



Migros Tessin

Kreislauf des Wohlbefindens – wie setzt man ihn in einem Grossunternehmen in Gang?

Hintergrund zur Einführung von BGM

Die Migros Tessin legt seit jeher grössten Wert auf das Wohlbefinden ihrer Belegschaft. Das Arbeitsklima ist durch einen partizipativen Führungsstil und eine respektvolle Personalpolitik geprägt. Die Fluktuationsrate ist gering. Die Migros Tessin betrachtet Gesundheit ganzheitlich und respektiert, dass auch das Privatleben Auswirkungen auf das Arbeitsleben und die Arbeitseffizienz hat.

«Unser grundlegendes Ziel ist der aufrichtige Wunsch nach glücklichen Mitarbeitenden, die in einem gesunden Arbeitsumfeld aktiv integriert sind», so Rosy Croce, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiterin der Personalabteilung der Migros Tessin. Dahinter steht die Überzeugung, dass zufriedene Menschen motivierter sind und bessere Leistung bringen. Sie werden leichter mit Herausforderungen fertig und strahlen ihr Wohlbefinden auf ihre Umgebung ab. Das ist wiederum wichtig für das Klima in den Teams und erhöht die Bereitschaft, effizient zusammenzuarbeiten. Wenn Mitarbeitende gut arbeiten, schneiden alle besser ab: die Einzelnen, das Team, die Vorgesetzten, das gesamte Unternehmen.

Auf strategischer Ebene hat sich die Migros Tessin zum Schutz der Gesundheit und zur Vorbeugung von Krankheiten und Verletzungen aller Mitarbeitenden verpflichtet und strebt seit Jahren eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen Massnahmen an: Dafür suchte die Genossenschaft zunächst nach Best-Practice-Beispielen. Anschliessend bemühte sie sich, die Kriterien des Labels Friendly Work Space zu erfüllen, das durch seinen ganzheitlichen Ansatz überzeugte. Die Initiative zur Zertifizierung – und zum Aufbau der erforderlichen Strukturen und Prozesse – ging von der Genossenschaft Migros Tessin selbst aus, die aktuell das einzige zertifizierte Unternehmen südlich der Alpen ist.

Besonderheiten in der Einführungsphase

«Da das Wohlbefinden der Mitarbeitenden seit jeher in den Werten und Grundsätzen der Migros und der Genossenschaft verankert ist, mussten zunächst eine Umsetzungsstrategie sowie Unternehmensziele unter Mitwirkung der Geschäftsleitung definiert werden», berichtet Frau Croce, die die Zertifizierung der Migros Tessin vorantrieb. Eine Arbeitsgruppe entwickelte daher Prozesse und definierte Abläufe, die dem Schutz der physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden dienen.

Kadermitglieder und Führungskräfte wurden beteiligt und entsprechend geschult. Danach wurden Gefässe entwickelt, um Mitarbeitende in den Dialog einzubinden, sowohl direkt als auch indirekt: Indirekt beispielsweise über einen Personalausschuss, der die Schnittstelle zu den Mitarbeitenden bildet und ihre Interessen in den im Statut festgelegten Gremien vertritt; direkt beispielsweise über jährliche Evaluierungssitzungen zur Gesundheitsförderung und Befragungen nach Informationsveranstaltungen, Schulungen und durchgeführten Massnahmen. Der Dialog wird auch auf Teamebene sehr individuell fortgesetzt. So gibt es in manchen Teams Tafeln für Spontaneinfälle, auf denen Verbesserungsideen von Mitarbeitenden geteilt und anschliessend diskutiert werden. In allen Teams spielt das bilaterale Gespräch mit den jeweiligen Vorgesetzten eine besondere Rolle. Damit wird eine enge, auf gegenseitigem Vertrauen basierende Beziehung gefördert.

Mit diesen Gefässen etablierte die Migros Tessin einen Kommunikationskreislauf mit einem Top-down- und einem Bottom-up-Ansatz: Die Geschäftsleitung informiert, sensibilisiert und klärt auf. Zugleich wird die Meinung der Mitarbeitenden abgeholt. Das Feedback fliesst zurück zur Geschäftsleitung und wird ausgewertet. Massnahmen werden den Bedürfnis-

sen der Mitarbeitenden entsprechend geplant und umgesetzt. Die Mitarbeitenden bemerken, dass ihr Feedback Einfluss auf die Massnahmen hat, und sind motiviert, auch weiterhin Feedback zu geben. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess setzt ein, der alle miteinbezieht und miteinander vernetzt. Mitarbeitende fassen immer mehr Vertrauen und beteiligen sich stärker.

Durch diesen Kommunikationskreislauf entstand eine partizipative Kultur der Gesundheitsförderung.

Beispiel «Case Management pro presenza»

Ausgangslage

Eine der ersten BGM-Massnahmen war die Einführung des «Case Management pro presenza». Vor rund 20 Jahren stellte man sich bei der Analyse von Abwesenheiten die Frage, ob es Faktoren gibt, die von der Arbeitgeberin direkt zu beeinflussen sind. Ziel sollte sein, möglichst gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und eine «Kultur des Abwesenheitsmanagements» zu etablieren, die nicht nur die reine Verwaltung von Abwesenheiten, sondern die Gesundheit als Ressource in den Mittelpunkt stellt.

Zu diesem Zeitpunkt war es noch sehr ungewöhnlich, Krankheit und Abwesenheiten zu thematisieren. Anfangs beäugten die Mitarbeitenden noch etwas misstrauisch, dass man ihrer Gesundheit plötzlich so grosse Aufmerksamkeit schenkte, und fühlten sich unwohl, etwas mitzuteilen. «Wir versuchten zu vermitteln, dass das Interesse an ihrer Gesundheit ehrlich ist», erzählt Frau Croce, die das Projekt von Anfang an begleitete, «und dass es in ihrem eigenen Interesse liegt, sowohl über die Arbeitsbedingungen nachzudenken als auch darüber, wie man Stress im Privatleben abbauen kann. Wir sind ernsthaft interessiert, Lösungen zu finden und unsere Mitarbeitenden auch in Notzeiten ganzheitlich zu unterstützen. Denn eine Lösung für sie ist auch eine Lösung für uns.»

Über die Jahre lernten die Mitarbeitenden, dass die Migros Tessin tatsächlich zu ihren Gunsten handelt, und fassten Vertrauen. Es dauerte allerdings einige Jahre, diesen Ansatz, der von gegenseitigem Respekt und Vertrauen gekennzeichnet ist, zu vermitteln. «Heute ist es für uns normal, über Abwesenheiten zu sprechen. Wohlbefinden und Abwesenheit sind zwei Seiten derselben Medaille», resümiert Frau Croce. Nicht nur das Bewusstsein der Mitar-

beitenden verbesserte sich über die Jahre wesentlich, sondern auch das Case-Management-System an sich. Heute rücken präventive Aspekte immer mehr in den Vordergrund.

Umsetzung

Sobald Situationen entstehen, die zu einer Abwesenheit führen (könnten), greift ein Prozess ein, der aus mehreren Phasen besteht. Da Abwesenheiten durch kritische Situationen bedingt sein können, liegt der Schlüssel in der rechtzeitigen Information der Vorgesetzten, um frühzeitig die nötige Hilfe leisten zu können. Dazu wurde ein Informationsfluss definiert, der Vorgesetzte wöchentlich an ihre Tasks in Bezug auf Abwesenheiten in ihrem Team erinnert.

In einer «**ultrapräventiven**» Phase, zum Beispiel bei psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, können sich Mitarbeitende an die HR-Abteilung oder einen anonymen Online-Informationspunkt wenden. Dieser wird von einem externen Unternehmen betreut und sichert Vertraulichkeit zu.

«**Schritt null**» (präventive Phase) greift bei einer Abwesenheit von mindestens einem Tag. Bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz reichen Mitarbeitende proaktiv ein einfaches Formular über ihr Wohlbefinden bei ihren Vorgesetzten ein. Es geht darum, zu verstehen, ob eine Anpassung der Arbeitssituation hilfreich für die weitere Genesung sein kann (z. B. Ausruhmöglichkeiten nach Operationen, Anpassung der Arbeitszeit oder Ähnliches).

«**Schritt 1**» (Prozessaktivierung) folgt nach der dritten Abwesenheit innerhalb von 12 Monaten (36 Monate bei Unfällen) oder bei Abwesenheiten von mehr als 30 Tagen. Die Vorgesetzten werden aktiv und führen mit den Mitarbeitenden ein empathisches Gespräch. Nicht die Krankheit wird thematisiert, sondern Unterstützungsmöglichkeiten seitens des Unternehmens. Ein Formular dient als Gesprächsleitfaden und die Daten und Formulare zu früheren Abwesenheiten werden herangezogen.

«**Schritt 2**» (neutrale Bewertung) tritt nach der Einzelfallprüfung in Kraft. Vorgesetzte können die Intervention eines Case Managers anfragen und händigen ihm dafür alle gesammelten Dokumente aus. Dieser schaltet sich für eine neutrale Beurteilung des Falles ein, ausserhalb der Linie, und geht auf die betreffende Person zu. Wenn es die Situation erfordert, kann eine Entscheidung herbeigeführt werden.

In weiteren Schritten wird der oder die Mitarbeitende vermehrt über die Abwesenheitshistorie sensibilisiert und es wird nach gemeinsamen Lösungen gesucht, die zugunsten aller Parteien sind.

Wirkungskontrolle

Die Migros Tessin ist sehr zufrieden mit der Wirkung ihres Case-Management-Systems. Während sie in «Schritt null» rund 1000 Fälle pro Jahr zählt, sind es in «Schritt 1» noch 100 bis 120 und in «Schritt 2» rund 40. «Schritt 3» und «Schritt 4» kommen äusserst selten zum Tragen, mit maximal 10 Fällen pro Jahr. «Die Lösung wird also oft schon viel früher im Verfahren gefunden, entweder auf Initiative der Mitarbeitenden oder in den Gesprächen mit den Vorgesetzten», erläutert Claudio Paganetti, Leiter des Verkaufspersonals und Case Manager. Wichtig für den Erfolg sind auch die Frühindikatoren, ob Mitarbeitende vor Problemen stehen. Dafür sind die Vorgesetzten sensibilisiert und achten neben den Abwesenheiten auch auf Veränderungen der Leistung und auf Anzeichen, die während den Gesprächen mit ihren Mitarbeitenden auftreten. So kann proaktiv gehandelt werden, bevor es überhaupt zu ernsthaften Problemen bzw. Abwesenheiten kommt.

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Heute setzt die Migros Tessin zahlreiche BGM-Massnahmen in unterschiedlichsten Bereichen und Komplexitätsgraden um. Das Label Friendly Work Space strukturiert bestehende Prozesse und erweitert diese. «Wenn man die Kultur der Gesundheitsförderung wirklich verinnerlicht hat, wird man über das hinausgehen, was die Kriterien verlangen. Es ist ein Kreislauf der Verbesserung, der den Menschen durch den gesamten beruflichen Lebenszyklus im Unternehmen begleitet», so Frau Croce.

Die Herausforderung für die Migros Tessin liegt in ihren 40 Standorten. Durch die räumliche Distanz und die unterschiedlichen Geschäftsbereiche ist es nicht immer einfach, Massnahmen zu definieren, die für alle umsetzbar sind. Zudem ist die Koordinierung der Wirkungsüberprüfung aufwendig. Deshalb werden Ideen im Vorfeld getestet und Erfahrungen mit anderen Genossenschaften ausgetauscht. Wenn sich in der Analysephase herausstellt, dass die Wirkung nur gering ist, wird die Massnahme entweder nur in kleinem Umfang oder gar nicht umgesetzt. Anfangs mussten viel Zeit, Ressourcen und Energie investiert werden, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Das funktioniert nur über eine aufrichtige Haltung des Unternehmens, so Frau Croce, über Partizipation und die Umsetzung angemessener Massnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden.

Die Belohnung sei ein Kreislauf des Wohlbefindens im Unternehmen. Die Menschen sind motiviert und kooperativ und strahlen das auf ihre Umgebung aus. Ihr Bewusstsein für die eigene Gesundheit steigt und sie übernehmen mehr Verantwortung für sich und ihr Umfeld. Frau Croce freut sich besonders darüber, dass sich die Mitarbeitenden immer mehr öffnen und sich aktiv beteiligen. Denn das sei die Voraussetzung für kontinuierliche Verbesserung und ein Zeichen des Erfolgs von BGM.

Steckbrief

Die Migros-Gruppe ist ein Zusammenschluss verschiedener Unternehmen mit einem Dachverband, dem Migros-Genossenschafts-Bund, und zehn regionalen Genossenschaften. Die Migros Tessin ist eine dieser Genossenschaften und verwaltet die Filialen und Geschäfte in ihrem Genossenschaftsgebiet mit etwa 40 Standorten und über 1500 Mitarbeitenden.

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