



Bell Schweiz AG

Erlebbares BGM für die Mitarbeitenden in einem heterogenen Unternehmensumfeld schaffen

Hintergrund zur Einführung von BGM

Bell Schweiz stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Um den Schutz und die Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden weiter zu professionalisieren, führte das Unternehmen 2016 ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ein. Damit schuf Bell Schweiz eine Basis, um bestehende und zukünftige Massnahmen systematischer und somit erfolgreicher durchführen zu können. Daniel Strub, Leiter Payroll bei Bell Schweiz, ist überzeugt, dass BGM wesentlich darin unterstützt, eine attraktive Arbeitgeberin zu sein: «Wir haben die Pflicht, die Mitarbeitenden zu schützen. Wir wollen gesunde Mitarbeitende haben und behalten.»

Der Weg zu mehr Systematik und Struktur wird begleitet von hohen Ambitionen der BGM-Verantwortlichen und einem klaren Bekenntnis der Geschäftsleitung. BGM ist Teil der Unternehmenskultur. «Man muss einfach für das Thema brennen, dann kann man die Leute auch anstecken. Für uns ist wichtig, dass jeder Bereich ein Mitspracherecht hat. Und wir haben natürlich das Glück, dass der CEO es unterstützt», sagt Julia Peyer, Leiterin HR Administrationen.

Herausforderungen in der Einführungsphase

Eine besondere Herausforderung für wirksames BGM bei Bell Schweiz besteht im sehr heterogenen Umfeld. Im Unternehmen arbeiten Menschen aus über 70 Nationen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, Sprachkenntnissen und Bildungsniveaus. Sie sind unterschiedlich stark an Gesundheitsthemen interessiert. Die Arbeitsfelder reichen von der Produktion in Kühlhäusern über Logistik bis hin zu Büroarbeitsplätzen in der Administration. Alleine 80 Prozent der Arbeitsplätze sind in der Produktion angesiedelt. Entsprechend vielfältig sind die Anforderungen an Gesundheitsthemen im Unternehmen. Es braucht zum Beispiel Lösungen für körperliche Belastungen, Schichtbetrieb, psychische Herausforderungen oder Burnout-Prävention.

Wie können BGM-Massnahmen auf ein solch heterogenes Umfeld ausgerichtet werden? Ein wichtiger Erfolgsfaktor aus Sicht von Bell Schweiz ist es, den Betrieb zu kennen und nah an den Mitarbeitenden zu sein. Sich vor Ort anzusehen, welche Menschen dort unter welchen Bedingungen arbeiten. Daher wurde eine BGM-Arbeitsgruppe definiert, die für die Koordination von BGM-Massnahmen zuständig sein soll. Sie setzt sich aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Unternehmensbereiche zusammen, um Veränderungen anzustossen, die den Beschäftigten in allen Bereichen spürbare Verbesserungen bringen. Ein Beispiel dafür ist die Gestaltung der Arbeitszeiten in der Produktion. «Die Arbeitszeiten sind heute viel besser als vor fünf oder zehn Jahren. Wir arbeiten im Lebensmittelbereich, und darum muss man halt den Job dann machen, wenn die Arbeit da ist. Vor zehn Jahren hatten wir zum Teil sehr lange Tage. Jetzt wird geschaut, dass die Belastung nicht zu hoch wird», erzählt Didier Buschenrieder, Mitarbeiter in der Entwicklung von Bell Schweiz.

Heute zeigt sich, dass die Entwicklung von systematischem BGM bei Bell Schweiz in verschiedene Richtungen wirkt: Es schafft Awareness für Gesundheitsthemen, BGM-Angebote verbessern sich und es wirkt nach aussen.

Zusammenarbeit mit externen Partnern

Die BGM-Verantwortlichen bei Bell Schweiz setzen auf Partnerschaften mit externen Expertinnen und Experten, die ihnen den Zugang zu BGM erleichtern. So können sie die vorhandenen Ressourcen möglichst effektiv einsetzen und mehr erreichen. Daniel Strub fasst es so zusammen: «Wir erfinden nicht alles neu, sondern wir wollen das, was es schon gibt, an die Leute bringen.»

Gesundheitsförderung Schweiz: Anregung, Know-how und Aussenwirkung

Gesundheitsförderung Schweiz ist einer der langjährigen Kooperationspartner. Bell Schweiz schätzt die Unterstützung durch das Label Friendly Work

Space (FWS). Die Vorgaben waren und sind wichtige Guidelines, welche aufzeigen, worauf Bell Schweiz achten sollte und wie eine langfristige Planung und konsequente Evaluation umgesetzt werden. Im Rahmen des Assessmentprozesses waren die konkreten Tipps und das Aufzeigen von Optimierungspotenzial sehr hilfreich. «Friendly Work Space hat uns dabei geholfen, Struktur reinzubringen. Denn das ist wirklich schwierig», erinnert sich Julia Peyer. Mit dem Label ausgezeichnet zu werden und dies nach aussen zu zeigen, erfüllt das Unternehmen auch mit Stolz und zeigt, dass BGM bei Bell Schweiz gut umgesetzt wird.

Das Label FWS wird in der internen Kommunikation als Erkennungsmerkmal genutzt, um BGM zu kennzeichnen. Mitarbeitende wissen, dass es um ihre Gesundheit geht, wenn sie das Logo sehen. Durch die konsequente Kommunikation steigt die Bekanntheit von BGM: Die Mitarbeitenden haben gelernt, dass es sich lohnt, genauer hinzuschauen, wenn das Logo zu sehen ist.

Aus HR-Sicht erhöht das Label die Attraktivität als Arbeitgeberin und bietet einen Vorteil bei der Gewinnung neuer als auch beim Halten aktueller Mitarbeitender. Denn das Label ist ein Beleg für das Engagement von Bell Schweiz für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden.

Krankentaggeldversicherung: Tools und Kennzahlen

Die BGM-Arbeitsgruppe hat den Anspruch, die Ursachen für Absenzen systematisch auszuwerten und Massnahmen gezielt auf Problembereiche zu lenken. Dabei hilft Bell Schweiz die Zusammenarbeit mit ihrer Krankentaggeldversicherung Swica, deren Auswertungen beim Absenzenmanagement unterstützen. Hilfreich ist für die BGM-Verantwortlichen, in der Analyse nicht alles selbst neu entwickeln zu müssen, sondern schon bestehende gute Angebote effizient zu nutzen. So kann das vorhandene Budget für die Mitarbeitenden eingesetzt werden.

Awareness für BGM schaffen mit erlebbaren Angeboten

In der heterogenen Belegschaft von Bell Schweiz ist die Bereitschaft, sich aktiv mit Gesundheit auseinanderzusetzen, sehr unterschiedlich ausgeprägt. So besteht ein gewisses Risiko, dass BGM-Massnah-

men als Eingriff in die Privatsphäre wahrgenommen werden. Es stellt sich die Frage, wie möglichst viele Mitarbeitende auf BGM aufmerksam gemacht und überzeugt werden können, dass es sich um positive Angebote für sie handelt.

Als Marketing für BGM in eigener Sache und Initialzündung wurden daher Gratis-Angebote in der Kantine entwickelt. «Das war ein Punkt aus der Mitarbeitervertretung. Bei der Verpflegung gibt es viele Inputs von Mitarbeiterseite», erzählt Daniel Strub. Nachdem kostenloses Wasser und Früchte für alle Mitarbeitenden sehr positiv aufgenommen wurden und sich in Mitarbeitendenbefragungen gezeigt hat, dass tatsächlich mehr davon konsumiert wird, wurde das Angebot noch weiter ausgebaut.

Im Mitarbeitenden-Restaurant wird zudem Gratis-Suppe angeboten, was vor allem in den Pausen zum Aufwärmen nach der Arbeit im Kühlhaus ein wichtiges Angebot ist. Gisela Kohlhuber, stellvertretende Restaurant-Leiterin, erlebt täglich, dass diese Angebote von den Beschäftigten sehr geschätzt werden: «Wir stellen Suppe zur Verfügung. Die Leute können sich hier aufwärmen, weil sie ja in einer eher kalten Umgebung arbeiten.»

Diese Massnahmen haben das Ziel, die Bekanntheit von BGM zu steigern und auf einfache Weise zu zeigen, dass Bell Schweiz bereit ist, etwas für die Mitarbeitenden zu investieren. Die Angebote sind jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter bekannt, werden mit BGM verbunden und deshalb auch in Zukunft weitergeführt.

Awareness für BGM schaffen mit Bildsprache über zielgruppengerechte Medien

Die Rahmenbedingungen erfordern eine adäquate Kommunikation, die allen Mitarbeitenden vermittelt, welchen hohen Stellenwert ihre Gesundheit für Bell Schweiz hat. Gleichzeitig werden nur die Angebote aktiv genutzt, die für die Mitarbeitenden leicht verständlich und einfach zugänglich sind. Daher legt Bell Schweiz einen Fokus auf die zielgruppengerechte Vermittlung des vorhandenen Spektrums an Angeboten in den Bereichen Prävention, Ernährung und Entlastung sowie individuelle Unterstützung.

Um der Heterogenität der Mitarbeitenden möglichst gut zu entsprechen, hat sich niederschwellige Kommunikation als Erfolgsfaktor erwiesen. Viele der Mitarbeitenden haben keinen Arbeitsplatz mit PC

und sind im Arbeitsalltag nicht über digitale Wege erreichbar. Kommuniziert wird deshalb, neben Informationen im Intranet und in wöchentlichen Shopfloors, auch über Plakate und Aushänge.

Möglichen Sprachbarrieren begegnet Bell Schweiz, indem stärker Bildsprache genutzt wird als grosse Textmengen. Besonders stolz sind die Beteiligten auf einen Erklärfilm, welcher 2020 in Zusammenarbeit mit der Krankentaggeldversicherung und Gesundheitsförderung Schweiz erstellt wurde. So kann den Mitarbeitenden in einfacher Sprache und mit Bildunterstützung gezeigt werden, worum es beim BGM geht und an wen sie sich wenden können, um gesundheitliche Themen zu besprechen (Link zum Video: <https://vimeo.com/497661807/ca06bb291d>).

Der Erklärfilm ist auf der Firmenwebsite, im Intranet und auf Monitoren im Unternehmen zu sehen, sodass alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem Arbeitsplatz, Zugang zu diesen Informationen haben. Die positiven Rückmeldungen der Beschäftigten zum Video zeigen den Verantwortlichen, dass sie damit in die richtige Richtung gehen.

Pilotprojekte ermöglichen zielgerichtetes Vorgehen und schaffen höhere Akzeptanz

Wenn neue Themen angegangen werden, setzt die BGM-Arbeitsgruppe Schwerpunktthemen und führt dazu Pilotprojekte in kleinerem Rahmen durch. Aus Sicht von Bell Schweiz ist das ein weiterer Erfolgsfaktor für gelingendes BGM. So kann die Wirkung geprüft und der mögliche Nutzen aufgezeigt werden, bevor etwas für alle Mitarbeitenden angeboten wird. Nach dem Motto: Nicht alles auf einmal, aber dafür kontinuierlich.

Beispiel: Ergonomie-Training (ERGOFIT@BELL SCHWEIZ)

Anhand der Analyse von Krankheitsgründen wurden körperliche Abnützungserscheinungen als einer der Hauptgründe für Krankheitsabsenzen identifiziert. Ziel für die BGM-Arbeitsgruppe ist es, präventiv tätig zu werden. Probleme sollen frühzeitig erkannt werden, bevor die Beschäftigten so stark belastet sind, dass gesundheitliche Schäden entstehen.

Deshalb wurde ein Pilotprojekt zu Physiotherapie vor Ort an zwei Standorten aufgesetzt. In Zusammenarbeit mit den Führungskräften wurden Mitarbeitende identifiziert, die ein potenzielles Risiko für

körperliche Abnützungserscheinungen haben. Diese ausgewählten Personen erhielten eine Einzelberatung durch Fachpersonen. Anhand der Anamnese und Arbeitsplatzanalyse wurde für sie ein individuelles Selbsthilfeprogramm erstellt.

Alle am Pilotprojekt Beteiligten konnten in einem Feedbackfragebogen anonym ihre Einschätzung der Massnahme angeben. Zusätzlich wurden interne Fallbesprechungen vorgenommen und die Absenkenzahlen vor und nach dem Pilotprojekt überprüft. Diese Wirkungskontrolle zeigte positive Effekte. Die Absenzen an den Standorten konnten reduziert werden und die Massnahme erhielt eine sehr gute Bewertung im Feedbackfragebogen. Daraufhin wurde das Programm ERGOFIT@BELL SCHWEIZ 2021 für alle Standorte ausgerollt. Eine weitere Evaluation erfolgt 2022.

Den Mehrwert dieser Vorgehensweise fasst Julia Peyer so zusammen: «Darum sind die Pilotprojekte so wichtig. Sonst wissen wir nicht, ob es ankommt. Und für die Geschäftsleitung ist es natürlich auch aussagekräftig für die Entscheidung, ob man es weiterführt.»

Regelmässige Evaluation und Adaption der Massnahmen

BGM-Angebote können mit der Zeit leicht zur Selbstverständlichkeit werden, weshalb es aus Sicht von Bell Schweiz wichtig ist, immer wieder zu reflektieren, was die Massnahmen bringen und welche neuen Impulse gesetzt werden können. Daraus ergibt sich für Philipp Allemann, Leiter Supply Chain Management, dieser Anspruch: «Man darf nicht stehen bleiben. Es reicht nicht, wenn man einmal was macht. Man muss immer dranbleiben und auch weiterhin Vorschläge bringen.»

In regelmässigen Mitarbeitendenbefragungen werden Fragen zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, zur Wahrnehmung des Gesundheitsschutzes und zum körperlichen und seelischen Wohlbefinden der Mitarbeitenden gestellt, um über einen langfristigen Zeitraum die Stimmung und Wahrnehmung der Angestellten zu analysieren. So kann identifiziert werden, in welchen Bereichen es Veränderungen gibt und was mögliche Anpassungen des BGM-Angebots sein sollten. Auch für einzelne Massnahmen wird punktuell Feedback eingeholt, das in die weitere Bedarfsplanung einfließt.

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Basis für erfolgreiches BGM ist eine hohe Akzeptanz innerhalb von Bell Schweiz auf Seiten des Managements als auch der Mitarbeitenden. Dabei sind verschiedene Ebenen zu beachten:

- Das Management muss überzeugt sein, dass BGM positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wie auch auf die Absenzen hat: «Unseren Mitarbeitenden soll es bei uns gut gehen. Es soll ihnen gefallen. Sie sollen gerne bei uns arbeiten. Natürlich ist das nicht uneigennützig. Wir wollen möglichst wenige Unfall- und Krankheitszeiten haben», sagt Philipp Allemann.
- Die Mitarbeitenden sollen erleben, dass sie und ihre Gesundheit durch das Unternehmen ernst genommen werden und ein menschliches Arbeitsumfeld besteht. «Wenn der Arbeitgeber sich Mühe gibt, ist das viel wert. Wenn der Mitarbeiter sieht, dass er nicht nur hier ist, um zu arbeiten, ist das gut. Er ist dann auch ein Mensch, nicht nur ein Mitarbeiter», fasst Gisela Kohlhüser zusammen.
- Die Führungskräfte sind ein wichtiger Faktor im BGM-System und sollten regelmässig geschult und sensibilisiert werden. Denn sie sind bei den Beschäftigten vor Ort und benötigen dort passende Unterstützung.

- Die Beteiligung der Beschäftigten ist ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor. Hier betonen die Zuständigen bei Bell Schweiz, dass die Akzeptanz vorhanden sein muss, im Rahmen von BGM Problembereiche aufgezeigt zu bekommen. Aus Sicht des Managements kann dies natürlich auch mal unangenehm sein, wenn ein Führungsproblem besteht. Jedoch ist man bei Bell Schweiz wirklich daran interessiert, Schwachpunkte zu erkennen, und versteht sie vielmehr als Chance denn als Problem.

Steckbrief

Bell Schweiz beschäftigt als Nummer eins der Schweizer Fleischbranche etwa 2500 Festangestellte an 12 Standorten in der Schweiz.

Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz (2022). [Gelingendes BGM in Betrieben mit dem Label Friendly Work Space – Schlussbericht einer qualitativen Case Study inklusive 10 Fallbeschreibungen](#)