

Absenzmanagement

Mitarbeiterbetreuungs- und Kostenmanagement-Programm



Dossier-Themen

Unternehmensführung

➔ **Personal**

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Informatik

Recht, Steuern & Finanzen

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- was die Begriffe Absenzmanagement und Case Management beinhalten.
- welches die Vorzüge 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

Satz: Ivo Lüthi
Korrektur: 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

Erscheinungsdatum: 2007

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

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 Inplacement/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 colossals, les entreprises organisent la riposte

1.1 Begriffsdefinitionen

Unter **Fehlzeiten** werden sämtliche Abwesenheiten von der Arbeit bezeichnet, unabhängig von ihrer Ursache und unabhängig davon, ob während der Fehlzeit eine Bezahlung erfolgt. Darunter fallen die geplanten und somit durch den Arbeitgeber beeinflussbaren Abwesenheiten durch Ferien, Ausbildung, Feiertage, unbezahlte Urlaube, aber auch die aus Arbeitgebersicht nicht beeinflussbaren Fehlzeiten durch Militärdienst und Zivildienst. Fehlzeiten infolge von Krankheit und Unfall sind teilweise durch den Arbeitgeber beeinflussbar (z.B. durch Massnahmen im Gebiet Arbeitssicherheit, Grippeimpfungen etc.), teilweise entziehen sie sich aber gänzlich seinem Einflussbereich (z.B. Nichtberufsunfälle in der Freizeit).

Absenzen bezeichnen ungeplante Abwesenheiten infolge Krankheit, Mutterschaftsurlaub und unfallbedingte Abwesenheiten, wobei insbesondere Unfälle in der Freizeit in gewissen Branchen und Altersgruppen recht häufig Fehlzeiten verursachen. Zusätzlich fallen darunter auch die missbräuchlichen Abwesenheiten, weil diese in den meisten Fällen mit einem längeren oder kürzeren Unwohlsein gerechtfertigt werden.

Unter **Absentismus** werden Abwesenheiten verstanden, deren Ursache in Motivationsdefiziten liegt oder die einen vorsätzlich missbräuchlichen Charakter haben.²

Unter **Präsentismus** versteht man die physische Präsenz am Arbeitsplatz bei gleichzeitig reduzierter Leistungsfähigkeit aufgrund von Gesundheitsproblemen oder beruflicher Erschöpfung. Ursachen von Präsentismus sind häufig Motivationsmangel oder Unterbeschäftigung (→ «Bored Out» [krank aus Langeweile] in Anlehnung an «Burn Out»).

Trotz physischer Anwesenheit kann die verminderte Leistungsfähigkeit sich auf die Produktivität genauso auswirken wie die effektive gesundheitsbedingte Absenz. Nur sind die Auswirkungen von Präsentismus zahlenmässig praktisch nicht zu messen. Zudem erhöht sich durch die verringerte Leistungsfähigkeit auch das Unfallrisiko.

Wichtig



Basieren bei einem Absenzmanagement die Massnahmen lediglich auf Druck und Kontrolle, besteht die Tendenz zu erhöhtem Präsentismus.

1.2 Anwesenheitsmanagement/Absenzmanagement

Handelt es sich dabei um zwei verschiedene Konzepte oder nur um eine semantische Finesse?

In der Fachliteratur und im betrieblichen Alltag finden sich sowohl die Begriffe «Abwesenheits-/Absenzmanagement» als auch «Anwesenheitsmanagement». Dabei bleibt oft unklar, ob die Unterscheidung bewusst und/oder willentlich ist oder ob es eher darum geht, durch die euphemistische Formulierung davon abzulenken, dass das Augenmerk tatsächlich auf die Abwesenheiten gerichtet ist.

² Quelle: Hans Fischer, ipm Consulting, in Ganzheitliches Fehlzeitenkonzept, Safety Plus 1/07, p. 11 ff.