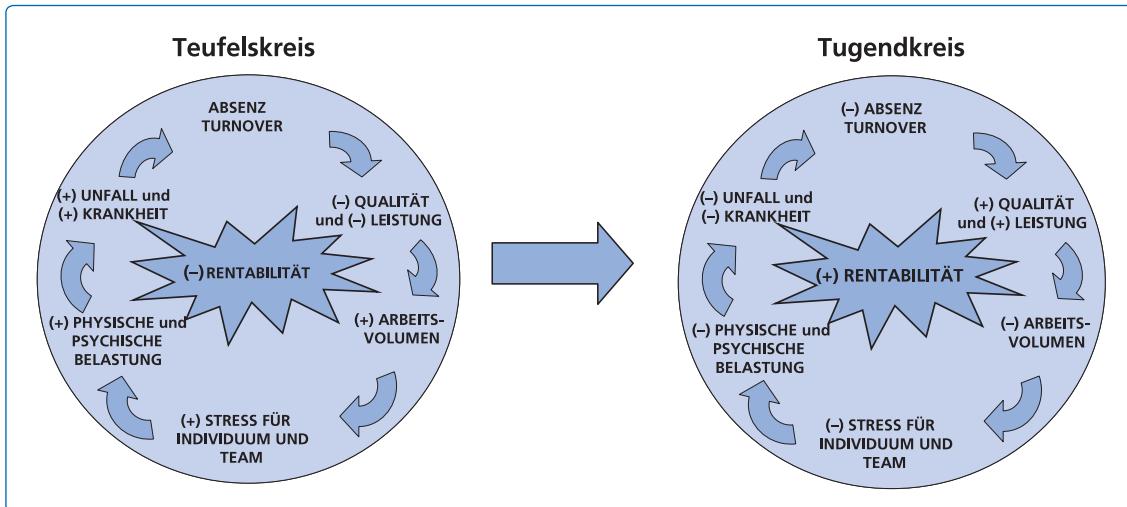
2.2 Mehrwert für das Unternehmen und die Mitarbeitenden

Wir haben bereits verschiedentlich auf die unmittelbaren finanziellen Vorteile eines Absenzmanagements für das Unternehmen hingewiesen. Die weichen Faktoren lassen sich zwar nicht so einfach messen, führen aber dennoch zu einer Optimierung des Humankapitals, was sich letztlich wieder im Betriebsergebnis widerspiegelt.

Das Absenzmanagement bringt einen Mehrwert für das Unternehmen und die Mitarbeitenden:

- Es liefert genaue Daten über den Verlauf der Abwesenheit.
- Es deckt durch eine medizinische und auf Fakten basierte Analyse mögliche betriebliche Ursachen von physischen und psychischen Erkrankungen sowie organisatorischen und führungsmässigen Dysfunktionen auf.
- Es liefert dem Unternehmen Fakten für die Ausarbeitung der Schwerpunkte von Präventionsmassnahmen.
- Die Absenzkosten werden reduziert.
- Die Versicherungsprämien werden stabilisiert oder gesenkt.
- Die Anzahl der IV-Fälle zulasten der Pensionskasse wird reduziert.
- Die Wertschätzung, welche den Mitarbeitenden durch das Programm entgegengebracht wird, steigert die Arbeitszufriedenheit, die Leistungsbereitschaft und die Motivation.
- Es erhöht die Motivation, steigert die Produktivität und reduziert die Fluktuationsrate.
- Es beinhaltet eine persönliche Begleitung der arbeitsunfähigen Mitarbeitenden (Case Management) während der gesamten Dauer der Abwesenheit.
- Die Sozialkompetenz der Führungskräfte wird durch das Führungstraining erhöht.

In praktisch allen Fällen ist eine Umkehr des «Teufelskreises Abwesenheit» in einen «Tugendkreis Anwesenheit» zu beobachten, der die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens fördert.



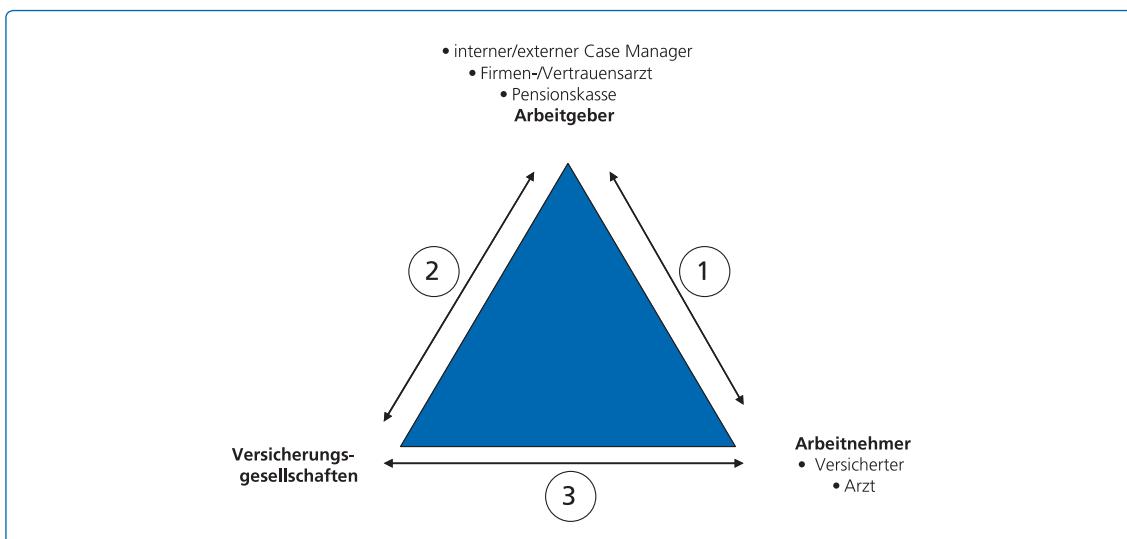
Quelle: Groupe Mutuel, Abwesenheitskosten im Unternehmen/V1.0 Corporate Care

2.3 Gesetzliche Grundlagen für ein Absenzmanagement

Oft mag die Frage auftauchen, wie die Rechtslage für ein betriebliches Absenzmanagement aussieht.

Die Initianten des Konzepts Absenzmanagement müssen sich vorgängig mit dieser Thematik auseinander setzen, weil die Prüfung allfälliger juristischer Risiken Teil des Entscheidungsprozesses für die Einführung eines Absenzmanagements darstellt.

Nachfolgendes Schema stellt die verschiedenen Vertragsverhältnisse dar auf denen Rechte und Pflichten für die Vertragsparteien gründen.



2.3.1 Rechtsverhältnis Arbeitgeber – Arbeitnehmer

Rechte und Pflichten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer (Verbindung 1 gemäss Schema unter 2.3) aus dem Arbeitsverhältnis sind in der Regel im OR definiert. Im Zusammenhang mit Absenzmanagement ergeben sich aus dem Arbeitsverhältnis folgende Verpflichtungen:

3. Case Management

3.1 Der Prozess Case Management

Der Prozess Case Management ist eine Sonderform des Absenzmanagements, bedingt durch die Komplexität der Ursachen und/oder die Dauer der Abwesenheitsursache.

Aufgrund der eingegangenen Absenzmeldung kann der Absenzmanager meist schon bei Meldungseingang unterscheiden, ob es sich um einen Normalfall, einen komplexen Fall oder um einen Fall für das Case Management handelt. Der Meldungseingang soll auch bei komplexen Erkrankungen stets über den Absenzmanager erfolgen. Es ist in der Verantwortung des Absenzmanagers, den Case Manager ab einem gewissen Zeitpunkt einzubeziehen respektive ihm das Dossier zu übergeben.

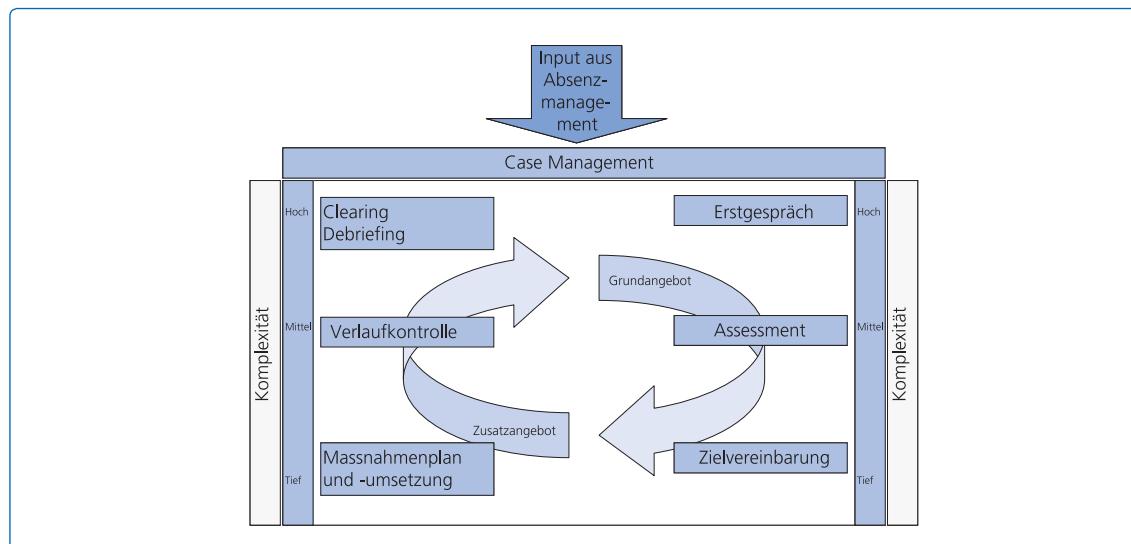
Somit ist der Case-Management-Prozess ein dem Absenzmanagement nachgelagerter Prozess.

Wir empfehlen den Einbezug des Case Managers nach einer Abwesenheit von längstens 4 Wochen (während denen der Absenzmanager weiterhin in telefonischem Kontakt zur erkrankten Person steht).

Der zuständige Case Manager erhält alle nötigen Informationen zur Person und zum bisherigen Verlauf des Falles vom Absenzmanager, wobei auch hier die Bestimmungen des Datenschutzes unbedingt einzuhalten sind.

Der Ablauf des Case Managements ist praktisch identisch mit einem Case Management, wie es auch im medizinischen Umfeld angewendet wird.

Die nachfolgende Darstellung stellt den schematischen Ablauf dar, wobei es in der Zuständigkeit des Case Managers liegt, zu entscheiden, ob sämtliche Phasen durchlaufen werden müssen.



Quelle: Merkblatt betriebliches Case Management, Disability Management, Zentrum für Arbeitsmedizin, Ergonomie und Hygiene AG, Zürich, www.aeh.ch

Nach spätestens 4 Wochen wird nach vorgegangener Terminvereinbarung und ausschliesslich, wenn der Mitarbeitende sein Einverständnis dazu gibt, ein persönliches Gespräch – in der Regel im Haus der Mitarbeitenden – durchgeführt (siehe dazu auch 7.3).

Das Erstgespräch beinhaltet die Kontaktaufnahme, die Etablierung eines Vertrauensverhältnisses und die Klärung, ob allenfalls Sofortmassnahmen eingeleitet werden müssen. Zudem werden die formalen Aspekte geklärt (Vertraulichkeitserklärung, allenfalls Vollmacht für den Case Manager zum Informationsaustausch mit dem behandelnden Arzt etc.).

Das Assessment ist ebenfalls – sofern es der gesundheitliche Zustand des Mitarbeitenden erlaubt – Gegenstand des ersten Kontakts. Ziel des Assessments ist eine Situationsanalyse, allfällige Schlussfolgerungen und die Identifikation von Problemen. Das Assessment umfasst medizinische Fragestellungen, erforscht das private und arbeitsplatzbezogene Umfeld und sondiert die Möglichkeiten einer Integration in den Arbeitsprozess.

- 1. Medizinische Fragestellungen:** Der Krankheitsfall wird mit der erkrankten Person besprochen. Es wird analysiert, ob die medizinische Versorgung adäquat ist oder ob allenfalls zusätzliche Stellen (z.B. psychiatrische oder psychotherapeutische Begleitung) eingeschaltet werden sollten.
- 2. Umfeld:** Danach wird einerseits die Situation am Arbeitsplatz analysiert, hinterfragt, ob allenfalls arbeitsplatzbedingte Umstände oder Beziehungsprobleme zur Erkrankung geführt haben, andererseits wird ausgelotet, ob zusätzliche Probleme im privaten Umfeld anstehen, bei derer Lösung der Mitarbeitende Unterstützung benötigt (z.B. Sozialberatung, Budgetberatung etc.).
- 3. Integration in den Arbeitsprozess:** Es wird geklärt, ob eine Rückkehr überhaupt grundsätzlich möglich ist oder ob eine interne Versetzung geplant werden muss. Ist eine Rückkehr grundsätzlich möglich, wird anhand der funktionsspezifischen Belastungen besprochen, welche Aufgaben während einer graduellen Steigerung des Arbeitspensums ausgeführt werden können.

Die Triage der Komplexität ermöglicht eine Einschätzung des zeitlichen und finanziellen Aufwandes und bestimmt den Ablauf im Detail.

Basierend auf dieser Anamnese wird ein Vorgehensplan gemacht, um die besprochenen Ziele mittels eines geeigneten Massnahmenplanes zu erreichen.

Der Case Manager übernimmt die Fallbegleitung bis zum Schluss und stellt das Schnittstellenmanagement mit dem Unternehmen und dem Absenzmanager sicher. Er koordiniert die Aktivitäten, überwacht die Massnahmen und stellt im Sinne eines systemischen Ansatzes sicher, dass alle involvierten Akteure einbezogen werden.

Nach der Zielerreichung (i.d.R. Reintegration in den Arbeitsprozess) erfolgt ein Debriefing als Evaluation des gesamten Betreuungs- und Unterstützungsprozesses (im eigentlichen Sinn auch ein Lernprozess für die Beteiligten) und es wird – je nach Vereinbarung – für den Absenzmanager zuhanden des Falldossiers ein Bericht erstellt.

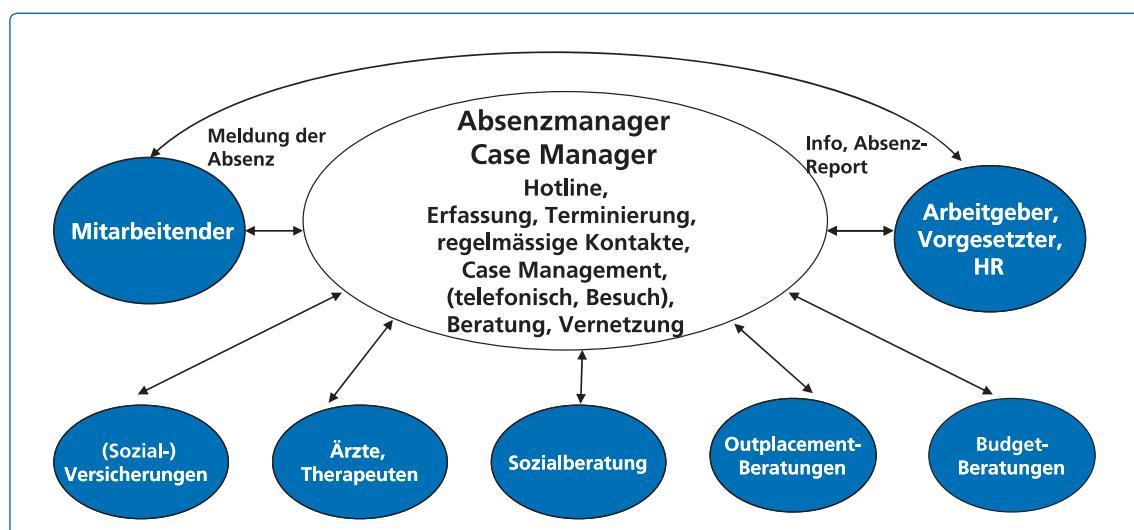
Es ist die Aufgabe des Absenzmanagers, sicherzustellen, dass auch bei der weiteren Bearbeitung des Falls die Datenschutzbestimmungen eingehalten werden.

3.2 Koordination der verschiedenen Akteure

Oft wirken verschiedene Probleme, deren Ursachen auch ausserhalb des Arbeitsumfeldes liegen können, auf die betroffene Person ein und verstärken die gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Finanzielle Probleme, Beziehungsschwierigkeiten oder Herausforderungen in der Erziehungsarbeit mit den Kindern sind nur ein paar Beispiele für zusätzliche Belastungen, welche eine rasche Integration in den Arbeitsprozess erschweren.

Werden im Rahmen des Case Management Belastungen identifiziert, welche den Zuzug von weiteren Fachstellen verlangen, ist es wichtig, dass die Aktivitäten aller beteiligten Akteure gut aufeinander abgestimmt werden.

Oft tritt die Frage auf, wer denn diese Koordinationsrolle übernehmen soll. Wir sind der Meinung, dass dies die Aufgabe des Absenzmanagers unter allfälligem Bezug des Case Managers ist. Dort sind die wesentlichsten Informationen bereits vorhanden.



3.3 Individueller Krankheitsverlauf

Während des ganzen Krankheitsverlaufes bleibt der Kontakt Case Manager – Mitarbeitender bestehen.

Erstes Ziel ist die Integration in den Arbeitsprozess. Wie im Einzelnen dieses Ziel erreicht werden kann, hängt von der Art der Erkrankung und der Aufgabe des Mitarbeitenden im Unternehmen ab. Aus diesem Grund ist der Verlauf auch sehr individuell, und es sind keine allgemein gültigen Aussagen über den Ablauf möglich.

Trotz der Einbindung des Case Managers sollte der Kontakt zum Unternehmen – sofern der Gesundheitszustand dies erlaubt – nicht gänzlich abbrechen. Idealerweise hält der Linienvorgesetzte einen regelmässigen Kontakt mit dem Abwesenden.

Um sicherzustellen, dass der Kontakt zum Vorgesetzten den Genesungsprozess nicht beeinträchtigt, soll der Case Manager sich beim Mitarbeitenden ausdrücklich erkundigen, ob dieser den Kontakt wünscht. Bei Fällen, in denen ein ungelöster Konflikt mit der vorgesetzten Person die Absenz zusätzlich gefördert hat, kann der Mitarbeitende dies aus verständlichen Gründen ablehnen, was stets respektiert werden sollte. In solchen Fällen kann dann der HR Business Partner diese Rolle übernehmen (siehe 2.4.1).