

# Bei der Gesundheit genauer hinsehen

In der Schweiz fehlt ein Mitarbeitender aus gesundheitlichen Gründen im Durchschnitt über sechs Tage pro Jahr. Die Absenzen wegen Krankheit oder Unfall machen – inklusive indirekter Kosten – 9% der Lohnsumme aus. Dass betriebliche Gesundheitsförderung nicht nur ein Dienst des Arbeitgebers an seine Angestellten ist, sondern weniger Absenzen dem Unternehmen auch konkrete Vorteile bringen, zeigte ein Seminar der Axa Winterthur.

Die Anforderungen sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeitende sind in den vergangenen Jahren sprunghaft gestiegen. «Die beruflichen Herausforderungen sind heutzutage enorm», unterstrich der Arzt Dr. Dieter Kissling, Leiter des Instituts für Arbeitsmedizin im aargauischen Baden, am Seminar.

Die geforderten Leistungen und der damit verbundene Druck hinterlassen oftmals Spuren: Stress, Motivationsverlust, Erschöpfungsdepressionen, Burn-out bis hin zu Stellenverlust können die Folgen sein.

## Finanzieller Druck bei Arbeitgebern und Versicherern

Von den resultierenden Absenzen und Invaliditätsfällen sind einerseits Arbeitgeber betroffen. Ihnen fehlen wichtige Arbeitskräfte, sie zahlen höhere Versicherungsprämien und müssen mehr Beiträge an die Invalidenversicherung leisten. Andererseits sind auch die Versicherer dem finanziellen Druck ausgesetzt. Dabei beschränkt sich z. B. die Axa Winterthur nicht darauf, die Prämien anzupassen, sondern sie unterstützt Unternehmen auch, die Gesundheit ihrer Belegschaft zu fördern. An ihrem Seminar wurde das Thema «Betriebliches Gesundheitsmanagement» ausgeleuchtet.

Wie sich die Arbeitswelt derzeit verändert, zeigte Dieter Kissling auf: Festzustellen sei ein schneller Verfall des erworbenen Wissens. Spezifisches Fachwissen werde nach rund fünf Jahren entwertet. «Im Laufe eines Arbeitslebens können mehrere tech-



**Jürg Wiler**

Info-Beauftragter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Bild: Hans Reis

nologische Sprünge auftreten», sagte er. Das bedeute ständige Lernanforderungen. Über Generationen tradiertes Wissen habe einen immer geringeren Stellenwert, man müsse «lernen zu lernen». Zudem erfolge Neulernen häufig neben der «normalen» Arbeit, der Arbeitstag werde dadurch verlängert.

## Emotionsarbeit als neue Herausforderung

Als neue Anforderung für die Arbeitskräfte käme die Emotionsarbeit dazu. Dienstleis-

tungsarbeit sei vorab gekennzeichnet durch Kontakt mit Menschen. Das erfordere ein hohes Mass an sozialer und kommunikativer Kompetenz, erklärte der Arbeitsmediziner. «Emotionsarbeit z. B. heisst, beim Kunden positive Gefühle zu erzeugen, auch wenn es mir schlecht geht.»

Die Folgen dieser höheren Anforderungen sind zahlreich. Laut einer Untersuchung des Bundesamts für Statistik litten im Jahr 2002 z. B. 44% der Erwerbstätigen unter starken nervlichen Anspannungen am Arbeitsplatz. 38% der Frauen und 21% der Männer, die sich gestresst fühlten, beklagten sich über starke körperliche Beschwerden. Dazu bekämen Existenzängste zunehmend Gewicht, welche unter anderem durch Reorganisationen und Restrukturierungen wesentlich gefördert würden, sagte Dieter Kissling. Sein Fazit:

«Die Veränderungen der Arbeitswelt belasten zunehmend insbesondere die psychische Gesundheit und somit auch die psychosomatische Gesundheit der Arbeitnehmenden.»

Die Konsequenz: Hierzulande bleibt ein Mitarbeitender laut Axa Winterthur aus gesundheitlichen Gründen im Durchschnitt über sechs Tage pro Jahr seiner Arbeit fern. Dies entspricht einer Absenzrate von 3%. Die Absenzen wegen Krankheit oder Unfall machen – inklusive indirekter Kosten – 9% der Lohnsumme aus (vgl. Kasten S.18).

## «Der Mitarbeitende wird zum Gold der Zukunft werden»

Wie können die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden trotz Belastungen unterstützt werden? Der Arbeitsmediziner schlägt vor, folgende Punkte zu beachten:

1. Handlungsspielraum bei der Tätigkeit
2. Gratifikation wie Lohngerechtigkeit oder Wertschätzung

Bild: Erwin Johann Wodicka



Betriebliche Gesundheitsförderung ist mehr als nur ein «Apfeltag».

3. Soziale Unterstützung wie emotionale Unterstützung und Problemlösung sowie soziale Einbettung
4. Vollständige Aufgaben statt arbeitsteilige Strukturen
5. Regulationshindernisse beseitigen
6. Widersprüchliche Anforderungen können starken Stress auslösen.

In Zukunft werde der Mitarbeitende nicht mehr «cost factor» sein, sondern das «human capital» werde zum «Gold der Zukunft», zeigte sich der Arzt überzeugt.

Und: Der Schlüssel zum Erfolg sei die betriebliche Gesundheitsförderung.

### Arbeitsbedingungen in den Unternehmen analysieren

Worum geht es? Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist bei der Personenversicherung Teil eines ganzheitlichen Risikomanagements. Es hat zum Ziel, einerseits Absenzen mit präventiven Massnahmen

vorzubeugen. Andererseits sollen erkrankte und verunfallte Mitarbeitende so schnell wie möglich wieder in den Arbeitsprozess integriert werden. Das betriebliche Gesundheitsmanagement umfasst im Verständnis der Axa Winterthur folgende Themen:

- *Betriebliche Gesundheitsförderung* als moderne Unternehmensstrategie hat zum Ziel, Stress, Krankheiten und Unfällen vorzubeugen und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern. Damit soll eine Absenz gar nicht erst entstehen.
- *Absenzenmanagement* ist eines der Kernelemente des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Firmeninhaber oder Führungspersonen haben direkten Einfluss auf die Reduktion der Ausfalltage und damit auf die Personalkosten im Unternehmen. Vereinheitlichtes und kategorisiertes Erfassen und Auswerten sämtlicher Absenzdaten wie Ereignishäufigkeit, Absenzdauer und Absenzgrund sollen ein frühzeitiges Erkennen von

Auffälligkeiten und gezieltes Intervenie-  
ren ermöglichen. Auch sollen so die Ge-  
fahren von chronischer Arbeitsunfähig-  
keit verringert und die Wiedereingliede-  
rung in den Arbeitsprozess erleichtert  
werden. Ein umfassendes Absenzenma-  
nagement soll aber nicht nur feststellen,  
welche Mitarbeitende wann und wie oft  
fehlen, sondern es soll auch Anregungen  
und Massnahmen zu Themen wie Wei-  
terbildung des Führungspersonals, Rück-  
kehrgespräche und Motivationssysteme  
enthalten.

- *Leistungsmanagement*: Bei der Bearbei-  
tung von Fällen ist versicherungstech-  
nisches, fachliches, medizinisches und  
rechtliches Fachwissen nötig. Je kom-  
plexer ein Fall, desto intensiver ist die  
Begleitung.
- *Case Management* hilft verunfallten und  
erkrankten Mitarbeitenden in komple-  
xen medizinischen, beruflichen und so-  
zialen Situationen, sich möglichst  
schnell und erfolgreich wieder in den  
beruflichen Alltag zu integrieren. Hier  
werden alle Prozesse koordiniert und ge-  
steuert. Erfolgreiches Case Management  
soll nicht nur Mitarbeitenden Vorteile  
bringen, sondern auch Arbeitgebern  
Kosten sparen helfen, welche direkt oder  
indirekt durch die Absenz eines Versi-  
cherten entstehen.

### «Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein Kulturwandel»

Sandra Kündig, Leiterin der Abteilung Ge-  
sundheitsförderung des Instituts für Ar-  
beitsmedizin, wies darauf hin, dass ein  
Unternehmen, welches etwas für die Ge-  
sundheit seiner Mitarbeitenden tue, gleich  
*mehrfach konkreten Nutzen* habe. Erstens  
würden Arbeitsprozesse an Bedürfnisse  
der Mitarbeitenden angepasst, das bedeute  
eine *Humanisierung der Arbeit*. Zweitens

gelte ein Arbeitgeber im Markt als «attraktiv» und könne damit seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Drittens steigere ein besseres Arbeitsklima und eine höhere Motivation der Mitarbeitenden die *Produktivität*. Viertens könnten durch Krankheit verursachte Absenzen und Fluktuationen gesenkt und so *Kosten gespart* werden.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gesundheitsförderung nach Meinung von Sandra Kündig sind:

- Ein «*Commitment*» der *Geschäftsleitung*: Betriebliche Gesundheitsförderung muss «top down» verankert sein.
- *Führungskräfte als Vorbilder*: Sie sind die Schlüsselpersonen z.B. in der Beeinflussung von Arbeitsklima, Zeitdruck und sozialer Unterstützung.
- *Integration ins Managements-System*: Betriebliche Gesundheitsförderung ist Geschäftsalltag, die Kennzahlen sind regelmässig zu beurteilen.
- *Ein langer Atem*: Ziele müssen mittelfristig gesetzt werden, denn betriebliche Gesundheitsförderung ist mehr als nur ein «Apfeltag», sie ist ein Kulturwandel. ■

[www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)

[www.axa-winterthur.ch/bgm](http://www.axa-winterthur.ch/bgm)

Jürg Wiler

### 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.

In einer Dokumentation, welche das Institut für Arbeitsmedizin zusammen mit der Axa Winterthur herausgegeben hat, ist die Kostenrechnung eines Schweizer Unternehmens im Detailhandel aufgeführt. Sie zeigt: Bei 500 Mitarbeitenden mit einer Lohnsumme von rund 50 Mio. Fr. und einer gesundheitsbedingten Absenzzrate von 3% betragen im Jahr 2002 die direkten Lohnausfallkosten 1,5 Mio. Fr. Zusätzlich fielen indirekte Kosten an, welche noch nicht transparent in der Erfolgsbilanz erschienen, trotzdem aber das Geschäftsergebnis deutlich beeinflussten.

Die indirekten Kosten setzen sich wie folgt 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. Fr. Dies ergibt total gesundheitsbedingte Absenzzkosten von 4,5 Mio. Fr. Bei einer Verringerung der Kosten um realistische 10% liegt das jährliche Einsparpotenzial bei 450 000 Fr.

(J. W.)

## Neuer Lohnausweis

# Lunch-Checks sind kein Lohnbestandteil.



Schweizer Lunch-Check  
8027 Zürich  
Tel. 044 202 02 08  
Fax 044 202 78 89  
[www.lunch-check.ch](http://www.lunch-check.ch)

Bis CHF 180.– pro Monat (CHF 2'160.– pro Jahr) müssen Verpflegungsbeiträge mit Lunch-Checks nicht als Lohn ausgewiesen werden. Sie sind deshalb auch von Sozialabgaben (AHV/IV/EO/ALV/NBU) befreit. Erfahren Sie mehr unter [www.lunch-check.ch](http://www.lunch-check.ch) (Arbeitgeber-Infos).