

personal

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

SCHWEIZ

www.personal-schweiz.ch

Präsentismus

Trotz Arbeitsunfähigkeit zu arbeiten ist nicht nur ungesund. Es verstösst auch gegen das Arbeitsrecht. **S. 12**

Gesundheitsmonitoring

Legen Führungskräfte bald eine Krankenakte ihrer Mitarbeitenden an und überwachen diese mittels Apps? **S. 19**

Der etwas andere Ansatz

Mit dieser Methode gelingt effektives Betriebliches Gesundheitsmanagement auch für KMU. **S. 34**



«Persönliches Verhalten können wir nicht ändern»

Daniel Obrist von Kuhn Rikon über Betriebliches Gesundheitsmanagement. **S. 6**

Sonderausgabe
Corporate Health



Betriebliches Gesundheitsmanagement

«Extrem grosse Wirkung»

Immer mehr Firmen implementieren ein BGM in ihrer Strategie. Dabei helfen kann das Label «Friendly Work Space». Mit Daniel Obrist, CFO und BGM-Verantwortlicher bei Kuhn Rikon, sprechen wir über gesunde Mitarbeitende und die Grenzen des Machbaren für Arbeitgeber.

Interview geführt von Mathias Liechti

personalsCHWEIZ: Was bedeutet für Sie Betriebliches Gesundheitsmanagement und wie setzen Sie dieses um?

Daniel Obrist: Wir pflegen ein Arbeitsumfeld, bei dem die Wertschätzung gegenüber unseren Mitarbeitenden zum Ausdruck kommt. Wir wollen unsere Mitarbeitenden sensibilisieren, damit sie ihrer Gesundheit Sorge tragen. BGM heisst für uns auch, dass wir Krankheiten und Unfälle aktiv begleiten. Unsere Mitarbeitenden dürfen krank sein. Aber es ist uns wichtig, dass sie möglichst schnell – wenn medizinisch gerechtfertigt – wie

unseres BGM wahrgenommen werden. Beispielsweise die Flexibilisierung der Arbeitszeiten: Wir haben schon vor über zehn Jahren Home Office eingeführt, als dies noch nicht so verbreitet war wie heute. Uns war es ein grosses Anliegen, dass Mitarbeitende Privates und Berufliches unter einen Hut bringen können. Seit fast zehn Jahren bieten wir auch Massagen im Betrieb durch eine Spezialistin an. Für neue Mitarbeitende ist die erste Behandlung gratis. Mittlerweile haben wir rund 15 Personen, die das Angebot regelmässig nutzen. Es geht uns nicht nur

Variiert das Angebot von Abteilung zu Abteilung?

Grundsätzlich können Mitarbeitende aller Abteilungen die Angebote nutzen. Wir stellen aber schon fest, dass die Sensibilisierung für Gesundheitsthemen im administrativen Bereich grösser ist als in der Produktion oder der Logistik. Aber genau dieser Umstand ist auch unsere Motivation für ein strukturiertes BGM: auch Mitarbeitende aus diesen Bereichen zu sensibilisieren. Bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten können wir Mitarbeitenden in der Produktion und Montage natürlich nicht die gleichen Möglichkeiten anbieten, da deren Tätigkeit stark in voneinander abhängigen Arbeitsprozessen gebunden ist. Wir versuchen aber auch dort – so gut wie möglich – auf die Mitarbeitenden einzugehen. So hatten wir zum Beispiel während vielen Jahren eine Mitarbeiterin, die frühmorgens ihre Arbeit begonnen hat und als alleinerziehende Mutter jeweils die Arbeit von 7:00–8:00 Uhr unterbrochen hat, um beim Aufstehen ihrer Kinder anwesend zu sein und sie für die Schule vorzubereiten.

«Als Arbeitgeber sind wir nicht allein verantwortlich für die Gesundheit der Mitarbeitenden.»

der in den Arbeitsprozess zurückkehren können. Teilweise geschieht dies auch in reduzierten Arbeitspensen oder zwischenzeitlich in einer anderen Funktion. Die Unternehmenskultur muss zu einem strukturierten BGM passen, und es ist nicht mit einmaligen Aktionen getan. Seit vielen Jahren haben wir einen Gesundheitszirkel mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Bereichen wie Produktion, Logistik oder Marketing im Einsatz. Sie geben uns Inputs aus den verschiedenen Abteilungen, sagen uns, wo der Schuh drückt, und wir setzen dies dann miteinander um. Unser gesamtes BGM-Konzept nennen wir «vital@kuhnriikon».

Was heisst das konkret für den Arbeitsalltag?

Es gibt diverse Massnahmen, die bei uns schon so fest im Alltag implementiert sind, dass sie von unseren Mitarbeitenden schon gar nicht mehr als Bestandteil

um die Gesundheit, sondern um das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Zentral ist dabei die Führung: Gerade bei Fluktuation ist es wichtig, dass die neuen Führungskräfte in die Kultur und die Führungsgrundsätze von Kuhn Rikon eingeführt werden. Das machen wir mit Vorleben, aber auch mit externen Schulungen. Die Wertschätzung müssen unsere Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen immer auch in der Führung spüren, Führungspersonen müssen einen Draht zu den Mitarbeitenden haben. Wir sind aber keine «Wohlfühl-Loose». Wir haben betriebswirtschaftliche Ziele und müssen Output, Qualität und Innovation sicherstellen. Mit einem wertschätzenden Umfeld tragen wir dazu bei, dass die Identifikation mit unserem Unternehmen sehr hoch ist. Dank Loyalität und Identifikation mit dem Arbeitgeber erbringen unsere Mitarbeitenden auch immer wieder Sonderleistungen.

Wie kam es dazu, dass Sie mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet wurden, und was bedeutet es Ihnen?

Das Label wurde ursprünglich für Grosskonzerne entwickelt. Die Initianten suchten daher auch KMU, die am Label und an den entsprechenden Standards interessiert waren. Ich war damals in der Projektgruppe, um die Grundsätze und Kriterien auf ein KMU anzupassen. Denn ein KMU handelt vielfach anders als ein Konzern, hat andere Bedürfnisse und vor allem auch andere finanzielle und personelle Ressourcen. Da war es dann natürlich auch naheliegend, dass ich als Mitglied der Projektgruppe dieses Label



für unsere Firma erreichen wollte. Wir waren dann auch eines der ersten KMU in der Schweiz, die den Standard erreicht und das Label erhalten haben. Das Label ist vor allem daher wertvoll, weil uns von aussen ein Spiegel vorgehalten wird: Sind wir gut unterwegs? Wo gibt es Potenzial? Es ist wichtig, dass uns das Label nicht nur auf die Schulter klopf und sagt, was wir gut machen. Denn mit der Zeit wird man etwas «betriebsblind».

Welche Vorteile versprochen Sie sich bei der Einführung?

Das Label sagt aus, dass wir ein «Friendly Work Space» sind und dass wir als Arbeitgeber unsere soziale Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitenden wahrnehmen. Es ist ein gutes Marketing-Instrument und wichtig bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden. Vor allem die jüngere Generation legt grossen Wert auf ein fortschrittliches Personalmanagement, auf die Vereinbarkeit von Privatem und Beruf und flexible Arbeitszeiten. Nicht zuletzt dürfen die Mitarbeitenden einen gewissen Stolz haben, bei einem Arbeitgeber zu arbeiten, der mit diesem Label ausgezeichnet wurde. Die vielen Massnahmen sind aber nicht durch das Label getrieben, sondern die Fortsetzung unserer traditionellen sozialen Verantwortungen gegenüber unserer Belegschaft. Wir haben eine Pensionskasse eingeführt, lange bevor das Obligatorium kam, ebenso eine firmeneigene Krankenkasse. Wir waren also schon immer ein sozialer Arbeitgeber.

Wurden die Erwartungen erfüllt?

Es wäre wünschenswert, wenn das Label in der Arbeitswelt noch bekannter und

anerkannter wäre. Das Label hat noch viel Potenzial in der Wirtschaft, vor allem auch im Umfeld von KMU. Obwohl viele Firmen einen Überdross an Labels haben, bin ich überzeugt, dass «Friendly Work Space» sich weiter etablieren und bekannter und somit auch anerkannter wird. Ich glaube, dass es viele KMU gibt, die schon vieles im BGM umsetzen. Würden sie dieses Label in Angriff nehmen, könnten sie sehen, wie viel schon vorhanden ist, und das BGM künftig strukturierter in Angriff nehmen. KMU haben häufig Bedenken vor Kosten und Ressourcen, die gebunden werden.

«Wir sind keine Wohlfühloase. Wir haben betriebswirtschaftliche Ziele und müssen Output, Qualität und Innovation sicherstellen.»

Haben Sie das Gefühl, dass man Dinge wie das Engagement im BGM nach aussen kommunizieren muss?

Wir kommunizieren unser Engagement im BGM eher zurückhaltend. Wir veröffentlichen ab und zu einen Bericht auf unserer Webseite, bei Stelleninseraten verwenden wir das Logo des Labels und auch in der E-Mail-Signatur nach aussen. Uns geht es wirklich um unsere Ethik, unsere Kultur. Wenn es nach aussen getragen wird, umso besser. Aber es ist nicht unser primäres Ziel.

Wieso braucht es überhaupt ein Label, also eine Überprüfung von aussen? Genügt eine firmeninterne Qualitätssicherung nicht?

Es steckt natürlich schon eine Legitimation hinter diesem Label. Es braucht einen Standard, also einheitliche Kriterien. Denn jede Firma ist überzeugt, dass sie alles gut macht. Da ist es hilfreich, wenn man eine neutrale und kritische Sicht von aussen bekommt. Unternehmen erhalten neue Inputs, wie sie mit beschränkten Mitteln das Gesundheitsmanagement positiv beeinflussen können. Und ein Arbeitgeber muss sich heute gut positionieren. Ein Bewerber schreibt auch eine kreative Bewerbung mit spannendem Lebenslauf. Als KMU können wir engagierte und gut ausgebildete Mitarbeitende nicht mit rein monetären Faktoren für uns ge-

winnen. Da brauchen wir andere Rahmenbedingungen, um uns von anderen Arbeitgebern positiv abzuheben.

Nach welchen Kriterien überwachen Sie die Qualität Ihres BGM?

Gerade im Bereich der Evaluation können wir als KMU nicht mit Konzernen mithalten, da reichen die Ressourcen einfach nicht aus. Wir evaluieren KMU-like, also pragmatisch. Wir setzen unsere verfügbaren Ressourcen lieber in andere Kriterien, von denen die Mitarbeitenden auch mehr profitieren. Wir müssen uns nicht bei der Geschäftsleitung oder beim Ver-

waltungsrat mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu unserem BGM-Engagement rechtfertigen. Weil ich Mitglied der Geschäftsleitung bin, vereinfacht dies natürlich vieles. Unser VR und meine Kollegen in der Geschäftsleitung sind überzeugt von unserem Konzept und unserem Engagement im BGM. Dank diesen Voraussetzungen können wir viel schneller und pragmatischer handeln.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden, die angebotenen BGM-Massnahmen zu nutzen?

Durch Kreativität bei den Aktionen, aber auch durch Wiederholungen von Massnahmen – steter Tropfen höhlt den Stein. Wir führen alle drei Jahre eine Mitarbeiterbefragung durch und hören heraus, wo die Bedürfnisse liegen, wo wir Schwachstellen, aber auch Stärken haben. Der Gesundheitszirkel, aber auch die Geschäftsleitung ist dann gefordert, entsprechende Massnahmen umzusetzen. Wir leben auch eine «Kultur der offenen Türen» und erfahren auch so, wo der Schuh drückt. Unser CEO führt auch mindestens einmal pro Jahr mit jedem Team einen «Znüni/Zvieri mit dem CEO» durch, bei dem sich die Mitarbeitenden mit ihm austauschen, Fragen stellen oder auf Schwachstellen hinweisen können. Aber wir als Arbeitgeber sind nicht allein verantwortlich für die Gesundheit der

Friendly Work Space

Das Label «Friendly Work Space» der Gesundheitsförderung Schweiz richtet sich an Unternehmen, die BGM in ihrer Unternehmensstrategie integriert haben. Die Beurteilung der Unternehmen erfolgt durch unabhängige Assessoren. Sämtliche Qualitätskriterien von «Friendly Work Space» werden vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) und vom Bundesamt für Gesundheit (BAG) unterstützt.



Mitarbeitenden. Wir schaffen Rahmenbedingungen, in denen unsere Mitarbeitenden den vorhandenen Ressourcen Sorge tragen und versuchen, die vorhandenen Belastungen zu reduzieren.

Gab es bei gewissen Massnahmen auch Widerstände oder Kritik aufseiten der Mitarbeitenden?

Ja klar. Beispielsweise, als wir den Betrieb vor vielen Jahren rauchfrei machten. Heute hat sich dies ja allgemein durchgesetzt. Damals sind wir aber auch auf Widerstand gestossen, von Einschränkung der persönlichen Freiheit war die Rede. Es gibt auch Ideen, die nicht bei allen auf Interesse stossen oder von denen nicht alle profitieren. Sport über den Mittag ist für Mitarbeitende in der Produktion nicht möglich, weil sie weiterarbeiten müssen. Zudem stehen sie schon den ganzen Tag auf den Beinen. Gewisse Empfehlungen versanden halt auch, und wir müssen auf diese in regelmässigen Abständen immer wieder hinweisen. In der Produktion haben viele Mitarbeitende Rückenprobleme und Nackenverspannungen. Wir haben letztes Jahr eine Physiotherapeutin engagiert, die den Leuten gezeigt hat, wie sie richtig Lasten heben sollten und wie der Arbeitsprozess ergonomischer angepasst werden könnte. Im Weiteren wurden praktische Übungen am Arbeitsplatz gezeigt, um Verspannungen entgegenzuwirken. Einige setzen diese Tipps um, andere nicht. Da sind wir als Arbeitgeber natürlich machtlos. Wir sehen es als unsere Verpflichtung an, Möglichkeiten von Entlastungen aufzuzeigen. Umsetzen müssen es die Mitarbeitenden aber selber. Für das persönliche Verhalten fühlen wir uns nicht verantwortlich.

Inwiefern können Sie psychischen Belastungen mit BGM entgegenwirken?

In der Regel erfahren wir das frühzeitig, weil wir als KMU einen guten und direkten Draht zu unseren Mitarbeitenden haben. Meistens ist auch die Personalabteilung involviert, die praktische Erfahrungen für solche Krankheitszenarien hat. Bei psychischen Krankheiten versuchen wir immer in Kontakt mit dem Mitarbeitenden zu bleiben und suchen den Austausch mit den behandelnden Ärzten. Wir suchen Möglichkeiten, den Erkrankten möglichst schnell und ver-

treubar wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Ein Mitarbeitender hatte beispielsweise ein Burnout. Er konnte dann seinen Vollzeit-Job mit Führungsverantwortung abgeben und arbeitet jetzt in einem 50-Prozent-Pensum ohne Teamverantwortung. So konnten wir seine berufliche Erfahrung und sein Know-how behalten.

Büro oder Produktion – in welchen Bereichen gab es die grössten Veränderungen?

Das Erreichen des Labels hat bei uns intern nicht zu grossen Veränderungen geführt, weil wir vieles schon davor gelebt und umgesetzt haben. Unseren BGM-Prozess nehmen wir jetzt einfach bewusster, strukturierter und systematischer vor. Wir können damit unserer Unternehmenskultur weiterhin Sorge tragen und das hohe Niveau der Loyalität und der Identifikation durch die Mitarbeitenden aufrechterhalten. Diesen Werten müssen wir Sorge tragen.

Wie spüren Sie, dass sich die Mitarbeitenden mit der Firma identifizieren?

Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses hat uns im Export stark getroffen. Innerhalb von zwei Wochen konnten wir zusammen mit unserer Arbeitnehmerorganisation die Erhöhung der wöchentlichen Arbeitsstunden von 40 auf 42 Stunden umsetzen. Dank Transparenz und ehrlicher Informationen konnten wir unserer Belegschaft aufzeigen, wie wichtig dieser vorübergehende Schritt für die Firma war. Diese Änderung hat uns gezeigt, dass unsere Mitarbeitenden mitdenken und sich mit Kuhn Rikon identifizieren und einen temporären persönlichen Nachteil in Kauf nehmen.

Mehr Lohn und weniger Arbeit – wäre das nicht die effektivste Gesundheitsförderung?

Das geht betriebswirtschaftlich nicht auf. Monetäre Anreize sind nur ein kurzfristiger Motivator. Unsere Mitarbeitenden sollen durch sinnvolle Tätigkeiten, durch Vertrauen und Selbstständigkeit, durch Wertschätzung und ein «gesundes» Umfeld zu Sonderleistungen motiviert werden, und zwar aus eigenem Antrieb. Ich bin überzeugt, dass das finanzielle Engagement im BGM einen wesentlich grösseren Effekt hat, als wenn wir dieses

Zur Person



Daniel Obrist ist seit 2004 CFO von Kuhn Rikon und verantwortlich für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Er ist verheiratet und Vater von zwei erwachsenen Töchtern.

Kuhn Rikon produziert seit 1926 Kochgeschirr in Rikon im Zürcher Tösstal. Es ist insbesondere für Schnellkochtöpfe bekannt und befindet sich seit der Gründung in Familienbesitz. Kuhn Rikon ist auch mit dem Tibet-Institut Rikon verbunden, das als geistiges und kulturelles Zentrum für die Exil-Tibeter in der Schweiz dient. www.tibet-institut.ch/

Geld für individuelle Lohnerhöhungen einsetzen würden. Weil unser BGM-Budget relativ bescheiden ist, würden die 185 Mitarbeitenden mit einer Lohnerhöhung wenig davon spüren, mit unseren BGM-Aktionen aber wesentlich mehr.

Was halten Sie persönlich für den grössten Erfolg?

Dass das BGM bei uns nicht nur eine Modeerscheinung ist, sondern fest in der Kultur und im Berufsalltag von Kuhn Rikon verankert ist. Und zwar vom Verwaltungsrat über die Geschäftsleitung bis hin zur Belegschaft. «Vital@kuhnriikon» würde also auch weiterleben, wenn ich nicht mehr in der Firma wäre.

Und die grösste Enttäuschung?

Wenn Führungsverantwortliche Führungsfehler machen und unsere Werte nicht vorleben oder nicht konsequent umsetzen. Ich würde mir auch wünschen, dass mehr Mitarbeitende ihr gesundheitliches Verhalten hinterfragen und in Eigenverantwortung dieses auch in kleinen Schritten ändern würden.