

# «Es geht darum, dass der Vorgesetzte sehen kann, wie es dem Mitarbeiter geht»

Viele Unternehmen haben für ihr betriebliches Gesundheitsmanagement modulare Lösungen. Die Rhätische Bahn wollte das Thema hingegen ganzheitlich angehen und das BGM in bestehende Prozesse einbetten: Gemeinsam mit der Suva hat das Unternehmen eine Struktur entwickelt, die von der Rekrutierung bis zum Austritt alles abbildet, was nötig ist.

Neben anderen Strukturanpassungen tauchte bei der Rhätischen Bahn (RhB) vor einem Jahr die Frage nach einem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) auf. Viele Strukturelemente des BGM waren zu Beginn des Projektes bereits im Unternehmen vorhanden, jedoch fehlte eine einfache und klare Struktur. «Als wir begonnen haben, die ganze Prozesslandschaft des HRM aufzubereiten und zu überarbeiten, bin ich auf einige «Baustellen» gestossen», sagt der HR-Leiter der Rhätischen Bahn, Daniel Grünenfelder. Er ist seit 2006 im Unternehmen tätig und fand das BGM nicht ausreichend übersichtlich und transparent angelegt. Es habe zig Checklisten und Unterlagen gegeben, teilweise veraltet und an verschiedenen Orten abgelegt. Unter diesen Voraussetzungen sei es fast unmöglich, die Umsetzung eines systematischen BGM zu verlangen.

## Administrative Prozesse vereinfachen die Führungsarbeit

Als erster Schritt folgte eine umfangreiche Ist-Analyse der vorhandenen Elemente. Ein Absenzenmanagement war bereits vorhanden, es zeigte sich jedoch grosser Handlungsbedarf in der Prävention. «Das zentrale Ziel der RhB war, das BGM in die bestehenden Prozesse einzubinden und übersichtlich gestaltet den jeweiligen Aspekten des Personalmanagements zuzuordnen», berichtet Urs Näpflin, Teamleiter Präventionsberatung der Suva. Ein zeitgemässes Konzept sollte her, so Grünenfelders Ziel. «Mein Anspruch war eigentlich ganz einfach: ein BGM, das von der Prävention bis zur Pension, von der Rekrutierung bis zum Austritt abbildet, was notwendig ist.» Er informierte sich eingehend und bemerkte, dass Unternehmen in der Regel das Thema modular lösen und nicht ganzheitlich. «Die Diskussion war auch, ob es überhaupt ein separates Prozessgefüge im Zusammenhang mit dem BGM braucht», erklären Grünenfelder und Näpflin. Vieles konnte jedoch in die bestehende einfache Prozessstruktur eingebettet werden. Dies trägt nun dazu bei, Arbeitsbedingungen zu optimieren, aber auch persönliche und gesundheitliche Ressourcen der Mitarbeitenden und Führungskräfte nachhaltig zu stärken.

Zusammen mit dem Bereich Präventionsberatung der Suva wurden die bei der RhB bestehenden gesundheitsbezogenen Strukturen und die entsprechenden Prozesse analysiert. «Aus den Analyseergebnissen konnten wir die fehlenden Aspekte eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements ableiten», berichtet Näpflin. Aufbauend auf der Analyse wurde das betriebliche Gesundheitsmanagement erarbeitet. Im Rahmen des BGM der RhB wurden daraufhin Prozesse im Unternehmen so angepasst, dass die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit, der Organisation und des Verhaltens gewährleistet werden kann.

Das System nehme den Führungskräften zwar unangenehme Gespräche und Entscheidungen nicht ab, so Grünenfelder, es biete jedoch gekoppelt unter anderem an das Mitarbeitergespräch und die Leistungsbeurteilungen wertvolle Ergänzungen. «Es geht ja darum, einen Dialog führen zu können, in dem der Vorgesetzte hören und sehen kann, wie es dem Mitarbeiter geht.» Durch administrative Prozessabläufe lässt sich die Führungsarbeit vereinfachen und die Prävention verbessern. Das verringere in der Konsequenz auch die Dauer und die Häufigkeit von Absenzen und damit die Kosten.

## Durch konsequente Kommunikation eine neue Kultur entwickeln

Dem komplexen Thema BGM begegnen Mitarbeiter und Führungskräfte oft mit einer gewissen Hilflosigkeit, hat Grünenfelder beobachtet. Das liege aber auch oft an der Art und Weise, wie Unternehmen dieses Thema angehen. «Wir haben das BGM den einzelnen HR-Prozessschritten zugeteilt und bis ins Kleinste ausgearbeitet», erklärt Grünenfelder. Mit einem Klick im System auf den Button «Rekrutierung» gelangt man zu den entsprechenden Instrumenten und Hilfsmitteln in Bezug auf die vertrauensärztliche Untersuchung, unter «Eintrittsplanung» finden sich ein Verhaltenskodex und eine Checkliste für das Probezeitgespräch, um herauszufinden, ob und in welcher Hinsicht der Mitarbeitende Unterstützung braucht. In der Personalbetreuung sind Präventionsmassnahmen abrufbar, um Mobbing, Burn-out oder Konfliktmanagement zu verhindern. Alle zugehörigen

Dokumente und Checklisten wurden überarbeitet. Ergebnis ist eine klare BGM-Landschaft, in der jeder Vorgesetzte auf die relevanten Informationen direkt zugreifen kann. «Ich kenne kein anderes Unternehmen, welches diese

**«Ich kenne kein anderes Unternehmen, welches diese Verknüpfung von Gesundheits- und Personalmanagement in seinen Prozessen abgebildet hat.»**

Urs Näpflin, Leiter Präventionsberatung, Suva

Verknüpfung von Gesundheits- und Personalmanagement in seinen Prozessen abgebildet hat», so Näpflin.

Seit Sommer ist das BGM implementiert. Von der Idee bis zur laufenden Version dauerte es rund ein Jahr. Jetzt heisst es, durch konsequente Kommunikation und Schulung der Führungskräfte eine neue Kultur zu entwickeln. «Das ist bei einem Unternehmen mit einer langen Führungstradition und -kultur nicht so einfach», weiss Grünenfelder. Die Rhätische Bahn hat rund 1300 Mitarbeiter. Die Prozessidee ist auf jede Betriebsgrösse anwendbar. Unternehmen müssen mit Basiskosten von etwa fünf Beratungstagen rechnen. Die RhB hat inzwischen eine Arbeitsgruppe mit Vertretern anderer Unternehmen und der Suva gegründet, um unter anderem gemeinsam Prävention zu planen und sich auszutauschen. «So helfen wir uns selbst und sparen teure Beratungskosten.»

Sabine Schmitt

## Lohnt sich das betriebliche Gesundheitsmanagement?

Um diese Frage abzuschätzen, können Unternehmen den Rechner zum Präventionspotenzial der Suva heranziehen: [www.suva.ch/potenzial](http://www.suva.ch/potenzial). Die Präventionsberatung der Suva unterstützt Unternehmen beim Aufbau und bei der Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements, vom Konzept bis zur themenbezogenen Durchführung und Führungsschulung.