

Personalwirtschaft

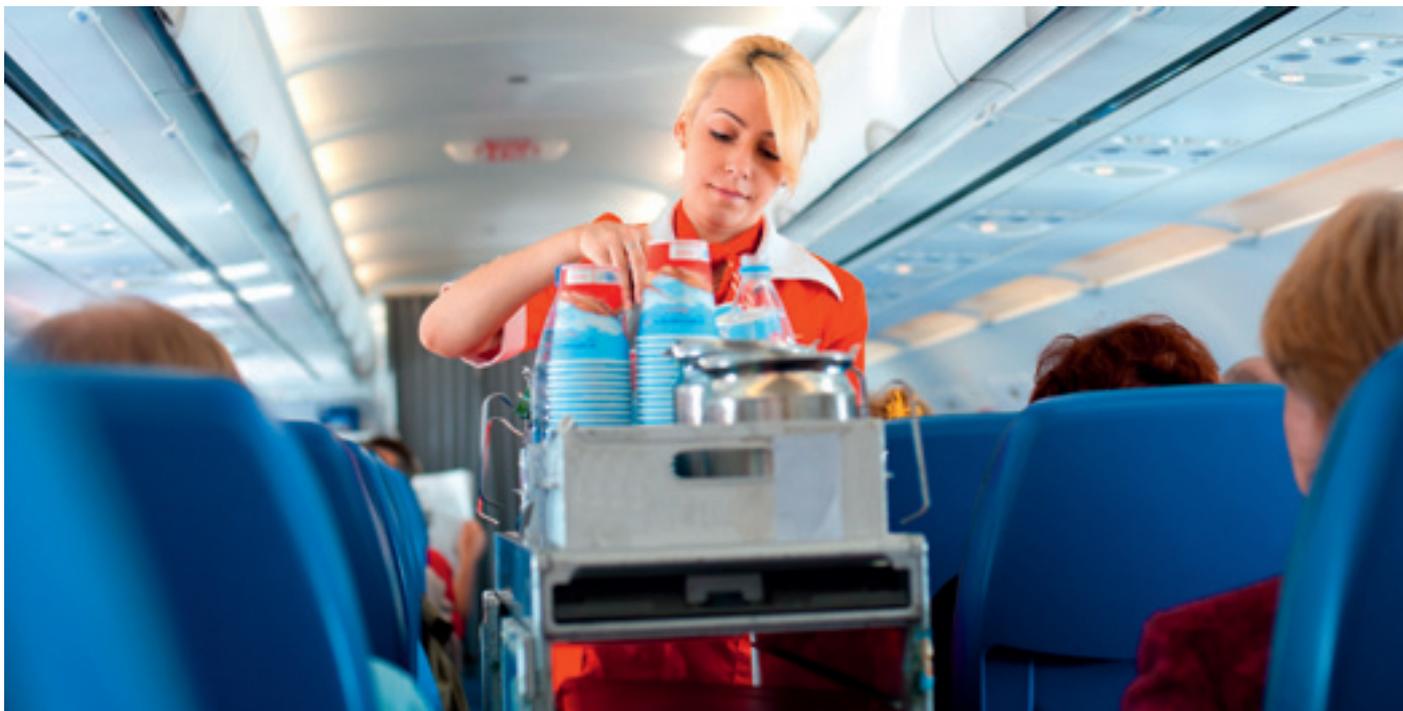
Magazin für *Human Resources*

extra

11
2012

Round Table | Eingliederung | Demografie | Praxisbeispiele | Marktübersicht

Betriebliches Gesundheitsmanagement
**Burnout – Der Nutzen der
öffentlichen Diskussion**



Burnout nachhaltig entgegenwirken

Obwohl sich „Burnout“ mittlerweile durch eine hohe Anzahl an Fehltagen der betroffenen Mitarbeiter bemerkbar macht, wird diese Erkenntnis kaum in das Betriebliche Gesundheitsmanagement übersetzt. Zu vage seien die Erfolgsaussichten, heißt es allenthalben. Dabei ist der Erfolg messbar: Ein Business Case quantifiziert die Ergebnisse und setzt Kosten und Nutzen in ein aussagekräftiges Verhältnis.

Wenn es um das Thema Gesundheitsmanagement geht, scheiden sich die Geister. Zwar sind viele Unternehmen durchaus nicht abgeneigt, sich damit auseinanderzusetzen. Sich in letzter Konsequenz allerdings dafür zu entscheiden, scheint für viele schwierig. Mittel müssen bewilligt werden, in die Unternehmensstruktur wird eingegriffen. Ohne die Unterstützung der Vorstandsebene ist das nicht möglich. Und gerade die muss vom Nutzen des Projekts überzeugt sein. Sie muss sehen, dass Betriebliches Gesundheitsmanagement sinnvoll ist und einen ebenso hohen Stellenwert einnehmen sollte wie Vorhaben anderer Abteilungen. Wer sich im internen Konkurrenzkampf um Budgets behaupten, Dis-

kussionen beenden und eine Entscheidung herbeiführen möchte, sollte eine Grundlage schaffen, die eine objektive Bewertung erlaubt. Ein Business Case ist dafür ein geeignetes Instrument. Auch die niederländische Fluggesellschaft KLM Royal Dutch Airlines hat sich für einen Business Case entschieden, um das Handlungsfeld Gesundheitsmanagement quantitativ zu erfassen. Das Unternehmen, das weltweit 32 000 Mitarbeiter beschäftigt, musste sich damit auseinandersetzen, da jeden Tag bis zu elf Prozent des Flugpersonals ausfielen. Eine Hauptursache war die hohe psychische Belastung. Die Anzahl der psychisch bedingten Fehltag pro Mitarbeiter lag im Durchschnitt bei 153 Tagen. So dräng-

ten nicht nur die Personalabteilung, sondern auch der operative Betrieb und die Gewerkschaft darauf, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht hatte auch die Vorstandsebene ein grundsätzliches Interesse daran. Über die Verteilung der Kosten konnte man sich jedoch nicht einigen. Auch war das Verhältnis der Kosten der möglichen Therapieleistungen zum wirtschaftlichen Nutzen nicht greifbar. Belastbare Zahlen fehlten. Die sollte der Business Case liefern.

Exakte Vorgaben als Grundlage

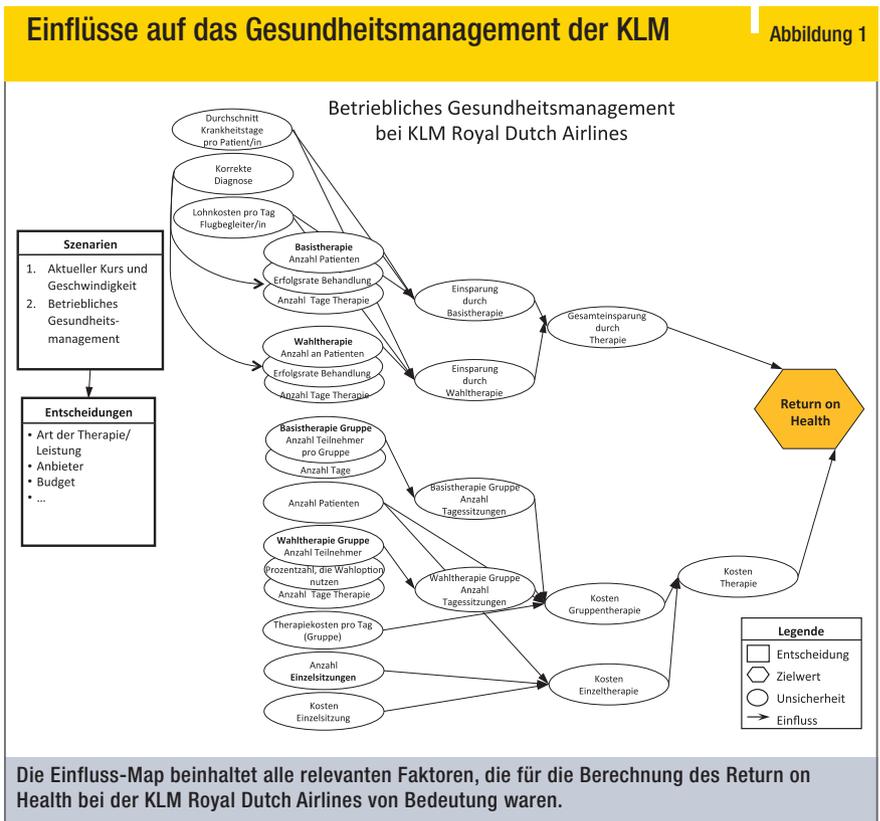
Um ein möglichst genaues Bild zeichnen zu können, muss die Zielsetzung, die der Business Case abbilden soll, klar defi-

niert sein. Diese Vorgaben kommen im Normalfall von einem sogenannten Lenkungsausschuss, der alle relevanten Entscheidungen trifft. Bei KLM übernahmen zwei Vorstandsmitglieder diese Aufgabe. Als Ziel wurde vorgegeben, den Return on Health spezieller Therapieangebote zu berechnen. Der Lenkungsausschuss benennt daraufhin typischerweise ein Projektteam, in dem ausgewählte Mitarbeiter aller relevanten Abteilungen zusammenkommen. Im Fall von KLM sind beispielsweise Personalexperten, Controller sowie Gesundheitsexperten einbezogen worden. Sie waren für die eigentliche Erstellung des Business Case zuständig.

Am Anfang eines jeden Business Case steht also die Frage nach dem Ziel. Dieses Ziel kann auf verschiedene Weise erreicht werden. Die verschiedenen Wege werden im Business Case mit Szenarien wiedergegeben und verglichen. So wurde bei KLM die Ist-Situation (Aktueller Kurs und Geschwindigkeit) mit der Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements verglichen. Dafür mussten Entscheidungen getroffen werden: Welche Art der Therapie wird den Mitarbeitern angeboten? Wer führt die Therapie durch? Wie hoch sind die Kosten? All diese Fragen mussten im Business Case berücksichtigt werden. Bei KLM hat man sich dafür entschieden, den Mitarbeitern eine Mischung aus Gruppen- und Einzeltherapien anzubieten. Neben der Basis-Gruppentherapie nimmt jeder Mitarbeiter an acht Einzeltherapie-Sitzungen teil. Zusätzlich erhalten sie die Option der Wahltherapie, bei der in der Gruppe ein spezifisches Thema wie Work-Life-Balance besprochen wird. Dabei handelt es sich bei allem um ein freiwilliges Angebot für die Betroffenen. Nur so kann überhaupt ein Erfolg erzielt werden, da psychische Erkrankungen nie unter Zwang therapiert werden können. Der Wille zur Behandlung muss vom Patienten ausgehen.

Wege zum Ziel visualisieren

Aufgrund der aufgestellten Szenarien und der daraufhin getroffenen Entscheidungen



gen wird eine sogenannte Einfluss-Map (siehe Abbildung 1) erstellt. In ihr werden alle Punkte, die zum Zielwert führen, aufgelistet. Dabei werden sowohl die Punkte erfasst, die zu Einsparungen verhelfen, sowie alle Faktoren, die Kosten verursachen. Hier lohnt es sich, Zeit zu investieren. Wird hier nur ein noch so kleiner Punkt vergessen, hat dies Auswirkungen auf das Ergebnis. Die gründliche Auseinandersetzung mit der Thematik zeigt schnell, dass viele Faktoren voneinander abhängig sind.

Auch am Beispiel von KLM wird das deutlich. Zunächst einmal wurden die durchschnittlichen Krankheitstage pro Mitarbeiter berücksichtigt. Weitere Faktoren waren die korrekte Diagnosestellung sowie die Lohnkosten pro Tag pro Flugbegleiter. Ob die Diagnose eines Burnouts korrekt war oder nicht, hat Einfluss auf den Erfolg der entsprechenden Therapie. Die Einsparungen sollten für die Basistherapie und Wahltherapie unterschieden werden. Bei beiden waren die Anzahl der

Patienten, der Erfolg der Behandlung sowie die Anzahl an Therapietagen zu berücksichtigen, um die jeweiligen Einsparungen benennen zu können. Beide zusammen ergaben die Gesamteinsparungen, die durch eine Therapie erzielt werden können.

Kosten der Therapie versus Einsparungen

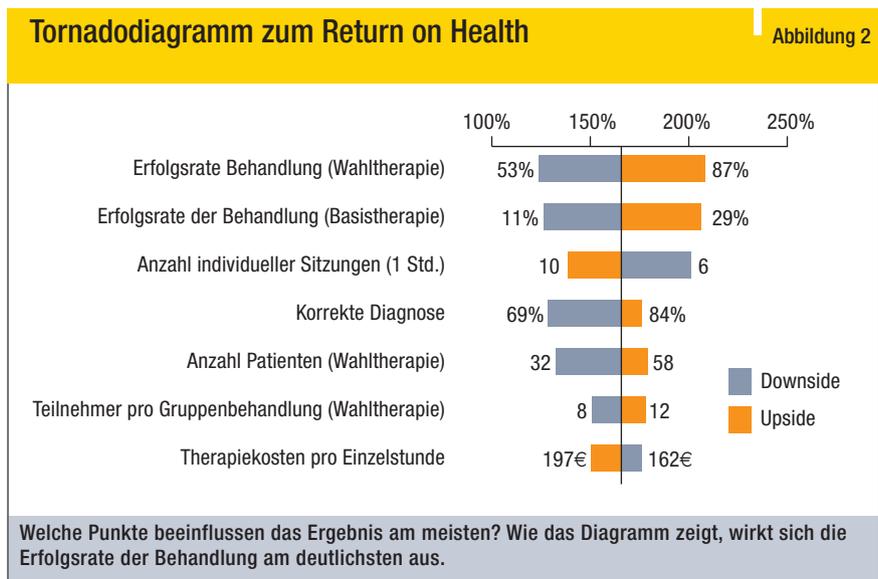
Auf der Kostenseite werden die einzelnen Faktoren, die auf die Kosten der Basis- und Wahltherapie wirken, aufgelistet. Dazu gehören die Anzahl der Teilnehmer pro Gruppe sowie die Anzahl der Tage, an denen die Therapie angeboten wird. Die Gruppengröße kann zwischen acht und zwölf Teilnehmern schwanken. Aus diesen beiden Punkten ergibt sich die Anzahl an Tagessitzungen der Basis-Gruppentherapie. Ähnlich verhält es sich mit der Wahltherapie. Auch hier sind die Anzahl der Teilnehmer sowie die Prozentzahl derer, die sich für die Wahloption entscheiden, maßgeblich. Zusammen mit der

Anzahl an Therapietagen kann dadurch die Anzahl an Tagessitzungen für die Wahl-Gruppentherapie angegeben werden.

Die Gesamtkosten für die Gruppentherapie setzen sich aus der Anzahl der Tagessitzungen für die Basis- und Wahlgruppentherapie sowie aus der Anzahl der Patienten und den Therapiekosten pro Tag zusammen. Außerdem werden in der Einfluss-Map die Kosten für die Einzeltherapie berücksichtigt. Sie setzen sich aus der Anzahl der Einzelsitzungen, der Anzahl der Patienten sowie den Kosten der Einzelsitzungen zusammen. Am Schluss werden die Gesamtkosten den Gesamteinsparungen gegenübergestellt, um den Zielwert, den Return on Health, zu berechnen.

Einflüsse in Formeln wiedergeben

Sind alle Faktoren in der Einfluss-Map zusammengefasst, werden diese Beziehungen im Finanzmodell in Formeln wiedergegeben. Jede einzelne Unsicherheit – die meisten Faktoren können nicht mit abschließender Sicherheit benannt werden – muss nun mit konkreten Zahlen benannt werden. Während für einige Punkte, etwa die durchschnittliche Anzahl an Krankheitstagen oder die Lohnkosten pro Tag pro Flugbegleiter, klare Zahlen vorliegen, sind andere schwieriger zu belegen. Hier kommen die Experten der unterschiedlichen Abteilungen zum Einsatz, die vom Lenkungsausschuss benannt wurden und im Projektteam sitzen. Sie können dank ihrer Expertise jede Unsicherheit mithilfe einer Intervallschätzung mit einem 80-prozentigen Konfidenzintervall quantifizieren. Die dadurch garantierte hohe Datenqualität ist die Basis der weiteren Berechnungen. Bei KLM betrug der berechnete wahrscheinlichste Wert für die Einsparung durch betriebliches Gesundheitsmanagement 1 026 140 Euro. Dem gegenüber stehen Ausgaben von 385 249 Euro für die Gesamtkosten der Therapien. Der Return on Health liegt damit bei 166 Prozent. Um belastbare Ergebnisse zu erhalten,



muss eine Risiko- und Sensitivitätsanalyse sie validieren. Mit 93-prozentiger Wahrscheinlichkeit liegt der ROI über ein, und mit 80-prozentiger Wahrscheinlichkeit liegt er zwischen 122 und 258 Prozent. Das Tornado-Diagramm (siehe Abbildung 2) zeigt deutlich, welche Faktoren maßgeblich beim Erreichen des Zielwerts und damit die wichtigsten Risikofaktoren sind. Die mittlere Achse gibt den wahrscheinlichsten Wert des Return on Health von 166 Prozent wieder. Den größten Einfluss auf das Erreichen des Return on Health haben die Erfolgsraten der Behandlung sowohl bei der Wahl- als auch bei der Basistherapie. Liegt die Erfolgsrate bei der Wahltherapie bei lediglich 53 Prozent, so sinkt der Return on Health auf 124 Prozent. Andererseits steigt der Wert auf 209 Prozent, sollte der maximal angenommene Wert einer 87-prozentigen Erfolgsrate erreicht werden. Der nächstgrößte Risikofaktor ist die Anzahl an individuellen Sitzungen. Wie wichtig die korrekte Diagnosestellung ist, zeigt sich ebenfalls eindrucksvoll in Zahlen: Wird bei 69 von hundert Betroffenen das Krankheitsbild richtig erkannt, sinkt der Return on Health drastisch auf 122 Prozent, wurden jedoch 84 Prozent richtige Diagnosen gestellt, steigt der Wert auf 177 Prozent an. Kaum ins Gewicht fallen dagegen die

Therapiekosten pro Einzelstunde sowie die Anzahl der Teilnehmer pro Gruppenbehandlung.

Prävention zahlt sich aus

Der Business Case liefert nach langen Diskussionen verlässliche Zahlen für den betriebswirtschaftlichen Erfolg von Gesundheitsmanagement. Mit diesem Ergebnis fiel die Entscheidung für das betriebliche Gesundheitsmanagement nicht schwer. Da der Vorstand nun überzeugt war, konnte er eine Entscheidung über die Budgetvergabe treffen, die bislang zwischen den verschiedenen Interessengruppen hin und her geschoben worden war. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine langfristige Investition ins Unternehmen, die sich über Jahre hinweg auszahlt. Wer hier auch betriebswirtschaftlich präventiv handelt, wird aufgrund der geringeren Krankentage massiv profitieren.



Autor
Johannes Ritter,
Geschäftsführer, Solution
Matrix, Frankfurt/Main,
personalwirtschaft@
solutionmatrix.de