

Absenzenmanagement

Absenzen reduzieren bedeutet nicht nur Kosten sparen

Die beste Absenz ist keine Absenz. Wer Fehlzeiten bewirtschaftet, spart Kosten und steigert die Zufriedenheit seiner Mitarbeitenden. Der daraus resultierende Produktivitätsvorsprung wird für jedes Unternehmen zum strategischen Erfolgsfaktor.

*Monika Widmer
Andrea Cramer*

Eine gesunde Firma braucht gesunde und motivierte Mitarbeitende – eine Forderung, die immer öfter in Leitbildern von Unternehmen auftaucht. Doch wie fördert man die Motivation der Mitarbeitenden? Wie gelingt es, krank gewordene Mitarbeitende wieder erfolgreich in den Arbeitsprozess zu integrieren? Die Antwort scheint banal: Es braucht ein professionelles Absenzenmanagement. Wer darunter allerdings nur das Verwalten von Abwesenheiten versteht, wird die hohen Kosten, die vielerorts durch Fehlzeiten verursacht werden, nie in den Griff bekommen.

Transparenz schaffen

Effiziente Prozesse und aufschlussreiche Daten bilden die Voraussetzung für ein wirksames Absenzenmanagement. Es geht darum, Transparenz zu schaffen für eine optimale Personaldisposition und eine frühzeitige Krankheitsbetreuung. Langfristig lassen sich Absenzen nur mit einem ganzheitlichen Ansatz senken. Die Aufgabe beginnt mit der Verhinderung von gesundheitsbedingten

Abwesenheiten, umfasst alle Massnahmen, die eine rasche Rückkehr an den Arbeitsplatz gewährleisten, und wird schliesslich durch die erfolgreiche Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess abgerundet.

Zugehörigkeit vermitteln

Nicht alle Faktoren, die zu Absenzen führen, können vom Unternehmen direkt beeinflusst werden. So spielen das Alter, das Geschlecht, der soziale Status, die Familienverhältnisse und das Freizeitverhalten eine wichtige Rolle. Auch die konjunkturelle Lage, die arbeitsrechtliche und sozialpolitische Gesetzgebung sowie gesellschaftliche Normen und Werte haben einen Einfluss auf die Fehlzeiten am Arbeitsplatz. Studien belegen aber, dass rund 40 Prozent aller krankheitsbedingten Absenzen psychisch und weitere 10 Prozent psychosomatisch bedingt sind. Das heisst: Durch die Schaffung von Arbeitsbedingungen, in denen sich Mitarbeitende wohl fühlen, lässt sich die Hälfte aller Absenzen in einem Unternehmen beeinflussen. Unter «Arbeitsbedingungen» ist dabei weit mehr zu verstehen als die Gestaltung des Arbeitsplatzes und die finanzielle Abgeltung der eingebrachten

Leistung. Gemäss Maslow hat der Mensch ein natürliches Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Wertschätzung und Selbstverwirklichung. Demnach fühlt sich ein Mitarbeitender umso wohler, je höher seine Identifikation mit dem Unternehmen ist, je besser er sich in seiner täglichen Arbeit entfalten kann und je grösser die Anerkennung ist, die ihm zuteil wird.

Vertrauen ist die Basis

Die Basis positiver Arbeitsverhältnisse bildet das Vertrauen, das der Mitarbeitende in das Unternehmen, den direkten Vorgesetzten und die Arbeitskollegen hat. Je grösser das Vertrauen, desto höher auch die Loyalität. Das Vertrauen des Mitarbeitenden wird stark durch den Führungsstil des Vorgesetzten beeinflusst. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Informationspraxis: Eine transparente Informationspolitik und ein offener, ehrlicher Kommunikationsstil fördern das Vertrauen der Mitarbeitenden zur Chefetage. Die Arbeitszufriedenheit hängt auch stark vom Betriebsklima ab. Wenn ein Mitarbeitender nicht motiviert ist, leistet er weniger und fehlt öfter oder länger im Betrieb. Kollegen müssen einspringen und Über-



stunden leisten. Darunter leiden die Arbeitsqualität und das Betriebsklima – was sich wiederum negativ auf die Motivation der Mitarbeitenden auswirkt. Ein Teufelskreis.

Work-Life-Balance

Wichtig sind auch Struktur und Organisation der Arbeit. Je mehr der direkte Vorgesetzte bei der Arbeitsgestaltung und -zuteilung auf die physischen und psychischen Eigenschaften des Mitarbeitenden Rücksicht nimmt, umso mehr kann dieser seine Leistungsfähigkeit ausschöpfen und umso zufriedener ist er. In diesem Zusammenhang wird oft der Begriff «Work-Life-Balance» genannt: Je besser man seine Arbeit in sein Leben integrieren kann, desto ausgeglichener ist man. Das Thema «Zeit» bzw. der Umgang mit der Zeit verdient diesbezüglich ein besonderes Augenmerk. Die Geschäftsleitung definiert, welche Zeitstrategie im Einklang mit der Unternehmensphilosophie steht. Werden die Mitarbeitenden vor allem daran gemessen, wie lange sie arbeiten, oder gelten leistungsorientierte Zielsetzungen? Wird eine Zeiterfassung hauptsächlich als Kontrollsystem eingesetzt oder geht es vielmehr um eine Ressourcenplanung?

Zeiterfassung als erster Schritt

Die Aufzählung der genannten Einflussbereiche ist nicht abschliessend. Ebenso wenig können die einzelnen Bereiche unabhängig voneinander betrachtet werden. Das Ganze funktioniert im Zusammenspiel. Ein Grund mehr, warum Absenzenmanagement ganzheitlich zu verstehen und umzusetzen ist. Der erste Schritt zu einem erfolgreichen

Absenzenmanagement ist die präzise Erfassung und Analyse der Fehlzeiten:

- Wie viele und welche Art von Absenzen fallen an?
- In welchem Verhältnis stehen diese zur geleisteten Arbeitszeit?
- Wie ist die Leistung pro Zeiteinheit?
- Werden genügend Pausen eingelegt?

Die dafür nötigen Zeit- und Produktivitätsdaten lassen sich heute effizient und einfach via Internet, Handy oder fest installierte Geräte dort erfassen, wo sie tatsächlich anfallen. Intelligente Software-Tools unterstützen das Controlling, das in Eigenverantwortung von Mitarbeitenden als auch durch die Personalabteilung genutzt werden kann.

Reintegration systematisieren

Je länger der kranke Mitarbeitende der Arbeit fernbleibt, desto grösser ist die Gefahr eines chronischen Leidens und desto schwieriger ist die Rückkehr an den Arbeitsplatz. Während in den ersten 30 Tagen der Abwesenheit gezielte Massnahmen zur Verhinderung einer Desintegration mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit greifen,

Notabene

Im ersten Halbjahr 2006 führt die Zeit AG gemeinsam mit der CSS Unternehmensversicherung eine schweizweite Kampagne zur Professionalisierung des Absenzenmanagements in Unternehmen durch. Die Zeit AG steuert die Software für die Erfassung und transparente Visualisierung von Absenzen bei, von der CSS kommen die praxisnahen Analysetools und Massnahmenpakete zur wirkungsvollen Reduktion von Absenzen. Nähere Informationen zur Kampagne – so zum Beispiel ein praktischer Online-Absenzen-Kalkulator – finden sich unter www.zeitag.ch/absenzen bzw. www.css.ch/absenzen.

ändert sich das Verhältnis von Aufwand und Erfolg nach 60 Tagen rasch und spürbar. Nach 90 Tagen Abwesenheit sind erste Massnahmen mit hohem Aufwand und wenig Erfolgsaussichten verbunden. Eine optimale Betreuung des kranken Mitarbeitenden bedeutet, ihm während seiner Abwesenheit das Gefühl zu geben, gebraucht zu werden, ihn zu unterstützen und nach Mög-

lichkeiten zu suchen, dass er rasch wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren kann. Oft hilft bereits eine Reduktion des Pensums, eine Versetzung oder ein Schichtwechsel.

Langfristige Perspektive

Ganzheitliches Absenzenmanagement bedeutet also einerseits, die Prozesse so zu optimieren, dass die Abwesenheitsmeldungen richtig erfasst und effizient verarbeitet werden können. Andererseits sind die Führungskräfte so zu schulen, dass sie ihre Mitarbeitenden wertschätzend und respektvoll führen und diese anhand einer wohlwollenden Betreuung motivieren, möglichst rasch wieder an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Eine volle Unterstützung der Geschäftsleitung – das heisst eine hohe Priorisierung von Absenzenmanagement in der Strategie

– bildet das Fundament eines erfolgreichen Absenzenmanagements. Nur so können die enormen Kosten, die durch gesundheitsbedingte Fehlzeiten entstehen, langfristig und wirkungsvoll gesenkt werden. ■



Fragen

Monika Widmer

Leiterin Absenzenmanagement
CSS Versicherung
Postfach 2568, 6002 Luzern
Tel. 058 277 23 49
monika.widmer@css.ch
www.css.ch



Andrea Cramer

Leiter Vertrieb und Marketing
Zeit AG
Glockenstrasse 1, 6210 Sursee
Tel. 041 926 99 99
andrea.cramer@zeitag.ch
www.zeitag.ch



Porträt



Monika Widmer ist Leiterin Absenzenmanagement/Risk Services bei der CSS Versicherung, einer Schweizer Krankentaggeldversicherung (www.css.ch). Andrea Cramer ist Leiter Vertrieb und Marketing der Surseer Zeit AG, Hersteller und Lieferant von vollintegrierten Systemen für Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle (www.zeitag.ch).