

personal

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

SCHWEIZ

www.personal-schweiz.ch

Freistellung

Stolpersteine umgehen:
Welche Rahmenbedingungen
bei einer Freistellung zu
beachten sind. **S. 10**

Personalkosten

Entlassungen vermeiden:
Wie sich Personalkosten
senken lassen, um das
Überleben zu sichern. **S. 28**

Kritikgespräch

Konstruktiv kritisieren:
Welche Strategien in
schwierigen Gesprächen
zum Ziel führen. **S. 36**



«Loyalität sollte belohnt werden»

Arbeitsrechtsexperte Denis Humbert
über die verschärfte Rechtsprechung
bei der Alterskündigung. **S. 6**

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Stress ganzheitlich bekämpfen

Einzelmassnahmen stiften im betrieblichen Gesundheitsmanagement meist nicht den erhofften Nutzen. Um die Herausforderungen in der Stressprävention zu meistern, ist ein ganzheitlicher Ansatz gefragt. Retention Health Management wird dieser Forderung gerecht.

Von Ralph Hofbauer

Laut dem Job-Stress-Index 2015 sind mehr als 20 Prozent der Schweizer Arbeitnehmenden im kritischen Bereich, was die Stressbelastung betrifft. Dies entspricht rund einer Million Menschen. Doch Stress belastet nicht nur Arbeitnehmende, sondern auch die Volkswirtschaft. Die Folgekosten von Stress am Arbeitsplatz werden von Gesundheitsförderung Schweiz auf jährlich 5,6 Milliarden Franken geschätzt. Der Handlungsbedarf ist angesichts dieser Zahlen offensichtlich – doch wo ansetzen?

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat sich in den letzten Jahren in vielen Unternehmen etabliert. Allerdings stiften die Massnahmen im Rahmen des BGM nicht überall den erhofften Nutzen. Auf den anfänglichen Tatendrang folgt nach der Einführung vielerorts die Ernüchterung, denn die gut gemeinten Einzelmassnahmen verpuffen, ohne Wirkung zu zeigen. Weder betrieblich verordnete Turnübungen noch kostenlose Pausenäpfel können die zunehmende Stressbelastung eindämmen.

Einzelmassnahmen greifen nicht

Beim Schweizerischen Versicherungsverband SVV beurteilt man gängige BGM-Ansätze kritisch: «Es handelt sich häufig um eine Ansammlung von Einzelmassnahmen, die aber in ihrer Wirkung nicht optimal greifen, weil sie die Gesundheit der Mitarbeitenden nur punktuell fördern», sagt Thomas Gosteli, Leiter Ressort Services des SVV. «Wirkungsvolles BGM muss den Menschen in seiner Gesamtheit im Fokus haben und betrifft deshalb letztlich alle Unternehmensbereiche.»

Mit dieser Forderung nach einem gesamtheitlichen Ansatz steht der SVV nicht



Die ständige Erreichbarkeit verlangt nach einer effektiven Stressprävention im Rahmen des BGM.

alleine da: «BGM muss in die Managementstruktur eingebaut und als System im Unternehmen gelebt werden. Es darf nicht bei Einzelmassnahmen bleiben», betont Thomas Mattig, Direktor von Gesundheitsförderung Schweiz. Die Gesamtheitlichkeit der BGM-Massnahmen ist denn auch eine zentrale Voraussetzung, um das Label «Friendly Work Space» zu erhalten, mit welchem Gesundheitsförderung Schweiz vorbildliche Unternehmen auszeichnet.

Innovativer ganzheitlicher Ansatz

Die zunehmenden Burnout-Fälle bereiten vielen Unternehmen Sorge. Viele Betriebe suchen deshalb händeringend nach Lösungen, um das BGM endlich ganzheitlich umzusetzen: «In unseren Diskussionen mit Geschäftsleitungen wurde immer wieder das Bedürfnis deutlich, dass BGM kein Schattendasein fristen und keine Alibiübung sein soll», sagt Horst Kraemer, Geschäftsführer von Brainjoin, einem Beratungsunternehmen im Bereich Stresskompetenz und Gesundheitsprävention.

Um der Forderung nach einem ganzheitlichen BGM gerecht zu werden, hat Brainjoin den Ansatz Retention Health Management (REHM) entwickelt. Statt Einzelaktionen, die nach dem Giesskannenprinzip verteilt werden, strebt REHM einen umfassenden Kulturwandel an: «Wir achten auf durchgängige, aufeinander abgestimmte Massnahmen, damit vom Recruiting über die Mitarbeiterbindung und das Talentmanagement bis hin zur Trennung eine einheitliche gesundheitsfördernde Haltung die Basis von Leistung ist», bemerkt Kraemer.

Den SVV überzeugt das ganzheitliche Konzept von REHM, da es bereits beim Recruiting ansetzt, das den Grundstein für eine «gesunde» Mitarbeiterbindung legt: «Wenn ich jene Mitarbeitenden rekrutiere, die über die im Unternehmen erforderlichen Fähigkeiten verfügen – und damit meine ich nicht nur die fachlichen Fähigkeiten –, so kann ich präventiv dafür sorgen, dass möglichst viele ihre Leistung langfristig gesund erbringen können», stellt Thomas Gosteli fest.



Effektive Stressprävention

Die Stressprävention spielt bei REHM eine zentrale Rolle, wie Horst Kraemer betont: «Die Neurowissenschaften erklären eindeutig, wie durch Dauerbelastung oder durch Schockerlebnisse das Immunsystem nur noch ungenügend Immunbotenstoffe bildet. Diese Erkenntnisse müssen vermittelt werden.» Entsprechend setzt REHM auf eine umfassende Sensibilisierung von Führung und Mitarbeitenden. Die Selbstverantwortung des Einzelnen wird durch Weiterbildung und Training gefördert.



«Wirkungsvolles BGM muss den Menschen in seiner Gesamtheit im Fokus haben und betrifft deshalb letztlich alle Unternehmensbereiche.»

Thomas Gosteli, Leiter Ressort Services SVV

tausch zwischen Führung, Personal- und Gesundheitsmanagement unterstützt die Mitarbeiterbindung. Somit ergibt sich für uns ein überschaubares und durchführbares REHM», sagt Tamara Garny, Leiterin Ressort Generalsekretariat des SVV.

Mitarbeitenden fördert. Beim SVV hat rund die Hälfte der Mitarbeitenden mitgemacht. «Das Echo war ausnahmslos positiv», so das Fazit von Tamara Garny.

Für gefährdete Mitarbeiter bietet Brainjoin ein Intensivcoaching an, mit dem diese ihre Regenerationsfähigkeit und somit die Gesundheit zurückgewinnen. Dabei kommt die von Horst Kraemer entwickelte Methode der Neuroimagination zum Einsatz. «Unter extremem Leistungsdruck läuft der neurobiologische Kreislauf völlig aus dem Ruder. Die Neuroimagination ermöglicht es, in kurzer Zeit wieder einen klaren Kopf zu bekommen und die Verbindung der Gehirn-Areale auch unter Hochstress zu aktivieren», erläutert Kraemer.

Die Verantwortlichen beim SVV waren positiv überrascht, wie schnell die individuellen Coachings von Brainjoin Wirkung zeigten: «Es war beeindruckend



«In unseren Diskussionen mit Geschäftsleitungen wurde immer wieder das Bedürfnis deutlich, dass BGM keine Alibiübung sein darf.»

Horst Kraemer, Geschäftsführer von Brainjoin

Mit der Sensibilisierung auf Stressfolgeschäden gewinnt die Selbststeuerungskompetenz im BGM eine entscheidende Bedeutung. Wenn Mitarbeitende lernen, die Selbstwirksamkeit herzustellen, sind sie auch motiviert, die Selbstverantwortung zu übernehmen. «Obwohl sehr viele Mitarbeitende von Stress betroffen sind, sind sich die wenigsten bewusst, was Stress für Auswirkungen haben kann. Idealerweise findet deshalb im Rahmen des BGM nicht nur Aufklärung statt, sondern es werden auch Schulungsangebote zur Selbststeuerung integriert», bemerkt Thomas Gosteli.

Aufschlussreiche Stressanalyse

Wie gestresst die Mitarbeitenden der begleiteten Unternehmen sind, ermittelt Brainjoin mit einem Online Stress Profil, kurz OSP. Mit diesem Verfahren wird basierend auf der Resilienz – also der Widerstandskraft und der Belastungsfähigkeit – die aktuelle Stressbelastung analysiert.



«Ein guter Austausch zwischen Führung, Personal- und Gesundheitsmanagement unterstützt die Mitarbeiterbindung.»

Tamara Garny, Leiterin Ressort Generalsekretariat des SVV

Die Mitarbeitenden des SVV erhalten Unterstützung durch interne Reflexionsarbeit, durch Sensibilisierung in Form von Seminaren und bei Bedarf individuellem Coaching. Die Resultate überzeugen den Versicherungsverband: «Ein guter Aus-

Das Unternehmen erhält nach Wunsch eine Gesamtauswertung einzelner Abteilungen oder des gesamten Unternehmens. Die einzelnen Ergebnisse bleiben jedoch anonym, was die Akzeptanz der

zu sehen, wie rasch Mitarbeitende sich von einer übermässigen Stressbelastung erholt haben und zum Teil bereits innert weniger Wochen wieder voll leistungsfähig waren», sagt Tamara Garny.

✓ **Vollautomatische** Inserateschaltung

✓ Listing auf **100000jobs.ch** und den passenden **Spezialisten-Jobplattformen**

✓ Schon **ab 30 Franken** pro Inserat

100000JOBS.ch