

# Direktion hört auf Mitarbeitende

**Manor, die grösste Warenhauskette der Schweiz, hat im Jahr 1999 ein eigenes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) unter dem Namen «Santé Plus» lanciert. Die neuste Entwicklung ist die Konzentration der Interventionen auf einzelne Warenhäuser. Welches Potenzial diese ganzheitliche und systematische Umsetzung von BGM birgt, zeigt das Beispiel des Manor-Warenhauses in Luzern.**

VON NICOLAS BURGER UND ANNINA SCHERRER

Bereits mit der Gründung von «Santé Plus», der internen Fachstelle für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), im Jahre 1999 unterstrich Manor ihr Engagement für betriebliche Gesundheitsförderung. «Santé Plus» hat zum Ziel, die Lebensqualität sowie die psychische und physische Gesundheit von über 11 000 Angestellten am Arbeitsplatz zu erhöhen. Seit der Gründung hat «Santé Plus» laufend Optimierungen vorgenommen und das Angebot neuen Bedürfnissen angepasst. Grundmotivation war und ist, gesunde und qualifizierte Mitarbeitende zu beschäftigen, da letztere eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens darstellen. Neben der körperlichen und psychischen Gesundheit steht immer auch das soziale (Arbeits-)Umfeld im Fokus aller BGM-Überlegungen. Das Motto «Gesund ist, wer sich in seiner Umgebung wohlfühlt» gilt. Seit 2006 koordinieren, entwickeln und verwirklichen Fachspezialisten des Instituts für Arbeitsmedizin (ifa) unter der Leitung der Direktion Human Resources des Hauptsitzes das Projekt «Santé Plus» schweizweit in über 70 Manor-Warenhäusern.

«Santé Plus» beinhaltet sowohl präventive wie auch proaktive Massnahmen. Ziel ist es, ein angenehmes und gesundheitsförderliches Umfeld zu schaffen. Dazu gehören die Verbesserung der Infrastruktur, der Arbeitsorganisation und der Mitarbeiterführung und regelmässige Kampagnen und Aktionen rund um das Thema Gesundheit.

## Breite Palette an Gesundheitsangeboten

Die ersten Jahre von «Santé Plus» waren geprägt von einer breiten Palette an Gesundheitsangeboten, die von den Mitarbeitenden sehr ge-

schätzt wurden. Bis ins Jahr 2008 wurden jährlich neue BGM-Schwerpunkte definiert und mit gezielten Massnahmen begleitet. Jedes Warenhaus ist seit der Einführung von «Santé Plus» verpflichtet, jährlich finanzielle Mittel für gesundheitsförderliche Aktionen zu budgetieren.

Einen Überblick über eine Auswahl an «Santé Plus»-Angeboten gibt unten stehende Tabelle:

## Drei Pilot-Warenhäuser ausgewählt

Aufgrund der Resultate einer repräsentativen Umfrage unter ausgewählten Personalleitern zum Stand des Absenzmanagements und zur Umsetzung von «Santé Plus» im Jahre 2007/2008 beschloss Manor, das jährliche BGM-Budget gezielter auf wenige Warenhäuser pro Jahr zu konzentrieren. Dies um eine systematischere und nachhaltigere

BGM-Umsetzung zu ermöglichen und um den aktuellen Belastungen noch besser gerecht zu werden.

Daraus ergab sich für die Jahre 2009–2010 das Schwerpunktthema: Optimierung des bestehenden Absenzmanagements in jährlich ca. 10 bis 15 ausgewählten Warenhäusern. Zusätzlich wurden drei Pilot-Warenhäuser noch enger begleitet; darunter das Warenhaus Manor in Luzern, das im Folgenden näher vorgestellt wird. In ähnlicher Form wurde das Schwerpunktthema auch in einem Tessiner und einem Westschweizer Pilot-Warenhaus umgesetzt.

## Massnahmen gemeinsam ergriffen

Startschuss des Projekts war ein halbtägiger Einstiegsworkshop mit den Verantwortlichen von Manor Luzern und der Direction Ressources Humaines. Ziel war es, die Bedürfnisse der verantwortlichen Personen abzuholen sowie sie für das Projekt zu gewinnen und eine erste BGM-Standortbestimmung unter Berücksichtigung des seit Jahren eingeführten Absenzmanagements durchzuführen.

Um die Belastungsfaktoren und das Optimierungspotenzial am Arbeitsplatz zu erfassen, wurde die KMU-vital®-Mitarbeitendenbefragung durchgeführt. Die Ergebnisse wurden sowohl dem Kader wie auch anlässlich einer Informationsveranstaltung den Mitarbeitenden vorgestellt. Gemeinsam definierten die Beteiligten nach erfolgter Priorisierung der Handlungsfelder und Bedürfnisse aus der Mitarbeitendenbefragung zielgruppenspezifische Massnahmen.

## Austausch mit Direktion geschätzt

Die Vorgesetzten erhielten eine Schulung zum Thema «gesundheitsförderliches Führen», mit dem Ziel, zukünftig Belastungen, die zu Absenzen

## DIE «SANTÉ PLUS»-ANGEBOTE IM ÜBERBLICK

### Gesundheitsaktionen und Prävention

Organisation von Fruchttagen (Früchteaktionen)  
 Jährliche Erkältungspräventionsaktion mit Grippeimpfung  
 Regelmässige Gesundheitsinformationen in Hauszeitungen und an Anschlagbrettern  
 Gesundheitskampagnen für Mitarbeitende (Bewegung & Ernährung, Herzkreislauf etc.)  
 Rückenschulungen und Massageangebote am Arbeitsort

### Arbeitsplatzoptimierung

Ergonomische Beratung an Kassenarbeitsplätzen, in Manora-Restaurants und an Bildschirmarbeitsplätzen  
 Optimierung der Arbeitsplatzverhältnisse (z.B. ergonomisches Büromobiliar und Hilfsmittel, Bodenmatten)  
 APT-Projekte (Amélioration des postes de travail) für jährlich drei Warenhäuser: Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen mit Einbezug der Mitarbeitenden  
 Begleitung von Um- und Neubauten durch «Santé Plus»  
 Einführung eines generellen Rauchverbots

### Schulungen und Workshops

«QuickFit» – Stressmanagementworkshop für Mitarbeitende und Vorgesetzte  
 Burnout-Sensibilisierungen für Vorgesetzte  
 Mobbing-Sensibilisierungen für Vorgesetzte und Personalleiter

### Anlaufstellen

24h-Telefon-Beratung für Mitarbeitende und deren Angehörige bei persönlichen Problemen  
 Einführung eines professionellen Case Managements

### Absenzmanagementsystem

Regelmässige Analyse der Absenzzahlen  
 Weiterbildung der Vorgesetzten zum Thema «Absenzen managen – gesundheitsförderlich Führen»  
 Regelmässige Auswertung der Gesundheitsgespräche



Bilder: Institut für Arbeitsmedizin und Rheumaliga Schweiz

führen können, frühzeitig zu erkennen. Zudem wurden Unterstützungsgespräche geübt, die der Vorbeugung von Kurzabsenzen dienen. In einem Gesundheitszirkel mit Vertretern aller Abteilungen wurden Handlungspotenziale aus der Mitarbeitendenbefragung vertieft, konkretisiert und gemeinsam nach Lösungsvorschlägen gesucht. Das Ergebnis war ein Massnahmenkatalog zu folgenden Themen: Optimierung der Kommunikation und Ablaufprozesse, Verschönerung der Mitarbeiteraufenthaltsräume, Anpassung der klimatischen Arbeitsbedingungen und Verbesserung der Arbeitsmittel.

Der Gesundheitszirkel wurde von den Teilnehmenden als sehr positiv erlebt: «Wir konnten unsere Anliegen anbringen und erhielten Einblick, wo wir selbst etwas bewirken können, um unsere eigene Arbeitssituation zu verbessern. Auch den direkten Austausch mit der Direktion haben wir sehr geschätzt.»

### Beispiel: die Manora-Restaurants

Für die körperlich stark belasteten Mitarbeitenden des Manora-Restaurants wurden mit Unterstützung der

Rheumaliga Schweiz die ergonomischen Bedingungen analysiert, um technische, arbeitsorganisatorische und individuelle Handlungspotenziale zu eruieren. Viele Verbesserungsvorschläge im Restaurantbereich konnten realisiert werden.

Auf die Frage, welche Massnahme für ihn von grösstem Nutzen war, antwortete der Restaurant-Gerant wie folgt: «Es ist die Gesamtheit vieler Massnahmen, die zu einer Verbesserung geführt hat.» Beispielsweise wurden

- die Arbeitstischhöhen optimiert,
- Hilfsmittel für körpergerechtere Arbeitshaltung und schmalere Transportwagen zum Abräumen der Tische oder Transportieren von schweren Gegenständen angeschafft,
- bessere Lichtverhältnisse und mehr Arbeitsfläche geschaffen,
- die Durchgangswege vergrössert
- und die Manora-Mitarbeitenden in Ergonomie-Fragen geschult und sensibilisiert.

«Seitdem werden die ergonomischen Hilfsmittel viel bewusster eingesetzt», betont der Gerant. Um jene Mitarbeitenden zu unterstützen, die im Arbeitsalltag Mühe im Umgang mit Stress und Druck bekunden,

wurden zwei freiwillige halbtägige Stressmanagementworkshops angeboten.

Kurz vor Abschluss des Projekts stellt Mario Tomaschett, ehemaliger Direktor des Manor-Warenhauses in Luzern, mit Befriedigung fest, «dass die Anstrengungen spürbar etwas bewegt haben». Das Thema Gesundheit ist auf allen Ebenen thematisiert und vertieft worden. Dadurch erlangte «Santé Plus» eine breitere Akzeptanz und wird in Zukunft einen wichtigen Stellenwert einnehmen.

### Umsetzung braucht Zeit

Aus Sicht von Patric Eisele, Leiter HR-Operations, haben einige Faktoren zum Erfolg beigetragen. Da wären einerseits das starke Bekenntnis der Warenhausdirektion und jenes des Manor-Hauptsitzes zum Projekt zu erwähnen; andererseits die enge Zusammenarbeit mit externen Fachstellen, der Einbezug der Mitarbeitenden bei der Umsetzung und die kontinuierliche Projektinformation. Zudem war die Finanzierung für die Umsetzung der Massnahmen zugesichert.

Nachgefragt, welchen Herausforderungen Manor Luzern im Verlauf des Projektes begegnet ist, betont Gabriela Lipp, Personalleiterin des Warenhauses, den unterschätzten Zeitaufwand nebst dem Tagesgeschäft für Koordination und Information: «Es war nicht immer ganz einfach, die Aktionen während der Arbeitszeiten zu planen, weil nicht alle Verkaufsmitarbeitenden gleichzeitig von der Verkaufsfläche abgezogen werden konnten.»

### PROJEKT AUSGEZEICHNET

Die Schweizer Sektion der Europäischen Vereinigung für die Förderung der Gesundheit (AEPS) bedachte Manor Luzern für ihr hier beschriebenes Projekt «Santé plus» mit dem zweiten Preis. Das Preisgeld beträgt CHF 7500.-. Ausgezeichnet werden jeweils Institutionen für die Einführung nachweislich wirksamer Gesundheitsförderungs- und Präventionsprogramme. Die Auszeichnung sowie das Preisgeld in Höhe von insgesamt 25 000 Franken werden durch Gesundheitsförderung Schweiz und die Suva unterstützt.

### Verbesserungen auf allen Ebenen und weniger Absenzen

Die Wiederholung der Mitarbeitendenbefragung von KMU-vital® im November 2010 zeigt eine Verbesserung auf allen abgefragten Ebenen. Vor allem in Bereichen, die im Zusammenhang mit Zufriedenheit mit der Führung und Informationspolitik stehen, konnten Verbesserungen festgestellt werden.

Im Manora-Restaurant, in dem ergonomische Arbeitsplatzanpassungen vorgenommen wurden, werden die deutlichsten Verbesserungen sichtbar. Die Manora-Mitarbeitenden stufen nicht nur die körperlichen Belastungen und Beschwerden positiver ein, sondern als Folge der umgesetzten Massnahmen auch die Führungsqualität und die eigene Arbeitsmotivation. Auf Kennzahlen-ebene sind ebenfalls positive Veränderungen zu beobachten: Im Jahre 2010 konnten die Kurzabsenzen um 10% gesenkt werden.

### Positive Schlussfolgerungen

«Das Resultat Manor Luzern motiviert uns, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen», schlussfolgert Patric Eisele. Weiter rufen die Ergebnisse aus Sicht des Leiters HR-Operations eine erhöhte Aufmerksamkeit im Gesamtunternehmen hervor, entsprechend steigt auch die Affinität für «Santé Plus» bei den Linienpartnern.

Besonders die aus der Analyse der Arbeitsplatzergonomie gewonnenen Erkenntnisse wird Manor in Zukunft bei Umgestaltungen von Restaurants und der Entwicklung neuer Läden berücksichtigen.

«Schliesslich spüren wir bei den Mitarbeitenden eine stärkere Verantwortung von «Santé Plus» im Allgemeinen», resümiert Patric Eisele. «Das Bewusstsein «Gesund ist, wer sich in seiner Umgebung wohlfühlt» wird auch seitens der Mitarbeitenden proaktiv mitgestaltet.» ■■■■

**Nicolas Burger** ist Arbeitspsychologe und war Projektleiter, Berater und Trainer beim Institut für Arbeitsmedizin (ifa).

**Annina Scherrer** ist Arbeits- und Organisationspsychologin und arbeitet am Institut für Arbeitsmedizin (ifa) als Projektleiterin, Beraterin und Trainerin für Betriebliche Gesundheitsförderung. Sie ist Projektverantwortliche beim ifa für Santé Plus.

[info@arbeitsmedizin.ch](mailto:info@arbeitsmedizin.ch), [www.arbeitsmedizin.ch/fuer-unternehmen/gesundheitsfoerderung/](http://www.arbeitsmedizin.ch/fuer-unternehmen/gesundheitsfoerderung/)