

Work & Health - wie aus einem schwierigen Meeting ein Stück Unternehmenskultur entstand

Im Jahr 2019 entwickelte die Messer Schweiz AG mit Unterstützung der Nest Pensionskasse ein Konzept, in dessen Zentrum die Gesundheit der Mitarbeitenden stand. Ausgangspunkt war eine kritische Besprechung mit ernüchternden Kennzahlen. Entstanden ist «Work & Health»: ein vielfältiges und erfolgreiches Ensemble von Prozessen, Strukturen und Massnahmen, das einen Beitrag zur gesunden Unternehmenskultur leistet.

Erfahrungsbericht von Sylvia Käsermann, HR-Leiterin Messer Schweiz AG.

Am Ursprung stand ein eher unangenehmer Termin: im April 2019 hatten sich der CEO von Nest und ein externer Experte zu einem Treffen angemeldet, an dem es um die Entwicklung der Invaliditätsfälle bei Messer Schweiz gehe. Mit Blick auf unsere Absenzquote, die Krankentaggeld- und die Risikoprämie machte ich mich auf eine schwierige Sitzung gefasst.

Durch transparente Worte und Grafiken wurde rasch deutlich: In den vergangenen Jahren waren mehr Mitarbeitende IV-pensioniert worden als im Vergleich zu anderen Industriebetrieben zu erwarten. Überraschend dann das Anliegen von Nest: Gerne würden sie die Situation mit uns analysieren und, falls sich daraus Handlungsansätze ergeben, gemeinsam Verbesserungen in Angriff nehmen.

Gedankenarbeit im «Trio»

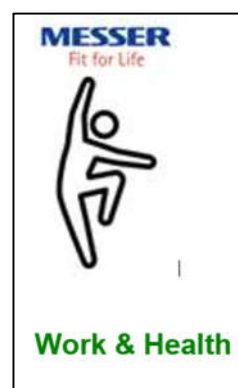
Bis Ende 2019 folgte eine Phase mit intensiver Gedankenarbeit. Zuerst in Form der Analyse: wir erarbeiteten eine klare Sicht auf relevante Themen und Schwierigkeiten, auch auf Chancen innerhalb und ausserhalb des Betriebs. Danach folgte die Konzeptphase: auf 8 kompakten Seiten legten wir dar, mit welchen Massnahmen, Meilensteinen und Ressourcen Messer Schweiz ein wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement einführen kann. Diese Arbeit fand in einem für mich als HR-Leitende wertvollen «Trio» statt:

im Wechselspiel zwischen Messer Schweiz, Nest und einem externen Experten.

Work & Health: von der Theorie in die Praxis

Ein gutes Konzept ist das eine – die Umsetzung in den Betrieb das andere. Was also machten wir konkret, nachdem unser Konzept Anfang 2020 von der Geschäftsleitung bewilligt und die Umsetzungsbegleitung durch Nest und Experten gesichert war?

Aus meiner Sicht sehr wichtig war die Entwicklung gemeinsamer *Haltungen*. Wir orientierten uns an der Gesundheitsdefinition der WHO und diskutierten z.B. ausführlich, dass unsere Arbeit nicht zur Stigmatisierung von Absenzen führen durfte: «Krank sein darf sein!». Die Klärung zwischen Betriebsverantwortung und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden war auch von Bedeutung. Die Mitarbeitenden wurden von Anfang an zur Partizipation eingeladen: Daraus entstand z.B. unser Projektname «Work & Health» mit entsprechendem Visual.



Von unseren Mitarbeitenden entwickelt: Projektname «Work & Health» inklusive Visual

Viel Arbeit steckten wir in die Stärkung der *Befähigung*. Alle Vorgesetzten absolvierten einen Workshop, an dem herausfordernde Standort- und Rückkehrgespräche praktisch geübt wurden. 2022 veranstalteten wir eine ganztägige externe Schulung zum Thema «Gesundheit & Führung» für alle Führungspersonen.

Intensiv wirkten wir auch an *Prozessen*. Einige Beispiele: Von der Kurz-Absenz bis zur langfristigen komplexen Gesundheitsproblematik wurden Abläufe, Rollen und Begleit-Instrumente optimiert. Vorhandene externe, oft kostenlos nutzbare Stellen wie PKTel oder die IV wurden aktiver involviert. Sämtliche Arbeitsplätze wurden durch eine Ergonomie-Fachperson beurteilt, mit entsprechenden Optimierungsempfehlungen.

Wichtige Ergebnisse

Für den Erfolg und die Beobachtung der Ergebnisse bildeten zwei Elemente das Rückgrat: erstens unsere *Steuergruppe*. Diese umfasste unsere komplette GL, den Zuständigen für Arbeitssicherheit, den externen Experten und mich. Wir trafen uns 1-2 mal pro Jahr. Hier wurde Tacheles geredet: Sind wir auf Kurs? Lohnt sich der Einsatz unserer Ressourcen? Welche Schritte setzen wir mit welcher Priorität um? Zweitens unser *Kennzahlensystem* mit 12 Indikatoren. Es ermöglichte uns den klaren Blick auf die Zielerreichung. Mit Stolz darf ich heute festhalten: Fast alle Ampeln stehen auf Grün. Ein Highlight ist, dass die negative Krankentaggeld-Entwicklung nicht nur gestoppt, sondern in eine Prämienenkung umgemünzt werden konnte.

Die Projektphase wurde Ende 2022 abgeschlossen. «Work & Health» lebt jetzt als fester Bestandteil der Messer-Kultur weiter. Ich danke der Nest Sammelstiftung und allen Beteiligten herzlich für ihr Engagement!