

3 Editorial

Experten-Interview

6 «Extrem grosse Wirkung»

Daniel Obrist, CFO bei Kuhn Rikon, spricht über Betriebliches Gesundheitsmanagement

Arbeitsrecht

9 Sicher ist sicher

Die Vernachlässigung der Fürsorgepflichten kann den Arbeitgeber teuer zu stehen kommen

10 Falsche Angaben von Bewerbern

Welche Informationen über den Gesundheitszustand hat ein Bewerber offenzulegen?



12 Krank arbeiten verletzt Treuepflicht

Erfahren Sie alle arbeitsrechtlichen Fakten rund um Präsentismus.

Lohn

14 Taggelder richtig abrechnen

Die Verrechnung von Leistungen Dritter stellt besondere Herausforderungen

Sozialversicherungen

17 Die rechtlichen Hürden sind hoch

Was der Gesetzgeber unter Berufskrankheit versteht und wann die Versicherung zahlt

Personalarbeit in der Praxis

19 Der gläserne Mitarbeitende

Über die Chancen und Gefahren von betrieblichem Gesundheitsmonitoring

22 «Mehr als wohlgeformte Bürostühle»

Das Prüfungsunternehmen BDO gibt im Interview Einblick, was es alles unter Ergonomie versteht

25 «Noch mehr soziales Engagement»

HR-Manager-Interview mit Markus Gwerder von der AbbVie AG.

26 Führung als Selbstverpflichtung

Über Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagementsysteme und wie sie umzusetzen sind.

28 Auf die eigenen Stärken vertrauen

Einblicke in den Umgang mit psychischer Erkrankung in der Baubranche.

30 Gesund, sozial und nachhaltig?

Die digitale Transformation aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit.

Denksport

33 Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

HR-Strategie

34 Effektives BGM für die Kleinen

Erfahren Sie, wie auch KMU ein effektives BGM implementieren können.

37 So setzen Sie es richtig um

Wieso systematische Gesundheitsförderung keine Frage der Firmengrösse ist.

39 «Wir laufen mit der Psyche Marathon»

Entspannt die Spannung halten: Was Sie gegen den zunehmenden Stress tun können.

42 Eine strategische HR-Aufgabe

Strategien und Kompetenzen für Führungskräfte, mit Gesundheitsproblemen umzugehen.

Werte & Kompetenzen

44 So steigt die Life-Balance

Von der Bedeutung der Arbeit und der Möglichkeit, die Life-Balance zu verbessern.

42 Vorschau / Impressum

Profitieren Sie von unserer Toolbox!
Weitere Informationen dazu auf:
www.personal-schweiz.ch



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@kuhnrikon».

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-Oase». 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



Verletzung der Fürsorgepflichten

Sicher ist sicher

Die Vernachlässigung der Fürsorgepflichten kann den Arbeitgeber teuer zu stehen kommen. Wie ein Bundesgerichtsentscheid zeigt, drohen darüber hinaus auch strafrechtliche Konsequenzen.

Von Gerhard Koller

Nach Art. 328 Abs. 2 OR hat der Arbeitgeber die zum Schutz von Leben und Gesundheit des Arbeitnehmers notwendigen Massnahmen zu treffen. Hierzu gehört auch, dass er vom Arbeitnehmer die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften verlangt und dies in angemessener Weise kontrolliert und notfalls durchsetzt (vgl. Art. 6 Abs. 3 VUV, siehe auch Art. 28 Abs. 4 VUV; BGE 102 II 18 E. 1). Verletzt der Arbeitgeber seine Fürsorgepflichten, kann dies neben der zivilrechtlichen Haftung auch strafrechtliche Sanktionen nach sich ziehen. Dies zeigt der folgende Bundesgerichtsentscheid zu einem Arbeitsunfall in einem Produktionsbetrieb.

Bundesgerichtsentscheid vom 30.3.2015

Ein Arbeitnehmer erlitt schwerwiegende Verletzungen an einer Drehbank, als sich beim Ausrichten des Werkzeugrevolvers die Maschine vermutlich durch einen Fehlgriff in Gang setzte. Wie sich herausstellte, war die Schutztürüberwachung manipuliert worden und die Maschine hatte sich auch bei geöffneter Türe in Bewegung setzen können. Der Geschäftsführer und Hauptaktionär wurde deshalb strafrechtlich belangt (Art. 125 Abs. 2 und 230 StGB).

Der Beschwerdeführer bestreitet seine Garantenstellung zu Recht nicht. Er war und ist Hauptaktionär und Geschäftsführer der B. AG. Da die Unternehmung zum Zeitpunkt des Arbeitsunfalls keinen Sicherheitsbeauftragten hatte, war er in seiner Eigenschaft als Geschäftsführer für die Arbeitssicherheit und die Unfallverhütung verantwortlich. Die Pflicht zum Schutz der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz traf ihn somit in eigener Person. Die Vorinstanz verweist in diesem Zusammenhang zutreffend auf Art. 328

Abs. 2 OR, Art. 82 Abs. 1 UVG sowie die Verordnung vom 19. Dezember 1983 über die Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten (VUV; SR 832.30) und folgert unter den gegebenen Umständen ohne Bundesrechtsverletzung, dass der Beschwerdeführer für die Einhaltung und Durchsetzung der Sicherheitsvorschriften verantwortlich war und ihm im gleichen Umfang Garantenstellung zukommt (vgl. Urteil 6S.311/2005 E. 3.2 und 3.3 vom 26. Oktober 2005).

Erwiesen ist, dass der Zustand mehrerer Maschinen nicht den Sicherheitsvorschriften zur Unfallverhütung entsprach. Weiter steht fest, dass die B. AG zwar über ein schriftliches Sicherheitskonzept verfügte, dieses Konzept jedoch kaum umgesetzt wurde und es an einer Sicherheitskultur im Betrieb fast gänzlich fehlte. Die Verantwortung zum Schutz von Leben und Gesundheit des Arbeitnehmers hat der Beschwerdeführer durch Unterlassen der nötigen Aufsicht und Kontrollen seiner Mitarbeiter nach den unangefochten gebliebenen Feststellungen der Vorinstanz jahrelang nicht wahrgenommen. Damit hat er die ihm obliegenden Sorgfaltspflichten in Bezug auf die Sicherheit seiner Mitarbeiter am Arbeitsplatz verletzt.

Der konkrete Arbeitsunfall liegt vom Geschehensablauf her nicht ausserhalb des Vorhersehbaren. Der Beschwerdegegner führte Wartungsarbeiten an der CNC-Drehbank im Wissen um die nicht funktionsfähige Schutzvorrichtung und ohne Betätigen des Not-Aus-Schalters durch. Gemäss den von der Vorinstanz als glaubhaft eingestufteten Aussagen des Beschwerdegegners hatte die Schutzvorrichtung an der Unfallmaschine nie funktioniert. Die Maschine sei als Occasion in diesem Zustand geliefert worden. Er habe dies gewusst, daran aber nie etwas

geändert, weil es für die Arbeit einfacher gewesen sei.

Dass der Beschwerdegegner als erfahrener Facharbeiter wissentlich die fragliche Schutzvorrichtung umging, stellt ein erhebliches Fehlverhalten seinerseits dar und bildet Mitursache für das Unfallgeschehen, vermag den Beschwerdeführer entgegen seiner Auffassung aber nicht vollends zu entlasten. Das Fehlverhalten des Beschwerdegegners ist nicht derart aussergewöhnlich, dass damit schlechthin nicht gerechnet werden müsste, und wiegt auch nicht derart schwer, dass die Pflichtwidrigkeit des Beschwerdeführers dadurch vollständig in den Hintergrund gedrängt würde. Zum einen kennt das Strafrecht eine Schuldkompensation nicht, und zum andern trug letzten Endes der Beschwerdeführer die Verantwortung für die Sicherheit seines Mitarbeiters. Das Fehlverhalten des Beschwerdegegners vermag den adäquaten Kausalzusammenhang nicht zu unterbrechen.

Was bedeutet das für die Praxis?

Die vom Gesetz vorgegebenen Sicherheitsvorschriften (die Verordnungen zum ArG, VUV) sowie die direkt auf ein Gerät bezogenen Anweisungen müssen nicht nur strikte eingehalten werden, der Arbeitgeber ist auch verpflichtet, deren Befolgung regelmässig zu kontrollieren und die Mitarbeitenden entsprechend zu instruieren.



Autor

Dr. Gerhard Koller

arbeitete über 30 Jahre am Bezirksgericht Zürich und war ab 1990 ordentlicher Gerichtsschreiber und Ersatzrichter am Arbeitsgericht in Zürich.

Auskunfts- und Offenbarungspflicht

Dürfen Bewerber falsche Angaben machen?

Immer wieder stellt sich in einem Bewerbungsverfahren die Frage nach dem Umgang mit Informationen zum Gesundheitszustand von möglichen Arbeitnehmern. In einem Bundesverwaltungsgerichtsurteil vom 1. Juli 2010 zeigt sich das Problem beispielhaft.

Von Sara Licci

Ein Arbeitnehmer wurde bei derselben Arbeitgeberin zu 60 Prozent als Reinigungsfachmann und zu 40 Prozent als Bürokraft angestellt. Nach schweren Reinigungsarbeiten wurde er für eine gewisse Zeit wegen Rückenbeschwerden arbeitsunfähig. Es stellte sich heraus, dass der Arbeitnehmer vor Stellenantritt schon verschiedentlich auch an schwerwiegenden Rückenbeschwerden gelitten hatte. Die Arbeitgeberin kündigte ihm, weil sie während des Bewerbungsverfahrens nicht über vorbestehende Leiden informiert worden war. Der Arbeitnehmer hingegen hielt die Kündigung für missbräuchlich, weil er sich nicht verpflichtet gesehen hatte, die Arbeitgeberin zu informieren. Der Grund für seine arbeitsverhindernden Rückenbeschwerden sei die nicht funktionsgerechte, viel zu schwere Arbeit und nicht seine Vorgeschichte (BVGer, Urteil vom 1. Juli 2010, A-5849/2009).



Ob eine Offenbarungspflicht besteht, hängt von der Tätigkeit und der Position ab.

Vorvertragliche Pflichten

Bereits im Bewerbungsverfahren und vor Vertragsabschluss entsteht zwischen Bewerber und künftiger Arbeitgeberin eine Rechtsbeziehung. Deshalb ist von allen Beteiligten der Grundsatz von Treu und Glauben zu berücksichtigen. Die künftige Arbeitgeberin darf die Persönlichkeitsrechte des Bewerbers mit ihren Fragen nicht verletzen. Fragen sind nur zulässig, wenn sie darauf abzielen, die Geeignetheit für die Stelle zu erfahren. Daraus folgt, dass Fragen zum Gesundheitszustand nur zulässig sind, wenn ein direkter Bezug zur auszuführenden Tätigkeit hergestellt werden kann. Lügt der Bewerber auf eine zulässige und die

Persönlichkeit nicht verletzende Frage, könnte die Arbeitgeberin den Arbeitsvertrag in einem späteren Zeitpunkt kündigen, und die Kündigung wäre nicht missbräuchlich. Theoretisch steht auch die Auflösung wegen Täuschung nach Art. 28 OR offen.

Überschreitet die künftige Arbeitgeberin ihr Fragerecht, muss die entsprechende Frage im Prinzip nicht beantwortet werden. Dieses Schweigen wird im Rahmen von Bewerbungsgesprächen dazu führen, dass ein Stellenbewerber abgelehnt wird. Deshalb ist in derartigen Situationen das sogenannte Notwehrrecht der

Lüge gegeben. So darf der Bewerber auf eine unzulässige Frage unwahre Antworten geben, um seine Persönlichkeit zu schützen. Diese Art des täuschenden Verhaltens entfaltet keine Folgen. Eine Schwangere darf also sagen, sie sei nicht schwanger, wenn sie sich bloss für eine Stelle im Büro bewirbt.

Auskunftspflicht

Aus dem Gebot, sich nach Treu und Glauben zu verhalten und den Vertragspartner nicht zu täuschen, lässt sich eine Auskunfts- und Offenbarungspflicht des Bewerbers ableiten.

Präsentismus

Krank arbeiten verletzt Treuepflicht

Als Präsentismus wird das Verhalten bezeichnet, trotz aus medizinischer Sicht vorliegender Arbeitsunfähigkeit zu arbeiten. Das Phänomen ist gemäss neueren Erkenntnissen weitverbreitet. Mehr und mehr werden die gravierenden wirtschaftlichen Folgen des Präsentismus erkannt.

Von Kurt Pärli

Kurzfristig sparen Arbeitgeber und Versicherer bei Präsentismus Kosten der Lohnfortzahlung und der Taggelderleistungen. Mittel- und langfristig entstehen indes höhere Kosten, denn nicht auskurierte Krankheiten können sich verschlimmern. Bei ansteckenden Krankheiten kommt zudem eine Gefährdung von anderen Mitarbeitenden hinzu. In der Rechtswissenschaft wurden die Thematik und die damit zusammenhängenden Probleme noch wenig bearbeitet. Es sind vor allem Fragen des Kündigungsschutzes sowie der Fürsorge- und Treuepflicht, die eine nähere Betrachtung verdienen.

Sperrfristen gelten auch bei Präsentismus

Nach Art. 336c Abs. 1 lit. b OR darf der Arbeitgeber nach Ablauf der Probezeit das Arbeitsverhältnis während einer beschränkten Zeit nicht kündigen, wenn der Arbeitnehmende ohne eigenes Verschulden durch Krankheit oder Unfall ganz oder teilweise an der Arbeitsleistung verhindert ist (sogenannte Sperrfristen; 30 Tage im ersten Dienstjahr, 90 Tage im zweiten bis fünften Dienstjahr und 180 Tage ab dem sechsten Dienstjahr). Wenn Arbeitnehmende trotz Krankheit arbeiten, stellt sich die Frage, ob sie sich gleichwohl auf den zeitlichen Kündigungsschutz berufen können. Der Gesetzeswortlaut spricht von Verhinderung an der Arbeitsleistung aufgrund Krankheit oder Unfall. Bei wortgetreuer Auslegung sind somit Arbeitnehmende, die krank zur Arbeit erscheinen, nicht vor einer Kündigung geschützt. Diese Auslegung ist jedoch verkürzt. Zweck der Sperrfristen ist, dass die Stellensuche nicht durch Krankheit beeinträchtigt ist. Nach herrschender Lehre sowie konstanter Rechtsprechung des Bundesgerichts sind deshalb arbeitsunfähige oder teil-



Anwesenheitsprämien sind arbeitsrechtlich unzulässig.

weise arbeitsunfähige Arbeitnehmende, die dennoch arbeiten, grundsätzlich durch die Sperrfrist geschützt.

Präsentismus, Fürsorgepflicht und Weisungsrecht

Zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gehört nach Art. 328 OR der Schutz der Persönlichkeit und Gesundheit der Arbeitnehmenden. Der Arbeitgeber hat zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität seiner Arbeitnehmenden all die Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes oder Haushaltes angemessen sind, soweit es

mit Rücksicht auf das einzelne Arbeitsverhältnis und die Natur der Arbeitsleistung billigerweise zugemutet werden kann. Der Arbeitgeber muss deshalb alles Zumutbare unternehmen, um eine Weiterbeschäftigung gesundheitlich beeinträchtigter Arbeitnehmender zu ermöglichen, deren Gesundheit nicht weiter zu beeinträchtigen oder den Eintritt einer Gesundheitsschädigung zu verhindern.

Aus der Fürsorgepflicht lässt sich eine Pflicht der Arbeitgeber ableiten, dafür zu sorgen, dass Arbeitnehmende nicht krank arbeiten, wenn sie damit ihre eigene oder die Gesundheit von Dritten gefährden. Die Arbeitgeber können dabei auf das in Art. 321d OR verankerte Weisungsrecht

Lohnfortzahlung

Taggelder richtig abrechnen

Die Verrechnung von Leistungen Dritter in der Lohnabrechnung stellt besondere Herausforderungen. Der Grund liegt darin, dass diese nicht oder nur teilweise sozialversicherungspflichtig sind.

Von Thomas Wachter

Unfalltaggelder, Krankentaggelder und Renten (UV, IV,, MV) sind weder AHV- noch UV-pflichtig. EO-Entschädigungen inkl. MSV-Taggeldern (Mutterschaft), IV- und MV-Taggelder sind zwar AHV-, nicht aber UV-pflichtig. ALV-Taggelder dagegen sind sowohl AHV- als auch UV-pflichtig.

Unfall- und Krankentaggelder sind wie erwähnt nicht sozialversicherungspflichtig. Damit verringern sich die Abzüge in der Lohnabrechnung und der Nettolohn fällt höher aus, als wenn keine Leistungen Dritter erbracht worden wären.

Nettolohnausgleich

Mit dem Nettolohnausgleich wird erreicht, dass der Nettolohn genau gleich hoch ausfällt wie in Monaten ohne Verrechnung von Taggeldern. Der Nettolohnausgleich wird kontrovers beurteilt. Sofern in den arbeitsvertraglichen Bestimmungen wie einem Gesamtarbeitsvertrag, dem Einzelarbeitsvertrag oder dem Reglement der Firma nichts Gegenteiliges geregelt ist, steht einem Nettolohnausgleich zumindest rechtlich nichts entgegen. Besser ist es jedoch, die Frage explizit zu regeln.

Für den Nettolohnausgleich bestehen zwei Varianten. Die einfache Variante vergleicht am Schluss der Lohnabrechnung den Nettolohn mit und ohne eingebuchte Taggelder und korrigiert mit der Lohnart «Nettolohnausgleich» das Schlussergebnis, also den Nettolohn oder den ausbezahlten Lohn.

Die Lohnart «Nettolohnausgleich» kann bei den Abzügen, vor dem Nettolohn oder nach dem Nettolohn vor dem ausbezahlten Lohn eingeführt werden. Es ist sogar möglich, diese vor der Lohnart

«Bruttolohn» zu führen, sie wird auch in diesem Fall nicht bei der Lohnbasis für die Lohnabzüge berücksichtigt. Diese Variante kann in jedem Lohnabrechnungsprogramm eingesetzt werden. Sie hat den Nachteil, dass bei den Höchstlöhnen Schwierigkeiten entstehen können und teilweise Verbuchungsprobleme auftauchen.

Die vollständige Variante

Die vollständige Variante korrigiert nicht am Schluss, sondern vor der Berechnung der Sozialversicherungsabzüge. Sie ist somit in der Lohnart «Korrektur Leistungen Dritter» eingerechnet oder steht neben dieser. Sie wird bei den Basislöhnen der Sozialversicherungen berücksichtigt.

Dies erfordert technisch eine sogenannte Iteration. Das Lohnprogramm «probiert» in einer Schlaufe, bis der neu berechnete Nettolohn dem Nettolohn ohne Taggeld-Korrektur entspricht. Die Variante hat den Vorteil, dass die Sozialversicherungsbasen korrekt sind und keine Probleme bei weiteren Abrechnungen auftauchen sollten. Es sind jedoch nicht alle Lohnprogramme in der Lage, einen solchen Nettolohnausgleich vorzunehmen.

Anschliessend an die betriebliche Lohnfortzahlung haben die Mitarbeitenden Anspruch auf die Krankentaggelder. Da diese erst im Nachhinein abgerechnet und ausbezahlt werden, würde für die Mitarbeitenden ein Unterbruch in der Lohnfortzahlung entstehen. Die Betriebe leisten deshalb in den meisten Fällen Lohnfortzahlung. Im Gegenzug erhalten sie die ausbezahlten Taggelder im Ausmass, in welchem Lohnfortzahlung geleistet wurde.

Da die Krankentaggelder nicht sozialversicherungspflichtig sind, müssen sie in die Lohnabrechnung aufgenommen werden und die Sozialversicherungsabzüge richtiggestellt werden. Dazu bestehen unter anderem die folgenden Varianten:

1. Während der Zeit der Arbeitsunfähigkeit leistet der Arbeitgeber 100 Prozent Lohnfortzahlung

Beurteilung

Eine grosszügige Lösung. Unter Umständen ist während zwei oder mehr Jahren Lohnfortzahlung zu leisten und sind die Taggeldeleistungen zu ergänzen.

Empfehlung für die Abrechnung

Die Krankentaggelder können nach der Auszahlung in der nächsten Abrechnungsperiode verrechnet werden. Ein Nettolohnausgleich macht Sinn, damit der ausbezahlte Lohn nicht höher ist als in Perioden ohne Arbeitsunfähigkeit.

2. Während der Arbeitsunfähigkeit leistet der Arbeitgeber 80 Prozent Lohnfortzahlung

Beurteilung

Eine pragmatische und einfache Lösung. Dabei muss man sich bewusst sein, dass jeder Krankheitstag zu einer Kürzung des Lohns führt.

Empfehlung für die Abrechnung

Die Krankentaggelder können nach der Auszahlung in der nächsten Abrechnungsperiode verrechnet werden. Der Arbeitgeber wird in der Regel nicht mehr an Taggeldern erhalten, als er Lohnfortzahlung leistet. Ein Nettolohnausgleich wird nicht empfohlen, da der ausbezahlte Lohn von gut 80 Prozent nicht höher ist als in Perioden ohne Arbeitsunfähigkeit.

Seminare für Mitarbeitende und Führungskräfte

Retention Health Management unterstützt modernes HR und BGM

Qualifizierte Mitarbeiter in ihren Ressourcen zu stärken, an das Unternehmen zu binden und dadurch Wissen zu bewahren, ist eine zentrale Rolle im Personalmanagement. Was bedeutet das für die Praxis?

In der zunehmend technisierten Welt brauchen wir Menschen, die den Fortschritt steuern und bewältigen können. Dies sorgt für ständig steigende kognitive Anforderungen bei einem dauerhaften Wandel. Ständiges Lernen, Veränderungsbewältigung und Umgang mit Unsicherheiten, Druck und Belastungseskalationen werden zur normalen Anforderung für Führungskräfte und Mitarbeitende.

Wirkungsvolle Prävention dank neurobiologischer Fakten

Die persönliche Resilienz, die Arbeitszufriedenheit und der Umgang mit Belastungen haben entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und damit auf das Betriebsergebnis. Frühzeitiges Sensibilisieren und Unterstützen der Mitarbeiter verhindert nachweislich krankheitsbedingte Ausfallzeiten, Unfälle sowie den Anstieg der Betriebskosten durch Fehlleistung, Fehlentscheidung, Teamkonflikte, Abwanderung und Präsentismus.

Bevor ein Mitarbeiter längerfristig ausfällt, ist seine Leistungsfähigkeit eingeschränkt bis hin zur Wirkungslosigkeit bei körperlicher Anwesenheit (sog. Präsentismus). Der Job-Stress-Index der Gesundheitsförderung Schweiz zeigt, dass jeder vierte Erwerbstätige am Arbeitsplatz gestresst ist und sich erschöpft fühlt. Mitarbeiter, die zwar zur Arbeit gehen, jedoch durch einen reduzierten Gesundheitszustand nicht mehr ihre Leistung abrufen können, kosten demnach durch Präsentismus 4,9 Milliarden Franken. Das Wissen um neurobiologische Fakten zur Selbstwirksamkeit und Regeneration gehört zur Grundkompetenz von Personalverantwortlichen.



REHM in der Praxis – individuell konzipiert

Immer wieder begegnen wir im HR-Management dem Spagat zwischen klassischem Recruiting, Mitarbeiterbindung, Motivation und Persönlichkeitsentwicklung. Weil diese Massnahmen und Programme in direkte Verbindung mit dem Gesundheitsmanagement gebracht werden müssen, sprechen wir von Retention Health Management. REHM beginnt bei der Einstellung von Mitarbeitenden und erstreckt sich von der Einarbeitung von neuen Kollegen über die Teamentwicklung und Ausbildung bis zum Change Management und betrifft auch den Umgang mit Krankheit, die Art und Weise beim Verlassen des Unternehmens bis hin zum Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess.

Angebote zur Mitarbeiterbindung, Motivation und Persönlichkeitsentwicklung werden in vorhandene Abläufe integriert und verhindern so ein schleichendes Giesskannenprinzip.

Empowerment-Seminare für Mitarbeitende

Modul 1: Klarer Kopf – Klare Selbststeuerung
Selbstbild, Reflexion, Resilienz, Regeneration

Modul 2: Klarer Kopf – Klare Kommunikation
Stress- und Selbstmanagement, Kommunikationsmuster erkennen und die verschiedenen Kommunikationstypen unter Stress erreichen. Inkl. der anonymisierten Online-Analyse OSP®

Modul 3: Klarer Kopf – Klare Ziele
Neurosystemisches Zieltraining: Durch Selbststeuerung und Stressmanagement zur Volition

Volitionsseminar für Führungskräfte

Gesunde Führung durch Selbststeuerung und Selbstmanagement – Zielerreichung auch unter Belastung

Nach der Sensibilisierungsarbeit für den Ist-Zustand und das Thema Gesundheitsverantwortung braucht es Empowerment-Angebote zur Prävention, zur individuellen Soforthilfe und für die Personalentwicklung.

Soforthilfe statt Absenz

Mit dem Neuroiminations-Intensiv-Coaching werden Stressfolgen aufgelöst und eine Erkrankung und längerfristige Absenz verhindert. Präsentismus wird hier beim einzelnen Mitarbeiter aufgehoben.

Die Brainjoin-Gruppe ist seit vielen Jahren kompetenter Partner für Unternehmen, Behörden, Personalentwickler, medizinische Berufsgruppen und Privatpersonen. Horst Kraemer, Gründer und Leiter der Brainjoin, ist Pionier der Stressforschung und -prävention und Entwickler der wissenschaftlichen Methode Neuroimination®, deren Wirkung durch interdisziplinäre Forschung in einer vergleichenden Studie empirisch belegt wurde.

Kontakt

BRAIN JOIN

Besuchen Sie uns auf der Personal Swiss 17.–18. April, Halle 6 Stand J.27

Wir beraten Sie gern
Telefon 0041 43 810 21 01
www.brainjoin.ch

Berufskrankheit

Die rechtlichen Hürden sind hoch

Die Zahl der Berufskrankheiten ist in den letzten Jahren immer mehr gesunken. Diese erfreuliche Tatsache ist auch die Folge eines besseren Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz, von Aufklärung und betrieblichem Gesundheitsmanagement. Verantwortlich dafür ist aber auch die zunehmende Verlagerung der Arbeitsplätze in den Dienstleistungsbereich.

Von Gabriela Riemer-Kafka

Bei der Berufskrankheit handelt es sich um einen Spezialfall von Krankheit. Sie fällt grundsätzlich nicht, wie die gewöhnlichen Krankheiten, in den Zuständigkeitsbereich der Krankenversicherung, sondern in denjenigen der obligatorischen Unfallversicherung. Art. 9 UVG definiert Berufskrankheiten als Krankheiten, die bei der beruflichen Tätigkeit, d.h. auf Anordnung oder im Interesse des Arbeitgebers, *ausschliesslich* oder *vorwiegend* durch *schädigende Stoffe* oder *bestimmte Arbeiten* verursacht werden. Als Berufskrankheiten gelten im Sinne einer Generalklausel auch *andere Krankheiten*, von denen nachgewiesen wird, dass sie *ausschliesslich* oder *stark überwiegend* durch berufliche Tätigkeit verursacht worden sind. Der Verursachung ist die Verschlimmerung eines vorbestehenden krankhaften Zustandes gleichgestellt.

Dieser Definition folgend, erbringt die Unfallversicherung nur unter stark eingeschränkten Bedingungen ihre Leistungen. Der Bundesrat hat in Ausführung von Art. 9 UVG eine abschliessende Liste der schädigenden Stoffe und eine der Krankheiten erstellt. Beide Listen lassen erkennen, dass es hauptsächlich um Krankheitserscheinungen geht, welche durch Tätigkeiten im gewerblichen oder im industriellen Sektor hervorgerufen werden können. So zählt die eine Liste bestimmte schädigende chemische Stoffe auf (sog. Listenstoffe), die gesundheitliche Veränderungen bzw. nicht spezifizierte Krankheiten zu bewirken vermögen (z.B. Asbeststaub oder Teer). Die andere Liste konzentriert sich auf bestimmte Krankheiten (sog. Listenkrankheiten), welche durch physikalische Einwirkungen bei allen möglichen Arbeiten begünstigt wer-



Die meisten arbeitsplatzbedingten gesundheitlichen Störungen gelten nicht als Berufskrankheit.

den, so z.B. Schädigungen des Gehörs bei Lärm, Erkrankungen durch Vibration, Strahlenexposition, durch ständigen Druck ausgelöste chronische Schleimbeutelkrankungen oder Sehnenscheidenentzündungen. Zudem führt diese Liste auch spezifische Krankheiten auf, welche durch ganz bestimmte umschriebene Tätigkeiten ausgelöst werden können, wie z.B. Staublungen bei Arbeiten mit bestimmten metallischen Stäuben, gewisse Infektionskrankheiten bei Arbeiten in Spitälern, Laboratorien, Versuchsanstalten und dgl. oder beruflich bedingtem Auslandsaufenthalt ausserhalb Europas.

Was ist der primäre Grund der Krankheit?

Bei beiden Listen hat der Arzt aufgrund des medizinischen Wissensstands über die Entstehung von Krankheiten festzustellen, ob ein Listenstoff bzw. die ausgeübte Berufstätigkeit für die diagnostizierte Listenkrankheit ausschliesslich oder vorwiegend, d.h. zu mindestens 50%,

als Auslöser der Krankheit verantwortlich gemacht werden kann. Steht jedoch eine Krankheit zur Diskussion, welche weder in Verbindung mit einem Listenstoff gebracht werden kann noch eine Listenkrankheit darstellt, so liegt die Hürde des Nachweises des berufsbedingten Zusammenhangs bei mindestens 75%. Dies bedeutet, dass diese Krankheit bezogen auf die Gesamtbevölkerung *vier Mal häufiger* bei der konkreten Berufstätigkeit der versicherten Person vorkommen muss.

Diese überaus strenge Hürde bringt es mit sich, dass bei Arbeitnehmenden im heute überwiegenden Dienstleistungsbereich, dem dritten Sektor, arbeitsplatzbedingte gesundheitliche Störungen in den allermeisten Fällen nicht als Berufskrankheit qualifiziert werden können. Davon betroffen sind vor allem Rückenleiden oder auch psychische Störungen, die ihre Ursache in berufsbedingtem Stress haben, hervorgerufen z.B. durch Zeitdruck, Arbeitszeitüberschreitungen und jederzeitige Erreichbarkeit, Erledigungsdruck

Gesundheitsmonitoring

Der gläserne Mitarbeitende

Von Unternehmen wird Gesundheitsmonitoring zunehmend als wichtiger Bestandteil der Talent- und Ressourcenpflege erkannt. Legen Führungskräfte bald eine Krankenakte ihrer Mitarbeitenden an und überwachen diese mittels Self-Tracking-Apps, Schrittzähler und Schlafuhr?

Von *Belen Mercedes Mündemann*

Derzeit melden die Nachrichtenmagazine einen drängenden Fachkräftebedarf besonders für hoch qualifizierte Tätigkeiten und alternde Belegschaften. Diese Bedingungen für die Personalplanung sind ja nicht neu, sondern werden schon seit wenigstens 10 Jahren als die kommenden Probleme diskutiert. Die Arbeitsbedingungen seitdem haben sich allerdings verschärft hin zu mental und psychisch belastenden Arbeitsvorgängen und Zielvorgaben. Das Bewusstsein der Mitarbeiter, dass das Unternehmen an ihrem Wohlergehen interessiert ist anstelle von Kalkül über Einsatzoptionen und ungestörtem Arbeitsfluss, hebt die Arbeitsmoral und die Bindung an das Unternehmen.



Self-Tracking-Gadgets lassen Rückschlüsse auf das Gesundheitsverhalten zu.

Wandel der Konjunktur

Die Auswirkungen der Konjunktur setzen Rahmenbedingungen für die Personalplanung, dementsprechend werden Mitarbeiterbindungsprogramme immer dann wichtig, wenn es den Unternehmen auf mittlere Sicht gut geht. Das Interesse an Mitarbeiterbindung ist damit verknüpft, geht es doch auch darum, das Mitarbeiterwissen im Unternehmen zu halten, um betriebswirtschaftlich damit agieren zu können. Müssen für Aufträge erst Mitarbeiter gewonnen und eingearbeitet werden, geht wertvolle Zeit im Wettbewerb verloren, wobei die Mitarbeitergewinnungskosten hierbei gar nicht gerechnet werden sollen.

Arbeitnehmer und Arbeitssuchende nehmen aus ihrer Sicht wahr, dass Unternehmen eine gewisse Stabilität ausstrahlen, wenn diese z.B. Fortbildungsmassnahmen oder Gesundheitsprogramme für Mitarbeiter anbieten. Sie nehmen auch wahr, wenn die Unternehmen eher

kurzfristige Freisetzungskaktionen durchführen. Eine als vorausschauende Personalführung eines Unternehmens erlebte Strategie wird eher als Soliditätsfaktor für die Beurteilung der eigenen Zukunft im Unternehmen empfunden. Der Faktor Wertschätzung als menschliche Ressource, die nicht nur zwei Hände und Beine und einen Kopf zur Erledigung der Aufgaben hat, wird über solche Faktoren wahrgenommen.

Kurzfristiges Denken ist nicht nachhaltig

Im Wirkungszusammenhang zwischen Stakeholder-Interessen, Managementnotwendigkeiten und Mitarbeiterbedürfnissen muss die sozial-verantwortliche Ausrichtung der Führung auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Kurzfristige Optimierungsaktionen für Motivation und Einsatz der Mitarbeiter sind keine Dauerlösung, wenn dafür Arbeitsleistung, Gesundheit und das Wissen von Mitar-

beitenden nur «verbraucht» werden, ohne eine nachhaltige Regeneration dieser Ressourcen zu schaffen. Auch neuere Human-Resources-Konzepte beziehen diese Aspekte ein. Eine Kompensation nur mit Geld reicht nicht aus, um Qualität und Innovation zu sichern.

Ein weiterer Aspekt unserer Betrachtungen ist der Wandel in der Personalführung allgemein. Die Wege führen über früher als Familiengemeinschaft oder als Solidaritätsgemeinschaft begriffene Belegschaften und deren Unternehmensführung hin zu differenziert angesehenen Modalitäten der Personalführung unter verschiedenen langfristigen Perspektiven bis hin zu heute eher kurzfristigen Perspektiven mit improvisatorischen Arbeitszusammenhängen, hohen Komplexitäten und Zielvorgaben, Innovationsdruck und schnell erfahrbaren oder rechenbaren Erfolgen. Daraus folgen auch kürzer angelegte Planungshorizonte für Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen.



Ergonomie am Arbeitsplatz

«Mehr als wohlgeformte Bürostühle»

An die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz werden mit der technologischen Entwicklung und steigendem Leistungsdruck neue Anforderungen gestellt. Im Interview erklärt Gabriela Verhoek Geiser, Head of Human Resources von BDO, wie das Prüfungs-, Beratungs- und Treuhandunternehmen mit den Veränderungen umgeht und sich im Bereich Ergonomie engagiert.

Interview geführt von Mathias Liechti

personalsCHWEIZ: Ende 2017 hat BDO Schweiz an der Schiffbaustrasse 2 in Zürich ihr neues Hauptquartier bezogen. Viel Wert wurde auf die Gestaltung der Arbeitsplätze und der Räumlichkeiten gelegt. Das neue Konzept baut auf «Open Space» mit Arbeitsnischen, Einzelbüros gibt's nur mehr wenige.

Frau Verhoek, sieht es bei Ihnen nun aus wie bei Google?

Gabriela Verhoek Geiser: Nein, so nicht ganz. Coiffeur, Beachvolley-Feld und Gemüsegeräten findet man bei uns nicht. Wir machen Ergonomie auf unsere Art. Die Massnahmen sind angepasst an unsere Mitarbeitenden.

Welche Anforderungen stellt die moderne Arbeitswelt an ergonomische Arbeitsplätze?

Mitarbeitende im Büro leiden öfters unter zu wenig Bewegung. Durch die ergonomische Arbeitsplatzeinrichtung kann typischen Beschwerden wie Rückenschmerzen vorgebeugt und ein Bewegungsmix sichergestellt werden. Möglichst gute Arbeitsbedingungen zu schaffen liegt nicht nur im Interesse der Arbeitnehmenden, sondern auch im wirtschaftlichen Interesse der Arbeitgebenden.

Und welche Massnahmen unternimmt BDO?

Ergonomie bedeutet für uns mehr als lediglich wohlgeformte Bürostühle. Unsere Palette ist gross. Die gesundheitsfördernden Massnahmen gehen von individuell anpassbaren Arbeitsplätzen über Sportangebote und ausgewogene Ernährungsmöglichkeiten bis zu Informationen zum Gesundheitsmanagement. Im Neu-

bau stehen den Mitarbeitenden zum Beispiel Duschräume und Umkleidekabinen zur freien Benutzung nach sportlichen Aktivitäten zur Verfügung. Wir sehen das physische und insbesondere auch das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden als ganzheitliche Aufgabe der Arbeitgeberin.

Was hat sich im Vergleich zu den vorherigen Standorten geändert?

Ergonomie war schon an den alten Standorten ein Thema. Mit dem Neubau erhielten wir die Chance, die Arbeitsplätze und

Was waren bei der ergonomischen Gestaltung der neuen Räumlichkeiten die Herausforderungen?

Ergonomie ist oft subjektiv. Das war auch ein Grund, weshalb wir die Arbeitsplätze so eingerichtet haben, dass sie jede und jeder nach den eigenen Bedürfnissen einstellen kann. Die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen gingen oft auseinander, weshalb die Mitarbeitenden bei der Ausgestaltung und der Materialauswahl der Arbeitsplätze miteinbezogen wurden. Unsere Projektleitung machte nicht selten den Spagat, fand aber immer einen guten

«Durch positiven Stress bewegen sich Mitarbeitende aus ihrer Komfortzone.»

Räume ganz neu zu überdenken und sie nach den neusten ergonomischen Erkenntnissen auszurichten. Jeder Arbeitsplatz hat zum Beispiel höhenverstellbare Pulte, zwei Bildschirme, anpassbare Bürostühle und automatisch gesteuerte Lichtquellen. Das sind entscheidende Faktoren für konzentriertes Arbeiten.

Und abseits des Arbeitsplatzes?

Diverse gemütliche Sitzgelegenheiten im Gebäude dienen als Ruhe- und Begegnungszonen und fördern gleichzeitig die Bewegung. Der neue Hauptsitz verfügt über zwei Innenhöfe, welche für eine angenehme Lichtdurchflutung des Gebäudes sorgen und an warmen Tagen als Rückzugsoasen im Grünen dienen. Zudem gibt es eine grosse Terrasse im obersten Stockwerk, auf der im Sommer auch grilliert werden darf.

Kompromiss, und ich glaube, wir sind alle sehr zufrieden mit dem Ergebnis.

Unter welchen Problemen leiden Ihre Mitarbeitenden am häufigsten? Setzen Sie in der Gesundheitsförderung Schwerpunkte?

Wir haben das Glück, dass unsere Mitarbeitenden relativ wenig Absenzen wegen Krankheit oder Unfall haben. Zugleich stellen wir aber auch fest, dass die psychische Belastung zunimmt. Da spielen sicher der technologische Fortschritt, die Digitalisierung, der verschärfte Wettbewerb, aber auch der steigende Leistungsdruck eine Rolle. Neben Bürokrankheiten wie Verspannungen machen wir auch Stresssymptome aus. Wobei hier relativiert werden muss: Stress gehört zum Arbeitsalltag. Durch positiven Stress, wie beispielsweise Nervosität vor einem Vortrag, bewegen

HR-Manager

«Noch mehr soziales Engagement»

Ausserordentliche Arbeitsplatzkultur und Arbeitgeberattraktivität, dadurch zeichnen sich «Great Place to Work»-Preisträger aus. Zu diesen Unternehmen gehört auch die AbbVie AG mit Sitz in Baar. Markus Gwerder, Director Human Resources, stellt sich unseren Fragen im Interview.

Interview geführt von Mathias Liechti

personalSCHWEIZ: Was machen Sie anders/besser als andere?

Markus Gwerder: Als junges Unternehmen (Abspaltung im 2013 vom damaligen Mutterkonzern Abbott) in einer innovativen und dynamischen Branche verbinden wir Erfahrung aus 125 Jahren Forschung und Entwicklung mit der Dynamik eines Start-ups. Wir bieten den Mitarbeitenden in der Schweiz die Rahmenbedingungen und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten eines globalen Grosskonzerns, gleichzeitig ist aufgrund der rund 150 Mitarbeitenden ein familiäres Umfeld vorhanden.

Wie motivieren und fördern Sie Ihre Mitarbeitenden?

AbbVie geht es darum, das Leben von Patienten zu verbessern. Um dieses Ziel jedem AbbVie-Mitarbeitenden immer wieder in Erinnerung zu rufen, arbeiten wir mit verschiedenen Ansätzen. Ein Beispiel hierfür ist die «Patients@heart»-Initiative, in der jeder Mitarbeitende einen Tag pro Jahr mit einem Patienten oder einer Patientenorganisation verbringen kann, um hautnah mitzerleben, mit welchen Problemen ein Patient im Alltag zu kämpfen hat und welchen positiven Einfluss unsere innovativen Medikamente und Therapien haben können. Die kontinuierliche Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden beginnt mit einer authentischen und klaren Kommunikation beider Seiten bezüglich Erwartungshaltung in der aktuellen Rolle und der zukünftigen Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie mit klaren Zielsetzungen bezüglich Leistung, Verhalten und Weiterentwicklung. Wir arbeiten hier u.a. mit einem Learning Goal für alle Mitarbeitenden und einem spezifischen Leadership Goal für Führungskräfte. In der Umsetzung kommen dann Instrumente wie Talent Pools, Short-term Assignments, Job Shadowing oder

die Mitarbeit oder Leitung von/in internationalen Projekten zum Einsatz.

Wie verbessern Sie Ihre HR-Prozesse?

Als globaler Grosskonzern sind eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der HR-Prozesse Standard und somit zentral vom globalen Headquarter getrieben. Lokal sind wir bestrebt, die HR-Prozesse den Bedürfnissen stetig anzupassen. Input und Feedback dazu erhalten wir aus der «Great Place to Work»-Studie und einer internen Mitarbeitenden-Befragung, die alle zwei Jahre stattfindet. In den wöchentlichen HR-Team-Meetings werden aktuelle Fälle und interdisziplinäre HR-Prozesse besprochen und wird eine nötige Anpassung eingeleitet. Auf jährlicher Basis planen wir mithilfe einer Roadmap, die bevorstehenden Herausforderungen zielgerecht anzugehen. Weiter ist jedes HR-Teammitglied angehalten, sich stetig über Trends auf dem Laufenden zu halten und sein Netzwerk aktiv zu pflegen.

Wenn Geld keine Rolle spielen würde, was würden Sie in Ihrer Personalabteilung sofort ändern?

Da wir in den klassischen Bereichen wie Compensation, Fringe Benefits, Aus- und Weiterbildung, Weiterentwicklungsmöglichkeiten usw. bereits einen sehr hohen Standard erreicht haben, würde ich noch mehr in soziales Engagement investieren. Das bereits bestehende Programm «AbbVie Week of Possibilities» (Mitarbeitende investieren 2 Tage in soziale Projekte) hat gezeigt, dass unsere Mitarbeitenden es sehr schätzen, der Gesellschaft etwas auf einem anderen Wege zurückgeben zu können. Neben dem sozialen Aspekt stehen auch Spass und das Zusammensein ausserhalb der klassischen täglichen Routine im Vordergrund.

Welches sind zurzeit die grössten Herausforderungen im HR?

Aus meiner Sicht sind die grossen Business-Herausforderungen auch die grossen HR-Herausforderungen. Markttrends screenen wir zusammen mit dem Business regelmässig proaktiv, um unsere Organisation frühzeitig auf die Zukunft auszurichten. Ich denke dabei insbesondere an Themen wie Employer Branding, Digitalisierung, demografische Entwicklung, Fachkräftemangel, sowie die sich akzentuierende Beschleunigung der Arbeitswelt.

Was macht für Sie die Faszination HR aus?

Im vielseitigen Spannungsfeld der Business- und Mitarbeitendeninteressen zielführende Lösungen zu entwickeln und somit einen Mehrwert fürs Business zu schaffen: Dies sehe ich als Kernaufgabe eines modernen HR-Verantwortlichen.

Zur Person



Markus Gwerder, BSc. Business Information Technology und MAS HR-Management, ist Director Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung bei der AbbVie AG. www.abbvie.ch



Internationale Standards

Führung als Selbstverpflichtung

Die ISO 45001 ist eine durch die Internationale Organisation für Normung (ISO) bisher noch nicht veröffentlichte Norm und beschreibt die Anforderungen an Arbeits- und Gesundheitschutzmanagementsysteme sowie eine Anleitung zur Umsetzung. Sie wird voraussichtlich im März 2018 veröffentlicht.

von Marie-Theres Hofmann und Eric Schütz

Gesundheit ist nicht nur ein hoher individueller Wert, sondern auch von erheblicher Bedeutung für ein «gesundes» Unternehmen. Welche Leistung ein Mitarbeitender am Arbeitsplatz erbringt, hängt wesentlich von seiner Gesundheit, seiner Motivation und seinem Wohlbefinden ab. Psychische Instabilität wie z.B. Antriebsschwäche, Erschöpfungszustände, Depression und, ja, «Burnout» sind längst in der Masse der Betriebe und Führungsetagen angekommen. Signifikant ist die Unterschätzung umgreifender Auswirkungen in den Unternehmen. Es herrscht eine grosse Sprachlosigkeit; das Phänomen wird immer noch weitgehend tabuisiert.

Gesund führen – BGM im Kontext zu ISO 45001

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels erhalten die Themen «Arbeit und Gesundheit» wie auch «Gesunde Führung» besondere Brisanz. Unternehmen resp. Führungskräfte sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, Fachkräfte langfristig gesund zu erhalten. Aber Achtung: Viele Arbeitnehmende haben das Gefühl, nicht bis zum Rentenalter durchhalten zu können. Das ist für Arbeitnehmende wie auch für Arbeitgeber ein besorgniserregender Fakt. Tatsächlich nehmen seit Jahren psychische Erkrankungen am stärksten als Ursache für Arbeitsunfähigkeit zu.

Die Gründe für diese Entwicklungen sind vielfältig. Wichtige Einflussfaktoren wie Globalisierung, zunehmende Komplexität von Organisationsstrukturen, Technologisierung und Flexibilisierung oder erhöhte Anforderungen an Erreichbarkeit

und Mobilität stellen stetige Veränderungen in der Arbeitswelt dar. Permanente Veränderungen von Strukturen und Prozessen erfordern vom Einzelnen eine hohe Anpassungsleistung und können dadurch die Leistungsfähigkeit negativ beeinflussen.

Optimale Rahmenbedingungen gesunder Führung

- Die Gesundheit der Beschäftigten hat einen hohen Stellenwert im Unternehmen und ist beispielsweise in den Unternehmenswerten oder im Unternehmensleitbild verankert.
- Die Unternehmensleitung signalisiert Unterstützung zum Thema Gesundheit.
- Gesundheit ist ein Bestandteil der Führungsleitlinien.
- Gesundheit stellt ein eigenständiges Zielkriterium betrieblichen Handelns dar und ist Bestandteil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.
- Die Gesundheit der Beschäftigten ist Bestandteil von Zielvereinbarungen.
- Führungskräfte werden belohnt, wenn sie die Gesundheit der eigenen Beschäftigten fördern.
- Das Thema gesunde Führung ist in ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement integriert.
- Die Führungskräfte erhalten optimale Unterstützungsangebote seitens des Unternehmens (Coaching). Es wird gut über die Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung informiert.

Veränderungen nicht nur in der Arbeitswelt

Basierend auf der Studie Creative Work vom Zukunftsinstitut wird sich die Arbeit

grundlegend ändern, und dieser Wandel wird unsere gesamte Gesellschaft berühren. Eine neue Arbeitskultur wird sich verbreiten. Die Zeiten der sicheren Vollzeit- und Lebensanstellungen, Ärmelschoner und Stechkarten sind längst vorbei. Arbeiten wird mehr und mehr selbstverantwortliches Agieren, Planen und Konzipieren auch ausserhalb fester Bürozeiten und Bürogebäude. Die Umwälzungen sind enorm und erzeugen viel Unsicherheit. Denn während die «Alte Arbeit» schwindet, was unüberhörbar beklagt wird, sind die Konturen der «Neuen Arbeit» noch unklar.

Unternehmen und Führungskräfte agieren demzufolge nicht in einem luftleeren Raum, sondern befinden sich in einem komplexen System. Die Rahmenbedingungen können je nach Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Die Chancen und Risiken für die Organisation und die Mitarbeitenden müssen fortlaufend ermittelt und bei der Planung von Zielen berücksichtigt werden. Das Umfeld der Organisation und die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien wie Stakeholder, Shareholder, Versicherungen, Kunden und Politik stellen hohe physische und psychische Herausforderungen an die Unternehmen und deren Führung.

In der Abwägung der betrieblichen Gesundheitschancen und -risiken entsteht eine Balance von Produktivitätszuwachs und Wettbewerbsvorteil im Einklang mit Wohlbefinden und nachhaltiger Gesundheit aller Mitarbeitenden inkl. Führung. Denn Mitarbeitende stellen das höchste Gut eines jeden Unternehmens dar.

Psychische Erkrankung in der Baubranche

Auf die eigenen Stärken vertrauen

Psychische Probleme sind vielerorts noch immer ein Tabuthema. Anders bei den Trägern von Holzbau Plus: Als Vorreiter in der Baubranche begegnen sie dem Thema mit Offenheit. Bei der Prävention und Früherkennung setzen sie auf ihre Stärken als Kleinunternehmen.

Von Stefan Strausak

Eine Umfrage unter Sicherheitsbeauftragten der Holzbaubranche 2016 hat gezeigt: Mitarbeitende leiden unter häufigen Unterbrechungen im Arbeitsablauf, Zeitdruck und langen Arbeitstagen. In Kombination mit privaten Umständen und Problemen kann dies die psychische und körperliche Gesundheit beeinträchtigen und auf Dauer zu Leistungsabfall, Unfällen und Krankheiten führen. Die Themen Stress, Arbeitsbelastung und psychische Beeinträchtigungen sind auch im Schweizer Holzbau Realität geworden.

Fehlende Systematik im Gesundheitsmanagement

Während physische Leiden oft durch eine konkrete Ursache wie eine Krankheit oder einen Unfall bedingt sind, ist die Entstehung von psychischen Problemen in der Regel ein Zusammenspiel vieler verschiedener Ursachen. Auslöser einer psychischen Krise oder Erkrankung ist meist eine Belastungssituation, wie beispielsweise lang andauernde Stressphasen. Arbeitsfaktoren und Komponenten des sozialen Umfeldes wirken mit den individuellen Voraussetzungen einer Person zusammen. Für Laien ist es oft schwierig, diese Erkrankungen früh genug zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Das Thema ist zudem vielerorts noch immer tabubehaftet, und der Eindruck besteht, psychische Leiden betreffen einen zu persönlichen Bereich, als dass sie in einem beruflichen Umfeld angesprochen werden könnten.

Anders als die Unfallprävention, die im Baugewerbe seit Jahren mit dem Schwerpunkt Arbeitssicherheit institutionell und betrieblich verankert ist, fristet die systematische betriebliche Gesundheitsförderung noch immer ein Schattendasein. Vor allem kleine Betriebe, wie sie typisch in

der Holzbaubranche sind, befürchten hohe Kosten oder möchten die eingespielten und optimierten Arbeitsabläufe nicht durch neue Massnahmen behindern. Dabei bekommen gerade kleine Unternehmen den Ausfall eines Mitarbeitenden deutlich zu spüren: Die Last kann nur auf wenige Schultern verteilt werden.

Nähe, Flexibilität und Vielseitigkeit als Stärken

Für das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden braucht es jedoch nicht zwingend einen grossen Systemüberbau. Vieles werde in kleinen Betrieben intuitiv richtig gemacht, weiss die Arbeits- und Organisationspsychologin Dr. Désirée Stocker. Sie ist Mitautorin der Studie «Was ist bloss mit Max Muster los?». Im Auftrag des Vereins Artisana gingen Forschende von Universität Bern und Büro BASS darin der Frage nach, wie Verantwortliche von Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden damit umgehen, wenn psychische Probleme bei Mitarbeitenden auftauchen. Die Studie

Wo kleine Unternehmen bei der Prävention ihre Stärken mobilisieren können:

- Nähe: Man kennt sich untereinander meist persönlich. Durch die tägliche Zusammenarbeit bleiben Problemanzeichen und Veränderungen kaum unbemerkt.
- Flexibilität: Die Unternehmensleitung hat die Möglichkeit, rasch und unkompliziert auf Probleme zu reagieren.
- Vielseitigkeit: Aufgrund der kleinen Betriebsgrösse sind Mitarbeitende vielseitig gefordert, übernehmen interessante, abwechslungsreiche Tätigkeiten sowie Verantwortung. Dies schafft eine positive Einstellung zu Arbeit und Leistung.

www.artisana.ch



«Veränderungen bleiben nicht unbemerkt.»

fokussierte dabei auf Unternehmen des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes. Dabei beteiligten sich insgesamt 18 Branchen- und Gewerbeverbände der Deutsch- und der Westschweiz.

Stocker und ihr Team lokalisierten drei Merkmale, die sich Kleinbetriebe zunutze machen können: Nähe, Flexibilität und Vielseitigkeit. «Man kennt sich untereinander meist persönlich, und durch die tägliche Zusammenarbeit bleiben Problemanzeichen und Veränderungen kaum unbemerkt. Vorgesetzte haben die Möglichkeit, rasch und unkompliziert auf Probleme zu reagieren. Zudem haben Mitarbeitende in kleinen Betrieben oft ein vielseitiges Tätigkeitsprofil. Dies ermöglicht eine einfache temporäre Anpassung der Aufgaben, um die betroffene Person zu entlasten», fasst Dr. Désirée Stocker die Vorteile zusammen.

Der Mensch im Zentrum

Genau diesen offenen und persönlichen Umgang mit ihren Mitarbeitenden pflegen die Holzbau Plus Betriebe. Holzbau

Personalführung in der Digitalisierung

Gesund, sozial und nachhaltig?

Durch die digitale Transformation hervorgerufene Veränderungen in den Leistungserstellungsprozessen und am Arbeitsplatz wurden bisher noch zu selten unter der Fragestellung sozialer Nachhaltigkeit betrachtet.

Von Sibylle Olbert-Bock und Abdullah Redzeqi

Das aktuelle «Doing Business», das sich sehr stark an kurzfristig hohen Renditen orientiert, läuft Gefahr, dem notwendigen Erhalt von Ressourcen nicht ausreichend Rechnung zu tragen. Von guter Personalführung wird zunehmend gefordert, dass sie so ausgerichtet ist, dass gegenwärtige Leistungserbringung nicht auf Kosten der Potenziale für morgen geht. Unser Konzept von nachhaltiger Personalführung sieht vor, dass weitsichtige Unternehmen und Führungskräfte bestehende Ressourcen pflegen und in die Arbeitsfähigkeit und daher Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von Kompetenzen sowie körperliche und psychische Gesundheit von Arbeitskräften investieren.



Experten rechnen mit einem starken Anstieg von stressbedingten Erkrankungen.

Veränderung der Arbeitswelt

Der klassische Wettbewerb im unternehmerischen Umfeld verändert sich zunehmend hin zu einem Hyperwettbewerb. Von Unternehmen und dem Einzelnen werden höchste Effizienz, aber auch innovative und komplexe Problemlösungen gleichzeitig verlangt. Neben den Arbeitsinhalten ändern sich Anzahl und Vielfalt von Schnittstellen, und es werden neue Formen und Technologien der Zusammenarbeit und Arbeitsgestaltung diskutiert und eingeführt.

Mit Blick auf die Arbeitswelt insgesamt geht man mehrheitlich davon aus, dass sowohl einfachste als auch hoch komplexe Aktivitäten beim Menschen verbleiben. Angesichts des Kostendrucks werden Produktivitätsanforderungen einfacher Tätigkeiten weiter steigen und es werden nur dann Arbeitskräfte flexibel hinzugenommen, wenn sie benötigt werden. Unternehmensintern steigt der Aufwand an koordinativen Aufgaben,

die nicht immer adäquat in der Ermittlung der erforderlichen Personalausstattung berücksichtigt werden. Wendet man sich den hoch komplexen Tätigkeiten zu, so steigt angesichts zunehmender Vernetzung von Spezialistentum die koordinative und inhaltliche Belastung der Ausführ-

renden. Als «Mitunternehmende» sehen sie sich oft den «Unvereinbarkeiten» des Kosten-, Innovations-, aber auch Koordinationsdrucks gegenüber. Angesichts der demografischen Herausforderungen gilt es überdies, Wachstum mit einer abnehmenden Anzahl an verfügbaren

Flexible Arbeitszeit	Arbeitsinhalte	Mobile Arbeit (Arbeitsort)
<ul style="list-style-type: none"> • Self Managed Working Time • Wahlarbeitszeit • Arbeit auf Abruf • (Arbeitsbezogene erweiterte) Erreichbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexität • Autonomie – Formalisierung • Variabilität der Inhalte (Flexibilität und Multitasking) 	<ul style="list-style-type: none"> • Home Office • Mobile Arbeitsplätze • Coworking
Flexible Bürokonzepte	Arbeitsgegenstände und neue Kanäle von Information, Wissen, Daten	Digitale Vermittlung von Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Offene Bürostrukturen • Aktivitätsbasierte Arbeitsplätze (Desk Sharing usw.) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Plattformen • Nutzung technischer Devices • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuelle Aufgaben • Projektorganisation • Virtuelle Teams • Open Innovation Netzwerke • ...

Beispielhafte Veränderungen in der Gestaltung von Arbeit.



Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Müssen Bewerber Fragen zu früheren Krankheiten beantworten?

- Ja
- Nein
- Nur, wenn sie nochmals auftreten können

Wer oder was ist Morphologie?

- In der Sprachwissenschaft die Lehre der Form- und Wortbildung
- Der Sammelbegriff von Opiaten wie Morphin
- Das Reich von Morpheus, dem griechischen Gott der Träume

Welches Bedürfnis stellt in der Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow die unterste Stufe dar?

- Physiologische Bedürfnisse wie Luft, Wasser oder Essen
- Soziale Bedürfnisse
- Selbstverwirklichung

Gewinnen Sie
eine Teilnahme am
Praxis-Seminar
«Sozialversicherungen
Refresher II»
im Wert von CHF 980.–



Praxisorientierte Antworten auf alle Sozialversicherungsfragen

Was bedeutet es für Sie in der Personalpraxis, wenn Mitarbeitende aufgrund von Krankheit, Unfall oder Mutterschaft in Ihrem Unternehmen nicht einsatzfähig sind? Welcher Versicherungsträger kommt für den Erwerbsausfall auf? Wann entsteht Anspruch auf Mutterschaftsentschädigung?

An diesem Seminar beantwortet Ihnen unser Experte anhand von vielen Praxisbeispielen alle Fragen zu den Versicherungsleistungen bei Krankheit, Unfall und Mutterschaft.

Ihr Praxis-Nutzen

- Sie kennen die Anspruchsvoraussetzungen für Unfall, Krankheit und Mutterschaftsleistungen.
- Sie wissen, welche Versicherungsträger beim Erwerbsausfall im Einzelfall zum Tragen kommen.
- Sie beraten Arbeitnehmende umfassend über ihre Ansprüche bei Unfall, Krankheit und Mutterschaft.
- Sie sind der kompetente Ansprechpartner, wenn es bei den Leistungen der Versicherungsträger zu Schwierigkeiten kommt.

Tipp: Sie haben die Möglichkeit, Ihre konkreten Fragen vorab per Mail dem Referenten zu stellen. So kann der Referent Ihre Fragen gleich vor Ort behandeln.

Anmeldung und weitere Informationen:

www.praxisseminare.ch



Gratis-Download

Aufschub des Austrittstermins wegen Krankheit

Sie möchten einen Austrittstermin wegen einer Krankheit aufschieben? Dieser Mustertext hilft Ihnen dabei.

Download: www.personal-schweiz.ch

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf www.personal-schweiz.ch am Wettbewerb teil!

Lösungen und Gewinner werden in der April-Ausgabe von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 19.03.2018. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Februar-Ausgabe 2018:

Auf welcher Stufe wird die Arbeitszeit gesetzlich geregelt?
Verordnungsstufe

Wie viel Prozent der Beschäftigten gehen in der Schweiz frühzeitig in Rente?
Gut 30 Prozent

Was alles beinhaltet die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gegenüber dem Mitarbeitenden?
Die physische und psychische Unversehrtheit

Gewinner: Die Gewinnerin des Wettbewerbs der Februar-Ausgabe heisst Xenia Esenwein von der Senn Chemicals AG. Herzliche Gratulation!

Der etwas andere Ansatz

Effektives BGM für die Kleinen

Viele meinen, für kleine und mittlere Betriebe sei der Aufwand für Betriebliches Gesundheitsmanagement zu gross. KMU verfügen gegenüber Grossbetrieben jedoch über einige strukturelle Unterschiede, die ein BGM auch mit geringen Mitteln ermöglicht.

Von Konrad Wiesendanger



Auf der morphologischen Karte erschliesst sich der BGM-Prozess für alle Beteiligten schnell und nachvollziehbar.

Der Chef eines kleineren Druckerei- und Kopierbetriebes ist ratlos. Weil die Aufträge immer schneller fertig sein müssen, stehen seine Mitarbeitenden oft unter hohem Druck. Gerne würde er etwas unternehmen, um seine Crew zu unterstützen. Ihn interessiert, ob es in seinem Betrieb Optimierungsmöglichkeiten gibt, damit die Belastung die Gesundheit und die Zufriedenheit seiner Mitarbeitenden nicht gefährdet. Doch seine Erkundigungen nach vorhandenen Angeboten führen nur zu Verwirrung. Es gibt Angebote für ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement mit einer eingehenden gesundheitlichen und organisatorischen Analyse seines Betriebs, einem moderierten Gesundheitszirkel, Workshops und gesundheitsfördernden Aktionen. Doch der Blick auf den Preis macht deutlich: Das ist nichts für sein Unternehmen. Und dann gibt es einen bunten Strauss an Ein-

zelangeboten wie Entspannungstraining, Ergonomieberatung, Ernährung und Bewegung. Doch wie kann der Chef die Gewissheit erlangen, welches dieser Angebote für seinen Betrieb das richtige ist?

Gesundheit oder Management?

Beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es wie in jeder anderen Managementform um Organisation, Vorbereitung und Durchführung von Entscheidungen in einer komplexen Umwelt. Die Unternehmen sind vertraut mit Finanz-, Projekt- oder Risikomanagement. Beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement liegt der Fokus auf der Gesundheit der Mitarbeitenden und bezieht alle anderen Managementbereiche mit ein. Denn nur ein gesundes Unternehmen kann über eine längere Zeit nachhaltig und erfolgreich wirtschaften.

Die meisten Angebote für Betriebliches Gesundheitsmanagement sind auf grössere Unternehmen ausgerichtet. Fachexperten planen gemeinsam mit dem Unternehmen einen Organisationsentwicklungs-Prozess. Dieser beinhaltet eine Projektgruppe, einen Führungsworkshop, Interviews zu Arbeitszufriedenheit und Gesundheitschecks. Damit werden die relevanten Informationen über das Unternehmen gesammelt, um für die Mitarbeitenden ein Umfeld zu schaffen, das ihre Gesundheit nicht belastet. Dieser Analyseprozess sprengt jedoch das Geld- und Zeitbudget der meisten Kleinbetriebe.

Wie kann das BGM-relevante Wissen über kleinere und mittlere Unternehmen zu Tage gefördert werden, ohne dass der Aufwand die Kapazitäten des Unternehmens sprengt?



BGM für KMU

So setzen Sie es richtig um

Verminderte Arbeitsfähigkeit und Ausfälle von Mitarbeitenden wiegen in kleineren Unternehmen besonders schwer. Dass systematische Gesundheitsförderung mithilfe von betrieblichem Gesundheitsmanagement keine Frage der Firmengrösse ist, zeigt die Praxis.

Von René Marcello Rippstein

«Ich lebe betriebliches Gesundheitsmanagement vor, indem ich selbst dem Aspekt Gesundheit bei der Arbeit Rechnung trage und meine Arbeitstätigkeit entsprechend gestalte. Das steckt an und bringt eine positive Dynamik», beschreibt Mathias Fröhlich seine Einstellung zu Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM). Der Geschäftsführer und Inhaber eines Architekturbüros mit 28 Mitarbeitenden geht in seinem Engagement für die Gesundheit seiner Mitarbeitenden noch einen Schritt weiter und hat das BGM systematisiert. Letztes Jahr wurde das Unternehmen mit dem Label Friendly Work Space ausgezeichnet. Dies bescheinigt dem Unternehmen die systematische Integration von BGM. Keine Selbstverständlichkeit für einen Betrieb dieser Grösse. Denn vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit kleineren Belegschaften befürchten, dass der Aufwand für die systematische Umsetzung von gesundheitsförderlichen Massnahmen ihre Ressourcen oder ihr Know-how übersteigt.

Die geschätzten gesundheitsbedingten Produktivitätsverluste in Schweizer Unternehmen schwanken jährlich zwischen 5 und 5,8 Mia. Franken. Diese Verluste entstehen infolge gesundheitlicher Probleme der Mitarbeitenden und der daraus resultierenden reduzierten Arbeitsleistung. Dabei machen gesundheitsbedingte Fehlzeiten nur einen Drittel der Produktivitätsverluste aus. Zwei Drittel entfallen auf Präsentismus: Die Mitarbeitenden sind zwar am Arbeitsplatz, können aber nicht ihre normale Arbeitsleistung erbringen.

BGM ist keine Grössenfrage

Dass BGM in mittelgrossen KMU ein präsenteres Thema ist, zeigt die repräsentative Studie «Monitoring Verbreitung BGM» von Gesundheitsförderung Schweiz. Sie belegt, dass 71% der Schweizer Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden BGM-Massnahmen mehrheitlich oder vollumfänglich systematisch umsetzen. Dass sich gesundheitsförderliche Massnahmen

auch in kleineren KMU nachhaltig implementieren lassen, zeigten letztes Jahr drei Betriebe mit unter 50 Mitarbeitenden, welchen das Label Friendly Work Space zugesprochen wurde: Neben dem Architekturbüro Fröhlich wurden das St. Galler SAP-Beratungsunternehmen Process Partner AG mit 26 Angestellten und das Informations- und Kommunikationsunternehmen Achermann ICT-Services AG aus Kriens mit 41 Mitarbeitenden ausgezeichnet. Das Label attestiert den Unternehmen, dass sie sechs Qualitätskriterien für ein systematisches BGM erfüllen.

Auch wenn KMU mit wenigen Mitarbeitenden oftmals über keine professionelle HR-Struktur mit Fachpersonen verfügen, steht der Implementierung von BGM-Massnahmen nichts im Wege. Im Gegenteil, setzen sich die Führungsverantwortlichen für die Gesundheit der Mitarbeitenden ein, sind sie wesentlich agiler als Grossunternehmen mit langen Entscheidungsprozessen. Ideen können im Team formlos diskutiert und Massnahmen sofort umgesetzt werden.

Gesunde Mitarbeitende	Gesundes Unternehmen	Finanzieller Gewinn
<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Erhaltung der Arbeits-/Leistungsfähigkeit • Bessere Gesundheit • Veränderung der Arbeitszufriedenheit und Motivation • Weniger psychische und physische Belastungen, mehr Ressourcen • Besserer Umgang mit unternehmerischen Herausforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Arbeitsbedingungen • Optimierte Prozesse • Gesundheitsförderliches Betriebsklima • Mitarbeiterorientierte Führung • Innovationsfähigkeit • Mitarbeiterbindung • Gestärktes Unternehmensimage 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Absenzkosten¹ • Weniger Ersatz- und Aushilfspersonen • Weniger Fluktuationen • Klar positives Kosten-Nutzen-Verhältnis²

1 Schweizer Studie SWiNG (2011): 3-jähriges Projekt (8 Betriebe, 3000 Mitarbeitende) mit Standortbestimmung, Massnahmen und Interventionen.
2 Internationale Studien: iga Report 28 (2015), Studie Chapman LS et al., (2005), Kosten-Nutzen-Verhältnis zwischen 1:3 bis 1:6

Dennoch schreckt die Forderung nach einer Systematisierung viele Verantwortliche vor einer Auseinandersetzung mit BGM ab. System hört sich nach aufwendigen Konzepten, formalisierten Prozessen und komplexen Umstellungen des Arbeitsalltages an. Dass BGM jedoch schon im Kleinen beginnen kann, ohne dass der Betrieb auf den Kopf gestellt wird, zeigt die Fröhlich Architektur AG. «Zweimal wöchentlich haben wir eine «Powertime» etabliert. Während drei Stunden am Tag werden keine E-Mails und Telefonanrufe empfangen», beschreibt Mathias Fröhlich die Systematik einer ihrer BGM-Massnahmen. «Dieses Arbeiten ohne Störungen

Kriterien zur Messung des Umsetzungsgrads von BGM.



Entspannt die Spannung halten

«Wir laufen mit der Psyche Marathon»

In Zukunft wird es am Arbeitsplatz immer schneller, die Arbeitszeiten werden noch flexibler. Viele körperlich belastende Produktionsschritte wurden effizienter, denn sie konnten mittels Technik reduziert werden. Zugleich haben psychische Belastungen zugenommen.

Von Ruedi Josuran

Auch wenn die Digitalisierung ihren Höhepunkt noch nicht erreicht hat, bringt sie für Unternehmen und Mitarbeitende bereits tiefgreifende Veränderungen mit sich. Nebst dem, dass neue Technologien kontinuierlich ihren Weg in den Arbeitsalltag finden, werden Kommunikationswege zunehmend in den virtuellen Raum verlagert, und repetitive Aufgaben werden durch automatisierte Prozesse abgelöst – alles wird auf Digitalisierung getrimmt. Um mit der Schnelllebigkeit von Veränderungen umgehen zu können und die eigene Arbeitsweise entsprechend den veränderten Anforderungen anpassen zu können, benötigen Mitarbeitende daher eine ausgeprägte Veränderungskompetenz. Der Alltag in vielen Unternehmen ist geprägt von notwendigen Veränderungsprozessen, um sich für die sich ständig verändernden Marktbedingungen und Rahmenbedingungen fit zu machen.

Digitalisierung und Mobilität der Arbeit

Es ist für immer mehr Beschäftigte möglich, überall und jederzeit zu arbeiten. Das kann auf Dauer aber belasten. Besonders dann, wenn nicht genügend Handlungsspielraum vorhanden ist. Die Digitalisierung der Arbeitswelt hat nicht nur Auswirkungen darauf, wie in Zukunft gearbeitet wird, sondern auch auf unsere Wahrnehmung und das damit verbundene Denken.

Denn die vielfältigen Begleiterscheinungen und Herausforderungen des digitalen Wandels betreffen nicht nur Veränderungen der Arbeitsformen, sondern auch die Bedingungen, unter denen die Menschen heutzutage ihre Arbeit verrichten. Die Diskussion im Rahmen der Digitalisierung



Neue Arbeitsmodelle können helfen, dem Druck in einer digitalisierten Arbeitswelt zu begegnen.

fokussierte sich lange auf technologische Entwicklungen und Potenziale. Mittlerweile dreht sie sich auch verstärkt um die Rolle des Menschen in einer digitalisierten Arbeitswelt.

Sinngebende Vernetzung – aber wie?

Es geht um eine sinnvolle Verbindung von wirtschaftlichem Erfolg wie auch gesunder und motivierender Arbeitsgestaltung. Neue Trends, Wunschkataloge der sich wandelnden Gesellschaft, in Verbindung mit neuen Arbeitsmodellen.

Väter wollen sich mehr einbringen und mehr Zeit mit den Kindern verbringen. In den vergangenen Jahren sind viele Frauen in den Job zurückgekommen, vor allem aber Teilzeit. Dies ist mit flexiblen Arbeitsmodellen besser möglich. Zudem fallen zum Beispiel beim Home Office lästige Pendelzeiten weg. Doch mobiles Arbeiten und freie Zeiteinteilung sind nicht in

jeder Branche und für jeden einzelnen Arbeitsplatz geeignet – und auch nicht für jeden Arbeitnehmer.

Die Universität St. Gallen stellte in einer Befragung unter 8000 Beschäftigten fest, dass schon heute Digitalisierung zu emotionaler Erschöpfung und Konflikten zwischen Arbeit und Familie führen kann. So steigt das Burnout-Risiko mit zunehmender Nutzung von Informationstechnologie zu Arbeitszwecken in der Freizeit an. Höhere Erreichbarkeit und zunehmende Flexibilisierung führen zu einer Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, wenn noch eine E-Mail am Abend eingeht, die beantwortet werden muss. Ein richtiges Abschalten oder eine Erholung von der Arbeit setzt nie ein. Infolgedessen überrascht es nicht, wenn nach einem Wandel des Stellenwerts der Arbeit gerufen wird, in dem Arbeit als integraler Bestandteil des Lebens und nicht als Gegenpol gesehen werden soll, wie es der Münchner Kreis propagiert. Eine romantische Vorstellung, die wohl nicht bei jedem Menschen und jeder Arbeit jederzeit anwendbar sein wird.



Fehlzeitenmanagement

Eine strategische HR-Aufgabe

Was tun, wenn Mitarbeitende wegen Gesundheitsproblemen ausfallen? Sollen heikle Themen wie Rückenschmerzen, psychische Probleme oder Belastungen in Gesprächen mit Mitarbeitenden thematisiert werden? Welches sind die Rollen von Führungskräften, Mitarbeitenden und HR-Personen?

Von Hansjörg Huwiler

Gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeitende sind die Basis für den Betriebserfolg. Die zunehmend hohen Anforderungen bei der Arbeit resultieren aufseiten der Mitarbeitenden jedoch oft als Beschwerden bzw. als Fehlzeiten mit entsprechenden Kostenfolgen für den Betrieb.

Fehlzeitenquoten sind je nach Branche sehr unterschiedlich

Fehlzeiten, also gesundheitsbedingte Arbeitsausfälle, machen gemäss der AVOL-Befragung im Jahr 2015 pro Vollzeitäquivalent etwa 6,4 Tage pro Jahr aus (Fehlzeitenquote 2,9%). Dieser Wert variiert je nach Branche stark (Information und Kommunikation 2,1%, Gesundheits- und Sozialwesen 3,7%). Die Ausfallgründe werden in der Schweiz nicht systematisch erfasst. Einen Hinweis dazu gibt der Gesundheitsreport 2015 der Techniker-Krankenkasse Deutschland.

Anteile der wichtigsten Diagnosegruppen an den Ausfalltagen:

- Erkrankungen Muskel-Skelett-System 20%
- Psychische und Verhaltensstörungen 18%
- Erkrankungen Atemsystem 14%
- Verletzungen 11%

Gesundheitliche Einschränkungen wie Rückenschmerzen oder psychische Probleme führen nicht immer zu Fehlzeiten. Die Betroffenen gehen teilweise krank zur Arbeit und arbeiten dann mit reduzierter Leistung. Hier spricht man von Präsentismus bzw. der Anwesenheit am Arbeitsplatz bei beeinträchtigter Gesundheit mit der Folge negativer Auswirkung auf

den Genesungsprozess. In der Schweiz gaben in einer Untersuchung 47% der Erwerbstätigen an, in den letzten zwölf Monaten trotz Krankheit gearbeitet zu haben.

Hintergründe von Fehlzeiten und Präsentismus

Laut der aktuellen Schweizerischen Gesundheitsbefragung sind Beschwerden

weitverbreitet. Gut 10% sind der Meinung, dass sich die Arbeitsbelastungen negativ auf ihre Gesundheit auswirken. Am häufigsten genannte Beschwerden (Anteil 29–40%) sind:

- Allgemeine Schwäche, Müdigkeit
- Energielosigkeit
- Rücken-, Nacken- sowie Schulterschmerzen
- Kopfschmerzen
- Einschlaf- oder Durchschlafstörungen

Auswertungsart	Mögliche grafische Darstellung
Nach Ursache Aufzeigen der Ausfalltage nach Berufs-, Nichtberufsunfall und Krankheit. Meist besteht ein Verhältnis von ca. 80% Krankheit, 13% Nichtberufs-, 7% Betriebsunfall.	
Fehlzeitenquoten Berechnet wird das Verhältnis von Ausfalltagen zu Solltagen oder Ausfallstunden zu Sollstunden. Die Berechnung der Quote ermöglicht Jahres-, Monats- sowie Bereichs-Vergleiche. Weil öffentlich verfügbare Zahlen teilweise auf unterschiedlichen Grundlagen basieren, ist für den Betrieb der Benchmark mit sich selbst das verlässlichste Mass.	
Dauer Bei Veränderung der Fehlzeitenquote gibt die Auswertung zu Kurz-, Mittel- und Langfrist-Fehlzeiten Hinweise auf die Hintergründe. Es kann auch die Planung von Präventionsmassnahmen unterstützen. Die Auswertung erfolgt nach Anzahl Ereignissen pro Typ und nach Gesamtdauer der Fehlzeiten pro Typ.	
Anteil Mitarbeitende mit/ohne Fehlzeiten Eine Verringerung der Anzahl Mitarbeitender ohne Fehlzeiten ist ein Alarmsignal bezüglich deren Gesundheitszustands.	

Betriebliche Mentoren

So steigt die Life-Balance

Von den instinktiven Grundbedürfnissen bis hin zur Selbstverwirklichung: Die Bedeutung der Arbeit tangiert uns Menschen auf allen Ebenen. Da sie ein Teil des Lebens ist, sollte man daher besser von Life-Balance als von Work-Life-Balance sprechen. Betriebliche Mentoren können helfen, diese nachhaltig zu verbessern.

Von Sonja Kupferschmid Boxler

Eine Geschichte zum Einstieg: «Ein Student war auf dem Weg zu einer wichtigen Prüfung. Als er durch die Gänge lief, fiel ihm eine Tür auf, die er noch nie zuvor gesehen hatte. Er wusste, wenn er durch diese Türe ginge, würde er ein erfülltes Leben haben – Glück, Zufriedenheit und alles, was er sich wünschte. Aber er musste ja zur Prüfung! Und er sagte sich: «Nachher, nach der Prüfung gehe ich durch diese Tür!» Und er ging nach der Prüfung diesen Gang wieder entlang, aber die Tür war weg. Einige Jahre später war derselbe Mann – mittlerweile Manager in einem grossen Unternehmen, erfolgreich, anerkannt, beliebt – auf dem Weg zu einem wichtigen Geschäftsmeeting. Es sollten grundlegende Entscheidungen für das Unternehmen getroffen werden. Da war sie wieder, diese Tür, die Glückseligkeit verströmte. Und er wusste: «Wenn ich durch diese Türe träte, wäre ich zufrieden und glücklich.» Und er sagte sich: «Nachher, nach dem Meeting habe ich Zeit, dann werde ich durch diese Türe gehen!» Und nach dem Meeting – Sie ahnen es schon – war die Tür nicht mehr da. Viele Jahre später: Unser Mann sitzt in seinem Garten auf seiner Bank, schaut seinen Enkeln beim Spielen zu, hat alle Zeit der Welt. Und da ist sie wieder, diese Tür, die Glückseligkeit preist. Und er denkt sich: «Jetzt gehe ich hindurch!» Aber als er aufstehen will, versagen ihm die Beine.»

Arbeit hat eine grosse Bedeutung für uns Menschen

Wen regt diese Geschichte nicht zum Nachdenken an? Und wer hat sich noch nie dabei erwisch, «unwichtige» Dinge auf morgen zu verschieben und dem Glaubenssatz «zuerst die Arbeit und



Wie Hobbys soll Arbeit als integraler Bestandteil des Lebens verstanden werden.

dann das Vergnügen» zu folgen? Zweifellos nimmt die Arbeit in unserem Leben einen zentralen Stellenwert ein – rechnen wir nur mal die Stunden zusammen, welche wir an unserem Arbeitsplatz verweilen. Auch das Bewusstsein darüber, dass wir oft mehr Zeit mit unseren Arbeitskollegen verbringen als mit unserer Familie, verdeutlicht die Bedeutung der Arbeit. Unsere Arbeit dient, neben dem Erwerb von Geld, auch der sozialen Einbettung und der Persönlichkeitsentwicklung. Die Motive, welche die Erwerbsarbeit befriedigt, können anhand des Modells der Bedürfnishierarchie, das der Psychologe Abraham Maslow entwickelt hat, schlüssig zugeordnet werden.

Arbeit befriedigt unsere Motive auf der Stufe der sozialen Bedürfnisse nach Kontakt (Stufe III), auf der der Anerkennung und Wertschätzung (Individualbedürfnisse, Stufe II) und auf der des transzendenten Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung (Stufe I). Ebenso stellt die Arbeit natürlich auch die physiologischen Be-

dürfnisse (Stufe V) und den Wunsch nach Sicherheit, Recht und Ordnung (Stufe IV) sowie Freiheit von Bedrohung sicher. Menschliche Arbeit hat also nicht nur einen Ertrag, sie hat auch einen Sinn. Für die Mehrzahl der Menschen ist sie Gewähr eines gelingenden Lebensprozesses: Sie ermöglicht soziale Identität, Kontakte zu anderen Menschen über den Kreis der Familie hinaus und ermöglicht einen strukturierten Tagesablauf. Arbeit befriedigt also Bedürfnisse auf allen Stufen – kein Wunder also, dass wir die Gestaltung und Gewichtung dieses Lebensbereiches von Zeit zu Zeit reflektieren sollten.

Arbeit als Teil einer stimmigen Life-Balance

Das Leben hält nun aber verschiedenste Bereiche für uns bereit und besteht nicht nur aus Arbeit. Diese Lebensbereiche sind weit differenzierter zu erfassen als «Life» und «Work». An dieser Differenzierung erscheint insbesondere problematisch, dass überhaupt eine Trennung zwischen