



# **Absenzenmanagement:**

Ein Gewinn für jedes Unternehmen

**Absenzen wegen Krankheit oder Unfall sind eine teure Angelegenheit. Was kann ein Unternehmen tun, um Absenzen zu vermeiden? Wie kann es erkrankte und verunfallte Mitarbeitende unterstützen? Was braucht es, um ein Absenzen- oder gar ein Gesundheitsmanagement aufzubauen?**

**Diese Publikation hilft Ihnen, die Absenzen in Ihrem Unternehmen besser in den Griff zu bekommen. Sie richtet sich an Vorgesetzte, Gesundheits- und Sicherheitsbeauftragte sowie Personalverantwortliche.**

<b>Standortbestimmung</b>	<b>4</b>	<b>2 Richtig intervenieren im Absenzfall</b>	<b>13</b>
<b>Planungs- und Umsetzungsschritte – Übersicht</b>	<b>5</b>	2.1 Die wichtigsten Aufgaben und Rollen	13
		2.2 Häufige Kurzabsenzen und «Fehlzeitengespräche»	14
		2.3 Langzeitabsenzen und Wiedereingliederung	14
		2.4 Unterstützung durch Partner	15
<b>1 Absenzen analysieren</b>	<b>6</b>	<b>3 Prävention stärken, Hilfen und Angebote</b>	<b>18</b>
1.1 Kennzahlen und ihre Interpretation	6	3.1 Prioritäten setzen und Massnahmen treffen	18
1.2 Gründe und «Auslöser»	8	3.2 Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit	18
1.3 Sparpotenzial einschätzen	10	3.3 Sicher in der Freizeit	19
1.4 Ziele setzen	11	3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement	20
1.5 Absenzenmanagement einführen - Absenzen richtig erfassen	12	<b>Information, Hilfen und Angebote</b>	<b>21</b>

# Standortbestimmung Selbsteinschätzung

Wie ist der aktuelle Stand des Absenzenmanagements in Ihrem Unternehmen? Die folgenden Fragen helfen Ihnen, dies zu überprüfen. Wenn Sie alle Fragen mit Ja beantworten können, ist Ihr Unternehmen vorbildlich. Anderenfalls erhalten Sie Hinweise, wo in Ihrem Absenzenmanagement noch Lücken bestehen.

**Tabelle 1**  
Selbsteinschätzung Absenzenmanagement

Frage	Antwort			Hinweise, Bemerkungen
<b>1 Grundlage: Auftrag, Ziele und Ressourcen</b> Gibt es eine explizite Willenserklärung der Geschäftsleitung, dass sie ein Absenzenmanagement aufbauen und betreiben will?	ja <input type="checkbox"/>	teilweise <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	
<b>2 Kennzahlen</b>				
<b>a) Erfassen, auswerten und analysieren der Absenzendaten</b> Werden die Daten zu den Unfällen und Krankheiten erfasst, ausgewertet und analysiert?	ja <input type="checkbox"/>	teilweise <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	siehe Kapitel 1.1
<b>b) Kennzahlenvergleich und Zielsetzung</b> Werden die Kennzahlen jährlich bewertet und Ziele definiert?	ja <input type="checkbox"/>	teilweise <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	siehe Kapitel 1.4
<b>3 Intervention</b>				
<b>a) Führung und Betreuung im Absenzfall</b> Ist ein Vorgehen festgelegt, wie abwesende Mitarbeitende bei kurzen und längeren Absenzen betreut und wieder in den Arbeitsprozess integriert werden sollen? Sind die entsprechenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten geregelt?	ja <input type="checkbox"/>	teilweise <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	siehe Kapitel 2.1–2.3
<b>b) Unterstützung zur Wiedereingliederung</b> Werden die verschiedenen internen und externen Stellen aktiv in den Wiedereingliederungsprozess einbezogen (Arzt, Vertrauensarzt, Versicherer, Case-Manager, IV)?	ja <input type="checkbox"/>	teilweise <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	siehe Kapitel 2.4
<b>4 Ausbildung und Information der Führungskräfte</b>				
<b>a) Ausbildung Führungskräfte</b> Werden die Führungskräfte ins Absenzenmanagement eingeführt und für ihre Betreuungsaufgaben ausgebildet?	ja <input type="checkbox"/>	teilweise <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	
<b>b) Umsetzung Betreuungsaufgaben</b> Wird überprüft, ob die Betreuungsaufgaben kompetent wahrgenommen werden?	ja <input type="checkbox"/>	teilweise <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	
<b>5 Information der Mitarbeitenden</b> Werden die Mitarbeitenden periodisch über die Ziele des Absenzenmanagements, die Kennzahlen und das richtige Verhalten im Absenzfall informiert?	ja <input type="checkbox"/>	teilweise <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	
<b>6 Präventionsplanung</b> Werden auf der Grundlage der Kennzahlen Präventionsmassnahmen festgelegt und umgesetzt (Sicherheit bei der Arbeit, in der Freizeit und Gesundheitsförderung)?	ja <input type="checkbox"/>	teilweise <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	siehe Kapitel 3

# Planungs- und Umsetzungsschritte – Übersicht

Oberstes Ziel sind gesunde und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um dieses Ziel zu erreichen, gehen Sie am besten schrittweise vor. Die folgende Darstellung der wichtigsten Elemente eines funktionierenden Absenzenmanagements hilft Ihnen, einen Vorgehensplan zu erstellen.



**Bild 1** Planungs- und Umsetzungsschritte

# 1 Absenzen analysieren

**Aussagekräftige Absenzendaten sind die wichtigste Voraussetzung eines erfolgreichen Absenzen- und Gesundheitsmanagements. Sie geben der Unternehmensleitung Antworten auf folgende Fragen:**

- **Besteht im Betrieb oder in einzelnen Abteilungen bezüglich Unfällen und Krankheiten Präventionsbedarf?**
- **Muss einzelnen Mitarbeitenden besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden?**
- **Funktioniert die Betreuung und Wiedereingliederung erkrankter und verunfallter Mitarbeitender? Braucht es Verbesserungen?**

**Kennt ein Unternehmen die wichtigsten Absenzendaten, so ist es in der Lage, darauf aufbauend Ziele zu definieren und Massnahmen zu entwickeln.**

## 1.1 Kennzahlen und ihre Interpretation

**Welche Kennzahlen gibt es? Mit welchen Zahlen können Sie Entwicklungen und Muster erkennen? Welche erlauben es Ihnen, das eigene Unternehmen mit anderen zu vergleichen?**

Am besten analysieren Sie die Absenzen mithilfe eines festen Sets an Kennzahlen.

Die wichtigsten Kennzahlen sind:

### **Anzahl der Absenzfälle:**

Ermitteln Sie regelmässig die Anzahl Absenzfälle im Betrieb, aufgeschlüsselt nach Berufsunfall, Nichtberufsunfall und Krankheit. Berechnen Sie die Anzahl Fälle pro Jahr.

### **Dauer der Absenzen:**

Erheben Sie auch regelmässig die Dauer der Absenzen (z. B. Anzahl Tage). So lassen sich die Absenzfälle in Kurzzeitfälle (bis 3 Tage), mittelfristige Fälle und Langzeitfälle (1 Monat und länger) einteilen.

### **Fallrisiko:**

Das Fallrisiko ist eine berechnete Grösse und drückt die Anzahl der Absenzfälle pro 1000 Vollbeschäftigte und pro Jahr aus. Das Fallrisiko können Sie wie folgt berechnen:

$$\text{Fallrisiko} = \frac{\text{Anzahl Fälle pro Jahr}}{\text{Anzahl Vollbeschäftigte}} \times 1000$$

Für die Anzahl der Vollbeschäftigten (Vollzeitäquivalent oder FTE) addieren Sie die Summe aller Arbeitspensen und dividieren Sie diese durch 100.

Beispiel: Weist ein Unternehmen mit 150 Vollbeschäftigten 20 Nichtberufsunfälle aus, hat es ein Nichtberufsunfallrisiko von 133. Das bedeutet, dass hochgerechnet auf ein Unternehmen von 1000 Vollzeitbeschäftigten 133 einen Nichtberufsunfall gehabt hätten.

### **Absenzenrisiko:**

Das Absenzenrisiko ist eine berechnete Grösse und bezeichnet die Ausfalltage pro Mitarbeitenden der gewählten Zeiteinheit.

$$\text{Absenzenrisiko} = \frac{\text{Anzahl Ausfalltage}}{\text{Anzahl Vollbeschäftigte}}$$

### **Absenzquote:**

Absenzquote beschreibt die Anzahl Ausfalltage oder Ausfallstunden im Verhältnis zu den Soll-Arbeitstagen oder Soll-Arbeitsstunden im Unternehmen. Berechnung:

$$\text{Absenzquote} = \frac{\text{Anzahl Ausfalltage}}{\text{Sollarbeitszeit aller Beschäftigten}} \times 100$$

Erheben und vergleichen Sie diese Kennzahlen regelmässig. Sie sind der Schlüssel, um in einem nächsten Schritt Muster und Auslöser von Absenzen zu erkennen und den Handlungsbedarf zu bestimmen. Um die Kennzahlen im Auge zu behalten, empfiehlt es sich, ein «Kennzahlencockpit» zu erstellen, das die wichtigsten Absenzzahlen vereint. Dies kann mit der Software «Sunetplus» der Suva gemacht werden oder mit einer einfachen Tabelle (Beispiel: Tabelle 2).

**Tabelle 2**

Kennzahlencockpit für einen Beispielbetrieb mit 150 Vollbeschäftigten (BU: Berufsunfall, NBU: Nichtberufsunfall, K: Krankheit)

Beispielbetrieb mit 150 Vollbeschäftigten		BU	NBU	K	Total	Benchmarks
Fälle	Fälle pro Jahr	15	20	45	80	
	Davon Langzeitfälle (≥ 1 Monat)	0	2	3	5	
	Davon Kurzzeitfälle (bis 3 Tage)	12	16	28	56	
	Fallrisiko = $\frac{\text{Anzahl Fälle pro Jahr}}{\text{Anzahl Vollbeschäftigte}} \times 1000$	100	133	300	533	BU: <a href="http://www.unfallstatistik.ch">www.unfallstatistik.ch</a> NBU: <a href="http://www.unfallstatistik.ch">www.unfallstatistik.ch</a> K: keine Vergleichswerte
Dauer	Ausfalltage	55	118	759	932	
	Ausfalltage wegen Langzeitfällen	0	76	190	266	
	Absenzenrisiko = $\frac{\text{Anzahl Ausfalltage}}{\text{Anzahl Vollbeschäftigte}}$	0,37	0,79	5,06	6,21	Ø Schweiz 2021: ca. 7,1 Tage pro Vollzeitbeschäftigten
	Absenzquote = $\frac{\text{Anzahl Ausfalltage}}{\text{Sollarbeitszeit aller Beschäftigten (150 \times 226 \text{ Tage})}} \times 100$	0,16	0,34	2,24	2,74	Ø Schweiz 2021: ca. 3,1 % der Sollarbeitszeit

Um die Kennzahlen zu interpretieren, richten Sie den Blick am besten zuerst nach innen (Vergleich innerhalb des Unternehmens) und dann erst nach aussen (Vergleich mit Durchschnittswerten der Branche). Klären Sie zuerst die Fragen in Tabelle 3 ab.

**Tabelle 3**

Wichtige Fragen, um die Kennzahlen eines Betriebs zu interpretieren. Priorität hat der Blick nach innen.

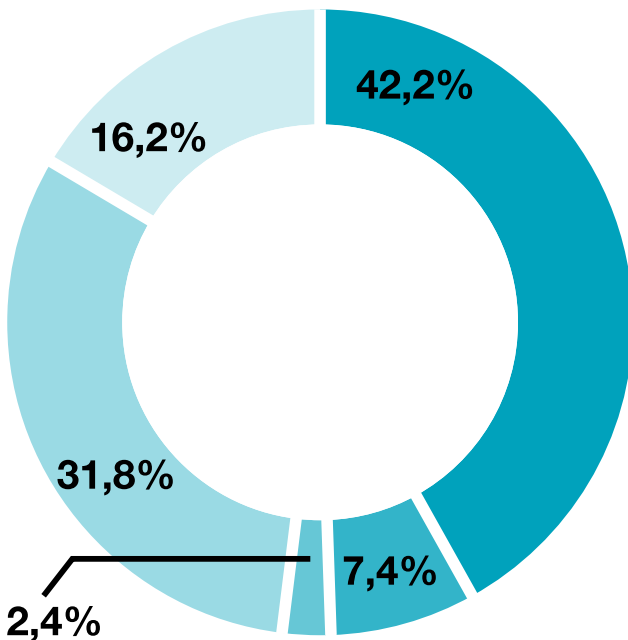
	Blick nach innen	Blick nach aussen
<b>Gesamtunternehmen</b>	Wie präsentiert sich das Absenzenrisiko im Vergleich zu den Vorperioden? Sind die Absenzen vor allem auf Krankheiten, Berufsunfälle oder Nichtberufsunfälle zurückzuführen?	Wie sieht das Absenzenrisiko im Vergleich zu anderen Betrieben unserer Branche aus? Gibt es branchenspezifische Gründe? Welche?
<b>Einzelne Abteilungen</b>	Liegt das Absenzenproblem tendenziell eher im Gesamtbetrieb oder in einzelnen Abteilungen? Sind einzelne Mitarbeitende besonders häufig oder lange unfall- oder krankheitsbedingt abwesend?	
<b>Einzelne Mitarbeitende</b>	Tragen primär mittel- und kurzfristige Absenzen zur erhöhten Absenzenrate bei? In welchem Umfang beeinflussen die Langzeitfälle einzelner Mitarbeitenden die Kennzahlen?	Wie geht die Branche mit Langzeitfällen um und wie mit mittel- und kurzfristigen Absenzen?

## 1.2 Gründe und «Auslöser» von Absenzen

Warum fallen die Mitarbeitenden aus? Dies herauszufinden ist von zentraler Bedeutung. Denn wer die Ursachen der Absenzen nicht kennt, kann auch keine gezielten Massnahmen treffen.

Bild 2 zeigt die hauptsächlichen Gründe für Absenzen. Der Anteil der sogenannt «planbaren Absenzen» wegen Mutterschaftsurlaub, Militär oder Ausbildung beträgt lediglich 22 Prozent. Die «nicht planbaren Absenzen» wegen Krankheit und Unfall machen hingegen 78 Prozent aus. Im Fokus des Absenzenmanagements stehen denn auch die Absenzen wegen Krankheit und Unfall.

**Absenzen nach Gründen und Dauer in Prozent (2021)**



**Bild 2**

Gründe für die Absenzen der Mitarbeitenden in der Schweiz. Im Fokus stehen die Absenzen wegen Krankheit und Unfall.

Quelle: Bundesamt für Statistik BFS, 2022.

- Krankheit/Unfall
- Mutterschaftsurlaub
- Militär/Zivildienst/Zivilschutz
- Kurzarbeit
- andere Gründe



Besonders bei den **Berufsunfällen** ist es unerlässlich, die Unfallursachen zu analysieren. Auf der Basis einer solchen Analyse lassen sich sinnvolle Massnahmen erarbeiten, um das Unfallrisiko zu senken. Tabelle 4 zeigt die Rangliste der häufigsten «Auslöser» von Berufsunfällen.

**Tabelle 4**

Häufigste «Auslöser» im Bereich der Berufsunfälle.  
Quelle: Unfallstatistik UVG 2019, 4,2 Mio. Versicherte.

<b>Berufsunfälle 2019: Unfallhergang</b>	<b>in %</b>
Getroffen, verschüttet werden	24,8
Ausgleiten, ausrutschen, zu Fall kommen	28,8
Sich stechen, schneiden, kratzen, schürfen	18,9
Anstossen an etwas, anschlagen, anfassen	11,0
Abrutschen, entgleiten, Umfallen von Gegenständen	8,6

Wie sieht diese Rangliste in Ihrem Unternehmen aus? Wenn Sie das wissen, können Sie die häufigsten Unfallursachen gezielt angehen.

Selbstverständlich gibt es auch andere Methoden, Unfall-«Auslöser» zu eruieren. So können Sie beispielsweise untersuchen,

- an welchen Maschinen oder in welchen Prozessen die meisten Unfälle passieren
- bei welchen Tätigkeiten sich die schwersten Unfälle ereignen oder
- zu welcher Tageszeit es am häufigsten zu Unfällen kommt

Wählen Sie eine Methode, die für Ihr Unternehmen aussagekräftig ist und es Ihnen ermöglicht, gezielt Massnahmen zu treffen.

Die Rangliste der häufigsten «Auslöser» von **Nichtberufsunfällen** zeigt, dass sich jeder dritte Freizeitunfall bei Sport und Spiel ereignet (Tabelle 5). Wie sieht diese Rangliste in Ihrem Unternehmen aus? Wenn Sie diese kennen, können Sie die Mitarbeitenden gezielt für die Unfallrisiken in der Freizeit sensibilisieren.

**Tabelle 5**

Häufigste «Auslöser» im Bereich der Nichtberufsunfälle.  
Quelle: Unfallstatistik UVG 2019, 4,2 Mio. Versicherte.

<b>Nichtberufsunfälle 2015-2019. Tätigkeiten beim Unfall</b>	<b>in %</b>
Sport und Spiel	35,5
Aufenthalt in Häusern und auf privatem Grund	27,5
Ausgehen, wandern, reisen, Erholung	20,7
Nebenbeschäftigungen	6,7
Arbeitsweg	3,9

Häufige Gründe für **Absenzen wegen Krankheit** sind:

- Erkrankungen des Bewegungsapparates
- Erkrankungen der Atemwege
- Hauterkrankungen
- Herz-, Kreislaufkrankheiten
- Erkrankungen des Verdauungstrakts

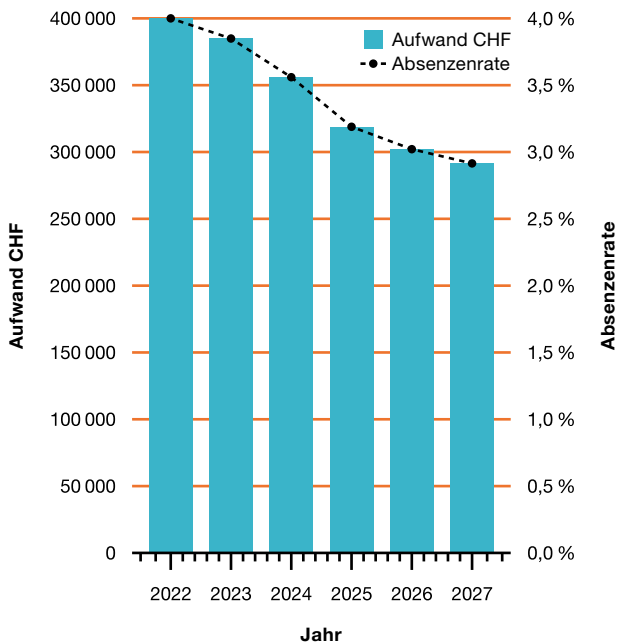
Eine Aufschlüsselung der Absenzen nach Krankheiten ist delikats und meistens nicht sinnvoll. Zum einen besteht seitens der Mitarbeitenden keine Auskunftspflicht. Zum anderen lassen sich so meistens keine aussagekräftigen Daten gewinnen, die in Präventionsmassnahmen umgesetzt werden können.

### 1.3 Sparpotenzial einschätzen

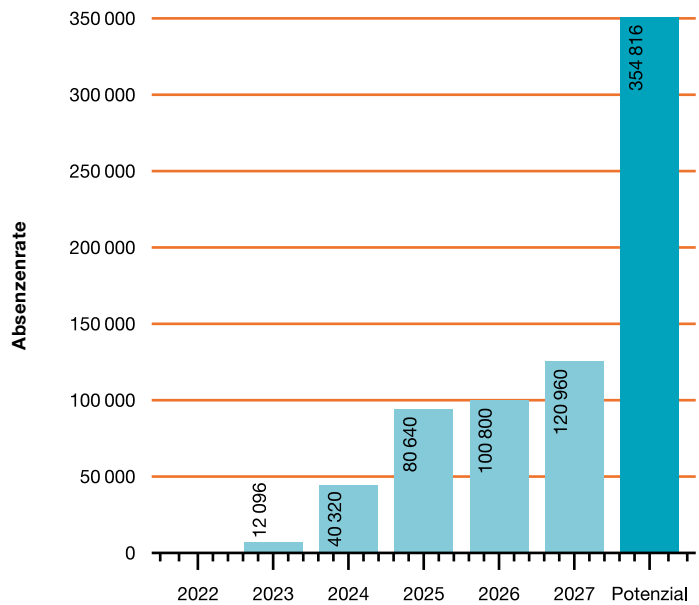
Absenzen gibt's in jedem Unternehmen, sie lassen sich nie vollständig eliminieren. Es gibt aber in fast jedem Unternehmen Absenzen, die sich vermeiden oder in ihrer Länge reduzieren lassen.

Wem es gelingt, dieses Potenzial auszuschöpfen, entlastet sein Unternehmen von unnötigen Ausfalltagen. Eine aussagekräftige Analyse der Absenzen kann somit wettbewerbsrelevante Einsparpotenziale aufzeigen. Bilder 4 und 5 zeigen ein konkretes Beispiel.

#### 1. Entwicklung Ausfallkosten und Absenzenrate



#### 2. Sparpotenzial in 5 Jahren in Franken



**Bild 4 und 5** Ein Bauunternehmen mit 80 Vollbeschäftigten, in dem jeder Mitarbeitende durchschnittlich 9 Tage ausfällt, sieht sich jährlich mit Kosten von 400 000 Franken konfrontiert. Mit klugen Investitionen in die Prävention können diese Ausgaben innerhalb von 5 Jahren um  $\frac{1}{3}$  reduziert werden.

Finden Sie heraus, wo Ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen Ihrer Branche steht, und berechnen Sie Ihr Einsparpotenzial mit dem Kennzahlenvergleich der Suva: [www.suva.ch/absenzenmanagement](http://www.suva.ch/absenzenmanagement)

## 1.4 Ziele setzen

Jedes Unternehmen wünscht sich möglichst wenig Absenzen. Doch was sind realistische Ziele, wenn es darum geht, die Ausfalltage zu reduzieren?

Wichtig ist, dass man sich überhaupt Ziele setzt. Denn nur so lässt sich messen, ob man dem Ziel einen Schritt näher gekommen ist oder nicht.

Beachten Sie folgende Tipps:

- Analysieren Sie zuerst die Ausgangslage in Ihrem Unternehmen. Definieren Sie aufgrund der eruierten Daten, wie viele Ausfalltage in Ihrem Unternehmen reduziert werden sollen.
- Realistisch und nachhaltig ist in der Regel eine jährliche Reduktion um 5 Prozent.
- Unterscheiden Sie zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen.
- Unterscheiden Sie zwischen Zielen für das Gesamtunternehmen und Zielen für einzelne Organisationseinheiten.
- Bei einem hohen Ausgangswert (vielen Absenzen) in einem Unternehmen, das bisher kein Absenzenmanagement kannte, sind am Anfang oft höhere Reduktionen möglich.
- Ein gewisser «Absenzensockel» wird immer bleiben. Ein Absenzenrisiko erreichen zu wollen, das erheblich unter dem Branchendurchschnitt liegt, kann sich kontraproduktiv auswirken.

Als Richtschnur dienen die durchschnittlichen Ausfalltage je vollbeschäftigte Person in den einzelnen Wirtschaftszweigen (Tabelle 6). Weichen Ihre Daten vom Branchendurchschnitt ab?

**Tabelle 6**

Durchschnittliche Ausfalltage je vollbeschäftigte Person in verschiedenen Wirtschaftszweigen. Umrechnung von Daten des BFS 2022.

<b>Branche</b>	<b>Krankheit und Unfall 2021 in Tagen</b>
Baugewerbe	8,9
Verkehr und Lagerei	8,3
Öffentliche Verwaltung	6,8
Immobilien, sonst. Dienstleistungen	8,6
Verarbeitendes Gewerbe und Energieversorgung	7,5
<b>Durchschnitt</b>	<b>7,1</b>
Handel und Reparaturgewerbe	7,8
Gesundheits- und Sozialwesen	9,1
Gastgewerbe	6,9
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	5,3
Information und Kommunikation	4,8

## 1.5 Absenzenmanagement einführen – Absenzen richtig erfassen

Stehen Sie mit Ihrem Absenzenmanagement noch ganz am Anfang? Sorgen Sie in einem ersten Schritt dafür, dass die Absenzen rasch und aussagekräftig gemeldet und erfasst werden.

Die Bewirtschaftung der Absenzendaten umfasst von der Meldung der Absenzen bis zur Kontrolle der Massnahmen fünf Phasen (siehe Tabelle 7). Überprüfen Sie, ob in Ihrem Unternehmen diese fünf Phasen umgesetzt werden.

Was wird gemacht? Wo besteht Handlungsbedarf?

**Tabelle 7**

Welche der fünf Etappen der Datenbewirtschaftung werden in Ihrem Unternehmen umgesetzt? Für die jährliche Bilanz beachten Sie bitte die zusätzlichen Fragen in Kapitel 3.1.

Bewirtschaftung von Absenzen	Berufsunfälle	Freizeitunfälle	Krankheit
<b>1. Meldung:</b> Besteht ein Meldesystem bei Unfall oder Krankheit (Meldung an die Vorgesetzten und/oder an den HR-Bereich)? Werden die Meldungen auch entsprechend gemacht?			
<b>2. Erfassung:</b> Gibt es ein System, in welchem die Meldungen zentral erfasst werden?			
<b>3. Auswertung:</b> Werden die Unfall- und Krankheitsmeldungen periodisch (z.B. quartalsweise) ausgewertet und die Kennzahlen von den verantwortlichen Stellen beurteilt?			
<b>4. Massnahmen:</b> Werden aufgrund der Kennzahlen über Unfälle und Krankheiten Massnahmen definiert und umgesetzt?			
<b>5. Kontrolle:</b> Erfolgt eine Kontrolle über den Erfolg bzw. die Wirkung der Massnahmen (z. B. Entwicklung der Unfall-/Krankheitskennzahlen)?			



### SunetPlus

- Mit der Software SunetPlus können Sie
- Unfall- und Krankheitsmeldungen erfassen und der Suva oder auch anderen Versicherern direkt übermitteln
  - Schadenmeldungen und Absenzen verwalten
  - Statistiken erstellen und auswerten

Die Software SunetPlus steht den bei der Suva versicherten Betrieben kostenlos zur Verfügung. Sie ist zu finden unter [www.suva.ch/sunet](http://www.suva.ch/sunet).

# 2 Richtig intervenieren im Absenzfall

Ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter verunfallt oder erkrankt, ist es wichtig, dass der Betrieb sie/ihn betreut – sowohl bei kurzen wie auch bei langen Absenzen. Die richtige Begleitung fördert die Genesung und die Wiedereingliederung in den Betrieb. Werden Rückkehr- und Fehlzeitengespräche systematisch geführt, lassen sich Probleme rascher erkennen und einer Lösung zuführen. Reagieren Sie bei Absenzen frühzeitig und holen Sie, wenn nötig, bei der richtigen Stelle Unterstützung.

## 2.1 Die wichtigsten Aufgaben und Rollen

Alle Führungsebenen sind ins Absenzenmanagement einzubinden. Die Betriebsangehörigen müssen spüren, dass gesunde Arbeitsplätze und die Reduktion von Ausfalltagen für die Unternehmensleitung ein wichtiges Ziel sind.

Aufgaben, die sich aus dem Absenzenmanagement ergeben (wie Administration, Fallbegleitung, Kontrollen usw.) sind zu klären und geeigneten Funktionen und Personen zu übertragen (Geschäftsleitung, Personalabteilung, Abteilungsleitung, direkte Vorgesetzte, Sicherheitsbeauftragte).

Die wichtigste Bezugsperson für erkrankte oder verunfallte Mitarbeitende ist der oder die direkte Vorgesetzte. Er/sie ist die **Schlüsselperson** für alle Betreuungsaufgaben:

- Sie hält den Kontakt mit abwesenden Mitarbeitenden aufrecht.
- Sie informiert die übrigen Mitarbeitenden.
- Sie begrüsst die Mitarbeitenden am Tag der Rückkehr und fragt nach ihrem Befinden.
- Sie führt nach jeder längeren Absenz ein Rückkehrgespräch.
- Sie kümmert sich bei längeren Absenzen um die Wiedereingliederung.



**Bild 6** Ein wohlwollendes Gespräch nach jeder Rückkehr ist zentral für die rasche Reintegration der Mitarbeitenden.

## 2.2 Häufige Kurzabsenzen und «Fehlzeitengespräche»

Einzelne Kurzabsenzen sind kein Grund zur Beunruhigung. Stellen Sie aber sicher, dass die Rückkehrer begrüßt und nach ihrem Befinden gefragt werden.

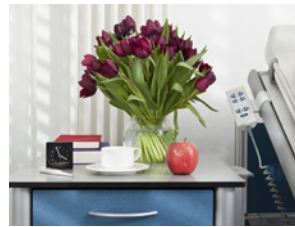
Häufen sich Kurzabsenzen, so sollten die Vorgesetzten die Fälle genauer anschauen. Häufige Kurzabsenzen können beispielsweise auf Motivationsprobleme, Überforderung oder psychische Probleme hinweisen. Aufschlüsse kann ein sogenanntes «Fehlzeitengespräch» geben. Die Vorgesetzten lernen am besten in einer Schulung, wann und wie bei auffälligen Absenzen ein solches Gespräch geführt wird.

Tipps für Fehlzeitengespräche:

- Fehlzeitengespräche bedürfen einer sorgfältigen Vorbereitung.
- In der Regel führt der direkte Vorgesetzte das Gespräch. In sehr angespannten Situationen kann auch der oder die Personalverantwortliche das Gespräch führen.
- Erläutern Sie den Sachverhalt vorurteilsfrei und objektiv. Stützen Sie sich auf Fakten ab (Absenzendaten, Personaldaten, Arztzeugnisse usw.).
- Räumen Sie dem Mitarbeitenden einen ausreichenden Gesprächsanteil zu. Lassen Sie ihn seine Absenzen begründen und bei Bedarf Verbesserungsvorschläge machen.
- Verwenden Sie Ich-Botschaften («Mir ist aufgefallen ...»).
- Beziehen Sie sich auf das Verhalten des Mitarbeitenden, nicht auf seine Person. Versuchen Sie nicht zu «psychologisieren».
- Definieren Sie zusammen mit dem Mitarbeitenden Ziele und die nächsten Massnahmen.
- Vereinbaren Sie einen Termin für ein Folgegespräch.
- Halten Sie Ziele, Massnahmen, Begründungen und den Folgetermin in einem kurzen Protokoll fest.

## 2.3 Langzeitabsenzen und Wiedereingliederung

Der Weg eines verunfallten oder für längere Zeit erkrankten Mitarbeitenden zurück ins Unternehmen lässt sich in vier Phasen einteilen: Akutphase, Behandlungsphase, Eingliederungsphase und Normalisierungsphase.



### Akut-Phase

- Anteilnahme zeigen
- Besuchen
- Team informieren
- Folgekontakte planen
- Arztzeugnis einholen
- Versicherungsfragen klären



### Behandlungs-Phase

- Rückkehrtag planen
- Arzt kontaktieren
- Versicherer kontaktieren
- Beratungsstellen kontaktieren



### Eingliederungs-Phase

- Gesundheitssituation prüfen
- Belastbarkeit prüfen
- Schonarbeit/ Teilzeitarbeit anbieten
- Ergonomische und organisatorische Anpassungen vornehmen



### Normalisierungs-Phase

- Abschlussgespräch
- Erkenntnisse festhalten (was lief gut, was muss optimiert werden?)
- Weiteren Präventionsbedarf klären (weiteren Fällen vorbeugen)

**Bild 7** Vier Phasen auf dem Weg zurück ins Unternehmen

Unterscheiden Sie zwischen Absenzen, die weniger als 30 Tage dauern und damit absehbar sind, und Langzeitabsenzen, deren Dauer länger oder nicht voraussehbar ist. Die folgende Checkliste hilft Ihnen, die wichtigsten Punkte im Auge zu behalten.

**Tabelle 8**  
Checkliste für längere Absenzen

**Absenzen von 10 bis 30 Tagen**

1. Vorgesetzte oder Personalverantwortliche stellen den Informationsaustausch zwischen den Abteilungen und dem abwesenden Mitarbeitenden sicher.
2. Sie eröffnen ein Betreuungsjournal und informieren den Mitarbeitenden über Unterstützungsangebote.
3. Sie bereiten die Rückkehr vor und machen Angebote für eine schrittweise Rückkehr an den Arbeitsplatz.
4. Am Tag der Rückkehr erfolgt das Rückkehrgespräch.

**Langzeitabsenzen von mehr als 30 Tagen und nicht absehbarer Dauer**

5. Spätestens nach dem 30. Abwesenheitstag eine Standortbestimmung vornehmen.
6. Unterstützungsmöglichkeiten durch Partner klären. Siehe Kapitel 2.4.
7. Spätestens nach zwei Monaten Bericht an die Abteilungs- oder Geschäftsleitung.

**Im Unternehmen umgesetzt?**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Der direkte Vorgesetzte oder die Personalverantwortliche steht bei Langzeitabsenzen über die ganze Dauer der Reintegration in Kontakt mit dem erkrankten Mitarbeitenden. Die Kontakte sollen motivierend sein, sodass sie sich positiv auf den Genesungsprozess auswirken. Dabei kann es durchaus sinnvoll sein, wenn auch der betroffene Mitarbeitende eine aktive Rolle einnimmt. Bei Langzeitabsenzen wird von den Personal- und Vorgesetzten Präsenz, Anteilnahme und Konsequenz verlangt.

**2.4 Unterstützung durch Partner**

**Bei der Betreuung und Wiedereingliederung von erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden sind Sie nicht allein. Nutzen Sie die Unterstützung der Ärzte, der Krankenkassen, der Suva und der IV.**

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, wer Sie in welchen Situationen unterstützen kann.

#### 2.4.1 Einbezug behandelnder Ärztinnen/Ärzte

Die/der behandelnde Ärztin/Arzt ist zentral für die Wiedereingliederung. Sie/er beurteilt die Arbeitsfähigkeit und bestimmt, ob und wann der Mitarbeitende die Arbeit wieder aufnimmt. Zur Beurteilung muss sie/er sich ein Bild von der Tätigkeit und der Arbeitsplatzsituation des Mitarbeitenden machen. Dabei können Sie ihn unterstützen.

Gewinnen Sie die Ärztin/den Arzt als Partner. Informieren Sie ihn über die Tätigkeit des Mitarbeitenden und über mögliche Alternativen, die Sie anbieten können. Akzeptieren Sie, dass sie/er der Arbeit des Mitarbeitenden nicht unbedingt den gleichen Stellenwert beimisst wie Sie.

Es gibt drei Modelle, wie Sie das Verhältnis zur Ärzteschaft gestalten können:

- Den Kontakt zum behandelnden Arzt des Mitarbeiters suchen und diesen über die spezifischen Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz informieren.
- Die behandelnde Ärztin der Region über das Unternehmen informieren. Spezifische Anforderungen und Belastungen aufzeigen.
- Mit Vertrauensärzten (betrieblicher Vertrauensarzt) zusammenarbeiten, die über das Unternehmen im Bild sind (vor allem für grössere Unternehmen geeignet).

**Will sich ein Unternehmen mit der Ärztin/dem Arzt austauschen, muss es das Einverständnis des Mitarbeitenden einholen. Denn bei allen drei Modellen muss sich die Ärztin/der Arzt zuerst vom Patienten von der Schweigepflicht befreien lassen.**

Informieren Sie die Mitarbeitenden, wie Sie als Unternehmen mit Ärzten zusammenarbeiten.

#### Vertrauensärzte finden

Als Suva-versichertes Unternehmen können Sie bei Unfällen vom kreisärztlichen Dienst Ihrer Suva-Agentur profitieren. Gehen Ihre Bedürfnisse über das Einholen einer Zweitmeinung oder die Beurteilung der Arbeitsfähigkeit hinaus, kann es sinnvoll sein, einen eigenen vertrauensärztlichen Dienst zu etablieren.



**Bild 8** Gewinnen Sie die Ärztin/den Arzt als Partner.

Um die Anforderungen und Belastungen am bisherigen Arbeitsplatz des Mitarbeitenden oder an einem temporären Schonarbeitsplatz zu beschreiben, stellt Ihnen die Suva Vorlagen (Jobprofile) zur Verfügung.



### 2.4.2 Einbezug der Suva und anderer Versicherer

Wiedereingliederung ist ein Schlüsselanliegen der Suva. Menschen haben bessere Chancen auf Heilung und Wiedereingliederung, wenn sie nach dem Unfall frühzeitig und kompetent betreut werden.

Mit der Unfallmeldung an die Suva erhalten Sie die notwendige Unterstützung Ihrer Suva-Agentur. Das Case Management (CM) der Suva optimiert das Zusammenwirken zwischen Patient, Ärztin/Arzt, Unternehmen und Versicherer. Schwer Verunfallte und Personen mit einem komplexen Heilungsverlauf erhalten eine intensive Betreuung.

#### Weiterführende Informationen

Tipps, Praxisbeispiele und Merkblätter finden Sie unter:

[www.suva.ch/wiedereingliederung](http://www.suva.ch/wiedereingliederung)

[www.compasso.ch](http://www.compasso.ch)

### 2.4.3 Invalidenversicherung (IV)

Die IV hat das Ziel, den Versicherten mit Eingliederungsmassnahmen oder Geldleistungen die Existenzgrundlage zu sichern.

Als Arbeitgeber können Sie Mitarbeitende mit gesundheitlichen Problemen den IV-Stellen melden. Frühzeitige Abklärungen ermöglichen es, schnell Massnahmen gegen einen möglichen Arbeitsplatzverlust oder eine lang andauernde Arbeitsunfähigkeit zu ergreifen.

Wann ist eine Meldung an die IV-Stelle sinnvoll?

- Wenn ein Mitarbeitender infolge gesundheitlicher Probleme seine Tätigkeit nicht mehr zufriedenstellend ausüben kann, das Unternehmen ihn aber trotzdem weiterbeschäftigen möchte, dazu aber die finanziellen Ressourcen fehlen.
- Wenn unklar ist, welche Tätigkeiten dem Mitarbeitenden aus medizinischer Sicht noch zumutbar sind.
- Wenn das Unternehmen wegen gesundheitlicher Probleme eines Mitarbeitenden an Grenzen stösst und professionelle Unterstützung beanspruchen möchte.

#### Weiterführende Informationen

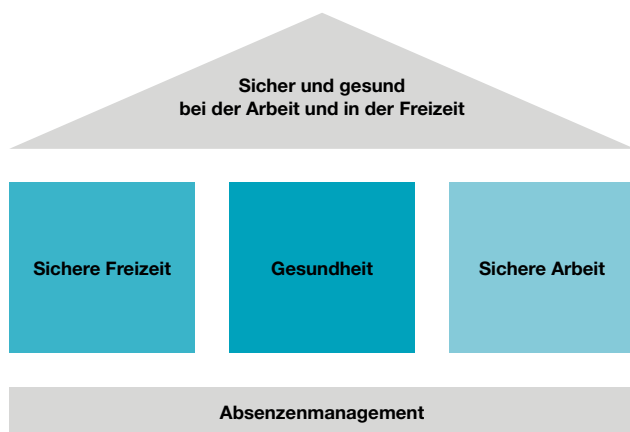
[www.ahv-iv.ch/de](http://www.ahv-iv.ch/de)

# 3 Prävention stärken – Hilfen und Angebote

**Erfolgreiche Prävention von Krankheiten und Unfällen ist ein dauernder Prozess, der immer wieder überprüft und optimiert werden muss. Evaluieren Sie die Sicherheits- und Gesundheitsrisiken, denen die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz und in der Freizeit ausgesetzt sind. Setzen Sie auf dem Weg zu einem «gesunden Unternehmen» Handlungsschwerpunkte und anerkennen Sie Verbesserungen. So können Sie die Prävention in Ihrem Unternehmen laufend stärken.**

## 3.1 Prioritäten setzen und Massnahmen treffen

Das Absenzenmanagement ist ein wichtiger Ausgangspunkt und Teil des Fundaments für die Präventionsarbeit. Setzen Sie aufgrund der Absenzenkennzahlen Ihres Unternehmens Prioritäten in der Prävention.



**Bild 9** Das Gesundheitshaus. Ein stabiles Fundament ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Präventionsarbeit.

Die Absenzenkennzahlen erlauben es Ihnen, sinnvolle Präventionsmassnahmen auszuwählen, diese zu steuern und regelmässig Erfolgskontrollen vorzunehmen. Erfahren Sie in den folgenden Abschnitten, wie Sie die einzelnen Pfeiler Ihres Gesundheitshauses stärken können.

## 3.2 Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit

Die Verhütung von Berufsunfällen und Berufskrankheiten ist gesetzliche Pflicht und liegt in der Verantwortung der Firmenleitung. Um den Schutz der Mitarbeitenden bei der Arbeit sicherzustellen, sind viele Präventionsmassnahmen verbindlich vorgeschrieben. Als Ausgangspunkt für die Präventionsarbeit ist neben den betrieblichen Unfallkennzahlen die systematische Gefahrenermittlung von zentraler Bedeutung.

**Es empfiehlt sich, wie folgt vorzugehen:**

1. Ermitteln Sie die Sicherheits- und Gesundheitsgefahren in Ihrem Betrieb.
2. Planen Sie Massnahmen, die den Risiken entsprechen.
3. Erarbeiten Sie ein Sicherheitssystem, das auch langfristig die Sicherheit und den Gesundheitsschutz gewährleistet.

Informationen und Hilfsmittel zur Gefahrenermittlung und Massnahmenplanung bei der Arbeit finden Sie unter [www.suva.ch/gefarenermittlung](http://www.suva.ch/gefarenermittlung).



**Bild 10** Stellen Sie sicher, dass die «Lebenswichtigen Regeln» Ihrer Branche ohne Wenn und Aber eingehalten werden. Siehe dazu [www.suva.ch/regeln](http://www.suva.ch/regeln).

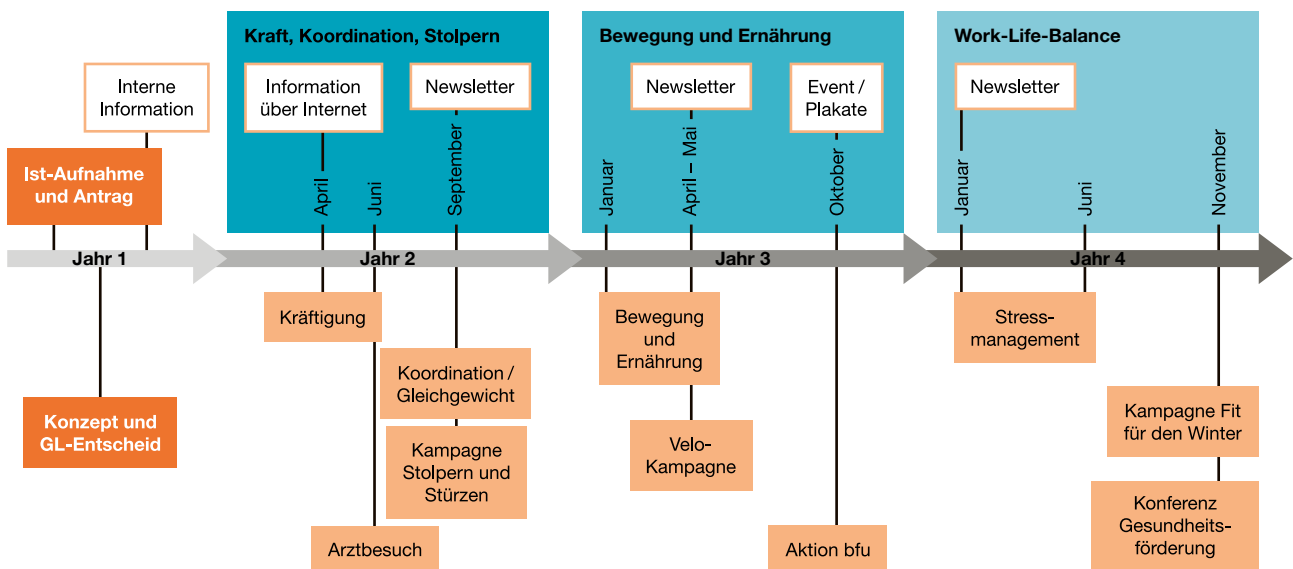
### 3.3 Sicher in der Freizeit

Um erfolgreich Freizeitunfälle und entsprechende Absenzen zu verhüten, gehen Sie am besten von folgender Frage aus: Wo befinden sich bei den Mitarbeitenden meines Unternehmens in der Freizeit Unfallschwerpunkte? Diese Frage lässt sich anhand der Unfallkennzahlen und des Unfallgeschehens in der Freizeit beantworten. Die Kennzahlen und die folgenden Fragen weisen den Weg:

- Bei welchen Freizeitaktivitäten verunfallen die Mitarbeitenden am meisten?
- Welche Unfälle verursachen die längsten Absenzen und die höchsten Kosten?
- Welches sind die häufigsten Freizeitbeschäftigungen der Mitarbeitenden?

#### Langfristige Aktionspläne wirken nachhaltig

Eine erfolgversprechende Präventionsarbeit baut auf einem ganzen Set von Massnahmen auf. Isolierte Einzelaktionen sind in der Regel nicht nachhaltig. Wie ein langfristiger Aktionsplan in einem Unternehmen aussehen kann, zeigt Bild 11.



**Bild 11** Präventionsarbeit ist erfolgversprechend, wenn der Bedarf abgeklärt und Schwerpunkte gesetzt werden. Die Grafik zeigt den Aktionsplan eines Unternehmens über vier Jahre hinweg.

Gerne unterstützen die Präventionsberater der Suva Unternehmen beim Aufbau eines Konzepts für das Vermeiden von Absenzen (gesamtheitlich oder themenspezifisch) und begleiten die Unternehmen auch bei der Umsetzung ihres Aktionsplans.

### Präventionsmodule

Die Suva bietet zahlreiche Präventionsmodule an. Diese ermöglichen es den Betrieben, die Mitarbeitenden über eine längere Zeit hinweg für Sicherheits- und Gesundheitsthemen zu sensibilisieren – mit originellen Ideen und attraktiven Einsatzmitteln. Informieren Sie sich über dieses Angebot unter [www.suva.ch/praeventionsmodule](http://www.suva.ch/praeventionsmodule).

## 3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement

**Motivierte und zufriedene Mitarbeitende haben weniger Absenzen und kehren nach einer Krankheit oder einem Unfall schneller wieder an den Arbeitsplatz zurück.**

Das «betriebliche Gesundheitsmanagement» stärkt die Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden. Es fördert die Fähigkeit des Einzelnen, im täglichen Leben Entscheidungen zu treffen, die sich positiv auf die Gesundheit auswirken. Zugleich beschäftigt sich das betriebliche Gesundheitsmanagement mit den Rahmenbedingungen. Gute Rahmenbedingungen beeinflussen im Unternehmen das Absenzengeschehen positiv.



**Bild 12** Aufgaben des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Das betriebliche Gesundheitsmanagement wird mit Vorteil in das bestehende Managementsystem des Unternehmens eingebettet. Wichtig ist auch, den Führungskräften und Mitarbeitenden Aus- und Weiterbildungen anzubieten.

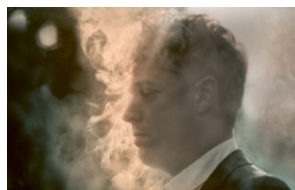
### Handlungsfelder des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind:



**Führung, Organisation und Gesundheit**



**Zusammenarbeit, Team**



**Belastungen (Stress), Work-Life-Balance**



**Ergonomie am Arbeitsplatz**



**Lebensstil, Bewegung, Ernährung, Sucht**

Angebote zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und zu den Angeboten der Suva finden Sie unter [www.suva.ch/praeventionsmodule](http://www.suva.ch/praeventionsmodule).

# Information, Hilfen und Angebote

[www.suva.ch/absenzenmanagement](http://www.suva.ch/absenzenmanagement)

Auf dieser Website finden Sie Informationen, Arbeitshilfen sowie Beratungs- und Ausbildungsangebote der Suva zum Thema Absenzenmanagement.

[www.suva.ch/e-schulung](http://www.suva.ch/e-schulung)

Unsere kostenlose E-Schulung befähigt Sie, in Ihrem Unternehmen ein sinnvolles Absenzenmanagement aufzubauen.

[www.suva.ch/praeventionsmodule](http://www.suva.ch/praeventionsmodule)

Hier finden Sie Angebote und Unterstützung, um selber oder mit Hilfe von Fachpersonen etwas gegen Freizeit- und Arbeitsunfälle zu unternehmen.

Haben Sie Fragen zum Absenzenmanagement?

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Wir helfen Ihnen gerne weiter.

E-Mail: [absenzenmanagement@suva.ch](mailto:absenzenmanagement@suva.ch)

Telefon: 041 419 58 51

## Das Modell Suva Die vier Grundpfeiler



Die Suva ist mehr als eine Versicherung; sie vereint Prävention, Versicherung und Rehabilitation.



Gewinne gibt die Suva in Form von tieferen Prämien an die Versicherten zurück.



Die Suva wird von den Sozialpartnern geführt. Die ausgewogene Zusammensetzung des Suva-Rats aus Vertreterinnen und Vertretern von Arbeitgeberverbänden, Arbeitnehmerverbänden und des Bundes ermöglicht breit abgestützte, tragfähige Lösungen.



Die Suva ist selbsttragend; sie erhält keine öffentlichen Gelder.

**Suva**  
Postfach, 6002 Luzern

**Auskünfte**  
Tel. 058 411 12 12  
kundendienst@suva.ch

**Download**  
[www.suva.ch/66131.d](http://www.suva.ch/66131.d)

**Titel**  
Absenzenmanagement:  
Ein Gewinn für jedes Unternehmen

Abdruck – ausser für kommerzielle  
Nutzung – mit Quellenangabe gestattet.  
Erstausgabe: September 2014  
Überarbeitete Ausgabe: September 2022

**Publikationsnummer**  
66131.d (nur als PDF erhältlich)