

Von der Prävention bis zum HR Risk Management

Auswirkungen eines resilienten BGM auf die Versicherungen

Ein resilientes BGM reagiert agil auf Umfeldfaktoren, steigert Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden und kann so die Versicherungskosten positiv beeinflussen – auch wenn die Wirkung nicht immer direkt messbar ist.

Von Beatrix Bock und Susanne Schild

Betriebliches Gesundheitsmanagement im Allgemeinen

Rund drei Viertel aller Unternehmen in der Schweiz investieren in Massnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Umfragen der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz zeigen, dass die Massnahmen, Ziele und der Grad der Umsetzung je nach Organisation stark variieren.

Was versteht man überhaupt unter «Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM)»? Die Gesundheitsförderung Schweiz definiert BGM als «systematische Optimierung relevanter Faktoren für die Gesundheit im Betrieb. BGM schafft mittels Anpassungen von Strukturen und Prozessen im Unternehmen günstige Bedingungen für die Gesundheit der Mitarbeitenden und trägt so zum Erfolg des Unternehmens bei».

Bei einem BGM steht während der gesamten Anstellungsdauer die Gesundheit der Mitarbeitenden im Mittelpunkt (siehe Abb. 1).

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement lässt sich grob in folgende vier Komponenten einteilen:

1. Strategische Aspekte
2. Absenzen- und Case Management
3. Arbeitsgestaltung inkl. Personal- und Organisationsentwicklung
4. Betriebliche Gesundheitsförderung

Wer an BGM denkt, dem fallen mit hoher Wahrscheinlichkeit vor allem Massnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung ein: Angebote, welche eine gesunde Ernährung, Bewegung, Stress-

Gesundheit im Mittelpunkt während gesamter Anstellung ...



... Teil einer umfassenden Unternehmensstrategie

Abbildung 1

bewältigung und Ähnliches adressieren. Das sind die Massnahmen, welche in einem Unternehmen am sichtbarsten sind und aktiv beworben werden. Oft kennt eine Person bereits die gesundheitsfördernden Aktivitäten des Unternehmens, bevor sie überhaupt einen Arbeitsvertrag unterschrieben hat. Diese Angebote haben ohne Zweifel einen grossen Einfluss auf die Attraktivität des Arbeitgebenden und vielleicht auch auf die Entscheidung des Bewerbenden für ein Unternehmen.

Doch wie sieht der Return-on-Investment (ROI) dieser Angebote aus? Zahlt es sich für die Unternehmen aus, hier möglichst viel anzubieten? Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden besonders von den Mitarbeitenden geschätzt, welche sowieso schon gesundheitsbewusster leben als der Durchschnitt.

Um Kosten zu sparen, sollte ein Unternehmen nicht nur gesundheitsfördernde Massnahmen, sondern besser Zahl und Dauer der krankheitsbedingten Absenzen reduzieren. Hier greift das Absenzenmanagement, also die systematische

Erfassung und Analyse von Absenzen. Es beinhaltet Kontrollen, also beispielsweise die von Arztzeugnissen, aber vor allem die wertschätzende Haltung der vorgesetzten Person. Diese führt nach jeder Rückkehr an den Arbeitsplatz ein kurzes, informelles Gespräch mit dem Mitarbeitenden nach dem Motto «Schön, dass du wieder da bist».

Eine wohlwollende Haltung der vorgesetzten Person trägt dazu bei, die Fälle von «Blaumachen» zu reduzieren. Denn Missbrauch findet vor allem dann statt, wenn sich Mitarbeitende nicht wertgeschätzt fühlen, eine schlechte Kultur herrscht, es Konflikte gibt oder die Führungsperson ihrer Aufgabe nicht gewachsen ist.

Ausserdem hilft das Absenzenmanagement, Probleme frühzeitig zu erkennen und somit längere Ausfälle von Mitarbeitenden zu vermeiden. Viele Burn-out-Fälle, die teils mit mehrmonatiger Abwesenheit verbunden sind, können vermieden werden. Damit dies gelingt, müssen Anzeichen rechtzeitig erkannt werden, die Führungskraft muss richtig reagieren,

und die Organisation sollte einen «Plan B» bereithalten. Vorbeugende Massnahmen könnten bedeuten, externe Unterstützung anzubieten, Aufgaben oder Arbeitszeiten anzupassen oder auch einen (internen) Stellenwechsel in Betracht zu ziehen. Kurz gesagt, wenn das Absenzenmanagement Hand in Hand mit guter Führungskultur und einer wertschätzenden Haltung geht, dann können dadurch im Unternehmen erhebliche Kosten eingespart werden.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das BGM ist die strategische Verankerung im Unternehmen. Das bedeutet, dass BGM nicht an eine Person oder ein Team im HR delegiert werden kann, sondern auch in den definierten und vor allem in den gelebten Werten der Unternehmung spürbar sein muss. Vorgesetzte sollten in der Selbst- und Mitarbeiterführung Vorbilder sein und gesunde Führung praktizieren. Dazu gehört es, Sicherheit und Wertschätzung zu vermitteln, Handlungsspielräume zu ermöglichen und demotivierende Faktoren zu beseitigen.

Resilientes Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein resilientes BGM besteht nicht aus sportlichen Yogastunden, stärkenden Resilienzkursen oder knackigen Äpfeln. Die Vorstellungen zum BGM driften genauso auseinander wie die Ideen, wie ein resilientes BGM funktionieren sollte. Ein resilientes BGM setzt klare Ziele, definiert einen umfassenden Prozess und führt ein strukturiertes Monitoring durch. Daher sind verschiedene Themen gesamtheitlich zu bearbeiten:

- Prävention
- Absenzen
- Prozesse
- Kosten
- Steuerung
- Verantwortlichkeit

Des Weiteren gehört zu einem ausgereiften Betrieblichen Gesundheitsmanagement auch die Überprüfung der Wirksamkeit. Typische Messgrössen sind die Absenzquote, durchschnittliche jährliche Fehltag pro Vollzeitstelle (FTE), Anzahl Berufsunfälle etc. Es ist sinnvoll, Auswertungen und Systemschnittstellen so weit zu automatisieren, dass der manuelle Aufwand für das Reporting sich in Grenzen hält.



Abbildung 2

Bei der Auswahl von Kennzahlen gilt: «weniger ist mehr», denn die schönsten und buntesten Dashboards nützen nichts, wenn Zahlen nicht zur Steuerung und für korrigierende Massnahmen verwendet werden. Es hat sich auch bewährt, Kennzahlen pro Unternehmensbereich auszuwerten, intern zu vergleichen und mit anderen Kennzahlen in Beziehung zu setzen. So kann man z.B. feststellen, ob Absenzen in bestimmten Abteilungen oder Alters- und Dienstaltersgruppen gehäuft vorkommen.

Mögliche Kennzahlen sehen Sie in der Abbildung 2.

Allerdings darf man auch nicht der Illusion verfallen, dass alles im BGM messbar ist. Ein Anstieg von Absenzen kann von vielen Faktoren abhängen, welche nicht alle gut zu quantifizieren sind. Es ist daher sinnvoll, auch qualitative Fragen für die Messung heranzuziehen. Idealerweise sind diese Fragen zu Gesundheitsthemen ein fixer Bestandteil der regelmässig stattfindenden Mitarbeiterbefragungen.

Versicherungen

Grundsätzlich werden die Personenversicherungen und die Vorsorgeeinrichtungen durch Beiträge und Prämien finanziert, wobei diese kostendeckend sein sollten. Die letzten Jahre ergaben bei den Versicherungen und Vorsorgeeinrichtungen viele Verluste, weshalb sie an Kostensenkungsmassnahmen grosses Interesse haben. Dazu gehört auch ein resilientes BGM, welches die Absenzenkosten langfristig senkt (siehe Abb. 3).



Abbildung 3

Sehr oft kennen die Versicherer die BGM-Konzepte und deren wirksamen Massnahmen nicht. Entsprechend vorsichtig kalkulieren die Versicherer die Prämien und verwenden Berechnungsmodelle, welche nicht auf die einzelne Unternehmung zugeschnitten sind. Je besser der Versicherer das resiliente BGM kennt und versteht, desto besser respektiv günstiger können die Prämien berechnet werden.

Manche Versicherer trauen gar den BGM-Konzepten der Unternehmen nicht und haben eigene Angebote entwickelt, die (Versicherungs-)Kosten senken sollen. Dabei wird immer wieder übersehen, dass BGM-Konzepte im Unternehmen verankert sein und gelebt werden müssen.

Erfolgreiche resiliente BGM-Konzepte vermögen zwar in Krisensituationen die Kosten auch nicht zu senken, können aber die Explosion der Kosten erfolgreich eindämmen. Dies ist auch im Interesse der Versicherer, die dann auf eine gar happige Prämienerhöhung verzichten können oder diese wenigstens milder ausfällt.

Ein offenes Wort an dieser Stelle gehört denjenigen Personen, welche trotz und auch bei einem resilienten BGM-Konzept unlautere Absichten haben. Hier fruchtet gar kein BGM. In solchen Fällen geht es um Betrug, der beim Versicherer durch die dafür ausgebildeten Spezialistinnen und Spezialisten behandelt wird und nicht durch Personen in der ordentlichen Leistungsabwicklung und Case Manager. Hier gilt es stets aufmerksam zu sein und nicht alle Mitarbeitenden bei Erkrankung in denselben Topf zu werfen. Arbeitsun-

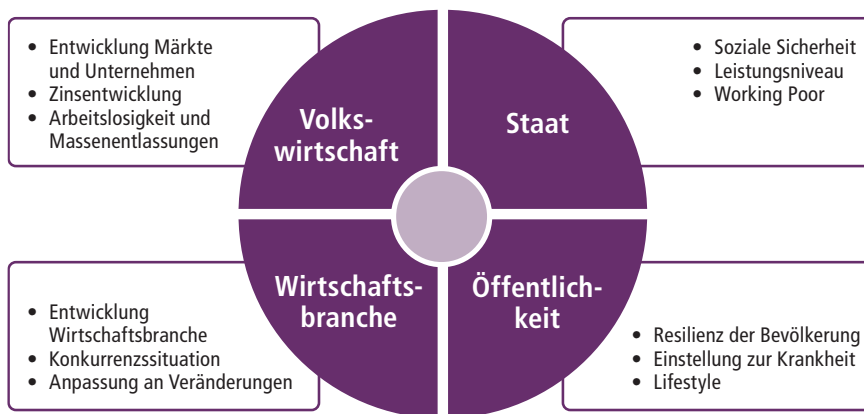


Abbildung 4

fähige Personen müssen nicht die ganze Zeit im Bett liegen, sondern dürfen sich – je nach Diagnose – auch ausserhalb der Wohnung aufhalten. In jedem Fall muss eine Ferienreise mit den Versicherern vereinbart und die Ferienfähigkeit durch einen Arzt oder eine Ärztin bestätigt sein.

Viele Einflussfaktoren aus dem Umfeld auf die Kosten

Selbst das perfekte resiliente BGM schützt die Unternehmen nicht vor den dynamischen Einflussfaktoren aus dem Umfeld. Diese lassen sich grob in die Bereiche Volkswirtschaft, Wirtschaftsbetriebe, Staat sowie Öffentlichkeit einteilen. Je mehr Faktoren zusammenkommen, desto gravierender ist deren Einfluss auf die Absenzenkosten. Diese Faktoren beeinflussen die Wirksamkeit eines resilienten BGM, weshalb sie unbedingt bei der Bewertung von Kennzahlen zu berücksichtigen sind (siehe Abb. 4).

Am Beispiel von Massenentlassungen können Absenzenkosten nur dann stabil gehalten werden, wenn ein resilientes

BGM sehr schnell greift. Während die gesundheitsfördernden Aspekte gar keine Rolle spielen, werden Unterstützungsangebote geschätzt. Gibt es ausser einer Perspektivenlosigkeit bei gleichzeitig schlechter Wirtschaftslage keinen Ausweg, kann bei psychischer Vorbelastung bereits eine hartnäckige Arbeitsunfähigkeit entstehen. Umso wichtiger ist die Rolle eines resilienten BGM, welches eine breite Auswahl von Möglichkeiten bietet, wie beispielsweise Beratungs- und Outplacement-Angebote.

Es ist empfehlenswert, die Einflussfaktoren stets im Auge zu behalten und bei geplanten Umstrukturierungen die Mitarbeitenden mit unterstützenden Massnahmen – also einem resilienten BGM – nicht im Stich zu lassen.

Fazit

Ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst alle betrieblichen Strukturen, Prozesse und Massnahmen, welche ein gesundheitsförderliches Arbeiten ermöglichen. Ziel ist einerseits,

die Arbeitsbedingungen und damit die Lebensqualität des Einzelnen zu verbessern, und andererseits, die Produktivität, Dienstleistungsqualität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu stärken. Nur so wird langfristig ein positiver Return-on-Investment daraus resultieren (siehe Abb. 5).

Ein resilientes Betriebliches Gesundheitsmanagement ist viel mehr als eine Prozesslandschaft. Es umfasst die aktive Orchestrierung des gesamten Prozesses sowie Haltung, Werte und eine Unternehmenskultur, in der gesunde Führung vorgelebt wird.

Auch das beste resiliente BGM muss regelmässig auf externe Entwicklungen und Einflussfaktoren überprüft werden. Damit kann eine zeitgemässe Anwendung mit dem optimalen Einsatz von Mitteln sichergestellt werden.

Quellen
Gesundheitsförderung Schweiz
www.kessler.ch



Beatrix Bock ist Kundenberaterin bei Kessler & Co AG. Die Sozialversicherungsexpertin ist Geschäftsführerin der Sozialversicherungswelt GmbH und Dozentin an der KV Business School Zürich. Sie publiziert u.a. das «Lehrbuch berufliche Vorsorge».
www.sozialversicherungswelt.ch



Susanne Schild ist Consultant HR Risk Management bei der Kessler Consulting AG. Sie berät Firmenkunden im Gesundheits- und Absenzenmanagement mit Fokus auf Prozessen, Systemen und BGM-Controlling.



Abbildung 5