

Betriebliches Gesundheitsmanagement – Step by Step (Teil 2)

Eine Investition, die sich lohnt!

Damit die Geschäftsleitung ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gutheisst, muss der betriebswirtschaftliche Nutzen klar formuliert und für jeden erkennbar sein. Doch welche Zahlen und Kenngrössen eignen sich dazu?

Die Geschäftsleitung ist dann von einem systematischen Gesundheitsmanagement zu überzeugen, wenn Kosten und Nutzen objektiv dargelegt werden können.



Bild: Makora, Zürich

Langsam gehts bergauf. Ich grüsse herzlich das ganze Team. Martin.» Irene Moser* legt die Postkarte neben ihre Unterlagen. Sie freut sich über das kurze, aber positive Lebenszeichen des Mitarbeiters, der wegen eines Burnouts nach wie vor in einer Klinik in Behandlung ist. Der Vorfall war für die Personalleiterin – auch privat mit Martin* befreundet – ein Schock und hat einiges ins Rollen gebracht. «Gesundheitsmanagement» war Irene Moser zwar schon lange ein Begriff und sie hatte bereits einige dahingehende Massnahmen eingeführt. Doch diese griffen zu kurz, waren weder zielgerichtet noch ganzheitlich. Das wurde der Personalleiterin schnell klar, als sie sich konsequent in das Thema einarbeitete. Denn nach Martins Krise stand für sie fest: sie braucht ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), um die 600 Angestellten des Medizinaltechnik-Unternehmens wirkungsvoll zu unterstützen und solche Ausfälle künftig zu vermeiden. Mit ihrem CEO Peter Baumgartner* hat die Personalleiterin bereits über ihre Pläne gesprochen. Er konnte gut nachvollziehen, wie ein systematisches BGM sowohl dem einzelnen Mitarbeitenden als auch dem gesamten Unternehmen einen deutlichen Nutzen bringt und Kosten einspart. «Nun muss ich noch die Geschäftsleitung über-

zeugen», denkt Irene Moser. Für die Sitzung am Nachmittag hat sie sich gut vorbereitet. Sie weiss, dass sie die Geschäftsleitung nur mit hieb- und stichfesten Argumenten für eine Investition gewinnen kann.

Geldverschwendung oder Return on Investment?

«Kostet viel zu viel!», sagt die Finanzchefin Melanie Küng* mit Nachdruck. «Das ist doch unnötig. Wir bieten schon ein vergünstigtes Fitnessabo an», doppelt Anna Huber*, die Vertriebsleiterin, nach. Die Diskussion hat nicht gerade vielversprechend begonnen. Irene Moser fängt einen aufmunternden Blick ihres CEO auf und bringt dann ihre Argumente vor: «Wir haben momentan eine Absenzzrate von 2,5 Prozent. Das alleine verursacht jährlich 1,5 Millionen Franken Kosten. Mit einem BGM sollten wir in der Lage sein, die Absenzen um 10 Prozent zu senken. Das bedeutet Einsparungen von 150 000 Franken – jährlich. Hinzu kommen die Kosten für «Präsentismus». Denken Sie an all diejenigen Mitarbeitenden, die zwar physisch präsent, aber aus gesundheitlichen Gründen eingeschränkt sind und deshalb nur einen Bruchteil dessen leisten, was sie leisten könnten. Wenn wir diese Rate ebenfalls um 10 Prozent senken können, sparen wir nochmals

rund 210 000 Franken – ebenfalls pro Jahr. Als Ausgabe rechne ich bei uns im ersten Jahr mit total 240 000 Franken. Aufgrund dieser Annahmen sollten wir schon innerhalb von 18 Monaten einen positiven Return on Investment erzielen.»

«Aber wir haben doch jetzt schon zu wenig Zeit und vor allem ganz andere Prioritäten! Ein BGM verursacht nur zusätzlichen Aufwand», findet Anna Huber. Die Personalleiterin kontert: «Der zeitliche Aufwand ist absolut vertretbar, denn die Massnahmen erfolgen gezielt. Ganz abgesehen davon haben wir wirklich dringenden Handlungsbedarf.» Irene Moser zieht einen weiteren Trumpf aus dem Ärmel: «Wenn wir weniger Absenzen verzeichnen, können wir damit rechnen, dass die Prämie für die Krankentaggeldversicherung bis zu 40 Prozent reduziert wird. Das bedeutet zusätzlich Einsparungen von bis zu 300 000 Franken pro Jahr.» Die Finanzchefin schaut von ihren Berechnungen auf. «Das klingt ja schön und gut, aber kannst du diese Zahlen auch belegen?» Auf diesen Einwand vorbereitet, verweist die Personalleiterin auf die Nationale Suisse-Studie: «Innerhalb eines Jahres konnte die Versicherung die eigenen gesundheitsbedingten Kosten um rund 10 % oder 1,3 Millionen Franken reduzieren. Ein Return on Investment von 250%! Aber seht

Salon RH Suisse



2011[®]

5 & 6 octobre 2011 | Palexpo Genève



5^{ème} Salon Solutions Ressources Humaines

www.salon-rh.ch

- **Prestations et service en RH**
Recrutement / reclassement de personnel, Leasing de personnel
Gestion du capital humain
- **Logiciels et solutions informatiques**
Planification de l'embauche, Gestion de salaires
Saisie des présences, travail et horaires
- **Formation et éducation**
Formation du personnel, Formation en ligne, Motivation/formation d'équipes
- **Conseil et coaching**
Outsourcing, Benchmarking, Assessment Center
- **Forums pratiques et conférences clé**
Des interventions professionnelles, et dynamiques sur les thèmes actuels des RH

Sponsor principal

monster.ch
Votre nouvelle vie vous appelle™

Partenaires média

HR Today
Le journal suisse des ressources humaines

PME
MAGAZINE

L'AGEFI
Le journal suisse des ressources humaines

AFFAIRES
PUBLIQUES

BANQUE
& FINANCE

market

Partenaires

HR
SECTIONS
ROMANDES

ARFOR
ASSOCIATION ROMANDE
DES FORMATEURS

Fédération des
Entreprises
Romandes
Genève

selber, ich habe das hier alles sauber und gut nachvollziehbar notiert.» Irene Moser ruft ihr Dokument auf und beginnt, die Zahlen zu erläutern (vgl. Tabelle unten). Nach kurzem Überlegen wendet sich Lucien Meier*, Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung, an die Projektleiterin und fragt: «Wenn wir über die Senkung von Absenzen und Präsentismus die Produktivität erhöhen, würde uns dies helfen, unsere Ziele besser zu erreichen?» Diese Frage ist ein Steilpass für Irene Moser: «Natürlich würde uns das helfen! So liesse sich mit der gleichen Anzahl Mitarbeitenden ein höheres Arbeitsvolumen bewältigen und das ohne höhere Belastung für die Mitarbeitenden. Darüber hinaus sind zufriedene Mitarbeitende loyaler, kreativer und arbeiten sorgfältiger. Mit einer tieferen Fluktuationsrate sinken auch unsere Rekrutierungskosten.»

Ja, ein BGM macht Sinn!

«Vor einem halben Jahr wurde, wie ihr alle wisst, auch unser Kollege Ruedi H.* wegen eines Burnouts krankgeschrieben und so wie es aussieht, wird es wohl zu einer permanenten Erwerbsunfähigkeit kommen, oder?», sinniert die Vertriebsleiterin. Irene Moser bestätigt dies: «Ja, er war völlig am Ende. Sein Ausfall wird uns voraussichtlich

rund zwei Millionen Franken kosten.» In der Geschäftsleitung herrscht plötzlich betretene Stille, dann lehnt sich CEO Peter Baumgartner vor und fordert. «Zwei Ausfälle innerhalb kürzester Zeit. So darf das nicht weitergehen!» Die anderen Geschäftsleitungsmitglieder stimmen zu. «Wenn ich mir deine Kalkulation ansehe, Irene, lohnt sich ein Versuch mit einem systematischen BGM. Meine einzige Frage wäre noch: Wie und vor allem wann sehen wir, ob sich die Investition gelohnt hat?», bemerkt die Finanzchefin. «Gebt mir zwei Jahre», fordert Irene Moser, «dann kann ich nicht nur aufzeigen wie die medizinischen Risiken unserer Mitarbeitenden reduziert wurden, sondern auch, dass das BGM betriebswirtschaftlich positiv zu Buche schlägt.» Nach kurzer Bedenkzeit stimmt die Geschäftsleitung daraufhin der Einführung eines BGM zu. Es wird vereinbart, dass Irene Moser im ersten Jahr bis zu 400 Franken und im zweiten Jahr bis zu 300 Franken pro Mitarbeitenden investieren darf.

Die Sitzung endet mit einem vollen Erfolg für die Personalleiterin: «Das wäre geschafft!», freut sie sich. Gleichzeitig weiss sie, dass sie nun in der Pflicht steht, das BGM rasch einzuführen und vor allem konkrete Ergebnisse zu liefern. Lesen Sie in der nächsten Ausgabe, wie die Personalleiterin



Michelle Hofmann, dipl. Natw. ETH, ist Projektleiterin «betriebliches Gesundheitsmanagement» bei Makora AG, einem führenden und unabhängigen Schweizer Anbieter von Gesundheitsmanagement-Lösungen. Tel. 043 500 66 12, michelle.hofmann@makora.ch

Sandro Cornella, lic. rer. publ. HSG, MBA Stanford, ist Geschäftsführer von Makora AG, einem führenden und unabhängigen Schweizer Anbieter von Gesundheitsmanagement-Lösungen. Tel. 043 500 66 00, sandro.cornella@makora.ch

einen geeigneten Partner für die Umsetzung findet und ihr Versprechen an die Geschäftsleitung einlöst.

* Die erwähnten Namen sind erfunden. Rückschlüsse auf tatsächlich lebende Personen sind nicht möglich.

Kosten und Nutzen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements		
Nachgewiesener Nutzen:	Kosteneinsparung innerhalb von 1 Jahr gemäss Nationale Suisse-Studie	CHF 1,3 Mio. pro Jahr entspricht einem ROI von 250%*
Absentismus:	Aktuelle Absenzenrate	2,5%**
	Vollkosten pro Mitarbeitenden	CHF 100 000**
	Total Absenzenkosten bei 600 Mitarbeitenden	CHF 1,5 Mio.**
	Mögliche Reduktion (vgl. Nationale Suisse-Studie)	10% entspricht CHF 150 000**
Präsentismus:	Geschätzte Rate für Präsentismus (gemäss Erfahrungen bis doppelt so hoch wie Absenzenrate)	3,5%**
	Vollkosten pro Mitarbeitenden	CHF 100 000**
	Total Präsentismuskosten bei 600 Mitarbeitenden	CHF 2,1 Mio.**
	Mögliche Reduktion (vgl. Nationale Suisse-Studie)	10% entspricht CHF 210 000**
Versicherungen:	Aktuelle Prämie Krankentaggeldversicherung	CHF 750 000**
	Mögliche Reduktion der Prämie	Bis zu 40%, entspricht bis zu CHF 300 000**
Langzeitausfälle:	Kosten für einen Fall von Erwerbsunfähigkeit (Lohnfortzahlung, Gehaltsfortzahlung durch die Krankentaggeldversicherung und Rente durch die Pensionskasse)	CHF 0,5 Mio. bis CHF 2 Mio.**

* Quelle: National Suisse-Studie, erschienen am 17.09.2008 in der Handelszeitung

** Bei diesen Angaben handelt es sich um Annahmen, die für das hier genannte, fiktive Firmenbeispiel getroffen wurden.