

Bachelorthesis

Autorin: Eva Juric

Betreuung: Patrick Lüthold

Praxispartner: Japan Tobacco International AG

Ermittlung notwendiger Konzeptionselemente für ein ganzheitliches Case-Management

Voraussetzungen, Elemente und theoretische Grundlagen für ein ganzheitliches
Case-Management Konzept

Bachelorthesis

Fachhochschule Nordwestschweiz, Angewandte Psychologie

Bachelorstudiengang: Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

6. Semester

Eingereicht am: 28. Juni 2017, Olten

„Fehlzeiten – Zeiten, die dem Betrieb fehlen. “

Kempe (1975, S. 224).

Danksagung

Zunächst möchte ich mich an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Bachelor-Arbeit unterstützt und motiviert haben.

Besonders gilt dieses Dank Herrn Patrick Lüthold, der meine Arbeit und somit auch mich betreut hat. Nicht nur gaben Sie mir immer wieder durch kritisches Hinterfragen wertvolle Hinweise – auch für Ihre moralische Unterstützung und die kontinuierliche Motivation haben Sie einen großen Teil zur Vollendung dieser Arbeit beigetragen. Sie haben mich dazu gebracht, über meine Grenzen hinaus zu denken. Vielen Dank für die Geduld und Mühe.

Gerne möchte ich auch meinem Praxispartner der Japan Tobacco International AG für die enge und gelungene Zusammenarbeit danken. Dabei haben Frau Andrea Herrmann und Maria-Jose Piantoni eine entscheidende Rolle gespielt.

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Konzeption eines ganzheitlichen Case-Management Konzepts. Die theoretische Grundlage basiert auf einer Theorie, die besagt, dass Fehlzeiten Management und Case-Management eine Ergänzung zueinander darstellen. Mit dem Gebrauch einer Dokumentenanalyse, Präsentationen sowie Vorgesprächen konnte die Hauptuntersuchungsmethode erarbeitet werden. Die „best practices“ Befragung stellte eine Informationsquelle dar, welche zu gewissen Teilen mit einer inhaltlichen Inhaltsanalyse und mit quantitativen Methoden ausgewertet wurde. Damit wurde versucht möglichst viele Elemente eines ganzheitlichen Konzepts aus vergleichbaren Unternehmen zu generieren. In einem weiteren Schritt wurden die ausgewerteten Elemente und Inputs dem erarbeiteten Konzept der Japan Tobacco International AG gegenüber gestellt und als Vergleichsbarometer sowie als Erarbeitungshilfe für das Case-Management Konzept genutzt. Es konnten wichtige Faktoren des Fehlzeiten- und des Case-Managements durch die Befragung generiert und mit Häufigkeitsangaben an die JTI zur Implementierung weitergegeben werden. Die Bedeutung der Human Resources Abteilung und guter Ausbildung von Führungspersonen im Zusammenhang mit der korrekten Betreuung von fehlenden Mitarbeitern konnte zunächst als Hypothese behauptet und nach der Befragung bestätigt werden.

Anzahl Zeichen: 80'992 inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang

Schlüsselwörter: Case Management, Fehlzeiten, Fehlzeiten-Management, Fallbetreuung, Langzeitabsenzen, Wiedereingliederung

Gender Erklärung

In der vorliegenden Arbeit wurde, so weit wie möglich, die geschlechtsneutrale Ansprechweise verwendet. Zur besseren Leserlichkeit wurde, wo als sinnvoll erachtet, die männliche Form verwendet, für welche jedoch auch die weibliche Form zu verstehen ist. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	12
Ausgangslage und Problemstellung	13
<i>Praxispartner Japan Tobacco International AG</i>	13
<i>Relevanz des Themas</i>	14
<i>Problemstellung</i>	14
<i>Fragestellung</i>	16
<i>Abgrenzung</i>	17
Theoretische Grundlagen	18
<i>Fehlzeiten</i>	18
<i>Tätigkeitsbedingte Fehlbelastungen und krankheitsbedingte Abwesenheiten</i>	21
<i>Gesundheit</i>	22
<i>Gesundheitsförderung</i>	23
<i>Betriebliches Gesundheitsmanagement</i>	24
<i>Fehlzeiten- und Case-Management</i>	24
<i>Fehlzeiten-Management</i>	25
<i>Case-Management</i>	25
<i>Stress und Belastungen</i>	25
<i>Psychosoziale Gefährdungsfaktoren</i>	26
<i>Veränderung der Altersstruktur im Unternehmen</i>	27
Methode	29
<i>Vorgespräche</i>	30
<i>Ziel</i>	30
<i>Auswertungsmethode</i>	30
<i>Dokumentenanalyse</i>	31
<i>Durchführung</i>	31
<i>Auswertung</i>	31

Hauptuntersuchung: Befragung mittels Fragebogen.....	33
<i>Untersuchungsdesign</i>	33
<i>Pretest</i>	35
<i>Untersuchungsdurchführung</i>	36
<i>Sampling</i>	37
<i>Untersuchungsauswertung</i>	38
Ergebnisse aus der Hauptuntersuchung	39
Diskussion.....	50
<i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i>	50
<i>Ausblick</i>	53
Schlussbetrachtung.....	54
Literaturverzeichnis	55
Anhang.....	59
1. <i>Ergebnisse Dokumentenanalyse</i>	59
2. <i>Druckversion Fragebogen UniPark</i>	65
3. <i>Auswertungsmappe Fragebogen</i>	71

Tabellenverzeichnis

<u>Tabelle 1.</u>	Ursachen und Quellen psychischer Belastungen in der Arbeitswelt nach Spiess und Stadler (2002).	S.26
<u>Tabelle 2.</u>	Kategorien der Dokumentenanalyse (eigene Darstellung).	S.32

Titel zu den Abbildungen

<u>Abbildung 1.</u>	Führungspositionen und Stabstellen der JTI (eigene Darstellung).	S.12
<u>Abbildung 2.</u>	Aufteilung der Aufgaben zwischen dem Projektteam der JTI und den Schwerpunkten der Bachelorarbeit (eigene Darstellung).	S.14
<u>Abbildung 3.</u>	Gruppierung von Fehlzeiten. Der betriebliche Krankheitsstand beinhaltet mehr als 50% aller Fehlzeiten während der Arbeitszeit (Brandenburg und Nieder, 2009).	S.18
<u>Abbildung 4.</u>	Fehlzeiten als Störfaktoren für Kollegen (Mitarbeiter), Vorgesetzten und Arbeitsnehmer (Brandenburg und Nieder, 2009).	S.19
<u>Abbildung 5.</u>	Aufgaben und Rolle bei Kurz- und Langzeitabsenzen (SUVA, 2017).	S.20
<u>Abbildung 6.</u>	Dynamik des menschlichen Alterns. X-Achse stellt das Alter in zehner Schritten dar und die y-Achse die annähernde Bewertung der Fähigkeiten (nach Hofecker et al., 1979. In Anlehnung an Hanke und Seel, 2015).	S.28
<u>Abbildung 7.</u>	Überblick über das multimethodische Vorgehen (eigene Darstellung).	S.29
<u>Abbildung 8.</u>	Skalen des Fragebogens (eigene Darstellung).	S.34
<u>Abbildung 9.</u>	Item mit Antwortbeispiel aus dem Fragebogen (eigene Darstellung).	S. 36
<u>Abbildung 10.</u>	Item mit Antwortbeispiel und Freitextfeld aus dem Fragebogen (eigene Darstellung).	S.37
<u>Abbildung 11.</u>	Im Fragebogen genannte Unternehmensbranchen (eigene Darstellung).	S.38
<u>Abbildung 12.</u>	Art der Zielvereinbarung zur Minimierung der Absenzen (eigene Darstellung).	S.39

<u>Abbildung 13.</u> Unterscheidung des Gesamtvolumens von Fehlzeiten (eigene Darstellung).	S.41
<u>Abbildung 14.</u> Massnahmen bei steigenden Fehlzeiten (eigene Darstellung).	S.42
<u>Abbildung 15.</u> Massnahmen gegen Fehlzeiten (eigene Darstellung).	S.43
<u>Abbildung 16.</u> Betreuung der rückkehrenden Mitarbeiter nach Position (eigene Darstellung).	S.44
<u>Abbildung 17.</u> Betreuungsarten und Personen (eigene Darstellung).	S.45
<u>Abbildung 18.</u> Organisatorische Möglichkeiten nach der Rückkehr (eigene Darstellung).	S.46
<u>Abbildung 19.</u> Ansprechpartner und / oder Vertrauensperson (eigene Darstellung).	S.47
<u>Abbildung 20.</u> Beratungsangebot nach Themen (eigene Darstellung).	S.48
<u>Abbildung 21.</u> Hinzunahme eines Vertrauensarztes und Organisation (eigene Darstellung).	S.49

Einleitung

Die aktuelle Diskussion über wandelnde Arbeitsmodelle, krankheitsbedingten Fehlzeiten und steigenden psychischen Herausforderungen im Zusammenhang mit Arbeitsleistungen fordern Nachdruck von Unternehmen. Motivierte, überarbeitete und fehlende Mitarbeiter müssen korrekt beraten und behandelt werden.

Gesunde Mitarbeiter sind für Unternehmen in vielerlei Hinsicht wichtig. Einerseits führen krankheitsbedingte Absenzen zu immensen ökonomischen Kosten, andererseits ist ein guter Gesundheitszustand eine Grundvoraussetzung für Leistungsfähigkeit und Produktivität (Steinke & Badura, 2011). Nach Brandenburg und Nieder (2009) sind steigende Fehlzeitenquoten eine der wichtigsten personalwirtschaftlichen Frühwarnindikatoren für fallende Produktivität und ökonomische Schwierigkeiten. Daraus resultiert, dass jedes Unternehmen ab einer KMU Grösse ein Fehlzeiten- und Case-Management benötigt. Dabei kann sich ein Fehlzeiten-Management nicht alleine auf die Berechnung von Kennzahlen fokussieren, da Fehlzeiten multifaktoriell bedingt sind. Die logische Nachfolge eines Fehlzeiten-Managements ist ein darauf abgestimmtes Case-Management Konzept (Deplazes & Künzli, 2010). In den folgenden Abschnitten der Arbeit werden diese Themen aufgegriffen und zusammen mit der Case-Management Konzeptentwicklung der Japan Tobacco International (im Weiteren JTI bezeichnet) in Verbindung gebracht. Zunächst werden der Praxispartner und die erarbeitete Problemstellung beschreiben. Danach folgt der theoretische Abschnitt dieser Arbeit, welcher weiterführend zum Verständnis des Methoden- und Ergebnisteils dient.

Ausgangslage und Problemstellung

Im nachfolgenden Kapitel wird das Unternehmen Japan Tobacco International spezifisch die Produktionsstätte und das Management aus Dagmersellen vorgestellt. Anschliessend wird die Problemstellung beschrieben und die Fragestellung dargelegt, präzisiert und abgegrenzt.

Praxispartner Japan Tobacco International AG

Japan Tobacco International ist ein international tätiger Tabakkonzern und bildet das internationale Tabakgeschäft des japanischen Japan Tobacco-Konzerns.

Zu Beginn des Jahres 2017 beschäftigte das Unternehmen weltweit über 26'000 Mitarbeiter. In den letzten 40 Jahren hat sich die JTI zu einer bedeutenden Produktionsstätte und Marktorganisation entwickelt, mit ungefähr 400 Mitarbeitern in Dagmersellen (A. Herrmann, persönl. Mitteilung, 05.01.2017). Davon sind 300 direkt an der Zigarettenproduktion beteiligt. Die JTI ist einer der grössten Arbeitgeber im Kanton Luzern. Nach Moneyhouse (2011) belegt die Gesellschaft Japan Tobacco International den zehnten Rang als grösster Arbeitgeber im Jahr 2011 im Kanton Luzern.

Die Steuerungs- und Dienstleistungsfunktionen der JTI werden von festangestellten und temporär angestellten Mitarbeitern durchgeführt und in folgende Abteilungen gegliedert: Factory Organisation, Corporate Affairs & Communications, Human Resources, Marketing, Sales Operations, Finance / IT / Plant Controlling, Quality, Manufacturing Services, Production, Engineering & EHS und Warehouse.

Das General Management leitet diese Abteilungen und setzt sich aus folgenden in der Abbildung 1 dargestellten Führungspositionen zusammen:



Abbildung 1: Führungspositionen und Stabstellen der JTI.

Die JTI ist ein Unternehmen, bei welchem durch die grosse Produktionsstätte ein hohes Mass an Sicherheit und Zuverlässigkeit vorausgesetzt wird. Vor allem im Bereich der Produktion müssen immer genügend Mitarbeiter für einen reibungslosen Produktionslauf sowie genügend Sicherheit für jeden Mitarbeiter vorhanden sein.

Das Durchschnittsalter aller Mitarbeiter der JTI beträgt 41 Jahre. In der Produktion ist das Durchschnittsalter in den letzten Jahren gestiegen und befindet sich momentan bei 43 Jahren. Bei der JTI sind momentan doppelt so viele männliche Angestellte beschäftigt wie weibliche.

Relevanz des Themas

Nach Jannsen, Kant, Swaen und Schroer (2003) wird in der westlichen Gesellschaft das Problem von krankheitsbedingten Absenzen viel diskutiert. Durch verschiedene Ursachen, wie beispielsweise komplexe Konstellationen von Führungspersonal oder Teamzusammenstellung treten Absenzen bei Mitarbeitern auf und werden je nach dem von schwierigen und diffusen Arbeitsbedingungen verstärkt, wie beispielsweise Probleme mit dem Vorgesetzten oder unklare Kommunikation im Betrieb. Alexanderson (1998) bezieht sich auf zwei Faktoren beim Auftreten und dem Verlauf von Absenzen: Zunächst auf persönliche Faktoren, wie beispielsweise den Gesundheitszustand oder die Einstellung zur Arbeit. Dabei werden die persönlichen Faktoren durch Arbeitsbedingungen, wie Arbeitszufriedenheit oder betriebliche Rahmenbedingungen wie die aktuelle Arbeitsmarktsituation wiederum beeinflusst. Diese Faktoren können Ursachen von krankheitsbedingten Absenzen sein.

Problemstellung

Die JTI Dagmersellen als bedeutende Produktionsstätte des Tabak Konzerns, ist mit 400 Angestellten bemüht, die Absenzenrate möglichst gering zu halten. Der Altersdurchschnitt ist in den letzten Jahren vor allem in den Bereichen der Produktionsstätte gestiegen und bringt daher mehr körperliche Risiken mit sich. Nach Hofecker (1989) nehmen die körperliche Arbeitsfähigkeit und die Mobilität im zunehmenden Alter ab und bringen daher Gefahren und Erschöpfungsfaktoren im Zusammenhang mit körperlicher Arbeit mit sich.

Die weiteren Auswirkungen von zunehmendem Alter werden im theoretischen Teil der Arbeit konkreter beschrieben.

Die Bearbeitung der Absenzenfälle war bis anhin Einzelfallbezogen und daher sehr Zeitaufwändig. Vor allem bei Langzeitabsenzen gestaltete sich die Rollenaufteilung zwischen Human Resources Management und den Vorgesetzten der fehlenden Mitarbeiter als schwierig. Durch stetige betriebliche Veränderungen und Wachstum wird die Entwicklung eines ganzheitlichen Betreuungsprozesses unumgänglich. Um das zu erreichen, müssen Strukturen für die einzelnen Fehlzeitenarten erstellt und in die vorhandenen Prozesse integriert werden.

Die Praxispartnerin möchte ein ganzheitliches Case-Management Konzept entwickeln, nach dem Langzeitabsenzen betreut und abgewickelt werden können. Dies wird durch ein internes Projekt bei der JTI und der folgenden Untersuchung verwirklicht. Bei der JTI wurde dies von einigen Personen aus dem Human Resources Team durchgeführt. Da das Projekt von zwei Parteien durchgeführt wurde, gab es einige Präsentationen von und für die JTI, um die Ziele im Auge zu behalten und Probleme festzustellen.

Die Aufgaben im Projekt wurden wie in Abbildung 2 dargestellt aufgeteilt. Das interne Projektteam der JTI entwickelte die Checklisten, Prozesse und weitere Dokumente, während sich die Bachelorarbeit auf die Erhebung der „best practices“ fokussierte, um möglichst viele Vergleichsinformationen zu generieren.

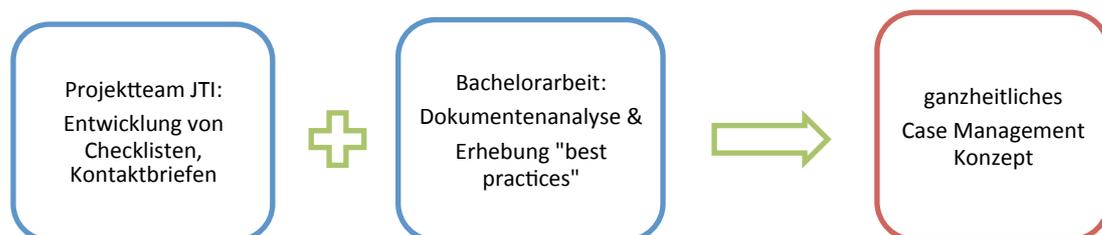


Abbildung 2: Aufteilung der Aufgaben zwischen dem Projektteam der JTI und den Schwerpunkten der Bachelorarbeit.

Das neue Case-Management Konzept soll für das Human Resources und für Vorgesetzte als Erleichterung der Bürokratie sowie der Handhabung von Langzeitschadenfällen dienen. Für die Mitarbeiter würde das einen geregelter Ablauf bei Fehlzeiten und enge Betreuung und Informationserbringung seitens der JTI und dem betroffenen Mitarbeiter bedeuten.

Fragestellung

Im Zusammenhang mit der oben genannten Problemstellung und der Absprache mit dem Praxispartner wird eine Erhebung durchgeführt, welche sich auf die „best practices“ von anderen Unternehmen bei der Durchführung von Case Management bezieht. „Best practices“ bedeutet, die beste Art und Weise für den praktischen Umgang in diesem Fall von Case-Management. Dabei gilt es als besonders wichtig zu beachten, dass Fehlzeiten-Management und Case-Management in sich ergänzende Bausteine sind.

Der Praxispartner möchte die bisherig durchgeführte Angehensweise im vorhandenen Fehlzeiten-Management vervollständigen und mit einem ganzheitlichen Konzept in die Bearbeitung von Langzeitfällen integrieren. Dazu muss in Erfahrung gebracht werden, welche Massnahmen für ein ganzheitliches Case-Management Konzept benötigt werden. Deshalb sollen aus der Untersuchung Antworten darauf gefunden werden, auf welche Art man die richtigen Voraussetzungen dafür schafft, wie mit den Fehlzeiten umgegangen werden muss und wie Fehlzeiten vermindert werden können. Es soll aufgedeckt werden, wie vergleichbar das vorhandene Konzept der JTI und das von anderen Unternehmen ist. Am Ende der Untersuchung sollen vor allem Elemente für ein ganzheitliches Case-Management Konzept generiert werden. Dies beinhaltet die Minderung, die Erfassung, den Umgang sowie die Wiedereingliederungsmassnahmen bei und von Fehlzeiten. Die JTI möchte ihr entwickeltes und teilweise noch auszuarbeitendes Konzept mit anderen Unternehmen vergleichen, um die bestmöglichen Beispiele und Anwendungen für ihr Konzept aufzuweisen. In erster Linie interessiert den Praxispartner die Ausführung und die Koordination des Case-Managements bei vergleichbaren Unternehmen. Dafür werden zunächst die Kriterien zum Fehlzeiten-Management erfragt und in einem zweiten Teil die Elemente von Case-Management. Aus diesen Folgerungen lassen sich diese Fragestellungen ableiten:

Fragestellung 1

Welche Voraussetzungen müssen für die ein ganzheitliches Fehlzeiten-Management erfüllt werden?

Teilfrage 1a

Wie werden die richtigen Voraussetzungen und die Bereitstellung von Instrumenten, beim Fehlzeiten-Management geschaffen?

Teilfrage 1b

Wie werden Fehlzeiten erfasst, ausgewertet und analysiert?

Teilfrage 1c

Mit welchen betrieblichen und individuellen Massnahmen können Fehlzeiten reduziert werden?

Fragestellung 2

Welche Elemente werden für ein ganzheitliches Case-Management Konzept verwendet?

Abgrenzung

In dieser Untersuchung stehen die Durchführungsart und betriebliche Entschlüsse im Zentrum, welche für Fehlzeiten und Case-Management Konzepte von Unternehmen verwendet werden. Das heisst, die Fokussierung liegt bei den befragten Unternehmen, welche ihre „best practices“ vorstellen und Angaben zu ihren Prozessen weitergeben. Ebenso wurden betriebliche Angebote und Ansichtsweisen in den Fokus gelegt. Die Aufmerksamkeit wird ebenfalls auf psychologische Definitionen von Gesundheit und deren Förderung sowie auf mögliche Gefährdungsfaktoren für Mitarbeiter gelegt. In keinem Sinn beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Zufriedenheit oder Befragung von Mitarbeitern. Vor diesem Hintergrund werden speziell Absenzen aufgrund von Krankheitsfällen in Verbindung mit dem Fehlzeiten- und Case-Management Konzept beleuchtet. Weitere Fehlzeiten, welche beispielsweise auf Unzufriedenheit oder arbeitsbezogene Einstellungen zurückzuführen sind, werden weitgehend aus der Befragung ausgeschlossen.

Theoretische Grundlagen

Bevor näher auf die Zusammenhänge zwischen Fehlzeiten- und Case-Management eingegangen wird, werden die für die vorliegende Arbeit notwendigen Begriffe, Konzepte und Definitionen der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie aus weiteren ökonomischen Gebieten erläutert. Das hat zum Ziel, dass der Sinn und Zweck der Fragestellungen sowie die darauffolgenden Methoden und Ergebnisse der vorliegenden Arbeit gut verstanden werden können.

Fehlzeiten

Fehlzeiten beschreiben nach Brandenburg und Nieder (2009) alle Zeiten, in denen Mitarbeiter ihre Arbeitskraft dem Unternehmen nicht zur Verfügung stellen. Dies beinhaltet sämtliche Abwesenheiten vom Arbeitsplatz. Darunter fallen entschuldigtes oder geplantes Fehlen, wie zum Beispiel Arztbesuche oder Verspätungen sowie auch Ferien. Unabhängig von der Abwesenheitsart ist, ob während der Fehlzeit eine Bezahlung erfolgt. Einige Fehlzeiten sind zu gewissen Teilen durch den Arbeitgeber beeinflussbar, wie beispielsweise im Gebiet der Arbeitssicherheit und dem Arbeitsschutz. Demnach kann der Arbeitgeber die Fehlzeiten der Mitarbeiter verringern, wenn gute Arbeitsbedingungen herrschen (Staub, 2007). Blaschke und Nieder (1979) beschreiben Fehlzeiten als: „Zeiten, in denen der Arbeitnehmer dem Unternehmen nicht zu Erfüllung seiner Aufgaben, zu der er sich vertraglich verpflichtet hat, zur Verfügung steht“ (S. 15).

Nach Brandenburg und Nieder (2009) wird dem betrieblichen Krankheitsstand grosse Aufmerksamkeit geboten, da dieser über 50 Prozent der gesamten Fehlzeiten (ca. 9% der Arbeitszeit) und daher den grössten Anteil der Fehlzeiten ausmacht. Dieser setzt sich zusammen aus nicht durch die Arbeitssituation bedingten, durch die Arbeitssituation bedingten und durch die privaten Lebensumstände. Dabei handelt es sich um ärztlich legitimierte Fehlzeiten, welche entweder tatsächlich medizinisch bedingt sind oder durch die bewusste Entscheidung des Mitarbeiters zustanden kommen, von seinem Arbeitsplatz fernzubleiben. Die medizinisch bedingte Arbeitsunfähigkeit beläuft sich auf etwa drei Prozent während der motivationale Absentismus ungefähr zwei Prozent der Abwesenheit ausmacht. In Abbildung 3 werden diese und weitere Fehlzeitengründe mit Prozentsätzen aufgezeigt.

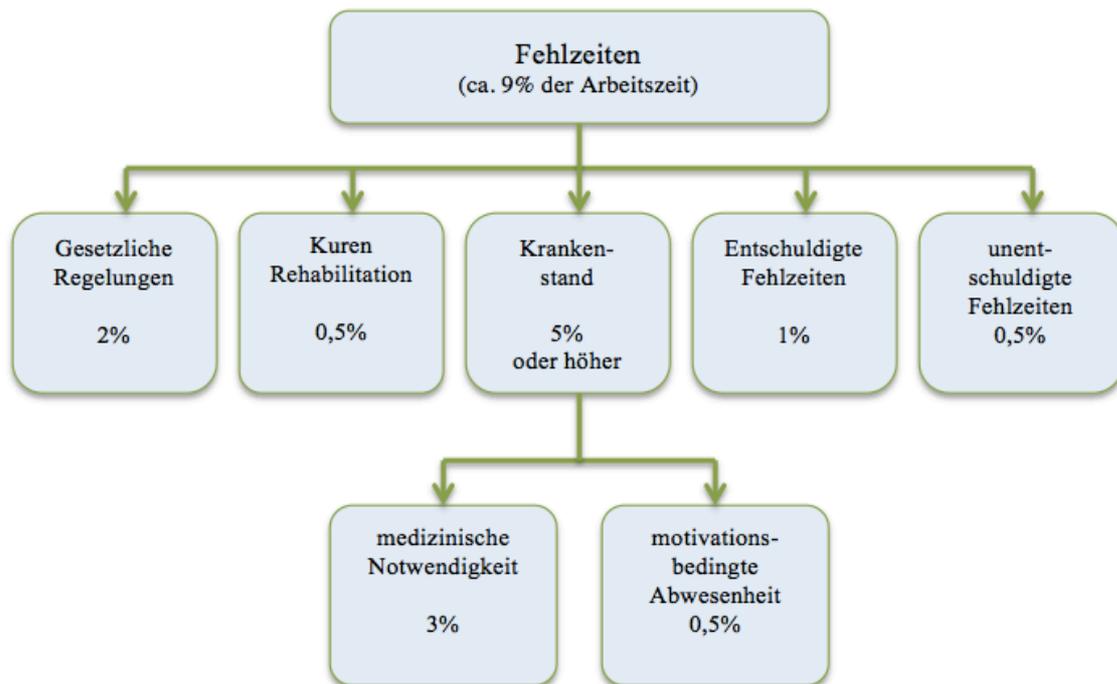


Abbildung 3: Gruppierung von Fehlzeiten. Der betriebliche Krankheitsstand beinhaltet mehr als 50% aller Fehlzeiten während der Arbeitszeit (Brandenburg und Nieder, 2009).

Brandenburg und Nieder (2009) untersuchten die Bedeutung der Fehlzeiten für ein Unternehmen. Dabei unterschieden sie drei Sichtweisen von Fehlzeiten: Fehlzeiten als Kostenfaktor, als Störfaktor und als Signal.

Falls auf den *Kostenfaktor* eingegangen wird, werden sowohl direkte Kosten wie Unfallversicherungs- und Ausgleichskosten oder sinkende Produktivität berechnet und die daraus resultierenden indirekten Kosten. Diese beinhalten Kosten wie beispielsweise schlechtes Firmenimage, die daraus sinkende Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt oder mangelnde Arbeitsmoral und Arbeitszufriedenheit.

Die zweite Sichtweise bezeichnet die Fehlzeiten als *Störfaktor* und geht über den reinen Kostenfaktor hinaus. Hier wird angenommen, dass häufig die gleiche Gruppe von Mitarbeitern fehlt. Das führt dazu, dass immer die gleichen Mitarbeiter, die regelmässig Anwesenden, stark belastet werden, weil sie die Arbeit der fehlenden Mitarbeiter ausgleichen müssen. Es resultiert auch eine grosse Belastung und organisatorische Herausforderung für die Vorgesetzten. Bei kurzfristigen Fehlzeiten entstehen grosse organisatorische Aufwände. Trotz fehlender Arbeitskräfte muss der Arbeitsalltag reibungslos

verlaufen und die Dienstleistungen oder Produkte generiert werden. Folgend werden die Störfaktoren in der Abbildung 4 aufgezeigt.

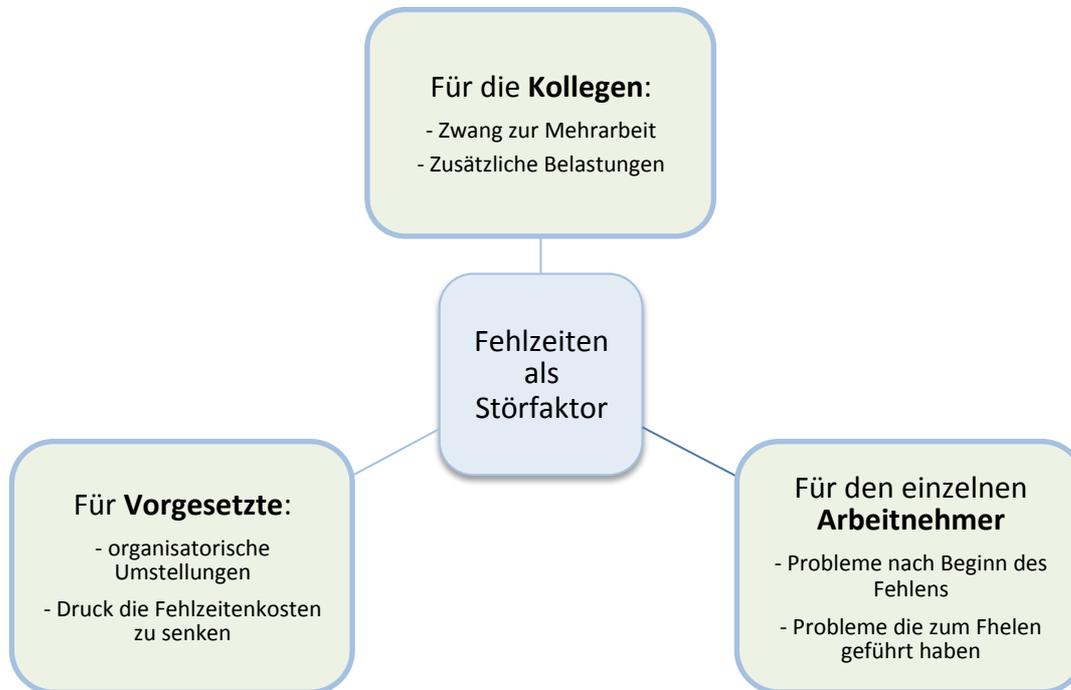


Abbildung 4: Fehlzeiten als Störfaktoren für Kollegen (Mitarbeiter), Vorgesetzten und Arbeitnehmer (Brandenburg und Nieder, 2009).

Besonders wichtig ist die dritte Sichtweise, welche die Fehlzeiten als *Signale* beschreibt. Signale können zur Verbesserung und Aufdeckung von Problemen und Hindernissen dienen. Es kann unbefriedigte Zustände in der Arbeitssituation aufzeigen und bei genauem beobachten die Anzeichen und Gründe bis zu einem gewissen Grad aufdecken.

Staub (2007) bezeichnet ungeplante Abwesenheiten wie Unfälle in der Freizeit, Krankheit sowie missbräuchliche Abwesenheiten als Absenzen. Das bedeutet, dass Absenzen eine Untergruppe von Fehlzeiten darstellen. In der folgenden Arbeit können Absenzen und Fehlzeiten als Synonyme verstanden werden.

Die Schweizerische Unfallversicherungsanstalt, SUVA (2017) definiert Kurzzeitabsenzen bis 30 Tage Abwesenheit und Langzeitabsenzen ab mehr als 30 Tagen Abwesenheit. Bei den Langzeitabsenzen werden zwei Arten unterschieden. Zum Einen, absehbare und befristete Langzeitabsenzen und zum Anderen nicht absehbare Langzeitabsenzen. Das heisst, bei

Absehbaren kann man zu gewissen Teilen sagen, wie lange die Abwesenheit schätzungsweise noch dauert und bei nicht Absehbaren kann man noch keine Angaben dazu machen. In der folgenden Abbildung 5 werden diese Unterscheidungen detailliert aufgezeigt und mit den Fristen der SUVA beschrieben.

Mitarbeitende	Vorgesetzte	Personal- abteilung (PA)	Fristen	Bemerkungen
Tages- und Mehrtagesabsenzen				
Melden melden Arbeitsunfähigkeit	nehmen Meldung entgegen		1. Tag	Meldung Die Mitarbeitenden melden sich bis Arbeitsbeginn wegen Krankheit oder Unfall bei den Vorgesetzten ab. Die Vorgesetzten bieten - falls nötig - Unterstützung an. Sie klären, ob Aufgaben und Termine delegiert werden müssen. Bei längerer Abwesenheit wird ein nächster Kontakttermin vereinbart. Die Vorgesetzten informieren das Team.
Melden reichen ein Arztzeugnis ein	Arztzeugnis	Vorgesetzte leiten Arztzeugnis an die PA weiter	> 3 Tage	Arztzeugnis Spätestens nach dem dritten Abwesenheitstag reichen die Mitarbeitenden ein Arztzeugnis ein.
Betreuen stehen weiterhin in Kontakt zur vorgesetzten Person	Kontakt zu Mitarbeitenden	Vorgesetzte informieren über Abwesenheiten	14. Tag bis	Information Personalabteilung - Betreuen der Mitarbeitenden Die Vorgesetzten stellen den regelmässigen Kontakt mit den Mitarbeitenden sicher und unterstützen diese bei der Rückkehr zum richtigen Zeitpunkt. Die Vorgesetzten informieren per Email die PA über Abwesenheiten, die länger als 14 Tage dauern.
Rückkehr	Begrüssung Rückkehrgespräch		30. Tag	Begrüssung / Rückkehrgespräch Kehren die Mitarbeitenden an den Arbeitsplatz zurück, werden sie von den Vorgesetzten begrüsst. Dauert die Abwesenheit länger als 14 Tage führen die Vorgesetzten ein Rückkehrgespräch, um die Einsatzfähigkeit und Belastbarkeit zu klären.
Langzeitabsenzen absehbar / befristet				
Betreuen und Rückkehr stehen weiterhin in Kontakt zur vorgesetzten Person	Betreuungsjournal Kontakt halten Unterstützungsangebote Vorbereitung Rückkehr Rückkehrgespräch	Information Unterstützung Arztzeugnisse	> 30 Tage	Langzeitabsenzen absehbar (> 30 Tage) Die Vorgesetzten stellen den regelmässigen Kontakt und den Informationsaustausch zwischen der PA sicher und informieren die Mitarbeitenden über Unterstützungsangebote. Die Vorgesetzten bereiten die Rückkehr rechtzeitig vor. Sie machen, wenn möglich und sinnvoll, ein Angebot für eine schrittweise Rückkehr an den Arbeitsplatz mit angepasster Tätigkeit. Die Vorgesetzten führen am Tag der Rückkehr ein vorbereitetes Rückkehrgespräch, um die Mitarbeitenden beim Wiedereinstieg zu unterstützen.
nicht absehbar				
Betreuen stehen weiterhin in Kontakt zur vorgesetzten Person	Standortbestimmung Dauerhafte Zukunftslösung	Information Unterstützung Arztzeugnisse	spätestens nach dem 30. Tag	Langzeitabsenzen nicht absehbar Die Vorgesetzten führen mit den Mitarbeitenden spätestens nach dem 30. Tag eine Standortbestimmung durch. Sie beziehen die Leitung Personal ein. Je nach Bedarf leitet die Leitung Personal mit den Vorgesetzten die entsprechenden Massnahmen ein. Drängt sich eine Kontaktnahme mit Ärzten oder Institutionen auf, erteilt der/die Mitarbeiter/in der Arbeitgeberin eine Vollmacht.

Abbildung 5: Aufgaben und Rolle bei Kurz- und Langzeitabsenzen (SUVA, 2017).

Tätigkeitsbedingte Fehlbelastungen und krankheitsbedingte Abwesenheiten

Auf unterschiedliche Weise können tätigkeitsbedingte Fehlbelastungen zu krankheitsbedingten Abwesenheiten führen. Nach Brandenburg und Nieder (2009) können hier vier unterschieden werden:

1. Die Bedingungen der Arbeit führen unmittelbar zu einer Erkrankung, was sich entsprechend im Krankenstand niederschlägt.
2. Von der Arbeit unabhängig entstandene Gesundheitsbeeinträchtigungen werden durch ungünstige Arbeitsbedingungen unterstützt und führen zu Fehlzeiten.
3. Das Fernbleiben bei der Arbeit ist eine temporäre Flucht vor Arbeitsbedingungen, die als nicht zumutbar empfunden werden.

4. Die sozialen Folgen, wie schlechte Wiedereingliederung, werden selbst wieder zu Belastungen und führen zu Fehlzeiten.

Diese krankheitsbedingten Abwesenheiten, die aus tätigkeitsbedingten Fehlbelastungen entstanden sind, versuchen Brandenburg und Nieder (2009) mit den folgenden vier Theorien zu erklären:

Belastungstheorie: Es wird ein Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen, Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeit vermutet.

Missbrauchstheorie: Die Arbeitsunfähigkeit wird missbraucht. Die Spielräume bei der Anwesenheit werden bei Fehlanreizen und wenig Kontrollmöglichkeiten missbräuchlich ausgenutzt.

Coping-Theorie: Aufgrund von Belastungen werden Fehlzeiten wahrgenommen und genutzt, um den Gesundheitszustand zu verbessern. Diese „Erholpausen“ bewirken, dass solche Arbeitnehmer im Alter deutlich seltener als andere Langzeiterkrankungen aufweisen.

Selektionstheorie: Die Leistungseinschränkungen nehmen bei den Mitarbeitern zu und damit kommt es zu erhöhter Arbeitsunfähigkeit.

Gesundheit

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO, 1948) beschrieb Gesundheit bereits Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts als einen „Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“ (S. 4). Diese Definition wird noch heute als korrekt angesehen. Jedoch wird die Gesundheit gegenwärtig vermehrt als Prozess verstanden, als dynamische Balance zwischen Person und Situation (Faltermaier, 2005). Mit Albert Bandura wurde die Selbstwirksamkeit vor 20 Jahren zu einem immer wichtigeren Bestandteil der Arbeitszufriedenheit und Gesundheit sowie bei dem Lern- und Leistungserhalten. Mit dem Begriff der Selbstwirksamkeitserwartung wird zum Ausdruck gebracht, dass Menschen eine subjektive Überzeugung von ihren Kompetenzen haben. Positive Selbstwirksamkeitserwartungen fördern die Motivation und lassen Menschen dabei Anstrengungen aufzuwenden und die Gesundheit beizubehalten. Positive Zustände von Selbstwirksamkeit und Selbsterfüllung können zu besserem Empfinden und mehr Gesundheit in der Arbeitstätigkeit verhelfen. (Hopf und Jerusalem, 2002).

Mit der ressourcenorientierten Perspektive von Antonovskys (1979) Salutogenese wurde Gesundheit einfach definiert als das Freisein von Krankheit und Gebrechen. Damit regte Antonovsky auf ein Umdenken an, bei dem man nicht mehr der Frage nachging, warum und wie jemand krank wird, sondern, warum und wie es Menschen gelingt, trotz verschiedener krankheitserregender Bedingungen gesund zu bleiben. Die subjektive Auffassung von Gesundheit wird in der Forschung vielfach belegt. Sie hängen von den allgemeinen und konkreten Umständen ab, unter denen sie zum Thema werden, wobei Geschlecht, Alter und Gesundheitszustand besonders zentrale Einflussfaktoren sind.

Gesundheitsförderung

Der Begriff Gesundheitsförderung entwickelte sich aus den gesundheitspolitischen Debatten der Weltgesundheitsorganisation, bei welchen neben bevölkerungsmedizinischen auch ökonomische, politische, kulturelle und soziale Impulse eingingen. Bei der Gesundheitsförderung handelt es sich um eine Promotionsstrategie, bei der Menschen durch die Verbesserung ihrer Lebensbedingungen eine Stärkung der gesundheitlichen Entfaltungsmöglichkeiten erfahren soll (Kickbusch, 2003).

Nach dem Europäischen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP, 1997) wird Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) wie folgt definiert (S.3):

„BGF umfasst alle gemeinsamen Massnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. BGF ist eine moderne Unternehmensstrategie und zielt darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen (einschliesslich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Stress), Gesundheitspotentiale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.“

Eine Basis für das Konzept der Gesundheitsförderung bildet die Prävention. Dabei geht es darum, Krankheiten zu verhindern. Drei Zeitpunkte werden nach Faltermaier (2005) in der Prävention unterschieden:

- Primärprevention: Damit werden die Massnahmen bezeichnet, die vor dem Beginn einer Krankheit ansetzen.

- Sekundärprävention: Diese Art der Prävention beschäftigt sich mit der Früherfassung von Krankheit, um ein Fortschreiten zu verhindern.
- Tertiärprävention: Es wird versucht schwerwiegende Folgen von bereits entwickelten Krankheiten zu verhindern. Die Tertiärprävention beschäftigt sich ebenfalls mit der Rückfallprophylaxe.

Die Gesundheitsförderung ergänzt diese pathogene Perspektive und fokussiert sich daher auf der Basis des salutogenetischen Wirkungsprinzips. Das heisst, es sollen nicht Risikofaktoren vermindert, zurückgedrängt oder ausgeschaltet, sondern es sollen Schutzfaktoren und Ressourcen gestärkt werden, welche als Voraussetzung für die Verbesserung der Gesundheitsentwicklung gelten (Becker, 1997).

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Zwar bietet die Arbeitswelt nach Bamberg, Ducki und Metz (1998) zahlreiche Gesundheitsrisiken, wie Stress und Druck. Jedoch bietet sie auch die Möglichkeit der Persönlichkeitsentwicklung, der Selbsterfahrung und des Wohlbefindens. Dies hängt von der subjektiven Auffassung jeder Person ab und kann unterschiedlich wahrgenommen sowie interpretiert werden. Nach Bauer und Jenny (2007) wird Gesundheit von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Aus deren Theorie ist Gesundheit in den sozialen Schichten ungleich aufgeteilt. Daraus lässt sich schliessen, dass dies vor allem auch durch die Arbeitsbedingungen erklärt werden kann. Weiter haben die Arbeitsbedingungen auch einen Einfluss auf das Gesundheitsverhalten und den Lebensstil. Gesundheitsmanagement beschreibt nicht ein Programm (wie betriebliche Gesundheitsförderung), das sich neben dem Arbeitsalltag abspielt, sondern muss Teil des bestehenden Managements eines Unternehmens werden.

Fehlzeiten- und Case-Management

Nach Deplazes und Künzli (2010) sind Fehlzeiten-Management und Case-Management sich ergänzende Bausteine des Gesundheitsmanagements. Beim Fehlzeiten-Management geht es um die flächendeckende Bewirtschaftung wie beispielsweise die systematische Erfassung und Analyse aller Fehlzeiten. Das Case-Management befasst sich mit speziellen Einzelfällen sowie Spar- und Integrationspotenzialen für das Unternehmen. Dies kann durch bestimmte erarbeitete Prozesse und Strukturen erarbeitet und in die Fallbearbeitung integriert werden.

Beide Funktionen können durch interne Stellen oder externe Organisationen wahrgenommen werden. Im Folgenden werden das Fehlzeiten- und Case-Management beschrieben.

Fehlzeiten-Management

Das Fehlzeiten-Management hat zum Ziel durch die erfassten und analysierten Daten die Gründe für kurze und lange Abwesenheiten auszumachen. Dabei sollen abzeichnende Langzeiterkrankungen und chronische Gesundheitsstörungen frühzeitig erkannt sowie Massnahmen ergriffen werden. Das Ziel ist dabei immer die Ausfalltage von unfall- und krankheits- sowie motivationsbedingten Fehlzeiten zu verringern. Mit einem gut geführten Fehlzeiten-Management können grundsätzlich deutliche Senkungen von indirekten Kosten wie Versicherungsprämien festgestellt werden (Deplazes & Künzli, 2010).

Case-Management

Als logische Fortsetzung des Fehlzeiten-Management nimmt das Case-Management die Hilfestellung bei verunfallten und physisch sowie psychisch erkrankten Mitarbeitern war. Dabei wird versucht die Mitarbeiter während komplexer medizinischen, beruflichen und sozialen Situationen wieder in den beruflichen Alltag zu integrieren (Deplazes & Künzli, 2010). Diese Leistung kann vom Sozial-, Gesundheits- und Versicherungswesen erbracht werden. Vermehrt setzen auch Unternehmensführungen auf ein Case-Management, um ihren dienstlichen Einsatz bei einer komplexen Problematik rational und zielwirksam angemessen steuern zu können. Das Case-Management übernimmt und koordiniert das Zusammenwirken von Beteiligten, die Prozesse der Versorgung, Behandlung, Betreuung, Unterstützung und Schadensregulierung sowie Integration im Einzelfall (Wendt, 2005). Das Case-Management soll die Mitarbeiter vor der Individualisierung schützen und dem Arbeitgeber Kosten sparen. Unumgänglich dabei ist der Respekt der Autonomie des Klienten oder Arbeitnehmers (Deplazes & Künzli, 2010).

Stress und Belastungen

Stress wird nach Semmer und Zapf (2004) als Ungleichheit bezeichnet, bei welcher die Anforderung aus der Umgebung über ein subjektiv empfundenen Normalmass hinausgeht. Deshalb veranlasst es Menschen zu einer Bewältigungsreaktion.

Aktuell wird das Thema der Work-Life-Balance stark diskutiert. Collatz und Gudat (2011) besagen, dass es sich bei Work-Life-Balance um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie handelt. In diesem Kontext beschäftigt sich Work-Life-Balance mit der Frage der Zeitverteilung zwischen Beruf und Privatleben. Die Spannung darin ergibt sich dann daraus, dass das individuelle Kontingent an Zeit und Energie begrenzt ist. Ressourcen, die für einen Bereich eingesetzt werden, stehen für den Anderen nicht mehr zur Verfügung. Daraus ergeben sich Konfliktpotenziale, weil die eine Person in ihrem Leben mehrere Rollen einnimmt wie beispielsweise Mitarbeiter, Partner und Familienvater. Forschungsergebnisse von Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux und Brinley (2005) kommen zu dem Resultat, dass das Konfliktpotenzial zwischen den Bereichen Arbeit und Leben mit der Anzahl der Arbeitsstunden, der Stärke der Identifikation mit der Arbeit, der Höhe der Arbeitsanforderungen, dem Commitment, der intrinsischen Motivation sowie der Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber steigt. Ein erhöhtes Konfliktrisiko besteht vor allem bei der Gruppe der motivierten und engagierten Mitarbeiter. Nach Grandey und Cropanzano (1999, zitiert nach Collatz und Gudat, 2005, S. 4) können nach einigen Monaten von unausgeglichener Work-Life-Balance Fluktationsabsichten, Gesundheitsbeschwerden sowie ein erhöhter Stresslevel im beruflichen sowie auch im familiären Bereich auftreten.

Psychosoziale Gefährdungsfaktoren

Psychische Belastungen entstehen durch das Zusammenwirken von objektiv erfassbaren Belastungsfaktoren und werden nach DIN EN ISO 10075-1 (1996) definiert als die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von aussen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.

Andererseits sind psychische Beanspruchungen unmittelbare und kurzfristige Auswirkungen auf die psychische Belastung des Individuums in Abhängigkeit von den jeweiligen überdauernden oder augenblicklichen Bewältigungsstrategien. Daher ist die psychische Beanspruchung das Resultat der individuellen Verarbeitung der Belastung. Je nach Person kann die ein und dieselbe Anforderung zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen (Spiess & Stadler, 2002).

Spiess und Stadler (2002) beschreiben psychische Belastungsursachen in der Arbeitswelt mit sechs grundlegenden Ursachen. Dabei werden auch individuelle Belastungen oder Stressoren berücksichtigt wie beispielsweise Perfektionismus.

Tabelle 1: *Ursachen und Quellen psychischer Belastungen in der Arbeitswelt.*

Ursache	Beispiel
Gesellschaftliche Bedingungen	Arbeitsplatzabbau
Arbeitsaufgabe	Zeit- und Termindruck
Arbeitsumgebung	Lärm, mangelhafte ergonomische Verhältnisse
Betriebliche Organisation	Unklare Kompetenzregelungen, strukturelle Veränderungen
Soziale Umwelt	Konflikthafte Arbeitsbeziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen
Individuelle Stressoren	Perfektionismus

Veränderung der Altersstruktur im Unternehmen

Wie in vielen Unternehmen stieg auch der Altersdurchschnitt bei der JTI in den letzten Jahren um einen beträchtlichen Schritt. Dies bringt viele positive sowie auch einige negative Konsequenzen mit sich. Die steigende Lebenserwartung bei gleichzeitig geringeren Geburtenzahlen haben in den vergangenen Jahrzehnten die demografische Zusammenstellung vieler Unternehmen entscheidend beeinflusst (Dreher, 2006). Nach Brandenburg und Nieder (2009) erhöht sich das Durchschnittsalter von Mitarbeitern und die Anteile der einzelnen Alterskohorten verschieben sich. Die Anzahl von älteren Mitarbeitern (über 50 Jährige) nimmt zu, während sicher der Anteil von jüngeren Mitarbeitern (unter 30 Jährige) verringert. Zunehmendes Lebensalter beinhaltet einige qualitative Veränderungen der Leistungsfähigkeit. Dabei nehmen bestimmte Leistungsvoraussetzungen ab, während Andere relativ konstant bleiben und wieder Andere sich bei zunehmendem Alter verbessern.

Nach Hofecker (1979) verlaufen die einzelnen Funktionssysteme des Menschen nicht synchron, sondern differenzieren sich erheblich. Das körperliche Funktionsmaximum wird wesentlich früher erreicht, als das Maximum der psychischen Entwicklung oder das, der sozialen Fähigkeiten. Jedoch muss man dabei beachten, dass die individuellen Unterschiede enorm gross sind. In der folgenden Abbildung 6 werden durchschnittliche Verläufe

abgebildet. Je nach Berufstätigkeit sind unterschiedliche Faktoren mehr oder minder für die Ausübung relevant. Grundsätzlich wichtige Funktionssysteme für die Berufstätigkeit sind Mobilität, körperliche Arbeitsfähigkeit, soziales Verantwortungsbewusstsein, Erfahrungswissen sowie geistige Arbeitsfähigkeit. Während die körperliche Arbeitsfähigkeit sowie die Mobilität im Alter sehr rasch abnehmen bleibt soziales Verantwortungsbewusstsein sowie geistige Arbeitsfähigkeit längere Zeit konstant. Wieder andere Funktionssysteme wie Erfahrungswissen nehmen im reiferen Alter weiter zu. Für die JTI ist wichtig, dass das Expertenwissen von reiferen Mitarbeitern im Unternehmen bestanden bleibt. Aus diesem Grund werden diese Mitarbeiter sehr geschätzt. Doch ist es erwiesen, dass reifere Mitarbeiter häufigere Fehlzeitenraten beanspruchen (Hofecker, 1979).

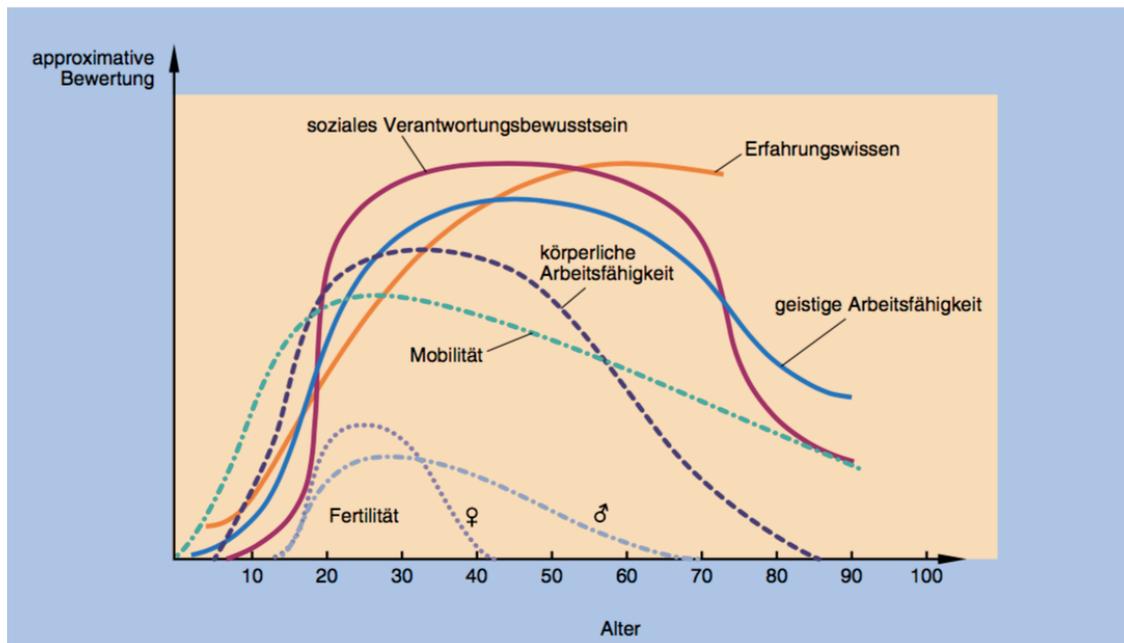


Abbildung 6: Dynamik des menschlichen Alterns. X-Achse stellt das Alter in zehner Schritten dar und die y-Achse die annähernde Bewertung der Fähigkeiten (nach Hofecker et al., 1979. In Anlehnung an Hanke und Seel, 2015).

Ein wichtiges Kennzeichen des Alterns ist die Zunahme der interindividuellen Variabilität. Das bedeutet, dass sich mit zunehmendem Alter die Unterschiede in den körperlichen und geistigen Leistungsvoraussetzungen zwischen Menschen verstärken. Um dem Phänomen des Älterwerdens näher zu kommen, muss man es als Wandlungsprozess verstehen, der sich über die ganze Lebenszeit erstreckt und zur Ausprägung und Veränderung unterschiedlicher körperlicher, geistiger und sozialer Bereiche in unterschiedlichen Lebensphasen führt (Busch, 2004).

Methode

Wie in Abbildung 7 ersichtlich, integriert die vorliegende Untersuchung qualitative und quantitative Forschungsmethoden zur Beantwortung der Fragestellung. Dabei wurden die qualitativen Methoden zur Exploration und die quantitativen Methoden zur Ergründung der Fragestellung verwendet. Die unterschiedlichen Methoden fokussieren sich auf unterschiedliche Aspekte desselben Themas.

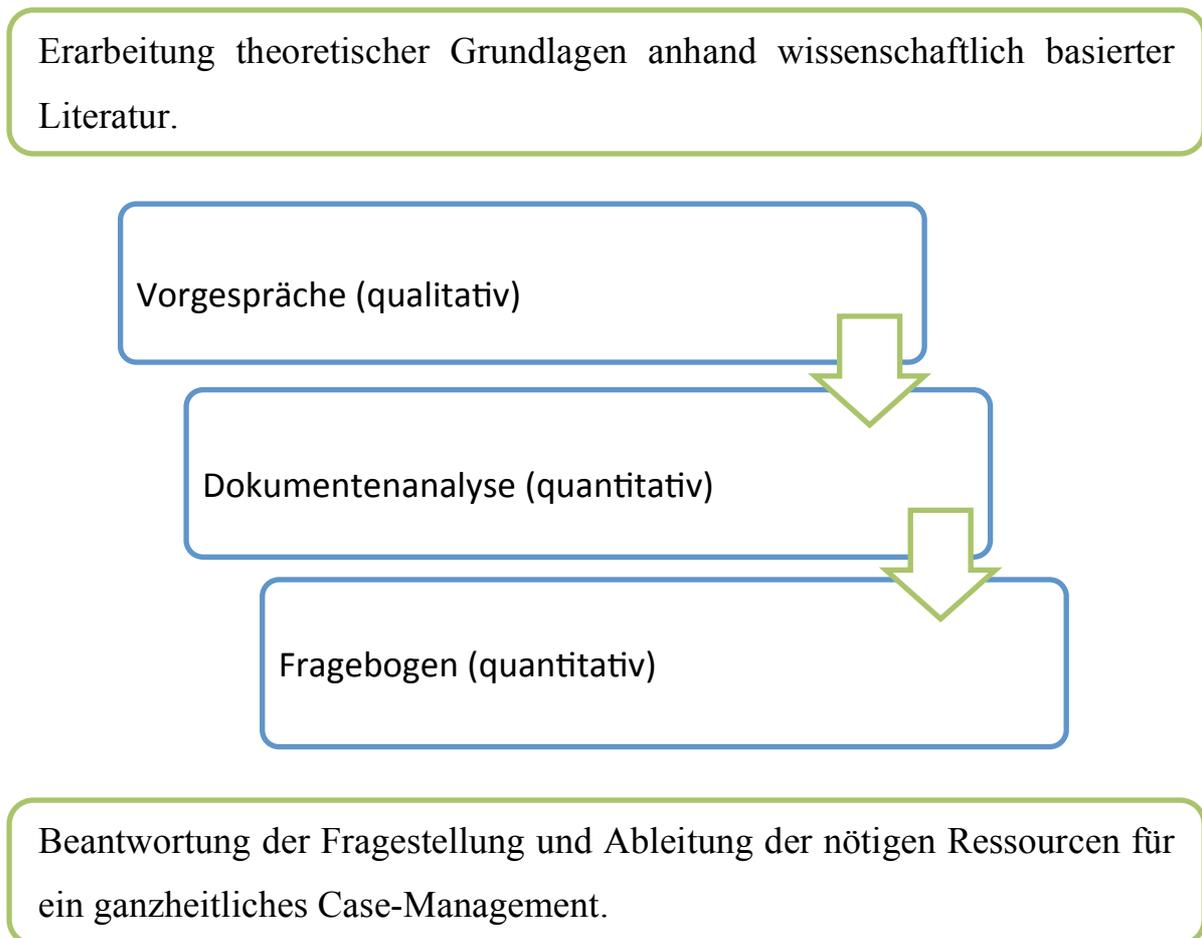


Abbildung 7: Überblick über das multimethodische Vorgehen.

Vorgespräche

Im Rahmen dieses Projekts beinhalten Vorgespräche die Treffen, die E-Mail Konversationen sowie die Postzustellungen von und mit den Kontaktpersonen der JTI. Es wurden diverse Präsentationen im Bezug auf die Fragestellung, das Verständnis und die Methodik durchgeführt. Diese Informationen und Inputs zählen im Weiteren auch zu der Methodik der Vorgespräche dazu.

Ziel

In diesem Projekt galt der enge Kontakt mit dem Praxispartner als wesentlicher Bestandteil zur Erreichung der Ziele. Die Fragestellung wurde dadurch bisweilen angepasst und mithilfe der Präsentationen immer wieder kritisch reflektiert. Die Vorgespräche dienten zur Exploration des neuen Forschungsgebietes und als informative Ergänzung zu den anderen Erhebungen. Dadurch konnte ein ganzheitlicher Überblick erlangt und die Konkretisierung der Fragestellung erreicht werden. Die ersten Gespräche starteten im November 2016 von da an wurden regelmässige Treffen und Präsentationen vereinbart. Oftmals wurde ein Publikum aus dem Human Resources von ca. acht Personen zu den Besprechungen eingeladen.

Auswertungsmethode

Die Vorgespräche und Präsentationen besitzen einen rein deskriptiven Wert bei der gewählten Methodik. Die Ergebnisse bilden einen elementaren Bestandteil der Zusammenarbeit, Beschreibung und dem Verständnis sowie Verhältnis mit dem Praxispartner. Deshalb wurden die Ergebnisse nicht separat aufgeführt, sondern in diversen Protokollen datiert und weiterverwendet. Aus den genannten Gründen wurde keine empirische Auswertungsmethode für die konkrete Darstellung der Ergebnisse und Daten verwendet.

Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse stellt nach Flick (2012) eine informative und grundlegende Ergänzung zu den weiteren Erhebungsmethoden dar. Somit kann die Dokumentenanalyse zur Methodenkombination dienen.

Obwohl diese Dokumente nicht zu Forschungszwecken angefertigt werden, lassen sie sich und die darin enthaltenen Informationen dazu heranziehen.

Dokumente sind nicht eine einfache Abbildungen von Fakten oder der Realität. Vielmehr wurden sie von jemandem für eine bestimmten Zweck und für eine bestimmte Anwendung erstellt. Daher ist vor dem Gebrauch der Dokumente zu überlegen, wer das jeweilige Dokument für wen und für welchen Zweck erstellt hat.

Durchführung

Die JTI entwickelte für diese Konzeptualisierung des Case-Managements neue Dokumente, um die Prozesse und Strukturen festzulegen. Diese Dokumente dienen als Grundlage und zum Verständnis des geplanten Konzepts. Die Dokumente gewähren einen Einblick in die Organisation, die vorhandenen oder geplanten Prozesse bei Abwesenheiten sowie den Umgang mit den Mitarbeitern. Sie wurden auf ihre Reichweite, Glaubwürdigkeit und Repräsentativität geprüft (Scott, 1990; zitiert nach Flick, 2012, S. 323). Zudem liefern sie wichtige Hinweise auf die bisherigen Prozesse des Case-Managements. Es wurden folgende Dokumente zur inhaltlichen Auswertung verwendet: Checkliste Unfall über 30 Tage, Checkliste Krankheit ab 14 Tage, Gesprächsleitfaden Krankheit und Unfall, Protokoll Rückkehrgespräch ab 30 Tagen, Brief Einladung Gespräch nach 30 Tagen Unfall und Krankheit, Brief Schonarbeitsplatz, Informationsbrief zu Ferienkürzung und Lohnkürzung sowie ein Merkblatt für Human Resources Mitarbeiter, in welchem die wichtigsten Informationen und Fristen bei Krankheit und Unfall aufgelistet sind.

Auswertung

Die Dokumente wurden mit Hilfe eines Kategoriensystems zusammenfassend ausgewertet. Die einzelnen Kategorien sind in der Tabelle 2 ersichtlich und wurden als Anker in der Auswertung der Dokumentenanalyse verwendet. Mithilfe der Kategorienbildung können viele wichtige Informationen zu den Rahmenbedingungen und bereits vorhanden Ressourcen

zum neuen Case-Management Konzept gewonnen und zur Konstruktion der Hauptuntersuchung verwendet werden.

Tabelle 2: *Kategorien der Dokumentenanalyse*

Kategorie	Unterkategorie
Leitfrage 1: Wie verläuft der Kontakt zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern. Wer hat wann die Verantwortung für die Informationsvermittlung?	
Verantwortung	Mitarbeiter, Vorgesetzter
Kontaktart	Unterlagen, Gespräch
Leitfrage 2: Welche Unterlagen können von Führungskräften zur korrekten Erfassung, Durchführung und Koordination der Absenzen verwendet werden?	
Dokumente	Gesprächsleitfaden, Protokoll Rückkehrgespräch
Leitfrage 3: Mit welchen Unterlagen informiert das Human Resources die betroffenen Mitarbeiter?	
Dokumente	Checklisten, Gesprächsleitfaden, Protokoll
Information	Versicherungen, Lohnzahlungen, Ferienanspruch
Leitfrage 4: Wie werden Rückgespräche geführt?	
Unterlagen	Verlauf, Handhabung
Leitfrage 5: Wie können die Fehlzahlen der letzten Jahre interpretiert werden?	
Statistiken	Fehlzeitenregister

Hauptuntersuchung: Befragung mittels Fragebogen

Bei der Befragung werden Informationen im Untersuchungsbereich mittels Fragebogen erhoben. Die Technik ähnelt zu gewissen Teilen der des standardisierten Interviews, jedoch mit dem Unterschied, dass die Befragten die Eintragung selbstständig in einem vorbereiteten Fragebogen vornehmen (Bühner, 2011). Die folgend dargestellte Befragung anderer Unternehmen betreffend ihres Fehlzeiten- und Case-Managements soll einen Überblick über den jetzigen Verwendungsstand dieser Konzepte aufzeigen. Die Ergebnisse der Befragung sollen veranschaulichen, welche Elemente bei dem erarbeiteten Konzept der JTI Verbesserungspotential haben oder welche noch eingeflochten werden müssen. Daraus wird die Beantwortung der Fragestellungen ermöglicht.

Bei jeder empirisch durchgeführten Untersuchung stellt sich die Frage nach der Qualität des Messvorgangs, die den Untersuchungserfolg sowie die Aussagefähigkeit der Ergebnisse beeinflusst (Fisseni, 2004). Die Objektivität wird generiert durch die standardisierte Durchführung des Fragebogens. Es wurde gezielt beschrieben, für wen der Fragebogen gedacht ist und welche Personen aus dem Unternehmen ihn ausfüllen sollen. Der Fragebogen wurde mithilfe einer Checkliste von Deplazes und Künzli (2010) erstellt. Diese umfasst alle notwendigen Bestandteile des Fehlzeiten- und Case-Managements, welche für ein komplettes Konzept notwendig sind. Die Fragen wurden so klar und einfach wie möglich verfasst, damit eine gute Reliabilität gewährleistet wird. Die Validität des Fragebogens wird durch die Erstellung mittels der Checkliste von Deplazes und Künzli (2010) erwartet. Die einzelnen Punkte darin, wurden in dem Lehrbuch konkret zur Konzipierung und Kontrolle des Fehlzeiten- und Case-Management entwickelt.

Untersuchungsdesign

Anhand des untenstehenden Modells in Abbildung 8 wurde der Fragebogen erstellt. Bei der Befragung wurden zunächst drei demografische Items, teilweise Pflichtitems, erfragt, um die befragten Unternehmen richtig einordnen zu können und für die Information, in wie weit das Unternehmen mit der JTI verglichen werden kann. Im Folgenden werden die einzelnen Skalen und Subskalen im Modell aufgezeigt und im nachfolgenden Textabschnitt beschrieben.

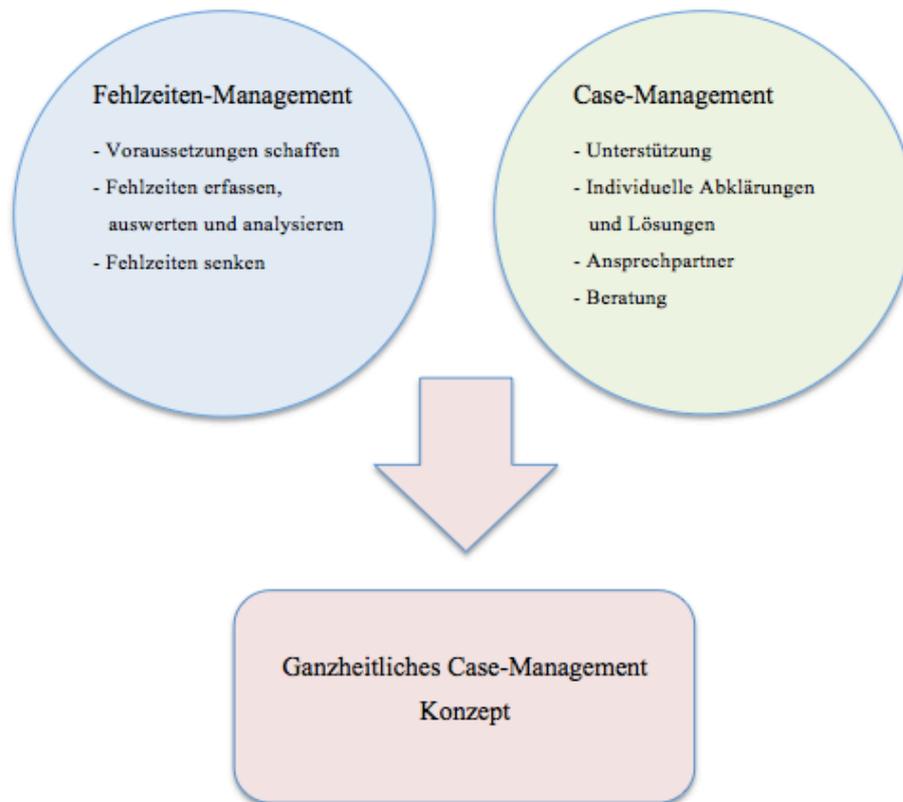


Abbildung 8: Skalen des Fragebogens.

Unter der Skala Fehlzeiten-Management wurden drei Subkategorien benötigt, um das Konstrukt als Ganzes erfassen zu können. Zunächst wurde die Subkategorie *Voraussetzungen schaffen* definiert. Diese Subskala wurde mit fünf Items erfragt. Dabei wurde untersucht, ob Unternehmen die Verminderung von Fehlzeiten als verbindliches Unternehmensziel definieren und wie oder ob diese Ziele an Führungspersonen und Mitarbeitern weitergegeben werden. Weiter wurde erfragt wie und ob die Sicherung und die Erhaltung der Gesundheit im Unternehmen sichergestellt wird und ob Führungspersonen verpflichtet werden, auf die Gesundheit und die Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter zu achten. Bei dieser Subskala konnte man ebenso die Instrumente erfragen, welche zur Erfassung sowie Bearbeitung von Fehlzeiten verwendet werden. Dieser Punkt passte sehr gut in die Sparte der Voraussetzungen für das Fehlzeiten-Management. Mit dieser Konstellation wurde ebenfalls nach der Bestimmung der anfallenden Kosten bei Fehlzeiten gefragt. Die zweite Subskala der Skala Fehlzeiten-Management wurde benannt als *Fehlzeiten erfassen, auswerten und analysieren*. Es interessierte, welche Unterscheidungen bei Fehlzeiten vorgenommen werden und welche weiteren Gründe es gibt, dass Mitarbeiter während der Arbeitszeit fehlen,

abgesehen von „normalen Krankheitszuständen“. Weiter oben im Text wurden die Kurz- und Langzeitabsenzen mithilfe der Grafik der SUVA beschrieben. In diesem Teil des Fragebogens interessierte auch, wie andere Unternehmen diese Kurz- und Langzeitabsenzen definieren. Fehlzeiten zu senken ist in den meisten Unternehmen ein Ziel. Wie kann man dies mit organisationsbezogenen und individuellen Massnahmen erzielen? Diese Aspekte wurde in der Subskala *Fehlzeiten senken* erfragt.

Die zweite Skala, welche der Fragebogen erfasst, bezieht sich auf die Elemente des Case-Managements. Hierbei wurde mit vier Subskalen untersucht, welche grundlegenden und spezifischen Elemente für ein ganzheitliches Case-Management benötigt werden. Die erste Subskala, *Unterstützung*, fragte nach der Unterstützung des Unternehmens während der Rehabilitation des Mitarbeiters. Ebenfalls wurde hier erfasst, wie die Zusammenarbeit sowie die Hilfestellung nach der Rückkehr der Mitarbeiter an den Arbeitsplatz aussieht. Bei der Subskala *individuelle Abklärungen* wurde untersucht, in wie weit ein Langzeitschadenfall individuell bearbeitet wird. Darin enthalten sind gleichermassen Abklärungen, Planungseinheiten sowie individuelle Anpassungen zum Schadenfall. Eine Subskala namens Ansprechpartner wurde erstellt, um herauszufinden, ob der geschädigten Person eine Vertrauensperson zur Verfügung gestellt wird. Hierbei wurde zu herausfinden versucht, aus welcher Abteilung oder aus welchen externen Organisationen eine Ansprechperson zur Verfügung gestellt wird. Die Subskala *Beratung* erfasst die Beratungsmöglichkeiten für Mitarbeiter. Es wurde nach Beratungsmöglichkeiten betreffend gesundheitlichen, sozialen und rechtlichen Fragen gefragt, und wie diese Hilfestellung ermöglicht wird. Einen wichtigen Input für die Gestaltung des Case-Management Konzeptes ermöglichte bei dieser Subskala das Item nach dem Vertrauensarzt. Hier interessierte, ob und wann dem Mitarbeiter ein Vertrauensarzt als Beratungshilfe und Unterstützung angeboten wird.

Pretest

Um einen Fragebogen empirisch auf seine Tauglichkeit zu prüfen, wurde ein Pretest durchgeführt. Dadurch ergab sich die Möglichkeit, den Ablauf der Haupterhebung zu simulieren und allfällige Schwierigkeiten bei der Beantwortung aufzudecken. Mithilfe des Pretests konnte der Fragebogen analysiert und die Fragen auf Redundanz und Verständlichkeit untersucht werden. Dabei konnte die Bearbeitungszeit sowie die

sprachliche und inhaltliche Verständlichkeit der Kategorien erfasst werden. Die sprachlichen Barrieren konnten für die Hauptuntersuchung erfragt und angepasst werden.

Zwei Personen nahmen an der Durchführung des Pretests teil. Beide sind im Human Resources arbeitstätig. Eine Person hat viel Erfahrung mit betrieblichen Fehlzeiten sowie Schadenfallbetreuung. Ebenfalls wurde der Fragebogen von Human Resources Mitarbeitern der JTI auf Vollständigkeit und Verständlichkeit geprüft. Anhand des Pretests konnten einige Items angepasst und der Begrüssungstext verbessert werden.

Untersuchungsdurchführung

Der Fragebogen umfasst 21 Items und besteht aus zwei Teilen. Zu Beginn wurden drei demografische Fragen eingebaut, um die teilnehmenden Unternehmen unterscheiden zu können. Dabei handelte sich um die Fragen: Firmenname, Branche und Anzahl Mitarbeiter. Der erste Teil (14 Items) erfrage nach dem Fehlzeiten-Management von Unternehmen. Dessen Ziel war es, die drei Skalen in Abbildung 9 unter Fehlzeiten-Management zu erfassen. Der zweite Teil (6 Items) beinhaltete die Items zum Case-Management. Alle Antwortformate im Fragebogen waren gleich aufgebaut. Es konnte bei jedem Item zwischen einigen Antwortmöglichkeiten gewählt werden. Bei jedem Item wurde eine Antwortmöglichkeit gar nicht bzw. gar keine eingebaut. Dies diente für den Fall, falls keine Antwortmöglichkeit für das jeweilige Unternehmen zutraf. Zur möglichst hohen Informationserfassung wurde zu jedem Item eine offene Antwortmöglichkeit eingebaut. Diese wurde als „Andere Optionen“ benannt.

Wie wird das Gesamtvolumen der Fehlzeiten in Ihrem Unternehmen verglichen?	
<input type="checkbox"/>	Beginn und Ende der Fehlzeit
<input type="checkbox"/>	Häufung in gewissen Jahreszeiten
<input type="checkbox"/>	Oft betroffene Abteilungen
<input type="checkbox"/>	Oft betroffene Vorgesetzte
<input type="checkbox"/>	Gar nicht
<input type="checkbox"/>	Andere Optionen <input type="text"/>

Abbildung 9: Item mit Antwortbeispiel aus dem Fragebogen.

Bei Items welche Zeitpunkte und Deadlines erfragen, wurde ein Freitextfeld zu der Antwortalternative eingebaut, um Aussagen übern Zeitpunkte und weiter Daten zu ermöglichen. Diese Antwortmöglichkeit ist in der folgenden Abbildung 10 ersichtlich.

Wie werden Mitarbeiter während einer längeren Fehlzeit betreut?	
<input type="checkbox"/>	Durch einen Case Manager
<input type="checkbox"/>	Durch einen engen Kontakt mit dem Vorgesetzten
<input type="checkbox"/>	Durch einen engen Kontakt mit dem HR
<input type="checkbox"/>	Der Mitarbeiter wird zum Gespräch geladen. Zu welchem Zeitpunkt? <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Der Mitarbeiter wird telefonisch kontaktiert. Zu welchem Zeitpunkt? <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Der Mitarbeiter erhält ein Informationsschreiben. Zu welchem Zeitpunkt? <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Gar nicht
<input type="checkbox"/>	Andere Optionen <input type="text"/>

Abbildung 10: Item mit Antwortbeispiel und Freitextfeld aus dem Fragebogen.

Der Fragebogen wurde so programmiert, dass immer eine Antwortangabe zu jedem Item abgegeben werden musste. Die Möglichkeit keine konkreten Aussagen zu tätigen wurde mit der Antwortskala „Gar nicht“ beziehungsweise „Gar keine“ ermöglicht.

Der gesamte Fragebogen ist im Anhang 2 ersichtlich.

Sampling

Der Fragebogen wurde elektronisch erstellt. Für die Onlineversion des Fragebogens wurde das Programm Unipark verwendet. Dieses Programm generiert nach Freischaltung des Fragebogens einen Link, welcher per E-Mail an die gewünschten Adressen zugestellt werden kann. Mit einer E-Mail wurden die potentiellen Befragten informiert, um was es sich beim Fragebogen handelt und für welche Personen er gedacht ist. Es wurde versucht, Kontaktadressen, welche direkt zum Human Resources führen ausfindig zu machen. Dies gestaltete sich oft als ziemlich anspruchsvoll. Daher mussten viele Unternehmen über eine allgemeine Kontaktmailadresse oder über eine Kontaktinternetseite angeschrieben werden. Es wurden 52 Unternehmen mit dem entsprechenden Link beinhaltend angeschrieben. Der Fragebogen wurde 36-mal begonnen jedoch wurden 19 Fragebogen vollständig ausgefüllt und retourniert. Dies ergibt einen Rücklauf von insgesamt 27,3 Prozent (gerechnet mit den 19 beendeten Fragebögen). Neun Fragebögen mussten aus diversen Gründen, wie beispielsweise nicht vollständig ausgefüllter Fragebogen und willkürlich ausgefüllte Items vor der quantitativen Auswertung aussortiert werden. 14 von den befragten Unternehmen gaben Informationen über die Branche wieder. 10 Fragebogen wurden vollkommen korrekt ausgefüllt und können bei der quantitativen Auswertung berücksichtigt werden.

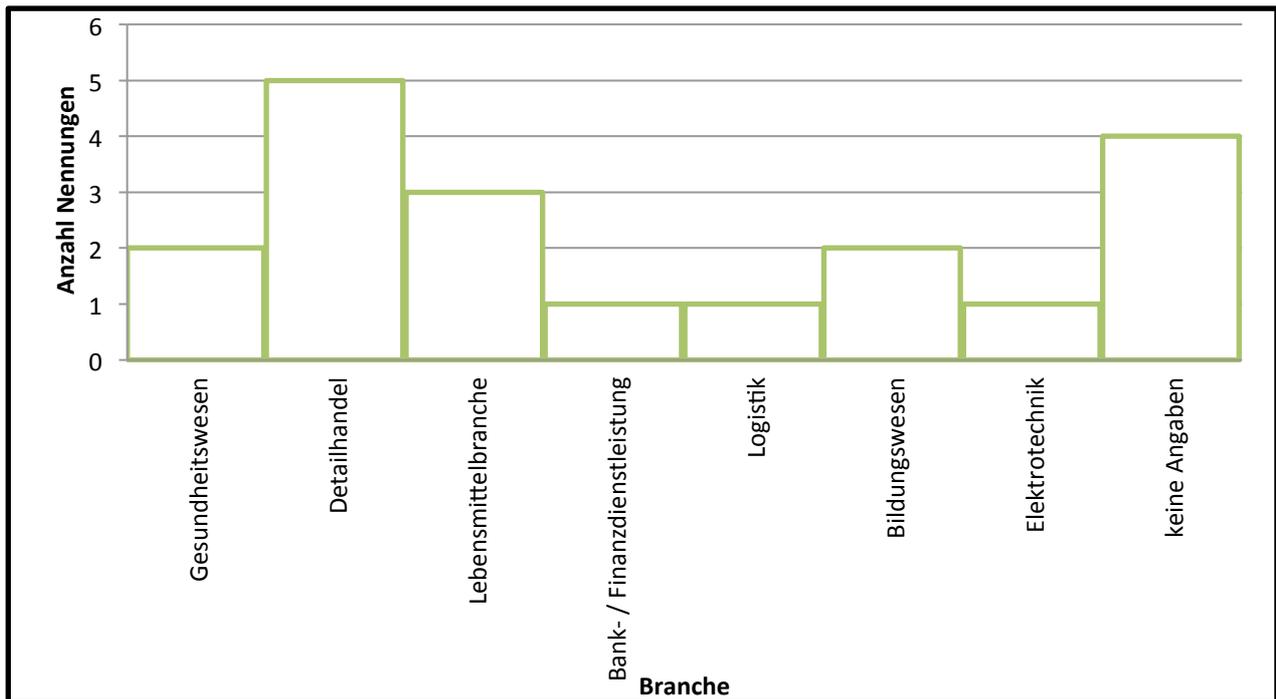


Abbildung 11: Im Fragebogen genannte Unternehmensbranchen.

Untersuchungsauswertung

Die Auswertung des Fragebogens erfolgte über die deskriptive Statistik. Die geschlossenen Fragen wurden vor allem nach Häufigkeiten ausgewertet. Dies wurde mittels der *Statistik-Software IBM SPSS Statistics 22* durchgeführt. Die offenen Antwortformate wurden nach der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014) ausgewertet. Dies basierte auf einer oberflächlichen Ebene in Form einer statistisch-tabellarischen Analyse, weshalb kein Kategoriensystem resultierte (Kuckartz, 2014). In einem ersten Schritt wurden die erhobenen Daten durgesehen, nach Fehlern durchsucht und aus dem Unipark in das SPSS Programm exportiert. Weiter wurden einige Teile der Ergebnisse umbenannt, um diese bei der Auswertung korrekt verwenden zu können.

Ergebnisse aus der Hauptuntersuchung

Im nachfolgenden Abschnitt werden aussagekräftige Ergebnisse der Hauptuntersuchung dargestellt und erläutert. Das gesamte Ergebnisraster ist im Anhang 3 ersichtlich. Für die tabellarische Ergebnisdarstellung wurde als Maximalskala zehn verwendet, da dies die Anzahl der vollständig und korrekt ausgefüllten Fragebogen ist. Wie der Fragebogen werden auch die Ergebnisse in zwei Teile aufgeteilt. Zum Einen die Ergebnisse zum Fehlzeiten-Management, und zum Anderen die zum Case-Management.

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf das Fehlzeiten-Management. Die Abbildung 12 zeigt, ob und wie das Ziel der Absenzminimierung in den befragten Unternehmen festgelegt wird. Bei den offenen Antwortmöglichkeiten wurde von einem Unternehmen angegeben, dass die Zielvereinbarung mithilfe von einem strukturierten Absenzenmanagement erfolgt.

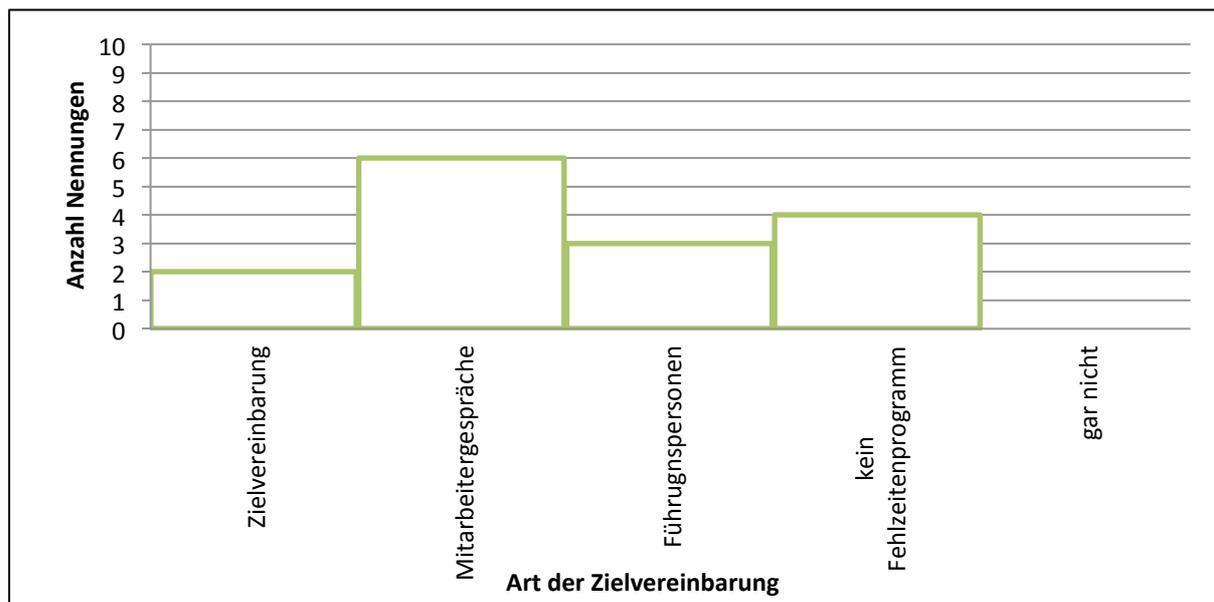


Abbildung 12: Art der Zielvereinbarung zur Minimierung der Absenzen.

Bei der zweiten Frage, welche nach der Sicherung und Erhaltung der Gesundheit im Unternehmen fragt, ergaben die deskriptiven Antwortmöglichkeiten keine relevanten Ergebnisse. Dafür wurden bei den offenen Antwortmöglichkeiten einige nützliche Informationen wiedergegeben. Die Erhaltung und Sicherung der Gesundheit im Unternehmen wird mithilfe eines betrieblichen Gesundheitsmanagementkonzepts definiert.

Ein Unternehmen gibt an, durch die Personalpolitik und das Label Friendly Workspace die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten.

Bei der Frage zu den Instrumenten und Strukturen für die Fehlzeitenbearbeitung gaben fünf Betriebe an, definierte Abläufe konkretisiert zu haben. Folgende Aussagen konnten aus den offenen Antwortformaten zu den definierten Abläufen generiert werden:

- *Absenzenmanagement (EDV basiert)*
- *Checklisten und Reglemente*
- *Es bestehen definierte Prozesse bei Kurz- und Langzeitabsenzen, sowie Prozesse für Krankheitsgespräche*
- *Strukturiertes Absenzenmanagement mit Unterstützung durch HR*

Sechs Unternehmen gaben an, zu den definierten Abläufen ein konkret definiertes Rapportwesen zu haben.

- *Absenzzahlen werden im HR-Reporting berücksichtigt und situativ Massnahmen definiert*
- *EDV-System, Proqur*
- *Monatliche Auswertungen*
- *Vorgesetzte kontrollieren allmonatlich die Zeiterfassung von Mitarbeitenden. Es ist definiert, unter welchen Bedingungen Vorgesetzte ein Gespräch mit Mitarbeitenden vereinbaren, um eine Zielsetzung hinsichtlich der Absenzen zu definieren.*
- *WebClient, Absenztool*

Fünf mal wurde genannt, dass Führungspersonen auf Expertenwissen zurückgreifen und sich dort informieren können.

- *Die Personalverantwortlichen und die Personalberatung stehen Vorgesetzten jederzeit zur Seite, wenn sie Fragen im Umgang mit Absenzen haben*
- *Gespräche via HR-Businesspartner*
- *HR und Externe*

Andere zwei Unternehmen geben bei den offenen Antwortformaten an, dass ein professionelles Anwesenheitsmanagement geführt wird sowie dass die Führungskräfte über ein Zeitwirtschaftssystem die Absenzen ihrer Mitarbeiter einsehen können.

Die folgenden Daten beziehen sich auf die zweite Skala des Fehlzeiten-Managements, auf das Erfassen, Auswerten und Analysieren von Fehlzeiten. Die erste Frage davon richtet sich nach der Unterscheidung von Fehlzeiten. Es wurde danach gefragt, welche

Unterscheidungen bei Fehlzeiten getroffen werden. Abbildung 13 zeigt auf, welche Unterscheidungen von den meisten Unternehmen getätigt werden.

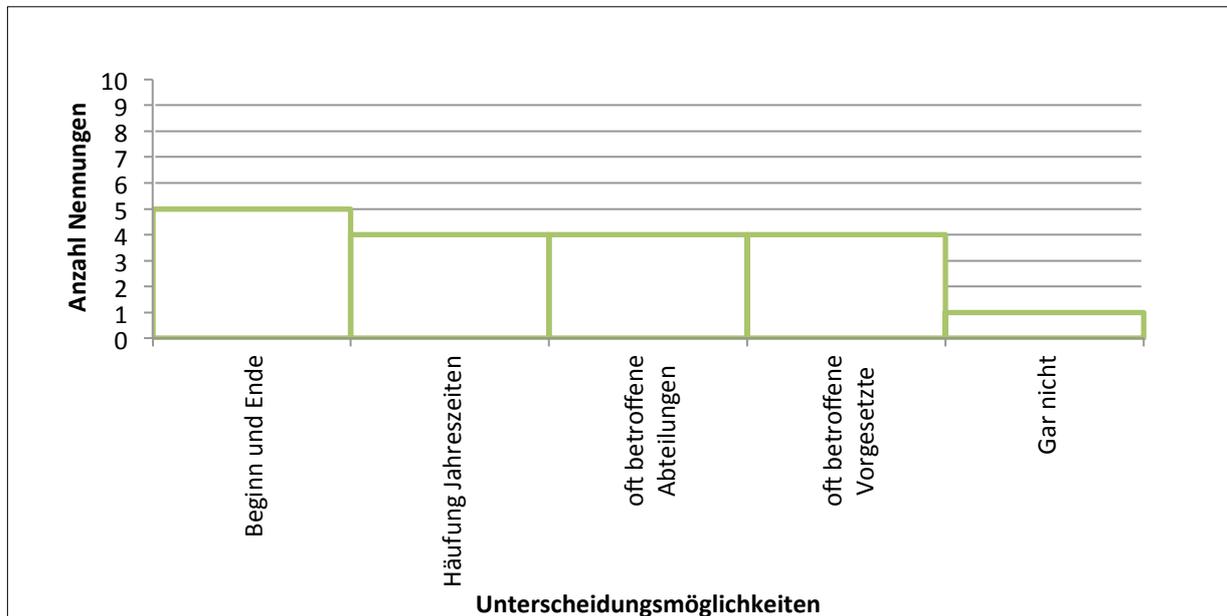


Abbildung 13: Unterscheidung des Gesamtvolumens von Fehlzeiten.

Bei den offenen Antwortformaten konnten noch weitere Unterscheidungen aufgedeckt werden.

- *Lang- und Kurzzeitabsenzen, Teilerwerbsfähigkeit bei Krankheiten und Unfällen, Mutterschaft*
- *Bei Langzeitabsenzen wird intern zwischen den grösseren Krankheitsursachen (z.B. psychisch, Herz-Kreislauf, Karzinom etc.) Unterschieden*
- *Urlaube*

Weiterführend zu dieser Frage wurde nach weiteren Gründen von Abwesenheiten gefragt. Hierbei wurden vor allem Antworten wie Familiäre Gründe und Schwierigkeiten mit Vorgesetzten genannt. Als weitere Optionen wurden erbbedingte Krankheiten angegeben. Im Zusammenhang zu den Unterscheidungen wurde nach der Unterscheidung von Kurz- und Langzeitabsenzen gefragt. Bei allen Unternehmen wurden Kurzzeitabsenzen zwischen 1 bis 5 Tagen differenziert. Langzeitabsenzen werden von vielen Unternehmen unterschiedlich erfasst. Die folgenden Angaben wurden genannt, um Langzeitabsenzen zu erläutern.

- *6 Tage*

- 30 Tage (vier mal genannt)
- 61 Tage
- 80h im Monat

Neun mal wurde angegeben, dass Absenzen auch nach Abteilung unterschieden werden. Das Gesamtvolumen von Fehlzeiten ist nach Brandenburg und Nieder (2009) ein wichtiger Benchmark, welchem stets Aufmerksamkeit geboten werden muss.

Mit der Frage welche Massnahmen bei steigenden Fehlzeiten ergriffen werden, interessierten die organisationalen Schritte, welche zur Überwindung von Mitarbeiterknappheit verhelfen.

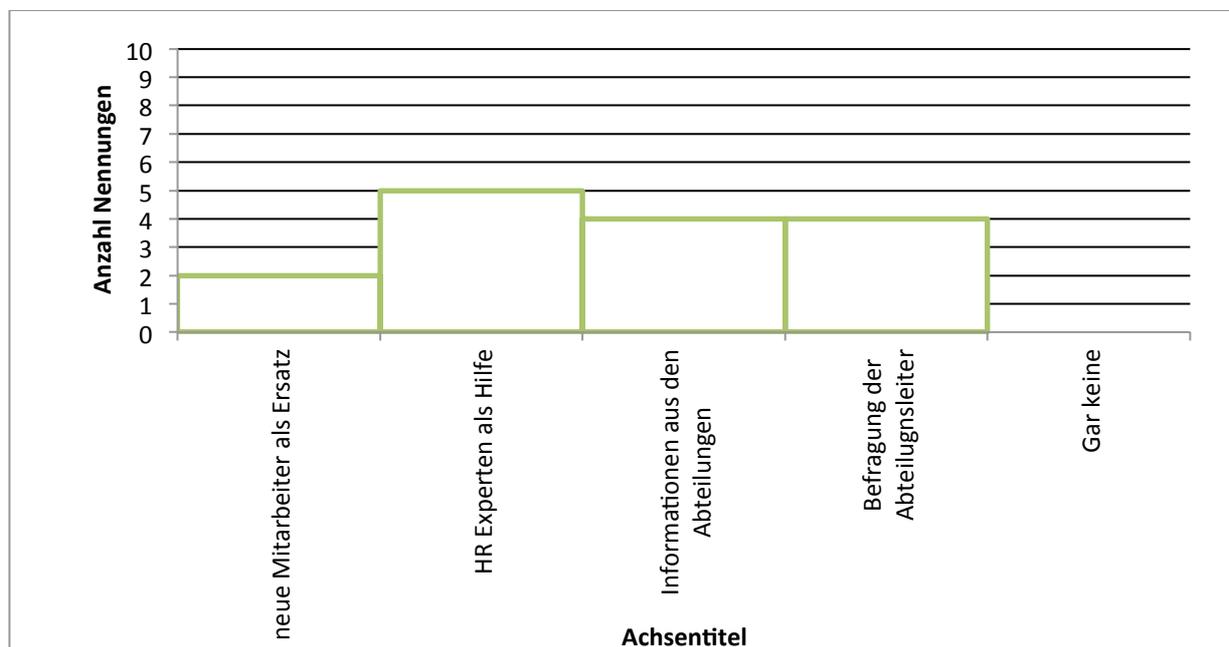


Abbildung 14: Massnahmen bei steigenden Fehlzeiten.

Folgende Aussagen wurden bei den offenen Antwortmöglichkeiten abgegeben:

- HR nimmt mit Linie Kontakt auf
- Linie und HR sind im engen Austausch und definieren Massnahmen

Bei steigenden Fehlzeiten müssen Anpassungen im Unternehmen stattfinden (Wend, 2005). Deshalb eignete sich die Frage, welche betriebliche Massnahmen gegen Fehlzeiten eingeleitet werden für die Befragung.

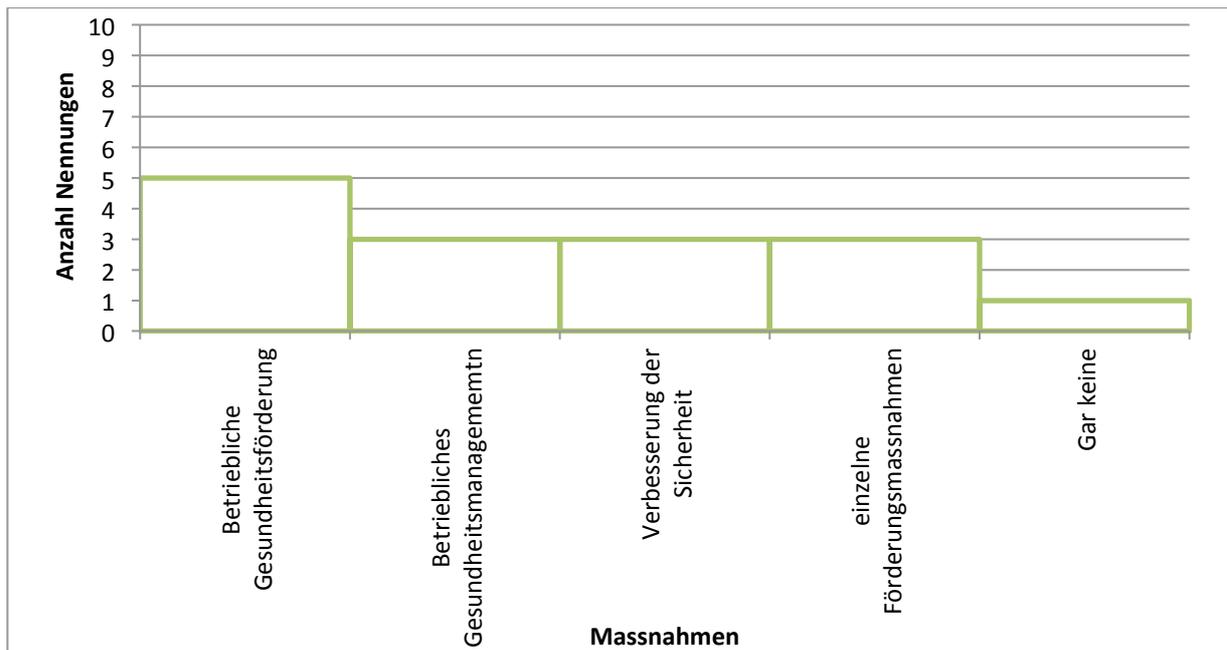


Abbildung 15: Massnahmen gegen Fehlzeiten.

Abschliessend zur Befragung des Fehlzeiten-Managements lässt sich sagen, dass elektronische Datenverarbeitungssysteme (EDV) notwendig sind, um in Grossunternehmen ein korrektes, übersichtliches und analysefähiges Fehlzeiten-Management betreiben zu können. Ein systematisches und standardisiertes Rapportwesen und korrekte Abläufe vereinfachen den Prozess der Fehlzeiten Erfassung, Auswertung und Analyse. Die organisationale Unterscheidung von Kurz- und Langzeitabsenzen vereinfacht die Prozesse mit Versicherungen und deren Abwicklungen. Mit den definierten Massnahmen bei steigenden Fehlzeitenzahlen, kann im Notfall auf den vorgefertigten Plan zurückgegriffen werden.

Die Ergebnisse des Case-Managements als Untersuchungsschwerpunkt werden im folgenden Abschnitt aufgezeigt. Zu den Aufgaben des Case-Managements gehört die Betreuung bei Rückkehr an den Arbeitsplatz (Deplazes und Künzli, 2010). Daher wurde die Frage nach der Betreuung des Mitarbeiters nach Berufswiederaufnahme am Arbeitsplatz als erstes im Case-Management Teil des Fragebogens gestellt. In Abbildung 16 ist ersichtlich, dass vor allem Vorgesetzte und das Human Resources die Betreuung der rückkehrenden Mitarbeiter übernehmen. Oftmals übernimmt auch eine Kombination von mehreren Parteien die Betreuung.

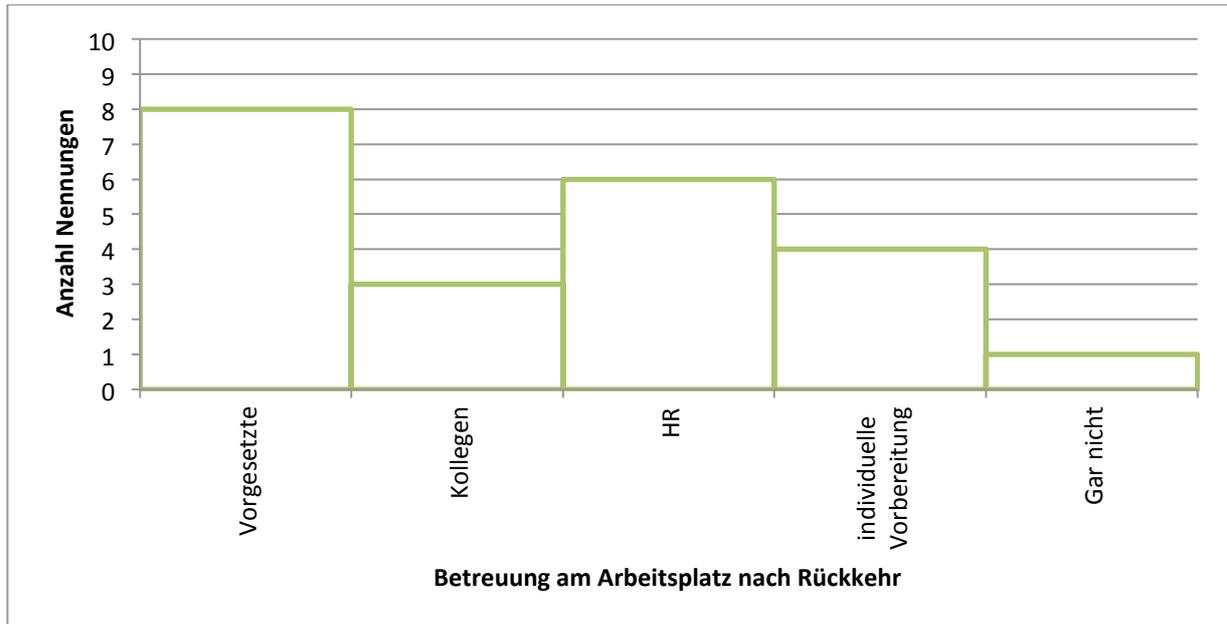


Abbildung 16: Betreuung der rückkehrenden Mitarbeiter nach Position.

Ein wichtiger Ankerpunkt des Case-Managements ist die Betreuung während langer Fehlzeiten (Wendt, 2005). Dies wurde erfragt und die Resultate weisen darauf hin, dass es unterschiedliche Arten der Betreuung während der Abwesenheit gibt. Mithilfe der offenen Antwortmöglichkeiten konnten detaillierte Informationen zu den einzelnen Betreuungsmassnahmen generiert werden. Mitarbeitergespräche werden meist nach dem ersten Abwesenheitsmonat geführt. Von einigen Unternehmen wird genannt, dass der telefonische Kontakt je nach Situation des abwesenden Mitarbeiters geführt wird. Das Informationsschreiben wird je nach Unternehmen und nach Abwesenheitsart anders geführt. Grundsätzlich wird der Prozess der Betreuung und Kontaktaufnahme dem Mitarbeiter und den verfügbaren Ressourcen angepasst. Das Case-Management Konzept bietet eine gute Sicherheit und Grundlage, jedoch muss trotzdem jeder fehlende Mitarbeiter einzeln und individuell betreut werden. Es wird angenommen, dass aus diesem Grund nur drei Unternehmen angeben, bei allen Mitarbeitern die gleiche Unterstützung anzubieten. Dies wird nach Aussage einer offenen Antwortkategorie eines befragten Unternehmens bestätigt.

- *Dies ist unterschiedlich je nach Situation und Art und Weise der Erkrankung.*
- *Zeitpunkte werden ebenfalls von Fall zu Fall entschieden.*

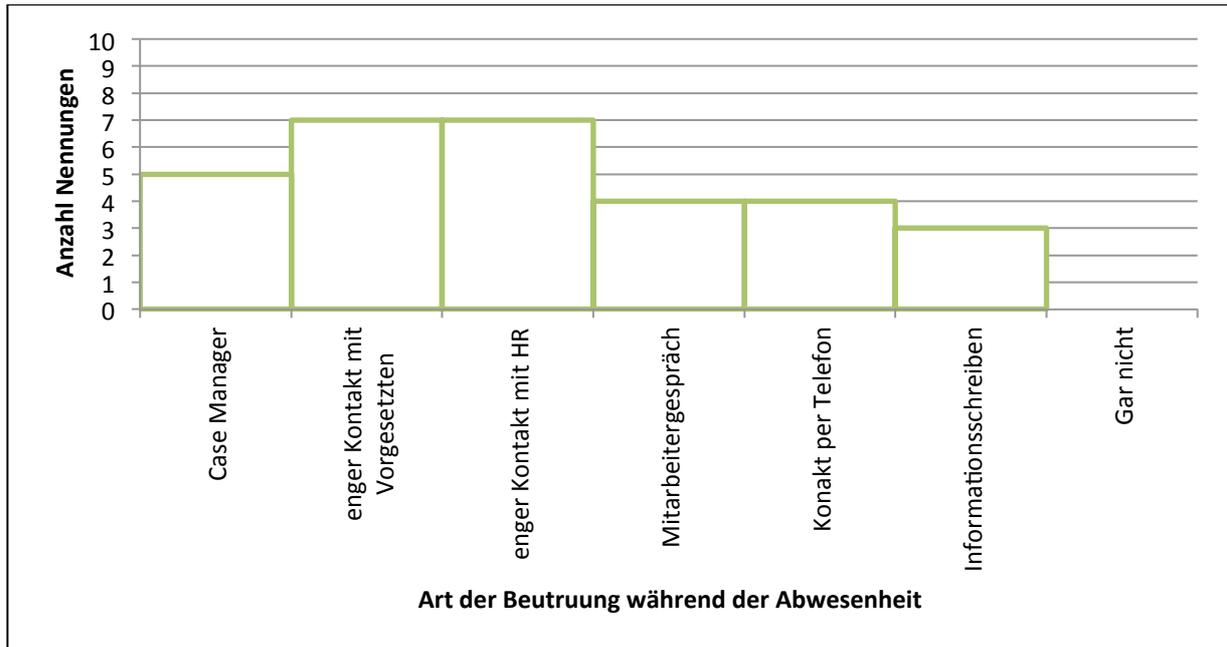


Abbildung 17: Betreuungsarten und Personen

Vorgesetzte werden neben dem Human Resources als Kontaktlinie gewählt. Nach Angaben der Befragten muss zwischen dem Case Manager und dem Human Resources stets ein enger Kontakt herrschen. Ebenso wird die allfällige Zusammenarbeit mit den IV-Wiedereingliederungsexperten als wichtig empfunden.

Im Case-Management werden Prozesse definiert, welche schwerwiegende Folgen von bereits entwickelten Krankheiten verhindern oder abgemildert werden sollen. Die Rückfallgefahr soll mit einem guten Konzept möglichst tief gehalten werden (Deplazes und Künzli, 2010). Dies beinhaltet auch die Unterstützung und die organisationale Wertschätzung des Mitarbeiters nach der Rückkehr. Im Fragebogen wurde befragt, wie der Mitarbeiter nach der Rückkehr Unterstützung erfährt und welche organisatorischen Möglichkeiten der Person zur Verfügung gestellt werden. In Abbildung 18 ist ersichtlich, dass viel Wert auf das Rückkehrgespräch und auf die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung gelegt wird.

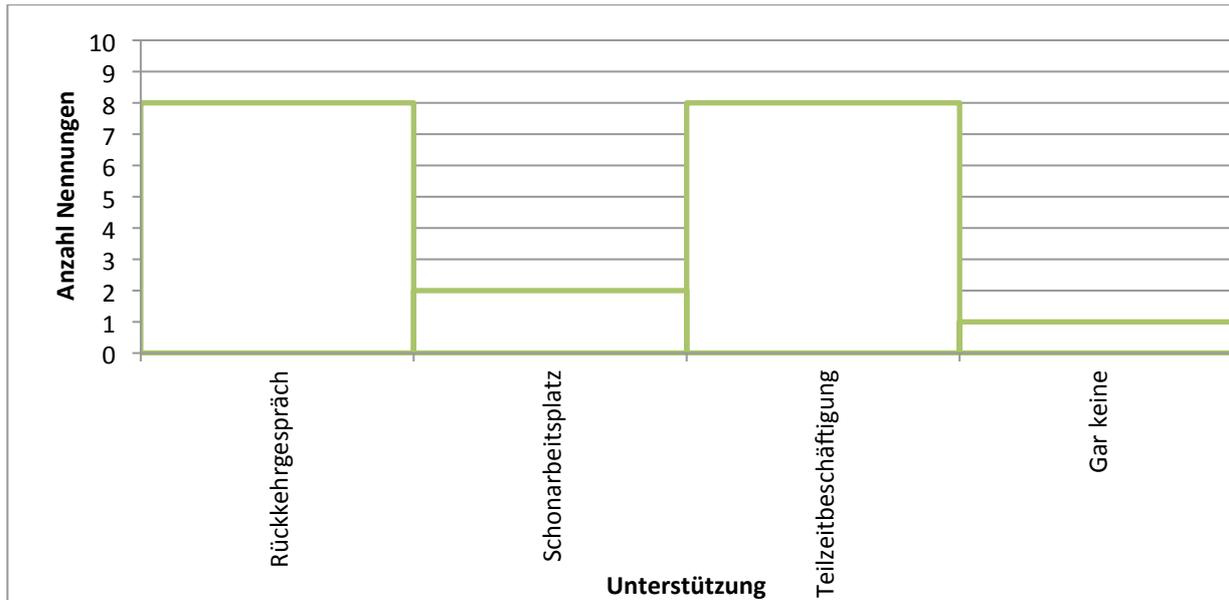


Abbildung 18: Organisatorische Möglichkeiten nach der Rückkehr.

Sechs Unternehmen geben an, ein standardisiertes Verfahren bei Fehlzeitenerfassung, -auswertung und -analyse zu besitzen aber dabei trotzdem jeden Fall individuell zu bearbeiten. Dreimal wird beantwortet, dass jeder Fall individuell und ohne ein standardisiertes Verfahren bearbeitet wird.

Bei krankheitsbedingten Fehlzeiten benötigen Personen, welche geringe Erfahrungen mit Langzeitabsenzen besitzen, oft Unterstützung bei vielen dringlichen Fragen. Hierbei kann ein Ansprechpartner in Form einer Vertrauensperson viele Fragen beantworten und eine Hilfestellung geben. In Abbildung 19 sind dazu die Antworten der Befragung ersichtlich.

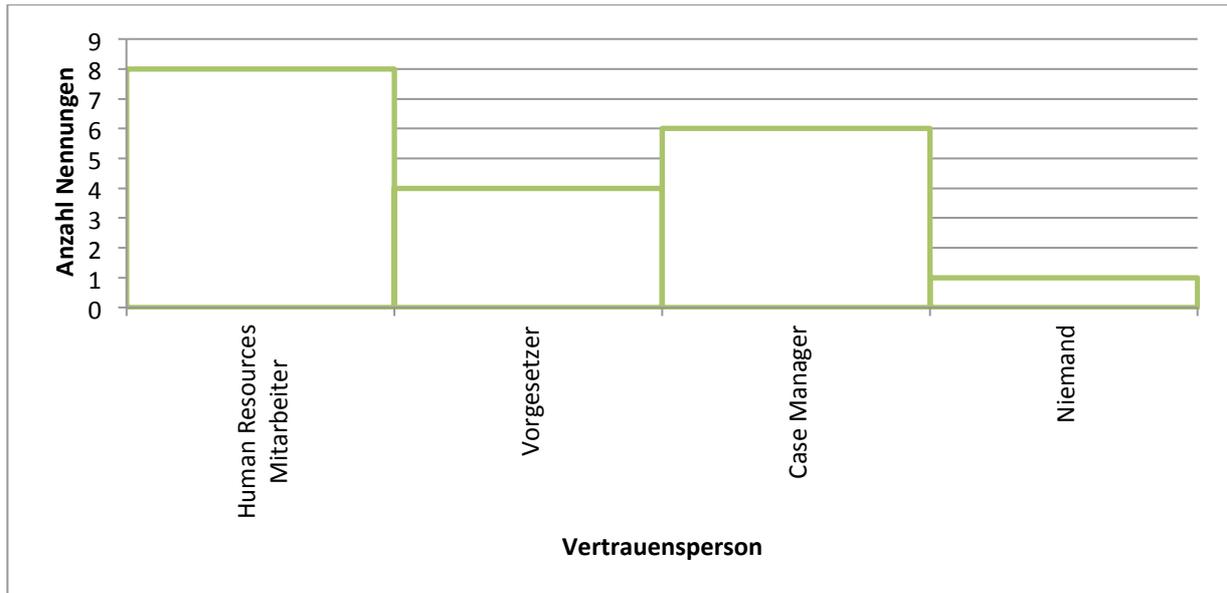


Abbildung 19: Ansprechpartner und / oder Vertrauensperson.

Am häufigsten wird angegeben, Mitarbeiter aus dem Human Resources oder einen Case Manager als Vertrauensperson für die Mitarbeiter anzubieten. Einmal wird bei den offenen Antworten genannt, dass von einem externen Partner eine Sozialberatung angeboten wird. Dies erscheint im Vergleich zu den anderen Angaben eher als Ausnahme.

Eine Frage beschäftigt sich mit den Beratungsangeboten von Unternehmen für ihre Mitarbeiter. Dabei geben acht von zehn Unternehmen an, ihren Mitarbeitern Beratungsangebote bei rechtlichen, sozialen und gesundheitlichen Fragen anzubieten. Zwei Unternehmen gaben an keine Beratung anzubieten, dies wird in Abbildung 20 verbildlicht.

Eine Aussage von einem befragten Unternehmen bezog sich auf die Zusammenarbeit zwischen Human Resources und der Personalberatung.

- *HR-Verantwortliche arbeiten bei Langzeitfällen in engem Austausch mit der Personalberatung. Sobald Mitarbeitende teilzeitarbeitsfähig sind, liegt die Hauptverantwortung bei den Personalverantwortlichen aus dem HR.*
- *Auf Wunsch.*

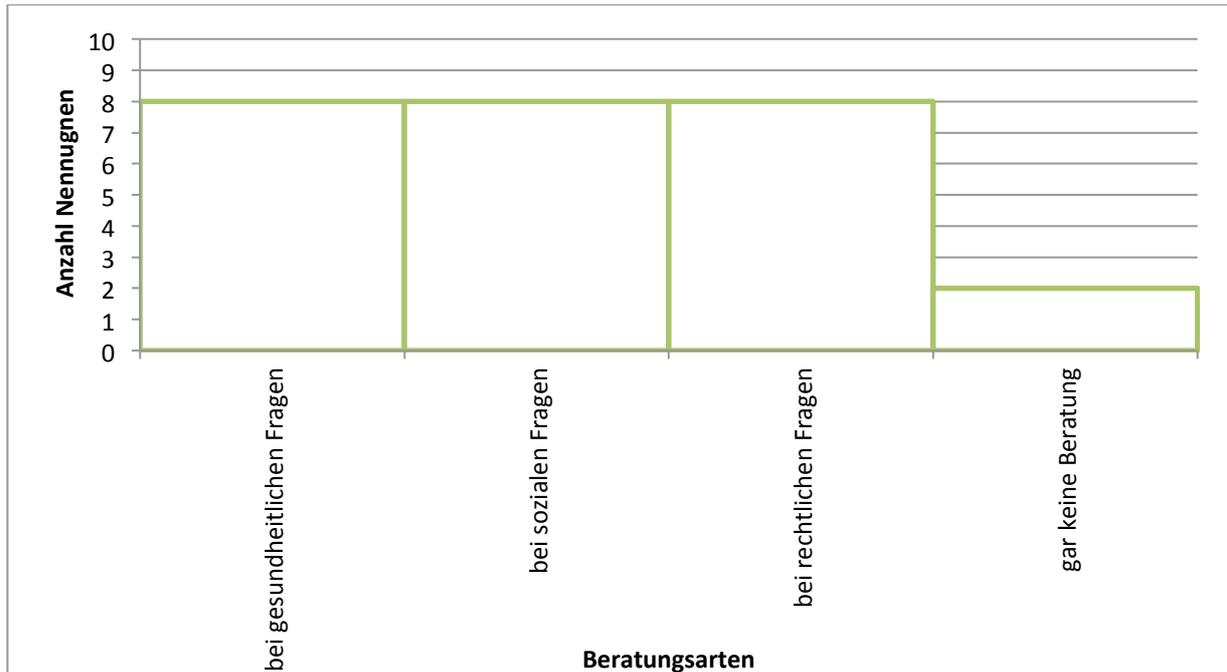


Abbildung 20: Beratungsangebot nach Themen.

Die letzte Frage, bezogen auf das Case-Management, bezieht sich auf den Einbezug von einem Vertrauensarzt und über welche Organisation dieser hinzubezogen wird. Bezogen auf die Antworten erscheint es nur notwendig einen Vertrauensarzt bei sehr langwierigen und komplizierten Fehlzeiten miteinzubeziehen. Nach der Aussage eines befragten Unternehmens können die Beratungsangebote von Versicherungen auf Wunsch des betroffenen Mitarbeiters organisiert werden.

- Die Beratungsangebote sind freiwillig und werden vertraulich geführt.

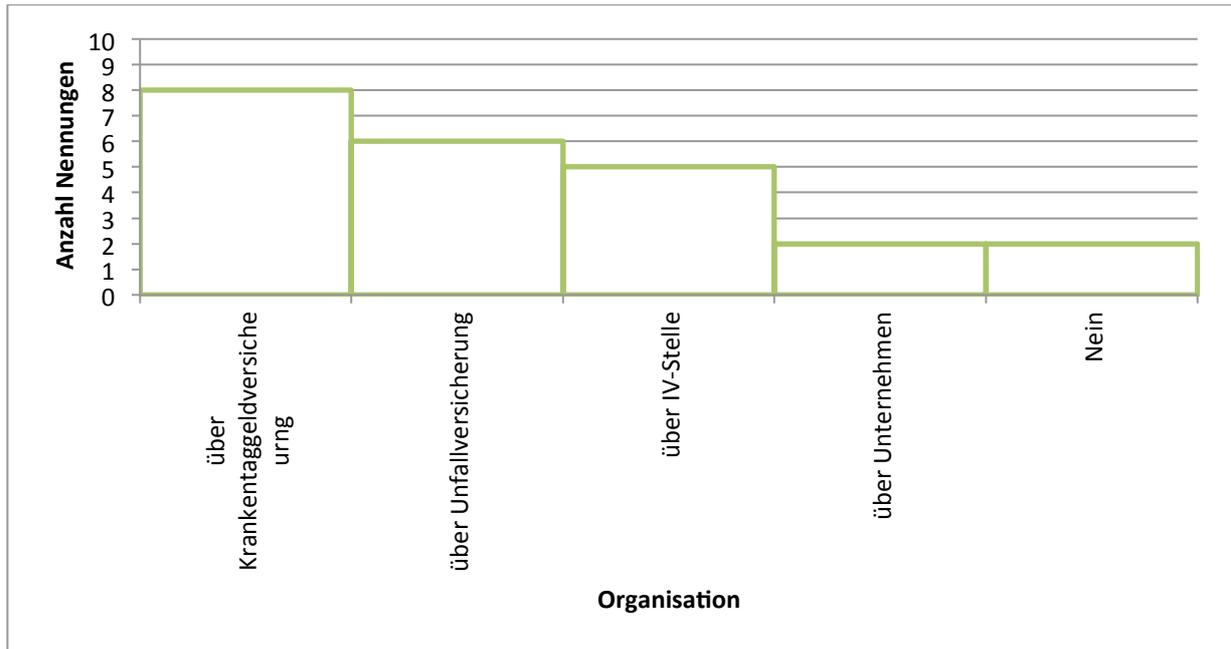


Abbildung 21: Hinzunahme eines Vertrauensarztes und Organisation.

Diskussion

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit war es herauszufinden, inwieweit das erarbeitete Case-Management Konzept der JTI dem Konzept von vergleichbaren Unternehmen entspricht. Dazu wurde durch Literaturrecherche herausgefunden, dass das Fehlzeiten-Management ein entscheidungsträchtiger Faktor eines guten Case-Managements ist. Einen wichtigen Teil nimmt auch die Sichtweise der Unternehmen bei der Bearbeitung und Betreuung von Fehlzeiten ein. Dazu wurden die „best practices“ von anderen Unternehmen erhoben, um danach deren Zusammenhänge und Unterschiede zu vergleichen und mittels deskriptiver Statistik die Häufigkeiten von denselben Nennungen auffindig zu machen. Damit das Case-Management der JTI gut mit den Ergebnissen verglichen werden kann, wurde diese Auswertungsart gewählt.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Um die Fragestellung 1 beantworten zu können wurde diese in drei Teilfragen unterteilt. Im Folgenden wird die Teilfrage 1a diskutiert. Teilfrage 1a: *Wie werden die richtigen Voraussetzungen und die Bereitstellung von Instrumenten, beim Fehlzeiten-Management geschaffen?*

Zur Beantwortung dieser Teilfrage wurde eine Skala dafür entwickelt, um möglichst alle Facetten zu erfassen. Die Erhebung zeigt, dass das Ziel der Fehlzeitenminimierung nur in einigen Unternehmen konkret als Ziel ausgesprochen wird. Sechs von zehn Unternehmen besagen, dies bei Mitarbeitergesprächen zu definieren. Die Sicherung und Erhaltung der Gesundheit im betrieblichen Sinn ist ein grundsätzliches Ziel jedes Unternehmens. Bei den befragten Unternehmen wird dies vorzugsweise mithilfe eines Gesundheitsmanagementkonzepts oder mithilfe des Labels Friendly Workspace erzielt.

Definierte Abläufe und Strukturen bei Fehlzeitenbearbeitung müssen vorhanden sein. Viele Unternehmen arbeiten mit elektronischen Datenverarbeitungssystemen, in welchen das Fehlzeitenmanagement integriert und standardisiert wurde. Definierte Prozesse für Kurz- und Langzeitabsenzen werden von fast allen Unternehmen bejaht, weil diese den Prozess mit anderen betroffenen Organisationen vereinfachen. Dabei werden Krankheitsgespräche vor allem bei längeren Abwesenheiten als sehr wirkungsvoll und beziehungsstärkend bezeichnet. Führungskräfte werden für den richtigen Umgang mit Fehlzeiten geschult. Bei Unklarheiten können sie sich an Experten wie die Personalberater, Human Resources Businesspartner

sowie die Personalverantwortlichen wenden. Führungskräfte haben bei einigen Unternehmen die Möglichkeit, konkrete Informationen zu der Abwesenheit ihrer Mitarbeiter über ein Zeitwirtschaftssystem einsehen zu können. In wie weit die Führungsperson die Daten einsehen kann, wurde nur bei einer Unternehmung spezifisch erwähnt. Von anderen Befragten wurde es nicht weiter erläutert.

Die Ergebnisse der Teilfrage 1b werden im folgenden Abschnitt näher betrachtet. Teilfrage 1b: *Wie werden Fehlzeiten erfasst, ausgewertet und analysiert?*

Das Gesamtvolumen der Fehlzeiten kann und wird nach unterschiedlichen Faktoren gegliedert. Die meisten Unterscheidungen werden mit Beginn und Ende der Fehlzeit festgelegt. Unternehmen unterscheiden zwischen Kurz- und Langzeitabsenzen. Diese Unterscheidungen ergeben einen Sinn, da sie für weitere Parteien, wie Versicherungen und staatliche Organisationen, ausschlaggebend sind. Weiter werden Langzeitabsenzen bei Unternehmen intern nach grösseren Krankheitsursachen unterschieden. Auch Teilerwerbsfähigkeit bei Krankheit und Unfall sowie Mutterschaft werden unterschiedlich betrachtet. Diese Unterscheidungen können ebenfalls bei der JTI gefunden werden. Diese sollen die Bearbeitung der Fehlzeitenfälle vereinfachen. Es muss darauf geachtet werden, dass die Prozesse des Fehlzeiten-Managements auf viele unterschiedliche Fehlzeiten angepasst und verwendet werden können. Auch Urlaube sind nach Definition Fehlzeiten und werden daher auch von einigen Unternehmen zu Solchen gezählt. Die Teilfrage 1b umfasst neben anderen Schwerpunkten auch die Auswertung und Analyse der Fehlzeiten. Dazu gehört, welche weiteren Gründe nebst den krankheitsbedingten Abwesenheiten einen Teil der Fehlzeiten ausmachen.

Es wurden Gründe wie Schwierigkeiten mit Vorgesetzten, familiäre Gründe sowie im geringen Masse Medikamentenmissbrauch genannt. Bei solchen Fällen muss darauf geachtet werden, in wie weit man als Organisation eingreifen darf. Unternehmen müssen sich abgrenzen können und den Mitarbeitern zunächst den Freiraum lassen, die Probleme für sich zu lösen (Deplazes & Künzli, 2010). Die Ergebnisse zeigen, wie Kurz- und Langzeitabsenzen bei vielen Unternehmen unterschiedlich definiert werden. Die korrekte Definition ist für ein funktionierendes Fehlzeiten- und Case-Management unumgänglich (Wendt, 2005). Die Angaben aus der Befragung nähern sich der Abbildung 5 der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt (SUVA). Diese Fristen auch in der JTI zu übernehmen wäre sinnvoll, da zumindest die Produktionsmitarbeiter bei der SUVA

unfallversichert sind und diese Fristen für andere Versicherungsdeckungen übernommen werden können.

Bei der letzten Teilfrage wurden die organisationalen und individuellen Möglichkeiten zur Reduzierung der Fehlzeiten erfragt. *Teilfrage 1c: Mit welchen betrieblichen und individuellen Massnahmen können Fehlzeiten reduziert werden?* Organisatorische Massnahmen zur Verminderung von Fehlzeiten können aus unterschiedlichen Abteilungen kommen. Einerseits können Human Resources Experten bei steigenden oder zu hohen Fehlzeiten zur Hilfe hinzugezogen werden, oder es können Informationen aus den betroffenen Abteilungen und deren Vorgesetzten bezogen werden. Andererseits können die Stabstellen (Vorgesetzte) und das Human Resources gemeinsam je nach Situation Massnahmen definieren. Individuelle Massnahmen können beinhalten, wie der Mitarbeiter nach einer längeren Fehlzeit am Arbeitsplatz betreut wird und von wem er die erste Zeit begleitet wird. Diese Massnahmen müssen von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich geregelt werden. Manche Mitarbeiter wünschen sich eine enge Begleitung nach der Rückkehr und Andere möchten wie vor dem Unterbruch „normal“ die Arbeitstätigkeit wieder aufnehmen.

Aus den Ergebnissen des Case-Management Befragungsteil lässt sich vermuten, dass Vorgesetzte und das Human Resources Personal einen Grossteil des Konzepts durchführen. Der Untersuchungsschwerpunkt wurde mit der Fragestellung 2 konkretisiert: *Welche Elemente werden für ein ganzheitliches Case-Management Konzept verwendet?*

Das Case-Management soll Mitarbeitern und dem Unternehmen Vorteile bringen (Deplazes und Künzli, 2010). Das Case-Management Konzept bietet eine gute Sicherheit und Grundlage, jedoch muss trotzdem jeder fehlende Mitarbeiter einzeln und individuell betreut werden. Dies wird auch in den Ergebnissen der Befragung ersichtlich. Es geben nur drei Unternehmen an, dieselbe Unterstützung bei allen Mitarbeitern anzubieten. Daraus kann geschlossen werden, dass viele Unternehmen bereits wissen, wie unterschiedlich Langzeitschadenfälle sein können. Das Case-Management versucht, Mitarbeiter nach komplexen Situationen wieder in den beruflichen Alltag zu integrieren (Deplazes & Künzli, 2010). Diese Integration beinhaltet eine enge Betreuung und Beratung. Das Beratungsangebot wurde in der Erhebung genauer betrachtet. Acht von zehn Unternehmen geben an, die betroffenen Personen bei gesundheitlichen, rechtlichen sowie sozialen Fragen zu beraten. Dies kann auf Wunsch der betroffenen Person arrangiert oder durch das Case-

Management Konzept direkt angeboten werden. In dem gesamten Konzept sollte die Gesundheit des Mitarbeiters trotz Kosten des Unternehmens stets das wichtigste Ziel sein. Gesundheit bedeutet nach der Definition der WHO (1948) nicht nur das Fernbleiben von Krankheit, sondern auch das vollständige körperliche, geistige sowie soziale Wohlbefinden. Dieses Wohlbefinden kann nach längerer Krankheit geschwächt sein. Zumindest auf der betrieblichen Ebene kann die Wiedereingliederung mithilfe von einem persönlichen und gut ausgearbeiteten Case-Management Konzept vereinfacht werden.

Ausblick

Um langfristige Fehlzeiten zu reduzieren, bietet sich an, die psychosozialen Belastungen und Stressoren nach Spiess und Stadler (2002) zu beachten. Darin beinhaltet sind Stressoren wie Arbeitsplatzumgebung mit beispielsweise mangelhaften ergonomischen Verhältnissen, gesellschaftliche Belastungen, wie massiver Arbeitsplatzabbau oder Termin- und Zeitdruck bei Erfüllung der Arbeitsaufgabe. Um nur einige Faktoren zu nennen. Diese können mit einigen Kontrollfaktoren minimiert und somit psychosoziale Belastungen vermindert werden. Krankheitsbedingte Fehlzeiten zählen zu den grössten Ursachen von Fehlzeiten. Diese setzen sich aus unterschiedlichen Situationen und Umständen zusammen. Für das Unternehmen beeinflussbar ist die Arbeitssituation. Darin beinhaltet ist auch die Betreuung während Fehlzeiten.

Die erläuterten Sichtweisen nach Brandenburg und Nieder (2009) können als Anregung dienen, Fehlzeiten nicht nur als Kostenfaktor zu sehen, sondern deren Hintergründe zu hinterfragen. Dieser Theorie müsste bei vielen Unternehmen mehr Beachtung geschenkt werden. Damit könnten einige Fortschritte beim Fehlzeiten- und Case-Management erzielt werden.

Schlussbetrachtung

Mittels der „best practices“ Befragung konnte mit dieser Arbeit aufgedeckt werden, welche Voraussetzungen für die ein ganzheitliches Fehlzeiten-Management erfüllt werden müssen. Der Untersuchungsschwerpunkt welcher sich auf die Elemente für ein ganzheitliches Case-Management Konzept fokussierte, konnte ermittelt und dem Praxispartner im Vergleich zum eigens entwickelten Konzept der JTI aufgezeigt werden.

Abschliessend lassen sich die Fragestellungen wie folgt beantworten: Die Gestaltung eines Fehlzeiten- und Case-Managements unter Berücksichtigung arbeitspsychologischer sowie ökonomischer Aspekte mit dem Ziel, konkrete Prozesse und Strukturen einzubauen, beginnt mit der korrekten Erfassung, Auswertung und Analyse der Fehlzeiten. Um ein funktionierendes Case-Management einzuführen, müssen Fehlzeiten von unterschiedlichen Blickrichtungen betrachtet werden. Dabei ist der Kostenfaktor für jedes Unternehmen ein entscheidender Faktor. Auch der Störfaktor und die aus den Fehlzeiten erkennbaren Signale müssen beachtet werden. Um ein gutes Konzept verwirklichen zu können, müssen Vorgesetzte geschult und für die auf sie zukommenden Situationen vorbereitet werden. Das Case-Management muss dafür sorgen, dass der Kontakt zum fehlenden Mitarbeiter konstant vorhanden ist, die Ressourcen geschont werden und die Vorgesetzten frühzeitig über weitere Massnahmen informiert werden.

Literaturverzeichnis

- Alexanderson, K. (1998). A review of performed studies with focused of levels of exposures and theories utilized. *Scandinavian Journal of Social Medicine*, 26, 241-249.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Badura, B. & Steinke, M. (2011). *Präsentismus. Ein Review zum Stand der Forschung*. Dortmund: Bundesanwaltschaft für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA).
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.M. (1998). Handlungsbedingungen und Grundlage der betrieblichen Gesundheitsförderung. In E.Bamberg, A. Ducki & A.M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte* (S. 17-36). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bauer, G.F. & Jenny, G.J. (2007). Development, Implementation and Dissemination of Occupational Health Management (OHM): Putting Salutogenesis into Practice. In J. Houdmont & S. McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology. European Perspectives on Research, Education and Practice* (S. 219-259). Castelo da Maia: ISMAI.
- Becker, P. (1997). Prävention und Gesundheitsförderung. In Schwartz, R. (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (2. Aufl.). (S. 517-534). Göttingen: Hogrefe.
- Blaschke, D. & Nieder, P. (1979). Zur Bedeutung, Definition und Erfassung von Fehlzeiten. In Nieder, P. (Hrsg.), *Fehlzeiten. Ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem?* (S. 15-20). Bern: Paul Haupt.
- Brandenburg, U. & Nieder, P. (2009). *Betriebliches Fehlzeitenmanagement. Instrumente und Praxisbeispiele für erfolgreiches Anwesenheits- und Vertrauensmanagement* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson Education.
- Busch, R. (2004). *Altersmanagement im Betrieb: ältere Arbeitnehmer - zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit*. Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis. München: Hampp.
- Collatz, A. & Gudat, K. (2011). *Work-Life-Balance. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Deplazes, S. & Künzli, H. (2010). Arbeit und Gesundheit – Betriebliches Gesundheitsmanagement. In Rietiker, J. & Werkman-Kracher, B. (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management*. (S. 436-448). Berlin Heidelberg: Springer Verlag GmbH.
- DIN EN ISO 10075-1. (1996). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1: Allgemeines und Begriffe. Berlin: Deutsches Institut für Normung.
- Dreher, Ch. (2006). Demografie-Check Betriebliche Altersstruktur. *Industriegesellschaft Metall Vorstand, Projekt Gute Arbeit*. (S. 1-5). Frankfurt am Main: IG Metall.
- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature. *Journal of Vocational Behavior* 66, 124-197.
- ENWHP. (1997). *The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union*. Luxembourg: European Network for Workplace Health Promotion, 1-3.
- Faltermaier, T. (2005). *Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer Urban.

- Fissini, H.J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (5., neu bearbeitete Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Hanke, U. Seel, N.M. (2015). *Erziehungswissenschaft. Lehrbuch für Bachelor-, Master- und Lehramtsstudierende*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Hofecker, G., et al. (1979). Messung des biologischen Alters. *Cytobiological Review*, 3, 49-54.
- Janssen, N., Kant, I., Swaen, G., Janssen, P. & Schroer, C. (2003). Fatigue as a predictor of sickness absence: results from the Maastricht cohort study on fatigue at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 71-76.
- Kickbusch, I. (2003). Gesundheitsförderung. In Schwartz F.W. (Hrsg.), *Das Public Health Buch*. (S. 181-189). München: Urban & Fischer.
- Moneyhouse (2011).
http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top_firmen/die_grossten_firmen_in_luzern-623732.htm.
- Spiess, E. & Stadler, P. (2002). Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. *Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*.
- Wendt, W.R. (2005). *Case-Management: ein Konzept, viele Anwendungen. Case Management Heute*. Zugriff am 16.04.2017, von <https://www.rosenfluh.ch/media/managed-care/2005/02/Case-Management-ein-Konzept-viele-Anwendungen.pdf>.

Schweizerische Unfallversicherungsanstalt (2017). Aufgaben und Rollen bei Kurz- und Langzeitabsenzen im Überblick. Zugriff am 25.05.2017, von <https://www.suva.ch/de/ch/praevention/praeventionsangebote/absenzenmanagement#uxlibrary-open=/deCH?atomid=eb8717acefdb4edb966ee2a99e43504e%26showContainer=1>.

Semmer, N.K. & Zaps, D. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe-Verlag.

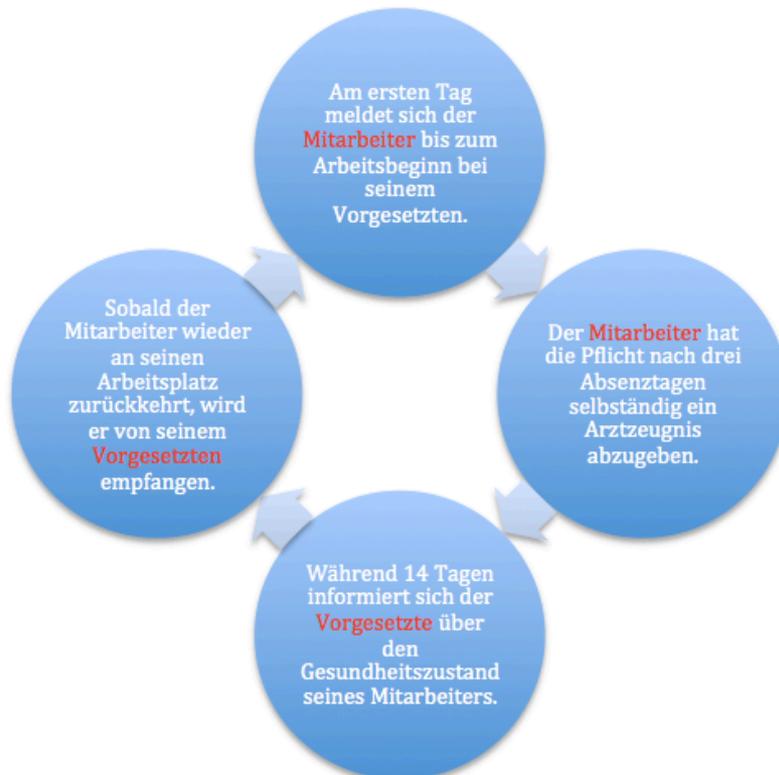
WHO. (1948). *Ottawa charter for health promotion. An international conference on health promotion*. Copenhagen: WHO Office for Europe.

Anhang

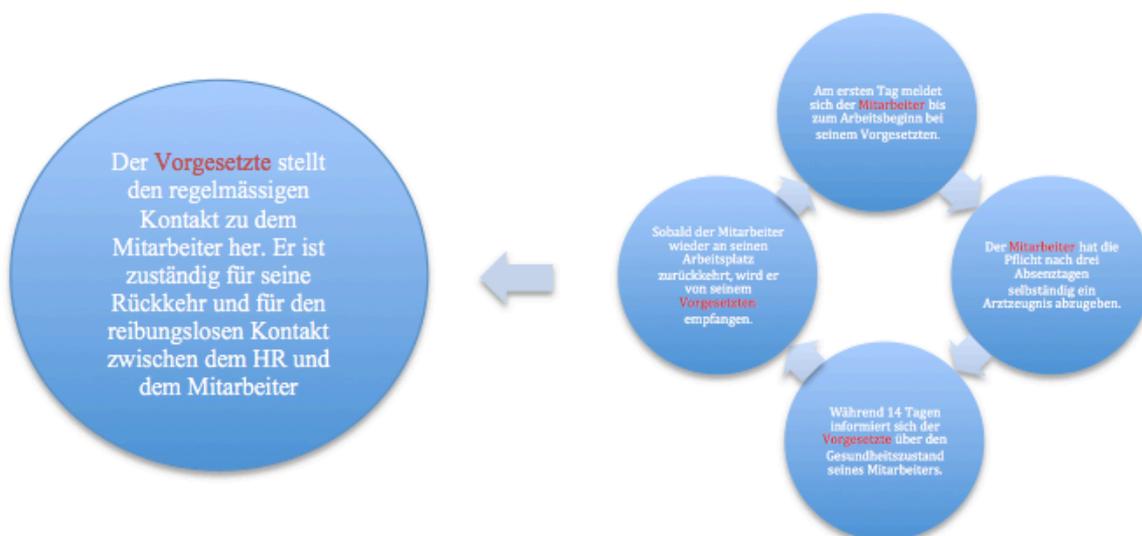
1. Ergebnisse Dokumentenanalyse

Leitfrage 1: Wie verläuft der Kontakt zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern. Wer hat wann die Verantwortung für die Informationsvermittlung?

Kurzzeitabsenzen:



Langzeitabsenzen:



Leitfrage 2: Welche Unterlagen können von Führungskräften zur korrekten Erfassung, Durchführung und Koordination der Absenzen verwendet werden?

1. Gesprächsleitfaden Krankheit und Unfall ab 30 Tagen Abwesenheit:

Dieses Formular bietet den Vorgesetzten eine standardisierte Anleitung, welche für die korrekte und vollständige Aufnahme wichtiger Informationen bezogen auf die Abwesenheit des Mitarbeiters verwendet wird.

2. Protokoll Rückkehrgespräch:

Mit dem Protokoll kann der Jetzt-Zustand des Mitarbeiters abgefragt werden. Wichtig dabei ist es, alle möglichen Einschränkungen, welche bei Wiederaufnahme der Arbeit vorhanden sind zu erfragen und aufzudecken.

Leitfrage 3: Mit welchen Unterlagen informiert das Human Resources die betroffenen Mitarbeiter?

1. Brief Einladung Gespräch nach 30 Tagen Unfall und Krankheit

Mit diesem Schreiben wird dem Mitarbeiter mitgeteilt, dass er die Möglichkeit hat sich beraten zu lassen. Nach den 30 Tagen werden im ersten Gespräch die Möglichkeiten besprochen die der Mitarbeiter je nach Ausmass seines Gebrechens hat.

2. Brief Schonarbeitsplatz

Mit den Unterlagen zu Schonarbeitsplätzen kann sich der Mitarbeiter genau über die diversen Angebote informieren. Die Unterlagen werden dem behandelndem Arzt abgegeben, damit er beurteilen kann, ob sein Patient diese Tätigkeit ausführen kann und falls ja, wie lange und unter welchen Bedingungen.

3. Informationsbrief Ferienkürzung und Lohnkürzung

Die Informationen zu Ferienkürzung und Lohnkürzung werden dem Mitarbeiter mit diesem Schreiben mitgeteilt. Dies erfolgt bei Abwesenheiten, welche länger sind als zwei Monate.

Leitfrage 4: Wie werden Rückgespräche geführt?

Rückkehrgespräche werden anhand von einem Protokoll geführt, welches für die Rückkehrgespräche neu aufgesetzt wurde.

Protokoll Rückkehrgespräch**ab 30 Tägiger Absenz**

Name/Vorname _____

Funktion _____

Abteilung _____

 Krankheit Unfall

Abwesenheit vom _____ bis _____

1. Wie beurteilen Sie Ihren Gesundheitszustand?

 gut, ohne Einschränkungen gut, mit Einschränkungen ungenügend

2. Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitsfähigkeit?

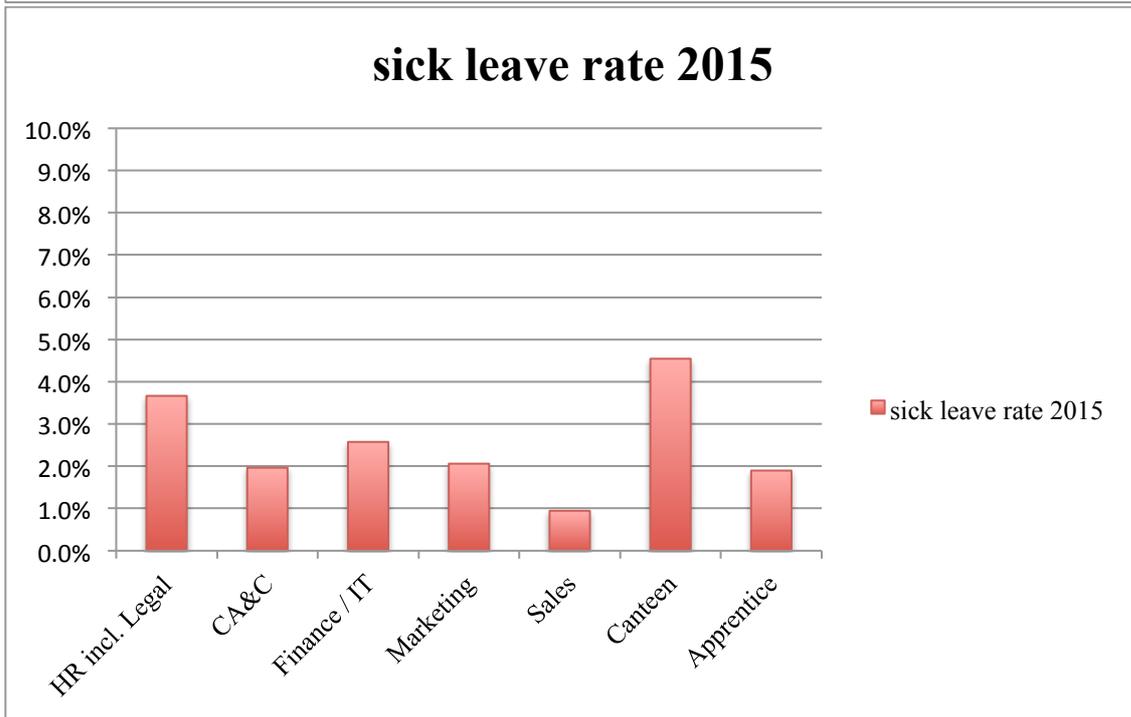
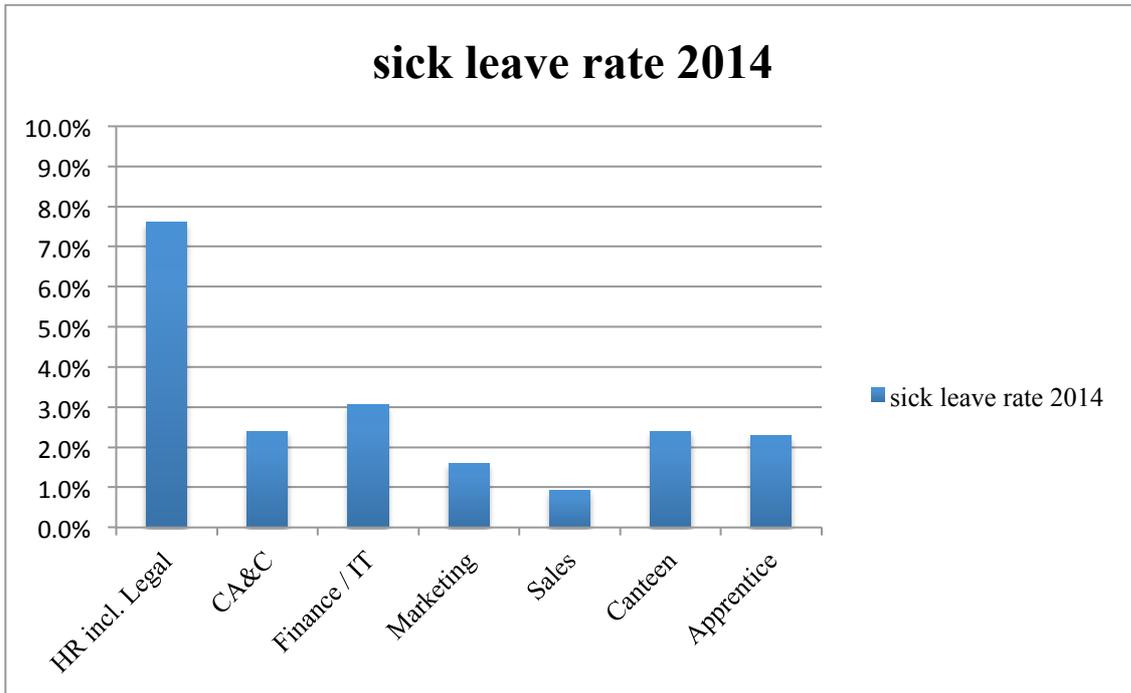
 gut, ohne Einschränkungen gut, mit Einschränkungen ungenügend

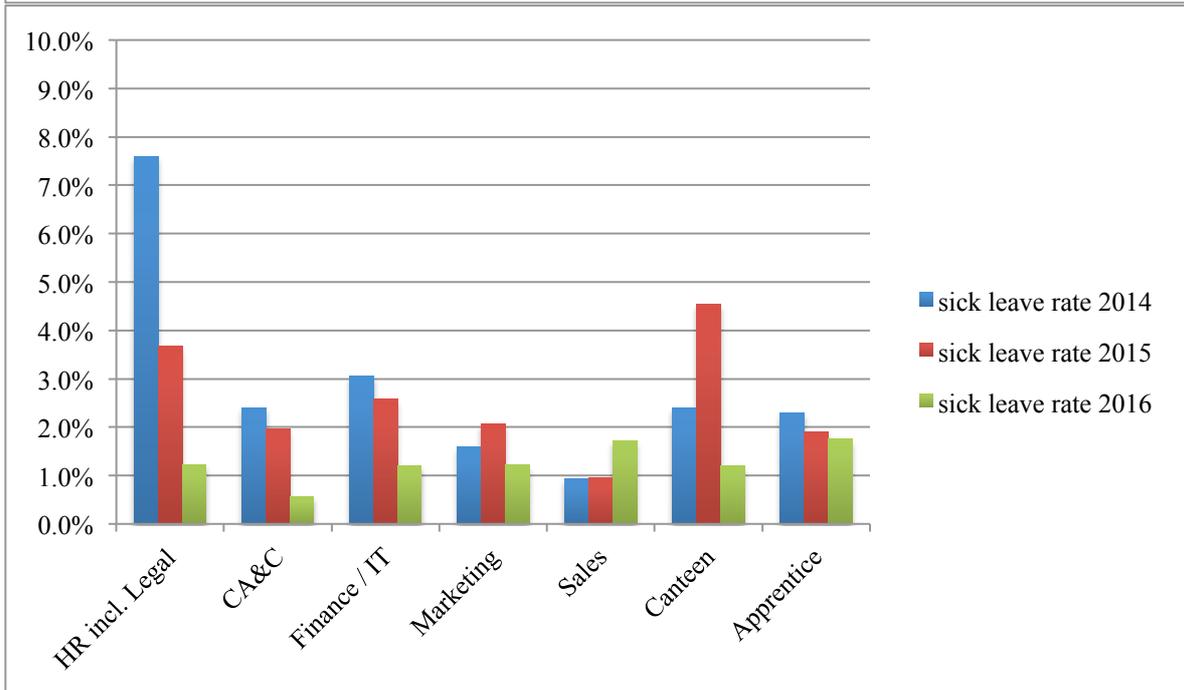
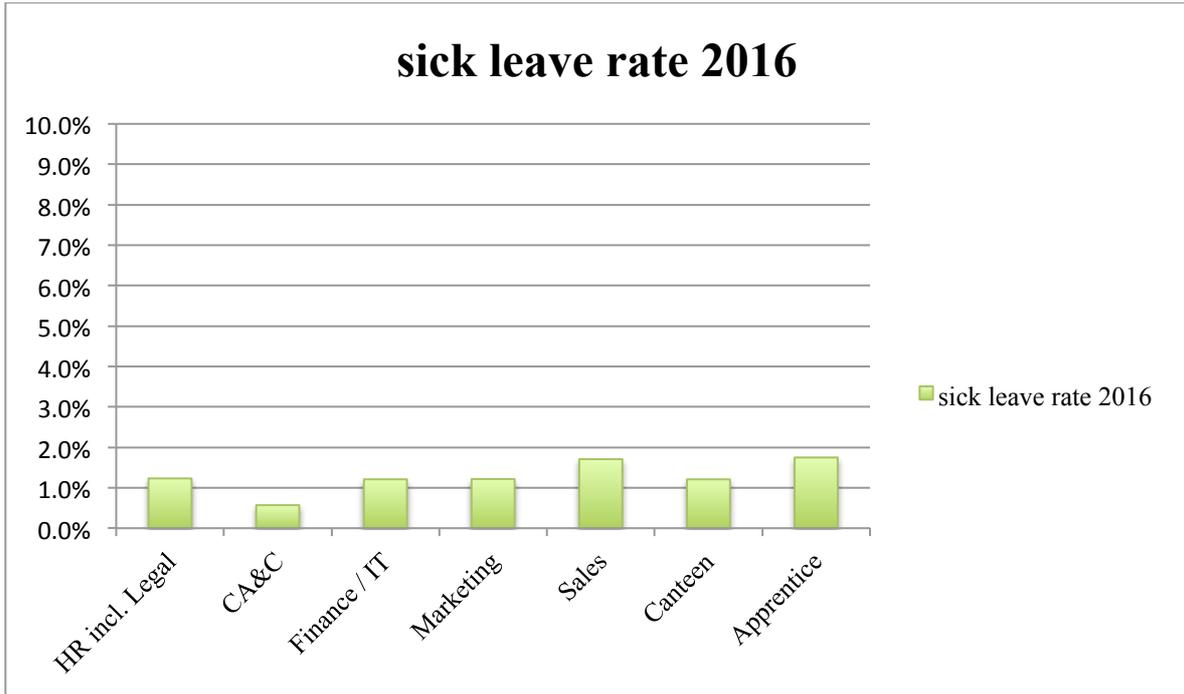
3. Wurde Ihre Abwesenheit durch bestimmte Belastungsfaktoren beeinflusst?

 Nein Ja

a) durch Ihr berufliches Umfeld

Leitfrage 5: Wie können die Fehlzahlen der letzten Jahre interpretiert werden?





2. Druckversion Fragebogen UniPark

Fragebogen

1 Standardseite

Guten Tag

Der folgende Fragebogen richtet sich an Human Resources Mitarbeitende. Gefragt wird nach wichtigen Punkten, welche bei der Implementierung sowie Ausführung des Fehlzeiten-Managements zu beachten sind. In einem zweiten Teil wird nach der Ausführung des Case-Managements (Schadenfall-Management) gefragt, womit Ihr Unternehmen Kosten reduzieren kann. Zentral in diesem Fragebogen ist es, die Teilnehmer zu sensibilisieren einen schonenden Umgang mit Ressourcen bei allen Prozess im Zusammenhang mit Absenzen zu ermöglichen.

Kernaufgabe aller Führungskräfte ist die Steuerung und Koordination des Verhaltens ihrer Mitarbeiter im Sinne der jeweiligen Unternehmensziele.

Um die Daten korrekt verwenden zu können, wird im folgenden gebeten, die Fragen wahrheitsgetreu und vollständig zu beantworten.

Diese Daten werden im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz anonym und ohne jegliche Hinweise auf das befragte Unternehmen statistisch ausgewertet und dargestellt.

Besten Dank für Ihren Beitrag zur Bildung und Forschung.

Freundliche Grüsse

Eva Juric

Im folgenden bitten wir Sie um einige demografische Angaben.

Firmennamen
(freiwillig)

Branche

Anzahl
Mitarbeiter
(schätzungsweise)

2 Standardseite

Wie wird das Ziel der Verminderung von Fehlzeiten in Ihrem Unternehmen definiert?

- Durch Zielvereinbarungen
- Durch Mitarbeitergespräche
- Durch Führungspersonen
- Es besteht ein konkretes Fehlzeitenprogramm
- Gar nicht

Andere Optionen

Wie wird das Ziel der Sicherung sowie der Erhaltung der Gesundheit in Ihrem Unternehmen definiert?

- Durch Zielvereinbarungen
- Durch Mitarbeitergespräche
- Durch Führungspersonen
- Es besteht ein konkretes Gesundheitsprogramm
- Gar nicht
- Andere Optionen

Wie werden Führungskräfte auf das Ziel der Fehlzeitenminderung verpflichtet?

- Es wird im Stellenausschrieb so definiert und bei Beginn der Arbeit erwartet
- Bei der Vertragsunterzeichnung
- Bei der Einarbeitung
- Bei Schulungen
- Gar nicht
- Andere Optionen

Welche Instrumente und Strukturen werden den Mitarbeitern / Führungskräften bei der Fehlzeitenbearbeitung zur Verfügung gestellt?

- Definierte Abläufe. Falls ja, bitte erläutern Sie
- Rapportwesen. Falls ja, bitte erläutern Sie
- Expertise durch Ansprechperson. Falls ja, bitte erläutern Sie
- Gar keine
- Andere Optionen

Wie werden anfallende Kosten von Fehlzeiten bestimmt?

- Quantifizierung der Ausfalltage
- Direkte Kosten
- Indirekte Kosten
- Vergleich der Kosten zwischen Abteilungen
- Gar keine
- Andere Optionen

3 Fehlzeiten erfassen, auswerten und analysieren**Welche Unterscheidungen werden bei den Fehlzeiten getroffen?**

- Berufsunfälle
-

Nicht Berufsunfälle
<input type="checkbox"/> Erwerbsersatz-Fehlzeiten
<input type="checkbox"/> Schwangerschaft
<input type="checkbox"/> Krankheit
<input type="checkbox"/> Motivationale Fehlzeiten
<input type="checkbox"/> Gar keine
<input type="checkbox"/> Andere Optionen <input type="text"/>
Welche Gründe für die Abwesenheit traten nebst „normaler Krankheit“ auf?
<input type="checkbox"/> Schwierigkeiten mit Vorgesetzten
<input type="checkbox"/> Familiäre Gründe
<input type="checkbox"/> Ungenügende Abreitssicherheit
<input type="checkbox"/> Ungesunde Ernährung
<input type="checkbox"/> Risikoverhalten
<input type="checkbox"/> Medikamentenmissbrauch
<input type="checkbox"/> Drogen
<input type="checkbox"/> Gar keine
<input type="checkbox"/> Andere Optionen <input type="text"/>
Wie werden Absenzen differenziert?
<input type="checkbox"/> Nach Kurzzeitabsenzen. Ab welchem Tag <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Nach Langzeitabsenzen. Ab welchem Tag / Woche / Monat <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Nach der Auftrittshäufigkeit bei demselben Mitarbeiter
<input type="checkbox"/> Nach der Auftrittshäufigkeit bei derselben Abteilung
<input type="checkbox"/> Gar nicht
<input type="checkbox"/> Andere Optionen <input type="text"/>
Wie wird das Gesamtvolumen der Fehlzeiten in Ihrem Unternehmen verglichen?
<input type="checkbox"/> Beginn und Ende der Fehlzeit
<input type="checkbox"/> Häufung in gewissen Jahreszeiten
<input type="checkbox"/> Oft betroffene Abteilungen
<input type="checkbox"/> Oft betroffene Vorgesetzte
<input type="checkbox"/> Gar nicht
<input type="checkbox"/> Andere Optionen <input type="text"/>
4 Fehlzeiten senken: Organisationsbezogene Massnahmen
Welche Massnahmen werden bei steigenden Fehlzeiten ergriffen?

- Es werden neue Mitarbeiter als Ersatz eingestellt
- Es werden HR Experten zur Hilfe gebeten
- Betreffende Abteilungen werden befragt und begleitet
- Der Abteilungsleiter wird befragt
- Gar keine
- Andere Optionen

Wurden in Ihrem Unternehmen bereits neue betriebliche Massnahmen gegen Fehlzeiten eingeleitet (Bsp.: neues / besseres BGM)?

- Ja, betriebliche Gesundheitsförderung
- Ja, betriebliches Gesundheitsmanagement
- Ja, Verbesserung der Sicherheitsvorkehrungen
- Ja, Einzelne Förderungsmassnahmen wie:
- Gar keine
- Andere Optionen

5 Fehlzeiten senken: Individuelle Massnahmen

Wie werden die Mitarbeiter nach langer Abwesenheit auf die Rückkehr an den Arbeitsplatz vorbereitet?

- Rückkehrgespräch mit dem Vorgesetzten
- Rückkehrgespräch mit der HR-Abteilung
- Individuelle Vorbereitung auf die Rückkehr
- Gar nicht
- Andere Optionen

Werden die Mitarbeiter zu Beginn der Berufswiederaufnahme am Arbeitsplatz betreut?

- Ja, von ihren Vorgesetzten
- Ja, von ihren Kollegen
- Ja, durch die HR-Abteilung
- Ja, mithilfe der individuellen Vorbereitung auf die Rückkehr
- Gar nicht
- Andere Optionen

Wie werden Mitarbeiter während einer längeren Fehlzeit betreut?

- Durch einen Case Manager
- Durch einen engen Kontakt mit dem Vorgesetzten
- Durch einen engen Kontakt mit dem HR
- Der Mitarbeiter wird zum Gespräch geladen. Zu welchem Zeitpunkt?
- Der Mitarbeiter wird telefonisch kontaktiert. Zu welchem Zeitpunkt?

Der Mitarbeiter erhält ein Informationsschreiben. Zu welchem Zeitpunkt?

Gar nicht

Andere Optionen

6 Elemente von Case-Management

Der letzte Abschnitt des Fragebogens bezieht sich auf Langzeitfehlzeiten.

Werden Mitarbeitende während der Rehabilitation unterstützt und begleitet?

Ja, es wird stetig Kontakt gehalten. Zu welchen Zeitpunkten?

Ja, der Mitarbeitende wird zu Gesprächen geladen. Zu welchen Zeitpunkten?

Ja, allen Mitarbeitenden werden Unterstützungen gleichermaßen angeboten

Gar nicht

Andere Optionen

Wird der Mitarbeiter während der Rückkehr an den Arbeitsplatz unterstützt?

Ja, es gibt ein Rückkehrgespräch

Ja, der Mitarbeitende hat die Möglichkeit an Schonarbeitsplätzen zu arbeiten

Ja, Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung

Gar nicht

Andere Optionen

Werden bei jeder Fehlzeit individuelle Abklärungen, Planungen und individuelle Anpassungen vorgenommen?

Ja, jeder Fall wird individuell gehandhabt

Teilweise, es besteht ein standardisiertes Verfahren bei Fehlzeiten, jedoch wird jeder Fall auch einzeln begutachtet

Nein, es besteht ein standardisiertes Verfahren, an welchem festgehalten wird

Andere Optionen

Werden den betroffenen Mitarbeitenden Ansprechpartner oder Vertrauenspersonen zur Verfügung gestellt?

Ja, jemand aus der HR-Abteilung wird angeboten

Ja, ein Vorgesetzter wird angeboten

Ja, ein Case Manager wird angeboten

Nein, es wird niemand zur Verfügung gestellt

Andere Optionen

Werden betroffene Mitarbeitende beraten?

Ja, bei gesundheitlichen Fragen

Ja, bei sozialen Fragen

Ja, bei rechtlichen Fragen

Nein, sie werden nicht beraten

Andere Optionen

Wird für Ihre Mitarbeitern ein Vertrauensarzt hinzubezogen?

- Ja, über die Krankentaggeldversicherung
- Ja, über die Unfallversicherung (SUVA oder andere Versicherer)
- Ja, über die IV Stelle
- Ja, ein Vertrauensarzt wird von dem Unternehmen beigezogen
- Nein
- Andere Optionen

7 Endseite

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme.

3. Auswertungsmappe Fragebogen

Erläuterung Abkürzungen	
CH	Schweizweit
WW	Weltweit
k.o.A.a.	keine offene Antwort angegeben
(x)	Zusammenhängende Variablen
off.Antworten	offene Antwortformate

Firmenname_v_1						Notizen
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	keine Angaben	11	57,9	57,9	57,9	
	Berner Fachhochschule	1	5,3	5,3	63,2	
	Kantonsspital Olten	1	5,3	5,3	68,4	
	Luzerner Psychiatrie	1	5,3	5,3	73,7	
	Migros	1	5,3	5,3	78,9	
	Migros-Genossenschafts-Bund	1	5,3	5,3	84,2	
	Nur Mal schauen	1	5,3	5,3	89,5	
	Valiant Bank AG	1	5,3	5,3	94,7	
	WEIDMANN ELECTRICAL AG	1	5,3	5,3	100,0	
	Gesamtsumme		19	100,0	100,0	
Branche_v_2						

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	keine Angaben	5	26,3	26,3	26,3
	Bank / Finanzdienstleistungen	1	5,3	5,3	31,6
	Bildungswesen	1	5,3	5,3	36,8
	Detailhandel	4	21,1	21,1	57,9
	Elektrotechnik	1	5,3	5,3	63,2
	Gesundheitswesen	3	15,8	15,8	78,9
	Handel	1	5,3	5,3	84,2
	Human Ressources	1	5,3	5,3	89,5
	Lebensmittelhändler	1	5,3	5,3	94,7
	Logistik	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

MA_v_3					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	keine Angaben	5	26,3	26,3	26,3
	10000	1	5,3	5,3	31,6
	1100	2	10,5	10,5	42,1
	200	1	5,3	5,3	47,4
	2400	1	5,3	5,3	52,6
	2500	1	5,3	5,3	57,9
	2700	2	10,5	10,5	68,4
	CH 350 / WW 3300	1	5,3	5,3	73,7

Für Erhebung ist CH Mitarbeiterzahl von relevanz. WW erwähnen.

400	1	5,3	5,3	78,9
900	1	5,3	5,3	84,2
961	1	5,3	5,3	89,5
über 100'000	1	5,3	5,3	94,7
CH 780	1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Wie wird das Ziel der Verminderung von Fehlzeiten in Ihrem Unternehmen definiert?

Zielvereinbarung_v_4

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	Fehlend	7	36,8	36,8	36,8
	0	10	52,6	52,6	89,5
	1	2	10,5	10,5	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

MAGespräche_v_5

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	Fehlend	7	36,8	36,8	36,8
	0	6	31,6	31,6	68,4
	1	6	31,6	31,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Führungspersonen_v_6

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	Fehlend	7	36,8	36,8	36,8
	0	9	47,4	47,4	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	
keinFehlzeitenprogramm_v_7					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	Fehlend	7	36,8	36,8	36,8
	0	8	42,1	42,1	78,9
	1	4	21,1	21,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	
Garnichtv_8					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	Fehlend	7	36,8	36,8	36,8
	0	12	63,2	63,2	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	
andereOpt_v_9					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	Fehlend	7	36,8	36,8	36,8
	k.o.A.a.	10	52,6	52,6	89,5
	Durch Vorgaben der Geschäftsleitung	1	5,3	5,3	94,7

Strukturiertes Absenzenmanagement	1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Wie wird das Ziel der Sicherung sowie der Erhaltung der Gesundheit in Ihrem Unternehmen definiert?

Zielvereinbarung_v_181					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	Fehlend	7	36,8	36,8	36,8
	0	12	63,2	63,2	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Mitarbeitergespräche_v_18					
2					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	6	31,6	31,6	68,4
	1	6	31,6	31,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Führungspersonen_v_183					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	7	36,8	36,8	73,7
	1	5	26,3	26,3	100,0

Gesamtsumme		19	100,0	100,0	
keinGesundheitsprogramm_v_184					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	8	42,1	42,1	78,9
	1	4	21,1	21,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	
Garnicht_v_185					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	12	63,2	63,2	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	
andereOpt_v_186 (1)					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	9	47,4	47,4	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	
v_187 (1)					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente

Gültig	-66	7	36,8	36,8	36,8
	-99	9	47,4	47,4	84,2
	Betriebliches Gesundheitsmanagement	1	5,3	5,3	89,5
	Durch die Personalpolitik, das Label Friendly Workspace und die strategische Ausrichtung inklusive Versprechen an Mitarbeitende (Nachhaltigkeitsversprechen)	1	5,3	5,3	94,7
	vorerst noch in einem Konzeptpapier, welches mit einer Beraterfirma erstellt worden ist	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Wie werden Führungskräfte auf das Ziel der Fehlzeitenminderung verpflichtet?

DefinitionJobprofil_v_10		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	12	63,2	63,2	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Vertragsunterzeichnung_v_11		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	12	63,2	63,2	100,0

Gesamtsumme		19	100,0	100,0	
-------------	--	----	-------	-------	--

Einarbeitung_v_12					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	7	36,8	36,8	73,7
	1	5	26,3	26,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Schulungen_v_13					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	4	21,1	21,1	57,9
	1	8	42,1	42,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Garnichtv_14					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	9	47,4	47,4	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOptv_15					
---------------	--	--	--	--	--

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	12	63,2	63,2	63,2
	-66	7	36,8	36,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Welche Instrumente und Strukturen werden den Mitarbeitern / Führungskräften bei der Fehlzeitenbearbeitung zur Verfügung gestellt?

definierte Abläufe_v_29 (2)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	7	36,8	36,8	73,7
	1	5	26,3	26,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

definierte Abläufe Erläuterung_v_30 (2)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	7	36,8	36,8	36,8
	-99	8	42,1	42,1	78,9
	Absenzenmanagement (EDV basiert)	1	5,3	5,3	84,2
	Checklisten und Reglemente	1	5,3	5,3	89,5
	Es bestehen definierte Prozesse bei Kurz- und Langzeitabsenzen, sowie Prozesse für Krankheitsgespräche	1	5,3	5,3	94,7

Strukturiertes Absenzenmanagement mit Unterstützung durch HR		1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme		19	100,0	100,0	
Rapportwesen_v_31 (3)					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	6	31,6	31,6	68,4
	1	6	31,6	31,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

RapportwesenErläuterung_v_32 (3)					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	7	36,8	36,8	36,8
	-99	7	36,8	36,8	73,7
	Absenzzahlen werden im HR- Reporting z.H. der GL berücksichtigt und situativ Massnahmen definiert, Absenzquote aber derzeit auf sehr tiefem Niveau stabil	1	5,3	5,3	78,9
	EDV-System, Proquor	1	5,3	5,3	84,2
	Monatliche Auswertungen	1	5,3	5,3	89,5

Vorgesetzte kontrollieren allmonatlich die Zeiterfassung von Mitarbeitenden. Es ist definiert, unter welchen Bedingungen Vorgesetzte ein Gespräch mit Mitarbeitenden vereinbaren, um eine Zielsetzung hinsichtlich der Absenzen zu definieren.	1	5,3	5,3	94,7
WebClient, Absenzentool	1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Expertenwissen_v_36 (4)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
0	7	36,8	36,8	73,7
1	5	26,3	26,3	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

ExpertenwissenErläuterung_v_37 (4)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig -66	7	36,8	36,8	36,8
-99	9	47,4	47,4	84,2
Die Personalverantwortlichen und die Personalberatung stehen Vorgesetzten jederzeit zur Seite, wenn sie Fragen im Umgang mit Absenzen haben	1	5,3	5,3	89,5

Gespräche via HR-Businesspartner	1	5,3	5,3	94,7
HR und Externe	1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Garkeine_v_180		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	10	52,6	52,6	89,5
	1	2	10,5	10,5	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOptv_41 (5)		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	10	52,6	52,6	89,5
	1	2	10,5	10,5	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_42 (5)		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	7	36,8	36,8	36,8
	-99	10	52,6	52,6	89,5
	Über das Zeitwirtschaftssystem können die Führungskräfte die Absenzen ihrer Mitarbeiter einsehen	1	5,3	5,3	94,7

professionelles Anwesenheitsmanagement	1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Wie werden anfallende Kosten von Fehlzeiten bestimmt?

QuantifizierungAusfalltage_v_43

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	5	26,3	26,3	63,2
	1	7	36,8	36,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

DirekteKosten_v_44

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	10	52,6	52,6	89,5
	1	2	10,5	10,5	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

IndirekteKosten_v_45

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	10	52,6	52,6	89,5

1	2	10,5	10,5	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

VergeleichKosten_v_46

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	7	36,8	36,8	73,7
	1	5	26,3	26,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Garkeine_v_47

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	9	47,4	47,4	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_48 (6)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	7	36,8	36,8	36,8
	0	11	57,9	57,9	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_49 (6)		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	7	36,8	36,8	36,8
	-99	11	57,9	57,9	94,7
	Einführung erfolgte per Januar 2017	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Welche Unterscheidungen werden bei den Fehlzeiten getroffen?

Berufsunfälle_v_50		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	1	10	52,6	52,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

NichtBerufsunfälle_v_51		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	1	10	52,6	52,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

ErwerbsersatzFehlzeiten_v_52		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4

0	4	21,1	21,1	68,4
1	6	31,6	31,6	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Schwangerschaft_v_53		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	2	10,5	10,5	57,9
	1	8	42,1	42,1	100,0
Gesamtsumme		19	100,0	100,0	

Krnakheit_v_54		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	1	10	52,6	52,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

MotivationaleFehlzeitenv_5		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme		19	100,0	100,0	

Garkeinev_56		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	10	52,6	52,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_57 (7)		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	8	42,1	42,1	89,5
	1	2	10,5	10,5	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antwortenv_58 (7)		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	8	42,1	42,1	89,5
	Lang-/ und Kurzzeit-Absenzen, Teilerwerbsfähigkeit bei Krankheiten und Unfällen, Mutterschaft. Bei Langzeitabsenzen wird intern zwischen den grössten Krankheitsursachen (z.B. psychisch, Herz-Kreislauf, Karzinome etc.) unterschieden	1	5,3	5,3	94,7
	Urlaube	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Welche Gründe für die Abwesenheit traten nebst „normaler Krankheit“ auf?

SchwierigkeitenmitVorgese tzten_v_59		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	5	26,3	26,3	73,7
	1	5	26,3	26,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

FamiliäreGrunde_v_60		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	1	5,3	5,3	52,6
	1	9	47,4	47,4	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

ungenügendeArbeitssicher heit_v_61		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	10	52,6	52,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

UngesundeErnährung_v_62		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	10	52,6	52,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Risikoverhalten_v_63		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Medikamentenmissbrauch_v_64		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Drogen_v_65		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	8	42,1	42,1	89,5
	1	2	10,5	10,5	100,0

Gesamtsumme		19	100,0	100,0	
-------------	--	----	-------	-------	--

Garkeine_v_66		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	10	52,6	52,6	100,0
Gesamtsumme		19	100,0	100,0	

andereOpt_v_67 (8)		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	7	36,8	36,8	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
Gesamtsumme		19	100,0	100,0	

off.antworten_v_68 (8)		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	7	36,8	36,8	84,2
	das weiss ich nicht genau	1	5,3	5,3	89,5
	Erbbedingte Krankheiten	1	5,3	5,3	94,7
	solche Gr \ddot{u} nde werden nicht systematisch erfasst, sondern sind nur einzelnen Personen bekannt, welche unter Schweigepflicht stehen	1	5,3	5,3	100,0

Gesamtsumme	19	100,0	100,0
-------------	----	-------	-------

Wie werden Absenzen differenziert?

Kurzzeitabsenzen_v_75		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	1	5,3	5,3	52,6
	1	9	47,4	47,4	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

KurzzeitabsenzenErläuterung_v_76		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	3	15,8	15,8	63,2
	1	2	10,5	10,5	73,7
	1 bis 5 Tage	1	5,3	5,3	78,9
	1-3 und ab 4	1	5,3	5,3	84,2
	1-5 für Krankheit, ab 5 Tagen mit Arztzeugnis / 1-3 für Unfall	1	5,3	5,3	89,5
	1. Tag	1	5,3	5,3	94,7
	bis zu 4 Tage	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Langzeitabsenzen_v_77		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	1	5,3	5,3	52,6
	1	9	47,4	47,4	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

LangzeitabsenzenErläuterung_v_78		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	2	10,5	10,5	57,9
	30	1	5,3	5,3	63,2
	30. Tag	1	5,3	5,3	68,4
	6. Tag	1	5,3	5,3	73,7
	61	1	5,3	5,3	78,9
	ab 30 Tage	1	5,3	5,3	84,2
	ab 7	1	5,3	5,3	89,5
	mehr als 80 h im Monat	1	5,3	5,3	94,7
	nach 1 Monat	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

HäufigkeitMA_v_69		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	4	21,1	21,1	68,4
	1	6	31,6	31,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

HäufigkeitAbteilung_v_70		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	4	21,1	21,1	68,4
	1	6	31,6	31,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Garnichtv_79		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	10	52,6	52,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_80		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente

Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antwort_v_81

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	9	47,4	47,4	94,7
	bei Unfällen nach betroffenen Körperteilen	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Wie wird das Gesamtvolumen der Fehlzeiten in Ihrem Unternehmen verglichen?

BeginnundEnde_v_82

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	Absenzquoten werden nach Alterskategorie, Geschlecht, Direktion analysiert"	1	5,3	5,3	5,3
	unbrauchbar	9	47,4	47,4	52,6
	0	4	21,1	21,1	73,7

1	5	26,3	26,3	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

HäufungJahreszeiten_v_83		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	6	31,6	31,6	78,9
	1	4	21,1	21,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

oftbetroffeneAbteilungen_v_84		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	6	31,6	31,6	78,9
	1	4	21,1	21,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

oftbetroffeneVorgesetzte_v_85		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	7	36,8	36,8	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Garnicht_v_86		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_87 (9)		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_88 (9)		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	8	42,1	42,1	89,5
	1	1	5,3	5,3	94,7
	Benchmark mit Branchenzahlen	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Welche Massnahmen werden bei steigenden Fehlzeiten ergriffen?

neueMitarbeiteralsErsatz_v_89		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	7	36,8	36,8	84,2
	1	2	10,5	10,5	94,7
	absolute Absenzzahlen sind relativ, es wird besonders auf die Absenzquote, respektive die durchschnittliche Anzahl Fehltag pro Mitarbeitende betrachtet	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

HRExpertenHilfev_90		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	5	26,3	26,3	73,7
	1	5	26,3	26,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

InformationausAbteilungen_v_91		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	6	31,6	31,6	78,9
	1	4	21,1	21,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

BefragungAbteilungsleiter_v_92		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	6	31,6	31,6	78,9
	1	4	21,1	21,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Garkeine_v_93		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	10	52,6	52,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_94		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	7	36,8	36,8	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_95		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4

-99	6	31,6	31,6	78,9
0	1	5,3	5,3	84,2
HR nimmt mit Linie Kontakt auf	1	5,3	5,3	89,5
Linie und HR sind im engen Austausch und def. Massnahmen wir haben keine steigenden Fehlzeiten	1	5,3	5,3	94,7
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	100,0

Wurden in Ihrem Unternehmen bereits neue betriebliche Massnahmen gegen Fehlzeiten eingeleitet (Bsp.: neues / besseres BGM)?

Betr.Gesundheitsförderung_v_96

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	1	5,3	5,3	5,3
	unbrauchbar	9	47,4	47,4	52,6
	0	4	21,1	21,1	73,7
	1	5	26,3	26,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Betr.Gesundheitsmanagem entv_97

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	7	36,8	36,8	84,2

1	3	15,8	15,8	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

VerbesserungSicherheit_v_98

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	7	36,8	36,8	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

einzelneFörderungsmassnahmen_v_101

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	7	36,8	36,8	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

einzelneFörderungsmassnahmenErläuterung_v_102

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	8	42,1	42,1	89,5
	0	1	5,3	5,3	94,7
	Bsp: Einmal im Monat gibt es einen Korb mit frischen Fr _ü chten (jedoch	1	5,3	5,3	100,0

pro Abteilung unterschiedlich)			
Gesamtsumme	19	100,0	100,0

Garkeine_v_99					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	1	5,3	5,3	5,3
	unbrauchbar	9	47,4	47,4	52,6
	0	8	42,1	42,1	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_103					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	7	36,8	36,8	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_104					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	6	31,6	31,6	78,9
	1	1	5,3	5,3	84,2
	Absenzenmanagement	1	5,3	5,3	89,5

vieles ist schon lange bei uns implementiert mit Blick auf Gesunderhaltung	1	5,3	5,3	94,7
z.Zt. in Planung	1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Wie werden die Mitarbeiter nach langer Abwesenheit auf die Rückkehr an den Arbeitsplatz vorbereitet?

Rückkehrgespräch mit Vorgesetzten_v_105

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
0	1	5,3	5,3	52,6
1	8	42,1	42,1	94,7
aktuell ist ein neues BGM-Konzept in Erarbeitung. Für die Altersgruppe der Lernenden wird zudem ein Konzept für ein leistungsorientiertes Punkte-Belohnungssystem erstellt, welches auch die Absenzreduktion beinhaltet	1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Rückkehrgespräch mit HR_v_106

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4

0	3	15,8	15,8	63,2
1	7	36,8	36,8	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

indivVorbereitungRückkehr_v_110		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	6	31,6	31,6	78,9
	1	4	21,1	21,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

indivVorbereitungRückkehr Erläuterung_v_111		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	8	42,1	42,1	89,5
	1	1	5,3	5,3	94,7
	Planung der Arbeitseinsätze, Arbeitsvolumen	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Garnicht_v_107		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7

alle Langzeitfl_ile werden von der Personalberatung betreut, welche je nach Bedarf weitere Stellen dazuschaltet (Ärzte, Krankenkasse, IV etc.)		1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme		19	100,0	100,0	

andereOpt_v_112					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	10	52,6	52,6	100,0
Gesamtsumme		19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_113					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	9	47,4	47,4	47,4
	-66	9	47,4	47,4	94,7
	0	1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme		19	100,0	100,0	

Werden die Mitarbeiter zu Beginn der Berufswiederaufnahme am Arbeitsplatz betreut?					
Vorgesetzten_v_114					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	1	5,3	5,3	5,3

	unbrauchbar	9	47,4	47,4	52,6
	0	1	5,3	5,3	57,9
	1	8	42,1	42,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Kolegen_v_115					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	7	36,8	36,8	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

HR_v_116					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	4	21,1	21,1	68,4
	1	6	31,6	31,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

individuelleVorbereitungRückkehr_v_117					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	6	31,6	31,6	78,9
	1	4	21,1	21,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Garnicht_v_118		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_119		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	10	52,6	52,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_120		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	9	47,4	47,4	47,4
	-66	9	47,4	47,4	94,7
	0	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Wie werden Mitarbeiter während einer längeren Fehlzeit betreut?

CaseManager_v_121		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	1	5,3	5,3	5,3
	unbrauchbar	9	47,4	47,4	52,6
	0	4	21,1	21,1	73,7
	1	5	26,3	26,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

engerKontaktmitVorgesetz en_v_122		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	3	15,8	15,8	63,2
	1	7	36,8	36,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

engerKontaktmitHR_v_123		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	3	15,8	15,8	63,2
	1	7	36,8	36,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

MAGespräch_v_126		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente

Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	6	31,6	31,6	78,9
	1	4	21,1	21,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

MaGesprächErläuterung_v_127		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	6	31,6	31,6	78,9
	1	1	5,3	5,3	84,2
	kommt auf Art der Abwesenheit an	1	5,3	5,3	89,5
	nach 1 Monat	1	5,3	5,3	94,7
	nach 30 Tagen	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

KontaktperTelefonmitMA_v_128		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	5	26,3	26,3	73,7
	1	4	21,1	21,1	94,7
	individuell bestimmt	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

KontaktperTelefonmitMAEr

läuterung_v_129		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	7	36,8	36,8	84,2
	0	1	5,3	5,3	89,5
	kommt auf Art der Abwesenheit an	1	5,3	5,3	94,7
	Während Genesungszeit	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Informationsschreiben_v_130		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	1	5,3	5,3	5,3
	unbrauchbar	9	47,4	47,4	52,6
	0	6	31,6	31,6	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

InformationsschreibenErläuterung_v_131		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	6	31,6	31,6	78,9
	0	1	5,3	5,3	84,2
	9 Monate	1	5,3	5,3	89,5
	kommt auf Art der Abwesenheit an	1	5,3	5,3	94,7

sp _testens ab dem 20. Fehltag - nach der Anmeldung bei der Taggeldversicherung				1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme				19	100,0	100,0	

Garnicht_v_132							
			Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	-99		1	5,3	5,3	5,3	
	unbrauchbar		9	47,4	47,4	52,6	
	0		9	47,4	47,4	100,0	
Gesamtsumme			19	100,0	100,0		

andereOpt_v_133							
			Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	unbrauchbar		9	47,4	47,4	47,4	
	0		9	47,4	47,4	94,7	
	1		1	5,3	5,3	100,0	
Gesamtsumme			19	100,0	100,0		

off.Antworten_v_134							
			Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	-66		9	47,4	47,4	47,4	
	-99		8	42,1	42,1	89,5	
	0		1	5,3	5,3	94,7	
	dies ist unterschiedlich je nach Situation und Art und Weise der		1	5,3	5,3	100,0	

Erkrankung			
Gesamtsumme	19	100,0	100,0

Werden Mitarbeitende während der Rehabilitation unterstützt und begleitet?

stetigerKontakt_v_145		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	1	5,3	5,3	5,3
	unbrauchbar	9	47,4	47,4	52,6
	0	4	21,1	21,1	73,7
	1	5	26,3	26,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

stetigerKontaktZeitpunkte_v_146		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	6	31,6	31,6	78,9
	0	1	5,3	5,3	84,2
	durch Vorgesetzte in erster Linie, tw. auch durch HR, tw. auch Arbeitskollegen	1	5,3	5,3	89,5
	kommt auf Art der Abwesenheit an	1	5,3	5,3	94,7
	monatlich	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

GesprächMA_v_147		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	1	5,3	5,3	5,3
	unbrauchbar	9	47,4	47,4	52,6
	0	8	42,1	42,1	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

GesprächMAZeitpunkte_v_148		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	8	42,1	42,1	89,5
	1	1	5,3	5,3	94,7
	kommt auf Art der Abwesenheit an	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

UnterstützungbeiallenMAglicheich_v_140		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	6	31,6	31,6	78,9
	1	3	15,8	15,8	94,7

Zeitpunkte werden ebenfalls von Fall zu Fall entschieden.	1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Garnicht__141		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_149		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	8	42,1	42,1	89,5
	1	2	10,5	10,5	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_150		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	7	36,8	36,8	84,2
	0	1	5,3	5,3	89,5

Case Manager und HR Manager halten den Kontakt. Einmal pro Monat.	1	5,3	5,3	94,7
Zusammenarbeit mit IV-Wiedereingliederungsexperten	1	5,3	5,3	100,0
Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Wird der Mitarbeiter während der Rückkehr an den Arbeitsplatz unterstützt?

Rückkehrgespräch_v_151

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	1	5,3	5,3	5,3
	unbrauchbar	9	47,4	47,4	52,6
	0	1	5,3	5,3	57,9
	1	8	42,1	42,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Möglichkeit Schonarbeitsplatz_v_152

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	8	42,1	42,1	89,5
	1	2	10,5	10,5	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

MöglichkeitTeilzeitbeschäftigung_v_153

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	2	10,5	10,5	57,9
	1	8	42,1	42,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Garnicht_v_154

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_156

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_157

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
--	--	------------	---------	-----------------	---------------------

Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	8	42,1	42,1	89,5
	0	1	5,3	5,3	94,7
	Arbeitseinstieg mit Arbeitsversuchen und reduzierter Leistung	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Werden bei jeder Fehlzeit individuelle Abklärungen, Planungen und individuelle Anpassungen vorgenommen?

jederFallindividuell_v_158

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	1	5,3	5,3	5,3
	unbrauchbar	9	47,4	47,4	52,6
	0	6	31,6	31,6	84,2
	1	3	15,8	15,8	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

standardisiertesVerfahren_jederFallauchindividuell_v_159

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	4	21,1	21,1	68,4
	1	6	31,6	31,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

keinstandardisiertesVerfahr en_v_160		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_163		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	10	52,6	52,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antowrten_v_164		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	9	47,4	47,4	47,4
	-66	9	47,4	47,4	94,7
	0	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Werden den betroffenen Mitarbeitenden Ansprechpartner oder Vertrauenspersonen zur Verfügung gestellt?

PersonausHR_v_165		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-99	1	5,3	5,3	5,3
	unbrauchbar	9	47,4	47,4	52,6
	0	1	5,3	5,3	57,9
	1	8	42,1	42,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Vorgesetzer_v_166		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	6	31,6	31,6	78,9
	1	4	21,1	21,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

CaseManager_v_167		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	4	21,1	21,1	68,4
	1	6	31,6	31,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Niemand_v_168		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4

	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_171		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_172		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	8	42,1	42,1	89,5
	1	1	5,3	5,3	94,7
	Sozialberatung via externem Partner	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Werden betroffene
Mitarbeitende beraten?

beigesundheitlichenFragen
_v_173

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	2	10,5	10,5	57,9
	1	7	36,8	36,8	94,7
	HR-Verantwortliche arbeiten bei Langzeitflillen in engem Austausch mit der Personalberatung. Sobald Mitarbeitende teilzeit arbeitsfl_hig sind, liegt die Hauptverantwortung bei den Pesonalverantwortlichen aus dem HR	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
beisozialenFragen_v_174	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	2	10,5	10,5	57,9
	1	8	42,1	42,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
beirechtlichenFragen_v_175	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	2	10,5	10,5	57,9
	1	8	42,1	42,1	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

keineBeratung_v_176		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	8	42,1	42,1	89,5
	1	2	10,5	10,5	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_178		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_179		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	8	42,1	42,1	89,5
	1	1	5,3	5,3	94,7
	auf Wunsch	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Wird für Ihre Mitarbeitern ein Vertrauensarzt hinzubezogen?

überKTGV_v_188		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	2	10,5	10,5	57,9
	1	7	36,8	36,8	94,7
	Die Beratungsangebote sind freiwillig und werden vertraulich gefl_hrt.	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

überUnfallvers_v_189		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	4	21,1	21,1	68,4
	1	6	31,6	31,6	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

überIVStelle_v_190		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	5	26,3	26,3	73,7
	1	5	26,3	26,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

vomUnternehmen_v_191		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente

Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	8	42,1	42,1	89,5
	1	2	10,5	10,5	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

Nein_v_192

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	8	42,1	42,1	89,5
	1	2	10,5	10,5	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

andereOpt_v_193

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	unbrauchbar	9	47,4	47,4	47,4
	0	9	47,4	47,4	94,7
	1	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	

off.Antworten_v_194

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	-66	9	47,4	47,4	47,4
	-99	8	42,1	42,1	89,5
	1	1	5,3	5,3	94,7
	Falls notwendig, ja.	1	5,3	5,3	100,0
	Gesamtsumme	19	100,0	100,0	