

### Merkblatt **Betriebliches Gesundheits- und Absenzmanagement**

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement schafft gesunde Arbeitsbedingungen und befähigt und motiviert Mitarbeitende zu gesundem Verhalten. Unfall- und krankheitsbedingte Ausfallstunden verursachen hohe Kosten. Mit einem proaktiven und effizienten Absenzmanagement können Krankheits- und Unfallabsenzen reduziert werden. Somit werden direkte und auch indirekte Kosten für Arbeitgeber und Arbeitnehmende gesenkt (Kranken- und Unfall-Taggelder, Versicherungsprämien, Lohnfortzahlungen, Rentenleistungen etc.). Die günstigste Absenz ist aber immer noch die, die es nicht gibt: Gesundheitsförderung, damit Absenzen erst gar nicht entstehen.

Im folgenden werden Themenbereiche und mögliche Massnahmen für ein ganzheitliches „Betriebliches Gesundheits- und Absenzmanagement“ aufgelistet:

#### **Unternehmenskultur**

Gesundheitsförderung ist wie Absenzmanagement auch: Chefsache. Beide Anliegen setzen eindeutige, überprüfbare Zielvorgaben voraus. Wichtig ist eine Unternehmenskultur, in der die Mitarbeitenden das sichere Gefühl haben, gebraucht zu werden. Unternehmen mit wenigen unfall- und krankheitsbedingten Absenzen leben in der Regel auch eine positive Unternehmenskultur.

⇒ *Leitbild, Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Strategische Ziele*

#### **Gesundheitsförderung**

Gesundheitsförderung beinhaltet Aktivitäten am und um den Arbeitsplatz mit dem Ziel, die physische, psychische und soziale Gesundheit im Unternehmen zu verbessern und die Absenzen zu reduzieren. Gesundheitsförderung im Unternehmen ist Prävention. Gesundheitsanalysen (Befragungen der Mitarbeitenden) und Gesundheitsberichte (Auswertungen, Massnahmen, Aktionsplan) bilden die Grundlagen für ein betriebliches Gesundheitsförderungsprogramm. Die Umsetzung kann durch ein internes Gesundheitsteam (oder Gesundheitsverantwortlicher) oder auch mit externer Unterstützung durch Fachpersonen wahrgenommen werden. Beispiele für Themenbereiche: Ergonomie, Emissionen, Stress, Ernährung, Grippe, Bewegung, Suchtmittel, Mobbing u.a.m.

⇒ *Gesundheitsanalyse, Gesundheitsbericht, Gesundheitsteam/Verantwortlicher, Gesundheitsförderungsprogramm*

#### **Betriebliches Absenzmanagement:**

Krankheits- und unfallbedingte Absenzen sind für beide Sozialpartner eine Belastung. Sie verursachen je nach Tragweite Leid, Umtriebe und Kosten.

Gründe für Absenzen in der Person der Arbeitnehmenden können u.a. sein: Gesundheitliche Vorbelastungen, kulturelle Herkunft, persönliche Unachtsamkeiten, mangelnde Loyalität und Identifikation. Mögliche betriebliche Ursachen sind: Betriebsklima (Verhältnis zum Vorgesetzten und/oder Arbeitskollegen, Fehlen von Lob- und Anerkennung, fehlende Wertschätzung), unfallgefährdende Arbeitsplätze oder gesundheitsgefährdende Immissionen. Mögliche Früherkennungs-Indikatoren dafür sind: Wahrnehmung einer Verschlechterung des Betriebsklimas, Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, Hinweise aus Mitarbeitergesprächen, Massierung von Kurzabsenzen (Blaumacher-Problem 1-3 Tage), steigende Fluktuation, Informationen aus Austrittsgesprächen, Auffälligkeiten bei der Zeiterfassung.

Aussagekräftige Absenzdaten und Kennzahlen sind das A und O des erfolgreichen Absenzmanagements und geben die Basis für griffige Massnahmen. Der Prozess vom Beginn der Absenz bis zur Rückkehr des Mitarbeitenden ist klar definiert und kommuniziert (Rechte und Pflichten). Verunfallte / erkrankte Mitarbeitende werden während ihrer Abwesenheit von der Firma betreut (Vorgesetzter, Krankenbesucher, Personalabteilung).

Bei Auffälligkeit oder nach längerer Abwesenheit wird mit dem Mitarbeitenden ein strukturiertes Rückkehrgespräch geführt (siehe Anhang A).

Ebenfalls ein Vergleich (Benchmarking) der Absenzquoten mit anderen Firmen kann hilfreich sein: Krankentaggeldversicherer vergleichen Absenzquoten nach folgender Formel: Anzahl Absenzstunden aus Krankheit pro Jahr im Verhältnis zu den Sollarbeitsstunden pro Jahr. Diese Quote wird für Industrie- und Gewerbebetriebe wie folgt bewertet (Erfahrungswerte):

- < 2.5 % = ++ ausgezeichnet
- < 3.0 % = + gut
- < 4.0 % = - verbesserungswürdig
- > 4.0 % = -- besorgniserregend.

Achtung: Die Praxis der Handhabung von Langzeitkranken in den Absenzstatistiken kann unterschiedlich sein und die Absenzquoten beeinflussen. So gibt es Firmen, welche Mitarbeitende ohne Wiedereingliederungschancen aus dem Personalbestand bzw. aus der Absenzstatistik nehmen, obwohl die Taggeldversicherung noch Leistungen erbringt. Dies beeinflusst die Aussagekraft von Benchmarks.

Mögliche Massnahmen im Bereich des betrieblichen Absenzmanagements:

- Intensivierung der Mitarbeiterbetreuung durch Vorgesetzte und evtl. Personalabteilung
- Begünstigung von frühen Wiedereingliederungsmassnahmen in engem Kontakt mit Mitarbeitenden als Patienten, mit institutionellen Partnern wie SUVA und Krankentaggeld-Versicherern bzw. direktem Hausarztkontakt
- Evtl. ist der Mitarbeitende einverstanden, dass der Hausarzt dem Arbeitgeber gegenüber die für eine Wiedereingliederung wertvollen Informationen preisgibt
- Einbezug der Vorgesetzten ins Absenzmanagement, Vorgesetzte betreuen Mitarbeitende im Krankenstand als Teil des Führungsauftrages, evtl. Patientenbesuche, telefonische Kontakte, Spitalbesuche etc.
- Fragen zum Gesundheitszustand bei der Stellenbewerbung (siehe Anhang B)
- Überwachung der Eingänge von Arztzeugnissen nach z.B. dem 3. Krankheitstag; in begründeten Ausnahmefällen kann ein Arztzeugnis früher eingefordert werden
- Absenzverhalten über Referenzauskünfte erfragen
- Umsetzung von Hinweisen und Vorschlägen aus Mitarbeiterbefragungen
- Absenzstatistiken am Anschlagbrett veröffentlichen
- Bezeichnung eines speziellen Absenzbetreuers in Einzelfällen
- Evtl. Hausbesuche in begründeten Fällen
- Beteiligung der Mitarbeitenden an den Krankentaggeld-Versicherungsprämien
- Monetäre Ausschüttungen als Anreiz bei 0-Absenzen in einem Jahr (da gibt es aus der Praxis unterschiedliche Erfolgs- und Misserfolgs-Erfahrungen)
- Freundliche "Gute-Besserung-Karte" aus der Personalabteilung oder Direktion als begleitende Wertschätzung

➔ *Betriebliches Absenzmanagement, Absenzdaten, Benchmarking, Rückkehrgespräche*

## Erste Hilfe-Konzept

Erste Hilfe kann Leben retten. Bei schweren Unfällen zählt jede Minute. Darum kommt es darauf an, dass ausgewählte Mitarbeitende die lebensrettenden Sofortmassnahmen kennen und wissen, was im Notfall zu tun ist. Eine solide Instruktion und regelmässiges Training sind unerlässlich. Mit einem sorgsam geplanten, gut eingeübten Erste Hilfe-Konzept wird die lückenlose Rettungskette sichergestellt (Melde- und Alarmsystem für Notfälle, Verhalten bei Notsituationen, Betriebssanitäter, Notfallmaterial usw.).

➤ *Erste Hilfe-Konzept, Notfallorganisation, Betriebssanität*

## Wiedereingliederung am Arbeitsplatz

Zwei Faktoren sind entscheidend für die erfolgreiche Wiedereingliederung: Die kompetente Betreuung des Mitarbeitenden und geeignete Massnahmen am Arbeitsplatz. Je rascher Mitarbeitende nach einem Unfall oder einer Krankheit wieder am Arbeitsplatz integriert werden können, desto vorteilhafter für alle Beteiligten – wirtschaftlich, gesundheitlich und sozial. Darum lohnt sich Vollzeitarbeit bei reduzierter Leistung. Darum lohnt sich auch ein Schonarbeitsplatz.

➤ *Ärzte, Fachstellen, Suva, IV-Stelle, Krankenversicherer*

## Ärzte und Fachstellen

Bei der raschen Wiedereingliederung am Arbeitsplatz spielt der Kontakt zum behandelnden Arzt oder der entsprechenden Fachstelle eine wichtige Rolle. Nur gut informierte und mit dem Unternehmen vertraute Ärzte und Fachstellen können ein Arztzeugnis ausstellen, das dem Patienten und dem Arbeitgeber gerecht wird. Deshalb ist die Zusammenarbeit und Kommunikation mit den behandelnden Ärzten und Fachstellen eine wichtige Aufgabe.

Der AGV Arbeitgeber-Verband Rheintal hat mit dem Ärzteverein Rorschach / Rheintal ein Credo der Zusammenarbeit vereinbart. Sie verfolgen gemeinsam das Ziel, den Patienten / den Patientinnen bzw. den Arbeitnehmern / den Arbeitnehmerinnen bei Krankheit und Unfall einerseits eine optimale Rekonvaleszenz, andererseits aber auch eine rasche und gesicherte Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess zu ermöglichen. Durch eine koordinierte Zusammenarbeit sollen so Arbeitsausfälle aber auch Gesundheitskosten reduziert werden. Priorität haben die Gesundheit der Arbeitnehmer / Arbeitnehmerinnen und die Erhaltung der Arbeitsplätze.

Neu wurde in dieser Zusammenarbeit zwischen dem AGV Arbeitgeber-Verband Rheintal und dem Ärzteverein Rheintal / Rorschach ein neues einfaches Arztzeugnis geschaffen. Bei Bedarf können Arbeitgeber vom behandelnden Arzt zusätzlich ein kostenpflichtiges detailliertes Arztzeugnis erstellen lassen. Grundlage dafür bildet eine entsprechende Arbeitsplatzbeschreibung mit dem Einverständnis des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin, dass ein detailliertes Arztzeugnis eingeholt wird. In Zweifelsfällen können die Arbeitgeber einen Vertrauensarzt beiziehen. Um die Unabhängigkeit zu gewährleisten, haben sich der AGV Rheintal und der Ärzteverein auf zwei Vertrauensärzte in der benachbarten Region (St. Gallen und Werdenberg) geeinigt.

➤ *Ärzte, Fachstellen, Credo der Zusammenarbeit zwischen AGV und Ärzteverein, Einfaches Arztzeugnis, Detailliertes Arztzeugnis mit Arbeitsplatzbeschreibung*

## Unfallversicherung und Suva

Die Suva ist mehr als eine Versicherung. Sie unterstützt durch ihre erfahrenen Spezialisten alle Anstrengungen im betrieblichen Absenzmanagement durch ihr „New Case

Management“ (Schadenbehandlung in Prozessen, Fallführung durch ausgebildete Case Manager, Coaching des Patienten, Aufbau eines Netzwerkes mit allen Beteiligten). Die Suva gilt als Mittler zwischen Arzt und Arbeitgeber und umgekehrt. Im Bedarfsfall können und sollen via Case Manager Suva-Kreisärzte eingeschaltet werden. Die Suva führt die Fälle und gewährt die entsprechenden Leistungen.

- ⇒ Suva St. Gallen, *Suva-New Case Management, Suva-Dokumente (Handbuch Absenzenmanagement „Werkzeugkasten aus der Praxis für die Praxis“, Leitfaden, Merkblätter, Broschüren etc.)*

### **Invalidenversicherung und IV-Stelle**

Die Invalidenversicherung hat den Auftrag, Menschen mit einer gesundheitlichen Einschränkung beruflich einzugliedern. Der Grundsatz des IV-Gesetzes lautet: Eingliederung vor Rente. Mögliche Leistungen sind Beratung, Coaching, volle oder teilweise Übernahme der Umschulung/der erstmaligen beruflichen Ausbildung, Einarbeitung in eine neue Tätigkeit, Umplatzierungen innerhalb des Betriebes, Hilfsmittel am Arbeitsplatz / Arbeitsplatzanpassungen, Taggeld ab dem 18. Altersjahr, Fahrspesen.

Die IV-Stelle unterstützt den Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der beruflichen Eingliederung: Klärung der Ist-Situation, Hilfsmittel, praktische berufliche Abklärungen wie Schnupperlehren, Praktika, Berufsfindungskurse, Vorlehre, Arbeitstraining etc.). Eine Invalidität oder unmittelbar drohende Invalidität muss ausgewiesen sein.

- ⇒ SVA Sozialversicherungsanstalt St. Gallen, IV-Stelle mit Info Telefon 071/282 65 80

### **Taggeldversicherung und Krankenversicherer**

Auch Krankenversicherer unterstützen Arbeitgeber im Bereich Gesundheitsförderung und Absenzmanagement (Aktives Care-Management, Kontaktaufnahmen/Abklärungen, Krankenbesucher, Hausbesuche, Begleitung zu Ärzten und Fachstellen, Arbeitsabklärungen, Gutachten/ Second Opinion etc.). Auch regelmässige Leistungs- und Kostenvergleiche der Krankenversicherer können sinnvoll erscheinen.

- ⇒ *Krankenversicherer, Taggeldversicherung, Care-Management*

### **Erfolgsanreize und Anerkennung**

Absenzmanagement verlangt nach Anerkennung. Was sich für das Unternehmen insgesamt lohnt – substanzielle Einsparungen durch die Reduktion von Ausfallstunden – soll sich auch für die einzelnen Mitarbeitenden lohnen. Wenn Teams, Abteilungen oder Bereiche die vereinbarten Ziele erreichen, sollen sie Anerkennung finden. Die Art der Anerkennung muss zur Kultur des Unternehmens passen (Geschenke, Prämien in Form von Geld oder Ferien etc.).

- ⇒ *Anreizmöglichkeiten, Formen der Anerkennung*

### **Erfahrungsaustausch und Benchmarking**

Der Erfahrungsaustausch mit anderen Arbeitgebern unterstützt die eigenen Anstrengungen im Bereich Gesundheitsförderung und Absenzmanagement. Im Benchmarking kann man sich an guten Beispielen orientieren. Unterstützung bieten auch verschiedene Organisationen (u.a. AGV Arbeitgeber-Verband Rheintal, Berufsverbände).

- ⇒ *Erfahrungsaustausch und Benchmarking mit anderen Firmen, AGV Rheintal, Verbände*

## Anhang A

### Praxisbeispiel „Rückkehrgespräche“

#### Beispiel in Zusammenarbeit mit einem Krankenversicherer

- Instrument ist in den OPEL-Werken entwickelt und erfolgreich eingeführt worden
- Referenzbetrieb in unserer Region ist die Firma Alcan Packaging Rorschach AG in Rorschach SG
- Sefar AG, Division Druck, 9425 Thal SG startet im 2. Semester 2004 mit der Produktion als Pilotbetrieb

#### Sinn und Zweck

- Vorgesetzter führt nach dem 1. Arbeitstag aus einem Krankheits- resp. Unfallereignis ein Vier-Augengespräch mit dem Mitarbeitenden (auch wenn Absenz nur 1 ganzen Tag gedauert hat)
- Grund der Abwesenheit erfahren und mögliche betriebliche Belastungsfaktoren erfragen und evtl. ausmerzen
- Erkennen von unterstützenden und vorbeugenden Massnahmen
- Vorbeugende Wirkung
- Dem an den Arbeitsplatz zurückkehrenden Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenbringen, im Sinne von "schön, dass Du wieder bei uns bist..."
- Zum Ausdruck bringen, dass uns Absenzen nicht egal sind

#### Vorgehen

- ❖ Das **Rückkehrgespräch 1. Stufe** wird vom disziplinarisch verantwortlichen Vorgesetzten geführt und auf einem entsprechenden Formular protokolliert.
- ❖ Dauer in der Regel 5-10 Minuten
- ❖ Nach der 3. Absenz innerhalb von 3 Monaten oder bei erstmaliger Absenz von mehr als 30 Tagen wird das **Rückkehrgespräch 2. Stufe** zusammen mit dem nächsthöheren Vorgesetzten geführt und ebenfalls protokolliert.
- ❖ Der Mitarbeitende soll merken, dass man nicht gewillt ist, Absenzen zu pflegen, sondern zu verhindern, indem man nach Lösungen und Massnahmen sucht.
- ❖ Nach erfolgter 2. Gesprächsstufe bei wiederholten Absenzen oder bei voraussichtlich lang dauernden Absenzen von mehr als 60 Tagen wird das **Rückkehrgespräch 3. Stufe** geführt. Dies in Zusammenarbeit mit dem Personalverantwortlichen.
- ❖ Überprüfung der zuvor getroffenen Massnahmen
- ❖ Einleiten weiterer Abklärungen bezüglich Wiedereingliederungschancen
- ❖ Bei missbräuchlichen Absenzen wird die Frage der Weiterführungen des Arbeitsverhältnisses angesprochen.

Formularkopien aller Gespräche werden zentral (z.B. in der Personalabteilung) gesammelt, damit Vollständigkeit und die qualitative Handhabung überprüft und evtl. Erkenntnisse und Massnahmen ausgewertet werden können.

## Anhang B

### Fragen zum Gesundheitszustand bei der Stellenbewerbung

Die nachfolgenden Fragen sind sorgfältig und wahrheitsgemäss zu beantworten soweit sie in Bezug auf die vorgesehene Tätigkeit von Bedeutung sein können.

- a) Frühere schwere Krankheiten, Unfälle, Operationen:

---

---

---

- b) Bestehende Krankheiten, Behinderungen, Allergien, Suchtprobleme:

---

---

---

- c) Aktueller Gesundheitszustand? Arbeitsfähigkeit in Prozenten?

---

---

---

- d) Beziehen Sie bereits eine Rente? Wenn ja woher, warum und in welcher Höhe?

---

---

---

- e) Anzahl Kurzabsenztage im Vorjahr? Gründe dafür?

---

---

---

- f) Wann waren Sie zum letzten Mal beim Hausarzt? Warum?

---

---

---

- g) Name und Adresse Ihres jetzigen Hausarztes:

---

---

---