

Betriebliches Gesundheitsmanagement – step by step (Teil 1)

So knacken Sie den Code zum Erfolg!

Für strategisch denkende HR-Fachleute steht heutzutage fest, dass ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ein Muss ist. Dabei stellt sich die Frage, welche Massnahmen dazu geeignet sind und wie diese beschaffen sein müssen, um dem Ziel «mehr Gesundheit im Betrieb» näher zu kommen.



Bild: Makora, Zürich

Ein firmeneigenes Gesundheitsmanagement sollte als effektives Frühwarnsystem dienen.

Burnout!» Die Nachricht kommt für Personalleiterin Irene Moser völlig unerwartet. Der Mitarbeiter Martin E., auch privat ein Freund, sitzt mit einem Burnout in der psychiatrischen Klinik. «Und ich habe nichts bemerkt», denkt sie schuldbewusst. «Wie konnte es nur dazu kommen?» Martin ist ein Strahlemann, sportlich und ernährt sich gesund. Sie schüttelt den Kopf, das Thema lässt ihr keine Ruhe ...

Als Personalleiterin fühlt sich Irene Moser auch für die Gesundheit der Mitarbeitenden zuständig. Sie kennt den Begriff «Gesundheitsmanagement» und hat bereits entsprechende Massnahmen in ihrem Unternehmen eingeführt. Auf ihre Initiative wurde im Schweizer Hauptsitz des weltweit tätigen Medizinaltechnik-Unternehmens ein eigener Sportclub gegründet, und mit einem Fitnessclub in der Nähe hat sie einen günstigen Tarif für ihre Firma ausgehandelt. Zudem werden im Herbst und Winter jeweils einmal im Monat gratis Früchte verteilt.

So überraschend Martins Burnout kommt – es ist kein Einzelfall. Schon vor drei Monaten war die Personalleiterin mit einem ähnlichen Fall konfrontiert. Das betroffene Geschäftsleitungsmitglied war allerdings das pure Gegenteil von Martin: hektisch, mit üppigem Bauchumfang und meist schlechter Laune.

Vorbeugen ist besser als heilen

Irene Moser möchte Mitarbeitende präventiv unterstützen, damit es erst gar nicht so weit kommt wie bei Martin. Sie beschliesst, dass das firmeneigene Gesundheitsmanagement überprüft werden muss: Es sollte als effektives Frühwarnsystem dienen, um gefährdete Mitarbeitende zu unterstützen und zu begleiten, um eine ernsthafte Krise nicht aufkommen zu lassen. Je länger sie darüber nachdenkt, desto entschlossener wird sie. Sie will dieses Thema jetzt angehen, und zwar systematisch und umfassend. Sie muss nur noch Argumente sammeln, um die Geschäftsleitung von der Dringlichkeit des Themas zu überzeugen, denn dass das Thema wichtig ist, da geben ihr alle recht, nur leider wurden die Prioritäten bisher anders gesetzt. Aus eigener Erfahrung weiss Irene Moser, dass die aktuelle Reorganisation stets nur die vorhergehende ablöst und dies daher kein Grund für eine Aufschubung des BGMs sein darf. Das Arbeitsklima hat sich seit dem Zukauf eines amerikanischen Unternehmens stark ver-

schlechtert. Viele Mitarbeitende fühlen sich vom Kurswechsel überfordert und bangen um ihren Arbeitsplatz. «Kein Wunder, haben die krankheitsbedingten Ausfälle in letzter Zeit zugenommen», denkt sie.

Der Code eines erfolgreichen BGMs: GaZiNaRe

Die initiative Personalleiterin beginnt kurzentschlossen, ihre Artikelsammlung durchzuackern und fasst folgende vier Kriterien für sich zusammen:

- **Ganzheitlich:** Das BGM schenkt sowohl dem Inhalt (Verhalten und Verhältnisse) als auch dem Prozess (Analyse-Umsetzung-Evaluation) Beachtung.
- **Zielgerichtet:** Die Massnahmen sind spezifisch auf die anvisierte Zielgruppe zugeschnitten (anstatt dass nach dem Giesskannenprinzip vorgegangen wird).
- **Nachhaltig:** Die Massnahmen verbessern die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden langfristig.
- **Rentabel:** Das BGM erbringt einen attraktiven Return on Investment (ROI), z.B. dank höherer Arbeitsleistung und weniger Ausfällen.

In einem nächsten Schritt überprüft Irene Moser die firmeneigenen Massnahmen anhand des Codes GaZiNaRe. Dabei wird ihr klar, dass sie mit den bisherigen Massnahmen einzig die Verhaltensebene angesprochen und dass sich der Prozess einzig auf die Umsetzung beschränkt hat. Ganzheitlich darf sie diese nicht nennen. Zielgerichtet sind sie ebenfalls nicht. Den Sport- und Fitnessclub nutzen hauptsächlich diejenigen Mitarbeitenden, die sich auch privat gerne bewegen. Ob damit Bewegungsmuffel zu regelmässigem Training motiviert werden, ist zweifelhaft. Das Fruchangebot hingegen wird von der Belegschaft sehr geschätzt. Moser hat festgestellt, dass auch Personen zugreifen, die sonst keine Früchte essen, wie Herr Pittore zum Beispiel, bei dem sonst nur Schokoriegel auf dem Tisch liegen. Was die Nachhaltigkeit betrifft, so schneiden die Bewegungsangebote ganz gut ab, weil sie über längere Zeit laufen. Allerdings kann auch der beste Sportclub kein Burnout verhindern, wie der Fall von Martin – einem sehr aktiven Sportler – zeigt. Obwohl als Massnahme geeignet, hapert es beim Fruchangebot an der Regelmässigkeit. Einmal pro Monat ist mit Blick auf eine nachhaltige Verbesserung der Gesundheit eindeutig viel zu selten. Die Frage



Michelle Hofmann, dipl. Natw. ETH, ist Projektleiterin «betriebliches Gesundheitsmanagement» bei Makora AG, einem führenden und unabhängigen Schweizer Anbieter von Gesundheitsmanagement-Lösungen.

Tel. 043/500 66 12

michelle.hofmann@makora.ch

mit der Rentabilität ist schwieriger zu beantworten. Da Irene Moser nicht sagen kann, wie die Ausgangslage bei Einführung der Massnahmen war und darüber hinaus diese nicht evaluiert werden, kann sie keine Veränderung nachweisen und diese schon gar nicht finanziell quantifizieren.

Ein «Schlachtplan» wird entworfen

Die Analyse ernüchtert die Personalleiterin. Die bestehenden Massnahmen sind für ein umfassendes BGM ungenügend und daher eher als Lohnnebenleistung denn als wirksame Unterstützung einzustufen. Um einen ROI nachzuweisen, müsste sie das Thema «BGM» von Grund auf neu anpacken. «Zum Glück hatte ich schon immer ein Flair für Herausforderungen», schmunzelt sie und lässt sich nicht entmutigen. Stattdessen macht sie sich daran, ihren Plan in die Strategie des Unternehmens einzubinden.

Eines der Unternehmensziele für 2011 lautet: «Die Firma als attraktive Arbeitsgeberin positionieren, um hochqualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig ans Unternehmen zu binden». Genau hier will Irene Moser ansetzen. Sie wird systematisches BGM als wichtige Komponente für den Unternehmenserfolg präsentieren und die Geschäftsleitung überzeugen, dass es jetzt an der Zeit ist, mit diesem Thema Ernst zu machen, weil körperlich und geistig gesunde Mitarbeitende loyaler sind, mehr leisten und weniger Kosten verursachen.

Harte Fakten in Schweizer Franken

Sie formuliert drei Zielgruppen: die stets unter Zeitdruck stehenden Marketingleute, dann die Ingenieure, weil diese eine fordernde, hochqualifizierte Tätigkeit mit

starker Arbeitsbelastung ausüben und auf dem Arbeitsmarkt schwierig zu gewinnen sind, drittens die Mitarbeitenden der Produktionsabteilung, denn diese verzeichnen nicht nur die meisten Absenzen; dort klagt auch etwa jeder Dritte über Rücken- oder Nackenprobleme. Zudem hat sie den Eindruck, dass es in der Produktion Schwierigkeiten bei der Führung gibt. Und nicht nur

dort – auch andernorts scheint ihr der Stress «hausgemacht» zu sein. Der Stress im Marketing jedenfalls hängt sicherlich auch mit der Führung zusammen. Irene Moser weiss: Um das Thema BGM in der Geschäftsleitung auf den Tisch zu bringen, muss sie aktuelle Daten und objektive Auswertungen vorweisen können. Die Sprache, die dort am besten verstanden wird ist der


Schweizer Franken. «Wär' ja gelacht, wenn ich die Geschäftsleitung nicht vom Nutzen einer Investition ins BGM überzeugen könnte», sagt sich Frau Moser – und setzt nun alles daran, möglichst rasch Fakten präsentieren zu können, welche die Geschäftsleitung überzeugen werden. Lesen Sie in der nächsten Ausgabe, wie Irene Moser die Geschäftsleitung überzeugt.

Hochschul-Weiterbildungen für Berufstätige: WIRKUNGSORIENTIERT MASSGESCHNEIDERT KARRIEREFÖRDERND

Ein berufsbegleitendes Studium an der Kalaidos Fachhochschule ist das perfekte Sprungbrett für Ihre Karriere. Das Konzept richtet sich ganz nach Ihren persönlichen und beruflichen Bedürfnissen. Flexible Zeitmodelle, verschiedene Studienwege mit mehr oder weniger Präsenzstudium, konsequenter Praxisbezug und gezielter Kompetenztransfer in die eigene Tätigkeit: Das sind die guten Gründe für die führende Stellung der Kalaidos Fachhochschule bei Weiterbildungen im Bereich Wirtschaft. Machen auch Sie sich fit für Ihren Aufstieg!

Infoveranstaltungen


Bachelor in Business Administration BBA FH

- 11.05./18:30 ¹⁾ Passerelle nach der HFW oder nach der HFT
 19.05./18:30 ¹⁾ BBA FH im Kontaktstudium (ehemals PHW)
 19.05./18:30 ²⁾ BBA FH im Selbststudium [EIN STUDIUM NACH DER AKAD METHODE 

Doctor in Business Administration

in Kooperation mit der University of Gloucestershire

Executive Master of Business Administration EMBA FH

- 11.05./18:30 ¹⁾ Präsenzstudium, Deutsch, modularer Aufbau (ehemals PHW)
 11.05./18:30 ¹⁾ On-campus programme, entirely in English, modularly structured (formerly PHW)
 19.05./18:30 ¹⁾ Begleitetes Selbststudium [EIN STUDIUM NACH DER AKAD METHODE 

Master of Advanced Studies FH

- 24.03./12:00 ²⁾ **MAS FH in Taxation/LL.M. Taxation**
 11.04./18:00 ²⁾ **MAS FH in Service Leadership**
 12.04./18:00 ²⁾ **MAS FH in Training & Development**
 20.04./18:30 ³⁾ **MAS FH in Banking & Finance**
 05.05./18:00 ⁴⁾ **MAS FH in Treuhand und Unternehmensberatung**
 19.05./18:30 ¹⁾ **MAS FH in Controlling**
 19.05./18:30 ¹⁾ **MAS FH in International Accounting & Reporting**


1) Hohlstrasse 535, Zürich-Altstetten

2) Jungholzstrasse 43, 8050 Zürich-Oerlikon

3) Restaurant Au Premier, 8001 Zürich-Hauptbahnhof

4) Josefstrasse 53, 8005 Zürich-Limmatplatz

Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG
 Telefon +41 44 200 19 19
 info@kalaidos-fh.ch, www.kalaidos-fh.ch

 Eidgenössisch genehmigte und
 beaufsichtigte Fachhochschule

KALF10b_2

 **Kalaidos
 Fachhochschule
 Schweiz**

Die Hochschule für Berufstätige.

Selbstvertrauen

An der grössten kaufmännischen Bildungsinstitution der Schweiz beraten Sie Weiterbildungsprofis individuell, mit welchen Angeboten Sie noch mehr aus sich machen. Profitieren Sie davon!



FÜHRUNGSKADEMIE

- Höhere Fachschule für Wirtschaft HFW ■ Nachdiplomstudien HF ■ KFS+, Führungsfachmann/-frau SVF
- Organisation und Projektmanagement ■ Leadership ■ Wirtschaftliche Basiskurse

WIRTSCHAFTSAKADEMIE

- Rechnungslegung & Controlling ■ Treuhand ■ Steuern ■ Ausbildung für Auszubildende ■ Informatik ■ Technische Kaufleute mit Tageshandelsschule ■ Diplom-Handelsschule KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL ■ Marketing/Verkauf/Kommunikation/PR ■ Finanzdienstleistungen ■ Sozialversicherung ■ Sekretariat ■ Personal/HRM

SPRACHAKADEMIE

- Deutsch (Fremdsprache und Muttersprache) ■ Englisch ■ Französisch ■ Italienisch ■ Spanisch ■ Superlearning-Sprachkurse ■ Individuelle Firmenkurse ■ Individuelle Fernkurse D, F, E, I, Sp

Informieren Sie sich über die aktuellen Infoanlässe und bestellen Sie jetzt das Semesterprogramm:
www.kvz-weiterbildung.ch

KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL WEITERBILDUNG · Limmatstrasse 310 · 8005 Zürich · Telefon 044-444 66 44

SPA

SPA AG Zentrum für Kommunikation
SPA AG Training & Ausbildung

- Öffentliche Seminare
(deutsch / français / english)
- Innerbetriebliche Seminare & Workshops
- Outplacement-Beratung
- Coaching & Beratung
- Dienstleistungen im HR-Bereich
- Assessments

Rekrutierung: Prüfen Sie unsere Professionalität und Flexibilität

- > **Assessments**, für unterschiedliche Funktionen massgeschneidert, zu sehr fairen Konditionen.
Für Ihre Sicherheit bei Stellenbesetzungen.
- > **HR-Dienstleistungen** wie Recruiting, Entwicklung von Personalsystemen, Administration, etc., als kurzfristige und zeitlich limitierte Einsätze.
Für Ihre Entlastung bei Engpässen.

SPA AG Zentrum für Kommunikation
Birkenweg 61 · 3013 Bern
Telefon 031 335 18 18 · www.spa-ag.ch

Ein menschlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg – seit 1989

Der neue Standard, eidg. anerkannt:
Dipl. Personalleiter/in NDS HF
Bei uns. In Ihrer Nähe.

Gemeinsam schweizweit die **Nr. 1** in der Weiterbildung von HR-Führungskräften:

SIB SCHWEIZERISCHES
INSTITUT FÜR
BETRIEBSÖKONOMIE



BILDUNGSZENTRUM kvBL
Reinach, Muttenz, Liestal.

WKS
KV Bildung

KV BILDUNGS
ZENTRUM
LUZERN

