

# Betriebliches Gesundheitsmanagement

## Kann man dem Burnout vorbeugen?



Referat von  
*Matthias Mölleney*  
*Chief Personnel Officer SAirGroup, Zürich*

anlässlich des Forums Human Capital World 2001  
am 4. April 2001 in Bad Homburg

# Die Konzernstruktur



# Gesundheitsmanagement

**Der Unternehmenserfolg hängt zunehmend von gut qualifizierten, motivierten und gesunden Mitarbeitern ab.**

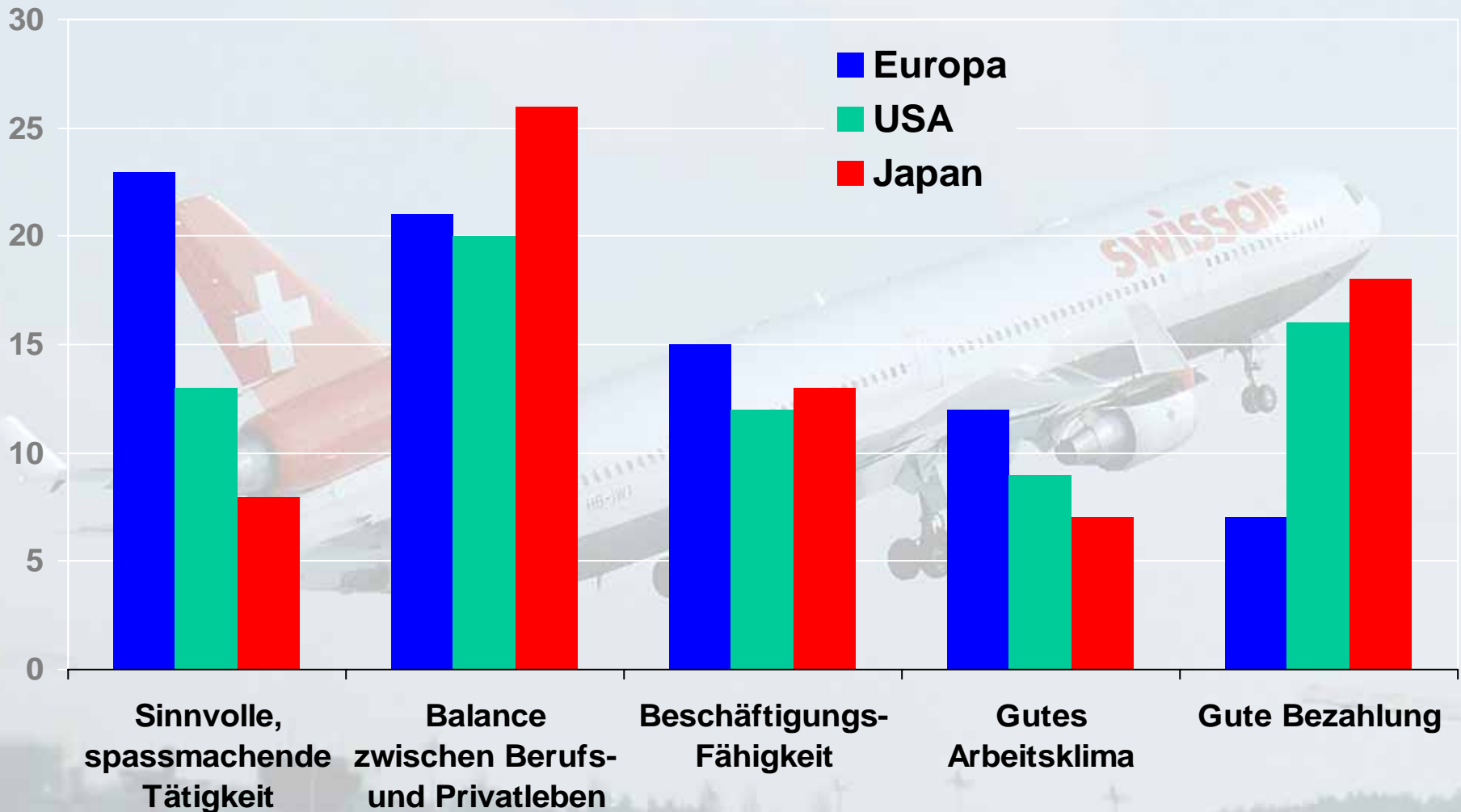
**Betriebliches Gesundheitsmanagement ist daher zentraler Bestandteil einer modernen betrieblichen Gesundheitspolitik. Zugleich leistet es einen wichtigen Beitrag zur öffentlichen Gesundheit.**

*Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung*

# Definition Gesundheit

- ◆ **Gesundheit ist ein aktiv bewirktes, dynamisches Gleichgewicht zwischen den Schutz- und Abwehrpotentialen einer Person und den potentiell krankmachenden Bedingungen der Umwelt**
- ◆ **Dieses Gleichgewicht ist abhängig von der Verfügbarkeit und der Nutzung innerer und äusserer Ressourcen.**

# Anforderungen an einen Arbeitsplatz



Source: The International Workforce Management Study 1998 (Gemini Consulting)

# Ergebnisse des Human Capital Index

Human Capital practice dimensions - correlation to % change in shareholder value



*November 2000, Watson Wyatt's Human Capital Index™*

# Fakten zum Stress und Burnout

- ◆ **Aktuelle Schätzungen in der Schweiz gehen davon aus, dass ca. 20% der Führungskräfte vom Burnout betroffen oder bedroht sind.**
- ◆ **Ein Drittel aller Erwerbstätigen klagt über Erschöpfungszustände (Stelle für Suchtprävention, Zürich)**
- ◆ **Befragungen bei Ärzten haben ergeben, dass 43% aller behandelten Manager einen kritischen Wert an emotionaler Erschöpfung haben (iafob, 1999)**
- ◆ **7-10% aller Erwerbstätigen weisen ein Alkohol-Trinkverhalten auf, das als gesundheitsgefährdend gilt (Udris, 1998)**
- ◆ **Die volkswirtschaftlichen Gesamtkosten für Berufsunfälle und Berufskrankheiten belaufen sich in der Schweiz auf rund 10 Milliarden Franken pro Jahr.**

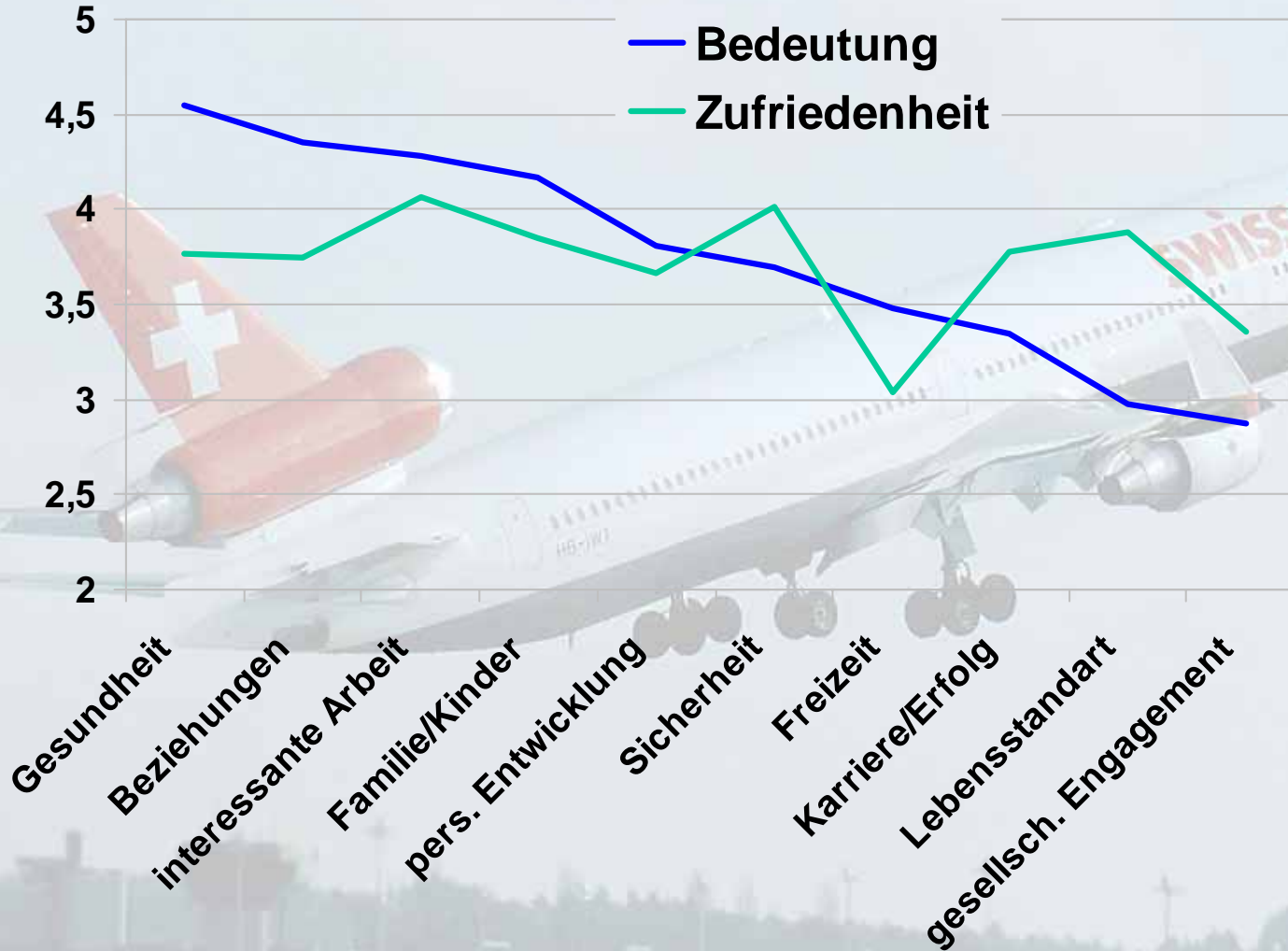
# Ausgangssituation „Energy Watcher“

- ◆ Entscheidung der Konzerleitung im Frühjahr 2000, die Belastungssituation vor allem der Führungskräfte zu analysieren
- ◆ Gründung des Projekts „Energy Watcher“, begleitet durch das iafo (Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung, Zürich)
- ◆ Durchführung von 20 Interviews mit CEO's verschiedener SAirGroup Gesellschaften
- ◆ Schriftliche Befragung aller Oberen und Mittleren Führungskräfte mit Arbeitsort Schweiz (N=768)

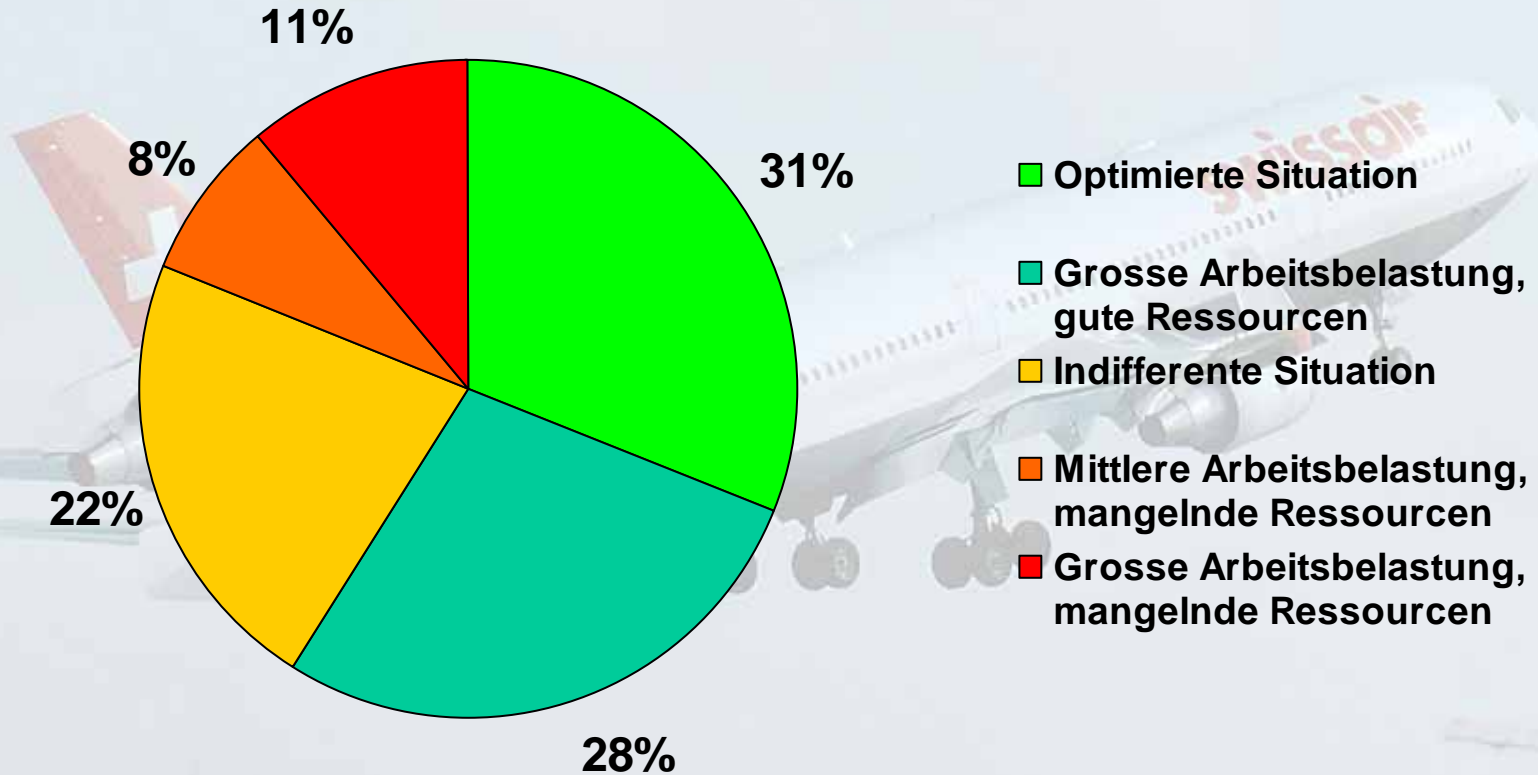
# Fragestellung „Energy Watcher“

- ◆ **Beschreibung der Arbeits- und Lebenssituation**
- ◆ **Identifikation der Belastungs- und Stressfaktoren**
- ◆ **Analyse der Gesundheitssituation des Managements**
- ◆ **Erarbeitung von Massnahmen zur Verbesserung der Situation**

# Ergebnisse „Energy Watcher“



# Prozentuale Verteilung der Situationen



# Zielbereiche für Massnahmen

- ◆ **Arbeitsbelastung**
  - ◆ Quantitative Arbeitslast, effizienter Ressourceneinsatz, Verhältnis von Arbeitszeit zu selbstbestimmbarer Freizeit, allgemeines Wohlbefinden
- ◆ **Information und Kommunikation**
  - ◆ Offenheit, Ehrlichkeit, Fairness, Feedbackkultur, Verhalten der Geschäftsleitung
- ◆ **Unternehmenskultur**
  - ◆ Leitbild (Wertvorstellungen), Vertrauenskultur, Verhaltenskultur, Umgang mit Veränderungen, Wertschätzung der MitarbeiterInnen
- ◆ **Führung**
  - ◆ Führungsphilosophie, Führungsgrundsätze, Personalpolitik, Vertrauen in die Geschäftsleitung und in direkte Vorgesetzte

# 4 Kategorien von Massnahmen

- ◆ **Massnahmen, die auf das Wertgefüge und die Prozesse innerhalb der Unternehmung Einfluss nehmen**
- ◆ **Massnahmen, die eine Verhaltensänderung in der Führung bewirken sollen**
- ◆ **Massnahmen, die die Selbstverantwortung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bezüglich Gesundheit fördern sollen**
- ◆ **Begleitende Massnahmen**

# Massnahmen, die auf das Wertgefüge und die Prozesse innerhalb der Unternehmung Einfluss nehmen

- ◆ Ein neues Leitbild (Werte) erarbeiten
- ◆ Die Führungsphilosophie überarbeiten
- ◆ Personalpolitischer Grundsätze neu definieren
- ◆ Fachwissen über moderne Organisationsgestaltung vermitteln

# Massnahmen, die eine Verhaltensänderung in der Führung bewirken sollen

- ◆ **Erwartungen und Anforderungen an die Führung definieren**
- ◆ **Führungsbeurteilungen einführen**
- ◆ **Angebot für Führungskoaching etablieren**
- ◆ **Arbeitszeit bzw. –mittel flexibilisieren, wo möglich**
- ◆ **Zeitsouveränität der Beschäftigten erhöhen, wo möglich**

# Massnahmen, die die Selbstverantwortung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bezüglich Gesundheit fördern sollen

- ◆ Informationsveranstaltungen und Events zu Themen wie Ernährung, Sport, Wellness durchführen
- ◆ Eine Gesundheitsgruppe (Gremium) etablieren

# Begleitende Massnahmen

- ◆ Mehr „physische Präsenz“ der Geschäftsleitung und mehr informelle Kommunikation mit den Führungskräften
- ◆ „Seitenwechsel“ intern etablieren
- ◆ Assessments für Führungskräfte durchführen
- ◆ „Sabbaticals“ für Führungskräfte anbieten

# Voraussetzungen für erfolgreiches Gesundheitsmanagement

- ♦ Beteiligung der Unternehmensleitung
- ♦ Legitimation des Gesundheitsmanagements in der Unternehmensphilosophie
- ♦ Problembewusstsein / Bereitschaft zu Veränderungen
- ♦ Erprobte konzeptionelle Grundlagen
- ♦ Klare Zieldefinition / keine unrealistischen Erwartungen
- ♦ Methoden- und Prozessverständnis
- ♦ Orientierung an den Zielgruppen
- ♦ Integration in bisherige Prozesse und Abläufe
- ♦ Entwicklung von internen Kompetenzen und Ressourcen
- ♦ Erfolg und adäquater Umgang mit Frustrationen
- ♦ Verlaufs- und Erfolgskontrolle (sozial und wirtschaftlich)
- ♦ Unterstützung durch externe Beratung

# Krankenstand verringern – Kosten sparen

## Beispiel:

- ◆ **Kosten pro Fehltag:**
  - ◆ CHF 500 in kleineren Betrieben
  - ◆ CHF 1000 in grösseren Betrieben
  
- ◆ **Beispiel eines Betriebes mit 500 Angestellten:**
  - ◆ **Krankenstand 5%**
    - ◆ Verlust von 9125 versicherten Tagen pro Jahr
    - ◆ Kosten pro Jahr CHF 4'562'000 ( $365 \times 0.05 \times 500 \text{ CHF}$ )
  - ◆ **Reduktion des Krankenstandes um 1% auf 4%**
    - ◆ Reduzierter Verlust an versicherten Tagen um 1825 Tage
    - ◆ Kostenreduktion um 912'500 CHF pro Jahr

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit.**