

Gezielte Koordination des Informationsflusses lohnt sich

Die Langzeiterkrankung von Mitarbeitenden und die Zunahme von IV-Fällen sind Phänomene, denen immer mehr Beachtung geschenkt wird. Die damit verbundenen wirtschaftlichen Risiken im Unternehmen lassen sich durch präventive Massnahmen positiv beeinflussen.

Die Zahl der Personen mit einer IV-Rente hat sich von 105 000 im Jahre 1980 auf über 300 000 Ende 2006 verdreifacht. Ausserdem werden mehr als 50 Prozent der Absenkkosten in den Unternehmen durch langzeiterkrankte Mitarbeitende verursacht. Vor allem bei mittleren und grösseren Unternehmen führt ein schlechter Schadensverlauf schnell zu einer beträchtlichen Prämienhöhung, da Prämien und Beiträge für die Versicherungen in Abhängigkeit vom Schadensverlauf der vorangegangenen Jahre berechnet werden. Unterschätzt werden häufig auch die indirekten Kosten wie beispielsweise die Suche und Einarbeitung von Ersatzkräften, Produktionsausfälle oder Qualitätseinbussen. Dabei sind diese je nach Branche 1,5 bis 5 Mal höher als die direkten Kosten. Die Erkenntnis, dass das wirtschaftliche Risiko dieser Entwicklung trotz diverser Versicherungen letztlich beim Unternehmen liegt, lässt Führungsverantwortliche aktiv werden.

Gezielte präventive Massnahmen ermöglichen es nämlich, den Schadensverlauf positiv zu beeinflussen und damit das finanzielle Risiko zu verringern. Grundlegende Voraussetzung dafür ist das Bekenntnis der Geschäftsleitung, die Gesundheit der Mitarbeitenden zum zentralen Thema zu erheben und deren Integration in alle führungsrelevanten Unternehmensprozesse zu unterstützen. Einzelaktionen wie Pausenapfel, Grippeimpfung oder Wasserspender sind lobenswert, reichen aber nicht aus. Unabdingbar sind die systematische Erfassung der Absenzdaten und die Verankerung der Thematik im Leitbild, in sämtlichen HR-Prozessen, im Umgang mit Krisensituationen und in Führungsschulungen.

Das Modell des Gesundheitsmanagements (siehe Abbildung Konzeptbausteine) vermittelt einen Überblick über die wichtigsten Prozesse. Basierend auf der Ist-Analyse der relevanten Bereiche werden den jeweiligen Unternehmen passende Vorschläge aus einem Massnahmenkatalog zusammengestellt. Zentrale Bedeutung kommt dabei den Controlling- und Reportingprozessen zu. Denn auch im Gesundheitsmanagement gilt: «What gets measured, gets done!»

Das Beispiel einer mittelgrossen Baufirma mit etwa 150 Mitarbeitenden verdeutlicht die wirtschaftliche Dimension der Thematik und

illustriert zugleich den ganzheitlichen und pragmatischen Handlungsansatz: Die Beiträge für die Sozialversicherungen waren in den letzten Jahren kontinuierlich und deutlich angestiegen. Ein strukturiertes Gespräch mit den ausgewählten Schlüsselpersonen und eine Dokumentenanalyse lieferten die Grundlage für die Beurteilung des Istzustands des Unternehmens.

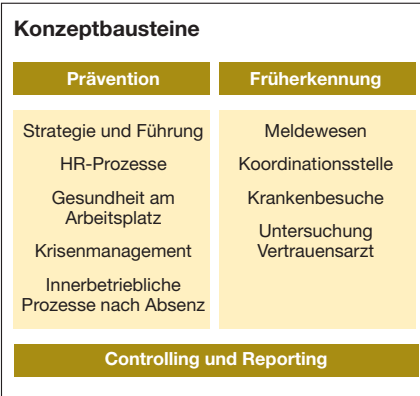
Die folgenden Schwerpunkte wurden bei der Einführung eines Gesundheitsmanagements identifiziert:

- Die Verankerung des Themas im Unternehmensleitbild, die ausführliche Information des Kaders und der Mitarbeitenden sowie deren Sensibilisierung unterstreichen das Bekenntnis der Geschäftsleitung.
- Die Überprüfung und Anpassung von HR-Prozessen wie Rekrutierung, Qualifikationsgespräche, Zielsetzungen oder Bonussystem und die systematische Erfassung und Betreuung von abwesenden Mitarbeitenden bis hin zu deren Rückkehr bewirken, dass das Thema Gesundheit im Betrieb allgegenwärtig ist.

Als wichtigste Erkenntnis des oben erwähnten Unternehmens erwies sich die Tatsache, dass der Informationsfluss unter allen beteiligten Parteien und der Gedanke an die Integration nach der Rückkehr bei länger dauernden Absenzen bisher vernachlässigt wurde – ein Phänomen, das in vielen Unternehmen anzutreffen ist. Daher wurde eine Koordinationsstelle eingerichtet, die unter anderem folgende Aufgaben übernimmt:

- Klärung der Aufgaben zwischen Koordinationsstelle und Vorgesetztem der abwesenden Person
- Führen eines Betreuungsjournals inklusive der getroffenen Vereinbarungen
- Umfassende Information und Einbezug aller involvierten Parteien (Betroffene, Vorgesetzte, Ärzte, Versicherungsgesellschaften, Behörden etc.) und Gesprächsvermittlung zwischen den einzelnen Parteien
- Information des Arztes über das Tätigkeitsgebiet des betreffenden Mitarbeitenden im Hinblick auf eine Teilarbeitsfähigkeit
- Systematische Falltriage hinsichtlich Einbezug externer Partner
- Erarbeiten von Lösungen zur Rückkehr des oder der Betroffenen, wie zum Beispiel stufenweise Eingliederung, Vermittlung eines Schonarbeitsplatzes, Arbeitsplatzanpassungen
- Einbezug externer Partner (Sozialberatung, Case Management) nach Bedarf und Einholen von Kostengutsprachen
- Nachbetreuung nach der Rückkehr
- Regelmässiges Reporting an den Arbeitgeber

Die gezielte Koordination des Informationsflusses kann einiges in Gang setzen. Dies zeigte sich am Beispiel eines 53-jährigen Schreiners, Vater von zwei Kindern und bereits für eine IV-Rente angemeldet. Er war zuvor monatelang wegen starker Rückenschmerzen zu 50 Prozent



arbeitsunfähig und hatte diverse Therapien durchlaufen. Nun begann die neue Koordinationsverantwortliche, die losen Fäden des Falls systematisch zusammenzuschütern. Es gelang ihr, nach Arbeitsplatzabklärungen, einer Berufsberatung, der Koordination mit der IV-Stelle und den beteiligten Versicherungen für den Betroffenen eine CNC-Umschulung und danach einen internen Stellenwechsel zu erwirken. Heute ist er zu 90 Prozent arbeitsfähig und hat eine sichere Option auf eine 100-Prozent-Stelle. Durch die Wiedereingliederung wurden Rentenleistungen in der Höhe von CHF 310 000 vermieden. Der Fall zeigt nicht zuletzt beispielhaft auf, wie Unternehmen zukünftig ihren Teil zur Lösung der IV-Problematik beitragen können.

Die Umsetzung der Massnahmen über zwei Jahre hinweg hatte erfreuliche Auswirkungen auf die Prämien in der Krankentaggeldversicherung: Ende 2006 betragen sie noch CHF 411 000. Per Anfang 2007 erhielt das Unternehmen nun eine Prämienofferte über CHF 249 000. Die Überschussbeteiligung für die Jahre 2004 bis 2006 betrug CHF 250 000. Ausserdem konnte die Risikoprämie der Pensionskasse um 16 Prozent (ca. CHF 90 000) gesenkt werden.

Auch die Mitarbeitenden haben direkt von diesen Einsparungen profitiert, da die Versicherungsbeiträge von den Arbeitnehmenden und dem Arbeitgeber gemeinsam gezahlt werden. Bei gleichem Bruttolohn ist der verfügbare Nettolohn aufgrund geringerer Sozialleistungsabzüge somit um über 1 Prozent gestiegen. Bei einem Jahreseinkommen von CHF 60 000 stehen einem Mitarbeitenden künftig CHF 800 pro Jahr mehr zur Verfügung. Berücksichtigt man zusätzlich die indirekten Kosten (Annahme: Faktor 1,5), so ergeben sich in diesem Beispiel jährlich wiederkehrende Einsparungen von über CHF 1 Million. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass das Unternehmen mit diesen Auswirkungen seines Gesundheitsmanagements auch die eigene Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit positiv beeinflussen kann.

Birgit Wartmann



Die Autorin

Birgit Wartmann ist Geschäftsführerin der Movis preCare AG. Das gemeinsame Unternehmen von Movis und Qualibroker begleitet Unternehmen bei der Einführung eines Gesundheitsmanagements. Birgit Wartmann hat eine Ausbildung in Unternehmensführung und kennt die Praxis des Gesundheitsmanagements aus der Perspektive der Personalführung ebenso wie der Unternehmensführung.