Betriebliches Gesundheitsmanagement

Eine erfolgreiche Unternehmensstrategie

Schwerpunkt: Betriebliche Gesundheitsförderung

Prävention / **neu definiert**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . Seite 3

1. Eine Investition in die Zukunft . . . Seite 5
1.1 Ein erfolgreicher Ansatz . . . Seite 5
1.2 Positive Kostenentwicklung . . . Seite 5
1.3 Standortbestimmung . . . Seite 8

2. Einzelmassnahmen zur Gesundheitsförderung . . . Seite 11
2.1 Kostenneutrale Einzelmassnahmen . . . Seite 11
2.2 Einzelmassnahmen mit externer Unterstützung . . . Seite 20

3. Erfolgsfaktoren des Gesundheitsmanagements . . . Seite 27
3.1 Ein ganzheitlicher Ansatz . . . Seite 27
3.2 Umsetzung und Verankerung im Unternehmen . . . Seite 28

4. Gesundheitsmanagement als Prozess . . . Seite 29
4.1 Commitment . . . Seite 30
4.2 Analyse . . . Seite 34
4.3 Planung . . . Seite 35
4.4 Umsetzung . . . Seite 35
4.5 Evaluation . . . Seite 36
4.6 Integration . . . Seite 36

5. Absenzenmanagement . . . Seite 37
5.1 Einführungsschritte . . . Seite 37
5.2 Führungsschulung . . . Seite 38
5.3 Fehlzeitenerfassung . . . Seite 40

6. Care Management . . . Seite 41

7. Case Management . . . Seite 43

8. Literaturnachweis . . . Seite 45

9. Stichwortverzeichnis . . . Seite 47

Vorwort

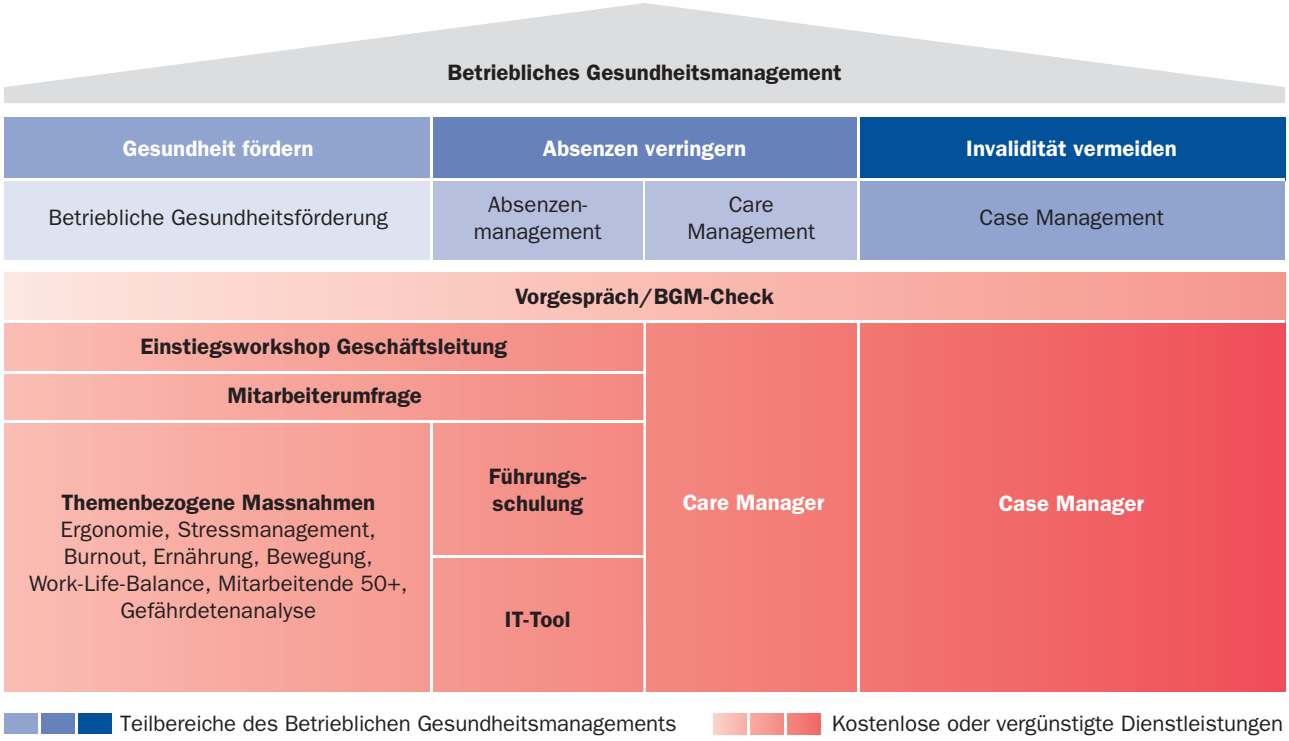
Unternehmen stehen heute vor anspruchsvollen Herausforderungen. Nicht nur Globalisierung, Wertewandel, neue Informationstechnologien oder Qualitätsmanagement, sondern auch Personalabbau, neue Arbeitsformen, unsichere Beschäftigungslage oder stärkere Dienstleistungsorientierung prägen den Unternehmensalltag. Dies stellt nicht nur Ansprüche an die Performance der Unternehmen, sondern wirkt sich in erheblichem Ausmasse auf die Mitarbeitenden aus.

Während die gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz in den letzten Jahren zugenommen haben, zeichnet sich im Gegenzug eine Abnahme des Wohlbefindens ab. Technisierungen und Automation haben den Arbeitsalltag zwar erleichtert, dafür nehmen die psychischen und sozialen Belastungen zu und damit auch die psychischen und psychosomatischen Erkrankungen. Phänomene wie Stress, Mobbing und Burnout sind nach Herz-Kreislauferkrankungen und Beschwerden des Bewegungsapparats die neuen Zivilisationsplagen.

Sich heute fit für morgen zu machen bedeutet, die Veränderungen in der Arbeitswelt ernst zu nehmen. Diese Herausforderungen verlangen insgesamt nach einer erfolgsversprechenden Strategie, die es ermöglicht, arbeitsbedingte Kosten zu senken, qualifizierte MitarbeiterInnen zu gewinnen und diese möglichst lange an das Unternehmen zu binden.

Dazu bietet sich das betriebliche Gesundheitsmanagement als eine aussichtsreiche Unternehmensstrategie an. Die vorliegende Dokumentation wurde in Zusammenarbeit des Instituts für Arbeitsmedizin (IfA) mit der AXA produziert und soll Ihnen einen Überblick darüber geben, was betriebliches Gesundheitsmanagement und insbesondere betriebliche Gesundheitsförderung beinhalten kann.

Möchten Sie sich noch detaillierter mit diesem Thema auseinandersetzen, so besuchen Sie die Website www.kmu-vital.ch. Hier finden Sie eine grosse Auswahl an Zusatzinformationen und Modulen zur Umsetzung in Ihrem Betrieb.



Das «Betriebliche Gesundheitsmanagement» der AXA setzt sich aus den Teilbereichen: Betriebliche Gesundheitsförderung, Absenzen- und Care Management und dem Case Management zusammen.
Diese Broschüre befasst sich vor allem mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Weitere Informationen dazu finden Sie unter: www.axa-winterthur.ch/bgm.

1. Eine Investition in die Zukunft

1.1 Ein erfolgreicher Ansatz

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine moderne Unternehmensstrategie, die Handlungsmöglichkeiten aufzeigt, wie auf die Herausforderungen für die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert reagiert werden kann.

Betriebliche Gesundheitsförderung

- zielt darauf ab, den immer häufiger auftretenden Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, einschliesslich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Stress.
- stärkt durch gezielte Weiterbildungsmassnahmen die persönlichen Kompetenzen und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Gesundheit.
- fördert eine aktive Mitarbeiterbeteiligung.
- verbessert kontinuierlich die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen.[1]

BGF ist somit ein Ansatz, welcher die Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation aller Mitarbeitenden und Führungskräfte gleichwohl fördert.

«Die Gesundheitsförderung ist ein faszinierendes Konzept, das Synergien fördert und individuelle wie kollektive Bemühungen auf allen Ebenen verknüpft.»
François Loeb, Unternehmer, Bern[2]

1.2 Positive Kostenentwicklung

Ein Mehr an Gesundheit im Betrieb entlastet Krankentaggeldversicherer, Pensionskassen und Unternehmen gleichermassen. Letztere profitieren konkret durch geringere Versicherungsbeiträge und so von reduzierten Personal- bzw. Lohnnebenkosten.

Es geht aber um mehr als nur um die Kostenseite, denn durch Motivationsverlust, innere Kündigung, Angst, Mobbing oder Burnout verliert der Betrieb mehr als nur Geld.

Was kostet Krankheit den Betrieb?

Bei Krankheit sind die betroffenen Mitarbeitenden abwesend und bringen somit keine Leistung. Trotzdem bezahlt das Unternehmen das volle Gehalt bis zum Einsetzen der Krankentaggeldversicherung. Die Kostenrechnung eines Schweizer Unternehmens im Detailhandel zeigt folgendes: Bei 500 Mitarbeitenden mit einer Lohnsumme von ca. 50 Mio. Franken und einer Absenzrate von 3% betrugen im Jahr 2002 die direkten Lohnausfallkosten 1.5 Mio. Franken. Zusätzlich fielen indirekte Kosten an, welche noch nicht transparent in der Erfolgsbilanz erschienen, trotzdem aber das Geschäftsergebnis deutlich beeinflussten.

Die indirekten Kosten setzen sich aus folgenden Faktoren zusammen:

- Organisationsaufwand
- Ersatzpersonal
- Fehlende Prämienreduktion/Prämienerhöhung
- Höhere Beanspruchung der Teamkollegen
- Umsatzeinbusse
- Imageverlust

Zur Berechnung der indirekten Kosten werden die direkten Kosten mit Faktor 2 bis 4 gezählt. In diesem Beispiel bedeutet dies mit dem Faktor 2 einen zusätzlichen Aufwand von 3 Mio. Franken. Dem Unternehmen gingen somit im Jahr 2002 total 4.5 Mio. Franken verloren.

Die Erfolge des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sind mehrfach nachgewiesen. Während aus Sicht der Beschäftigten Gesundheitsförderung speziell eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität bringt, profitieren Betriebe von einer langen Reihe positiver mittel- bis langfristiger Effekte, welche nachstehend in der Tabelle zusammengetragen sind.

«Wer sich keine Zeit nimmt für die Gesundheit, wird später viel Zeit und Geld durch erkrankte Mitarbeitende verlieren.»[3]

Erfolge betrieblicher Gesundheitsförderung[4]

- Verbesserung der Gesundheit/Wohlbefinden der Mitarbeitenden
- Langfristige Erhaltung der Arbeits-/Leistungsfähigkeit
- Verringerung der Arbeitsbelastungen
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation
- Senkung der Absenzzahlen
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung und -loyalität
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Produktivität
- Verbesserung des Unternehmensimages
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit

Kosten-Nutzen

Nach einer aktuellen Studie unter Beteiligung des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen tragen Programme der Gesundheitsförderung dazu bei, die Fehlzeitenrate von 12% bis 36% zu senken und in Bezug auf die Produktivität jeden hier investierten Franken zu vervier- bzw. zu versechsfachen. Die Studie zeigt ebenfalls auf, dass nach drei bis vier Jahren die mit Fehlzeiten verbundenen Kosten um 34% gesenkt werden konnten.[5] Auch Analysen aus den USA belegen die Kosten-Nutzen-Rechnung.

Kosten-Nutzen-Beispiel

Hier wird an das vorangegangene Fallbeispiel angeknüpft. Durch die Einführung eines konsequent angewendeten Absenzenmanagements (Führungsschulung aller Vorgesetzten, Datenbewirtschaftung, Case Management) kann die betroffene Firma mit einem Einsparpotential von jährlich 675 000 Franken rechnen. Wie lässt sich dieser Betrag berechnen? Das Potential zur Senkung der Absenzrate liegt bei ca. 15%. Das heisst, statt 3% Absenzen wären mit zukünftig 2.55% Absenzen zu rechnen.
Diese Einsparung in Franken ausgedrückt bedeutet 0.45% von 50 Mio. Franken Lohnsumme, das sind 225 000 Franken direkte Kosteneinsparungen. Rechnet man die indirekten Kosten mit Faktor 2 hinzu (450 000 Franken), kommt das Einsparpotential auf jährlich 675 000 Franken zu stehen. Der Aufwand für die Einführung des Absenzenmanagements (Prozessdefinition, EDV-Anpassungen, Führungsschulungen) belief sich im hier aufgeführten Beispiel auf ca. 45 000 Franken direkte Kosten.

Sieben Einwände gegen eine Einführung der BGF	Sieben Gründe zur Entkräftung[6]
Ihr Betrieb läuft heute schon gut?	Stillstand ist Rückschritt. Stellen Sie dank betrieblicher Gesundheitsförderung noch heute die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft.
Ihr Betrieb ist zu klein für eine BGF?	Gerade bei kleineren Betrieben sind die Vorteile markant und sofort spürbar. Der schrittweise Einstieg garantiert überschaubare Kosten.
Der Aufwand scheint Ihnen zu gross?	Sie bestimmen den Rhythmus selber. Auch kleine Schritte können grosse Wirkung erzielen. Der Aufwand ist stets überschaubar.
Gesundheitsförderung ist Ihnen zu kompliziert?	Die BGF-Massnahmen sind den praktischen Bedürfnissen angepasst. Zudem können erfahrene Fachleute zur Unterstützung beigezogen werden.
Ihre Mitarbeiter sprechen nicht darauf an?	Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein Zeichen der Anerkennung. Wird sie richtig angepackt, motiviert sie alle Mitarbeitenden.
Sie sehen nicht, worauf das Ganze hinausläuft?	Der erste Schritt ist in jedem Fall eine seriöse Bedarfserhebung. Dann können Sie selbst beurteilen, welche Vorteile BGF bieten kann.
Sie fürchten zu hohe Kosten?	Die Kosten sind tiefer, als Sie denken. Mit einem geringen Aufwand sind erste Module realisierbar.

9. Stichwortverzeichnis

Stichwort	*Seite*
Absentismus	39
Absenzenmanagement	37ff
Arbeitsgestaltung	24ff
Arzt	41
Bewegung	14ff
Bildschirmarbeit	16
Care Management	41
Case Management	43
Eigenverantwortung	20
Einstiegsworkshop	32
Einwände	7
Entspannung	14ff
Ergonomie	16ff
Ernährung	14ff
Erwartungshaltung	30
Externe Unterstützung	20
Fehlzeiten	5, 38ff
Fehlzeitenerfassung	40
Frühsymptome	37ff
Führung	37ff
Führungsschulung	38ff
Geschäftsleitung	28, 32ff, 34, 35, 38
Gesundheitszirkel	20ff, 35, 35, 36
Kommunikation	28
Kosten-/Nutzen	7
Kostenneutrale Massnahmen	11
Managementbefragung	8ff, 34, 36
MitarbeiterInnenbefragung	11ff, 34, 35, 36
Module	9, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 33, 39
Motivation	37, 39
Partizipation	20, 27ff, 34, 35
Praxisbeispiele	7, 8, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 32, 38
Schichtarbeit	24
Schlüsselpersonen	32
Sparpotenzial	5ff
Stress	22ff
Team, Zusammenarbeit im Team	18ff, 24
Umstrukturierung	24
Unternehmenskultur	28
Verhaltensorientierte Massnahmen	28, 35
Verhältnisorientierte Massnahmen	28
Wellness	14ff
Wiedereingliederung	41, 43

AXA
General-Guisan-Strasse 40
Postfach 357
8401 Winterthur
24-Stunden-Telefon:
0800 809 809
www.AXA.ch
AXA Versicherungen AG

Prävention / **neu definiert**

C&P 1128 De – 11.10