

## Migros Neuchâtel-Fribourg

### Erfolg von BGM ist die Summe aller Bemühungen in eine Richtung

In der Genossenschaft Migros Neuchâtel-Fribourg hat BGM eine lange Tradition, lange vor der offiziellen Zertifizierung im Jahr 2016. Die Migros Neuchâtel-Fribourg verfolgt schon immer eine Philosophie des Respekts gegenüber den Mitarbeitenden und betrachtet Gesundheit ganzheitlich: als Gleichgewicht von Ressourcen und Belastungen, körperlich und geistig, beruflich und privat. Jeder beeinflusst mit seinem Wohlbefinden auch das Umfeld. Bisherige BGM-Massnahmen wurden intern über ein spezifisches Logo kommuniziert. Heute stehen sie zusätzlich unter der Schirmherrschaft des Labels Friendly Work Space (FWS).

«Die Erfüllung der Kriterien, die dem Label zugrunde liegen, koordiniert unsere Arbeit: von der Situationsanalyse über das Ableiten und Umsetzen von Massnahmen bis hin zur Erfolgskontrolle», berichtet Fadina Perla-Selimovic, Verantwortliche für das Gesundheitsmanagement bei der Migros Neuchâtel-Fribourg. «Manchmal ist es nicht sehr greifbar, welche Massnahmen für eine Problemlösung tatsächlich wirksam sind und wie sich ihr Erfolg messen lässt», ergänzt Anthony Grau, Leiter des allgemeinen Betriebs. «Dabei hilft die Struktur des Labels sehr. Dadurch durchdenken wir Massnahmen in einer Weise, wie wir es sonst nicht tun würden, und verbessern uns.»

#### Zielsetzung BGM und Wirkungskontrolle auf übergeordneter Ebene

Bei der Migros Neuchâtel-Fribourg sollen durch BGM drei strategische Ziele erreicht werden. Alle BGM-Massnahmen müssen dazu dienen, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern, ihre Zufriedenheit zu erhöhen und Absenzen zu senken. Dahinter steht die Überzeugung, dass Menschen leistungsfähiger sind, wenn sie sich wohlfühlen. Nur dann können sie sich für das Unternehmen engagieren, Innovationen vorantreiben und Kundenbeziehungen fördern. Das ist die Voraussetzung, um als Unternehmen am Markt bestehen zu können. Auf der anderen Seite bedeuten Fehlzeiten Kosten für das Unternehmen. Sie erzeugen Druck auf anwesende Kolleginnen und

Kollegen und erhöhen deren Workload. Dies führt zu weiteren Fehlzeiten und es entsteht eine Negativspirale.

Die Erreichung dieser strategischen Ziele wird mit zwei Kontrollinstrumenten gemessen:

- Ungefähr alle drei Jahre wird eine **Umfrage zur Mitarbeitendenzufriedenheit** durchgeführt. Die wichtigsten Indikatoren sind das Wohlbefinden und das Engagement der Mitarbeitenden. Ausserdem werden die Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegium evaluiert, ebenso wie die Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld und den Rahmenbedingungen. Die Ergebnisse werden intern veröffentlicht und fliessen in die Planung weiterer BGM-Massnahmen ein.
- Das **Dashboard** ist ein Instrument für das Management und die HR-Abteilung. Darüber werden verschiedene HR-Kennzahlen wie zum Beispiel die Fehlzeitenquote getrackt. Sie wird vom Management und der HR-Abteilung reflektiert und es werden daraus BGM-Massnahmen abgeleitet, wie beispielsweise die Begleitung durch eine interne Krankenschwester für Gesundheit bei der Arbeit.

#### Massnahme 1

Bei der Analyse der Kennzahlen stellte sich heraus, dass die psychische Gesundheit für einen nicht unerheblichen Anteil an den Fehlzeiten verantwortlich war. Die Auswirkungen psychosozialer Risiken wurden insbesondere während der Pandemie immer sichtbarer: 2020 war zweifelsfrei ein besonderes Jahr, aber auch 2021 stiegen die Fehlzeiten weiter an, anstatt wieder zu sinken. Auch wenn die psychische Gesundheit im Bewusstsein der Öffentlichkeit an Bedeutung gewinnt, bleibt sie ein heikles, gesellschaftlich immer noch tabuisiertes Thema.

Dieses Thema wurde im BGM-Lenkungsausschuss vorgebracht und man entschied, dafür ein BGM-Komitee zu gründen. Das ist eine Arbeitsgruppe, die aus einem kleinen, festen Kern besteht (Abteilung Gesundheit & Sicherheit) und sich je nach Themenstellung punktuell mit anderen, zusätzlichen Ver-

treterinnen und Vertretern zusammensetzt, um Abwechslung in die Ideen zu bringen und die jeweils erforderliche Fachexpertise einfließen zu lassen. In diesem Fall waren interne Krankenschwestern, HR-Partnerinnen und -Partner, Management und Mitarbeitende vertreten.

Um die Situation zu analysieren und Massnahmen abzuleiten, fand ein Workshop mit dem BGM-Komitee statt. Ein Ergebnis war, dass es wichtig ist, Mitarbeitenden in belastenden Situationen frühzeitig Gesprächsmöglichkeiten zu bieten: einerseits ein Entlastungsangebot, bevor psychische Themen eskalieren und zu Absenzen führen, und andererseits eine Begleitung durch anhaltende Belastungssituationen. Dabei darf es keine Rolle spielen, ob die Themen beruflicher oder privater Natur sind. Die Migros Neuchâtel-Fribourg betrachtet Gesundheit ganzheitlich und geht von kumulativen Effekten von Erleben am Arbeitsplatz und zuhause aus. Ein weiteres Ergebnis war, dass bei der Migros bereits unterschiedliche Kontaktmöglichkeiten bestehen, diese aber nicht immer in der richtigen Weise adressiert werden. Es müsse also auch darum gehen, Themen den richtigen Kanälen zuzuordnen und dies entsprechend zu kommunizieren. Als drittes Ergebnis wurde das Ziel definiert, das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu stärken und dass Vorgesetzte die Hauptanlaufstelle sein sollten. Mitglieder des Komitees gaben zu bedenken, dass Vorgesetzte so mit einer Reihe von Themen konfrontiert würden, für die nicht alle qualifiziert seien. Sie wünschten sich eine Hilfestellung, um Mitarbeitende richtig auffangen und je nach Thema an eine qualifizierte Stelle weiterleiten zu können.

Daher wurde beschlossen, alle Kontaktmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten festzulegen, die Prozesse zu aktualisieren und einen Massnahmenplan zu erstellen. Für Vorgesetzte bestand eine Broschüre in Papierform. Es handelte sich dabei um ein Verzeichnis von Adressen (Verbänden), die von Mitarbeitenden im Fall von Schwierigkeiten kontaktiert werden können. Diese Broschüre wird durch eine Partnerschaft mit einem externen Unternehmen ersetzt, das Personen bei beruflichen und privaten Problemen psychologische Unterstützung bietet. Gründliche Schulungen sollen Vorgesetzte auf ihre Rolle und die neuen Verwaltungsprozesse vorbe-

reiten. Im Anschluss ist eine Kommunikationskampagne geplant. Sie wird in den internen Kanälen an alle Mitarbeitenden gestreut. Die Umsetzung dieses Projekts ist für 2022 geplant, mit anschliessender Erfolgsmessung.

## Massnahme 2

Diese zweite Massnahme verfolgt die Ziele, Fehlzeiten zu reduzieren und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu erhöhen. In diesem Fall steht nicht die psychische, sondern die körperliche Gesundheitsprävention im Vordergrund.

Rückenschmerzen sind bei Personen, die am Computer arbeiten, häufig. Die internen Krankenschwestern für Gesundheit bei der Arbeit griffen das Thema «Ergonomie am Arbeitsplatz» auf und initiierten ein BGM-Komitee unter Mitwirkung verschiedener interner Akteurinnen und Akteure sowie eines externen Ergonomen.

Das BGM-Komitee entwickelte ein Schulungskonzept zu richtigem Verhalten und Gesundheitsrisiken am Computerarbeitsplatz. Schulungstermine wurden kommuniziert und die Belegschaft konnte sich freiwillig anmelden. Nach diesen Schulungen wurde der Arbeitsplatz aller daran teilnehmenden Mitarbeitenden durch zwei Personen, die zuvor in Bezug auf die ergonomische Einrichtung von Arbeitsplätzen geschult worden waren, ergonomisch eingerichtet. Individuelle Bedürfnisse und fehlendes ergonomisches Material wurden aufgenommen. Diese Bestandsaufnahme wurde zusammen mit dem erforderlichen Budget der Geschäftsleitung vorgelegt und genehmigt. Anschliessend erfolgte eine Sammelbestellung von höhenverstellbaren Tischen, ergonomischen Computermäusen und Ähnlichem und die Arbeitsplätze wurden fertig eingerichtet.

Dieses Projekt erwies sich als sehr erfolgreich. Aufgrund der hohen Nachfrage seitens der Belegschaft wurde die Schulung mehrmals wiederholt. Anschliessend wurden die Teilnehmenden zu Veränderungen ihrer Rückenbeschwerden sowie zur Zufriedenheit mit Komfort und Einrichtung ihres Arbeitsplatzes befragt. Rückenschmerzen und Muskelverspannungen im Nacken-/Schulterbereich nahmen ab und die Mehrheit war mit dem neuen Arbeitsplatz sehr zufrieden. Es bleibt abzuwarten,

wie sich die Wirkung mittel- und langfristig entwickelt. Zumindest ist bereits eine Fortführung geplant: Es wurde eine Bezugsperson für Ergonomie bestimmt, die sich um neue Mitarbeitende kümmert und ihre Arbeitsplätze einrichtet.

### Fazit und Empfehlungen

Die Prozesse bei der Migros Neuchâtel-Fribourg sind so organisiert, dass es eine stetige Reflexion über das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gibt, die kontinuierlich in die Planung einfließt. Manchmal ist es nicht sehr greifbar, welche Massnahmen für eine Problemlösung nutzbringend sind und wie ihr Erfolg gemessen werden kann, beispielsweise bei psychosozialen Risiken. Dabei hilft das Label mit seiner Struktur. Dadurch ist man angehalten, Dinge in einer Weise zu durchzudenken, wie man es ohne das Label möglicherweise nicht tun würde. Das hilft, die Problematik zu erkennen, Lösungen zu finden und Auswirkungen zu messen.

Nicht alle Massnahmen werden gleich schnell angenommen. Es ist etwas anderes, über Ergonomie am Arbeitsplatz zu sprechen als über psychische Gesundheit. Bei Letzterem geht die Migros Neuchâtel-Fribourg einen Weg der kleinen Schritte. Es ist wichtig, Menschen bei Veränderungen Zeit zu geben und in einem engen Austausch zu bleiben. Auch die Herausforderung für Führungskräfte darf in diesem Kontext nicht übersehen werden. Deshalb legt die Migros Neuchâtel-Fribourg grossen Wert darauf, diese auf ihre Rolle gut vorzubereiten und regelmässig zu schulen.

Zusammenfassend ist der Erfolg von BGM die Summe aller konstanten Bemühungen in eine Richtung und zeigt letztlich eine positive Wirkung auf Fehlzeiten, Arbeitszufriedenheit und finanziellen Unternehmenserfolg.

#### Steckbrief

Die Migros Neuchâtel-Fribourg betreibt rund 60 Filialen mit fast 2000 Mitarbeitenden.

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