

Agieren statt reagieren!

Absenz- und Fluktuationsraten zeigen nur einen Teil der unternehmerischen Gesundheitsrisiken auf. Das Ausmass künftig auftretender Kosten wird mit der Analyse solcher isoliert betrachteter Kennzahlen jedoch nicht erkannt. Werden diese Gesundheitskosten erst sichtbar, ist es jedoch zu spät, um noch präventiv einzugreifen. Ein ganzheitliches und strategisch ausgerichtetes Frühwarnsystem ermöglicht hingegen proaktives Handeln.



Monika Schibler ist Consultant und wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der GFO Unternehmensberatung. Ihre Spezialgebiete sind Human Capital Management, BGM und Personalcontrolling.

Yves Gianella ist Senior Consultant der GFO Unternehmensberatung AG und beschäftigt sich besonders mit der Gestaltung und Umsetzung von integrierten Führungs- und Honorierungskonzepten sowie Gleichstellungs-Audits.

Die Arbeitswelt ist geprägt durch steigenden Wettbewerbsdruck, hohe Qualitätsanforderungen sowie permanente Veränderungen und Rationalisierungen auf allen Unternehmensebenen. Digitalisierung und zunehmende Flexibilisierung bringen zusätzlich neue Herausforderungen und erschweren die Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatbereich. Dabei stossen die Betriebe und insbesondere deren Mitarbeitende zunehmend an ihre Grenzen. Wird dem nicht rechtzeitig Rechnung getragen, bauen sich für die Betriebe sukzessive Gesundheitsrisiken auf. Zwar mögen diese Risiken teilweise sichtbar werden, wenn Absenz- und Fluktuationsraten ansteigen, solche Kennzahlen stellen aber lediglich die Spitze des Eisbergs dar. Der verborgene Teil und die damit verbundenen latenten zukünftigen Kosten sind um ein Vielfaches höher, werden aber meist erst dann erkannt, wenn es zu spät ist, noch vorbeugend und wirkungsvoll etwas dagegen zu unternehmen.

Operativer Aktionismus anstelle eines strategischen Weitblicks

BGM-Massnahmen sind viel zu häufig rein operativer Natur und werden reaktiv und nach dem Giesskannenprinzip umgesetzt. Anstatt nach Hintergründen und Zusammenhängen zu suchen, wird punktuelle Symptombekämpfung betrieben und vorschnell in konkreten Massnahmen gedacht. Die Erhaltung der betrieblichen Gesundheit muss über die heute primär bewirtschaftete individuelle Ebene (Case Management, Optimierung der Arbeitsumgebung, individuelle Gesundheitsförderung) hinausgehen und auch gesamtorganisatorische Aspekte wie beispielsweise die Unternehmenskultur und die Führungsqualität in die Gesamtbetrachtung miteinbeziehen. Sind diese beiden Faktoren doch der grösste Nährboden für die Entstehung von Gesundheitsrisiken. Dadurch verschiebt sich die Thematik unweigerlich auf die strategische Ebene.

Das verstaubte und belächelte «Pausenapfel-Image» wird dem BGM und dessen Erfolgspotenzial bei weitem nicht gerecht. Dass das BGM oft ein operatives Dasein fristet, hängt auch damit zusammen, dass die dafür verantwortliche Stelle organisatorisch oft ohne die notwendige strategische Rückendeckung auskommen muss und mit zu wenig Handlungsspielraum ausgestattet wird, um

auch auf höherer betrieblicher Ebene nachhaltig etwas bewegen zu können.

Schlüsselfaktoren für ein strategisches Gesundheitsmanagement

Damit das BGM seine strategische Rolle zur Gesundheitsförderung wahrnehmen und dadurch die nachhaltige Erhaltung der betrieblichen Gesundheit sicherstellen kann, müssen folgende wesentlichen Voraussetzungen erfüllt sein:

- **Rückendeckung:** Verankerung des BGM auf strategischer Ebene als wichtiges Element der Corporate Social Responsibility und Bekenntnis der obersten Führung zum Stellenwert des Humankapitals (Vorbildfunktion bei der Umsetzung im Unternehmensalltag).
- **Zusammenarbeit:** HR, Management, Unternehmensentwicklung, Controlling und Kommunikationsabteilung arbeiten eng und mit gemeinsamen Zielsetzungen zusammen.
- **Miteinbezug und Mitwirkung der Mitarbeitenden:** Klärung der Frage, was überhaupt erwartet, wertgeschätzt und kritisiert wird, um zu verhindern, dass Massnahmen im Elfenbeinturm entwickelt werden.
- **Belastbares Konzept:** Die Entwicklung einer konkreten, gemeinsamen Vorstellung über die erfolgskritischen Faktoren der Humankapital-Risiken muss auf der Basis eines ganzheitlichen Modells erfolgen, welches auch in Krisensituationen eine klare Orientierung bietet.
- **Messung, Analyse und Verdichtung:** Das Modell muss mit geeigneten Messgrössen als Controlling-Grundlage für die systematische Analyse der Gesamtzusammenhänge ausgestattet sein, welche die erfolgskritischen Faktoren in einer übersichtlichen Humankapital-Risiko-Landkarte verdichtet.

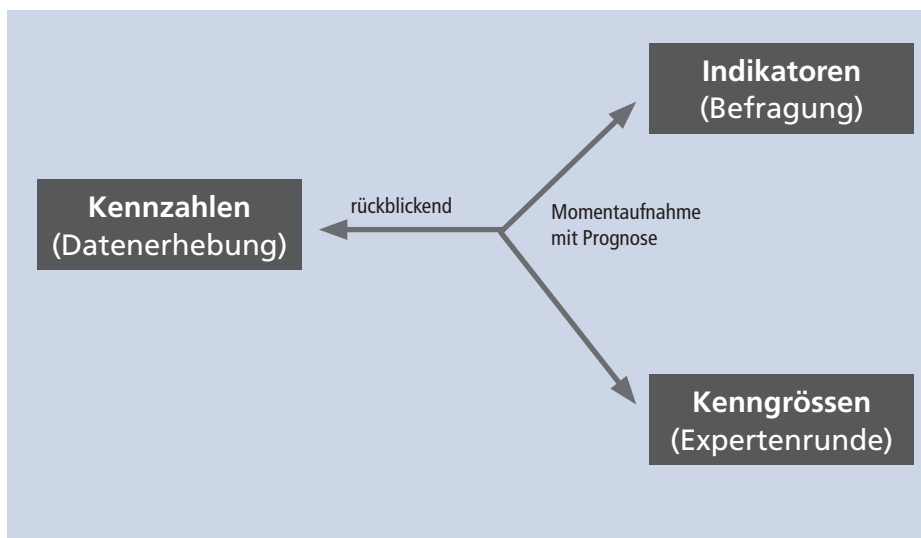
Erkennen von Gesamtzusammenhängen durch ein strategisches Frühwarnsystem

Nur mit einem systematisch aufgebauten strategischen Frühwarnsystem gelingt es, Gesamtzusammenhänge zu verdeutlichen sowie die Wirksamkeit von Investitionen ins Humankapital aufzuzeigen und dadurch auch den strategischen Nutzen des BGM zu belegen. Dazu werden

fundierte Risikoanalysen durchgeführt und verschiedene Messgrößen erhoben. Diese berücksichtigen neben den klassischen quantitativen auch qualitative Aspekte, verschiedene zeitliche Dimensionen und mehrere Blickwinkel (Mitarbeitende, Führung, Experten).

Konkret empfehlen wir die Erhebung von drei Arten von Messgrößen, die erst in ihrer Kombination eine ganzheitliche Optik ermöglichen:

- Klassische **Kennzahlen**, die zwar rückwärtsgerichtet sind, jedoch häufig den Auslöser für das Erkennen einer Krisensituation oder zumindest die Spitze des Eisbergs darstellen (zum Beispiel Anzahl, Dauer und Art der Absenzen, Anzahl und Gründe der Personalabgänge, Kosten der Wiedereingliederung).
- **Kenngrossen**, das heisst die fundierte, qualitative Analyse der im Betrieb vorhandenen Strukturen, Abläufe, Instrumente und Prozesse und deren Auswirkung auf die betriebliche Gesundheit (zum Beispiel die Qualität der Personalentwicklung, die Ausgestaltung von Führungsschulungen, die Abläufe bei der Integration neuer Mitarbeitenden in den Betrieb).
- Intelligente **Mitarbeitendenbefragungen**, welche über die weitverbreitete standardisierte Multiple-Choice-Methode hinausgehen und handfeste **Indikatoren**



in Bezug auf die wahren Motivationstreiber der Mitarbeitenden liefern.

Nachhaltige Wertschöpfung

Ein strategisch verankertes BGM trägt durch die proaktive und gezielte Steuerung der Rahmenbedingungen zu einer motivierten und engagierten Belegschaft bei. Die hohen Kosten der grösstenteils vermeidbaren Gesundheitsrisiken können dadurch minimiert werden. Gleichzeitig ist ein professionell betriebenes BGM ein wichtiges Positionierungsinstrument für das Arbeitgeberimage und die unverzichtbare Basis für eine nach-

haltige Entwicklung des Humankapitals und damit auch des Gesamtunternehmens. Verschiedene Forschungsergebnisse belegen eindeutig, dass Unternehmen, die sich mit diesen Themen systematisch auseinandersetzen und die notwendigen Veränderungen aktiv angehen, letzten Endes erfolgreicher sind. Beim BGM handelt es sich nicht um einen Trend, der wieder verblasen wird, sondern um ein Must-have, das – richtig eingesetzt – zu einem wesentlichen Teil über den zukünftigen Unternehmenserfolg entscheidet.

Monika Schibler, Yves Gianella

Impressum

Erscheint 3x jährlich auf Deutsch

8. Jahrgang

Druckauflage 6000 Exemplare

Herausgeber

Thomas Sterchi und Matthias Zimmermann

Mitherausgeber dieser Ausgabe

Gesundheitsförderung Schweiz

Verlag

jobindex media ag,
Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich,
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11,
info@jobindex.ch

Aboverwaltung

T: 044 269 50 20, F: 044 269 50 11,
abo@hrtoday.ch

Geschäftsleiter

Tobias Mengis

Verkaufsleiter

Tobias Mengis, T: 044 269 50 18,
tobias.mengis@jobindex.ch

Account Manager

Stefania Martinelli, T: 044 269 50 24,
stefania.martinelli@jobindex.ch

Marketing Projektleiterin

Grazia Ganci, T: 044 269 50 28,
grazia.ganci@jobindex.ch

Redaktionsteam

Simon Bühler (Chefredaktor), Yvonne Bugmann,
Corinne Pärer, Mario Walser

Grafik

Renato Ferrara, Marion Bobst

Korrektorat

comtexto

Abonnemente/Einzelverkaufspreise

Die HR Today Specials sind im Abonnement
von HR Today enthalten.
Einzelverkaufspreis CHF 15.90

Druck

ea Druck + Verlag AG,
Zürichstrasse 57, 8840 Einsiedeln,
T: 055 418 82 82

Insertionsschluss 3/2015

7. Oktober 2015



Titelbild: iStockphoto