

Einführung eines Absenzenmanagements

Das Absenzenmanagement kann in zwei Stufen eingeführt werden. Zuerst wird das Unternehmen diverse organisatorische Massnahmen treffen. Danach kann auch beschlossen werden, die Vorgesetzten über Bilanzgespräche auszubilden.

1. Organisatorische Massnahmen:

1.1. Meldung und weitere Bearbeitung des Absenzen

Ein effizientes Absenzenmanagement basiert auf einem streng eingehaltenen **Ablauf bei der Meldung und Betreuung der abwesenden Mitarbeiter**. Ziel dieses Verfahrens ist, einen individuellen, regelmässigen Kontrakt mit dem abwesenden Mitarbeiter aufrechtzuerhalten, angefangen bei der Meldung bis hin zur Rückkehr an den Arbeitsplatz. Es ist wichtig, diese Kontakte zu planen und die Initiative des Kontakts danach den Mitarbeitern zu überlassen. Bei der Wiederaufnahme der Arbeitstätigkeit wird ein kurzes Rückkehrgespräch geführt. Bei diesem informellen Gespräch werden die Rückkehr an den Arbeitsplatz aufgewertet, die Bedingungen der Wiederaufnahme der Arbeit erläutert und Informationen über die Vorkommnisse während der Absenz des Mitarbeiters gegeben. Diese Massnahmen gewährleisten allen Mitarbeitern bei einer Absenz eine gerechte Behandlung.

Beispiel eines Absenzenmanagements:

Während der Absenz	Nach der Absenz
Meldung der Absenz <ul style="list-style-type: none"> • Der Mitarbeiter meldet die Abwesenheit direkt beim zuständigen Verantwortlichen. • Bei Bedarf wird dem Mitarbeiter zurückgerufen. 	Informelles Rückkehrgespräch
Weitere Bearbeitung der Absenz <ul style="list-style-type: none"> • Eingang des Arbeitsunfähigkeitszeugnisses sicherstellen • Regelmässige Kontakte mit dem Mitarbeiter einplanen • Der Mitarbeiter soll das Datum der Wiederaufnahme der Arbeit sobald wie möglich mitteilen. 	

Die Groupe Mutuel stellt ihren Kunden ein detailliertes Prozessmodell zur Verfügung. Bitte benutzen Sie das Kontaktformular für die Bestellung dieses Dokuments. Besten Dank.

Die Einführung eines präzisen Verfahrens bedarf meist der Unterstützung eines Informatiksystems, damit die Einhaltung der Fälligkeiten gewährleistet und der Informationsaustausch zwischen den Beteiligten sichergestellt werden kann.

Wenn nötig muss das **Personalreglement** entsprechend angepasst werden. Die Groupe Mutuel stellt ihren Kunden daher ein Memo zur Koordination zwischen Arbeitsvertrag und Taggeldversicherungsvertrag zur Verfügung. Bitte benützen Sie für die Dokumentbestellung das unter der Rubrik Kontakt verfügbare Kommunikationsformular. Besten Dank.

Ein Modell einer Betriebsordnung für industrielle Betriebe wird vom SECO zur Verfügung gestellt auf www.arbeitsbedingungen.ch, Rubrik Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Arbeits- und Organisationspsychologie

1.2. Anwesenheitsanreize

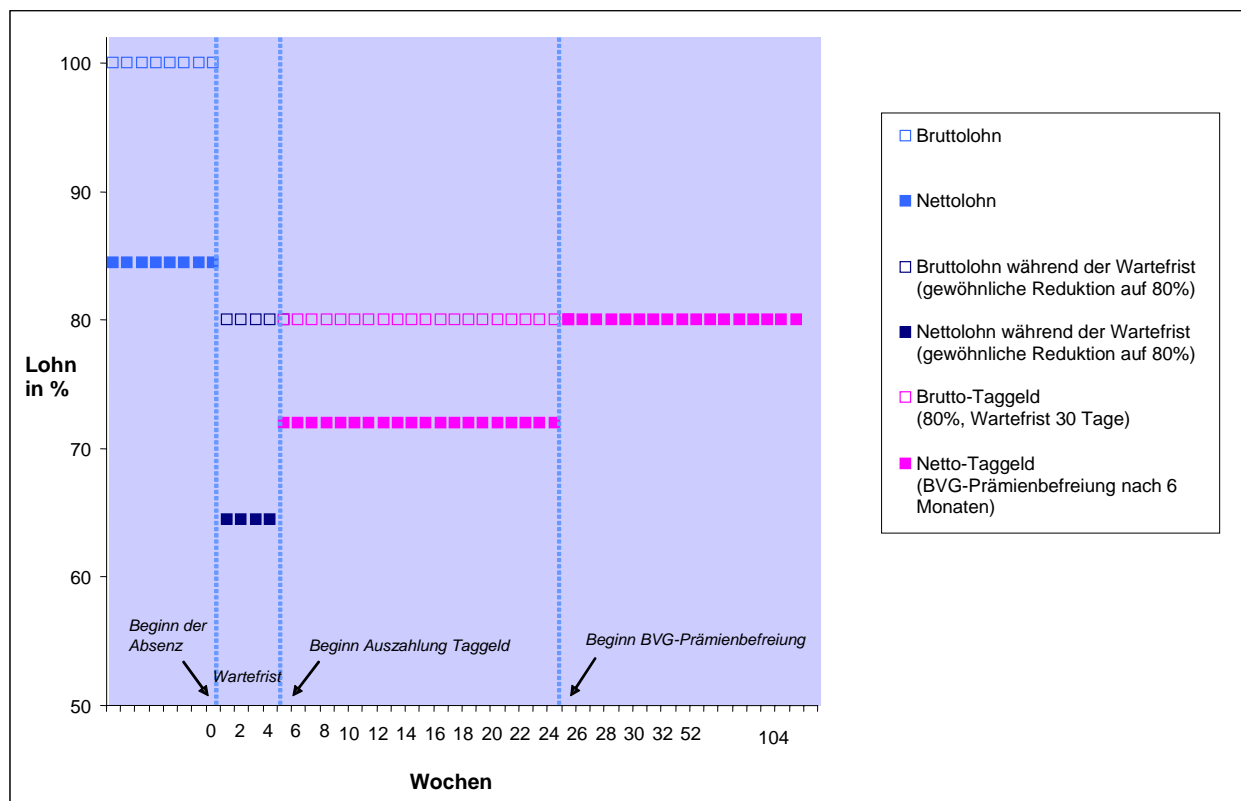
Die **Anwesenheitsanreize**, d. h. die Faktoren, die vom Unternehmen gesteuert werden und die An- bzw. Abwesenheit eines Mitarbeiters beeinflussen, müssen analysiert werden.

Die **finanziellen Anreize** werden meist als Erstes beachtet. Beim Lohn muss sichergestellt werden, dass kein negativer Anreiz entsteht und der Nettolohn bei Krankheit und Unfall nicht höher ausfällt als normal, jedoch die finanzielle Sicherheit gewährleistet ist.

Bei dieser Bewertung werden alle grundlegenden Elemente des Einkommens berücksichtigt, wie zum Beispiel:

- Teil des Leistungslohns
- verschiedene regelmässig ausbezahlte Ausgleichszahlungen und Entschädigungen (Schichtarbeit, Überstunden u.a.)
- Familienzulagen (beschränkte Auszahlungsdauer bei Krankheit)
- Befreiung von Sozialabzügen bei Taggeldern der Erwerbsausfallversicherungen.

Nettolohn bei Krankheit



Bei einer Taggeldversicherung zahlt der Arbeitgeber den Lohn normalerweise während der Wartefrist nur zu 80%. Nach der Wartefrist zahlt die Versicherung ein Taggeld, das im Allgemeinen 80% des AHV-pflichtigen Lohns deckt.

Vom Bruttolohn werden die Sozial- und BVG-Beiträge abgezogen. Bei Krankentaggeld wird nur der BVG-Beitrag abgezogen. Im Allgemeinen garantiert die Pensionskasse nach 3 bis 6 Monaten Prämiebefreiung. NB: Auf der graphischen Darstellung sind eventuelle Lohnzuschläge, die bei Krankheit nicht mehr ausbezahlt würden, nicht berücksichtigt.

Neben finanziellen Anreizen spielt auch **Anerkennung** eine wichtige Rolle. Es kann sich als sinnvoll erweisen, beispielsweise bei den Qualifikationsgesprächen eine tiefe Absenzquote sowie Bemühungen zu einer frühestmöglichen Rückkehr hervorzuheben.

Die Förderung des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeiter hat oft eine Senkung der Kurzzeitabsenzen zur Folge, zum Beispiel durch die Massnahme, dass erst nach 5 Tagen ein Arztzeugnis vorgelegt werden muss. Denn normalerweise nehmen Mitarbeiter, die es nicht als nötig erachten, einen Arzt zu konsultieren, die Arbeit spontan früher wieder auf, als wenn eine bestimmte Dauer vom Arzt vorgeschrieben worden wäre. Bei gewissen Fällen kann für das Arbeitsunfähigkeitszeugnis dennoch eine kürzere Frist erforderlich sein.

Auf Druck basierende Anreize – sei es finanzieller Art, durch systematische Kontrollen oder bloss die Angst vor dem Stellenverlust – erweisen sich oft als kontraproduktiv, führen zu mangelndem Verantwortungsbewusstsein und Demotivation der Mitarbeiter sowie Kostenübertragung via Präsentismus. *Näheres über Präsentismus und den damit verbundenen Kosten und Risiken entnehmen Sie dem entsprechenden Memo.*

1.3. Anwesenheitsfähigkeit

Auch die Rahmenbedingungen des Unternehmens beeinflussen die **Fähigkeit, am Arbeitsplatz zu erscheinen**. Ein nicht übersehbarer Teil der Kurzzeitabsenzen hängt von Faktoren ab, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem Gesundheitszustand stehen. Flexible Arbeitszeit stellt eine der besten Möglichkeiten dar, das Erscheinen am Arbeitsplatz zu fördern und die Absenzquote zu senken, beispielsweise durch die Einführung eines flexiblen Stundenplans, die Genehmigung kurzfristig angemeldeter Ferientage oder die Kompensierung von Überstunden. Mit einem Betreuungsdienst für kranke Kinder oder einer Kinderkrippe in der Nähe des Unternehmens kann zudem dazu beigetragen werden, dass die Mitarbeiter Berufs- und Familienleben in Einklang bringen können. Das Vorhandensein von Transportmitteln soll in diesem Zusammenhang ebenfalls berücksichtigt werden. Auch ein unternehmensinterner Sozialdienst oder andere individuelle Hilfsdienste können auf die Beine gestellt werden, um Lösungen bei Problemen im Privatbereich zu finden. Solche Probleme können sich auf die Absenzquote und die Produktivität auswirken.

1.4. Führungsdaten

Absenzenmanagement im Unternehmen kann nur mittels statistischen **Führungsdaten** erfolgreich getätigt werden. Die Zahlen zu den Absenzen und die Auswirkungen der verschiedenen Massnahmen müssen regelmässig analysiert und interpretiert werden. Zuverlässige Statistiken müssen entwickelt werden.

Zur Analyse der mittel- und langfristigen Arbeitsunfähigkeiten stellt die Groupe Mutuel ihren Kunden ein Reporting zur Verfügung.

2. Durch Bilanzgespräche die Zufriedenheit am Arbeitsplatz optimieren

Motivierte Mitarbeiter sind weniger oft und weniger lang abwesend. Ein leistungsfähiges und nachhaltiges Absenzenmanagement basiert also auf einer optimierten Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Die Einführung von systematisierten Bilanzgesprächen fördert die offene Kommunikation mit dem Mitarbeiter und erhöht dessen Motivation.

Diese Gespräche finden hauptsächlich bei der Rückkehr eines Mitarbeiters nach langfristiger oder wiederholter Abwesenheit statt und können auch vorbeugend zur frühzeitigen Behandlung von Problemen durchgeführt werden, bevor eine Absenz entsteht.

Rolle der Bilanzgespräche im Prozess Absenzenmanagement

Vor der Absenz	Während der Absenz	Nach der Absenz
Erkennung von Störungen	Absenzmeldung	Wahl der Gesprächsart
Bilanzgespräch	Weitere Bearbeitung der Absenz	Informelles Rückkehrgespräch oder Bilanzgespräch

3. Einführung eines leistungsfähigen Absenzenmanagements

Die organisatorischen Massnahmen können im Prinzip vom Unternehmen selbst umgesetzt werden. Wie bei allen Veränderungen muss ein besonderes Augenmerk auf Information der Kader und Mitarbeiter gerichtet werden. Das Kader soll auf die Problematik Abwesenheit im Unternehmen sensibilisiert werden. Auch müssen ihm die Abläufe und die zu führenden Gespräche vorgestellt werden. Bei der Information der Mitarbeiter stellt die Groupe Mutuel ihren Kunden ein Modell zur *Mitarbeiter-Kommunikation (in Bearbeitung)* zur Verfügung.

Zur Führung von Bilanzgesprächen ist eine Ausbildung der zuständigen Personen durch einen spezialisierten Partner erforderlich sowie eine Sensibilisierung aller Kadermitglieder auf die Zusammenhänge zwischen Arbeit, Gesundheit und Motivation. Unter der Rubrik Partner finden Sie Adressen von Fachberatern, die von der Groupe Mutuel empfohlen werden.

4. Bedingungen zur erfolgreichen Einführung eines Absenzenmanagements

Absenzenmanagement basiert auf der strengen und gerechten Einhaltung der vorgeschriebenen Arbeitsabläufe. In diesem Zusammenhang ist eine Überwachung seitens der HR-Abteilung unerlässlich.

Ein Absenzenmanagement, das auf Druck und Kontrolle aufbaut, zeigt nur kurzfristig Auswirkungen. Damit verbunden ist zudem das Risiko, die Motivation zu senken und Präsentismus zu fördern. Ein leistungsfähiges und nachhaltiges Absenzenmanagement stützt sich auf die Optimierung der Mitarbeiterzufriedenheit, insbesondere durch die Einführung einer jährlichen Mitarbeiterbeurteilung.

Die Verantwortlichen des Absenzenmanagements müssen zudem optimal unterstützt werden, wenn sie schwierigen Fällen gegenüberstehen. Diese Unterstützung kann seitens der HR oder durch externe Spezialisten (z. B. betriebliche Sozialdienste, Case Manager u.a.) erfolgen.

Für ein nachhaltiges und erfolgreiches Absenzenmanagement ist das Engagement der Generaldirektion nötig. Meist ist es auch unerlässlich, dass das Kader die Absenzquote und deren Bearbeitung berücksichtigt.

Optimale Leistungsfähigkeit wird durch ein Absenzenmanagement erreicht, das sich in eine globale Gesundheitspolitik mit Prävention und Wiedereingliederungsförderung einfügt.