

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 78 (2007)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Konsequentes Absenzen-Management im Heim senkt Kosten und Aufwand : Fehlzeiten sind nicht gottgegeben  
**Autor:** Rizzi, Elisabeth / Ritler, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-805057>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Konsequentes Absenzen-Management im Heim senkt Kosten und Aufwand

# Fehlzeiten sind nicht gottgegeben

■ Elisabeth Rizzi

**Ein gutes Absenzen-Management bedeutet eine deutliche Verbesserung für die Betriebsorganisation. Denn Fehltag und Kosten können um gut ein Drittel reduziert werden.**

Im Vergleich zum Ausland sind Herr und Frau Schweizer vorbildlich. Die Deutschen feiern bereits mit durchschnittlich 16 Abwesenheitstagen einen historischen Tiefststand des Krankenstandes. Hierzulande liegen Arbeitnehmende (Voll- und Teilzeitarbeitende) dagegen nur 5,5 Tage pro Jahr im Bett. Unternehmen sollten sich damit trotzdem nicht zufrieden geben. Immerhin beläuft sich die durch Krankheit und Unfälle bedingte Fehlzeit auf rund 170 Millionen Stunden pro Jahr. Die Kosten dafür sind beachtlich: Ganze 5 Prozent der gesamten Lohnsumme gehen auf das Konto abwesender Mitarbeitender. Allein 2,4 Milliarden Franken kosten jährlich Fehlzeiten und Produktionsausfall bei Stresserkrankungen. Psychische Erkrankungen sind wiederum ein grosses Invaliditätsrisiko.

## Auch kurze Absenzen kontrollieren

Ein Invaliditätsfall ist für den Arbeitgeber am ungünstigsten. Der Betrieb begleicht Lohnfortzahlungen und trägt Kosten für den Produktionsausfall sowie die Einarbeitung eines neuen Mitarbeitenden. Aber es lohnt sich, auch kürzere Krankenstände zu vermeiden. Dazu haben Arbeitgebende mit

einem geeigneten Absenzen-Management gute Möglichkeiten. Immerhin sind 80 Prozent der Absenzen auf Krankheiten zurückzuführen. Besonders chronische Erkrankungen künden sich meist über längere Zeit hinweg an. Das Bewusstsein dafür ist bei vielen Betrieben allerdings noch klein. «Viele Firmen sind sich der Kosten ihrer Absenzen gar nicht bewusst und erfassen Fehlzeiten nicht systematisch», beobachtet Sabine Deringer. Die promovierte Psychologin leitet an der Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz, einen Kurs für Absenzen- und Gesundheitsmanagement. Vielen Firmen sei zudem nicht klar, dass ein Absenzen-Management schon vor Ablauf der obligatorischen Lohnfortzahlungspflicht beginne; nämlich bereits bei Kurzabsenzen.

## Präsenz-Management als Führungsinstrument

Im Zürcher Alters- und Pflegewohnheim Neumünster werden die Fehl-

zeiten nicht systematisch ausgewertet. «Wir haben kein Case Management. Wir gehen stattdessen pragmatisch vor», sagt Heimleiterin Barbara Dörig. Man lasse krankgeschriebene Mitarbeitende nach rund drei Wochen vorbeikommen, um mit ihnen über eine Reintegration in den Betrieb zu sprechen. Dank einer offenen Kommunikation mit dem betroffenen Mitarbeitenden und unter einem etwaigen Einbezug des behandelnden Arztes klappe die Wiedereingliederung; anfänglich allenfalls auch bei einer reduzierten Leistungserbringung oder mit leichten Arbeiten. «Nur einmal», so Dörig, «musste das Heim letztlich doch die Kündigung aussprechen.» Anders sieht es bei den Altersheimen der Stadt Zürich (AHZ) aus. 1998 wurde hier ein Präsenz-Management eingeführt. Der Grund waren häufige Absenzen und hohe Kosten für den Ersatz der Ausfälle. Inzwischen gehört das Präsenz-Management zu den Führungsinstrumenten. Schlüsselemente sind laut Direktor Ueli Schwarz-

**Jährliche Dauer der Absenzen der Vollzeitarbeitnehmenden in Stunden pro Arbeitsstelle 2005**

	Schweizer			Ausländer			Total		
	Männer	Frauen	Total	Männer	Frauen	Total	Männer	Frauen	Total
Land- und Forstwirtschaft	110	(11)	82	78	( )	85	94	(44)	83
Industrie; Energ.- u. Wasservers.	72	95	76	57	112	70	67	103	73
Baugewerbe	112	(68)	109	82	( )	83	99	(75)	97
Handel, Reparaturgewerbe	67	64	66	54	101	67	63	74	66
Gastgewerbe	51	36	44	74	94	82	66	69	67
Verkehr und Nachrichten	71	60	69	81	(86)	82	73	65	71
Kredit- u. Versicherungsgewerbe	55	46	52	34	(56)	41	51	48	50
Immobilien, Informatik, F&E	68	68	68	44	63	48	60	66	62
Öffentliche Verwaltung	61	84	67	(52)	(69)	59	61	82	66
Unterrichtswesen	52	51	52	34	(53)	41	49	51	50
Gesundheits- u. Sozialwesen	68	56	60	74	96	86	70	67	68
Sonstige Dienstleistungen	77	56	71	64	62	63	74	59	68
Private Haushalte	( )	(36)	(44)	( )	(47)	(43)	(48)	(42)	44
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>62</b>	<b>69</b>	<b>62</b>	<b>90</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>71</b>	<b>69</b>

Quelle Bundesamt für Statistik

mann die systematische Absenzen-Erfassung und -Auswertung und das vierstufige Kümmerungssystem. Dieses umfasst fürsorgliches, förderndes, forderndes und abschliessendes Kümmern in Form von Gesprächen und entsprechenden Massnahmen mit dem kranken Mitarbeitenden. Es existieren definierte Anwendungs- und Ausschlusskriterien für die Anwendung des Instrumentes sowie eine systematische Erfolgskontrolle der umgesetzten Massnahmen.

Trotz des konsequenten Vorgehens fehlen die Angestellten der AHZ heute noch durchschnittlich 9 Tage pro Jahr am Arbeitsplatz. «Allerdings haben sich über die Jahre Fehlzeiten und Kosten mit sinkender Tendenz stabilisiert, während in städtischen Dienstabteilungen ohne Absenzen-Management die Fehlzeiten und Kosten teilweise zugenommen haben», sagt Schwarzmann.

Langfristig führt die systematische Betreuung von krankgeschriebenen Mitarbeitenden zu einer bedeutenden Ersparnis. «Mit einem guten Absenzen-Management können Firmen rund 20 bis 30 Prozent ihrer Krankheitskosten senken», sagt Martin Werthmüller. Er ist Leiter Schadenmanagement im Firmenkundengeschäft von Helsana. In einer Pilotstudie untersuchte der schweizweit grösste Krankentaggeldversicherer letztes Jahr zudem die Entwicklung von potenziell IV-gefährdeten Taggeldbezügern. Es handelte sich dabei um 73 Personen, die bereits über 30 Tage krankgeschrieben waren. Mit je einem Drittel waren dabei die Diagnosen «psychisch bedingte Erschöpfungszustände» und «Rückenbeschwerden» führend. Dank gezieltem Case-Management konnten über 90 Prozent der Betroffenen wieder in die Betriebe zurückkehren. Jeder Krankheitsfall, der nicht zur Invalidität führte, bewirkte eine Kostenersparnis von rund 24 000 Franken.

### Tabuthema psychische Probleme

Meist kann eine Reintegration mit vertretbarem Aufwand durchgeführt werden. «Bei psychischen Problemen genügt es oft, die Person vom Druck zu entlasten. Bei Rückenproblemen reichen häufig Hilfsmittel für schwere Lasten», so Martin Werthmüllers Erfahrung. «Problematisch ist es allerdings, dass psychische Diagnosen für Betriebe

immer noch oft ein Tabu sind», findet Sabine Deringer. Für die Psychologin ist das bedenklich. Denn die Nichtbeschäftigung mit psychischen Krankheiten erschwere den richtigen Umgang bei einer Reintegration. «Aber vor allem die Prävention wird verhindert», so Sabine Deringer, «weil sich Mitarbeitende aus Angst vor einem Arbeitsplatzverlust nicht trauen, ihre Probleme zuzugeben.» ■

### «Die Fluktuation wird nicht näher analysiert»



■ Was machen Betriebe am häufigsten falsch beim Absenzen-Management?  
Roger Ritler: Viele

Betriebe erfassen die Absenzendaten nicht. Deshalb haben sie kein Zahlenmaterial zur Verfügung, um die Gründe der Absenzen zu analysieren und geeignete Massnahmen einzuleiten. Oder ein Betrieb kennt wohl die gesamte Absenzenquote, nicht aber die Absenzenquoten pro Abteilung. Ein weiterer erheblicher Mangel ist, wenn die Fluktuation nicht näher analysiert wird und bei Abwesenheiten keine Rückkehrgespräche stattfinden.

■ Wie müssten sich die Rahmenbedingungen ändern, damit diese Fehler nicht mehr passieren?

Ritler: Ein erfolgreiches Absenzen-Management muss immer von der Firmenleitung ausgehen und basiert auf einer Unternehmenskultur, zu der Gesundheitsförderung und ein gutes Arbeitsklima gehören. Besonders wichtig ist es auch, den Führungsprozess zu betrachten sowie dafür zu sorgen, dass in der Firma bei Absenzen ein Verhaltenskodex besteht und Rückkehrgespräche stattfinden. Grundlage der Betreuungsgespräche ist die Wertschätzung.

■ Swica betreibt seit zehn Jahren ein Absenzen- und Care-Management. Um wie viel Prozent konnten die Vertragspartner dadurch ihre Fehlzeiten kürzen?

Ritler: Ein konsequent angewendetes Absenzen- beziehungsweise Care-Management führt längerfristig immer zum Erfolg. Wie schnell und in welchem Mass es gelingt, die Absenzenquote zu senken, hängt aber stark ab von individuellen Faktoren wie Branche und Unternehmensgrösse ab. Eine Senkung der Absenzenquote um 20 bis 30 Prozent ist aber durchaus realistisch und in den meisten Fällen realisierbar.

■ Wie viele vom Swica-Care-Management betreute Kunden können wieder in die Betriebe reintegriert werden?

Ritler: Das Care-Management greift innert der ersten 60 Tage einer Krankenschreibung ein. Von den jährlich rund 2500 erkrankten oder verunfallten Care-Management-Kunden können rund zwei Drittel wieder in ihren Betrieb zurückkehren.

■ Welches sind die häufigsten Diagnosen, die schliesslich zu einer Care-Management-Betreuung führen?

Ritler: 70 Prozent der Fälle betreffen Psyche und Rückenbeschwerden. (eri)

#### Zur Person:

Roger Ritler ist Leiter der Abteilung Care-Management bei der Kranken- und Unfallversicherung Swica.