

Aktives Absenzenmanagement lohnt sich. Fragestellungen betreffend richtigen Umgang mit Absenzen werden zunehmend anspruchsvoller. Sie führen bei vielen Unternehmen zu teilweiser Hilflosigkeit. Das Dilemma, einerseits ein attraktiver Arbeitgeber mit guten Sozialleistungen sein zu wollen und andererseits die steigenden Absenzzkosten und Versicherungsprämien in den Griff zu bekommen, ist selten einfach zu lösen. Der hier vorgeschlagene pragmatische Ansatz bewährt sich in der Praxis als nachhaltiger Einstieg in diesen unliebsamen Themenkreis.

Eine genaue Analyse von Daten über Absenzen führt oft zur Revision von Vorurteilen. Etwa: Ältere Mitarbeitende sind nicht häufiger krank als jüngere.



Bild: Gina Sanders - Fotolia.com

VON HILDEGARD NIBEL*

Im Personalbereich werden die Aufgaben nicht weniger. Das HR hat alle Hände voll damit zu tun, den laufend steigenden Bedürfnissen des Unternehmens und der Mitarbeitenden Rechnung zu tragen. Fachkräftemangel erhöht den Aufwand bei der Personalsuche, die sinkende Betriebstreue führt zu höherer Fluktuation, bewährte Mitarbeitende erwarten Unterstützung für ihre persönliche Weiterentwicklung. Dazu gesellt sich der firmeneigene Kostendruck. Wenn nun noch steigende Absenzzwerte zu neuen, weniger vertrauten Aufgaben führen, kann eine passende externe Unterstützung wertvoll sein. Diese bringt die finanziellen Auswirkungen mit der Motivationslage der Mitarbeitenden in Zusammenhang.

Auslöser. An sich sind Wichtigkeit und Instrumente der Absenzenminimierung seit über 20 Jahren bekannt. Aber erst in letzter Zeit ist konkreter Handlungsbedarf entstanden. Grund dafür sind vermehrte und massive Prämien erhöhungen, insbesondere bei der Krankentaggeldversicherung. Diese werden mit den geleisteten Zahlungen und den Rückstellungen begründet. Es wird auch in diesem Jahr so sein, dass, je nach Bedingungen der Police, bis minimal 25 Tage vor dem Silvester harmlose oder böse Überraschungen möglich sind. Wer zum Samichlaus lieber eine andere Art von Überras-

chung erhalten möchte, sorgt besser aktiv vor. Denn es wird nicht einfacher, im Endjahresfieber noch schnell einen adäquat offerierenden Anbieter zu finden. Aktuell sind kaum noch hungrige Anbieter vorhanden. Vielmehr ziehen sich einige ganz vom Markt oder aus einzelnen Branchen zurück und kündigen ihre Policen. Oder das Interesse an einer Offertstellung beschränkt sich auf die guten Risiken. Kurz: Aus einem Käufermarkt ist ein Verkäufermarkt geworden.

Was hilft wirklich und nachhaltig? Wenig überraschend kommt man oft zur Einsicht, dass nicht die Versicherung die eigentliche Sorge darstellt, sondern dass die Arbeitssituation das Risiko verursacht. Ja, aber haben wir denn ein Problem? Und wenn ja, welches? Verfügen wir über die notwendigen Kompetenzen und die Kapazität, langzeitabwesende Mitarbeitende in den Arbeitsprozess zurückzuführen?

Der erste Schritt: Daten sammeln, auswerten und das Wichtigste: interpretieren. Grundlage für eine Standortbestimmung sind die betriebseigenen Absenz- und Personaldaten. Diese werden mit den Erfahrungswerten und Marktdaten des Brokers sowie mit öffentlich zugänglichen Daten von statistischen Ämtern oder wissenschaftlichen Studien verglichen. Durch die professionelle Interpretation der dabei festgestellten Auffälligkeiten werden aus Daten Informationen. Damit

entsteht ein firmenindividuelles Benchmarking: Wo stehen wir heute? Wie hoch ist der zu erwartende Absenzzwert aufgrund von Tätigkeiten, Struktur, Standorten und der Besonderheiten der Personalstammdaten? Welche Auffälligkeiten sind erkennbar? Oder sollen wir in laufende Massnahmen weiter investieren, um das bestehende, allenfalls bereits gute Level zu halten? Führt Aktionismus nicht sogar zu höheren Absenzzquoten?

Aus der Interpretation der Daten ergibt sich eine ganze Reihe von Erkenntnissen, die weiter hinterfragt werden können. Mehrfach haben sich interessante Beispiele gezeigt:

- > Wenn wir erhöhte Absenzzwerte bei Mitarbeitenden mit einer Betriebszugehörigkeit von zwischen ca. zwei und sechs Jahren erkennen, könnte ein Sättigungseffekt vorliegen. Konkret: Nach einer guten Einarbeitungszeit kommt Routine auf und die sich wiederholenden Tätigkeiten führen bei Einzelnen zu Langeweile, zur Wahrnehmung, weniger Aufmerksamkeit zu erhalten oder sogar in einer Sackgasse festzustecken. Damit steigt das Risiko für Fluktuation und Langzeitabsenzen. Diese kosten nicht nur viel Geld, sondern verschlingen auch immense Managementkapazität. Viel einfacher ist es, bei einer solchen Auffälligkeit mögliche arbeitspsychologische Massnahmen zu prüfen, wie Aufgabenerweiterung oder interne Stellenwechsel.

- > Es ist wichtig, die Frequenz der Absenzen ebenso zu erfassen wie deren Dauer. Denn aus den vergangenheitsbezogenen Werten lässt sich die künftige Entwicklung mit einer erstaunlich hohen Treffsicherheit ermitteln. So kann festgestellt werden, welche Tochterunternehmen, Standorte, Teams oder Einzelpersonen künftig erhöht absenzgefährdet sind. Diese Fokussierung erhöht nicht nur die Akzeptanz von Massnahmen, sondern spart auch viel Aufwand.

Die Interpretation der Daten führt regelmässig zur Revision von Vorurteilen. Die tatsächlichen Erkenntnisse lauten oft:

- > Ältere Mitarbeitende sind nicht häufiger krank als jüngere.
- > Führungskräfte fehlen teilweise häufiger als die von ihnen Geführten.

Ziel der Erkenntnisse soll sein, Handlungsempfehlungen zu absenzmindernden Massnahmen und zur Optimierung von Versicherungslösungen zu entwickeln.

Der zweite Schritt: Berechnung der totalen Risikokosten.

Die direkten Kosten der Absenzen (Lohnfortzahlung, Taggeld, Invalidenrente, Administrationskosten, weitere Bud-



Pragmatischer Ansatz der Funk Gruppe für ein Absenzenmanagement.

gets) zeigen die finanzielle Tragweite und dienen als wichtige Grundlage der Sensibilisierung aller Beteiligten, vor allem aber zur Zielsetzung und Erfolgsmessung.

Der dritte Schritt: Prüfung der arbeitsrechtlichen Unterlagen und der bestehenden Dokumente zur Absenzenminimierung. Es gilt, die verschiedenen Instrumente zu koordinieren. Beispiele:

- > Fehlanreize wirken verheerend. Infolge Prämienbefreiung in den Sozialversicherungen (I. Säule und UVG, in der Pensionskasse häufig ab dem 91. Tag) und der Krankentaggeldversicherung kommen langzeitabwesende Mitarbeitende in eine Zwickmühle: Sie erhalten Ende des Monats mehr Geld fürs Zuhausebleiben als fürs Arbeiten. Gleiches kann passieren, wenn Pauschalspesen, Firmenwagen o.Ä. zeitlich unbeschränkt weiter zur Verfügung stehen.
- > Wenn kein Betreuungsprozess für den Umgang mit abwesenden Mitarbeitenden definiert ist (wer ist wann und für

was zuständig?), geht die Verbindung zum Unternehmen verloren und der Mitarbeitende kann sich sogar unerwünscht fühlen. Oder aber zu viele professionelle Helfer bemühen sich um die Reaktivierung: Vorgesetzte, das HR, die IV-Stelle, Case-Manager von Versicherung und Pensionskasse kümmern sich um einen einzigen Erkrankten, der durch die möglicherweise widersprüchlichen Erwartungen verwirrt wird.

Der vierte Schritt: Verbindung dieser Erkenntnisse mit dem Versicherungsportefeuille. Aus den Erkenntnissen der Absenzenanalyse ergeben sich auch Folgerungen für die Personalversicherungen. Beispiele:

- > Aufgrund der Gesamtdaten lassen sich die kurzfristigen mit den langfristigen Abszenkosten vergleichen und neu interpretieren. Wenn sich nämlich das Unternehmen professionell um abwesende Mitarbeitende kümmert und deren Reintegration fördert, dann können die Kosten im Taggeldbereich sogar steigen. Umgekehrt sinken dann die Belastungen durch Invalidenrenten. Solche Gleichgewichte sind von Interesse sowohl für die Bewertung der Massnahmen in der Absenzenreduktion wie auch in der Bewertung der einzelnen Versicherungsbranche.
- > Aufgrund der transparenten Datenlage sind zusätzliche Berechnungen möglich. Die für das Unternehmen optimale Wartefrist für die Krankentaggeldversicherung kann eruiert werden. Derartige Modellrechnungen umfassen nicht nur Prämien und Lohnfortzahlung während der Wartefrist, Prämienbefreiungen, allfällige Überschussbeteiligung und andere Komponenten, sondern zeigen auch, ob eine Taggeldversicherung aus finanzieller Sicht überhaupt sinnvoll ist. Auch personalpolitisch soll bewusst entschieden werden, ob und wie die Mitarbeitenden an der Risikofinanzierung beteiligt werden sollen.
- > Die gewonnenen Erkenntnisse und Daten stärken die Verhandlungsposition gegenüber den Versicherern. Deren oft nur mit viel Abklärungsaufwand nachvollziehbare und nicht aktualisierte Darstellungen können hinterfragt / korrigiert werden, was zu einer spürbar attraktiveren Offertstellung führt. Eine Prämieinsparung bis 20 Prozent ist allein durch eine fundierte Bereinigung des Zahlenmaterials zu erwarten. Auch werden die vom Versicherer verlangten Dienstleistungen präzise im Ausschreibungsprofil erfasst. Die Dienstleistungen sind neben Prämie und Bedingungen das wichtigste Entscheidungskriterium.

Fazit: Es lohnt sich kurz-, aber vor allem mittel- und langfristig, sich der Absenzen umfassend anzunehmen und das Versicherungsportefeuille zu optimieren. Der ROI liegt nicht selten in der Grössenordnung von 1:10.



HILDEGARD NIBEL

Dr. phil.-hist. Hildegard Nibel promovierte in Arbeits- & Organisationspsychologie über arbeitsbedingte Gesundheitsstörungen. Sie berät Organisationen im Absenzenmanagement mit dem Ziel, die gesamten Risikokosten zu optimieren. www.funk-gruppe.ch