

## FER – Pilotprojekt nach Art. 68<sup>quater</sup> IVG

Im Rahmen des Pilotprojekts FER haben sich sechs Unternehmen aus verschiedenen Branchen dazu verpflichtet, Mitarbeitende mit gesundheitlichen Problemen frühzeitig zu unterstützen. Zudem haben sie zwecks Früherkennung und besserer Reintegration eine Zusammenarbeit mit ihren (Sozial-)Versicherungspartnern vereinbart. Die Evaluation zeigt auf, welche Instrumente sich für die Arbeitgeber als nützlich erwiesen haben und ob sich die engere Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und (Sozial-)Versicherungen lohnt.

Am Pilotprojekt, das Ende 2012 nach rund zweijähriger Laufzeit abgeschlossen wurde, haben sich drei mittlere und drei grosse Deutschschweizer Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit ihren jeweiligen (Sozial-)Versicherungspartnern seitens **Krankentaggeld-, Unfall- und Invalidenversicherung** sowie seitens der **Pensionskasse** beteiligt. Geleitet wurde das Pilotprojekt von der Firma MindStep AG.



Eliane Kraft  
Ecoplan



Marcel Buffat

### Hintergrund und Ziele des Pilotprojekts FER

Das Pilotprojekt Gesundheitliche Früherfassung und berufliche Reintegration (Pilotprojekt FER) ist ein Pilotversuch nach Art 68<sup>quater</sup> IVG und geht auf eine Initiative des Think Tank FER zurück. Der Think Tank FER ist eine informelle Austauschplattform zwischen Arbeitgebenden und (Sozial-)Versicherungsvertreter/-innen, die dazu beitragen möchte, dass sich Arbeitgeber stärker im Bereich Früherfassung und berufliche Reintegration engagieren.

Aufgrund der Feststellung, dass die Vielzahl an involvierten Akteuren im Krankheitsfall eines Mitarbeitenden die effiziente Früherfas-

sung und Reintegration behindert, hat der Think Tank einen Pilotversuch lanciert, der folgende **Hauptziele** verfolgte:

- **Verbindliche Koordination und Vernetzung** zwischen Arbeitgebern und (Sozial-)Versicherungsträgern in der gesundheitlichen Früherfassung und Reintegration
- **Unterstützungsmassnahmen für Mitarbeitende** in der Früherfassungsphase, d.h. innerhalb der ersten 30 Tage nach einem Kranken- oder Unfallereignis
- **Erarbeitung neuer Arbeitsplatzmöglichkeiten für die Reintegration**
- **Vermeidung von Ausscheiden aus dem ersten Arbeitsmarkt oder Invalidisierung**

### Das Konzept FER

#### Konzeptionelle Grundidee

Die Grundidee des Konzepts FER ist, dass Mitarbeitende mit gesundheitlichen Problemen dank Früherfassung und rechtzeitiger Unterstützung im Unternehmen bzw. im ersten Arbeitsmarkt verbleiben können. Dies ist einfacher und kostengünstiger als sie nach einem gesundheitsbedingten Ausscheiden aus der Arbeitswelt wieder zu integrieren.

#### Modellprozess zur Früherkennung und (Re-)Integration

In Abhängigkeit von der Komplexität und der Dauer eines Krankheits- oder Unfallfalls (mit Arbeitsausfall) oder der Problemsituation eines Mitarbeitenden (ohne Arbeitsausfall), können drei Phasen unterschieden werden, die für eine erfolgreiche Früherfassung und (Re-)Integration erforderlich sind (vgl. Grafik G1):

- In **Phase 1** wird bei Mitarbeitenden mit mehr als drei Kurzabwesenheiten pro Jahr oder nach sieben aufeinanderfolgenden Absenztagen im Rahmen von Gesprächen die Situation abgeklärt und es wird geprüft, ob mit Sofortmassnahmen eine wirksame Hilfestellung geboten werden kann. Eine solche Fall-

prüfung soll innerhalb der nächsten 30 Tage stattfinden.

- Falls diese Intervention keine Klärung bringt und der Arbeitsausfall bzw. die Problematik anhält, folgt **Phase 2**. In dieser erfolgt eine vertiefte Standortbestimmung unter Berücksichtigung der gesundheitlichen, beruflichen und privaten Gesamtsituation. Anschliessend wird geprüft, ob konkrete Sofortmassnahmen erforderlich sind oder ob zur unterstützenden Begleitung ein Case Management ausgelöst werden soll.
- Für Mitarbeitende in komplexen Situationen, in denen keine rasche Verbesserung herbeigeführt werden konnte, wird in **Phase 3** ein (i.d.R. externes) Case Management angeboten. Dieses umfasst die gemeinsame Planung weiterführender Massnahmen zur Integration oder zum geregelten Austritt aus dem Unternehmen.

wurden die zuständigen Kontaktpersonen bezeichnet, die Koordination untereinander geregelt und die Leistungen festgehalten, zu denen sich die beteiligten Parteien verpflichteten.

- Die Arbeitgeber haben sich verpflichtet, **ausgewählte Elemente des betrieblichen Gesundheitsmanagements** einzuführen: Dazu gehörte ein Absenzenmanagement, Massnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung und die Schaffung von alternativen Arbeitsplatzmöglichkeiten.
- Im Kern von FER stehen die **Fallabwicklung** gemäss dem oben beschriebenen Modellprozess (vgl. Grafik **G1**) und die **Fallkoordination** mit den (Sozial-)Versicherungen.
- Um allfällige Sofortmassnahmen jeweils schnell einleiten zu können, wurde für jedes beteiligte Unternehmen ein **Finanzierungspool** einge-

• Zur Unterstützung und Begleitung wurde eine **externe Projektleitung** eingesetzt.

- Als Hilfestellung wurden **Musterdokumente** wie z.B. ein Leitfaden für Gespräche zur Situationsanalyse oder für Rückkehrgespräche sowie eine gemeinsame Vollmacht für Arbeitgeber und (Sozial-)Versicherungen vorbereitet. Die Idee der gemeinsamen Vollmacht war, dass Mitarbeitende, die im Rahmen von FER betreut werden, *mit einer Unterschrift* den Arbeitgeber sowie alle beteiligten Versicherungspartner zum Informationsaustausch ermächtigen können, statt dass jede (Sozial-)Versicherung ihre eigene Vollmacht verwendet.

### Wie wurde das Konzept FER umgesetzt? Welche Instrumente von FER haben sich als nützlich erwiesen?

Während der zweijährigen Projektdauer wurden in den FER-Unternehmen total 329 Fälle analysiert und begleitet. Die Fallzahlen zwischen den Unternehmen weisen eine grosse Spannweite auf: Je nach Unternehmen wurden zwischen 11 Prozent und 52 Prozent der Mitarbeitenden im Rahmen von FER begleitet. Der Anteil krankheitsbedingter FER-Fälle war in fünf von sechs Unternehmen höher als der Anteil der unfallbedingten Fälle.

Die Anzahl Fälle nimmt entlang des FER-Modellprozesses kontinuierlich ab:

- Über das gesamte Projekt betrachtet, sind absolut 268 Massnahmen der **Phase 1 des FER-Prozesses** zuzuordnen: Nach erfolgter Situationsanalyse wurden in 35 Fällen (9%) ohne Massnahmen weiterbeobachtet und 233 Sofortmassnahmen umgesetzt (61 Prozent aller Fälle). Darunter fielen als häufigste Intervention Gespräche mit der Personalabteilung und mit Vorgesetzten. Aber auch «materielle» Sofortmassnahmen wie ergonomi-

## Modellprozess FER

G1



Quelle: Ecoplan

### FER-Instrumente

Um Arbeitgeber bei der Früherfassung und (Re-)Integration von Mitarbeitenden zu unterstützen, wurde ein spezifisches Instrumentarium (vgl. Grafik **G2**) entwickelt, das im Rahmen des Pilotprojekts FER in der Praxis erprobt wurde:

- In einer **Zusammenarbeitsvereinbarung** zwischen Arbeitgebern und (Sozial-)Versicherungspartnern

richtet, dessen Höhe über eine fixe Berechnungsformel bestimmt wurde: Für 2 Prozent der Mitarbeitenden pro Unternehmen wurden je 7500 Franken kalkuliert. Alle beteiligten Akteure – also sowohl Arbeitgeber wie (Sozial-)Versicherungspartner – haben zu gleichen Teilen zur Äufnung des Pools beigetragen.

## Instrumente von FER

G2



Quelle: Ecoplan

sche Verbesserungen am Arbeitsplatz (z.B. Anschaffung eines Stehpults) wurden getroffen.

- Eine vertiefte Standortbestimmung (**Phase 2**) wurde 63-mal (17 Prozent aller Fälle) durchgeführt.
- Ein externes Case Management (**Phase 3**) war 49-mal (13 Prozent aller Fälle) notwendig.
- Dies macht deutlich, dass nur ein vergleichsweise kleiner Anteil der FER-Fälle überhaupt die Phasen 2 und 3 durchläuft.

Die im Rahmen der Evaluation geführten Leitfadeninterviews mit den beteiligten Arbeitgebern und (Sozial-)Versicherungen brachten zu den einzelnen Instrumenten von FER folgende Erkenntnisse:

- Eine **Zusammenarbeitsvereinbarung** zwischen Arbeitgebern und (Sozial-)Versicherungspartnern war Voraussetzung für die Teilnahme am Pilotprojekt und wurde entsprechend überall umgesetzt. Die Verbindlichkeit, die mit der schriftlichen Vereinbarung einherging, war aus Sicht der Unternehmen v.a. in der Startphase wichtig.
- Betreffend die **Einführung ausgewählter Elemente eines betrieblichen Gesundheitsmanagements** in

den Unternehmen gab es Unterschiede im Professionalisierungsgrad und in der Konsequenz der Umsetzung. Unbestritten war sowohl aus Sicht der Arbeitgeber als auch aus Sicht der Versicherer, dass ein Absenzenmanagement die Grundlage für die Fallerkennung und die systematische Fallabwicklung darstellt.

- Dem **FER-Modellprozess** wurde in allen teilnehmenden Unternehmen nachgelebt. Die Einhaltung präziser zeitlicher Fristen war dabei für die meisten nicht prioritär. Unterstützung kam nicht nur Mitarbeitenden nach einem Krankheits- oder Unfallereignis zuteil, sondern, im Sinne der Absenzenprävention, auch Mitarbeitenden ohne längere Abwesenheiten.
- Für die **Fallkoordination** hat sich – neben dem bilateralen Austausch – der Roundtable etabliert, der je nach Unternehmen monatlich bis halbjährlich stattfand. Die Arbeitgeber stufen den Roundtable als wertvoll ein. Sie schätzen die Verbindlichkeit, die sich durch den regelmässigen persönlichen Kontakt zwischen den Projektpartnern einstellt. Einige (Sozial-)Versicherungspartner äusserten sich etwas

skeptischer: Für sie haben sich die zeitaufwendigen Treffen in hoher Kadenz nicht immer gelohnt.

- Der zur Verfügung stehende Betrag aus dem **Finanzierungspool** wurde nur von einem Arbeitgeber vollständig ausgeschöpft; die übrigen fünf haben weniger als die Hälfte der maximal vorgesehenen Mittel verwendet. Diese wurden sowohl für Präventionsleistungen als auch für Sofortmassnahmen, vertiefte Abklärungen und externe Case Managements eingesetzt. Für alle am Pilotprojekt beteiligten Arbeitgeber stellt der Finanzierungspool einen zentralen Bestandteil von FER dar. Aus Sicht der (Sozial-)Versicherungspartner besteht Anpassungsbedarf bezüglich der Höhe des Finanzierungspools, der Beiträge der einzelnen Partner sowie der Leistungen, die aus dem Pool finanziert werden.
- Die Bedeutung der **externen Projektleitung** war stark abhängig vom firmenintern bereits vorhandenen Know-how im Gesundheitsmanagement. Für die meisten Arbeitgeber war das Coaching durch die MindStep AG wichtig (ganz besonders in der Anfangsphase). Die Projektleitung hat durch die regel-

mässige Kontaktnahme zudem für ein kontinuierliches Engagement seitens der Arbeitgeber gesorgt.

- Die erstellten **Musterdokumente** wurden nur wenig genutzt. Eine gemeinsame Vollmacht wurde bei keinem der beteiligten Arbeitgeber eingesetzt.

### Lohnt sich die Umsetzung des Konzepts FER?

Der betrachtete Zeitraum von knapp zwei Jahren ist zu kurz, um den Einfluss von FER auf die Entwicklung der Ausfallstunden und Langzeitabsenzen in den teilnehmenden Unternehmen interpretieren zu können. Aufgrund der kurzen Projektlaufzeit kann auch keine belastbare Aussage gemacht werden, wie das Projekt FER allenfalls dazu beigetragen hat, das Ausscheiden aus dem ersten Arbeitsmarkt sowie Invalidisierungen zu vermeiden. Die von den Arbeitgebern genannten Fallbeispiele weisen aber auf das Potenzial des Konzepts FER hin, ein drohendes Ausscheiden aus dem ersten Arbeitsmarkt zu vermeiden zu helfen. In den Interviews wurde jedoch auch klar zum Ausdruck gebracht, dass eine erfolgreiche Reintegration nicht nur von der optimalen, situationsgerechten Gestaltung des Arbeitsumfelds und dem Engagement des Arbeitgebers, sondern auch von der Motivation des Mitarbeitenden abhängt.

Untenstehend sind die wichtigsten Auswirkungen für die verschiedenen beteiligten Akteure zusammengefasst.

#### Arbeitgeber

- Dank der konsequenteren Erfassung von Absenzen haben sie die Möglichkeit, früher zu agieren.
- Der FER-Modellprozess, den die Arbeitgeber als Input für die Anpassung ihrer eigenen Prozesse genutzt haben, hat dazu beigetragen, dass das Vorgehen bei krankheits- und unfallbedingten Absenzen heute geklärt ist und die Mit-

arbeitenden besser betreut werden.

- Die Zusammenarbeit mit den (Sozial-)Versicherungspartnern wurde intensiviert. Dass man die Kontaktpersonen seitens der Versicherer persönlich kennt, erleichtert Abklärungen – sei es im Rahmen des Roundtable oder via Telefon.
- Die Personalabteilungen der teilnehmenden Arbeitgeber haben vom Know-how-Transfer profitiert, den die fachliche Unterstützung durch die Case Manager der Taggeld- und Unfallversicherer, die Eingliederungsberater der IV und die Projektleitung ermöglicht hat.
- Die Führungskräfte in den FER-Unternehmen wurden sensibilisiert für die Bedeutung von Früherkennung und Reintegration oder ganz generell für das Gesundheitsmanagement.

Kosteneinsparungen liessen sich dank FER nur vereinzelt erzielen. Vielmehr ist es so, dass die professionellere Fallführung und die lancierten Unterstützungsmassnahmen – viele davon in Form von Gesprächen – mit einem zeitlichen Mehraufwand verbunden waren, der sich aus Sicht der Arbeitgeber jedoch lohnt: Alle am Pilot beteiligten Unternehmen planen die Weiterführung der im Rahmen des Pilotprojekts FER eingeführten Prozesse auch nach Projektende.

#### Mitarbeitende

Die Auswirkungen von FER auf die Mitarbeitenden wurden in einer anonymen schriftlichen Befragung bei Personen mit mehr als sieben Absenztagen pro Jahr ermittelt:

- Rund drei Viertel der Befragten wurden während ihrer krankheits- oder unfallbedingten Abwesenheit vom Arbeitsplatz kontaktiert. Die Kontaktaufnahme wurde von einer überwiegenden Mehrheit der kontaktierten Befragten als Wertschätzung und Anteilnahme empfunden (77%). Von den Mitarbeitenden, die während ihrer Abwesenheit nicht kontaktiert wurden, wünschte sich rund

die Hälfte, dass sich der Arbeitgeber nach ihnen erkundigt hätte.

- Bei rund zwei Dritteln der befragten Personen fand nach ihrer Rückkehr an den Arbeitsplatz ein weiteres Gespräch mit dem Vorgesetzten und/oder der Personalabteilung statt.
- Massnahmen für eine langfristige Verbesserung der Gesundheit wurden bei rund einem Viertel der befragten Mitarbeitenden ergriffen. Hauptsächlich handelte es sich um verschiedenste Anpassungen im Bereich der Arbeitsplatzergonomie oder die permanente bzw. temporäre Reduktion der Arbeitsbelastung.

Ein Grossteil der befragten Mitarbeitenden in den FER-Unternehmen nimmt wahr, dass sich ihr Arbeitgeber für ihre Gesundheit interessiert:

- Knapp 90 Prozent haben den Eindruck, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden ein Anliegen des Arbeitgebers ist.
- Langjährige Mitarbeitende stellen zudem zu gut zwei Dritteln fest, dass sich ihr Arbeitgeber heute stärker um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz kümmert als drei Jahre zuvor.

#### (Sozial-)Versicherungspartner

Aus Sicht der befragten Vertreterinnen und Vertreter der (Sozial-)Versicherungen ist die Umsetzung des Konzepts FER mit folgenden Nutzen verbunden:

- Die Ansprechpartner sind klar definiert.
- Die Arbeitgeber verpflichten sich, sich besser um die Mitarbeitenden zu kümmern und die Reintegration aktiv zu unterstützen.
- Die Arbeitgeber befassen sich mit dem Thema der betrieblichen Gesundheitsförderung.
- Durch den persönlichen Kontakt entsteht ein Vertrauensverhältnis mit dem Arbeitgeber, was die Schaffung von situationsgerechten Arbeitsangeboten für die Reintegration erleichtern kann.

- Die Versicherungen erhalten die Möglichkeit, die Unternehmen mit ihren Dienstleistungen zu unterstützen.

Wie die Arbeitgeber erwähnten auch die meisten (Sozial-)Versicherungspartner die gestiegene zeitliche Beanspruchung. Diese resultiere aus dem regelmässigen Austausch mit den Arbeitgebern wie auch aufgrund des teilweise deutlich erhöhten eigenen Engagements. Seitens der Versicherer liess sich aufgrund der kurzen Dauer des Pilots nicht feststellen, ob die Umsetzung des Konzepts FER wesentliche Einsparungen bei den Leistungen bringt.

Aus Sicht der Evaluatoren dürfte sich der verbesserte Informationsaustausch unter den beteiligten Akteuren insbesondere für die Krankentaggeldversicherungen (mit langer Karenzfrist) und die IV positiv auswirken: Diese verfügen dank FER deutlich früher über detaillierte Informationen zu möglichen Fällen. Das erleichtert die Falltriage und schafft Möglichkeiten für eine frühe Intervention. Da die Unfallversicherung bereits ab dem dritten Absenztage Leistungen übernehmen muss, sucht sie in der Regel auch ohne FER bereits früh den Kontakt zum Arbeitgeber.

### Konzept FER: Auch für weitere Unternehmen geeignet?

Aus Sicht der Evaluatoren eignet sich das untersuchte Konzept FER **nur für Unternehmen, die der gesundheitlichen Früherkennung und der raschen Wiedereingliederung Bedeutung beimessen und bereit sind, dafür Ressourcen einzusetzen.** Andernfalls fehlt die Voraussetzung für eine erfolversprechende Umsetzung.

Die Übertragbarkeit des Konzepts FER auf weitere Unternehmen kann aus Sicht der Evaluatoren erleichtert bzw. seine Anwendung verbreitet werden, wenn

- mittels Informationsarbeit das Bewusstsein für die Kostenfolgen von Absenzen erhöht werden kann;
- das Konzept FER besser dokumentiert wird;
- es finanzielle Anreize gibt.

Eine Anreizwirkung könnte erzielt werden, wenn

- prämiendifinanzierte Versicherungen bei Umsetzung des FER-Konzepts **Prämienrabatte** gewähren würden oder
- die IV während einer zeitlich begrenzten Startphase **eine externe Begleitung** (ko-)finanzieren oder einmalige, zeitlich limitierte Finanzhilfen bieten würde, wenn ein Audit die erfolgreiche Implementierung des FER-Konzepts bestätigt.

### Mittlere und grosse Unternehmen

Die zielgerichtete Umsetzung der konzeptionellen Grundidee und erfolgreiche Implementation des Modellprozesses bedingen die **Einführung eines Absenzenmanagements.** Die **übrigen FER-Instrumente** sind aus Sicht der Evaluatoren **optional:**

- Je nach Ausgangslage und vorhandenen Kompetenzen innerhalb des Unternehmens empfiehlt sich für die Startphase die Beiziehung einer **externen Begleitung.** Neben dem Know-how-Gewinn wird dadurch auch sichergestellt, dass die Prozessanpassungen kontinuierlich verfolgt werden und nicht im Tagesgeschäft untergehen.
- Als besonders hilfreich erscheint auch die **Zusammenarbeitsvereinbarung** mit den (Sozial-)Versicherungspartnern (weil darin die Ansprechpartner festgelegt werden) sowie – zumindest in der Startphase und danach im Bedarfsfall – der **Roundtable.**

### Kleine Unternehmen

Der konzeptionellen Grundidee von FER können auch **kleine Unternehmen** nachleben. Bei der Umsetzung des Modellprozesses und der Anwendung der FER-Instrumente stossen sie aber an Grenzen. Damit

kleine Unternehmen bei komplexen Fällen fachliche Unterstützung und Zugang zum Know-how sowie dem Dienstleistungsangebot ihrer (Sozial-)Versicherungspartner erhalten, wäre eine **versicherungsunabhängige Anlaufstelle** hilfreich, welche die Unternehmen sachgerecht und kompetent **an die richtige Stelle weitervermittelt.**

### Fazit

Für Arbeitgeber, die vermeiden möchten, dass Mitarbeitende mit gesundheitlichen Problemen aus dem Unternehmen bzw. aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden, bietet das Konzept FER eine wertvolle Hilfestellung: Um ihre Mitarbeitenden frühzeitig zu unterstützen, können sie sich am Modellprozess von FER orientieren. Die klare Bezeichnung von Kontaktpersonen (z.B. in einer Zusammenarbeitsvereinbarung) und das gegenseitige persönliche Kennenlernen (z.B. im Rahmen eines Roundtable) erleichtern den Zugang und die Zusammenarbeit mit den (Sozial-)Versicherungspartnern.

---

Eliane Kraft, lic. rer. oec., Projektleiterin,  
Ecoplan  
E-Mail: kraft@ecoplan.ch

---

Marcel Buffat, MSc Economics & Business,  
wissenschaftlicher Mitarbeiter, Coplan  
E-Mail: buffat@ecoplan.ch

### Forschungsbericht:

Kraft, Eliane et al., *Evaluation Pilotprojekt FER – «Gesundheitliche Früherkennung und berufliche Reintegration».* Beiträge zur Sozialen Sicherheit, Forschungsbericht Nr. 4/13: [www.bsv.admin.ch](http://www.bsv.admin.ch) → Praxis → Forschung → Forschungspublikationen