

## Basler Versicherung

### Etablierte und beständige Vertrauenskultur: Prävention bei der Basler Versicherung

#### Vertrauen des Managements in BGM-Verantwortliche

Das BGM-Team am Hauptsitz besteht derzeit aus drei vollzeitangestellten Personen. Sie sind strukturell an das HR angegliedert, nehmen aber keine HR-spezifischen Aufgaben wahr, sondern sind nur für BGM und Case Management zuständig. Das Management bringt dem BGM-Team in besonderer Weise Vertrauen entgegen und schafft so den benötigten Freiraum für dessen Arbeit. Das brauche zum Teil einen langen Atem, so Stefan Walliser, der Leiter HR für den Standort Schweiz. «Bis dahin braucht es Vertrauen, ohne dass man sich ständig rechtfertigen muss.»

Michael Möller, CEO Baloise in der Schweiz, ergänzt, dass sie zwar Reportings und Zahlen als Evidenz nutzen. Sie seien bei der Definition der Stossrichtung der BGM-Massnahmen involviert. «Aber Jacqueline muss sich nicht jedes Jahr rechtfertigen, dass sie drei Leute braucht. Sie hat also gewisse Freiheiten.» Die hier erwähnte Jacqueline Schreiber ist Leiterin des HR-Gesundheitsmanagements (BGM-Team). Die Freiheiten, die sie hat, umfassen zum Beispiel einzelne Massnahmen, über die sie und ihr Team autonom entscheiden: «Ich muss da keinen Businesscase rechnen und das beantragen, sondern ich kann es einfach machen.»

#### Früherkennung von Belastungen: die Schwelle gering halten

Themen wie psychische Belastung, Überforderung, Burnout waren noch vor wenigen Jahren Tabuthemen, vor allem am Arbeitsplatz. Dies zu ändern also früh zu erkennen, wenn jemand Hilfe braucht, und die Person gezielt zu unterstützen, ist eines der wichtigsten Ziele des Gesundheitsmanagements der Basler. «Die Mitarbeitenden trauen sich vielleicht gar nicht, so was in Anspruch zu nehmen. Der oder die Einzelne lässt oft selbst diese Gefühle nicht zu», meint Melanie Leingruber, Assistenz im Verwaltungsrat.

Um psychische Gesundheit zu enttabuisieren, wird schnell klar, dass ein Umdenken stattfinden muss. Jacqueline Schreiber formuliert die Haltung der Basler so: «Wir müssen halt auch akzeptieren, dass es psychische Krankheiten gibt. Wir sind ein Spiegel der Gesellschaft. Ein Mitarbeiter, der sich bei uns meldet und nach Hilfe fragt, ist für uns ein engagierter Mitarbeiter. Das ist positives Verhalten.»

Mitarbeitenden bei der Basler werden verschiedene Gefässe zur Verfügung gestellt, um Unterstützung zu erhalten, dies ist bei der Basler wertungsfrei möglich. Eines dieser Gefässe ist die Integrity-Line, bei der sich Personen anonym melden können. Weitere Ansprechstellen sind die HR-Business-Partner und die Mitarbeiter-Kommission. Und manchmal ergäben sich auch Gespräche oder Denkanstösse im Rahmen der Ergonomie-Beratung, meint BGM-Teammitglied Simon Feuz. «Körper und Psyche beeinflussen sich stark. Ich komme halt aus dem medizinischen Bereich. Darum kann ich den Leuten auch erklären, wie es zu den körperlichen Beschwerden kommt.»

Herzstück des BGM sei laut Jacqueline Schreiber aber das Case Management, wobei mehr als die Hälfte der Fälle präventive Ressourcen-Gespräche seien, bei denen es beispielsweise um etwas im Berufs- oder Privatleben gehe, das das Wohlbefinden der Mitarbeitenden beeinträchtigt. Mit dem Case Management haben viele gute Erfahrungen gemacht: «Oft nutzt man so was erst, wenn es fast zu spät ist. Es war wirklich das einzig Richtige für mich. Danach ging es stetig aufwärts.» Beim Case Management können sich Mitarbeitende sicher sein, dass das Gesagte vertraulich behandelt wird. Sie können sich auch aussuchen, an wen sie sich wenden möchten: Die drei Ansprechpersonen aus dem BGM-Team verfügen über je unterschiedliche Ressourcen bzw. Schwerpunkte in ihrer Ausbildung. Unterstützt wird das Team zudem durch Kooperationen, zum Beispiel mit einer Tagesklinik, in der Mitarbeitende im Notfall kurzfristig einen Therapieplatz erhalten.

Die positiven Erfahrungen mit den Case-Management-Gesprächen und den Personen aus dem BGM-Team sprechen sich schnell herum, was wiederum Barrieren bei anderen Mitarbeitenden abbauen kann,

das Angebot in Anspruch zu nehmen. «Das klingt banal, ist aber zentral. Und über die Jahre ist Vertrauen entstanden. Wir sind wahnsinnig stolz darauf», so Stefan Walliser, und ergänzt: «Diese drei Mitarbeiter-Kapazitäten sind wirklich gut investiert.»

### Herausforderung: Mitarbeitende motivieren

«Es gäbe auch viele vorbeugende Massnahmen. Atemübungen, Yoga und so weiter. Aber oft nimmt man es nicht in Anspruch. Man denkt dann: Ich komme selber klar, das brauche ich nicht», sagt uns eine Mitarbeiterin. Wie also die erwähnten Hemmungen abbauen und Mitarbeitende auch in stressigen Zeiten motivieren, den ersten Schritt zu machen, bevor eine Person erst richtig krank wird?

Im Rekrutierungsprozess wird den Bewerbenden nach dem Erstgespräch jeweils ein Film geschickt, in dem die zusätzlichen Benefits der Arbeit bei der Basler gezeigt werden. Bei den Einführungsveranstaltungen stellt das BGM-Team die vielfältigen Angebote persönlich vor. In Zeiten von Homeoffice und Corona wurde dafür kurzerhand ein Video erstellt, das den neuen Mitarbeitenden gezeigt wird. Im Intranet und mithilfe von Aushängern, zum Beispiel in den Aufzügen am Hauptsitz, werden Mitarbeitende auf neue BGM-Angebote aufmerksam gemacht.

Und vor allem gilt: das Management muss mit gutem Beispiel vorangehen. Wenn sie sich nicht die Zeit nehmen, wie sollen dann die Mitarbeitenden lernen, dass es wichtig und richtig ist, Pausen einzulegen und sich etwas Gutes zu tun? «Wir müssen auch mal als Testpersonen herhalten», erzählt CEO Michael Möller. «Wenn von der Geschäftsleitung keiner dabei ist, kann man das rauchen. Das hat auch viel mit der Vorbildrolle von uns zu tun.» Andere Mitarbeitende können ebenfalls eine Vorbildfunktion haben, wie eine Mitarbeitende aus eigener Erfahrung berichtet: «Ich habe zum Beispiel eine Kollegin gehabt, die jeden Mittag Sport gemacht hat. Ich habe das bewundert, dass sie sich diese Zeit genommen hat. Und sie hatte danach immer volle Energie.»

Jacqueline Schreiber und ihr Team versuchen zudem, im Rahmen des Programms «Mitarbeiter für Mitarbeiter» Personen aus der Belegschaft zu motivieren, selbst Angebote einzubringen. Eine Mitarbeitende, die als Faszientrainerin ausgebildet

ist, hat nun einen entsprechenden Kurs angeboten. Die Nachfrage sei so gross, dass es bereits eine Warteliste gebe.

### Atemtraining

Ein weiteres Beispiel für eine beliebte BGM-Massnahme ist das «Atemtraining». Auslöser für das neue Angebot war zunehmender Stress in der Corona-Zeit: «Oft können die Leute sich auch nach Feierabend nicht mehr klar abgrenzen. Die können nicht abschalten.» Erfahrungen von Personen aus einem stationären Aufenthalt haben zudem gezeigt, dass Atemtraining manche Mitarbeitende vor dem Burnout bewahrt hat. Die Relevanz des richtigen Atmens für Stressbewältigung, Körperwahrnehmung und Wohlbefinden ist zudem gut belegt.

Jacqueline Schreiber und ihr Team haben sich daraufhin entschieden, das zwanzigminütige Training in den BGM-Räumen und mithilfe eines Atemtrainers anzubieten. Ursprünglich fand das Training an zwei Tagen, morgens und abends statt. Aufgrund von Mitarbeitenden-Feedbacks wurden anschliessend die Dauer und die Zeitfenster angepasst: Neu wurden die zwei Termine auf den Morgen gelegt, auf 7.30 Uhr und 8.00 Uhr. Zusätzlich wurde das Training auch digital angeboten, sodass die Mitarbeitenden von zuhause oder unterwegs teilnehmen konnten.

Die Wirkung wird anhand von Feedbackbefragungen und Teilnehmendenzahlen gemessen. Bislang haben 40 Mitarbeitende vom Angebot profitiert. Das Ziel des BGM-Teams war eigentlich, dass 50 Personen teilnehmen, um eine Erfolgsmessung durchführen zu können. «Jetzt sind es nur 40, aber wir glauben einfach daran, dass es wichtig ist», räumt Jacqueline Schreiber ein.

### Ergonomisches Arbeiten im Homeoffice

Die pandemiebedingte Umstellung auf Homeoffice hat viele Mitarbeitende vor besondere Herausforderungen gestellt. Dies betraf vor allem jene, die zuhause keinen Arbeitsplatz eingerichtet hatten oder sich durch Kinder im Haushalt nicht gut abgrenzen konnten. Die entstehenden Probleme wurden im BGM-Steuerergremium und in Case-Management-Gesprächen thematisiert und sichtbar gemacht.

**Einblicke in die Kommunikation zum und über das Angebot «Atemtraining» der Basler Versicherung**



Es ist schon beeindruckend, was 15 Min. bewusste Atmung alles bewirken kann! Nebst dem dass es unser ganzes Immunsystem extrem stärkt!

👍 1 • Antworten • 🕒 vor einem Monat

Ich freue mich schon!! Danke la Baloise :)

👍 1 • Antworten • 🕒 vor einem Monat



Feuz, Simon

Liebe das Angebot läuft bereits... und nur noch bis zum 11.11.2021 Also Compi anschmeissen und am Dienstag und Donnerstag um 07.30 oder dann um 08.00 Uhr einwählen und mitmachen. Viel Spass!

👍 0 • 🕒 vor einem Monat

Macht mit und nehmt euch die 15 Minuten Zeit für euren Körper, Seele und Geist! Es lohnt sich und ihr werdet sehen, wie gut es tut. Ich kann es nur empfehlen!

👍 2 • Antworten • 🕒 vor 6 Stunden

Eine einfache, aber nützliche Massnahme war der Versand von Schildern mit schlafenden Katzen darauf und der Aufschrift «Psst!», um Kinder daran zu erinnern, dass die oder der Mitarbeitende gerade Ruhe benötigt. Zudem wurden die Mitarbeitenden ermutigt, ergonomische Bürostühle gratis mit nach Hause zu nehmen und ältere, höhenverstellbare Schreibtische vergünstigt zu erwerben, um auch zuhause mit ergonomischen Möbeln arbeiten zu können.

Online-Angebote wie Muskel-Entspannungsdehnung nach Liebscher&Bracht, Atemtraining und Pausenmanagement wurden ergänzend auf den Weg gebracht. Die Wirkung der verschiedenen Massnahmen wurde anschliessend anhand von Feedback in den diversen Gefässen und dem Erwerb des Mobiliars gemessen.

**Wirkung**

Die Basler hat sich zum Ziel gesetzt, zu den besten Arbeitgeberinnen zu gehören. Eine der Kennzahlen, die ihr Hinweis darauf geben, ist die Weiterempfehlungsquote, also die Antwort auf die Frage, ob man die Basler als Arbeitgeberin weiterempfehlen würde. «Die Weiterempfehlungsquote ist bei uns extrem hoch. Manchmal liegen wir bei über 90 Prozent», sagt Jacqueline Schreiber. Kennzahlen seien wichtig, vor allem in einem börsenkotierten Unternehmen wie der Basler. Dennoch findet sie andere Aspekte mindestens ebenso wichtig: «Wenn wir einen Reputationsschaden hätten, weil Mitarbeitende schlecht behandelt würden, und das nach aussen getragen würde, dann wäre das wirklich schlimm. Dann hätten wir unseren Job nicht gut gemacht. Ich glaube, das hätte auch eine Auswirkung auf die Stakeholder.»

Um die Wirkungsmessung weiter zu vereinfachen, werden Kennzahlen in den drei BGM-Dimensionen «körperliche Gesundheit», «psychische Gesundheit», «Arbeitszufriedenheit und Motivation» kontinuierlich auf die relevantesten reduziert und adaptiert: «Die Ergonomie-Fälle wollten wir auf 20 Prozent reduzieren. Darum haben wir jetzt zum Beispiel auch einen Masseur im Haus.» Ein weiterer, wichtiger Kennwert im Rahmen der psychischen Gesundheit ist zum Beispiel die Messung der Zustimmung zur Aussage «Das Unternehmen unter-

stützt mich darin, ein angemessenes Gleichgewicht zwischen meiner Arbeit und meinem Privatleben zu erreichen». Angestrebt wird, dass die Zustimmung jährlich um ein Prozent zunehmen sollte. Zielwerte im Bereich Arbeitszufriedenheit und Motivation sind beispielsweise die Teilnehmendenquote bei BGM-Massnahmen sowie die Abfrage, ob es die Arbeitsbedingungen den Mitarbeitenden erlauben, so produktiv wie möglich zu arbeiten.

Es komme bei den Bewerbungen vor, dass die Leute spezifisch nach dem Label Friendly Work Space suchen und dies erwähnen, so Stefan Walliser. «Es hat tatsächlich eine Aussenwirkung. Das darf man nicht unterschätzen.» Auch Simon Feuz war das Label bei der Auswahl der Basler als Arbeitgeber wichtig: «Das war für mich der Garant, dass der Arbeitgeber doch gewisse Leitlinien erfüllt hat.»

### Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Die Basler Versicherung hat sich der Herausforderung angenommen, mit dem BGM gezielt psychische Belastungen anzugehen. Für die bisherigen Erfolge in diesem sensiblen Bereich waren folgende Faktoren ausschlaggebend:

Es bedarf einer langfristigen Investition des Managements in Personal, das die herausfordernde Aufgabe übernehmen kann und will, also über die entsprechende Offenheit für das Thema verfügt und für die Aufgabe ausgebildet ist. Die Ansprechpersonen müssen zuerst Vertrauen zur Belegschaft aufbauen, bevor diese sich ihnen anvertraut. Das braucht eine gewisse Zeit, in der die Ansprechpersonen im Unternehmen (z.B. mit ihren Massnahmen) sichtbar und erlebbar werden. Zudem müssen möglichst mehrere Gefässe zur Verfügung gestellt werden, an die sich Mitarbeitende vertraulich wenden können und die eine möglichst geringe Hemmschwelle aufweisen.

In der Unternehmenskultur muss verankert werden, dass das Ansprechen und Bearbeiten von psychischen Problemen positiv bewertet wird. Dazu gehört zum Beispiel, dass Vorgesetzte an Massnahmen teilnehmen, auf die eigene Work-Life-Balance achten und psychische Gesundheit möglichst offen angesprochen wird.

BGM-Massnahmen, die einen Effekt auf die psychische Gesundheit haben, unterstützen den offenen Umgang mit dem Thema. Im Rahmen von Atemtrainings und Schulungen zu ergonomischen Arbeitsplätzen können zum Beispiel Querverbindungen zu allgemeineren Themen wie dem Umgang mit Stress geschaffen werden.

#### Steckbrief

Die Basler ist ein börsenkotiertes Unternehmen mit rund 3300 Mitarbeitenden an verschiedenen Standorten in der Schweiz.

#### ABBILDUNG

#### Verwendung des Labels Friendly Work Space in der Kommunikation der Basler Versicherung



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