

Absenzenmanagement – Leitfaden für Vorgesetzte

(Gemeinderatsbeschluss Nr. 610 vom 9. August 2007)

1. Einleitung

Das Absenzenmanagement ist eine wichtige Führungsaufgabe, denn als Vorgesetzte oder Vorgesetzter leben Sie vor, was Sie von den Mitarbeitenden erwarten. Vorgesetzte im Rahmen des Absenzenmanagements sind grundsätzlich die politischen Vorsteher/innen sowie die Abteilungsleitenden, denn sie tragen im Rahmen ihrer Führungsaufgabe die Hauptverantwortung. Selbstverständlich können sie die Ausführung auf die in ihrer Organisationseinheit passende Stufe delegieren.

Die durchschnittliche Arbeitsunfähigkeit eines Mitarbeitenden durch Krankheit und Unfall entspricht ungefähr 5 % der Jahres-Sollarbeitszeit. Viel unproduktive Zeit, die viel kostet.

Je länger die Abwesenheit dauert, desto unwahrscheinlicher ist es, dass eine Person an den Arbeitsplatz zurückkehrt. Nach zwölf Monaten liegt die Wahrscheinlichkeit einer Reintegration in den Arbeitsprozess bei wenigen Prozenten.

Mit dem Absenzenmanagement wird nicht nur sozialen Aspekten Rechnung getragen, sondern auch den ökonomischen. Die Früherkennung spielt dabei eine zentrale Rolle. Ein effizientes, ganzheitliches Absenzenmanagement besteht aus zwei sich ergänzenden Instrumenten, der *Datenbewirtschaftung* zur Erfassung und Auswertung der Absenzdaten sowie der Erweiterung des Führungsprozesses in Form von *Gesprächen mit Mitarbeitenden* sofort nach deren Abwesenheit. Im konkreten Absenzfall sind Sie für Absenzen reduzierende und verkürzende Massnahmen verantwortlich.

2. Ziele des Absenzenmanagements

Mit der Einführung konkreter Massnahmen im Rahmen des Absenzenmanagements sollen folgende Ziele erreicht werden:

- unvermeidbare Absenzen sollen in ihrer Dauer reduziert und somit die Kosten gesenkt werden,
- durch ein transparentes Absenzenmanagement soll die Personaleinsatzplanung vereinfacht werden,
- die Zuständigkeiten für die einzelnen Aufgaben und Betreuungsschritte sollen klar definiert werden,
- mit gezielter Prävention (z.B. Arbeitssicherheit, Freizeitverhalten etc.) sollen Absenzen verhindert werden.

3. Datengrundlage

3.1 Erfassung der Absenzdaten

Es interessieren vor allem die nicht planbaren, nicht kalkulierbaren Abwesenheiten infolge Berufs- und Nichtberufsunfällen, Berufskrankheiten und weiteren arbeitsassoziierten Krankheiten.

Die GLAZ-Verantwortlichen der verschiedenen Abteilungen erfassen im Mobatime laufend die Absenzmeldungen.

3.2 Auswertung der Absenzdaten

Die Aufbereitung der Absenzdaten wie

- Absenzquote pro Absenzart (Berufsunfall und -krankheit, Nichtberufsunfall, Krankheit, Mutterschaft),
- Ausfalltage der Mitarbeitenden der eigenen Abteilung,
- Absenzquote pro Wochentag

erledigen die GLAZ-Verantwortlichen mindestens alle 4 Monate (koordiniert mit den Trimesterberichten mvt). Grösseren Abteilungen schlägt das Personalamt eine monatliche Auswertung der Absenzdaten vor. Jede Abteilung kann zusätzlich beim Personalamt eine Auswertung bestellen, die zeigt, wie viele Stunden pro Absenzart/Monat aufgelaufen sind und welche Lohnkosten diese Ausfallstunden auslösen.

Sie kontrollieren die Absenzdaten regelmässig und prüfen diese auf Auffälligkeiten wie z.B. regelmässige Abwesenheiten an Montagen und/oder Freitagen, Ausfalltage vor oder nach Ferien und Feiertagen sowie Krankheitshäufigkeit (Anzahl Absenzen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes). Wenn Sie Auffälligkeiten feststellen, sind Sie für die Einleitung geeigneter Massnahmen verantwortlich.

Da die Auszüge und Auswertungen vertrauliche Daten enthalten, sind sie unter Verschluss aufzubewahren und mittels Aktenvernichter zu entsorgen!

4. Vorgesetzte als Schlüsselpersonen in der Betreuung

Im konkreten Absenzfall steht die Frage im Vordergrund: Was hindert den Mitarbeitenden daran, zur Arbeit zu kommen? Welche Gründe können wir beeinflussen? Der Schlüssel für eine rasche und erfolgreiche Wiedereingliederung liegt bei Ihnen, denn Sie geniessen das Vertrauen Ihrer Mitarbeitenden und nehmen Ihre Verantwortung ihnen gegenüber wahr, indem Sie bei unfall- und krankheitsbedingten Absenzen die erforderlichen Massnahmen treffen.

4.1 Erstgespräch bei längeren Absenzen (Gesprächsformular I)

In der Verordnung über Lohnansprüche bei Dienstaussfällen ist in Artikel 4 geregelt, dass Erkrankte oder Verunfallte im Laufe des ersten Abwesenheitstages den/die Vorgesetzte zu benachrichtigen haben. Dauert die Abwesenheit länger als 5 Arbeitstage, ist ein Arztzeugnis vorzulegen. Verunfallte haben zudem eine Unfallanzeige auszufüllen.

Im Rahmen dieses Erstgespräches mit der/dem fehlenden Mitarbeitenden nehmen Sie die Möglichkeit wahr, Einzelheiten über die Krankheit bzw. den Unfall und die Genesungsschritte in Erfahrung zu bringen, den Abwesenden ihre Anteilnahme und Wertschätzung auszudrücken und sie zur Wiederaufnahme der Tätigkeit zu motivieren. Bei diesem Gespräch geht es nicht um die Manipulation von wirklich kranken Personen, sondern um ein einfühlsam gestaltetes und konstruktives Gespräch, das beiden Seiten Vorteile bringen soll. Falls noch keines vorliegt, verlangen Sie die Einreichung eines Arztzeugnisses (Kopie davon an das Personalamt). Vereinbaren Sie verbindlich einen nächsten Termin (Wiederaufnahme der Arbeit oder erneute Kontaktaufnahme durch Sie oder die/den Mitarbeitenden)!

Es ist Ihre Aufgabe, zu prüfen, ob der/die ausgefallene Mitarbeitende in einem öffentlich-rechtlichen (= Anstellungsverfügung) oder einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis (= Arbeitsvertrag) steht. Bei einer öffentlich-rechtlichen Anstellung besteht zu diesem Zeitpunkt kein weiterer Handlungsbedarf. Basiert das Anstellungsverhältnis aber auf einem Vertrag, sind Sie angehalten, mit dem Leiter Lohnwesen im Personalamt Kontakt aufzunehmen, um die Dauer des Lohnanspruchs prüfen zu lassen. Bei Stundenlöhnern wird das Lohnbüro zusätzlich die «Krankstunden» für die kommende(n) Lohnauszahlungen berechnen.

Das ausgefüllte Formular «Erstgespräch» bleibt in der jeweiligen Abteilung.

4.2 Folgegespräch bei Langzeitabsenzen (Gesprächsformular II)

Bei Langzeitabsenzen nehmen Sie mindestens monatlich Kontakt (je nach Gesundheitszustand auch mal in Form eines Besuches) mit dem/der Mitarbeitenden auf, um bezüglich Heilungsprozess und einer möglichen, ev. teilweisen, Wiederaufnahme der Arbeit auf dem Laufenden zu sein. Vereinbaren Sie verbindlich einen nächsten Termin (Wiederaufnahme der Arbeit oder erneute Kontaktaufnahme durch Sie oder die/den Mitarbeitende/n)!

Ziehen Sie bei allen langen, wiederkehrenden oder unklaren Absenzen das Personalamt bei. Senden Sie eine Kopie des Gesprächsformulars und ein aktuelles Arztzeugnis an das Personalamt. Gemeinsam werden Massnahmen, ein Gespräch mit dem behandelnden Arzt und ein allfälliger Einbezug des Vertrauensarztes geprüft. Das Arztgespräch ist eine wichtige Aufgabe des Absenzenmanagements und fördert die Vertrauensbildung. Damit ein Kontakt mit dem behandelnden Arzt dem Datenschutzgesetz entspricht, muss die/der Betroffene den Arzt von seiner Schweigepflicht entbinden.

4.3 Rückkehrgespräch (Gesprächsformular III)

Eine möglichst rasche Reintegration nach einem Unfall oder einer Krankheit ist in wirtschaftlicher, gesundheitlicher und sozialer Hinsicht vorteilhaft.

Führen Sie nach einer mehrmonatigen Abwesenheit ein Rückkehrgespräch, in dem Sie sich über den aktuellen Gesundheitszustand des/der Mitarbeitenden erkundigen und allfällige betriebliche Anpassungen besprechen, um einem Rückfall vorzubeugen. Prüfen Sie, welche Aufgaben der/die Mitarbeitende erledigen und in welchem Umfang die Arbeitsleistung erbracht werden kann. Bei der Wiedereingliederung steht die Anwesenheit am Arbeitsplatz und nicht die gewohnte Arbeitsleistung im Vordergrund. Ihre Betreuung bei der Reintegration ist von grosser Bedeutung und hat Vorbildfunktion sowie Einfluss auf das Vertrauen zu Ihnen.

Leiten Sie die Kopie dieses ausgefüllten Gesprächsformulars sofort an das Personalamt weiter.

4.4 Fehlzeitgespräch bei Kurzabsenzen (Gesprächsformular IV)

Die GLAZ-Verantwortlichen erstellen zu Ihren Händen regelmässig eine Absenzenstatistik nach Wochentagen. Gestützt auf diese Auswertungen und auf eigene Beobachtungen führen Sie mit den Betroffenen Fehlzeitgespräche bei Kurzabsenzen (bis 5 Tage), wenn sich diese in einem aussergewöhnlichen Mass häufen (Faustregel: 4 und mehr Absenzen innerhalb von 12 Monaten), oder andere Auffälligkeiten aufweisen. Nicht selten sind häufig auftretende Kurzabsenzen auf eine mangelnde Führung oder ein nicht zufriedenstellendes Betriebsklima (z.B. Betroffene fühlen sich ungerecht behandelt; sie haben das Gefühl, dass ihr Einsatz nicht geschätzt wird; sie empfinden die Entlohnung als unzureichend; Schwierigkeiten im Team etc.) zurückzuführen. Ziel dieser Gespräche ist es, die Kurzabsenzen auf ein Minimum zu reduzieren.

Kann keine eindeutige Änderung im Absenzverhalten festgestellt werden, klären Sie gemeinsam mit dem Personalamt folgende Fragen:

1. Ist der/die Mitarbeitende aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr in der Lage, die Arbeit im bisherigen Rahmen oder Umfang auszuführen?
 - Kann er/sie in der bisherigen Form am bisherigen Arbeitsplatz weiterbeschäftigt werden?
 - Ist eine andere Beschäftigung innerhalb der Stadtverwaltung möglich?
 - Welche Massnahmen sind zu treffen (Untersuchung durch den Vertrauensarzt, IV-Anmeldung, Umschulung, Kündigung)?
2. Bestehen erhärtete Zweifel an der Arbeitseinstellung?

Das weitere Vorgehen ergibt sich aus der gemeinsamen Standortbestimmung mit dem/der Betroffenen.

Kurzabsenzen unter 5 Arbeitstagen – falls sie sich nicht häufen – bedürfen keiner weiteren Massnahme.

5. Ressourcenplanung bei Langzeitabsenzen von mehr als 4 Wochen

Als Vorgesetzte/r sind Sie gefordert, eine durch Unfall oder Krankheit verursachte Vakanz in Ihrem Team sinnvoll zu überbrücken. Einzelheiten dazu sind auf der letzten Seite dieser Weisung festgehalten.

Thun, 9. August 2007

Für den Gemeinderat der Stadt Thun

Der Stadtpräsident: *von Allmen*

Der a.o. Ratssekretär: *Mauron*

Erstgespräch

vertraulich

(ca. 1 Woche nach Eintreten der Krankheit bzw. des Unfalls)

Name	
Vorname	
Abteilung	
Beginn der Absenz	

Grund der Absenz (eine Kopie des Arztzeugnisses an das Personalamt weiterleiten)

<input type="checkbox"/> Krankheit	<input type="checkbox"/> Betriebsunfall	<input type="checkbox"/> Nichtbetriebsunfall
------------------------------------	---	--

Abklärung der vertraglichen Grundlagen

Der/die Vorgesetzte überprüft, ob die ausgefallene Person öffentlich-rechtlich oder privatrechtlich angestellt ist. Im Falle eines privatrechtlichen Anstellungsverhältnisses (Vertrag) nimmt der/die Vorgesetzte sofort mit dem Personalamt (Lohnbüro: Markus Schneider, 8254) Kontakt auf, um die Dauer des Lohnanspruches zu prüfen und bei Anstellungen im Stundenlohn die «Krankstunden» berechnen zu lassen.

Hauptfragen

1.	Was fehlt dem/der Mitarbeitenden?
2.	Wie ist der aktuelle Gesundheitszustand? Bei Bedarf das noch ausstehende Arztzeugnis einfordern.
3.	Wie lange wird er/sie voraussichtlich abwesend sein? Persönlichen Besuch anbieten.
4.	Vereinbaren eines verbindlichen nächsten Termins (Wiederaufnahme der Arbeit oder erneute Kontaktaufnahme durch den/die Vorgesetzte/n oder den/die Mitarbeitende/n).
5.	Weitere wichtige Informationen?

Datum des Gesprächs

Unterschrift des/der Vorgesetzten

Laufweg: Vorgesetzte/r ⇨ Personaldossier in der Abteilung

Folgegespräch

vertraulich

(bei Langzeitabsenzen in monatlichem Rhythmus)

Name	
Vorname	
Abteilung	
Beginn der Absenz	

Grund der Absenz (laufend Kopien der Arztzeugnisse an das Personalamt weiterleiten)

<input type="checkbox"/> Krankheit	<input type="checkbox"/> Betriebsunfall	<input type="checkbox"/> Nichtbetriebsunfall
------------------------------------	---	--

Hauptfragen

1.	Wie ist das Befinden des/der Mitarbeitenden?
2.	Wie ist der Heilungsverlauf?
3.	Wie beurteilt der behandelnde Arzt den Heilungsverlauf und die Dauer der Arbeitsunfähigkeit?
4.	Ist der Einbezug des Vertrauensarztes erforderlich bzw. sinnvoll?
5.	Wäre eine teilweise Wiederaufnahme der Arbeit möglich? Ab wann?
6.	Besteht die Möglichkeit, die angestammten Aufgaben wieder zu übernehmen?
7.	Braucht er/sie Hilfe von Seiten der Arbeitgeberin?
8.	Nächste Kontaktaufnahme festlegen.

Bemerkungen auf der Rückseite festhalten

Datum des Gesprächs

Unterschrift des/der Vorgesetzten

Laufweg: Vorgesetzte/r ⇒ Personaldossier in der Abteilung ⇒ Personalamt

Rückkehrgespräch

vertraulich

(nach mehrmonatigen Absenzen am ersten Arbeitstag)

Name	
Vorname	
Abteilung	
Beginn der Absenz	

Grund der Absenz (bei einer Teilarbeitsfähigkeit eine Kopie des aktuellen Arztzeugnisses an das Personalamt weiterleiten)

<input type="checkbox"/> Krankheit	<input type="checkbox"/> Betriebsunfall	<input type="checkbox"/> Nichtbetriebsunfall
------------------------------------	---	--

Hauptfragen

1.	Wie ist das Befinden des/der Mitarbeitenden im aktuellen Zeitpunkt?
2.	Gibt es Schwierigkeiten (beruflich, gesundheitlich, persönlich), welche eine bestimmte Massnahme erfordern?
3.	Besteht die Möglichkeit, die angestammten Aufgaben wieder zu übernehmen?
4.	Liegen sowohl Arbeitsfähigkeit und Leistungsfähigkeit wieder bei 100%?
5.	Bei einer Teilarbeitsfähigkeit müssen die Einsätze geplant werden. Wünsche des/der Arbeitnehmenden?
6.	Braucht er/sie Hilfe?

Bemerkungen/Massnahmen auf der Rückseite festhalten

Datum des Gesprächs

Unterschrift des/der Vorgesetzten

 Laufweg: Vorgesetzte/r ⇒ Personaldossier in der Abteilung ⇒ Personalamt

Fehlzeitgespräch

vertraulich

(bei Kurzabsenzen bis 5 Tage, die sich häufen oder andere Auffälligkeiten aufweisen)

Name	
Vorname	
Abteilung	
Beginn der Absenz	
Ende der Absenz	

Grund der Absenz

<input type="checkbox"/> Krankheit	<input type="checkbox"/> Betriebsunfall	<input type="checkbox"/> Nichtbetriebsunfall
<input type="checkbox"/> anderer Grund		

Hauptfragen

1.	Was fehlt dem/der Mitarbeitenden?
2.	Worauf sind die Kurzabsenzen zurückzuführen?
3.	Wie lassen sich die Kurzabsenzen reduzieren?
4.	Änderungsvorschläge des/der Vorgesetzten.
5.	Weitere wichtige Informationen?

Datum des Gesprächs

Unterschrift des/der Vorgesetzten

 Laufweg: Vorgesetzte/r ⇒ Personaldossier in der Abteilung

Ressourcenplanung bei Langzeitabsenzen von mehr als 4 Wochen

Bei einem unfall- oder krankheitsbedingten Ausfall von mehr als 4 Wochen ist es wichtig, dass Sie sich rechtzeitig um die personellen und finanziellen Auswirkungen kümmern. Das Personalamt berät Sie gerne.

Situation	Personelle Auswirkungen	Finanzielle Auswirkungen	Bemerkungen
Die zu überbrückende Vakanz dauert mehr als 4 Wochen. Sie prüfen, ob die Aufgaben auf eine oder mehrere Personen in Ihrem Team aufgeteilt werden können.	Eine oder mehrere Personen in Ihrem Team stocken ihr Pensum auf.	Die Lohnkosten für den ausgefallenen/die ausgefallene Mitarbeiter/in laufen gemäss Vertrag oder Verordnung weiter. Handelt es sich bei der Absenzzursache um einen Unfall, erhält die Abteilung das Unfalltaggeld (80 % des Lohnes) von der Versicherung vergütet. Eine Krankentaggeldversicherung besteht keine. Entsprechend den Pensenerhöhungen entstehen zusätzliche Kosten, die – unter Anrechnung der vergüteten Unfalltaggelder – über das Globalbudget aufgefangen werden müssen.	
Eine Umverteilung der Aufgaben ist nicht oder nur in einem geringen Ausmass möglich.	Sie müssen eine befristete Anstellung in Betracht ziehen. <ul style="list-style-type: none"> • Kennen Sie jemanden, der über die erforderlichen Qualifikationen verfügt? • Das Personalamt unterhält einen Bewerber/innen-Pool. Ev. kann jemand aus diesem Pool angestellt werden. • Ist ev. eine Überbrückung mit einer/einem Auszubildenden möglich? • Falls über die vorerwähnten Kanäle niemand rekrutiert werden kann, wird im Intra- und Internet (www.thun.ch) ein Inserat aufgeschaltet. Gleichzeitig wird das Inserat an alle Abteilungsleitungen verteilt und ein Aushang im Thunerhof wird vorbereitet. 	Die Lohnkosten für den ausgefallenen/die ausgefallene Mitarbeiter/in laufen gemäss Vertrag oder Verordnung weiter. Handelt es sich bei der Absenzzursache um einen Unfall, erhält die Abteilung das Unfalltaggeld (80 % des Lohnes) von der Versicherung vergütet. Es besteht keine Krankentaggeldversicherung. Ausgelöst durch die befristete Anstellung einer/eines zusätzlichen Mitarbeitenden entstehen Kosten, die – unter Anrechnung der vergüteten Unfalltaggelder – über das Globalbudget aufgefangen werden müssen.	Die Anstellungsformalitäten werden durch die Abteilung erledigt. Das Personalamt unterstützt Sie bei Lohn- und anderen Berechnungen (z.B. Lohnanspruch, Ferienkürzung etc.).

Situation	Personelle Auswirkungen	Finanzielle Auswirkungen	Bemerkungen
	<ul style="list-style-type: none"> • Bleiben auch diese Bemühungen erfolglos, wird ein Stelleninserat im Amtsanzeiger und ev. im Thuner Tagblatt geschaltet. 		Das Personalamt gibt das Inserat auf. Allfällige Inseratekosten werden zu Lasten des Personalamtes verbucht.
Reintegration der/des Mitarbeitenden	Allenfalls erfolgt der Wiedereinstieg stufenweise (im Rahmen eines Teilpensums, das nach Möglichkeit laufend erhöht wird) und ein Teil der Aufgaben muss weiterhin durch die Arbeitskolleginnen oder -kollegen oder die Aushilfe erledigt werden. Pensen anpassen (= Mutationsmeldungen an PA).	Die Zusatzkosten verringern sich bei einem teilweisen Wiedereinstieg.	