

# Früherkennung und Reintegration

---

Gemeinsame Verantwortung für gesunde Mitarbeitende und Unternehmen



Mit freundlicher Unterstützung von Helsana

# Früherkennung und Reintegration

---

Gemeinsame Verantwortung für gesunde Mitarbeitende und Unternehmen

# Inhalt

---

Vorwort Helsana	7
Vorwort Schweizerischer Arbeitgeberverband	9
Früherkennung im Kontext des Arbeitsmarktes	13
Projekt «Tree für Arbeitgeber»	17

## **Case Studies**

MindStep	22
Aviga	32
Stadt Bern	40
Scout24 Schweiz	48
Stämpfli Gruppe	56
Holzbau Schweiz	64
SBB	72
Netcetera	80
McOptik	88
Spitex Zürich Limmat	96
Föllmi	104
Helsana-Gruppe	112

Unternehmensgeschäft Helsana	120
------------------------------	-----

Dr. Michael Willer,  
Leiter Leistungen, Helsana

# Grosse Herausforderungen zusammen meistern

---

Das Jammern über steigende Gesundheits- und Lohnnebenkosten geistert mit schöner Regelmässigkeit durch die Medien. Nun scheint aber ein Kostenniveau erreicht, das auch die wirtschaftlich sehr starke Schweiz nicht mehr länger tragen kann oder tragen will.

Massnahmen werden gefordert – meistens von den anderen. Grosse Herausforderungen kann man aber am besten gemeinsam meistern. Helsana engagiert sich deshalb schon lange in Branchenprojekten, unter anderem in dem Projekt Früherfassung und Reintegration (FER) unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Im vorliegenden Booklet zeigen uns wegweisende Arbeitgeber ihre Erfahrungen und Erfolge in der Personalarbeit: Gesundheitsfördernde Massnahmen, Früherfassung und Reintegration werden genauso beleuchtet wie der Umgang mit Veränderungen. Ein einmaliger Blick hinter die Kulissen.

Allen beitragenden Unternehmen gebührt Anerkennung. Vor allem aber gebührt ihnen ein herzlicher Dank für ihr Engagement in der Zusammenarbeit und für die Offenheit, mit der sie ihre Erfahrungen und Erkenntnisse einer breiten Leserschaft zugänglich machen. Helsana unterstützt den Ansatz zur gemeinsamen und partnerschaftlichen Früherkennung

und zur Verkürzung respektive Vermeidung von Arbeitsunfähigkeiten. Dafür gehen wir zukünftig noch einen Schritt weiter und stellen den Schweizer Arbeitgebern ein Hilfsmittel für die einfache und dennoch verlässliche Früherkennung zur Verfügung. Damit Arbeitsausfälle nicht chronisch werden und Invalidisierungen reduziert werden können. Zugleich erweitern wir auch die persönlichen Betreuungsmassnahmen für unsere Kunden im Schadenfall und natürlich auch in der Prävention. Damit Sie sich morgen noch besser auf unser Leistungsversprechen verlassen können. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

*Dr. Michael Willer,  
Leiter Leistungen, Helsana*

Prof. Dr. Roland A. Müller,  
Direktor Schweizerischer  
Arbeitgeberverband



# Sensibilisierung aller Parteien für Früherkennung und (Re-)Integration ist notwendig

---

Die Früherfassung und Frühintervention sind präventive Mittel, um Personen mit ersten Anzeichen einer möglichen Invalidität rasch zu erfassen und ihnen mithilfe von geeigneten Interventionsmassnahmen einen Verbleib im Arbeitsprozess und eine rasche Wiedereingliederung zu ermöglichen.

Eine mehr als vier Wochen dauernde Arbeitsunfähigkeit, regelmässige oder wiederholte Kurzabsenzen von wenigen Tagen oder weitere nicht erklärbare Auffälligkeiten im Absenkenmanagement können Anzeichen einer drohenden Invalidität sein. Bei der Früherkennung spielen die Arbeitgeber und deren Sensibilisierung eine wesentliche Rolle. Je früher beurteilt wird, ob die festgestellten Anzeichen mit einer invaliditätsrelevanten Problematik zusammenhängen, desto grösser sind die Chancen auf eine erfolgreiche Eingliederung.

der einzelne Mensch über seine Arbeit in ein tragendes soziales Gefüge eingebettet. Andererseits gewinnt ein Unternehmen eine verfügbare Arbeitskraft. Weiter vermeidet eine Eingliederung Kosten, die sonst während

---

**Es braucht die gemeinsame Anstrengung der Arbeitgeber, der IV-Stellen und der Betroffenen.**

---

## **Eingliederung vor Rente**

Damit mehr Unternehmen ihr Blickfeld für die Debatte «Eingliederung vor Rente» öffnen, ist es wichtig, dass besser über die Angebote der IV-Stellen und über die Vorteile der Eingliederung informiert wird. Einerseits bleibt

vieler Jahre in Form von Renten ausbezahlt und finanziert werden müssten. Eine gezielte Veröffentlichung der Massnahmen über Verbände, Medien oder geeignete Informationskanäle ist dabei wesentlich.

Der ganze Diskurs um die (Re-)Integration von Menschen mit einer Leistungsbeeinträchtigung dreht sich meist um die Defizite und nur selten darum, welche zusätzlichen Fähigkeiten oder welche Leistungsbereitschaft diese Menschen einbringen können. Ein Umdenken kann hier nur stattfinden, wenn eine entsprechende Sensibilisierung der Betroffenen und der Arbeitgeber stattfindet.

---

**Bei der ganzen Diskussion darf der Arbeitgeber nicht isoliert betrachtet werden.**

---

Das soziale Engagement/Commitment der Arbeitgeber, die Bereitschaft zur Aufnahme von Menschen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit, ist dabei wesentlich. Eine optimale Stellenbesetzung trifft dann zu, wenn im Rahmen der Früherfassung das Know-how im Betrieb erhalten bleibt, Absenzen reduziert werden und Versicherungsprämien eingespart werden. Im Rahmen der (Re-)Integration können neben einem Imagegewinn die Leistungsbereitschaft und die Fähigkeiten solcher Menschen gezielt genutzt werden und ein Arbeitskräftemangel überbrückt werden. Zudem können die Kosten in den Sozialversicherungen gesenkt werden, was auch im Interesse der

Arbeitgeber ist, indem sie z. B. eine Invalidenversicherung finanziell mittragen.

### **Professionelle Früherkennung und (Re-)Integration**

Unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeberverbands haben Versicherer, IV-Stellen und Arbeitgeber 2007 das FER-Fachgremium gegründet und ein neues Kooperationsmodell entwickelt. Die Abkürzung FER steht für gesundheitliche Früherkennung und Reintegration. Das Modell definiert Prozesse und Rollen, die das frühzeitige Erkennen von Fällen mit Koordinationsbedarf und eine koordinierte medizinische Stabilisierung und Reintegration unterstützen. Als aktives Gründungsmitglied konnte Helsana in diesem Expertengremium die Umsetzung der 5. und 6. IVG-Revision aktiv mitgestalten. Mit der 5. IV-Revision und der IV-Revision 6a wurden die Rahmenbedingungen so optimiert, dass keine Hürden einer (Re-)Integration entgegenstehen.

Bei der ganzen Diskussion darf der Arbeitgeber nicht isoliert betrachtet werden. Es braucht Verständnis bei den Mitarbeitenden am Arbeitsplatz und auch im ausserberuflichen, gesellschaftlichen Umfeld der Betroffenen. Bereitschaft und Verständnis kann nur mittels besonderer Anstrengungen durch Sensibilisierung aller Bezugsgruppen erreicht werden.

*Prof. Dr. Roland A. Müller,  
Direktor Schweizerischer Arbeitgeberverband*

### **Schweizerischer Arbeitgeberverband**

**Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) ist die Stimme der Schweizer Arbeitgeber in Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit. Er organisiert als Spitzenverband der Wirtschaft 41 regionale und 39 Branchen-Arbeitgeberverbände sowie einige Einzelunternehmen (Mitglieder). Der SAV vereint alle wichtigen Branchen. Insgesamt steht der Verband für über 100 000 Klein-, Mittel- und Grossunternehmen mit mehr als eineinhalb Millionen Arbeitnehmenden aus allen Wirtschaftssektoren.**

### **Roland A. Müller**

**Prof. Dr. iur. Roland A. Müller ist seit 2013 Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes. Zudem ist er Rechtsanwalt und Titularprofessor für Arbeits- und Sozialversicherungsrecht an der Universität Zürich. Er weist eine 20-jährige Führungserfahrung in Verbänden des industriellen sowie Finanzdienstleistungssektors auf.**

Von links: Dr. Olaf Schäfer, Leiter Leistungsmanagement und Auftraggeber für das Projekt «Tree für Arbeitgeber»; Eliane Stricker, Leiterin Fachführung Gesundheitsmanagement; Denise Camenisch, Leiterin Fachführung Care- und Case Management



# Gesundheit und Arbeitskraft stärken

Helsana engagiert sich von der Gesundheitsförderung bis zu Case Management und Reintegration. Professionelles Gesundheitsmanagement und ein aktives Engagement in der Früherkennung helfen Arbeitgebern dabei, die Leistungskraft der Belegschaft zu stärken, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und Krankheitskosten zu senken.

Für Individualkunden bietet Helsana ein breites Spektrum gesundheitsfördernder Massnahmen: etwa Hautkrebsprävention, Diabetes-Vorsorge, Ernährungstipps oder Bewegungsprogramme. Einen zunehmenden Stellenwert gewinnt die Vorsorge im Bereich psychische Gesundheit, die Helsana u. a. mit Entspannungsangeboten und Fachvorträgen unterstützt. *Für Unternehmen bietet Helsana massgeschneiderte und branchenspezifische Angebote:*

## **Business Health**

Die Zusatzleistung Helsana Business Health hilft aktiven Unternehmen dabei, die physische und psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu fördern, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und Ausfallzeiten zu senken. Persönliche Gesundheitsmanager analysieren die internen Bedürfnisse, entwickeln massgeschneiderte Konzepte und begleiten die Umsetzung im Betrieb. Gerade im Arbeitsumfeld

spielt der Umgang mit psychischen Belastungen eine immer wichtigere Rolle. Helsana sensibilisiert Führungskräfte daher in speziellen Schulungen. Ein weiterer Baustein im Helsana Business Health ist das Generationenmanagement. Helsana unterstützt Firmen, dabei rechtzeitig ihr Potenzial zu nutzen, damit sie für junge Fachkräfte attraktiv bleiben und zugleich die Leistungskraft und Motivation älterer Mitarbeiter erhalten.

## **Absenzenmanagement**

Ein partnerschaftliches und konsequentes Absenzenmanagement ist die Basis für jedes erfolgreiche betriebliche Gesundheitsmanagement. Dessen Ziel ist es, krankheitsbedingte Abwesenheiten zu verkürzen und Wiederholungsabwesenheiten möglichst zu verhindern. Oft können Arbeitgeber durch frühzeitige Intervention auch verhindern, dass langfristige Ausfälle überhaupt entstehen. Indivi-

duelle und gut vorbereitete Rückkehrgespräche sind ein zentraler Erfolgsfaktor, um Absenzen und die damit verbundenen Kosten nachhaltig zu senken. Gemeinsam mit dem Arbeitnehmer werden belastende Situationen identifiziert, mögliche Lösungsstrategien erarbeitet und klare Umsetzungsvereinbarungen getroffen. Arbeitsmotivation und Arbeitsqualität lassen sich so gleichermaßen steigern, und häufig folgt auch ein positiver Effekt auf das Betriebsklima insgesamt.

### Früherkennung & Reintegration

Unternehmen profitieren direkt finanziell von einer gelungenen Früherkennung und optimalen Betreuung: Ein einziger Absenztage auf Mitarbeiterebene kostet eine Firma 300 bis 800 Franken (direkte Kosten). Die Ausfallkosten für Führungskräfte inklusive der notwendigen Ersatzmassnahmen steigen schnell auf ein Vielfaches an. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das Sparpotenzial entsprechend gross, wenn allein die Krankenquote mit geeigneten Gesundheitsförderungsmassnahmen um 10 bis 20 Prozent gesenkt werden kann. Nur eine signifikante und nachhaltige Arbeitsunfähigkeitsreduktion führt zudem zu einer langfristigen Senkung der Prämien und der Entlastung der beruflichen Vorsorge. Studien belegen, dass die Chance auf Reintegration nach ein bis drei Monaten Abwesenheit bei über 80 Prozent liegt und bereits bei Abwesenheit von sechs Monaten unter 50 Prozent sinkt.

Die Früherkennung ist deshalb ein zentraler Baustein, um chronischer Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Im Jahr 2007 wurde daher unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeberverbands ein Fachgremium aus Versicherern, IV-Stellen und Arbeitgebern etabliert. Helsana ist als aktives Gründungsmitglied von Beginn an massgeblich beteiligt. FrühErfassung & berufliche Reintegration (FER) wurde von diesem Gremium gleichermaßen als Prozess wie auch als verbindliche Koordinationsaufgabe zwischen den Akteuren etabliert. Nach transparent vereinbarten Abläufen zwischen dem Arbeitgeber, den Versicherungen und der zuständigen IV-Stelle werden erkrankte Arbeitnehmer rasch und gemeinsam koordiniert betreut. Helsana hat im Rahmen des Kooperationsmodells FER zudem ein komplettes Unterstützungsangebot entwickelt, das den gezielten und wirksamen Einsatz von Ressourcen sicherstellt. Arbeitgeber profitieren in diesem Modell von schnellerer und besserer Betreuung und Beratung sowie von tieferen Kosten für Lohnfortzahlungen und von stabilen Prämien. Helsana hat gemeinsam mit innovativen Arbeitgebern und bedeutenden Forschern zusätzlich ein Softwaresystem entwickelt, das diesen Früherkennungs- und Koordinationsprozess einfach und wirksam unterstützt. Das Softwaresystem (Tree), welches derzeit für den Einsatz bei den Arbeitgebern geprüft wird, ist als Triage-Methode in den FER-Prozess eingebettet. Fälle mit Chronifizierungs- und Inva-

lidisierungsrisiko können erkannt werden und der Koordinationsbedarf wird transparent ausgewiesen. Der Arbeitnehmer erhält bei Bedarf frühzeitig die richtige betriebliche, medizinische oder psychologische Unterstützung und ist gefordert, aktiv an der Genesung und Rückkehr an den Arbeitsplatz mitzuwirken.

### Case Management

Kommt es trotz Prävention und Früherkennung zu langfristigen Absenzen, gilt das Augenmerk des Case Management der schnellen Stabilisierung und Reintegration. Die Zusatzleistung Helsana Case Management bietet aktive Fallbegleitung, um kranke und verunfallte Mitar-

beitende individuell zu betreuen. Der Case Manager koordiniert alle Massnahmen mit dem Arbeitnehmer sowie dem Arbeitgeber, Ärzten und Versicherungen inkl. IV und BVG. Dieses Vorgehen leistet einen oft entscheidenden Beitrag zur raschen und guten Wiedereingliederung. Als Krankentaggeld-, Unfall- und Krankenversicherer bietet Helsana ein über alle Sparten abgestimmtes Gesamtkonzept. Damit wird die Koordination zwischen den Sozialversicherungs-Akteuren beschleunigt und erleichtert. Von diesen Synergien profitieren vor allem die Unternehmen.

Weitere Informationen finden Sie auf [www.helsana.ch](http://www.helsana.ch)

### Durchgängige Unterstützung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer durch Helsana Gesundheits- und Case Management





## Das «Richtige» tun – so früh wie möglich

Arbeitnehmer und Unternehmen profitieren von einer gelungenen Früherkennung; gesundheitlich und finanziell. Ein Absenztage kostet 300 bis 800 Franken. Die Ausfallkosten für Führungskräfte steigen schnell auf ein Vielfaches davon. Nur die nachhaltige Reduktion von Arbeitsunfähigkeiten führt zudem zu einer Entlastung der beruflichen Vorsorge und stabilen Prämien.

Der Einsatz von standardisierten Rollen, Prozessen und Tools hilft, Krankheitsverläufe frühzeitig und konsequent zu erkennen. Sie ermöglichen kranken oder verunfallten Menschen eine objektivere Chance auf schnelle und angemessene Betreuung. Das Branchenprojekt «Tree für Arbeitgeber» realisiert erstmals eine solche evidenzbasierte, systemunterstützte Triage für die gesundheitliche Früherkennung. Damit eröffnen sich für Arbeitgeber neue Chancen zur Verkürzung von Absenzenzeiten und zur Dämpfung der Lohnnebenkosten. Durch optimierte Betreuung profitiert in erster Linie der Arbeitnehmer.

Je früher gesundheitliche Beeinträchtigungen erkannt werden, desto eher lassen sich Krankheitsverschlimmerungen oder Chronifizierungen verhindern. Das erhöht die Chance für eine bessere Lebensqualität der betroffenen Person sowie für den Erhalt der Arbeitsfähig-

keit. Arbeitsausfälle oder Invalidisierung können häufig verkürzt oder vermieden werden. Der Zeitaspekt bei der Erkennung von Gesundheitsproblemen – für Krankheit wie nach einem Unfall – ist auch aus volkswirtschaftlicher Sicht zentral. Denn die Kosten nehmen ab dem 30. Tag der Arbeitsunfähigkeit stark zu. Betroffen sind vor allem die Gesundheitskosten und Tagelöhne und somit gleichermassen der Mitarbeiter, der Arbeitgeber und die Privat- sowie Sozialversicherer. Gleichzeitig sinkt die Chance für einen Arbeitsplatzverlust mit jedem Tag verzögerter Unterstützung.

### **Gesundheitliche Früherkennung**

Gesundheitliche Früherkennung bedeutet das möglichst rasche Erkennen von Auffälligkeiten, Belastungen, problematischen Verhaltensweisen oder psychosozial beeinträchtigenden Entwicklungen. Im Idealfall wird eine Störung

Denise Camenisch,  
Leiterin Fachführung  
Care- und Case  
Management, Helsana

**Eine gute Früherkennung ermöglicht sowohl das Veranlassen der richtigen Massnahmen als auch eine nachhaltige Kostendämpfung.**

erkannt, noch bevor schwerwiegende Probleme auftreten. Eine gute Früherkennung ermöglicht sowohl das Veranlassen der richtigen Massnahmen als auch eine nachhaltige Kostendämpfung. Betroffene Personen können schon im Anfangsstadium ihrer Beeinträchtigung einer weiteren Verschlimmerung ihres Leidens frühzeitig gegensteuern. Ziel der Früherkennung ist es, dass die Betroffenen eine faire und gute Chance auf Hilfe und Support erhalten. Die Unterstützung und Massnahmen müssen an die individuellen Ressourcen und Defizite angepasst werden und dazu führen, dass die betroffene Person die Krise überwinden kann. Hilfestellung und Massnahmen müssen dabei an den vorhandenen Fähigkeiten ausgerichtet werden und dürfen nicht nach dem Giesskannenprinzip erfolgen. Zudem dürfen bei der Früherkennung nicht das persönliche Wertesystem und der Erfahrungshorizont der beurteilenden Person ausschlaggebend sein. Vielmehr sollten die Früherkennung und die nach einer Früherkennung ergriffenen Massnahmen evidenzbasiert sein, also so wissenschaftlich fundiert wie möglich. Die Massnahmen sollten zudem kontinuierlich weiterentwickelt werden und die aktuellen Entwicklungen im medizinischen Umfeld wie auch im Arbeitsumfeld berücksichtigen.

**Optimale Koordination**

Die Betroffenen erhalten nur dann eine optimale Betreuung, wenn die Koordination

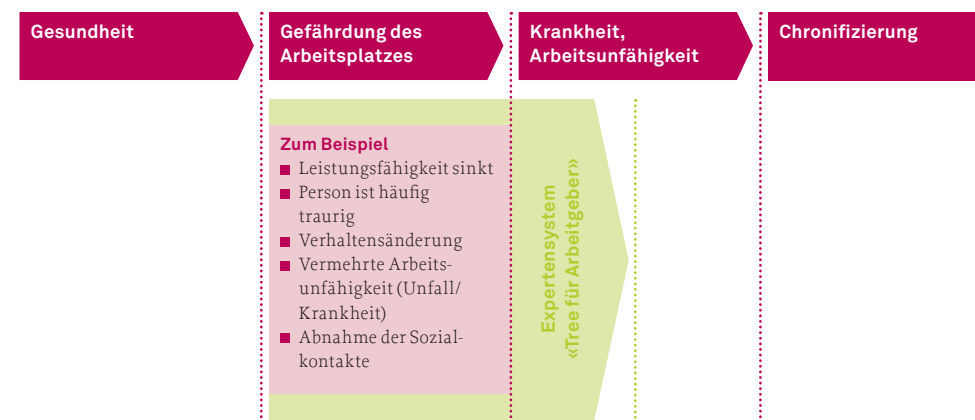
zwischen allen Akteuren über die gesamte Behandlungskette inklusive der Früherkennungsphase aktiv und partnerschaftlich forciert wird: zwischen dem zuständigen Arbeitgeber, Taggeldversicherung, Krankenversicherung und IV sowie natürlich mit der betroffenen Person selbst. Eine wichtige Rolle spielt hierbei das Case Management (CM) als zentrale Massnahme bzw. als verbindendes Glied der Behandlungskette. CM bezeichnet die koordinierte Betreuung von Fällen im Sozial-, Gesundheits- und Versicherungsbereich. Genau dieses Zusammenspiel zwischen allen Beteiligten gilt es zu verbessern. Unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes wurde darum 2007 ein nationales Fachgremium im Bereich der gesundheitlichen Früherkennung und beruflichen Reintegration (FER) gegründet (vgl. Seite 8, Vorwort Prof. Dr. R. Müller). Entstanden ist ein Kooperationsmodell zur optimierten Zusammenarbeit und verlässlichen Aufteilung der Verantwortlichkeiten unter den involvierten Partnern. Der Schwerpunkt im gemeinsam von Arbeitgebern und Versicherern entwickelten FER-Modell liegt auf der Früherkennung und auf der raschen sowie koordinierten Betreuung nach einem Kranken- oder Unfallereignis. Das

Modell gliedert die Betreuung in drei Phasen: Massnahmen innerhalb der ersten 30 Tage, Massnahmen innerhalb der ersten 60 Tage und Massnahmen mit offenem Ausgang und unbestimmter Dauer (Case Management). Pilotversuche von Arbeitgebern und Sozialversicherungen mit dem FER-Kooperationsmodell haben gezeigt, dass Arbeitgeber wie Arbeitnehmer mehrfach von der koordinierten Früherkennung und Fallbegleitung profitieren:

- Arbeitgeber erfassen die Absenzen ihrer Angestellten konsequent und können so frühzeitig gesundheitliche Probleme erkennen.
- Das FER-Modell gibt den Arbeitgebern einen idealen Aufsetzpunkt, um betriebsinterne Prozesse mitarbeitergerechter auszurichten.

- Arbeitgeber und (Sozial-)Versicherungspartner arbeiten aktiver, schneller und intensiver miteinander zusammen.
- Case Manager und Eingliederungsberater der IV verstärken mit ihrem Know-how-Transfer die Kompetenz bezüglich Früherkennung in den Personalabteilungen.
- Die Führungskräfte der FER-Unternehmen sind besser sensibilisiert auf das Thema Früherkennung und Reintegration und befassen sich generell mit dem Thema Gesundheitsmanagement, Arbeitsplatzergänzung und Know-how-Sicherung gelingen besser.
- Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, Dämpfung der Lohnnebenkosten und Schutz der beruflichen Vorsorge.

**In den Absenzenmanagement-Prozess bzw. in ein FER-Kooperationsmodell integriertes Früherkennungstool «Tree für Arbeitgeber»**



### Branchenprojekt für eine systemunterstützte Früherkennung

Die Mitglieder im Expertengremium FER sowie diverse Ärzte und Arbeitsmarktforscher sind zwischenzeitlich zur Erkenntnis gekommen, dass für eine gute Umsetzung der Früherkennung bisher aber die notwendigen Hilfsmittel oder Tools fehlen. Helsana hat daher 2012 – basierend auf den Erkenntnissen und Prozessen des FER-Projekts – eine computergestützte Triage-Software realisiert. In der Folge ist diese zunächst für den internen Versicherungseinsatz gedachte Helsana-Lösung in einem Branchenprojekt für den Einsatz auch bei Arbeitgebern weiterentwickelt worden.

Die Früherkennung mit Unterstützung der softwarebasierten Lösung «Tree für Arbeitgeber» erfolgt regulär bei Mehrfachabsenz oder unmittelbar bei Erkennung einer massgeblichen Gefährdung.

Das Früherkennungstool «Tree für Arbeitgeber» wird idealerweise in den Absenzenmanagement-Prozess bzw. in ein FER-Kooperationsmodell integriert. Auf diese Weise werden HR- und Linienvorgesetzte direkt bei der Erkennung und Verifizierung von Krankheitsverläufen unterstützt – inklusive Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation. Durch die computerbasierte Automatisierung der Situationsbeurteilung werden personenbezogene Präferenzen oder Werthaltungen weitgehend neutralisiert. Das führt zu einer neutralen Beurteilung auf der Basis validierter

Branchenerfahrungen und somit zu einer optimierten Betreuung.

### Einfache Eingabe

Das Arbeitsinstrument «Tree für Arbeitgeber» erfordert keine Spezialkenntnisse, sondern kann über eine klar strukturierte Oberfläche einfach bedient werden. Hier werden zum einen qualitative Kriterien gemäss der von der WHO definierten, weltweiten Gesundheitsklassifizierung ICF (International Classification of Functioning, Disability and Health) eingegeben. Dabei werden physische und psychische Symptome sowie Kontextfaktoren (sowohl umwelt- als auch personenbezogen)

---

**«Tree für Arbeitgeber» ermittelt automatisch und datenschutzkonform den Koordinationsbedarf.**

---

datenschutzkonform abgefragt. Zum anderen werden die Datenerfasser nach branchen- und rollenspezifischen Kriterien befragt; auch das unter Einhaltung des Datenschutzes. «Tree für Arbeitgeber» ermittelt aufgrund dieser Angaben automatisch und datenschutzkonform den Koordinationsbedarf sowie das Reintegrationspotenzial und die Komplexität eines Falles. Auf den individuellen Fall zuge-

---

**«Tree für Arbeitgeber» erfordert keine Spezialkenntnisse, sondern kann über eine klar strukturierte Oberfläche einfach bedient werden.**

---

schnittene Massnahmen können so ergriffen werden. Überdies erhalten Arbeitgeber eine Übersicht über gehäuft auftretende Beschwerdebilder und können so entsprechende Massnahmen zur Gesundheitsprävention ergreifen.

### Branchenspezifisches Know-how

Das Expertensystem Tree zur Früherkennung und Triage wurde ursprünglich als versicherungsinterne Lösung für eine schnellere und bessere Betreuung im Schadenfall entwickelt. Schon früh hat Helsana aber entschieden, diese Lösung auch für die Früherfassung, Potenzial-Erkennung und Triage-Unterstützung bei den Arbeitgebern zur Verfügung zu stellen. Darum ist Tree modular aufgebaut und wird als Standardlösung wie auch als Lösung mit erweitertem Unterstützungsumfang entwickelt. In einem gemeinsamen Branchenprojekt mit engagierten Arbeitgebern wurde die Versicherungslösung daher weiterentwickelt und an die Arbeitgeberbedürfnisse angepasst. Die Erkenntnisse für die Früherkennung wurden gemeinsam mit den Arbeitgebern erarbeitet, ins Tool implementiert und kontinuierlich gemeinsam validiert. Mithilfe von zwölf beteiligten Branchenpartnern konnte so ein verlässliches und dennoch einfach bedienbares Tool

für eine evidenzbasierte, systemunterstützte Früherkennung aufgebaut werden. Das gemeinsame Vorgehen ermöglichte es, gezielt auch branchenspezifisches Know-how zu Krankheiten und Unfällen einzubeziehen. Ebenso wurden unterschiedliche Rollen, Ausbildungen oder Unternehmensgrössen berücksichtigt. Auf diese Weise wird eine gute branchenbezogene gesundheitliche Früherkennung möglich. Zudem kann das Reintegrationspotenzial transparent ausgewiesen werden. Und nicht zuletzt lassen sich so auch Ressourceneinsatz und notwendige Investitionen sowie die Reintegrationsdauer im Individualfall besser abschätzen. In den folgenden Case Studies erläutern zwölf an der FER-/Tree-Entstehung beteiligte Arbeitgeber ihre Motivation und Erfahrungen im Bereich der Früherkennung, Personalarbeit und Reintegrationsleistungen. Im Kern sind sich alle einig: Frühzeitig das Richtige tun nutzt allen. Der Arbeitnehmer wird rascher stabilisiert, und seine Chancen auf Arbeitsplatz erhalten steigen. Der Arbeitgeber reduziert Arbeitsausfälle, sichert wichtiges Know-how und vermindert Lohnnebenkosten. Beim Versicherer resultieren niedrigere Schadenkosten, was sich auch in der Prämienentwicklung widerspiegelt.

*Denise Camenisch, Leiterin Fachführung  
Care- und Case Management, Helsana*

**[Link zur Umfrage auf Seite 122](#)**

# MindStep

---

Case Study 1



Chancen und Herausforderungen der Früherkennung und Wiedereingliederung

## «Das Wichtigste ist, Vorgesetzte auf Früherkennung zu schulen»

Nach längerer Absenz ist für Mitarbeitende die Hürde zurück ins Unternehmen hoch. Hier setzt das FER-Kooperationsmodell an. Ueli Streit, Geschäftsführer der MindStep AG und Initiator des Thinktanks FER, erklärt, wie Arbeitgeber erkrankte Mitarbeitende früher erkennen und schnell wieder eingliedern können.

### **Wo besteht der grösste Handlungsbedarf bei Arbeitgebern, wenn es um gesundheitliche Früherkennung für Mitarbeitende geht?**

Die Aktivitäten der Arbeitgeber beschränken sich oft auf Apfelaktionen und Fitnessangebote. Es fehlt die Prävention und die Sensibilisierung für den psychischen Bereich, wenn sich Leistungsschwankungen und Verhaltensveränderungen bemerkbar machen. Psychische Störungen machen heute ungefähr 60 Prozent der Absenzen aus. Gerade bei psychischen Erkrankungen müssen Arbeitgeber deshalb frühzeitig hinschauen und präventiv handeln. Die meisten Arbeitgeber sind für solche Mitarbeitergespräche jedoch nicht geschult. Schwierigkeiten gibt es besonders, weil meistens Privates und Finanzielles eine grosse Rolle spielen.

### **Welche Rolle kommt dem Arbeitgeber in der Früherkennung zu?**

Der Arbeitgeber hat in der ersten Phase der Früherkennung eine sehr wichtige Aufgabe: Weil er dem Mitarbeitenden am nächsten ist, kann er Missstände als Erster erkennen. Dafür müssten Vorgesetzte entsprechend geschult werden. In den letzten Jahren haben Unternehmen das Sozialversicherungsthema jedoch vermehrt an Broker ausgelagert und so das Problem aus den Augen verloren.

### **Woran mangelt es am meisten?**

Die Führungskräfte sind zu wenig auf Gesundheit und Früherkennung sensibilisiert und geschult. Diese Themen werden während den Ausbildungslehrgängen nicht behandelt. Ein

Ueli Streit,  
Geschäftsführer  
MindStep AG

weitere Problem ist der fehlende Austausch mit den Ärzten, etwa wegen des Datenschutzes. Die meisten Arztzeugnisse beschränken sich auf die Arbeitsunfähigkeit und nicht auf die Ressourcen, die bei der Person noch vorhanden sind. Dies würde aufzeigen, ob der Mitarbeitende zum Beispiel eine andere Tätigkeit ausüben könnte, statt gar nicht zu arbeiten. Weiter haben die Arbeitgeber zu wenige Kennt-

nisse über die Leistungen, welche die Sozialversicherungen erbringen können.

#### **Warum klappt die Reintegration von beeinträchtigten Mitarbeitenden so schlecht?**

Die Arbeitgeber und die Sozialversicherungspartner reagieren oft zu spät. Bleibt ein Mitarbeiter längere Zeit krankheitsbedingt zu Hause ohne Kontakt zum Arbeitgeber, ist die Hürde

für die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach 30 bis 60 Tagen viel höher. Ideal ist, wenn der Mitarbeiter im Krankheitsfall mit dem Arbeitgeber im Kontakt bleibt und zeitweise im Unternehmen präsent ist. Das erfordert Flexibilität von allen Seiten und auch Unterstützungsleistungen der Versicherungen. Der Heilungsverlauf wird dadurch positiv beeinflusst und das Risiko eines Arbeitsplatzverlustes reduziert.

#### **Was läuft heute falsch bei der Zusammenarbeit von Taggeldversicherung, IV und Arbeitgebern?**

Die Vernetzung untereinander fehlt. Hinzu kommt der Zeitfaktor: Bei einem Unfall zahlt die Suva die Taggeld- oder Rentenleistung sowie die Heilungskosten. Dort ist der Handlungsbedarf gering. Beim Krankheitsfall sieht das Gesetz hingegen vor, dass Taggeldleistungen von den Taggeldversicherern, Rentenleistungen von der IV und der Pensionskasse sowie die Heilungskosten von der Krankenkasse beglichen werden müssen. Oft greifen die Massnahmen der Versicherungen zu spät, und die ganzheitliche Sicht wird dabei selten berücksichtigt. Kaum ein Arbeitgeber weiss, dass er die Leistungen meistens schneller einfordern kann, wenn er proaktiv auf die Taggeldversicherung oder IV-Stelle zugeht.

#### **Sie haben angesichts dieser Probleme 2008 den Thinktank FER (FrühErfassung & Reintegration) unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes ins Leben gerufen. Wie kam es zur Idee?**

Mit der Einführung der 5. IV-Revision 2008 hat die Früherkennung einen höheren Stellenwert erhalten. Ziel war es, ein Gremium zu bilden, das die Bedürfnisse der Arbeitgeber aufnimmt und mit allen relevanten Partnern auf einem informellen Weg erörtert. Das Gremium erkannte im Anschluss die Wichtigkeit der Früherkennung durch den Arbeitgeber und



der schnellen Bereitstellung von finanziellen Mitteln sowie der Vernetzung der Akteure und entwickelte ein entsprechendes Modell.

**Die Firma MindStep AG hat damit ein zweijähriges Pilotprojekt mit sechs Arbeitgebern und zwölf Versicherern durchgeführt. Was war der grösste Erfolg?**

Durch die Einführung des FER-Modells wurden Sensibilität und Transparenz in der Früherkennung verstärkt. Eine Umfrage zeigt, dass mehr als 66 Prozent der Mitarbeitenden eine positive Veränderung seit der Einführung des Modells feststellen. Alle sechs beteiligten Unternehmen haben den Nutzen des Modells erkannt und führen es weiter.

---

Wenn die Mitarbeitenden im Arbeitsprozess bleiben können und eine Invalidität verhindert werden kann, profitiert das ganze Sozialversicherungssystem.

---

**Wie viele Angestellte konnten früherkannt oder reintegriert werden?**

Gesamthaft wurden 329 Mitarbeitende als gefährdet erkannt. Während der ersten Absenztphase von maximal 30 Absenztagen konnten 70 Prozent aller Fälle abgeschlossen werden. In der Phase zwei, die 60 Tage zulässt, konnten

fast 20 Prozent der Betroffenen wieder ins Unternehmen reintegriert werden. Während der dritten Phase, die Absenzen über 60 Tage betrifft, wurden noch ungefähr 10 Prozent der Personen betreut. Diese konnten innerhalb einiger Monate wiedereingegliedert oder an einem anderen Arbeitsort fremdplatziert werden. Bei einigen Arbeitgebern wurden Schonarbeitsplätze geschaffen, um die Wiedereingliederung zu erleichtern.

**Können Sie beziffern, wie viele Kosten die Unternehmen also total gespart haben, indem diese Fälle nicht zur Invalidität führten?**

Die Zeitdauer von zwei Jahren ist zu kurz, um den Effekt auf die Kosteneinsparungen genau zu messen. Die Anzahl der Absenztage konnte stabilisiert und zum Teil deutlich gesenkt werden. Es gilt zu berücksichtigen, dass die BVG- und Taggeldprämien bei weniger Absenzen sinken. Wenn die Mitarbeitenden im Arbeitsprozess bleiben können und eine Invalidität verhindert werden kann, profitiert das ganze Sozialversicherungssystem. Bei Verhinderung von Invalidität profitieren alle beteiligten Parteien.

**Was sind die Haupteigenschaften, die Sie in Bezug auf die Früherkennung gewonnen haben?**

Durch die Absenzenprävention entstehen idealerweise gar keine Absenzen. Ein frühes Erkennen und Reagieren bei Leistungs- und



Verhaltensveränderungen kann Absenzen verhindern. Entscheidend ist dabei, die Vorgesetzten für diese Thematik zu schulen.

### **Was erweist sich als besonders wirkungsvoll punkto Früherkennung?**

Erstens: Die Geschäftsleitung muss voll und ganz hinter diesem Modell stehen. Zweitens muss ein Budget für die Früherkennung bereitgestellt werden, denn dadurch erhält das Thema intern eine grössere Gewichtung. Und zuletzt muss ein Unternehmen wissen, was in welcher der drei Früherkennungsphasen zu tun ist.

---

**In der täglichen Hektik geht ohne Disziplin die systematische Früherkennung schnell unter.**

---

### **Wie kann die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber, Taggeldversicherer und IV bei der Reintegration von Mitarbeitenden verbessert werden?**

Mit einer gemeinsamen Zusammenarbeitsvereinbarung, mit der sich Arbeitgeber und Versicherungspartner dazu bekennen, nach diesem Modell zu arbeiten.

### **Was hat sich im Lauf des Projekts für Arbeitgeber als grösste Knacknuss erwiesen?**

In der täglichen Hektik geht ohne Disziplin die systematische Früherkennung schnell unter. Die Lösung heisst zum einen, Gespräche prioritär erachten und entsprechend führen. Zum anderen muss man Vorgesetzte in die Pflicht nehmen, die dem nicht Folge leisten.

### **Der systematische Prozessablauf könnte gerade KMU mit nicht so professionellen HR-Strukturen überfordern. Wie sehen Sie das und inwiefern unterstützt der Think-tank hier die Arbeitgeber?**

Die Dienstleistungen einer grösseren HR-Abteilung könnten vom entsprechenden Arbeitgeber- oder Branchenverband übernommen und den KMU angeboten werden. Die Evaluation brachte ans Licht, dass es eine versicherungsunabhängige Ansprechstelle braucht.

### **Das Kooperationsmodell baut auf Transparenz auf. Transparenz bedeutet aber auch eine Gefahr für den Datenschutz. Müssen doch Daten zu Krankheit und Beeinträchtigung weit herumgeschickt werden. Wo sehen Sie hier die grössten Schwierigkeiten für Arbeitgeber? Und Lösungen?**

Das ist per se heikel und eine grosse Herausforderung. Für die Durchführung von Standortbestimmungen bei erkrankten Mitarbeitenden haben wir eine Einwilligungserklärung entwickelt, die auf sehr breite Akzeptanz stiess. Bei Absenzen, die länger dauern und mehrere Partner involviert, braucht es eine umfassende

---

### **Die Leistungen der Versicherungspartner erreichen die Unternehmen oft zu spät. Die Handlungsfähigkeit des Arbeitgebers wird durch diesen Betrag gesichert.**

---

Vollmacht des Mitarbeitenden. Im Rahmen des Projekts haben wir eine einheitliche Vollmachterklärung entwickelt. Darin ist klar geregelt, wer welche Informationen erhalten darf. Das Papier gibt zum Beispiel dem Arbeitgeber keine Einsicht in die Diagnose eines Mitarbeitenden, sondern einzig Auskunft über vorhandene Ressourcen und Arbeitsmöglichkeiten.

### **Bei dem Projekt wurde ein Unterstützungsfonds zur Verfügung gestellt. Wie oft wurde das Geld in Anspruch genommen und wofür?**

Der Unterstützungsfonds hat weniger eine finanzielle, als mehr eine psychologische Wirkung für den Arbeitgeber. Er gibt ihm die Sicherheit, falls nötig schnell Hilfe in Anspruch nehmen zu können. Von den sechs Unternehmen haben fünf Teilbeträge in Anspruch genommen. Eine Firma nutzte den ganzen Betrag. Das Geld wurde besonders für Massnahmen in den ersten 30 Tagen eingesetzt, z. B. für Schulungen, Gesundheitsgespräche mit Spezialisten, Standortbestimmungen oder Arbeitsplatzanpassungen.

### **Wieso sind überhaupt zusätzliche Mittel für die Früherkennung nötig? Eigentlich müsste**

### **man ja annehmen, dass das bestehende Netz aus Taggeldversicherern und IV ausreichen sollte ...**

Die Leistungen der Versicherungspartner erreichen die Unternehmen oft zu spät. Dieser schnell zur Verfügung gestellte Betrag sichert die Handlungsfähigkeit der Arbeitgeber in der entscheidenden frühen Phase einer Erkrankung.

### **Was sind nun die Ziele und Massnahmen für die Arbeitgeber und Sozialversicherungen, die aus diesem Pilotprojekt gezogen werden sollten?**

Es ist wichtig, dass auf Arbeitgeberseite die Sensibilisierung für die gesundheitliche Früherkennung und Wiedereingliederung verstärkt wird. Hier leistet die Arbeitgeberplattform [www.compasso.ch](http://www.compasso.ch) einen wichtigen Beitrag. Der Einsatz von sinnvollen Instrumenten zur Früherkennung von psychischen Risiken soll weiter gefördert werden.



# Aviga

---

Case Study 2



Die Case Manager von Aviga begleiten Patienten mit komplexen Problemen

## «Nach dem Zusammenbruch zurück ins Arbeitsleben»

Psychische Beeinträchtigungen erfordern besondere Expertise. Hier übernimmt oft Aviga den Lead. Die Helsana- und Swiss Life-Tochter stabilisiert und bringt mit ihrem Case Management auch Klienten wieder in den Arbeitsmarkt, die als hoffnungslos gelten.

Schon länger hatte Felix Kunz (Name geändert) immer mehr Zeit für immer weniger Aufgaben gebraucht. Irgendwann hatte der Elektroniker aufgehört, Pausen zu machen, hatte immer verzweifelter versucht, des anwachsenden Berges an unerledigter Arbeit Herr zu werden. Und desto mehr raubte es ihm in der Nacht den Schlaf. Er war schon beim Hausarzt gewesen, weil ihm alles zu viel wurde. Doch die Medikamente, die er dort bekam, hatten nicht wirklich geholfen. Und nun auch noch das: Sein Arbeitgeber hat ihm ein Ultimatum gesetzt. «Felix», hat sein Chef gesagt, «du musst einfach mehr leisten, sonst können wir dich nicht mehr behalten.» Erschrocken ist Felix Kunz zum Hausarzt gegangen. Dieser hat ihn zu 100 Prozent krankgeschrieben.

**Psychisch Angeschlagene reagieren anders**  
Viele Dossiers, die irgendwann – im besten Fall einige Wochen später, im schlimmsten

Fall auch erst nach Monaten – auf dem Pult von Maja Brachers Mitarbeitenden landen, beginnen so oder ähnlich. Die Geschäftsführerin von Aviga berichtet von gut 420 kranken Personen pro Jahr. Der Case-Management-Anbieter ist auf sogenannt psychiatrische und medizinische Hochkomplex-Fälle spezialisiert; auf Leute, deren Seele sich irgendwann gegen die Arbeitswelt aufbäumt, oder auch auf solche, deren körperliche Schmerzen von den Ärzten, Versicherern und Arbeitgebern nicht ernst genommen werden und die in der Folge erst auch mental zusammenbrechen – Schleudert trauma-Opfer, chronische Schmerzpatienten. Erstere machen 60 bis 70 Prozent der Aviga-Fälle aus. Und es werden wohl noch mehr. Denn seit Neustem bekommen Patienten mit nicht objektivierbaren Schmerzen keine IV-Rente mehr, was nicht heisst, dass sie deshalb arbeitsfähig wären. «Oft wird eben übersehen, dass auch ein kleines Trauma einen grossen

Maja Bracher,  
Geschäftsführerin Aviga

Schaden im Kopf anrichten kann», beobachtet die Aviga-Chefin. Umso wichtiger sei es, dass die Betroffenen früh professionelle Hilfe bekommen, um im Arbeitsprozess zu bleiben. Aviga braucht es hier, weil meist spezielles Wissen nötig ist, um die vermeintlich verfahrenere Situation zu lösen. «Psychisch beeinträchtigte Personen reagieren wegen ihrer Krankheit oft anders, als <normale> Menschen es erwarten würden. Ohne spezielle Ausbildung ist es schwierig, sie richtig zu unterstützen», erklärt Maja Bracher. Damit meint sie etwa die Tatsache, dass sich zwar viele Arbeitgeber schon lange vor der eigentlichen Krise verständnis-

---

**Umso wichtiger ist es, dass die Betroffenen früh professionelle Hilfe bekommen, um im Arbeitsprozess bleiben zu können.**

---

Patienten an einen Psychiater. Das machte den Taggeldversicherer hellhörig. Denn inzwischen hatte sich Felix Kunz' Zustand so stark verschlechtert, dass ein dreimonatiger Klinikaufenthalt zur Diskussion stand. Nachdem der Vertrauensarzt der Krankenversicherung sich ebenfalls dafür aussprach, leitete der Taggeldversicherer das Case Management in die Wege. Dann ging es schnell: Der Taggeldversicherer

kontaktierte Aviga. Und noch in der Klinik besuchte ein Case Manager den langsam Genesenden. Vier bis zwölf Wochen: Dann sollte eine ambulante Therapie folgen. Doch was aus dem Job werden sollte, stand in den Sternen. Hier sollte der Case Manager für ein gutes Ende sorgen. Felix Kunz erteilte Aviga dazu eine Vollmacht. Daraufhin begann die Abklärungsmaschinerie zu laufen.

#### **Sanfter Wiedereinstieg**

Der Case Manager kontaktierte den Arbeitgeber und die Sozialversicherungen sowie Felix Kunz' Ärzte. Der Plan: eine niedrigschwellige

Arbeit zu maximal 50 Prozent, aber nicht am alten Arbeitsort. Dank Aviga wird Felix Kunz nach seinem Klinikaustritt nun drei Monate in einem IV-gestützten Betrieb wieder Selbstvertrauen gewinnen können.

«Wenn es so reibungslos geht, sind wir glücklich. Problematisch ist, dass viele Ärzte den IV-Fragebogen zum Gesundheitszustand nicht auf Anhieb ausfüllen und so wertvolle Zeit für die Wiedereingliederung verstreichen lassen», sagt Maja Bracher. In den ersten 60 Tagen nach Krankheitsbeginn ist die Chance auf eine berufliche Wiedereingliederung gross, danach sinkt sie rapide. Denn die Klienten verlieren

---

**Klienten mit ihrem «Sturm im Kopf» werden wegen ihrer Überforderung aggressiv oder ziehen sich zurück.**

---

voll und entgegenkommend zeigen, aber die Klienten mit ihrem «Sturm im Kopf» das gar nicht mehr realisieren und stattdessen wegen ihrer Überforderung aggressiv werden oder sich zurückziehen.

Bei Felix Kunz dauerte es lange, bis Aviga beigezogen wurde. Erst nach zwei Monaten – als ihm zu Hause die Decke schon auf den Kopf fiel – merkte sein Hausarzt, dass er mit diesem Fall überfordert war. Er überwies seinen





immer mehr ihre Tagesstruktur, wogegen die Lethargie und Bedrücktheit zunehmen. Felix Kunz hat aber Glück. Während er in der IV-Werkstatt arbeitet, schult der Case Manager beim alten Arbeitgeber seinen Chef. «Es ist sehr wichtig, den Arbeitgebern in einer solchen Situation klarzumachen, dass der Mitarbeiter als Folge seiner Krankheit am Schluss gar nicht mehr normal funktionieren konnte», weiss Bracher. Ihre Case Manager zeigen den Arbeitgebern, an welchen Merkmalen sie die Anzeichen für aufziehende Probleme frühzeitig erkennen können – etwa ungepflegtes Auftreten, Freudlosigkeit, Vermeiden von Pausen, Auslassen von Arbeitsschritten – und wie sie darauf reagieren sollen. Bei der Wiedereingliederung werden die Arbeitgeber nicht

---

**Manchmal ist nicht die berufliche Wiedereingliederung das Ziel, sondern die simple medizinische Stabilisierung bei einer hundertprozentigen Invalidität.**

---

alleingelassen. So auch im Fall von Felix Kunz. Er soll nach drei Monaten Einarbeitungszeit wieder zu seinem alten Arbeitgeber zurückkehren und sukzessive sein Pensum erhöhen. Ihm zur Seite wird dann ein Jobcoach von der IV stehen, der ebenfalls durch den Case Manager der Aviga AG unterstützt wird. Nicht immer macht ein Wiedereinstieg beim alten Arbeitgeber Sinn. Wenn das Verhältnis

zerrüttet ist etwa – weil entweder der Mitarbeitende oder der Vorgesetzte einen «schwierigen» Charakter haben, oder wenn nicht beide Seiten den Wiedereinstieg wirklich wollen. Oft handelt es sich schliesslich um jahrelange Krankheitsverläufe, bei denen der Arbeitgeber nicht weiss, ob er der Leistungsfähigkeit wirklich trauen kann oder ob aus gesundheitlicher Sicht eine Reintegration an der alten Stelle wirklich sinnvoll ist. Auch das festzustellen, ist Aufgabe der Case Manager.

#### «Nicht etwas durchdrücken»

«Es hilft nichts, etwas durchzudrücken. Lieber sorgen wir dafür, dass das Arbeitsverhältnis in einem solchen Fall gut beendet wird», sagt Bracher. Das fängt mit einem Gespräch zu dritt mit Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Case Manager an und hört je nach Nutzen entweder mit einer Kündigung durch den Arbeitgeber oder einer Kündigung durch den Arbeitnehmer auf. Dann wird die IV oder das RAV involviert, um über Bewerbungshilfen und Coach die Stellensuche zu erleichtern. «Oft helfen auch die alten Arbeitgeber, sogar mit eigenen Angeboten», weiss Bracher. Und manchmal ist nicht die berufliche Wiedereingliederung das Ziel, sondern die simple medizinische Stabilisierung bei einer hundertprozentigen Invalidität – das Ausbrechen aus einer unaufhörlich nach unten drehenden Spirale von Krankheit, Isolation, Verschlechterung, sozialem Abstieg, Verwahrlosung, Aufgeben.

#### Aviga AG

**Aviga ist ein Tochterunternehmen der beiden Versicherungsgesellschaften Helsana und SwissLife. Der Case-Management-Anbieter mit Sitz in Zürich beschäftigt 16 Fachexperten und ist schwergewichtig bei psychiatrischen und medizinischen Hochkostenfällen tätig. Als neutraler Outsourcer kann Aviga im Gegensatz zu einer Taggeldversicherung Fälle über eine Kündigung hinaus weiterbetreuen. Die Klienten werden zwischen 6 und 24 Monate lang begleitet.**

#### Case Management

**Case Management bezeichnet die zentrale, koordinierte, interdisziplinäre und umfassende Betreuung eines Krankheitsfalles, der sich entweder durch hohe Kosten auszeichnet oder eine besondere Behandlungsqualität erfordert. Im Zentrum steht die wirkungsvolle Zusammenarbeit zwischen privaten und sozialen Versicherungen, medizinischem Personal, Arbeitgebern und Patienten.**



# Stadt Bern

---

Case Study 3

Normiertes Absenzen- und Früherkennungssystem für die Stadtverwaltung Bern

## «Es geht nicht nur um Absenzen, sondern auch um die Früherkennung von Veränderungen»

Die Stadt Bern hat mit Presente bereits 2007 ein systematisches Absenzenmanagement eingeführt. Mit Presente plus werden nun die Bestrebungen in der gesundheitlichen Früherkennung deutlich verstärkt und das bewährte Verfahren seit diesem Jahr deutlich erweitert, erklärt der Verantwortliche für das Projekt «Früherkennung und Prävention» bei der Präsidialdirektion der Stadt Bern, Jonathan Gimmel.

### Warum haben Sie Presente erweitert?

Einerseits zeigten Erhebungen, dass – um eine mögliche Frühchronifizierung zu erkennen – 30 Tage bis zur ersten Triage zu lange sind. Andererseits wollte die PRD (Präsidialdirektion der Stadt Bern) die beeinflussbaren Langzeitabsenzen reduzieren. Zudem war die PRD zwischen 2011 und 2013 eines der sechs Pilotunternehmen beim Projekt FER – gesundheitliche Früherkennung und berufliche Reintegration – unter dem Patronat des Schwei-

zerischen Arbeitgeberverbandes und des BSV. Die Erfahrungen aus Presente und FER sind nun in Presente plus, dem gesamtstädtischen Prozess, eingeflossen.

### Welche Strategie verfolgt Presente plus?

Sie umfasst drei Pfeiler. Erstens: systematische wie auch kontinuierliche Begleitung und Unterstützung von erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten zu ihrer qualifizierten Reintegration. Zweitens:

Jonathan Gimmel,  
Stv.-Leiter Zentrale Dienste  
der Präsidialdirektion  
der Stadt Bern

Realisierung eines gesamtheitlichen Prozesses von Früherkennung und Reintegration bei ungeklärten Situationen oder nicht absehbaren Langzeitabsenzen unter Beteiligung aller Betroffenen. Und drittens: Beitrag zur Stärkung der gesundheitsfördernden Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz.

**Welche Werte und Erfolgsfaktoren bezüglich der Unternehmenskultur haben Sie dazu definiert?**

Das System basiert auf dem Grundsatz der Freiwilligkeit. Dazu ist eine transparente Information der Mitarbeitenden wichtig. Ausserdem sollen diese sich ihrer Eigenverantwortung bewusst sein und entsprechend handeln. Das bedingt Loyalität, Commitment, Bindungsqualität und Vertrauen zu den Vorgesetzten. Eine starke Unternehmenskultur ist wichtig. Deshalb informieren wir von der PRD im Intranet offen über unsere Tools und Neuerungen und führen regelmässig Zufriedenheitsbefragungen durch. Zudem haben wir 2012 für alle Angestellten eine Ergonomie-Kampagne sowie Mittagsveranstaltungen zu verschiedenen Gesundheitsthemen organisiert. Auch Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Brandschutz sind Gegenstand laufender Massnahmen.

**Stichwort «Employability» – wodurch sichern Sie die Arbeitsmarktfähigkeit Ihres Personals?**

Zielorientierte Führung, laufend aktualisierte Stellenbeschreibungen mit kongruenter Ausgestaltung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und systematisch jährlich durchgeführte Personalbeurteilungen/Zielvereinbarungen mit persönlichen Entwicklungszielen legen eine solide Grundlage für die Fitness im Job und am Markt. Auf Basis des städtischen Kompetenzenmodells bietet die Stadt Bern zentral ein umfassendes

internes Schulungsprogramm an. Dieses führt von Methodenkompetenz bis hin zum unternehmerischen Handeln. Nebst den attraktiven internen Angeboten werden auch bedarfsgerechte externe Aus- oder Weiterbildungen unterstützt. Darüber hinaus zeichnet sich die Stadt Bern aus in der Berufsbildung, ermöglicht gezielte interne Laufbahnen und schafft auch für ältere Mitarbeitende Laufbahnperspektiven.

**Wie funktioniert Presente plus?**

Wir unterscheiden drei Prozessphasen, die stadtweit standardisiert sind: Melde-, Begleit- und Rückkehrphase. Für jeden Prozessschritt wurden Informationsmaterial, Checklisten und schlanke Formulare erarbeitet, die den wichtigen Dialog zwischen allen Beteiligten gewährleisten. Zentrales Hilfsmittel des Absenzenmanagements ist das Zeitswirtschaftssystem. Die Mitarbeitenden halten neben der



erbrachten Arbeitsleistung ihre An- und Abwesenheiten fest. Die Direktionspersonaldienste führen teilweise wöchentlich ein Absenzenmonitoring durch. Dabei unterscheiden sie zwischen erklärbaren, unauffälligen Kurzabsenzen und unerklärbaren, auffälligen Absenzen. Letztere erörtern sie mit den Vorgesetzten. Diese führen mit den betreffenden Mitarbeitenden gesundheitsrelevante Gespräche und leiten allenfalls weitere Schritte ein. Durch die systematischen Beobachtungen können sie viel früher reagieren und in der Regel bereits am sechsten Tag einer Absenz eine erste Triage vornehmen. Ist jemand arbeitsunfähig, muss er allerdings erst spätestens nach fünf Tagen ein Arztzeugnis einreichen.

**Ist jemand arbeitsunfähig, muss er erst nach fünf Tagen ein Arztzeugnis einreichen.**

#### **Wie geht es nach der ersten Triage weiter?**

Sind keine Massnahmen notwendig, ist der Fall beendet. Benötigt jemand weitere Unterstützung, kommt der unter Federführung der Direktionspersonaldienste erarbeitete interne Reintegrationsplan zum Zuge: Es werden Sofortmassnahmen ergriffen – dazu zählen etwa die Überprüfung der persönlichen Berufs-

#### **Neu ist der zusätzliche Fokus auf die Vermeidung von beeinflussbaren Langzeitabsenzen mit der Einführung von entsprechenden Instrumenten.**

situation, Ergonomie und arbeitsmedizinische Aspekte. Oder Direktionspersonaldienste und Vorgesetzte entscheiden sich – natürlich immer unter Einbezug des Mitarbeitenden – zu einer externen Standortbestimmung. Danach folgt die zweite Triage, in der Regel nach 30 Tagen, mit drei Optionen: Es sind keine Massnahmen notwendig und der Fall ist beendet. Es wird im Rahmen der Standortbestimmung ein gemeinsamer Reintegrationsplan festgelegt. Als dritte Option folgt ein externes Case Management. Alles mit dem Ziel der Reintegration in den Arbeitsprozess.

#### **Wodurch unterscheidet sich Presente plus von Presente?**

Die Vorgesetzten übernehmen wie bisher eine Schlüsselfunktion: Sie unterstützen erkrankte oder verunfallte Mitarbeitende von Anfang an und stehen in stetem Kontakt mit ihnen. Neu ist der zusätzliche Fokus auf die Vermeidung von beeinflussbaren Langzeitabsenzen mit der Einführung von entsprechenden Instrumenten für Absenzenmonitoring, Standortbestimmungen und Case Management. Ausserdem sind die Angestellten noch stärker im Zentrum und tragen nicht nur mehr Eigenverantwortung, sondern haben auch ein grosses Mit-

bestimmungsrecht. Kommt es beispielsweise zu einer Standortbestimmung, geht der Bericht und Reintegrationsplan zuerst an den Betroffenen – er kann ihn korrigieren. Der Direktionspersonaldienst erhält eine bereinigte Version, welche er anschliessend mit den Vorgesetzten erörtert. Zudem: Klassische Absenzensysteme fassen auf einem Monatsabschluss. Eine erste Triage erfolgt meist erst nach rund 45 Tagen, was im Lichte der Frühintervention deutlich zu spät ist. Und: Bei Presente plus geht es nicht nur um Absenzen, sondern vielmehr auch um die Früherkennung von Veränderungen in Bezug auf Leistung und Verhalten, sodass Mitarbeitende möglichst rechtzeitig unterstützt werden können.

#### **Presente plus ist noch jung, muss sich erst etablieren. Trotzdem: Wie fällt Ihre erste Bilanz aus?**

Konkrete Zahlen haben wir noch nicht, da die Prozesse erst dieses Jahr zu greifen beginnen. Was ich aufgrund unserer Erfahrungen bei der PRD sagen kann: Mit standardisierten Prozessen zur Ressourcenstärkung lassen sich auch in einem Betrieb, der dem öffentlichen Recht unterliegt und somit besondere Anforderungen bezüglich Datenschutz und Amtsgeheimnis erfüllen muss, beeinflussbare Langzeitabsenzen deutlich reduzieren. Zwischen 2011 und 2013 haben wir bei der PRD keine beeinflussbaren Langzeitabsenzen wie Burnout oder andere psychische Krankheiten über 180 Tage

verzeichnet. Zudem sehe ich einen Kulturgewinn: Man redet deutlich offener über Lebensumstände, das Verhältnis zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeberin ändert sich. Es gibt eine höhere Bindung. Das verbessert letztlich unsere Attraktivität als Arbeitgeberin.

#### **Jonathan Gimmel**

Jonathan Gimmel ist stellvertretender Leiter der Zentralen Dienste (Personal- und Finanzdienst) der Präsidialdirektion (PRD) der Stadt Bern.

#### **Die Stadt Bern**

Die Stadtverwaltung der Stadt Bern besteht aus fünf Direktionen und verschiedenen Stabsstellen. Insgesamt zählt die Berner Stadtverwaltung 3800 Mitarbeitende. Bei der Präsidialdirektion arbeiten 200 Personen. Das Personalmanagement ist dual organisiert in einem zentralen Personalamt und fünf Direktionspersonaldiensten.





# Scout24

---

Case Study 4

Vertrauen als Basis der Unternehmenskultur

## «Es gibt bei uns kein Unten und Oben»

Roland Nydegger, COO der Scout24 Schweiz AG in Flamatt (FR), berichtet, wie Vertrauen als Basis der Unternehmenskultur die Mitarbeitergesundheit fördert und wie die Ringier-Tochter dank der Umsetzung eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements die Krankentage um 20 Prozent senken konnte.

«Bei uns sind alle per Du. Es gibt kein gelebtes Unten und Oben. Das ist bei Ringier Digital Flamatt mehr als eine Floskel. Denn es braucht alle unsere rund 300 Mitarbeitenden gleichermaßen; den CEO genauso wie die Reinigungskraft. Nur gemeinsam, jeder an seinem Ort, können wir unsere Ziele erreichen. Bei uns ist auch das Teil der Vertrauenskultur, und diese hat eine lange Tradition.

Eigentlich wurde der Grundstein dazu bereits mit der Gründung 1995 gelegt. Da die damalige Verlegerszene dem Internet misstraute und entsprechend nicht bereit war, in digitale Geschäftsmodelle zu investieren, wollte der damals 31-jährige Daniel Grossen, Gründer der Unternehmung, mit Leuten seines Vertrauens seiner überaus innovativen, crossmedialen Idee zum Durchbruch verhelfen. So gelang es ihm bereits beim Start, die 20 000 Franken Grün-

dungskapital als Sacheinlage in Form von drei Autos seiner Kollegen aufzubringen. Das so dokumentierte Vertrauen seines persönlichen Umfeldes in den zukünftigen Unternehmer wie auch in seine Vision war gleichzeitig die erfolgversprechendste und gleichzeitig günstigste Machbarkeitsstudie.

2006 haben wir diese Vertrauenskultur institutionalisiert. Denn zu diesem Zeitpunkt zeichnete sich ab, dass unser Gründer mittelfristig den Verkauf seiner Unternehmensgruppe anstreben und aus der operativen Verantwortung aussteigen würde. Wir haben folglich ein Unternehmensleitbild erarbeitet, daraus Führungsgrundsätze abgeleitet und prüfen seither jedes Jahr im Rahmen von Mitarbeitergesprächen deren Umsetzung. Daraus ist ein Kreislauf entstanden aus Vision und Leitbild, Führungsgrundsätzen, HR-Strategie, Personal-

Roland Nydegger, COO  
Scout24 Schweiz AG

gewinnung und -entwicklung, Gesundheitsmanagement, Feedback und Umfragen sowie Verbesserung und Weiterentwicklung.

### HR als Hüterin der Vertrauenskultur

Unsere Vertrauenskultur basiert auf den sich gegenseitig bedingenden drei Pfeilern Vertrauen, Freiheit und Verantwortung. In einem starken Vertrauensverhältnis kann die unternehmerische Freiheit weitgehend delegiert

werden. Das bedingt auf der anderen Seite die bedingungslose Wahrnehmung der damit verbundenen Verantwortung, was sich wiederum förderlich auf die Vertrauensbildung und damit auf die Entwicklung der Mitarbeitenden (Vertrauen stärkt das Selbstvertrauen) auswirkt. Jeder Entscheid der Unternehmensleitung hat Auswirkungen auf diese Dimensionen. Das bedingt, dass das Human Resources Management bei uns mehr ist als eine reine

Administrationsstelle; sie ist vielmehr die Hüterin der Vertrauenskultur. Die damit verbundenen Aktivitäten/Aufgaben in den Bereichen Personalgewinnung, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement lassen sich nachweislich rechnen.

Was bedeutet das im Alltag? Wir wollen zum gemeinsamen Erfolg befähigen und betreiben deshalb intensive Personalentwicklung. Diese beginnt mit der Fokussierung auf die jeweili-

gen Stärken. In einem jährlich wiederkehrenden Mitarbeitergespräch (MAG) tauschen sich die Mitarbeitenden mit ihren Führungskräften über ihre Stärken in den Bereichen Fach-, Selbst-, Sozial-, Methoden- und gegebenenfalls auch Führungskompetenz aus. Der regelmäßige Austausch von Eigen- und Fremdbild trägt im Übrigen auch wesentlich zur Vertrauensbildung bei. Die anschliessend zu vereinbarenden Massnahmen zur Stärkung der per-




---

Die Arbeit muss Sinn machen und darf nicht isoliert betrachtet werden. Wir sind bestrebt, die Mitarbeitenden Teil von unserer Vision werden zu lassen.

---

sönlichen Kernkompetenzen haben zum Ziel, den Mitarbeitenden ressourcenorientiert zu entwickeln. Im Weiteren geht es auch darum, die Konzentration auf die Kernkompetenzen in einen Gesamtzusammenhang zu stellen. Die Arbeit muss Sinn machen und darf nicht isoliert betrachtet werden. So sind wir stets bestrebt, die Mitarbeitenden Teil von unserer Vision werden zu lassen, deren Visualisierung auch über jeweilige Jahresmottos erfolgt. Neben diesem Mitarbeitergespräch bildet der sogenannte LOBE-Prozess einen wesentlichen Teil in der Entwicklung. Die Lohnbeurteilung

(LOBE) widerspiegelt unser Führungsverständnis. Wir führen über Ziele (Management by Objectives). Die strategischen Unternehmensziele werden zu Beginn des Geschäftsjahres gemeinsam mit dem jeweiligen Mitarbeitenden stufenweise/stufengerecht auf operative Ziele heruntergebrochen. Am Ende des Jahres bestimmt der Zielerreichungsgrad die Auszahlung des variablen Lohnbestandteiles und beeinflusst auch die weitere Lohnentwicklung. Mit diesem System wird die eingangs beschriebene Abhängigkeit von unten und oben fassbar gemacht.

### Schneller Weg zur Früherkennung

Das hat uns aber nicht gereicht. Mit dem Neubau unseres Bürogebäudes konnten wir auch dem Bereich der physischen Gesundheitsprävention vermehrte Beachtung schenken. So bietet die neue Bürolandschaft in einem Minergiegebäude überaus angenehme klimatische Bedingungen. Eine Gourmetküche mit zwei erfahrenen Küchenchefs und einer spezialisierten Diätköchin zaubert täglich verschiedene Menüs auf den Tisch. Dabei wird einer gesundheitlich ausgerichteten Verpflegung höchste Priorität zugeordnet. Frische regionale Produkte bilden den Hauptbestandteil einer ausgewogenen Menüzusammensetzung. Gegen 80 Prozent der jeweils anwesenden, vorab jungen Mitarbeitenden nutzen das Angebot. Die damit verbundenen firmen-/teamübergreifenden Begegnungen und

Gespräche, vorab auch geschäftlicher Natur, rechtfertigen die Investitionen und Kostenbeiträge bei Weitem. Kaffeelounge, Fitnesscenter, Ruheraum und Tischfussballcorner runden das räumliche Angebot ab. Daneben beleben Mitarbeiteraktionen das sportliche Geschehen. So treffen sich Gleichgesinnte regelmässig zu Lauf- und Fahrradgruppen, zu wöchentlichen Unihockeyturnieren, Circlefit und vielen anderen Fitnessveranstaltungen, Gratisobst/-tee und Grandewasser runden die Palette ab. Der Bereich der psychischen Gesundheitsprävention dagegen ist für uns als Arbeitgeber

---

**Kaffeelounge, Fitnesscenter, Ruheraum und Tischfussballcorner runden das räumliche Angebot ab. Zudem gibt es Lauf- und Fahrradgruppen.**

---

schwieriger anzugehen. Inwieweit die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers nebst den genannten Personalentwicklungsmassnahmen ein Eingreifen in den persönlichen Bereich der Mitarbeitenden erfordert, respektive erlaubt, verlangt eine subtile Annäherung an das Thema. Deshalb haben wir vor zwei Jahren zusätzlich im Rahmen des FER-Projekts (Gesundheitliche FrühErfassung & berufliche Reintegration) ein systematisches betriebliches Gesundheits-

---

**Die Abwesenheitsquote konnte gesenkt werden. Heute liegt die Krankenquote bei knapp einem Prozent, was sich deutlich auf die Prämienentwicklung auswirkt.**

---

management eingeführt. Das Konzept besticht durch seinen pragmatischen, KMU-tauglichen Ansatz. Die Basis bildet der präventive Bereich, der mit unserer Philosophie der Verantwortungsübernahme durch den Mitarbeitenden übereinstimmt. Darüber wird ein Filter gelegt. Er besteht in einem ergänzenden Absenzenmanagementsystem, das mehr als drei Kurz- oder Langzeitabwesenheiten von mehr als fünf Arbeitstagen der jeweiligen Führungskraft sowie dem Human Resources Management anzeigt. In standardisierten Gesprächen werden mögliche Ursachen eruiert, und bei Bedarf wird Unterstützung angeboten. Diese kann aus einem Pool von Case Managern, der von den Personenversicherern zur Verfügung gestellt werden, bezogen werden. Regelmässige Roundtables mit Vertretern der Versicherungen sowie gegebenenfalls auch behandelnden Ärzten tragen zur Professionalität des Vorgehens bei. Das Ganze wird unterstützt durch einen sogenannten Finanzierungspool, der von den Versicherern und dem Arbeitgeber zu gleichen Teilen gespiesen wird und aus dem Ausgaben in präventive Massnahmen und Case Management finanziert werden. Das System hat bereits während der Pilotprojektphase 2011/2012 zu greifen begonnen. Die Abwesenheitsquote

konnte schrittweise gesenkt werden. Heute liegt die Krankenquote bei knapp einem Prozent (20 Prozent unter dem Wert von 2011), was sich deutlich auf die Prämienentwicklung auswirkte. Zudem führte die Entwicklung zu namhaften Rückzahlungen aus der Überschussbeteiligung. Alles in allem sprechen wir hier von einer jährlichen direkten finanziellen Entlastung im sechsstelligen Bereich. Nicht eingerechnet sind hier die indirekten Vorteile von mehreren 100 000 Franken durch nicht realisierte Produktionsausfälle.»

### Scout24 Schweiz AG

**Die Scout24 Schweiz AG ist eine Tochtergesellschaft der Ringier Digital AG. Ringier Digital vereint unter einem gemeinsamen Dach die bedeutendsten digitalen Kompetenzen und ist ein Geschäftsbereich der Ringier AG.**



# Stämpfli Gruppe

---

Case Study 5

Ganzheitliche Sicht der Mitarbeitenden als Chance für alle

## «Der Firma geht es nicht nur ums Geld, deshalb arbeite ich gerne hier»

Das Publikationsunternehmen Stämpfli propagiert, dass eine Arbeitsstelle Lebensort und nicht nur Arbeitsort ist. Eine geringe Fluktuation und zufriedene Mitarbeitende im Betrieb geben dieser Philosophie recht. Das in einer Zeit, in der alle über das ungesunde Verschmelzen von Arbeits- und Freizeit klagen. Was dem Erfolgsmodell zugrunde liegt, erklärt Peter Stämpfli, VR-Delegierter der Stämpfli Gruppe.

**Das Unternehmen Stämpfli AG wird heute in sechster Generation als Familienbetrieb geführt. Da sind wohl gewisse Werte tief in der Kultur verankert. Welche?**

Eigenverantwortung, Respekt, Offenheit und Transparenz – das lebt unser Unternehmen mit Kunden und Mitarbeitenden. Auf den Alltag umgemünzt bedeutet das, sich auf Augenhöhe begegnen, unabhängig von der Hierarchie.

**Haben sich die Werte im Laufe der 200-jährigen Firmengeschichte gewandelt oder sind sie feste Konstanten?**

Wir wissen nicht, was unsere Vorfahren über die einzelnen Werte dachten. Jedoch glauben

wir, dass sie unser Credo «Arbeitsort ist Lebensort» auf ihre Art ebenfalls lebten. Dieser Leitspruch ist uns sehr wichtig, weil wir den Menschen als ganzheitliches Wesen betrachten. Mitarbeitende nehmen Privates, Ideen, Zukunftsträume und vieles mehr an den Arbeitsplatz mit. So wie es ihnen zu Hause geht, geht es ihnen im Betrieb und umgekehrt. Die Kraft dieser Wechselwirkung erkannten bereits unsere Urgrosseltern und wir nehmen das entschieden ernst.

**Heute sind Sie in Bern, Zürich und Warschau tätig. Stützen Sie allen Betrieben Ihre zentralen Werte über? Oder lassen Sie die**

Peter Stämpfli,  
VR-Delegierter Stämpfli Gruppe

### **einzelnen Standorte auch eigene Kulturen entwickeln?**

Die oben genannten Werte erwarten wir unabhängig vom Standort vorbehaltlos von allen. Ansonsten besteht ein grosser Spielraum. Die Resonanz darauf ist in Warschau wie in Bern oder Zürich durchwegs positiv.

### **Stämpfli AG hat Werte auch zu einem Produkt gemacht in Form eines Wertekarten-Sets, das für Bewerbungs-, Mitarbeitergespräche, allein oder zur Teamentwicklung eingesetzt werden kann. Wie entstand die Idee dazu?**

[Wollen Sie mit Ihren Mitarbeitern langfristige Ziele erreichen, brauchen Sie eine gemeinsame Basis – ihr liegt die Übereinstimmung der Werte zugrunde.](#)

Wir wollten ursprünglich als Grundlage für unsere Führungstrainings etwas kreieren, das die Unternehmenswerte thematisiert und den Austausch darüber fördert. Mit dem Kartenspiel haben wir diesen Wunsch umgesetzt. Anhand einer bestimmten Auslegeordnung oder eines Tausches der Spielkarten haben alle Mitspieler dieselben Möglichkeiten, ein Gespräch zu führen oder sich damit auseinanderzusetzen,

was unter den entsprechenden Werten verstanden wird. Das Kartenspiel nützt privat wie geschäftlich und taugt auch für unterwegs.

### **Wie verwenden Sie die Wertekarten heute in Ihrem eigenen Unternehmen?**

Wir nutzen sie bei Einstellungsgesprächen, um die Bewerber näher kennenzulernen. In Führungstrainings und für die Teambildung helfen die Karten, gewisse Werte als gemeinsame Nenner zu identifizieren.

### **Welches Ziel soll damit erreicht werden?**

Zum einen sollen die Karten dazu führen, dass man sich und die eigene Arbeit hinterfragt. Zum anderen sollen sie die Kommunikation auf der Beziehungsebene fördern. Wollen Sie mit Ihren Mitarbeitenden langfristige Ziele erreichen, brauchen Sie eine gemeinsame Basis – ihr liegt die Übereinstimmung der wichtigsten Werte zugrunde.

### **Die Druckereibranche ist unter Druck. Auch Stämpfli musste 2009 vorübergehend Kurzarbeit einführen. Wie kann man in solchen Augenblicken diese Werte glaubwürdig vertreten, ohne dass sie zur leeren Hülle verkommen?**

2009 war eine knifflige Zeit. Gerade in solchen Momenten ist es wichtig, zu seinen Werten stehen zu können und authentisch zu sein. Deshalb haben wir damals von Anfang an Transparenz geschaffen und die Mitarbeiten-



den früh in das Geschehen einbezogen. Das hat uns viel Verständnis eingebracht.

**«Arbeitsort ist Lebensort» ist ja ein wichtiger Teil Ihrer Philosophie. Das propagieren Sie und Ihr Bruder Rudolf Stämpfli in einer Zeit, in der alle über das ungesunde Verwischen von Arbeits- und Freizeit wegen der zunehmenden Digitalisierung klagen. Ist das nicht sehr unpopulär?**

Mit unserem Leitspruch meinen wir, dass die Arbeit – sei es zu Hause oder im Betrieb – einen wesentlichen Teil unserer Lebenszeit beansprucht. Deshalb nehmen wir den gesamtgesellschaftlichen Blick auf den Menschen sowie auf die Sache sehr ernst. Wer nicht begreift, dass die Arbeit ein ganz wesentlicher Teil des Lebens ist, versteht auch nicht, wie wichtig die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit ist.

**Druckereien bieten nicht gerade gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen. So sind Schichtarbeit, Stress und der Kontakt mit schädlichen Chemikalien alltäglich. Was tun Sie, um Gesundheitsprobleme zu verhindern?**

Die Branche hat sich in diesen Belangen massiv verbessert, gesundheitsschädigend ist sie nicht. Um für unsere Mitarbeitenden gute Bedingungen zu schaffen, haben wir eine Gesundheitsgruppe, die Fragen stellt und Lösungsansätze sucht. Wir versuchen möglichst präventiv zu wirken und machen uns zum

---

**Wer nicht begreift, dass Arbeit ein ganz wichtiger Teil des Lebens ist, versteht auch nicht, dass Abgrenzung wichtig ist.**

---

Beispiel gegenseitig darauf aufmerksam, wenn jemand Veränderungsmerkmale aufweist oder ermüdet. In Bezug auf die Schichtarbeit lassen wir die Mitarbeitenden mitentscheiden und wenden einen Rotationsmodus an. Wer Überzeit geleistet hat, soll möglichst bald kompensieren können.

**Welche Massnahmen ergreifen Sie zur Früherkennung?**

Die Führungspersonen haben die Aufgabe, ihre Mitarbeitenden zu beobachten. Ein Beispiel: Hustet eine Mitarbeitende seit mehr als einer Woche, oder ist sie seit Längerem nicht mehr sie selbst, spricht sie ihr Vorgesetzter an und setzt sich falls nötig mit der Personalabteilung in Verbindung. Gemeinsam suchen sie dann nach einer Lösung, damit sich die Mitarbeiterin erholen kann. Bei Bedarf zieht man dafür auch externe Experten hinzu. Zudem informieren wir das Team über den Arbeitsausfall, das den Engpass dann abfängt. Dieses System hat bis jetzt sehr gut funktioniert.

**Sie haben im Rahmen des Gesundheitsförderungsprojekts FER temporäre «Schonarbeitsplätze» für erkrankte oder verunfallte Mitarbeitende eingeführt. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?**

Bei zwei Fällen konnten wir die betroffenen Mitarbeitenden wieder in den Arbeitsprozess integrieren. Die eine Mitarbeiterin stockte ihr 50-Prozentpensum ziemlich rasch wieder auf 100 Prozent auf. Auch während der Vollzeitarbeit wurde sie eine Zeit lang von einem Coach begleitet. Heute ist sie wieder wie jeder andere Mitarbeitende voll im Arbeitsprozess integriert. Solche Beispiele machen sehr viel Freude. Wir hatten aber leider auch einen Mitarbeiter, den wir nicht auffangen konnten.

**Wie viele leistungsschwächere Mitarbeitende beschäftigen Sie bei sich?**

Es arbeiten Personen mit verminderter Leistung bei uns. Rein von der Leistung her müsste man ihnen kündigen. Aber für zwei Prozent des gesamten Personals müssen solche Fälle aus rein sozialen Gründen bei uns Platz haben, damit auch solche Menschen integriert bleiben und eine Perspektive im Leben haben.

**Und welche Mehrkosten sind Sie bereit für sie zu tragen?**

Das habe ich nie ausgerechnet. Ich schätze, es ist gegen ein Umsatzprozent. Bei unseren engen Margen ist das ein bedeutender Betrag.

**Was ist für Sie der Nutzen dieser Handlung?**

Wir fühlen uns als Unternehmen dazu verpflichtet, im Rahmen des Möglichen der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Wir stellen auch fest, dass Schlüsselpersonen beobachten,

wie wir mit Schwächeren umgehen. Unsere Unterstützung wird positiv kommentiert: «Der Firma geht es nicht nur ums Geld, deshalb arbeite ich gerne hier.» Das lässt sich in der Bilanz nicht in Zahlen ausdrücken, aber im funktionierenden System unseres Betriebs ist das einer von vielen wichtigen Pfeilern.

**Stämpfli Gruppe**

Die Stämpfli Gruppe ist eines der grössten Schweizer Unternehmen in der grafischen Industrie. Sie zählt fünf Tochtergesellschaften und beschäftigt insgesamt rund 360 Mitarbeitende, in Bern, Zürich, Ettlingen-Karlsruhe und Warschau. Die Firma wird in der sechsten Generation von den Brüdern Peter Stämpfli und Rudolf Stämpfli, dem ehemaligen Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, geführt.





# Holzbau Schweiz

---

Case Study 6

Neue Wege der Schweizer Holzbaubranche in der sozialen Nachhaltigkeit

## Gesundheitsprävention auch für Kleinbetriebe

Mit einer umfassenden Branchenlösung in der Gesundheits- und Unfallprävention sowie neuen Laufbahnangeboten begegnet Holzbau Schweiz der Fluktuation von Arbeitnehmenden im besten Alter in andere Branchen.

Das dynamische Wachstum grosser Schwellenländer und ein hoher Ressourcenverbrauch der Industrieländer führen zur globalen Verknappung von Ressourcen. Parallel dazu verschärfen sich die Umweltprobleme, insbesondere durch den Klimawandel und dessen Folgen. In der Schweiz fallen jährlich rund 49 Prozent des fossilen Energieverbrauchs und über 40 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen im Gebäudebereich an. Daher ist es für die Holzbaubranche Verpflichtung wie auch Chance, zur Umsetzung der schweizerischen Klima- und Energiepolitik und somit zur Erhöhung der Klima- und Energieeffizienz des Bauwerks Schweiz beizutragen. Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt aus der Schweizer Waldgesetzgebung. Deshalb hat sich die Holzbaubranche in der Entwicklung ihrer Bausysteme traditionell und konsequent dem nachhaltigen und CO<sub>2</sub>-neutralen Bauen verpflichtet. Diese Entwicklungen zahlen sich aus. Bauen mit Holz liegt im Trend, nicht nur im Einfamilienhausbau, sondern ver-

mehrt auch im mehrgeschossigen Wohnungsbau. Das stark ansteigende Marktvolumen der Holzbauweise kann jedoch nicht alleine über den Produktivitätszuwachs bewältigt werden. Daher ist die Zahl der Mitarbeitenden in der Holzbaubranche in den letzten zehn Jahren um etwa 5000 Vollzeitstellen angewachsen.

### Beunruhigende Fluktuation

Die Berufe der Holzbaubranche sind attraktiv. Der Zimmermannsberuf gehört heute zu den zehn beliebtesten Berufen männlicher Jugendlicher und die Zahl der Lernenden ist trotz sinkender Schulabgängerzahlen stabil geblieben. Betrachtet man die Altersstruktur der gesamten Holzbaubranche, fällt aber auf, dass der Anteil junger Mitarbeitender prägend ist. Konkret sind rund 38 Prozent der Mitarbeitenden im Alter zwischen 20 und 29 Jahren. In der Altersgruppe zwischen 30 und 39 Jahren bricht der Anteil ein: Hier sind es nur noch

Hans Rupli,  
Zentralpräsident Holzbau Schweiz

20 Prozent. Denn die Zimmerleute sind auch in andern Branchen beliebte Arbeitnehmende. «Nicht zuletzt deshalb, weil sie geerdete Menschen sind und gerne arbeiten», meint Hans Rupli, Zentralpräsident des Branchenverbandes Holzbau Schweiz.

Die frühe Fluktuation von beinahe der Hälfte der jungen Mitarbeitenden mit aktueller Ausbildung, der notwendigen Berufserfahrung und körperlich hoher Leistungsfähigkeit in

andere Berufe sind für die Holzbaubranche beunruhigend und inakzeptabel. Viele Mitarbeitende aus der Holzbaubranche werden beispielweise von der Polizei, der Bauzulieferbranche und von Planungsbüros rekrutiert. Holzbau Schweiz hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, die Mitarbeitenden mit einem differenzierten Massnahmenpaket in der Branche zu halten. Regelmässig wird gemeinsam mit den Sozialpartnern basierend auf dem

---

**Holzbau Schweiz investiert gemeinsam mit der Suva in eine Branchenlösung Holzbau, um die Sicherheit weiter zu steigern.**

---

Gesamtarbeitsvertrag Holzbau eine Zufriedenheitsbefragung unter den Mitarbeitenden durchgeführt. Gleichzeitig wird bei den Arbeitgebenden der Formalisierungsgrad der betrieblichen Organisation erhoben.

Um die Gründe für die hohe Fluktuationsrate zu erfahren, wurden die Mitarbeitenden in der jüngsten Befragung mit spezifischen Fragen konfrontiert. Folgende Gründe lassen sich daraus ableiten: Am häufigsten wird das Unfallrisiko genannt. Laut Suva-Statistik sind die Unfallrisiken in der Branche in den letzten Jahren zwar stark gesunken. Trotzdem besteht weiterer Handlungsbedarf. An zweiter Stelle steht die zunehmende Arbeitsbelastung, gefolgt vom Wunsch nach beruflicher Abwechslung. Gleichzeitig ist die Branche gefordert, neue Laufbahnangebote für ältere Mitarbeitende zu entwickeln und anzubieten.

**Investition in neue Branchenlösung**

Viele industrielle Branchen beklagen einen zunehmenden Fachkräftemangel, weil es ihnen nicht gelingt, Lernende für ihre Berufe zu rekrutieren, und damit die Belegschaften überaltern. Die Ausgangslage in der Holzbaubranche unterscheidet sich von diesen Branchen grundlegend. Gelingt es, die jungen Mitarbeitenden stärker an die Branche zu binden und somit die Fluktuationsrate zu reduzieren, wird der Fachkräftemangel erheblich gesenkt, wenn nicht sogar mittel- und langfristig aufgehoben. Deshalb investiert Holzbau Schweiz gemeinsam mit der Suva in eine neue Branchenlösung Holzbau, um die Sicherheit weiter zu steigern. Dieses Angebot findet bei den Arbeitgebenden Zuspruch, was sich in einem vermehrten Engagement in der betrieblichen Unfallpräven-






---

Die Holzbaubranche zeigt nun, wie mit einer spezifischen Branchenlösung die Kleinbetriebe in einen grösseren Rahmen eingebunden werden können.

---

tion niederschlägt. Ein gemeinsam mit der Helsana durchgeführtes Pilotprojekt hat gezeigt, dass im Bereich betriebliches Gesundheitsmanagement zusätzlicher Handlungsbedarf besteht. Im Jahr 2013 wurden daher intensive Verhandlungen mit der Helsana geführt. Ab 2014 bietet Holzbau Schweiz den Mitgliedsbetrieben eine neue Branchenlösung im betrieblichen Gesundheitsmanagement an. Diese besteht aus einer Krankentaggeldversi-

cherung für die Holzbauunternehmen, einem Pflegevertrag für die Mitarbeitenden und einem umfassenden Dienstleistungsangebot im Bereich betrieblicher Gesundheitsprävention und Case Management.

#### «Holzbau Vital»

Grosse Unternehmen wie etwa die SBB können solche Rahmenbedingungen eigenständig und betriebsspezifisch entwickeln und umsetzen. Die Holzbaubranche zeigt nun, wie mit einer spezifischen Branchenlösung die Kleinbetriebe in einen grösseren Rahmen eingebunden und so die betriebliche Gesundheitsprävention praktiziert werden kann. Unter dem Begriff «Holzbau Vital» werden im Jahr 2014 die Branchenlösungen Suva/EKAS und Helsana zusammengeführt. So entsteht eine neue Generation von

Branchenlösungen, die sowohl die betriebliche Unfallprävention wie auch das betriebliche Gesundheitsmanagement beinhaltet. Die operative Umsetzung erfolgt innerhalb einer sozialpartnerschaftlichen Trägerschaft. Diese beinhaltet eine Geschäftsstelle «Holzbau Vital» mit einem Vollzeitmitarbeitenden, einen Bildungsfonds zur Mitfinanzierung von Bildungsaktivitäten der Mitarbeitenden und eine sozialpartnerschaftliche Trägerschaft (Syna, Unia, Baukader Schweiz, KV Schweiz sowie Holzbau Schweiz).

Rupli ist überzeugt, dass «Holzbau Vital» einen wesentlichen Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit in der Holzbaubranche leisten kann und damit auch der Fachkräftemangel reduziert werden kann. «Das Projekt <Holzbau Vital> bildet eine wichtige Voraussetzung, dass die Betriebe ihre Marktchancen und die Erwartungen der Investoren und Bauherren quantitativ und qualitativ einlösen können», glaubt der Zentralpräsident von Holzbau Schweiz.

#### Holzbau Schweiz

Der Branchenverband Holzbau Schweiz versteht sich als Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum und ist für die ganze Holzbaubranche tätig. Seine Hauptaufgabe besteht in der umsetzungsorientierten Vermittlung und Verankerung von aktuellem Wissen und der nutzenorientierten Vernetzung der Mitgliedsfirmen. Er vereint 1222 Mitgliedsfirmen mit einer Lohnsumme von rund 549 Millionen Franken.

#### Hans Rupli

Hans Rupli ist seit 14 Jahren Zentralpräsident von Holzbau Schweiz und seit 22 Jahren im Verbandsvorstand tätig. Der 55-Jährige ist gelernter Zimmermann, absolvierte danach ein Architekturstudium an der Fachhochschule Burgdorf und arbeitete an der ETH Lausanne in der Holzkonstruktion. Darauf führte er während 16 Jahren den von den Eltern übernommenen Holzbaubetrieb. Durch seine Tätigkeit im Verband Holzbau Schweiz gab er die Leitung des Betriebes ab, verkaufte ihn schliesslich und gründete sein neues Beratungsunternehmen, mit dem er sich der Strategie- und Organisationsentwicklung widmet.



# SBB

---

Case Study 7

Ganzheitliche Gesundheitsstrategie mit vier Stossrichtungen

## «Leistungseinschränkungen frühzeitig erkennen»

Die SBB hat seit 2010 eine Gesundheitsstrategie. Dadurch erkennen die Bundesbahnen mögliche Krankheitsfälle früher, können entsprechend reagieren und letztlich Kosten senken.

Die SBB ist das grösste Reise- und Transportunternehmen der Schweiz und eine beliebte Arbeitgeberin. In den vergangenen Jahren hat sie zusätzliche Stellen geschaffen und mehr Mitarbeitende rekrutiert, sowohl jüngere als auch ältere. Denn die SBB kennt keine Altersbarriere. Ausserdem spielt die demografische Entwicklung nicht nur für die Volkswirtschaft, sondern auch für Unternehmen eine wichtige Rolle. Davon ist die SBB stark betroffen. «In der Altersgruppe der über 50-Jährigen hat der Personalbestand zwischen 2008 und 2012 stark zugenommen», sagt Urban Studer, Leiter Operative Steuerung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Das sei ein typisches Merkmal für Unternehmen mit einer tiefen Fluktuation. Letzteres gründe unter anderem darin, dass die SBB viele bahnspezifische Berufsbilder anbietet. Dazu zählen etwa Lokführende, Zugbegleitende, Rangiermitarbeitende, Zugverkehrsleitende, Gleisarbeiter, Handwerker sowie technisches

Personal im Unterhalt des Rollmaterials. Die Demografie hat einen starken Einfluss auf Krankheit und Absenzen. Grundsätzlich sind die Angestellten der SBB gesund: «Von den gut 29 000 Mitarbeitenden weisen rund 96 Prozent kumuliert aufs Jahr wenige Fehltage auf», sagt Studer. «Unter diesen 96 Prozent verändert sich zwischen 18 und 55 Jahren die Absenzenquote mit dem Alter nur sehr wenig, und sie steigt erst ab 55 Jahren leicht an, bis 65 weniger als 50 Prozent. Die generelle Aussage «alt gleich problematisch» ist somit nicht haltbar», führt er aus.

### Wenige Fälle verursachen hohe Kosten

Von den vier Prozent Mitarbeitenden mit Langzeitabsenzen – typischerweise mehr als drei Monate bedingt durch Krankheit oder Unfall – betrifft ein Prozent die 18- bis 45-Jährigen. Ihre Absenzen belaufen sich auf neun Prozent aller Fehltage pro Jahr. Die restlichen drei Prozent der Langzeitabsenzen finden sich unter den 45- bis 65-Jährigen: Ihre Absenzen betragen

Urban Studer, Leiter Operative Steuerung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement SBB

35 Prozent aller Fehltage pro Jahr. «Ab 45 Jahren ist also das Risiko einer schweren Langzeiterkrankung wesentlich höher. Dieser gewichtige Einfluss des Alters ist aber kein typisches SBB-, sondern ein Schweizer Phänomen», sagt Studer und ergänzt: «Vor diesem Hintergrund zeichnet sich als grosse Herausforderung für Unternehmen und das Gesundheitswesen folgende Frage ab: Wie können frühzeitig und nicht diskriminierend – etwa ab dem Alter 45 – diejenigen wenigen Personen erkannt und angemessen gefördert werden, die ein hohes Risiko haben, langfristig zu erkranken?» Anzahlmässig sind die Personen mit einer Langzeitabsenz zwar eine kleine Minderheit, aber: «Die vier Prozent generieren die Hälfte der krankheits- und unfallbedingten Gesamtkosten. Das ist ein enormer Kostentreiber», hält Studer fest. Um dem entgegenzuwirken und allgemein die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern, hat die SBB ihre Gesundheitsstrategie entwickelt.

### Ganzheitliche Gesundheitsstrategie

«Bei unserer Gesundheitsstrategie geht es darum, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeitenden zu erhalten und fördern. Wir gehen das Thema ganzheitlich an und haben dazu ein Konzept mit vier strategischen Stossrichtungen erarbeitet», sagt Studer. Diese sind: erstens ein operatives Betriebliches Gesundheitsmanagement, was das Betriebliche Case Management (BCM) und Präsenz-

management umfasst, zweitens gesundheitsförderliche Arbeitsverhältnisse, drittens die Förderung von gesundem Verhalten und schliesslich die Integration des Themas Gesundheit im Management. Vorläufer der ganzheitlichen Gesundheitsstrategie war das BCM, das unternehmensweit am 1. Januar 2008 seinen Betrieb aufnahm. Es kümmert sich um «Schadensminderung», möchte die Mitarbeitenden möglichst rasch zurück in den Arbeitsprozess bringen. Dazu gehören auch Umschulungen, damit Erkrankungen nicht chronisch werden. «Pro Jahr begleitet das BCM gut 1300 Mitarbeitende. Bei etwa

---

**«Bei unserer Gesundheitsstrategie geht es darum, die Leistungsfähigkeit und Gesundheit aller Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern.»**

---

der Hälfte davon können wir den Prozess abschliessen – für drei Viertel von ihnen finden wir intern eine neue Lösung», sagt Studer. Von 2006 bis 2009 hätten sie bei den Langzeitabsenzen die Fehltage um 36 Prozent senken können. Aber: Das BCM wirkt reaktiv. Deshalb hat die SBB ein für sie passendes Präsenzmanagement entwickelt. Dabei handelt es sich um eine konkrete Methode, wie Vorgesetzte



im Fall von Absenzen ihre Führungsverantwortung wahrnehmen können. Zur Unterstützung der Vorgesetzten haben die SBB ein eigenes IT-Tool auf SAP-Basis entwickelt, das vergangenen Herbst implementiert wurde. Zeigen sich bei Mitarbeitenden in der Zeiterfassung bestimmte Fehltagemuster – wiederholte Kurzabsenzen oder länger dauernde Absenzen –, erhalten die Vorgesetzten eine Übersicht über die Absenzen, den sogenannten Präsenz-Spiegel, und haben zu entscheiden, ob das Führen eines Präsenz-Dialogs angezeigt ist. Die Vorgesetzten eruieren im Gespräch mit den Mitarbeitenden mögliche Probleme, regen gegebenenfalls zusätzliche Abklärungen an und leiten weitere Schritte ein. Zentral ist, dass die Verantwortung bei den Vorgesetzten liegt. Nach Bedarf unterstützt sie das Personalwesen. Ist bei jemandem davon auszugehen, dass sich eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit von

mehr als drei Monaten abzeichnet, so übernimmt das BCM. «Mitarbeitende mit möglichen Langzeitabsenzen kommen heute dank dem Präsenzmanagement klar früher ins BCM, wir können früher reagieren und schneller angemessene Lösungen finden», sagt Studer. Die Mitarbeitenden müssen sich aktiv am Prozess des Präsenz- und des Betrieblichen Case Managements beteiligen. Das ist im Gesamtarbeitsvertrag (GAV) der SBB verankert. Laut dem GAV darf die SBB ihrerseits erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden während zwei Jahren nicht kündigen. Das wirkt sich auch auf die Kosten aus: Die Aufwendungen in einem Krankheitsfall gehen während den zwei Jahren zulasten der SBB. «Neben dem Lohn für die Fehltage fallen als direkte Kosten Kapitalleistungen für Renten sowie eine Form von Abgangsschädigungen an. Insgesamt belaufen sich die direkten Kosten auf etwa vier Prozent

der Brutto-Lohnsumme pro Jahr.» Durch das Gesundheitsmanagement kann die SBB rund einen Viertel der Kosten vermeiden. Aber: «Auch wenn die SBB Ende 2013 von der Gesundheitsförderung Schweiz mit dem Label «Friendly work space®» ausgezeichnet wurde und dabei einen Excellence-Wert erreichte, so haben wir doch einen langen Weg vor uns, um weitere effektive Massnahmen und Tools zu entwickeln und den Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit noch besser zu verstehen.»

#### **Gesellschaftliche Herausforderung**

Eine der künftigen gesellschaftlichen Herausforderungen werden die steigenden Kosten im

«Neben dem Lohn für die Fehltage fallen als direkte Kosten Kapitalleistungen für Renten sowie eine Form von Abgangsentschädigungen an.»

Gesundheitswesen sein. Diese gilt es, so Studer, zu stabilisieren. Dazu müssen die Auswirkungen des demografischen Effekts in Schach gehalten werden. Verändert hat sich zudem das Verhältnis zwischen Ressourcen zur Bewältigung von Arbeit und Arbeitsbelastungen. Es stünden zwar immer mehr technische Hilfsmittel zur Verfügung, gleichzeitig verdichte sich aber die Arbeit (z. B. Verdichtung des Fahrplans, Zunahme der Schichtzeiten, hohe Ka-

denz im Unterhalt des Rollmaterials und der Instandhaltung der Infrastruktur). Ähnliche Tendenzen zeigten sich in der Freizeitgestaltung, man wolle am liebsten überall dabei sein und alles tun können. «Das Zusammenwirken dieser Faktoren schafft eine grosse Herausforderung. Eine gewisse Anzahl an Belastungen kann jeder Mensch ertragen. Ausschlaggebend ist die Frage, wann sind es zu viele Belastungen», sagt er. Für Unternehmen sei es deshalb Pflicht und grosse Herausforderung zugleich, Lösungsansätze zu erarbeiten, um Mitarbeitende mit hohem Risiko einer Langzeiterkrankung frühzeitig und gerecht zu erkennen und entsprechend zu fördern.

**zählen Schulungen der Mitarbeitenden, besonders der Vorgesetzten. Vorgesetzte haben zunehmend administrative Aufgaben. Dadurch darf sich die Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden nicht verringern, da sie für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zentral ist. Ebenso wichtig ist, mögliche Gefahren und Risiken für die eigene Gesundheit zu kennen und entsprechend damit umgehen zu können.**

#### **Integration des Themas Gesundheit ins Management**

Dieser Bereich umfasst etwa das Audit-Wesen und das Monitoring und Reporting zum Gesundheitsgeschehen im Unternehmen. Dazu hat die SBB in Zusammenarbeit mit der ETH Zürich ein Wirkungsmodell zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit erarbeitet. Auf dessen Basis finden regelmässig Steuergruppen-Meetings auf Geschäftsleitungsebene statt. Das Wissen um die verschiedenen Gesundheitsaspekte beeinflusst auch den strategischen Einkauf (z. B. Rollmaterial).

#### **SBB AG**

1902 gilt als Geburtsjahr der Schweizerischen Bundesbahnen SBB. Heute ist der Bund Eigner der SBB AG (Aktionanteil des Bundes beträgt 100 Prozent). Das Stammhaus der SBB AG (Konzern ohne Tochterfirmen) umfasst die vier Divisionen Personenverkehr, Güterverkehr (SBB Cargo AG), Infrastruktur und Immobilien. Dazu kommen die Steuerungs- und Dienstleistungsfunktionen, denen unter anderem das Personal- und Finanzwesen angehören.

#### **Gesundheitsförderliche Arbeitsverhältnisse schaffen**

Wichtige Elemente davon sind ein Ergonomieprogramm und berufsgruppenspezifische Arbeitsgestaltung. Bei der Arbeitsgestaltung geht es darum, herauszufinden, wo Belastungen vermindert oder verhindert werden können: Lässt sich zeitlich, zum Beispiel bei der Schichtenteilung, etwas verändern? Wie sieht eine prozessuale Optimierung aus? Sind zusätzliche Hilfsmittel notwendig? Und: Wie vielfältig ist die Tätigkeit? Wo lassen sich stereotype Arbeiten vermeiden?

#### **Gesundes Verhalten fördern**

Ein wesentliches Anliegen ist hier die Sensibilisierung auf das Thema Arbeit und Gesundheit. Hierzu







# Netcetera

---

Case Study 8

Der beste IT-Arbeitgeber der Schweiz

## «Der Arbeitgeber muss vermitteln, dass er nachhaltig Jobs sichern kann»

Der Informatikdienstleister Netcetera ist laut der Mitarbeiterumfrage des Swiss Arbeitgeber Award 2013 der beste IT-Arbeitgeber der Schweiz. CFO Thomas Geier erklärt, warum das so ist und was seine Firma tut, um die Mitarbeitenden zufrieden zu machen und gesund zu halten.

«Die Zufriedenheit von Mitarbeitenden in Technologieunternehmen basiert oft auf anderen Bedürfnissen und Ansprüchen als bei Angestellten anderer Branchen. Bei unseren 350 Mitarbeitenden liegt das Durchschnittsalter zwischen 30 und 35. Viele sind Hochschul- oder Fachhochschulabgänger, die aus dem Vollen schöpfen und sich verwirklichen wollen. Wer bei uns arbeitet, sucht neben Einkommens- und Arbeitsplatzsicherheit vor allem nach Sinnhaftigkeit und Freude an der Arbeit. Dem versuchen wir gerecht zu werden, indem wir grossen Wert auf den Teamgeist legen. Der äussert sich in kulturellen Elementen wie etwa der Begegnung auf Augenhöhe und dem offenen, persönlichen Austausch über Hierarchiestufen hinweg, aber auch durch

eine grosse Freiheit bei der Ausführung der Arbeit und durch gegenseitiges Vertrauen. Ich glaube, dieses Zusammenkommen verschiedener kultureller Elemente war auch der wichtigste Faktor für die Nominierung am Swiss Arbeitgeber Award.

Es stellt sich natürlich die Frage, ob jede Firma wie wir sein könnte. Ich denke nicht. Eine wichtige Voraussetzung für eine derartige Kultur ist jedenfalls, dass ein Unternehmen langfristig ein stabiler Arbeitgeber mit wirtschaftlichem Erfolg ist. Der Arbeitgeber muss vermitteln können, dass er seinen Angestellten nachhaltig den Job sichern kann. Das tut er nicht, indem er die Illusion erzeugt, alles bleibe, wie es ist. Vielmehr muss er zeigen, dass er positiv und konstruktiv mit Veränderung um-

Thomas Geier,  
CFO Netcetera

gehen kann. Das bedingt wiederum viel Flexibilität – bei Arbeitszeiten, Mentalität und Organisation.

Attraktive Anstellungsbedingungen wie Kompensation, Fringe Benefits, Töggelikasten und vieles mehr gehören dazu. Wir haben beispielsweise zwei erstklassige Mitarbeiterrestaurants, Mitarbeiteranlässe wie einen Tag im Schnee oder ein zweitägiges Firmenseminar für alle, verschiedene Karrieremodelle und eine modernste Arbeitsplatzinfrastruktur, die auch für Privates gebraucht werden kann. Aber solche Äusserlichkeiten helfen nicht, wenn der Arbeitsinhalt nicht stimmt. Natürlich dürfen Mängel bei der Infrastruktur nicht stören. Übermässige Belastung gekoppelt mit unbefriedigendem Arbeitsinhalt ist extrem schädlich. Arbeitsinhalt und -last müssen immer in einer gesunden Balance zum Rest stehen. Zur Sicherung dieses Gleichgewichts und der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur haben wir vor bald zwei Jahren ein sogenanntes Employment Design Team mit sieben Vertretern aus unterschiedlichen Bereichen, Funktionen, Ländern und Altersgruppen eingeführt. Uns ist aufgefallen, dass in gewissen belastenden Situationen nicht nur eine Instanz verantwortlich ist. Wenn zum Beispiel ein Projektteam permanent unter Druck steht, ist nicht nur der Projektleiter für die Situation verantwortlich. Genauso können auch der Verkauf, die Linienverantwortlichen oder die Personalabteilung in die Verantwortung



genommen werden. In der Vergangenheit hat jedoch jemand gefehlt, der alle Beteiligten an einen Tisch führt und das Vorgehen übergreifend koordiniert.

Das Employment Design Team trifft sich nun monatlich. Über verschiedene Kanäle kommen so Ideen und Vorschläge zusammen, die im weitesten Sinn mit den Anstellungsbedingungen zu tun haben. Angefangen bei Mitarbeiteranlässen über Lohnfestlegung bis zu komplexen Teamsituationen. Die Employment-Design-Mitglieder bekommen gut einen Tag pro Monat Zeit, um sich – frei vom Alltagsgeschäft – solchen übergeordneten Aufgaben zu widmen. Ein weiteres Ergebnis dieses Teams ist die Erweiterung unseres Karrieremodells. Darin wurde die Möglichkeit einer Fachkarriere zusätzlich integriert. Ein ganz zentrales Element ist derzeit auch die Ausgestaltung der Anstellungsbedingungen für unseren Standort in Mazedonien. Wir wollen zwar eine starke, standortübergreifende Unternehmenskultur und attraktive Arbeitsbedingungen. Gleichzeitig gibt es aber kulturelle, historische und rechtliche Unterschiede zwischen der Schweiz und unseren ausländischen Standorten. Zudem sollen auch die lokalen Gepflogenheiten respektiert werden.

Natürlich helfen all diese Bemühungen nicht, wenn man die falschen Leute anstellt. Für uns ist deshalb die Rekrutierung ein sehr entscheidendes Glied in der Kette. Die grösste Gefahr für eine Fehlbesetzung sind unterschiedliche

---

**Alles, was der Mitarbeiterzufriedenheit dient, stärkt letztlich die Psyche und senkt die Gefahr für gesundheitliche Beeinträchtigungen.**

---

Erwartungshaltungen, die im Rekrutierungsprozess nicht erkannt werden. Wir legen deshalb grossen Wert auf ein möglichst realistisches Aussenbild unserer Firma. Das widerspiegeln unsere Website und unsere Stellenbeschreibungen. Bei einer guten Stellenbesetzung machen fachliche Kriterien nur 25 Prozent des Erfolgs aus. Darüber hinaus ist die Chemie wichtig, die sich erst im Bewerbungsgespräch ertasten lässt.

Ist jemand dann angestellt, liegt unser Fokus neben Kompensation, Arbeitslast und -inhalt auch auf der Prävention von Gesundheitsstörungen. Alles, was der Mitarbeiterzufriedenheit dient, stärkt letztlich die Psyche und senkt die Gefahr für gesundheitliche Beeinträchtigungen. In diesem Sinn versuchen wir auch, unsere Angestellten möglichst dort arbeiten zu lassen, wo sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen am besten einbringen können und dabei auch noch Freude haben.

So haben wir Software für unsere Personaleinsatzplanung selbst entwickelt. Damit lassen sich die Mitarbeitenden detailliert und flexibel auf die über 200 Projekte, mit einer Granularität von einem halben Arbeitstag, aufteilen. Mit dieser Unterstützung kümmert sich der Projektsteueraussschuss einmal

pro Woche um die Personaleinsatzplanung. Arbeitslast und -inhalt werden dabei genauso betrachtet wie die Schnittstellen mit dem Verkauf, Projektleiter, Teamleiter usw. Ich bin der festen Überzeugung, dass bei Netcetera nur Menschen die optimalste Lösung finden, die engagiert sind und das Beste wollen. Zusätzlich haben die Mitarbeitenden Einblick in dieses Instrument und können ihre Wünsche auch anbringen.

Damit allein geben wir uns aber nicht zufrieden. Gilt es doch auch frühzeitig zu erkennen, wenn etwas im Argen liegt. Hier haben wir drei Kanäle der Achtsamkeit institutionalisiert: die Projektleiter, die Teamleiter und die Personalverantwortlichen. Bei der Teamleiterausbildung wird auch gezielt auf das Thema Früherkennung von Arbeitsproblemen eingegangen. Darüber hinaus gibt es immer wieder Auffrischkurse. Schliesslich übernimmt die Personalabteilung die Obergangs- und Austauschfunktion. Eine Absenzmanagement-Software zeigt uns überdies frühzeitig mögliche Problemfälle an.

Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter dennoch erkrankt, ist es unser Credo, die betroffene Person möglichst gut wieder an den Arbeitsplatz zurückzuführen, und zwar in enger Zusammenarbeit mit unseren Sozial- und Versicherungspartnern. Wichtig ist es unseres Erachtens, eine Krankheit nicht totzuschweigen. Es kann jeden treffen trotz aller Prävention.»

## **Netcetera AG**

**Netcetera AG zählt zur Spitzengruppe der Softwarefirmen in der Schweiz und unterstützt verschiedenste Kunden in ihrem Kerngeschäft mit massgeschneiderten Lösungen. 1996 gegründet, beschäftigt die Holdinggesellschaft mit Hauptsitz in Zürich rund 350 Mitarbeitende in der Schweiz, Liechtenstein, Mazedonien und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Netcetera wurde vom Swiss Arbeitgeber Award zum besten IT-Arbeitgeber der Schweiz 2013 gekürt.**



# McOptik

---

Case Study 9

Mit Schulungen für optimales Führungsverhalten die Zufriedenheit steigern

## «Das Betriebsklima beeinflusst die Gesundheit entscheidend»

Sind Mitarbeiter krank, fehlt schnell die halbe Belegschaft einer Filiale. Dieses Szenario kennt McOptik mit vielen kleinen Filialen zur Genüge. Zur Überbrückung setzt das Optikerunternehmen sogenannte Springer ein. Eine aufwändige Massnahme. Mit einem verbesserten Gesundheitsmanagement sollen nun die Mitarbeitenden gesünder bleiben und an der Arbeit weniger fehlen.

**Bettina Meuli, McOptik hat über 60 Filialen mit teilweise wenigen Angestellten. Was tun Sie, wenn bei Krankheiten wie etwa bei einer Grippewelle die Hälfte des Personals einer Filiale ausfällt?**

Wir setzen bei Grippewellen auf die Flexibilität der Mitarbeitenden. Mitarbeitende aus Filialen ohne Krankheitsfälle helfen in denjenigen Filialen aus, wo Mitarbeitende das Bett hüten müssen. Ausserdem arbeiten wir mit sogenannten Springern, die bei Ferien oder bei Krankheit in anderen Filialen eingesetzt werden. Situativ wird auch eine Lösung mit dem Filialleitenden zusammen mit dem Team gesucht.

**Schlimmer als eine Grippewelle sind längerfristige Erkrankungen. Wie managen Sie diese Absenzen?**

Bei längeren Absenzen von Mitarbeitern teilen wir einen Springer fest an der Stelle des erkrankten Mitarbeitenden ein, bis diese Person wieder gesund ist. Alternativ rekrutieren wir in Einzelfällen auch Ersatzpersonal, das nach der Rückkehr des kranken Angestellten an einem andern Arbeitsplatz eingesetzt werden kann.

**Was tun die Springer, wenn alle gesund sind?**

Springer haben alle einen Standardarbeitsplan, sprich einen normalen Einsatzplan, der auf ein

Bettina Meuli, Leiterin  
Human Resources McOptik



paar wenige Filialen begrenzt ist. Bei der Anzahl dieser zusätzlichen Einsatzfilialen berücksichtigen wir die Distanzen. Es hat keinen Sinn, Springer, die normalerweise in Zürich arbeiten und auch dort wohnen, in Basel, Bern oder Lausanne einzusetzen.

### Welche Anforderungen werden an die Springer gestellt?

Springer müssen flexibel sein. Ausserdem muss es ihnen Spass machen, in verschiedenen Filialen zu arbeiten. Denn sie müssen die verschiedenen Filialen, deren Abläufe und Kunden kennenlernen. Die fachlichen Anforderungen sind an alle Mitarbeitenden dieselben. Weil es von der Persönlichkeit abhängig ist, ob jemand als Springer glücklich ist oder nicht, schreiben wir solche Stellen bereits mit der Funktion als Springer aus und thematisieren die Anforderungen in den Bewerbungsgesprächen.

### Gibt es Alternativen zu den Springern?

Eine weitere Alternative bei McOptik ist, dass ein Filialleiter zusammen mit dem Team bewusst Stunden aufbaut und danach auch wieder abbaut. Zudem gibt es einige andere Lösungen, welche die Filialleiter eigenverantwortlich umsetzen, damit es gar nicht zu Springereinsätzen kommen muss. Eine präventive Ergänzung, um Absenzen zu reduzieren, sehen wir in einem verbesserten Gesundheitsmanagement.

---

**Wir achten darauf, systematisch Rückkehrgespräche mit den genesenen Mitarbeitenden zu führen, speziell bei Kurzabsenzen.**

---

### Was tut McOptik, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern?

Wir achten darauf, systematisch Rückkehrgespräche mit den genesenen Mitarbeitenden zu führen, speziell bei Kurzabsenzen, um so die Gründe für die Absenzen herauszufinden. Dadurch können entsprechende Massnahmen ergriffen und eingeleitet werden. Insbesondere spüren die Mitarbeitenden neben einer Wert-

schätzung in Form eines Einzelgesprächs, dass Abwesenheiten nicht als normal zu betrachten sind. Wie ich bereits gesagt habe, wird McOptik zudem im Bereich Gesundheitsprävention verschiedene und sich laufend anpassende Projekte lancieren.

### Arbeitnehmende sind nur verpflichtet, Krankheiten zu melden, wenn sie direkt die Arbeitstätigkeit verunmöglichen. Wie handhaben Sie das rechtlich?

Bisher gab es diese Problematik glücklicherweise noch nicht. Dies würde im Einzelfall angeschaut und juristisch abgeklärt.

### Wie reagiert McOptik konkret, wenn Mitarbeitende viele Kurzabsenzen haben?

Die Vorgesetzten sprechen den Betroffenen darauf an. Manchmal möchte sich ein Mitarbeitender aber nicht dem Vorgesetzten anvertrauen. Dann besteht die Möglichkeit, sich an die Personalabteilung zu wenden. Wir machen mit diesem Gesprächsangebot gute Erfahrungen: Die Mitarbeitenden nutzen es, da sie sich darauf verlassen können, dass ihre Probleme vertraulich behandelt werden.

### Welche Rolle spielt das Betriebsklima für die Gesundheit der Mitarbeitenden?

Das Unternehmensklima wie auch das Klima im einzelnen Team spielt meines Erachtens eine sehr grosse Rolle. Ist dem Personal wohl bei der Arbeit, so ist es auch eher bereit, das Team trotz kleiner Beschwerden zu unterstützen.



**Wir sensibilisieren die Filialleitungen auch darin, aus den Gesprächen mit Mitarbeitenden Unstimmigkeiten herauszuhören.**

#### **Wie beeinflussen Sie das Unternehmensklima positiv?**

Grundsätzlich leben wir vor, was wir vom Mitarbeitenden ebenfalls fordern. Das führt zu einer vertrauensvollen und auf Augenhöhe basierenden Zusammenarbeit, die bei uns als positiv aufgenommen wird. Wir bieten zudem die Möglichkeit sogenannter Verkaufsschulungen, die im Unterschied zu unseren Produktschulungen nicht die fachlichen Aspekte umfassen, sondern auch die persönliche Ent-

wicklung und die Führung zum Thema haben. Dadurch können sich Mitarbeitende stetig weiterentwickeln und bleiben motiviert, was das Klima direkt beeinflusst. Natürlich setzen wir auch auf Führungsentwicklung. Momentan stehen Schulungen an, wie in Gesprächen Kritik in konstruktiver Weise geäussert wird, die Gesprächsteilnehmer sich mit gegenseitig positiven Gefühlen trennen und die Zusammenarbeit verbessert wird.

Wir sensibilisieren die Filialleitungen auch darin, aus den Gesprächen mit Mitarbeitenden Unstimmigkeiten herauszuhören. Etwa hinzuhören, wenn die Mitarbeitenden äussern, dass sie zu wenig Zeit haben für sich oder um Sport zu treiben. Dann sind wir gefordert, mit geeigneten Massnahmen diese Angestellten zu unterstützen. Das bedeutet teilweise auch, dass jemand das Arbeitspensum reduziert. Filial-

leiter sollen das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitenden suchen und den Austausch nutzen, aber nicht ausnutzen.

#### **Wie fördern Sie das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeitenden?**

Wir werden das ebenfalls mit Schulungen angehen. Allerdings erst, wenn wir mit der neuen Absenzenerfassung sehen, welches die häufigsten Krankheiten und die Gründe für die Abwesenheiten sind. Wir möchten in diesen Schulungen den Mitarbeitenden auch offenlegen, welche Auswirkungen es auf die Leistungen und die Ziele des gesamten Teams hat, wenn sie öfter kurze Zeit krank sind.

#### **Wie erkennen Sie langfristige Erkrankungen oder auch psychische Erkrankungen frühzeitig?**

Im Rahmen des verbesserten Gesundheitsmanagements werden wir unser Augenmerk auch darauf richten. Konkret bedeutet das, die Vorgesetzten in der Früherkennung zu schulen und ihnen Hilfsmittel wie etwa Checklisten zur Verfügung zu stellen. Ziel ist es, dass sie besser entscheiden können, ob sie Mitarbeitende auf die Symptome ansprechen oder ob sie ihre Beobachtungen an das HR weiterleiten, um allenfalls auch externe Hilfe beizuziehen.

#### **Wie grosse finanzielle Mittel wendet McOptik für Gesundheitsmanagement und Schulungen auf?**

Diese Bemühungen kosten sehr viel. Da wir ein eher kleines Unternehmen sind, können wir unsere Vorhaben nur Schritt für Schritt umsetzen. In diesem Jahr wenden wir ungefähr fünf Prozent der Lohnsumme für Schulungen im Persönlichkeitsbereich und für Gesundheitsmanagement auf. Wir sind überzeugt, dass sich die Aufwendungen lohnen – für die Mitarbeitenden und für das Unternehmen.

#### **McOptik (Schweiz) AG**

Die Firma McOptik (Schweiz) AG, ein Schweizer Familienunternehmen, ist die einzige Schweizer Optikerkette, die mit über 60 Standorten und insgesamt über 300 Mitarbeitenden sowohl in der Deutschschweiz als auch in der Romandie und im Tessin tätig ist. Um den Wirtschaftsstandort Schweiz zu fördern, arbeitet McOptik ausschliesslich mit dem Schweizer Glaslieferanten Optiswiss zusammen. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von 56 Millionen Franken.

#### **Bettina Meuli**

Die diplomierte Personalfachfrau Bettina Meuli ist seit drei Jahren für McOptik tätig. Seit Sommer 2013 hat die 30-Jährige die Leitung Human Resources inne. Zuvor arbeitete sie in einer Eventagentur und im Baunebengewerbe.





# Spitex Zürich Limmat

---

Case Study 10

Eins sein

## Gemeinschaftssinn ist bei Spitex Zürich Limmat Trumpf

Spitex Zürich Limmat legte Ende 2009 verschiedene Standorte zusammen und fusionierte zu einem Unternehmen mit 850 mehrheitlich mobilen Angestellten. Ihr bisher grösster Erfolg ist der Ausbau der Mitarbeiterauslastung. Dies ist nicht zuletzt dank gesunden und verantwortungsbewussten Mitarbeitenden möglich.

Gemeinschaftsgefühle sind in der Hauswirtschafts- und Pflegebranche von grösster Wichtigkeit. Die Arbeit der unterschiedlichen Mitarbeitenden mit unterschiedlichem Background ist hart. Für ihr Wohl zu sorgen, ist trotz finanzieller Grenzen zentral und ein Muss. «Wir achten sehr darauf, dass unsere Mitarbeitenden eine gute Kinästhetik – die Lehre der Bewegungsempfindung – wahrnehmen und entsprechende Kurse regelmässig besuchen. Sie lernen dort zum Beispiel, wie sie rückschonend arbeiten können», erklärt Christina Brunnschweiler, CEO von Spitex Zürich Limmat. Kinästhetik-Kurse sind für die Mitarbeitenden ein Schutz bei der schweren Arbeit. Aber reicht das? «Wir wissen, dass man in der Pflege einen gewissen Austausch braucht für regelmässige <Chropfleeren>. Denn die Arbeitssituationen sind oft sehr be-

lastend», weiss Brunnschweiler. In schwierigen Situationen bietet das Unternehmen seiner Belegschaft deshalb Fallbesprechungen mit internen oder externen Experten, etwa für den Umgang mit schwierigen, dementen Kunden. Ein Debriefing nach getaner Arbeit sei besonders bei solchen Fällen sehr wichtig. «Wir können mehrere Fachteams in schwierigen Situationen beiziehen. Denn wir stellen fest, dass viele unserer Mitarbeitenden, die ja meist Teilzeit arbeiten, alleinerziehend sind oder selbst Elternteile betreuen, also bereits in einem belastenden Umfeld leben. Sozialberatung bieten wir deshalb auch an», ergänzt sie. Dieser Dienst wird von sieben bis acht Prozent der Belegschaft jährlich genutzt. Fällt den Vorgesetzten ein Bedarf an Unterstützung auf, dann melden diese den Betroffenen mitunter auch direkt an. Gut genutzt werden auch Abgren-

Christina Brunnschweiler,  
CEO Spitex Zürich Limmat



zungskurse. Dass diese Massnahmen greifen und nützen, merke man – nicht in Zahlen, sondern an den Energiereserven der Mitarbeitenden, sagt die Chefin von Spitex Zürich Limmat.

### **Konsequente Früherkennung**

Ein konsequentes Präsenzmanagement verhindert zudem Burnouts. Die Vorgesetzten führen ein Betreuungsjournal, in das jede Abwesenheit eingetragen wird. Nach jeder mehrtägigen Absenz finden Rückkehrgespräche statt. Wenn jemand nur einen Tag fehlt, so wird zumindest nachgefragt, ob es der Person wieder besser geht. Stellt der/die Vorgesetzte mehrere Absenzen fest, sucht er oder sie mit dem Mitarbeitenden das Gespräch zur Aufklärung und Hilfe. Das Personalmanagement macht jährlich ein Absenzen-Controlling. Das Präsenzmanagement hat sich in Bezug auf Früherkennung als effektivstes Mittel erwiesen. «Nach der Einführung dieses Systems gingen die Absenzen klar zurück», so Brunnschweiler. Als weitere wirkungsvolle Massnahme berücksichtigt die Spitex-Organisation systematisch Kundenrückmeldungen. Case Managements greifen im Weiteren bereits nach einmonatiger Absenz und tragen wesentlich zur Wiedereingliederung kranker Mitarbeitender bei. Pro Jahr verzeichnet das Unternehmen ungefähr zehn Wiedereingliederungsfälle. Meist sind es Wiedereinstiege nach Rückenoperationen oder seltener nach psychischen Ausfällen. Das Case Manage-

ment sieht Brunnschweiler als wichtige Massnahme, aber auch als Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber, indem sich jemand seiner Sache annimmt, wenn es nicht mehr geht. Jährlich treten trotz aller Bemühungen auch rund drei bis fünf IV-Fälle auf. Nicht selten sind Bewegungsbeschwerden wie etwa Diskushernien die Ursache. Den meisten dieser IV-Fälle ermöglicht die Spitex aber im Rahmen des Case Managements eine Umschulung und Weiterbeschäftigung mit reduziertem Pensum.

---

**Eine Pinnwand in der Cafeteria, in der sich alle regelmässig über Neuigkeiten informieren, nützt wenig.**

---

#### **Wirkungsmodelle und ihre Aha-Effekte**

Dass Spitex Zürich Limmat erfolgreich ist, liegt nicht zuletzt an der guten Auslastung. Diese konnte das Management dank Massnahmen stark ausbauen. Eine davon ist das Management-Planspiel. Diese Massnahme hat die Voraussetzung dafür geschaffen, als Einheit zusammenzuwachsen. Es wurde für das Kader und alle, die mit der Einsatzplanung zu tun haben, entwickelt und bringt allen Mitarbeitenden die Wichtigkeit des Wohlbefindens des Unternehmens näher. «Unser Herzstück», nennt es CEO Brunnschweiler, «damit erklären

---

**Dass Spitex Zürich Limmat erfolgreich ist, liegt nicht zuletzt an der guten Auslastung. Diese konnte das Management dank Massnahmen stark ausbauen.**

---

wir allen Beteiligten im Unternehmen, was den Unternehmenserfolg ausmacht respektive wie jeder Einzelne den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen kann.» Spitex Zürich Limmat hat ein Wirkungsmodell erarbeitet, das die Erfolgstreiber wie etwa Ärzte, Kunden, Spitäler, Mitarbeitende aufzeigt und wie der Einzelne diese Treiber während eines Arbeitstages beeinflussen kann. Das Spiel hilft, auf die folgende Frage die richtigen Antworten zu finden: Welches sind meine Hebel, um zum Erfolg der Firma beizutragen? Aufgrund des Planspiels konnte Spitex Zürich Limmat ihre Auslastung weiter ausbauen, die für sie überlebensnotwendig ist. «Der Workshop, an dem wir das Spiel vorgestellt haben, hat auch die Mitarbeiterzufriedenheit stark erhöht. Unser Personal weiss es als Wertschätzung anzusehen. Das hat unser Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt. Es hat die Angestellten befähigt und sie in ihrem Selbstvertrauen gestärkt», sagt Brunnschweiler.

#### **Starke Unternehmenskultur**

Ein weiterer Treiberfaktor für Erfolg ist die übergreifende Unternehmenskultur. Jedes der zehn Spitex-Zentren lebt heute eine eigene Unternehmenskultur. Aber seit der Fusionierung

existiert auch eine gesamtunternehmerische Limmat-Kultur. Die Krux war, diese für die Mitarbeitenden erlebbar zu machen. Denn die meisten arbeiten mobil bei ihrer Kundschaft. Eine Pinnwand in der Cafeteria, in der sich alle regelmässig über Neuigkeiten informieren, nützt wenig. Kommt hinzu, dass ein Grossteil der Angestellten einen Migrationshintergrund hat und auch die Kunden unterschiedlichster Herkunft sind. Das heisst: Das Umfeld, das eine neue Kultur leben soll, ist selbst von vielen Kulturen geprägt. «Wir haben deshalb zur Verankerung der Unternehmenskultur stark auf Führung und Vorbildfunktion gesetzt. Das vom Personal erwünschte Verhalten müssen wir als Vorgesetzte vorleben», so Brunnschweiler.

#### **Spitex Zürich Limmat AG**

**Die Spitex Zürich Limmat AG ist die grösste der drei NP-Spitex-Organisationen der Stadt Zürich. Sie ging 2009 aus der Fusion von vier Vereinen hervor. 2012 wurde das Kerngeschäft in eine vereinseigene AG überführt, die mit ihren 10 Standorten und 850 Mitarbeitenden rund 6500 Personen in der Stadt Zürich betreut.**



# Föllmi

---

Case Study 11

Präsenz und Nähe im Betrieb

## «Der Gruppe geht es nur so gut wie dem Einzelnen und umgekehrt»

Das Bauunternehmen Föllmi AG pflegt eine sehr offene Kommunikationskultur und sieht darin den grössten Erfolgsfaktor für die eigene nachhaltige Gesundheitsförderung.

Seit mehr als 75 Jahren trägt die Föllmi AG Bauunternehmung zum Aufbau der Region zwischen Zürichsee und Innerschweiz bei. 2013 gewann das Unternehmen mit 145 Mitarbeitern den Artisansa-Gesundheitsförderungspreis unter dem Patronat der Stiftung KMU Schweiz und des Schweizerischen Gewerbeverbands. Das kommt nicht von ungefähr: «Wir wollten schon immer, dass es all unseren Mitarbeitenden gesundheitlich gut geht und sie gerne bei uns arbeiten. Deshalb haben wir vor anderthalb Jahren unser Gesundheitsmanagement weiterentwickelt», sagt Jürg Nussbaumer, Geschäftsführer der Föllmi AG. Gemeinsam mit der Helsana wurde dann das Gesundheitsmanagement erforscht und eine Altersstrukturanalyse vorgenommen. Dabei zeigte sich, dass bei Föllmi alle Altersgruppen gleichmässig vertreten sind. Zudem ist das Unternehmen laut der

nachfolgenden Mitarbeiterbefragung ein beliebter Arbeitgeber. Dennoch zeigte sich in gewissen Bereichen Handlungsbedarf: Um die Führungskräfte in ihren Führungskompetenzen weiterzubilden und um ein einheitliches Vorgehen im Unternehmen zu gewährleisten, hat Föllmi drei Führungsworkshops für «Rückkehrgespräche» durchgeführt. Für diesen Prozess wurden in Zusammenarbeit mit der Helsana ein Ablaufschema und dazugehörige Hilfsmittel entwickelt, die in der Praxis inzwischen Einzug gehalten haben.

### **Gute Bedingungen schaffen**

Auch in Bezug auf die tägliche harte Arbeit auf dem Bau hat die Firma Massnahmen ergriffen: «Wir haben mehr Hilfsmaschinen und unterstützende Arbeitsutensilien zur Verfügung gestellt. Die Branche hat zudem das Gewicht der Materialien angepasst. Manuelles oder schweres

Daniel Föllmi,  
Leiter Innere Dienste  
Föllmi AG

Heben von Lasten ist für unsere Angestellten darum heute einfacher als früher», so Nussbaumer. Es sei im Interesse des Unternehmens, die Mitarbeitenden gesund zu halten, um Krankheitsfälle sowie eine ganze oder teilweise Invalidität zu vermeiden, ergänzt Kommunikationsleiter Daniel Föllmi junior, der Enkel des Firmengründers. «Wenn mit einem Menschen etwas nicht stimmt, dann spiegelt sich das in seiner Leistung. In unserer Branche ist ein Leistungsabfall am selben Tag von Auge sichtbar», sagt er weiter. Ihre Mitarbeitenden seien gesund; nicht zuletzt wegen der regelmässigen Arbeit an der frischen Luft und viel Bewegung. Langzeitabsenzen gäbe es im Unternehmen darum nicht. Doch sind noch weitere Faktoren dafür verantwortlich.

#### **Gute Gründe für gesunde Angestellte**

«In unserem Betrieb pflegen wir eine direkte und offene Kommunikationskultur. Wenn jemandem etwas missfällt, wird das direkt angesprochen, unabhängig von seinem Rang. Das ist eine Entlastung für den Kopf und das Gemüt», erklärt Nussbaumer. Man versuche miteinander offen und fürsorglich umzugehen und auch private Sorgen zu lösen. Ebenfalls wichtig sei es, dem Angestellten interessante Arbeit zu bieten. «Sorgen bremsen die Menschen in ihrer Leistung. Im Gegensatz zu einer körperlichen Krankheit sind Sorgen weniger schnell sichtbar. Unzufriedenheit kann sich innerhalb eines Unternehmens aber wie ein

Pilz verbreiten. Deshalb ist uns unsere offene Kommunikationskultur sehr wertvoll», ergänzt er. Im Unternehmen thematisieren Vorgesetzte und Mitarbeitende darum Sorgen und Unannehmlichkeiten ohne Tabu. Das Management suche dann nach Lösungen, die den Betroffenen schnell entlasten sollen. «Jeder Mitarbeitende ist gleich wichtig, unabhängig von der Hierarchie. So hat jeder jederzeit die Möglichkeit, sich an einen Kollegen, an den Bauführer oder sich direkt an mich zu wenden», sagt Jürg Nussbaumer. Auch im Firmensitz stehen allen Angestellten die Türen offen. Chef Nussbaumer ist häufig anwesend und immer zu persönlichen Gesprächen bereit. In sein Büro könne jeder ohne Voranmeldung stets reinplatzen, sagt er. «Gerade in der heutigen Zeit kommt es vor, dass Beziehungen auseinandergehen, dass Mitarbeiter vorbeikommen und mir von ihrer privaten Situation erzählen. Wenn so was vorkommt, empfehle ich den Mitarbeitern, nach Hause zu gehen und innerlich zur Ruhe zu kommen», so Nussbaumer. Wenn es jemandem nicht gut gehe und er nicht von sich aus ins Gespräch komme, versuche die Firma über eine Bezugsperson, Zugang zu ihm zu finden. Eine solche habe jeder im Unternehmen. Und auch um sich aktiv das Feedback der Angestellten ins Bürogebäude zu holen, besucht der CEO regelmässig die Baustellen. «Präsenz und Nähe zu den Mitarbeitenden zu markieren, ist als CEO ganz wichtig», ist Nussbaumer fest überzeugt.



Diese offene und gesuchte Kommunikation habe das Unternehmen schon immer gepflegt, auch vor der Helsana-Umfrage. «Der Gruppe geht es nur so gut wie dem Einzelnen und umgekehrt», sagt auch Föllmi.

Im Wechsel der Generationen und des wirtschaftlichen Umfelds habe sich die Kommunikationskultur sogar intensiviert, und das Unternehmen sei daran gewachsen. Transparenz im Betrieb, Annahme von Kritik, Reflexion werde von allen Seiten gelebt. Das Unternehmen hat eine durchschnittliche Fluktuation, gemessen an der Branche. Dafür sorgen aber auch weitere Faktoren: «Freude an der Arbeit ist ein ganz wesentlicher Antriebsfaktor», so Föllmi. Wer gute Mitarbeitende wolle, müsse auch etwas dazu beitragen.

Dem Unternehmen liegt dabei die Grundausbildung sehr am Herzen. Viele Lehrlinge werden nach der Lehre fest angestellt. Der Anteil der Lehrlinge liegt jährlich bei knapp über 10 Prozent. Auch langjährige Angestellte nehmen aktiv am Ausbildungsprozess teil. «Wir zeigen den Jungen, dass unser Gewerbe offen ist für Berufswünsche aller Art. Dass wir immer eine gesunde Nachfrage nach Lehrstellen haben, liegt wohl auch an der intensiven Lehrlingsbetreuung, die wir bieten. Die ist für die Branche überdurchschnittlich», so der CEO. Bei Föllmi haben Lernende einen guten Lehrlingsplan. Sie lernen die vielfältigsten Berufe im Betrieb kennen. Zudem stellt die Firma eine Hundertprozent-Stelle im Betrieb, die

---

«Freude an der Arbeit ist ein ganz wesentlicher Antriebsfaktor. Wer gute Mitarbeitende will, muss auch etwas dazu beitragen.»

---

sich der Lehrlingsbetreuung widmet. Eine externe Person unterstützt die Lernenden ausserdem während der Arbeitszeit bei Bedarf in sozialen Fragen und bei Lernschwäche. «Wir sehen die Lehrlinge nicht als Profitcenter, sondern als nachhaltige Zukunft», sagt Nussbaumer. Föllmi unterstreicht derweil, wie wichtig es sei, den Jungen aufzuzeigen, wohin sie wachsen können.

### Effekt in Zahlen

Wie gesund die Mitarbeiter von Föllmi wirklich sind, zeigen die gesunkenen Suva-Prämien und die Effizienz auf den Baustellen. Die Motivation, beim Tree-Projekt mitzumachen, war für das Unternehmen, mitreden zu können und vorne mit dabei zu sein. Aber nicht nur: «Wir sehen es auch als Wertschätzung gegenüber dem Personal. Um einen Schritt vorwärtszukommen, ist auch die Sicht über die Branche hinaus wichtig. Unsere Branche ist nämlich eher konservativ. Aber wir finden es einen guten Ansatz, dass es in diese neue Richtung geht. Tree macht Zusammenhänge klarer. Was wir von Tree übernehmen, ist, uns bewusster dem Thema der Früherkennung zu stellen, mehr rückzufragen und mehr schriftlich festzuhalten», erörtert Föllmi. Jedes Kadermitglied

habe dank Tree zudem ein zusätzliches Instrument, um die Zufriedenheit bei den Mitarbeitern zu erhöhen und sich abzusichern, dass es Anzeichen von Schwächen schneller erkennt. Das ist besonders für junge Kadermitarbeiter von Vorteil. Die Früherkennung aber vollständig nach Tree auszurichten, kann sich weder Nussbaumer noch Föllmi vorstellen. «Eine gute Mischung aus der bisherigen Managementkultur und dem neuen Absenzmeldesystem erachte ich als sinnvoll», so Föllmi. In welcher Form sie die Einsichten umsetzen werden, ist noch offen.

### Ein neues Image für die Branche

Etwas Unbehagen macht CEO Nussbaumer noch das Image, das die Baubranche genießt: «Es muss aufpoliert werden», sagt er und ergänzt: «Wir sind technologisch nämlich überhaupt nicht rückständig.» Der Ruf der Branche ist effektiv nicht rosig. Immer noch beherrschen Vorurteile und falsche Vorstellungen die Köpfe der Gesellschaft. Baugruben hebt Föllmi beispielsweise mit Navigationsgeräten im Bagger aus, die Arbeitskleidung wird nicht mehr schmutzig wie anno dazumal, und die Lärmemissionen bei Strassenarbeiten sind auch nicht mehr dieselben wie vor Jahren. In der Branche hat sich vieles getan. Während auf vielen Baustellen noch immer in verschiedenen Sprachen gesprochen wird, hat das Unternehmen Deutsch als Arbeitssprache durchgesetzt. Wer sich im Unternehmen nicht ver-

ständigen kann, wird auf Kosten der Firma in einen Deutschkurs geschickt. «Informationen müssen in einer Firma fliessen können. Deshalb haben wir unsere Mitarbeiter mit Sprachschwierigkeiten immer berufsbegleitend unterstützt. Bei uns sprechen und verstehen alle Deutsch. In der Branche sind aber Sprachprobleme häufig», bestätigt Nussbaumer.

### Artisana

Artisana prämiert seit 2005 jährlich ein Unternehmen, das im Bereich betriebliche Gesundheitsförderung Hervorragendes und Nachhaltiges geleistet hat. Seit der ersten Preisvergabe gewinnt mit der Föllmi AG Bauunternehmung erstmals ein Unternehmen aus der Baubranche diese Auszeichnung.

### Föllmi AG

Die Bauunternehmung Föllmi AG besteht seit über 75 Jahren als Familienunternehmen. Es beschäftigt 145 Mitarbeiter, davon etwas mehr als 10 Prozent Lehrlinge. Mit hohem Qualitätsanspruch entwickelte sich das Unternehmen zur heutigen Grösse und zur guten Adresse für Hochbau, Tiefbau, Umbau und Renovationen in der Region Zürichsee und Inner-schweiz.





# Helsana-Gruppe

---

Case Study 12

Mitarbeitende bei Weiterbildung und Anpassung unterstützen

## «Es liegt auch in der Verantwortung der Mitarbeitenden, sich neuen Herausforderungen zu stellen»

Beat Hunziker, Leiter HR bei Helsana, erklärt im Interview, wie der Krankenversicherer den Mitarbeitenden hilft, sich an steigende Anforderungen und veränderte Stellenprofile anzupassen und dabei gesund zu bleiben.

### **Wie haben sich die Anforderungen an die Sachbearbeiter in Krankenversicherungen verändert?**

Lassen Sie mich zur Veranschaulichung das Beispiel der Sachbearbeitung im Leistungsbereich nehmen: Vor zehn Jahren haben wir noch alle Rechnungen manuell bearbeitet. Es gab Mitarbeitende, die einzig Rechnungsdaten erfassten oder verarbeitete Rechnungen physisch archivierten. Diese Arbeiten setzten keine Fachkenntnisse voraus. Heute sind 95 Prozent der Rechnungen digitalisiert, wovon wir nur noch knapp ein Drittel manuell kontrollieren und verarbeiten. Bei einem Gesamtvolumen von 13,8 Mio. Rechnungen im Jahr ist das natürlich eine enorme Steigerung der automatisierten Belegkontrolle und Verarbeitung.

Damit fallen fast alle repetitiven, einfachen Arbeiten weg. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden haben sich total verändert und sind enorm gestiegen.

### **Wie können die altgedienten Mitarbeitenden davor bewahrt werden, überflüssig zu werden?**

Indem wir sich verändernde Anforderungen thematisieren, anstatt ihnen aus dem Weg zu gehen, und Weiterentwicklung als Daueraufgabe akzeptieren und leben. Wir investieren daher viel in die Weiterbildung. Aber es gibt immer wieder Mitarbeitende, die den Wandel trotz Weiterbildungen nicht mitmachen können oder wollen. Einige Zeit konnten wir diesen Personen intern andere Jobs anbieten. Mit

Beat Hunziker,  
Leiter HR Helsana

dem Wegfall der repetitiven Arbeiten wird das jedoch immer schwieriger, sodass wir uns auch von Mitarbeitenden trennen müssen. Das sind meist Personen über 50, bei denen man dann auch eine soziale Verantwortung hat, die man mit Hilfeleistungen wahrnehmen muss.

#### **Die «typischen» Sachbearbeiter alter Schule unterliegen also einer Art struktureller Arbeitslosigkeit?**

Wir leben in einer Zeit, wo die Lebensdauer gleichbleibender Jobs extrem kurz geworden ist. Es liegt in der gemeinsamen Verantwortung von uns als Arbeitgeber als auch von den Mitarbeitenden, sich diesen veränderten Anforderungen zu stellen. Wir tun sehr viel, den kommenden Entwicklungen immer einen Schritt voraus zu sein und unsere Mitarbeitenden fit zu halten. Selbstverständlich können wir nicht wediskutieren, dass es immer Mitarbeitende gibt, die zu Veränderungen nicht bereit sind; trotz Weiterbildungsangeboten, trotz frühzeitiger Information über die Anforderungsveränderungen und trotz der Transparenz, dass der bestehende Job so nicht mehr existieren wird. Zu unterscheiden zwischen jenen, die sich weiterbilden wollen, aber es vom Intellekt her nicht können, und jenen, die sich weiterbilden können, aber nicht wollen, ist schwierig und anspruchsvoll. Die Verantwortung für diese Art von struktureller Arbeitslosigkeit ist daher nicht einseitig auf der Arbeitgeberseite anzusiedeln.

#### **Wie unterstützen Sie die verantwortlichen Kader in der Führungsarbeit?**

Wir geben klare Richtlinien, wie Mitarbeitende auf veränderte Anforderungen aufmerksam gemacht werden müssen. Jede Person muss transparent informiert werden, sie muss die Möglichkeit zu Weiterbildungen haben. Und die Anforderungen müssen klar sein. Wir haben im Unternehmen für jede Funktion zwei verschiedene Stellenprofile: einerseits das Referenzprofil, das die Tätigkeit beschreibt, andererseits das Anforderungsprofil, das die Fähigkeiten umschreibt, die ein Mitarbeitender für die Tätigkeit braucht. Unsere Stellenprofile werden ständig überarbeitet; nicht zuletzt auch deshalb, weil sie auch zur Festlegung der Saläre sowie als Basis für den externen Benchmark dienen. Darüber hinaus unterstützt Helsana die Führungskräfte mit umfangreichen Entwicklungsmassnahmen «on the job», z. B. mit massgeschneiderten Organisationsentwicklungsmassnahmen, individuellen Coachings etc.

#### **Welche Möglichkeiten haben Mitarbeitende, die trotz bestem Willen nicht mehr zu ihrer Stelle passen?**

Um das Beispiel der Sachbearbeitung im Leistungsbereich nochmals aufzunehmen: Helsana telefoniert wieder vermehrt mit den Kunden, wir gehen aktiver auf sie zu. Diese Kundenbetreuung bietet den Mitarbeitenden eine Chance, die mit der Arbeit am automati-



schon System Mühe haben. Um unsere Kunden zu informieren, braucht es oft nicht vertieftes spezialisiertes Fach- oder Systemwissen, sondern das vernetzte Wissen über unser Dienstleistungsangebot.

#### **Wie kommen Sie der steigenden Nachfrage nach Servicequalität so nach?**

Wir haben uns Ziele gesetzt, die sich teilweise banal anhören, aber sehr wichtig sind. So wollen wir sicherstellen, alle Anrufe innerhalb einer vernünftigen Zeitspanne anzunehmen.

Dabei sind wir freundlich, hören unseren Kunden zu und nehmen ihr Anliegen ernst. Wir lösen die Anliegen sofort und kompetent oder bieten bei anspruchsvolleren Problemen einen Rückruf an. Damit schaffen wir Verbindlichkeit und Sicherheit für den Kunden.

#### **Wie wird die Servicequalität der Mitarbeitenden gefördert?**

Wir führen regelmässig Call-Coaching durch. Die Mitarbeitenden werden auch in der Typologie der Menschen geschult, damit sie erken-

nen, dass nicht jeder Kunde gleich behandelt werden kann. Die Mitarbeitenden lernen auch ihre eigene Typologie kennen und wissen, wie die verschiedenen Typologien miteinander umgehen können. Allerdings muss man achtgeben, die Kunden nicht zu schubladisieren.

### **Wie haben sich die Ansprüche der Kunden verändert?**

Die Kunden sind heute besser informiert, preissensibler und skeptischer. Früher wurde die Behandlung durch den Arzt wenig infrage gestellt. Heute kontaktieren uns die Kunden, wenn sie mit medizinischen Dienstleistungen oder den Kosten nicht einverstanden sind. Als Reaktion haben wir im Dienstleistungsbereich investiert und verfügen über mehr Mitarbeitende mit medizinischer Fachkompetenz. Dies vor allem auch im Bereich des Case Managements. Wir gehen aktiver auf die Kunden zu, machen unsere Leistungen transparenter und verständlicher. Wir arbeiten auch enger mit Ärzten und Spitälern zusammen und können so einen grossen Beitrag in der Früherkennung von Erkrankungen und der Wiedereingliederung leisten.

### **Wie erkennen Sie, ob die psychische Belastung ihrer Mitarbeitenden, den veränderten Anforderungen nicht zu genügen, zu gross wird?**

Man merkt es oft an der sinkenden Arbeitsleistung und an den zunehmenden Absenzen. Wir

---

Früher wurde die Behandlung durch den Arzt wenig infrage gestellt. Heute kontaktieren uns Kunden, wenn sie damit nicht einverstanden sind.

---

erwarten von unseren Führungskräften, dass sie ihre Mitarbeitenden eng begleiten und merken, wenn es jemandem nicht gut geht. Dieses Sensorium zu entwickeln und einzusetzen, wird in den Weiterbildungen geschult. Zudem bieten wir als Unterstützung Care Management an. Die Basis bildet natürlich unser BGM (Betriebliches Gesundheitsmanagement). Hier wurden wir von der Gesundheitsförderung Schweiz mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet.

### **Die psychische Belastung zu erkennen, ist das eine. Wie handeln Sie, um diesen Mitarbeitenden zu helfen?**

Das ist ganz verschieden. Wenn einzelne Mitarbeitende betroffen sind, suchen wir das Gespräch und definieren gemeinsam Massnahmen, die helfen, die psychische Belastung zu reduzieren. Manchmal genügt es, wenn man hilft, im persönlichen Umfeld etwas zu verändern. Etwa indem man sie bei der Ausübung eines Hobbys unterstützt, das ihnen Befriedigung und Selbstbestätigung gibt. Liegt die Ursache primär im Arbeitsumfeld, helfen wir bei Arbeitstechniken und prüfen die Arbeitsbedingungen systematisch. Manchmal

muss man auch eine Trennung vollziehen, damit die Mitarbeitenden nicht chronisch krank werden.

### **Wie kann Belastbarkeit in einem Bewerbungsprozess beurteilt werden?**

In einem Bewerbungsprozess prüfen wir stets verschiedene Dinge. Z.B. müssen die Kandidaten für die Sachbearbeitung im Leistungsbereich natürlich Fachkenntnisse haben. Sie müssen korrespondieren und kommunizieren können. Wir prüfen auch die Kundenorientierung und wir wollen wissen, wie sich der Kandidat selbst als Mensch sieht, wie sein sogenanntes Eigenbild ist. Teils lassen wir die Bewerber einen halben Tag mitarbeiten, damit sie wissen, was auf sie zukommt. Wenn wir sorgfältig rekrutieren, erhalten wir eine gute Durchmischung von neuen, kompetenten Mitarbeitenden und langjährigen Mitarbeitenden, die sich an veränderte Anforderungen anpassen müssen. Die Durchmischung hilft, dass die langjährigen Mitarbeitenden Spass an den neuen Anforderungen bekommen.

### **Welches sind die Anforderungen an die Mitarbeitenden von morgen?**

Die Mitarbeitenden werden mit der Welt der Sozialen Medien vertraut sein müssen. Zudem wird die individuelle Betreuung der Kunden zunehmen, und die Anforderungen an Fachwissen und Kundenorientierung werden grösser.

### **Beat Hunziker: der Entwickler**

Beat Hunziker ist Leiter Human Resources beim Krankenversicherer Helsana. Der 52-Jährige ist verantwortlich für die Bereiche Ausbildung, Compensation & Benefits, HR-Beratung und Marketing, Care Management, Management Development, Organisationsentwicklung, Personalversicherung und Payroll/Zeitmanagement/HR Services. Zuvor war er während 14 Jahren Leiter eines grossen operativen Bereiches, koordinierte das ganze operative Geschäft im Leistungsbereich und war Stellvertreter des Konzernbereichs Leistungen. 2008 hat Beat Hunziker die Ausbildung zum dipl. Betriebsökonom am St. Galler Management-Institut abgeschlossen und diverse Weiterbildungen in Führungs-, Change- und Organisationsthemen absolviert.

### **Helsana-Gruppe**

Die Helsana-Gruppe ist als Krankenversicherer in der Grund-, Zusatz- und Unfallversicherung in allen Landesteilen präsent. Zu ihr gehören Progrès, San-san, Avanex und Maxi.ch. Zudem ist die Helsana führender Anbieter in der Krankentaggeld- und Unfallversicherung für Unternehmen. Knapp 1,9 Millionen Menschen sind bei der Helsana-Gruppe versichert, die mit rund 3000 Mitarbeitenden Prämieinnahmen von 5,7 Milliarden Franken erzielt (Stand 2013).

### **Care und Case Management**

Beim Care Management steht der Prozess der gesamten Versorgung (Gesundheitssystem) im Fokus, während im Case Management der einzelne Mensch im Zentrum steht.

Martin Werthmüller, Leiter Leistungen Unternehmen; Marcus Steger, Leiter Versicherungstechnik Unternehmensgeschäft; Oliver Halter, Leiter Vertrieb Unternehmen

## Neue Wege in Prävention, Früherkennung und Case Management

Das Unternehmensgeschäft ist ein wichtiger Pfeiler in der Geschäftstätigkeit von Helsana. Mit den kollektiven Krankentaggeld- und Unfallversicherungen werden Mitarbeitende vor den finanziellen Folgen bei Krankheit und Unfall geschützt und die Risiken eines Unternehmens reduziert.

Krankheits- und unfallbedingte Absenzen verursachen hohe Kosten. Zusätzlich zur Lohnfortzahlung entstehen für Unternehmen indirekte Kosten infolge zusätzlich zu leistender Überstunden, Qualitätseinbussen oder eines Know-how-Verlusts.

Als führender Kranken- und Unfallversicherer der Schweiz fühlt sich Helsana der volkswirtschaftlichen Verantwortung zu weit mehr verpflichtet, als sich auf die Übernahme von Versicherungsrisiken zu beschränken. Wir erachten es als unsere Pflicht, einen Beitrag dafür zu leisten, dass Gesundheits- und Lohnfortzahlungskosten so gering wie möglich gehalten werden können. Mit integralen Lösungen setzen wir von Beginn an auf Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung. Die Früherkennung von Absenzverläufen bildet einen weiteren wichtigen Baustein. Kommt es dennoch zu längerfristigen

Absenzen, gilt es, das Augenmerk auf das Case Management zu richten und angemessene sowie fachgemässe Schritte zu einer raschen Reintegration zu unternehmen. Die Rolle des Arbeitgebers ist diesbezüglich noch ausbaufähig. Es zeigt sich jedoch, dass die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden nicht nur im sozialen Interesse des Arbeitgebers liegt, sondern auch signifikante Kostenauswirkungen haben kann. Zudem korreliert eine tiefe Absenzenquote nach unseren Erfahrungen mit hoher Arbeitszufriedenheit und diese wiederum mit Erfolg im Markt.

Dazu möchten wir gemeinsam mit Ihnen neue Wege in der Prävention, der Früherkennung und des Case Management beschreiten. Mit der konsequenten Verknüpfung dieser drei Elemente kann das volle Potenzial erschlossen werden. Ihre Angestellten und Aktionäre werden es Ihnen danken!

### Umfrage «Tree für Arbeitgeber»

<https://de.surveymonkey.com/s/Branchenprojekt>

### Fachliteratur

Denise Camenisch (2014):  
Früherkennung – zwischen Wohlbefinden und Krankheit  
Stämpfli Verlag, Bern

### Impressum

#### Herausgeber

Helsana-Gruppe  
Postfach  
8081 Zürich

#### Auftraggeber

Dr. Olaf Schäfer, Helsana AG, Zürich

#### Projektleitung

Jasmin Basalan, Helsana AG, Zürich

#### Autoren Case Studies

Swisscontent AG, Zürich:  
Beatrice Guarisco  
Marilena Maiullari  
Charlotte Pauk  
Elisabeth Rizzi

#### Redaktion

Elisabeth Rizzi, Swisscontent AG, Zürich

#### Lektorat

Jasmin Basalan, Helsana AG, Zürich

#### Übersetzung

Swisscontent AG, Zürich

#### Korrektorat

Dominik Süess, Zürich

#### Gestaltung

Dino Vacca, Swisscontent AG, Zürich

#### Fotografie

Balz Murer, Zürich  
Helsana AG (Seite 7)  
Gian Marco Castelberg, Zürich (Seite 13)

#### Druck und Lithografie

Stämpfli AG, Bern

#### Buchbestellung

Helsana AG  
info.doku@helsana.ch

© Helsana AG, Zürich

**Wir sind gerne für Sie da.**

Zur Helsana-Gruppe gehören Helsana Versicherungen,  
Helsana Zusatzversicherungen, Helsana Unfall, Avanex,  
Progrès und Sansan.

**Helsana-Gruppe**

Postfach  
8081 Zürich  
[www.helsana.ch](http://www.helsana.ch)