

Finanz- und Vorsorgeplanung IV

Gesundheitsmanagement – Mit Kennzahlen proaktiv gestalten

Steigende krankheitsbedingte Ausfälle verteuern die Krankentaggeldprämien. Aktuelle Analysen zeigen, dass rund jede zweite psychisch bedingte Absenz durch betriebliche Faktoren begünstigt wird. Ein kennzahlenbasiertes, ganzheitliches Gesundheitsmanagement ermöglicht KMU, gezielt gegenzusteuern und Kosten zu senken.

› Prof. Pierre-Yves Kocher, Ines Junginger, Dr. Alexander Götmann

Die Entwicklung ist besorgniserregend: Innerhalb von nur 14 Jahren stiegen die durchschnittlichen krankheits- und unfallbedingten Arbeitsabwesenheiten in der Schweiz um über 30 Prozent – von 44,3 Stunden (2010) auf 59,1 Stunden (2024) pro Arbeitsstelle und Jahr (Obsan). Die Unfallzahlen in den Betrieben bleiben mehr oder weniger stabil (Suva, 2025), der Zuwachs lässt sich demnach eher durch eine Erhöhung der Krankheitsfälle erklären.

Herausforderungen

Was abstrakt klingt, trifft KMU ganz konkret. Wenn man in einer groben Annäherung von durchschnittlich 59,1 Abwesenheitsstunden pro Arbeitsstelle (rund 7,4 Arbeitstage) und Kosten von 600 bis 1000 CHF für einen Absenztage (Guidi, 2021) ausgeht, können sich die Ausfallkosten für ein KMU mit 20 Mitarbeitenden schnell auf rund 90 000 bis 150 000 CHF jährlich belaufen.

Dabei sind diese direkten Kosten nur die Spitze des Eisbergs. Denn Abwesenheiten beeinträchtigen den Arbeitsalltag

spürbar und haben erkennbare, indirekte Auswirkungen in Organisationen: Fehlende Mitarbeitende führen zu verschobenen Projekten sowie Wissenslücken bei deren Umsetzung, unterbrochene Kundenbeziehungen und in Folge überlastete Teams, da liegen gebliebene Arbeiten von anderen geschultert werden müssen. Die Überlastung kann im schlimmsten Fall zu weiteren Ausfällen führen. Steigende Schadensquoten setzen auch Versicherer unter Zugzwang; sie können mit höheren Prämien reagieren – oder im Extremfall die Krankentaggelddeckung kündigen. Das Risiko müssen Unternehmen dann selbst tragen und entsprechende finanzielle Reserven bilden.

Wenn das Thema «Betriebliches Gesundheitsmanagement» (BGM) also einst als klassisches HR-Thema in der Personalabteilung behandelt wurde, entwickelt es sich immer mehr zur geschäftskritischen Herausforderung, mit der sich Geschäftsleitungen beschäftigen müssen: Die Mitarbeitergesundheit wird zunehmend zum strategischen Erfolgsfaktor. Dies setzt KMU unter Druck: Sie zahlen teilweise höhere Versicherungsprämien pro Kopf

(Speck, 2022) und haben oft Mühe, einen neuen Anbieter zu finden. Denn für Versicherer werden kollektive Krankentaggeldversicherungen zunehmend zu einem «schlechten Risiko» (ebd.). Gleichzeitig verfügen KMU über weniger strukturelle Möglichkeiten zur Kompensation von Ausfällen: Während Grossunternehmen auf interne Stellvertretungen und spezialisierte HR-Ressourcen zurückgreifen können, fehlen diese häufig in kleineren Betrieben.

Arbeitsplatzbedingte Ursachen

Um wirksame Gegenmassnahmen zu entwickeln, empfiehlt sich ein genauer Blick auf die tatsächlichen Ursachen der Absenzen.

Eine 2022 publizierte Analyse von Swica-Krankentaggeldossiers (Baer et al, 2022) ist diesbezüglich aufschlussreich: Die Detailanalyse psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeiten belegt die Wichtigkeit «softer» Faktoren: 57 Prozent dieser Fälle entstehen als direkte Reaktion auf Kränkungen oder Konflikte am Arbeitsplatz.

Es wird in derselben Untersuchung auch darauf hingewiesen, dass sich Situationen im Vorfeld meist graduell verschlechtern oder krisenhafte Situationen eskalieren. Im Umkehrschluss heisst das aber auch: Führungspersonen oder Mitarbeitende hätten deeskalierend eingreifen können. Vorbedingungen dazu sind aber einerseits, dass man diese Situationen bemerkt sowie richtig deutet, und andererseits, dass Kompetenzen für hilfreiches Verhalten innerhalb der Organisation vorhanden sind.

Beim Thema «Absenzen» denkt man schnell an Prävention, Belastungen und Schadensminderung. Dabei wird gelegentlich vernachlässigt, dass Menschen in ihrer Arbeit auch aufgehen und viele positive Effekte daraus ziehen können. Neben Anforderungen, die Mitarbeitende belasten können, verfügen wir alle auch

über Ressourcen, die die Resilienz stärken und die ebenfalls aufgebaut werden können. Die Positive Psychologie belegt empirisch, dass der Einsatz von Stärken in der täglichen Arbeit das Wohlbefinden verbessert (Harzer & Ruch, 2015) und so auch einen positiven Effekt auf die Gesundheit von Mitarbeitenden hat.

Auch unter dem Fachbegriff «Salutogenese» beschäftigen sich Forschende seit Jahren mit Fragestellungen, um besser zu verstehen, welche Faktoren gesundheitsfördernd sind (Jenny & Bauer, 2019) – noch bevor es den Mitarbeitenden schlecht geht. Es handelt sich um ein proaktives Vorgehen, das Führungskräfte stärker berücksichtigen könnten: Die Optimierung von Arbeitskontexten und -inhalten, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden indirekt erhalten oder sogar erweitern zu können.

Diese Erkenntnisse haben weitreichende Implikationen für die Unternehmenspraxis: Wenn Arbeitsplatzkonflikte ein wesentlicher Treiber für lange und teure Ausfälle sind, dann sind Investitionen in Führungskultur, Konfliktmanagement und Arbeitsplatzgestaltung keine «weichen» HR-Themen mehr. Sie werden zu harten betriebswirtschaftlichen Faktoren mit Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung. Für Entscheidungsträger bedeutet dies: Sie können einen wichtigen Kostentreiber beeinflussen – und damit möglicherweise auch die Höhe ihrer Krankentaggeldprämien.

Systematische Prävention

Bisher setzen KMU beim betrieblichen Gesundheitsmanagement vermehrt auf bewährte Standardmassnahmen: Der

Anzeige



**Weniger Buzzwords.
Mehr Klartext.
Mehr für Ihr Unternehmen.**

Neue Bank gesucht? Wir beraten auf Augenhöhe –
für grössere Unternehmen auch schweizweit.

zkb.ch/firmenkunden



**Zürcher
Kantonalbank**

jährliche Gesundheitstag, Vergünstigungen fürs Fitnesscenter oder Obstkörbe am Arbeitsplatz. Diese personenbezogenen Präventionsangebote zielen auf das individuelle Gesundheitsverhalten – ohne Zweifel ein wichtiger Baustein. Sie sind aber nicht spezifisch ausgestaltet, sondern es wird damit die gesamte Belegschaft adressiert. Belastungen und Ressourcen sind jedoch individuell unterschiedlich und auch volatil: Alle haben mal bessere oder herausforderndere Phasen. Wenn arbeitsplatzbezogene Faktoren einen so grossen Einfluss auf Abwesenheiten vom Arbeitsplatz haben, wird deutlich: Durch mit der Giesskanne verordnete Massnahmen präventiver Natur allein können individuelle und strukturelle Belastungen nicht punktgenau angegangen werden.

Studienergebnisse sprechen eher für einen ganzheitlichen Ansatz: Ergänzend zur Verhaltensprävention muss die Verhältnisprävention gestärkt werden – nämlich die systematische Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Konkret bedeutet dies bspw.: Belastende Arbeitsabläufe identifizieren und optimieren, Führungskompetenzen in Konfliktprävention stärken, Teamstrukturen auf ihre Funktionalität überprüfen. Aber auch: Individuelle Stärken besser einsetzen und flexiblere, situativ ressourcengerechte Gestaltung von Arbeitsinhalten.

Ein datenbasierter Ansatz schafft die Grundlage für diese gezielte Interventionen: Systematisch erfasste Kennzahlen – im Rahmen geltender Datenschutzgesetze – wie Absenzenquoten nach Abteilung, Fluktuationsraten, Rückkehrgespräche weisen oft Muster auf. Häufen sich Ausfälle nach Umstrukturierungen? Korrelieren lange Absenzen mit bestimmten Abteilungen? Gibt es Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und wiederkehrenden Krankheitsausfällen?

Gut gewählte Kenngrössen ermöglichen in der Folge passgenaue Massnahmen und resultieren beispielsweise in spezifischer Konfliktmoderation in Ergänzung zum Yogakurs für alle; in transparenter

Kommunikation statt nur Obst für alle; in gesundheitsorientierter Führung bei gewissen Vorgesetzten in Ergänzung zu den breit zugänglichen Achtsamkeitsseminaren. So entwickelt sich BGM von einer punktuellen Initiative zu einem strategischen Instrument der Unternehmensführung.

Der Weg zur Umsetzung

Die praktische Umsetzung eines systematischen Gesundheitsmanagements muss für KMU dabei handhabbar bleiben. Der Einstieg kann in pragmatischen, umsetzbaren ersten Schritten und über einen reflektierten Umgang mit bestehenden Daten erfolgen. Je sinnvoller die Kennzahlen ausgewählt und in grössere Zusammenhänge eingebettet werden können, umso nützlicher werden sie sein. Zeike & Pfaff (2022) unterscheiden bei Kennzahlen drei zentrale Bereiche: Gesundheitskennzahlen (wie beispielsweise Abwesenheitstage), Verhältniskennzahlen (die sich auf die organisationalen Bedingungen beziehen) und Verhaltenskennzahlen (die einen Hinweis auf die Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden geben können, beispielsweise besuchte BGM-Massnahmen).

Schon diese Strukturierung hilft, um die Relevanz und Aussagekraft von Daten einzuschätzen. Und zu deren Bearbeitung reicht eine einfache Excel-Tabelle für einen ersten Schritt häufig bereits aus. Schon diese Basisdaten zeigen oft überraschende Muster und Indikatoren. Die Datenanalyse ermöglicht aber dennoch gezielte Massnahmen: Bei gehäuften Teamkonflikten bewirkt eine professionelle Teamentwicklung mehr als Fitnesskurse. Bei Hinweisen auf psychosoziale Belastungen kann sich die Investition in gesundheitsorientierte Führung bewähren: Vorgesetzte lernen, Warnsignale zu erkennen, Arbeitsbelastungen fair zu verteilen und ein unterstützendes Teamklima zu fördern. Neben Absenzenquoten oder Fluktuationsraten können zum Beispiel Feedbackhäufigkeit, Unterstützung

im Arbeitsalltag oder Konfliktlösungsverhalten in Mitarbeiterbefragungen erfasst werden. Die direkte Befragung von Mitarbeitenden zu belastenden Faktoren von Arbeit sind nicht unproblematisch: Das Zurückspiegeln von herausfordernden Situationen und ungünstigen Arbeitsbedingungen fällt zuweilen schwer.

Hier stellt sich aber die ressourcenorientierte Befragung als sinnvolle Alternative heraus: Über Gelingendes ist es einfacher zu sprechen und indirekt wird auf diese Weise auch Wohlbefinden und Gesundheit positiv beeinflusst. Förderliche Arbeitsaspekte werden etwa über den Handlungsspielraum gemessen – also den Grad an Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, den Mitarbeitende bei der Ausführung ihrer Arbeit haben (zum Beispiel eigene Arbeitsabläufe planen, Prioritäten setzen, Methoden wählen) – sowie über Aufgabenvielfalt oder soziale Unterstützung. Angefallene Daten und eingeholte Rückmeldungen lassen sich dann im Rahmen von Mitarbeitergesprächen vertiefend einordnen und lösungsorientiert besprechen.

Grundprinzipien

Erfolgreiche Ansätze können sich unter anderem an den folgenden vier Grundprinzipien orientieren:

Systematische Datenerfassung validiert Bauchgefühl

Bereits einfache Kennzahlen liefern wertvolle Erkenntnisse: Monatliche Absenzenquoten nach Abteilung, Dauer der Arbeitsunfähigkeiten, Rückkehrquoten nach längeren Krankheiten. Diese Daten können erste wichtige Indikationen bieten – etwa wenn bestimmte Abteilungen überdurchschnittlich hohe Ausfallraten aufweisen oder Absenzen sich nach organisatorischen Veränderungen häufen.

Verhältnisprävention gezielt einsetzen

Basierend auf den erhobenen Daten lassen sich strukturelle Verbesserungen ab-

leiten: Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung bei physischen Belastungen, Anpassung von Arbeitsprozessen bei Überlastungsanzeichen, Teamentwicklung bei Konflikthäufungen, Neugestaltung von Stellenbeschrieben, um die individuellen Stärken besser nutzen zu können. Diese Massnahmen ergänzen Gesundheitsangebote, adressieren aber die Wurzeln der Probleme.

Führungskräfte befähigen

Vorgesetzte spielen eine Schlüsselrolle: Sie erkennen Frühwarnsignale, führen Rückkehrgespräche und gestalten das Teamklima. Gezielte Schulungen in Gesprächsführung und Konfliktprävention – basierend auf den identifizierten Problemfeldern – stärken diese Kompetenz.

Integration in die Unternehmensführung

Gesundheitskennzahlen gehören auf die Agenda der Geschäftsleitung, analog zu Finanz- oder Kundenkennzahlen. Diese Verankerung signalisiert die strategische Bedeutung und sichert die notwendigen Ressourcen.

Verfügbare Unterstützungsangebote erleichtern den Einstieg zur systematischen Umsetzung heute schon: Krankentaggeldversicherer haben ein Eigeninteresse an gesunden Versicherten und bieten oft Beratung oder Analysetools an. Auch Branchenorganisationen oder die «Gesundheitsförderung Schweiz» stellen dazu wertvolle Ressourcen zur Verfügung.

Positive Effekte

Die betriebswirtschaftlichen Effekte systematischer gesundheitsorientierter Interventionen sind vielfach dokumentiert: reduzierte Absenzen, tiefere Fluktuation, stabilere Versicherungsprämien (Fox et al., 2022). Für KMU mit begrenzten Ressourcen ist entscheidend: Gezielte, datenbasierte Massnahmen erzielen mehr Wirkung als breit gestreute Aktivitäten. Die Investition in systematisches Gesundheitsmanagement zahlt sich mehrfach

aus: Neben den direkten Einsparungen bei Krankheitskosten und Versicherungsprämien stärkt es die Position im Wettbewerb um Fachkräfte. In Zeiten knapper Talente ein nicht zu unterschätzender Vorteil. All dies zeigt deutlich: Schweizer

KMU können es sich nicht leisten, beim Gesundheitsmanagement verhalten zu reagieren. Die proaktive und gezielte Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen ist zur betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit geworden. «



Quellenhinweis

www.kmu-magazin.ch/gesundheitsmanagement

Porträt



Prof. Pierre-Yves Kocher

Dozent und Projektleiter
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Prof. Pierre-Yves Kocher ist Dozent und Projektleiter im Kompetenzzentrum Unternehmensentwicklung, Führung und Personal der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Seine Forschungsarbeiten fokussieren Fragen der Entwicklung und Lernfähigkeit von Organisationen sowie der Gesundheit in Unternehmen.



Ines Junginger

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Ines Junginger beschäftigt sich als Soziologin an der HSLU mit einer Vielzahl von Themen, darunter Gesundheit, Lohntransparenz, Data Cultures und People Analytics, wobei Letzteres den Schwerpunkt ihrer Dissertation bildet.



Dr. Alexander Götmann

Dozent, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Dr. Alexander Götmann ist Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Führung an der Hochschule Luzern. Zudem verantwortet er als Co-Leiter die Führungskräfteweiterbildung CAS Leadership DUAL. In seiner Forschung befasst er sich insbesondere mit psychologischer Gesundheit im Arbeitskontext.



Kontakt

pierre-yves.kocher@hslu.ch
ines.junginger@hslu.ch
alexander.goetmann@hslu.ch
www.hslu.ch