

Gesunde Führung als Erfolgsfaktor im BGM

Migros zeigt Wirkung – und eine skalierbare Lösung für Ihr Unternehmen

David Blumer, Leiter Work & Health
Anja Riesen, Projektleiterin Work & Health
Migros Aare, Human Resources

Sabine Stalder, Projektleiterin Betrieb und Entwicklung
Gesundheitsförderung Schweiz



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

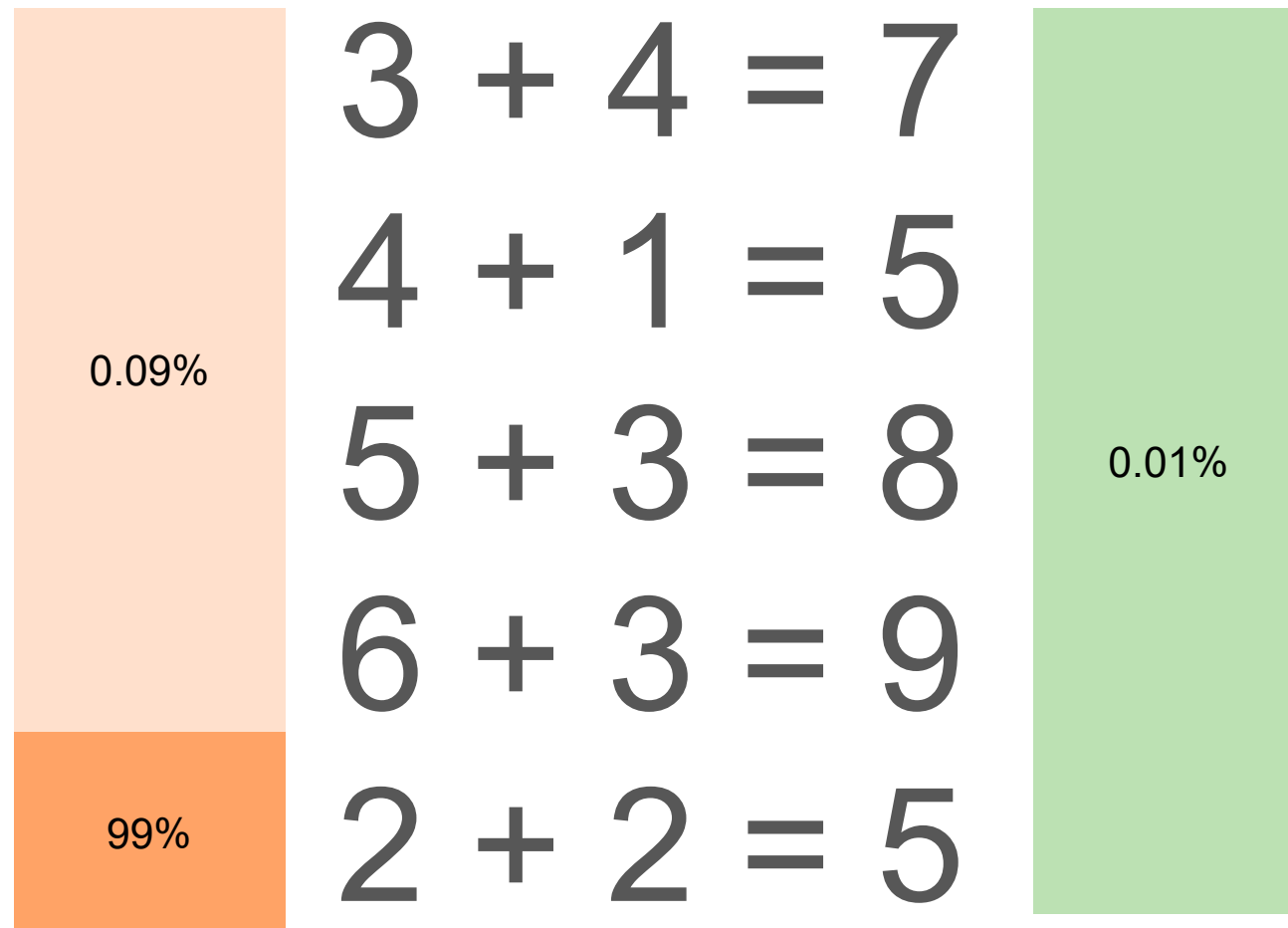


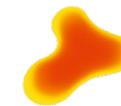
MIGROS

**Fragen?
Stellen Sie sie jederzeit.**

Scannen Sie den QR-Code und erfassen Sie Ihre Fragen während der Präsentation. Wir greifen diese in der Fragerunde auf.







Wer ist für Gesundheit der Mitarbeitenden im Betrieb verantwortlich?



Wer ist für Gesundheit der Mitarbeitenden im Betrieb verantwortlich?

Führungsperson

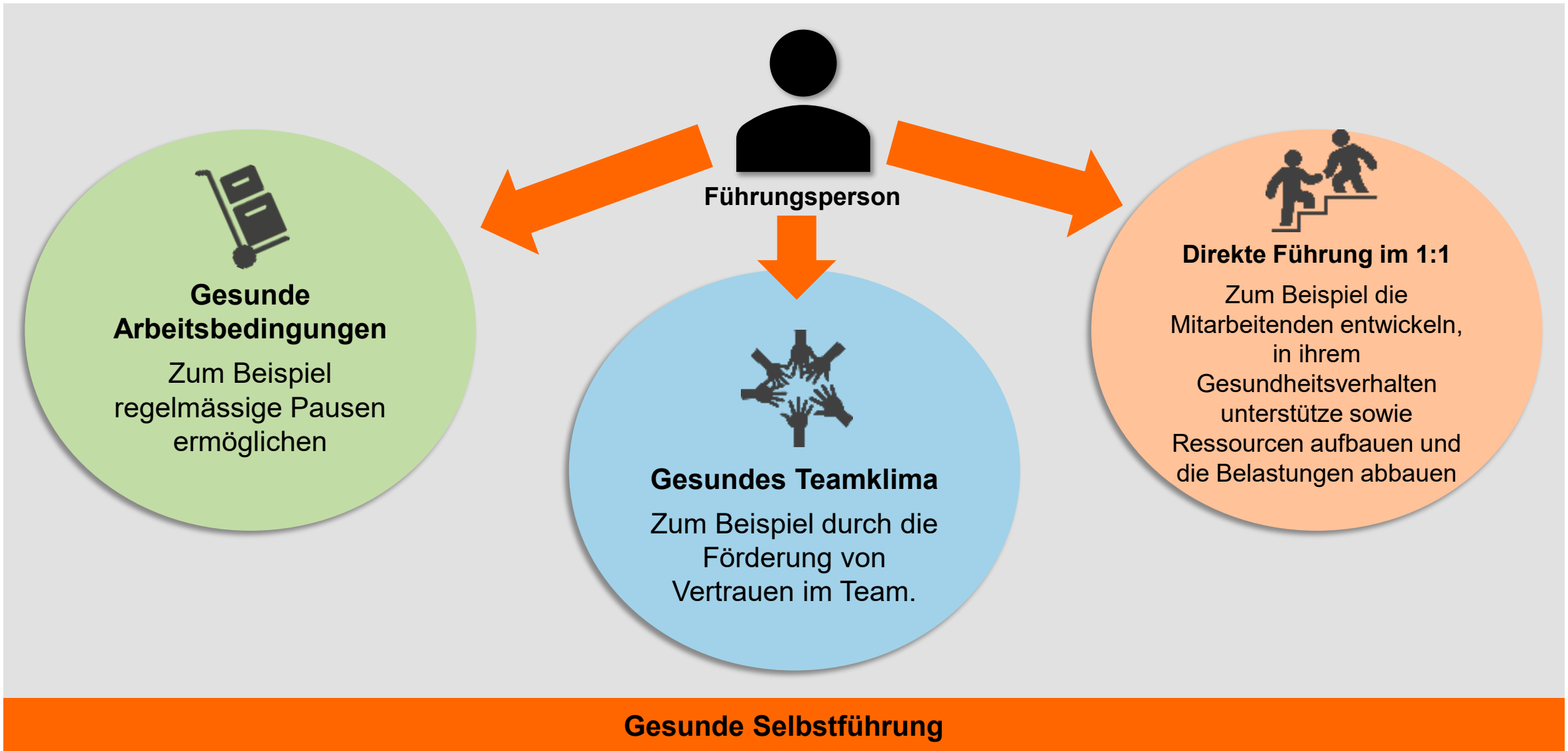
Mitarbeitende

HR

Alle

Ansatzpunkte Gesunde Führung

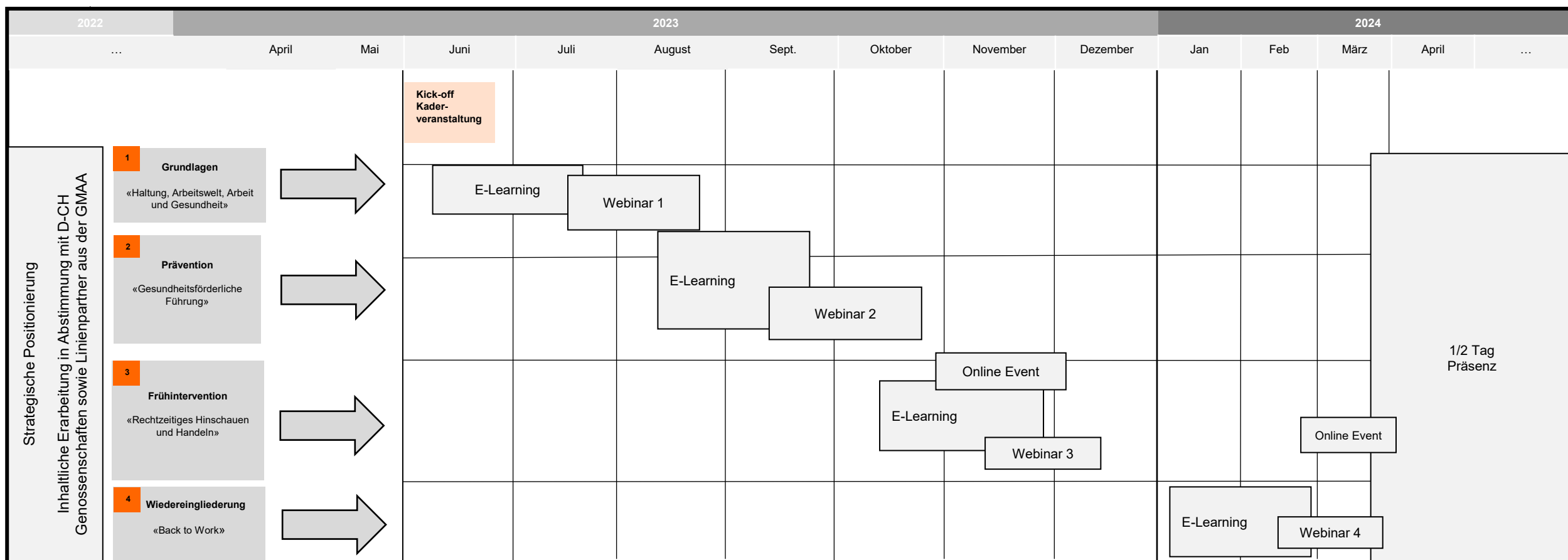
Definition & Herleitung





Vorgehen Projekt

Timeline



Ausbildungsübersicht «Gesunde Führung»

Lernblöcke		A E-Learning Module (Total 0.5 Tag) Schätzung Lernminuten 265min ohne Transferauftrag				B Webinare (Total 4x2h) 510min		C Präsenzteil (1/2 Tag) 240min	
1	Grundlagen «Haltung, Arbeitswelt, Arbeit und Gesundheit»	0 Einleitung Begrüssung 5min 1-4	1.1 Warum Gesundheits- management? 10min 1-4	1.2 Zusammenhänge Arbeit & Gesundheit 15min 1-4	1.3 Gesunde Führung: Rolle & Haltung 10min 1-3	Webinar 1 Vertiefend Live-Online 120min 2-3		Präsenzausbildung 1/2 Tag im Präsenzsetting zur Verankerung 240min 3	Transfer in Peer-Groups
		2.1 Selbstführung: zu sich schauen 20min 1-3	2.2 Zusammenhänge Führung & Gesundheit 10min 1-3	2.3 Gesunde Arbeitsbedingungen 20min 1-3	Webinar 2 Vertiefend Live-Online 120min 2-3				
2.4 Gesunde Führung: MA & Team 20min 1-3	2.5 Persönlichkeitsschutz bei der Migros Aare 20min 1-3	2.6 Konfliktmanagement 15min 1-3							
3	Frühintervention «Rechtzeitiges Hinschauen und Handeln»	3.1 Erkennen 20min 1-4	3.2 Abbau von Tabus & Handlungsbarrieren 15min 1-4	3.3 Ansprechen & Handeln (Gesprächsführung) 30min 1-4	Webinar 3a Grossgruppenevent 75min 1-4				
		3.4 Prozess & Hilfsmittel zur Frühintervention 15min 2-3			Webinar 3b Vertiefend Live-Online 60min 2-3				
4	Wiedereingliederung «Back to Work»	4.1 Wiedereingliederung und Nutzung von Restarbeitsfähigkeiten 20min 1-3	4.2 Hilfsmittel zur Wiedereingliederung 20min 2-3		Webinar 4a Grossgruppenevent 75min 1-3				
				Webinar 4b Vertiefend Live-Online 60min 2-3					
Zielgruppen 1-4									



MIGROS



Grundlagen

Prävention

Frühintervention

Wiedereingliederung

Case - Mitarbeiterin Leonie

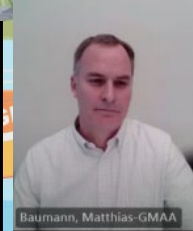
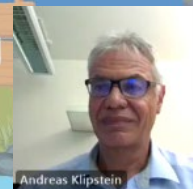
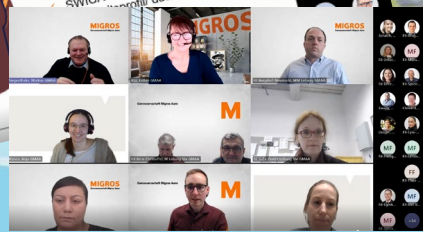
Steckbrief
 Alter: 40 Jahre
 Pensum: 80%
 Dienstjahre: 5 Jahre

Regelmässiges Heben und Tragen von bis zu 10 kg

- Rechtshänderin
- Operation an der rechten Schulter notwendig.
- Nach der Operation 3 Monate 100% arbeitsunfähig.

Hallo, ich kann in 2 Wochen die Arbeit wieder aufnehmen.

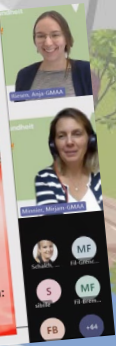
Bereits erfolgte Abklärungen:
 ✓ Fallmeldung erfolgte an das BCM
 ✓ Anmeldung bei SWICA erfolgte durch das BCM (Absenz > 31 Tage)
 ✓ SWICA hat Vollmacht eingeholt
 ✓ detaillierte Arztzeugnis



Gesunde Führung: Webinar Block 3 Frühintervention



- Achte auf deinen Akkustand
- Schalte dein Mikrofon auf stumm
- Schalte die Kamera aus
- Wenn alle «Verbindungen» reissen: ausloggen und wieder einloggen



Grundlagen

Wirkungsmodell: Gesundheit erklärt

2. Ansatzpunkte für dich als Führungsperson

Wirkungsmodell Arbeit & Gesundheit

Wo setzen diese drei Ansatzpunkte an? Das wird schnell klar, wenn wir das **Wirkungsmodell** betrachten.

Klicke auf die drei Ansatzpunkte rechts, um mehr zu erfahren.



Gesunde Arbeitsbedingungen



Gesundes Teamklima



Direkte Führung im 1 zu 1



Prävention

Psychologische Sicherheit: Team stärken

1. Einstieg

Prävention: Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit bedeutet, dass wir offen über unsere Gedanken, Gefühle und auch Schwächen sprechen können

– ohne Angst vor Bewertung oder negativen Konsequenzen.

Die folgende Übung hilft dir, dich selbst besser zu reflektieren und im Austausch mit anderen zu wachsen.



Selbstreflexion

- Wage dich aus deinem «professionellen Schneckenhaus».
- Bitte mache dir Gedanken, wann du das letzte Mal eine eigene Schwäche im Berufsumfeld erlebt hast.



Gruppenübung & Diskussion – 5 Personen

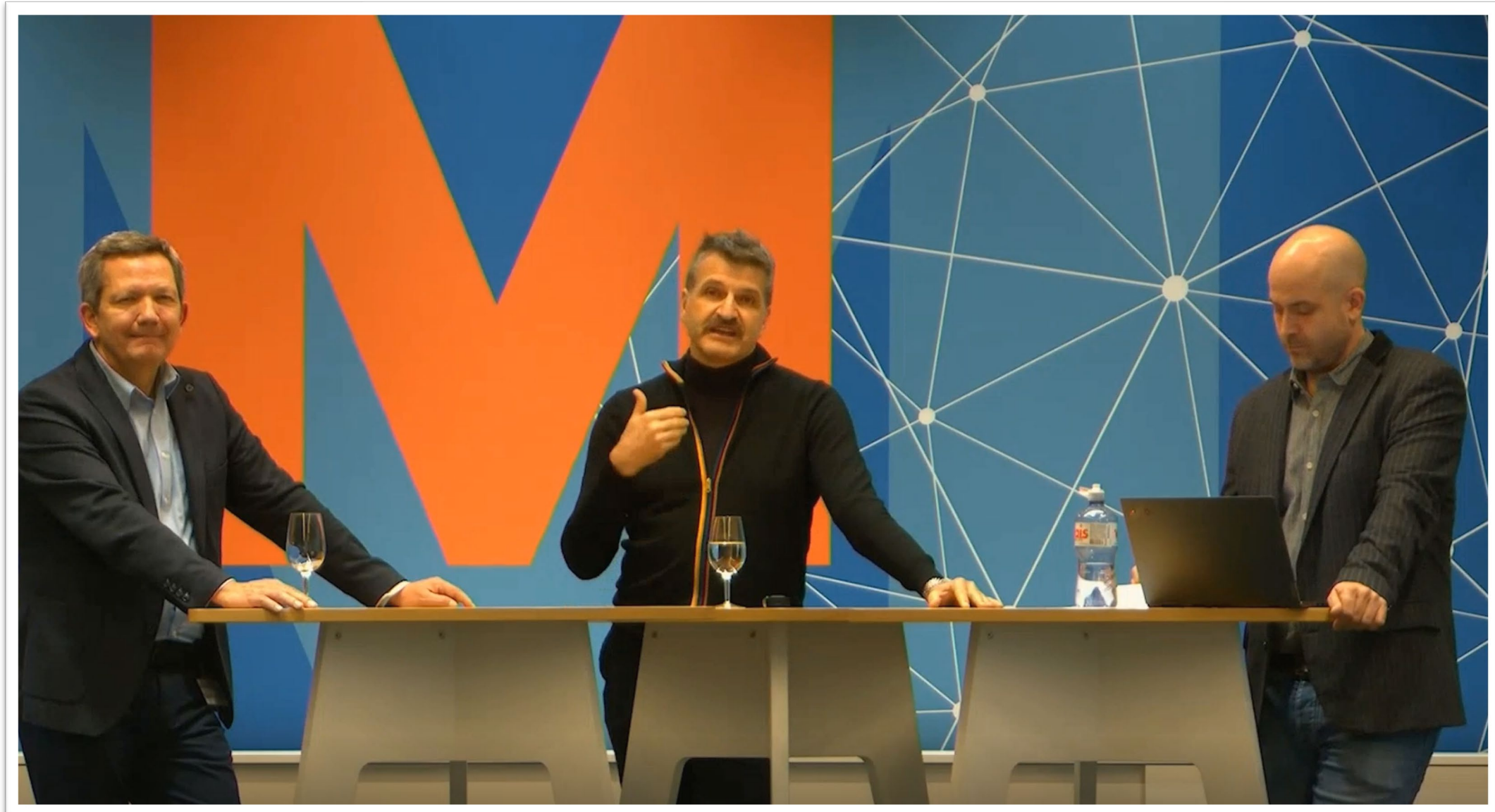
- Nimm deinen Mut zusammen und erzähle deine Schwäche.
- Achte darauf, wie es sich bei dir anfühlt darüber zu erzählen und wie die anderen reagieren.
- Wie käme diese Übung bei dir im Team an?

Es ist wichtig Schwächen nicht als Fehler, sondern als menschlich anzusehen und dazu zu stehen.

Dies macht uns erreichbarer und erleichtert den Aufbau von tragenden zwischenmenschlichen Verbindungen.

Frühintervention

Grossgruppen Event: Tabu Psychische Gesundheit brechen



Wiedereingliederung

Restarbeitsfähigkeit nutzen: Rasch reagieren ist zentral

1. Grundlagen zur Wiedereingliederung

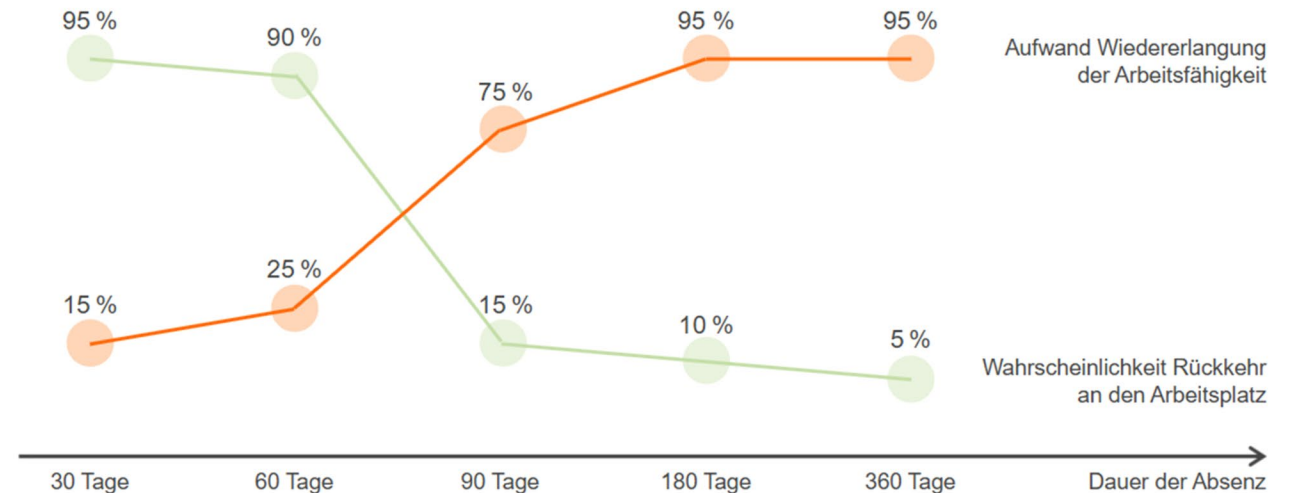
Einstieg ermöglichen

Was kannst du beitragen, um deinen Mitarbeitenden, die aus gesundheitlichen Gründen abwesend sind, eine frühe Rückkehr an den Arbeitsplatz zu ermöglichen?

Notiere eine oder zwei Ideen.

Trage deine Antwort hier ein... Sie ist nur für dich ersichtlich.

Antworten



Quelle: Bundesamt für Sozialversicherung

Timeline



Controlling Abschlussquote

■ Mitarbeitendenumfrage (MAU)

■ Monatliches Absenzenreporting

Wirkung «Gesunde Führung» bei der GMAA:

Kombination von Kennzahlen zur Wirkungsbelegung

Absolvierungsquote

Direktionen	Grundlagen	Prävention	Frühintervention	Wiedereingliederung
Corporate Development	100%	100%	100%	100%
Finance	92%	100%	100%	90%
Human Resources	100%	100%	100%	100%
Fachmarkt	97%	99%	100%	94%
Gastronomie	100%	100%	90%	98%
Supermarkt	100%	98%	99%	95%
Operations	99%	98%	97%	90%
Real Estate	100%	98%	99%	99%
Präsenzschulung	Abschlussquote von 96% über alle Direktionen (618 Personen)			

Bewertung durch Führungspersonen

Aufwand-Nutzen & Unterstützung im Arbeitsalltag

★★★★★

Das hat mir an «Gesunde Führung» besonders gefallen:

Erfahrungsaustausch

Struktur

Alles

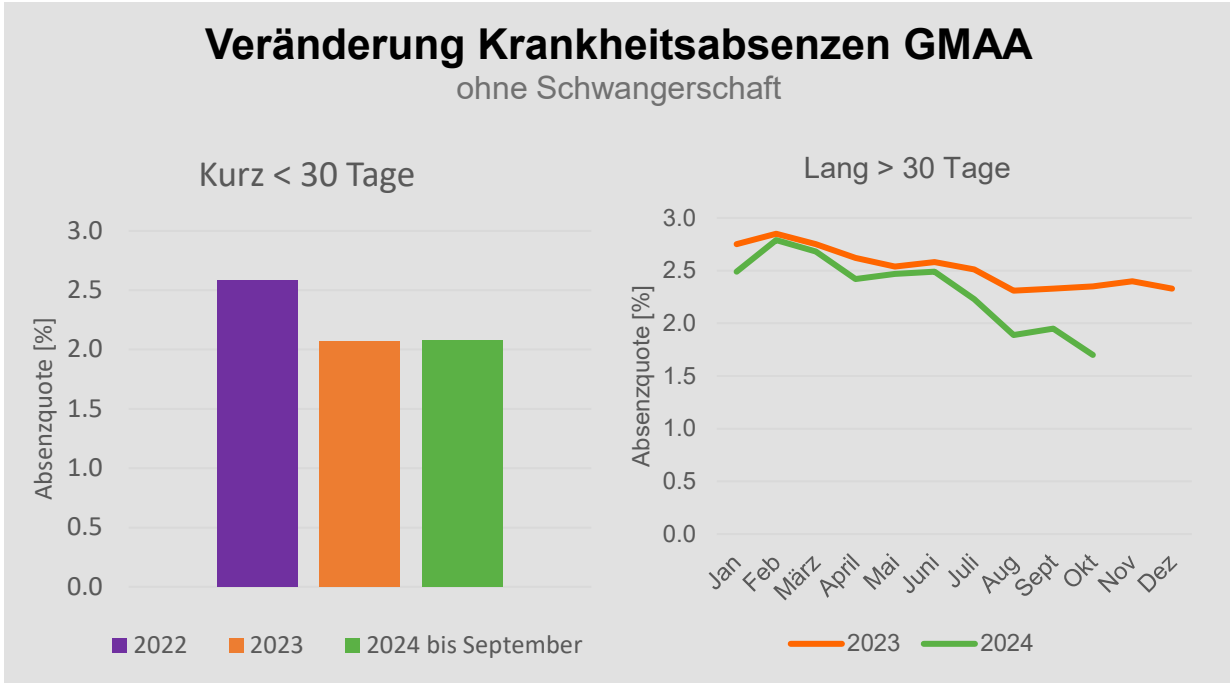
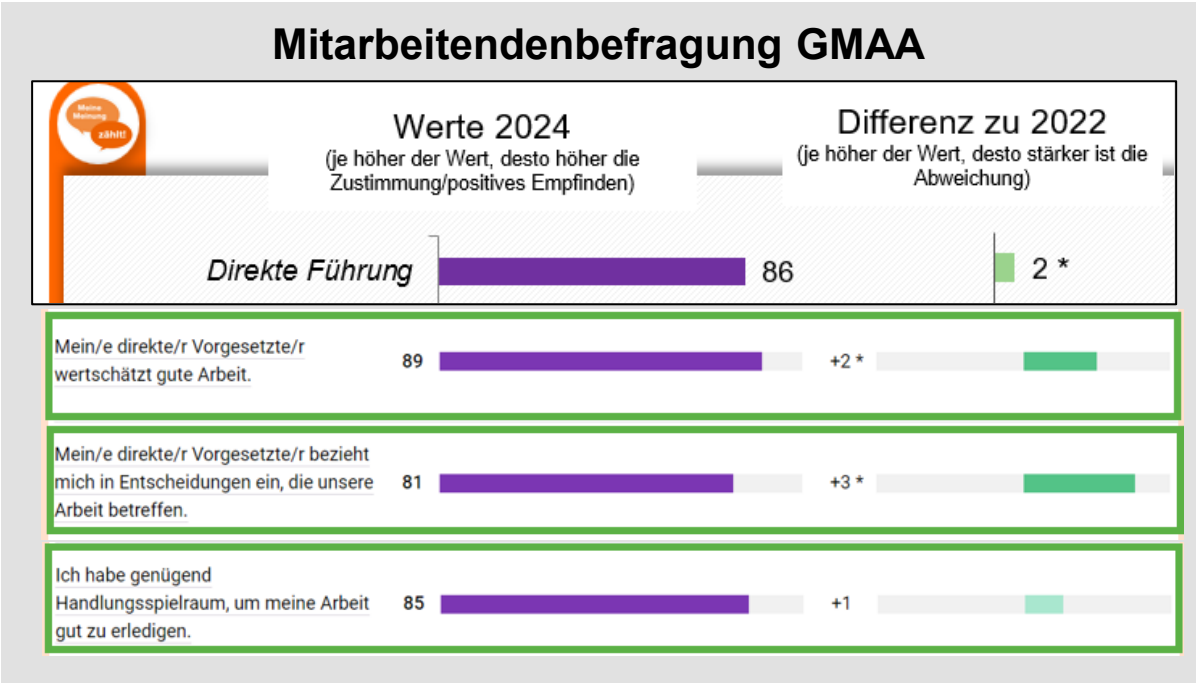
Umfangreiche Dokumentation

Thema generell

Praxisbezug

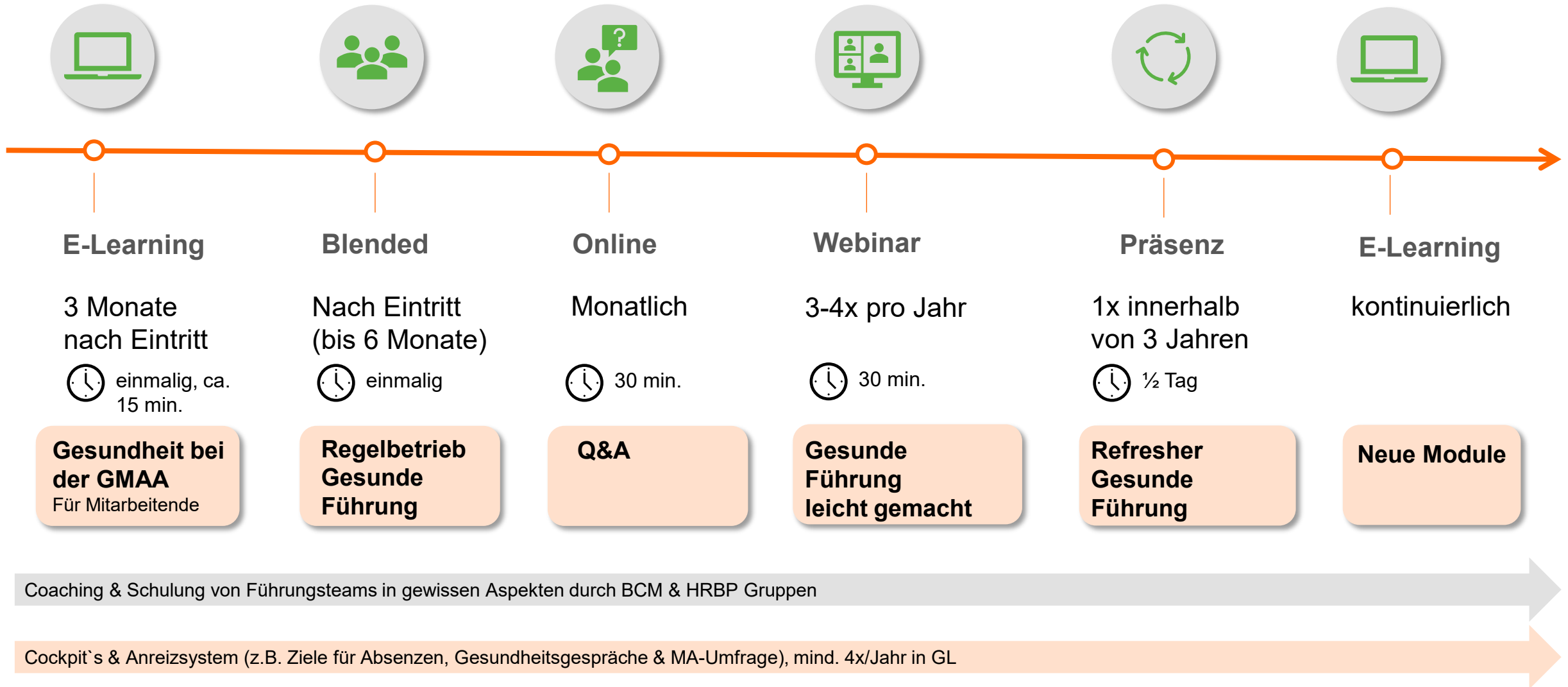
Präsenzschulung

Prävention



Gefässe zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit von «Gesunde Führung»

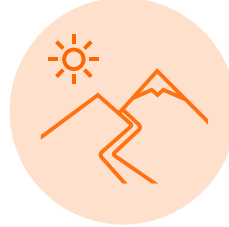
Repetieren und Vertiefen mit möglichst geringem Aufwand



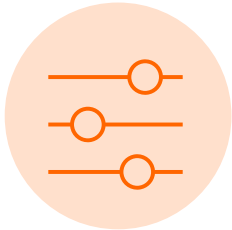
Lessons Learned / Erfolgsfaktoren



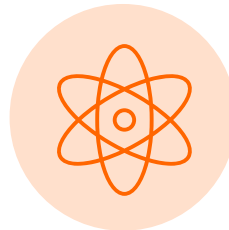
Starkes Commitment der GL und klare
Einforderung von Verbindlichkeit



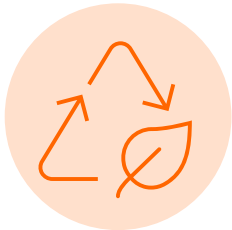
Praxisnahe und motivierende Lernreise mit
konkreten Beispielen, Transfer und einem
emotionalisierenden Big Picture



Durch **Modularisierung** flexibel an
Zielgruppen anpassbar (hohe
Schulungseffizienz) sowie leicht in
bestehende Schulungen integrier- und
erweiterbar



Evidenzbasiertes Konzept mit begleitender
Wirkungsevaluation zur Qualitätssicherung
und Legitimation

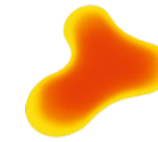


Nachhaltigkeit von Beginn an mitdenken,
kein One-Shot, sondern kontinuierliche
Impulse über das ganze Jahr



Blended Learning ermöglicht
Wissensvermittlung (E-Learning), Peer-
Learning (Webinar) und Üben (Präsenz)

Gesunde Führung wirkt



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

**Wirkung ist
sichtbar**

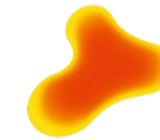


**Gesunde Teams
entstehen nicht
zufällig**



**Gesunde
Führung ist
lernbar**

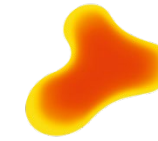
Gesundheit stärken, früh handeln und gut begleiten



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

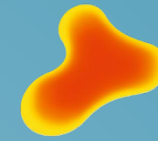
Von der Stärkung gesunder Teams bis zur Begleitung bei Ausfällen

1. Grundlagen	1.1 Gesunde Führung als Erfolgsfaktor		1.2 Gesundheit als Führungsaufgabe	
2. Prävention und Gesundheitsförderung	2.1 Selbstführung im Führungsalltag	2.2 Ihre Wirkung als Vorbild	2.3 Gesund führen im direkten Kontakt	2.4 Gesundes Arbeits- und Teamklima fördern
	2.5 Konflikte früh erkennen und lösen		2.6 Arbeitsorganisation gesund gestalten	
3. Hinschauen und Handeln	3.1 Eigene Haltung als Basis des Früherkennens	3.2 Hinschauen: Anzeichen erkennen und Situation einordnen		3.3 Ansprechen und Handeln
4. Ausfall und Wiedereingliederung	4.1 Ausfall: Was tun?		4.2 Wiedereingliederung gestalten	



Der Beitrag gesunder Führung zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit

1. Grundlagen	1.1 Gesunde Führung als Erfolgsfaktor		1.2 Gesundheit als Führungsaufgabe	
2. Prävention und Gesundheitsförderung	2.1 Selbstführung im Führungsalltag	2.2 Ihre Wirkung als Vorbild	2.3 Gesund führen im direkten Kontakt	2.4 Gesundes Arbeits- und Teamklima fördern
	2.5 Konflikte früh erkennen und lösen		2.6 Arbeitsorganisation gesund gestalten	
3. Hinschauen und Handeln	3.1 Eigene Haltung als Basis des Früherkennens	3.2 Hinschauen: Anzeichen erkennen und Situation einordnen		3.3 Ansprechen und Handeln
4. Ausfall und Wiedereingliederung	4.1 Ausfall: Was tun?		4.2 Wiedereingliederung gestalten	



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Ausgerechnet Konflikte?



Konflikte sind normal und erlaubt, sie gehören zum Leben dazu.

Ein aktiver Umgang mit Konflikten ist langfristig förderlich für die Gesundheit und Zufriedenheit.

Es erfordert Offenheit, neugierig auf Konflikte zuzugehen und alle Beteiligten wertzuschätzen.

Konflikte bieten eine Chance für positive Veränderung (Lernerfahrung, Lösungsorientierung, Teambuilding usw.).



Konflikte: Wie Sie Spannungen frühzeitig erkennen und lösen



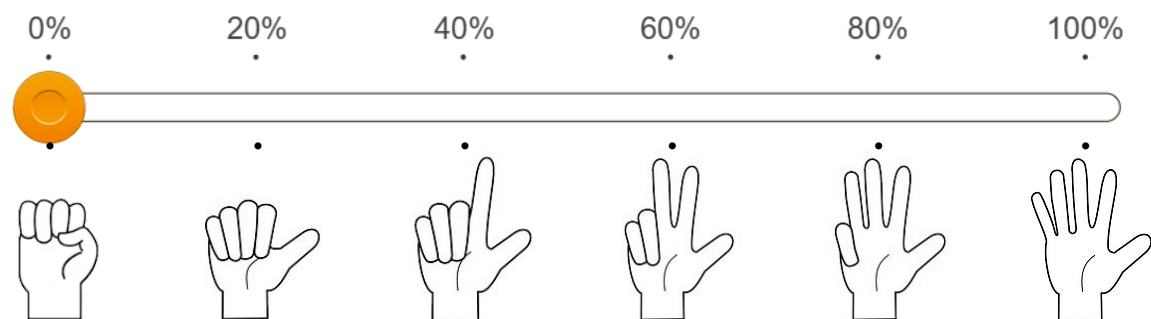
Relevanz

Weshalb ist das Thema «Konflikte» wichtig?

Konflikte sind **unvermeidbar** und gehören einfach zum Leben dazu. Die gute Nachricht ist: Die meisten Konflikte können **schnell gelöst** werden und bringen alle Beteiligten vorwärts.

Leider gibt es auch Konflikte, die über lange Zeit bestehen und immer weiter eskalieren. Solche Konflikte können **schlimme gesundheitliche Folgen** haben und bis zur **Arbeitsunfähigkeit** führen.

Was schätzen Sie: Wie viel Prozent der psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeiten entstehen wegen Konflikten am Arbeitsplatz?



Konflikte: Wie Sie Spannungen frühzeitig erkennen und lösen



Relevanz

Weshalb ist das Thema «Konflikte» wichtig?

Konflikte sind **unvermeidbar** und gehören einfach zum Leben dazu. Die gute Nachricht ist: Die meisten Konflikte können **schnell gelöst** werden und bringen alle Beteiligten vorwärts.

Leider gibt es auch Konflikte, die über lange Zeit bestehen und immer weiter eskalieren. Solche Konflikte können **schlimme gesundheitliche Folgen** haben und bis zur **Arbeitsunfähigkeit** führen.

Was schätzen Sie: Wie viel Prozent der psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeiten entstehen wegen Konflikten am Arbeitsplatz?



Gut geschätzt

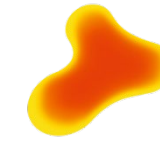
57% der psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeiten entstehen durch Konflikte am Arbeitsplatz. Etwa die Hälfte der Betroffenen verliert dadurch den Arbeitsplatz.

Bei psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeiten sind die Betroffenen im Schnitt **218 Tage** krankgeschrieben.

Quelle: Studie von WorkMed und SWICA (2022): Auswertung von 1'350 Krankentaggeld-Dossiers



Einblick ins Modul «Konflikt»



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

3. Konflikte klären

Konfliktstile

Zusammenarbeiten
Personen mit **hohem** Durchsetzungsvermögen und **hohem** Kooperationswillen suchen aktiv nach Lösungen, die für alle akzeptabel sind.
Typische Denkmuster:
▪ «Es nützt nichts, dem Konflikt aus dem Weg zu gehen.»
▪ «Zwei Köpfe denken besser als einer.»
▪ «Ich gehe den Konflikt aktiv an und suche die für alle beste Lösung.»

Im Selbsttest haben Sie bei 2 von 4 Fragen diesen Konfliktstil ausgewählt. Diesen Konfliktstil verwenden Sie vermutlich häufig.

Quelle: Projekte leicht gemacht: Kämpfer oder Verweider

hoch

tief

Kooperationswille an den Bedürfnissen der anderen Person orientiert

Durchsetzungsvermögen an den eigenen Bedürfnissen orientiert

tief

hoch

Nachgeben
0 von 4

Zusammenarbeiten
2 von 4

Kompromisse finden
1 von 4

Vermeiden
1 von 4

Dominieren
0 von 4

So unterstützt das Modul Führungspersonen im Alltag

- Zahlen und Fakten
- Reflexion der eigenen Haltung und des Verhaltens
- Praxisnahe Fallbeispiele
- Orientierung in anspruchsvollen Situationen
- Konkrete Hilfsmittel und Gesprächsleitfäden
- Transfer in die Führungspraxis

**Weitere Informationen erhalten
Sie hier:**



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



Oder am Stand von GFCH

- Live-Demo des E-Learnings
- Inhaltliche Auseinandersetzung mit Themen aus dem E-Learning



- Rabatt Tagungsteilnehmer
- Modul-Vertiefungen folgen

**Zwei Organisationen -
ein gemeinsames Ziel:**

**Gemeinsam für gesunde Teams und gesunde
Mitarbeitende.**

MIGROS
macht meh für d'Schwiiz



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



Ihre Fragen



Weiterführende Informationen

Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern

Gesunde Führung – ein Praxisbeispiel der Migros Aare

In einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt wird «Gesunde Führung» immer wichtiger. Ein Praxisbeispiel der Migros Aare zeigt, wie eine Schulungsoffensive nicht nur die Mitarbeitenden-gesundheit stärkt, sondern auch Krankheitsabsenzen senkt.

Von Anja Riesen, David Blumer und Prof. Dr. Andreas Krause

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat in der Schweiz in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Drei Viertel der Organisationen mit mehr als 50 Mitarbeitenden setzen bereits Massnahmen um, und 55% planen, ihr Engagement in den kommenden Jahren auszubauen.¹ Trotz dieser erfreulichen Entwicklung gibt es weiterhin zentrale Herausforderungen:

1. **Verankerung von Gesundheit in der Unternehmensstrategie:** Gesundheit wird zu selten als strategisches Ziel berücksichtigt.²
2. **Mangel an aussagekräftigen Kennzahlensystemen:** In Organisationen fehlen umfassende Systeme, die in einem Wirkmodell den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit aufzeigen, Handlungsbedarf identifizieren und Veränderungen langfristig dokumentieren, wie es Krause et al. (2016) anregen.³
3. **Defizite bei der Evaluierung von Massnahmen zu gesunder Förderung in Transformationen:** Trotz fundierter Erkenntnisse zum Einfluss von Führungsverhalten auf die Gesundheit,⁴ auch speziell in Krisen,⁵ fehlen praxinahe Studien, die langfristige Wirkungen spezifischer Massnahmen in Transformationsprozessen belegen.

Gesundheit in der Unternehmensstrategie

Die Migros Aare hat aktiv auf diese Herausforderungen reagiert und Gesundheit als zentrales Unternehmensziel in ihrer Unternehmensstrategie verankert. Eines der beiden übergeordneten Unternehmensziele ist ausdrücklich auf die Förderung der Gesundheit ausgerichtet und lautet: «Wir stärken die Gesundheit und



Ausschnitt der Ausbildungsübersicht.

Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und unterstützen den Umgang mit Veränderungen durch das spürbare Leben der Polaris*-Werte in der Führung und Zusammenarbeit.»

Zentrale Stossrichtung:
Gesunde Führung

Eine zentrale Ausrichtung der Gesundheitsstrategie ist die Förderung „Gesund-
der Führung“. Dabei geht es darum, dass
Führungspersonen ihre Verantwortung
für die Gesundheit der Mitarbeitenden
erkennen und gezielt wahrnehmen.
Gesunde Führung schafft eine optimale
Passung zwischen den Fähigkeiten und
Bedürfnissen der Mitarbeitenden und
den Arbeitsbedingungen. Ziel ist es, ein
ausgewogenes Verhältnis zwischen Res-
sourcen und Belastungen zu fördern, um
sowohl die Gesundheit der Mitarbei-
tenden zu stärken als auch den Unter-
nehmenserfolg nachhaltig zu sichern (vgl.
Abbildung 1). Zur Unterstützung dieser
Führungsaufgabe wurde eine umfassende
Schulungsoffensive initiiert.

Struktur der Schulungsoffensive

Die Schulungsinitiative basiert auf einem Blended-Learning-Ansatz, also der Kombination von Präsenz- und Online-Learning, und vermittelt die Inhalte in vier thematischen Blöcken: Grundlagen (z.B. Wertehaltungen), Prävention (z.B. Selbstführung, gesunde Arbeitsbedingungen, psychologische Sicherheit im Team, Konfliktmanagement), Frühintervention (z.B. Erkennen von psychischen Belastungssituationen, schwierige Gespräche führen) und Wiedereingliederung (z.B. bessere Nutzung der Restarbeitsfähigkeit im Case-Management).

Jeder Block besteht aus mehreren Modulen, darunter verschiedene E-Learnings, interaktive Webinare und zusätzliche Online-Events mit Präsenz der Geschäftsleitung. Die Schulungsoffensive wird durch eine Präsenzveranstaltung abgerundet. Die modulare Struktur ermöglicht es, die Inhalte zielgruppenspezifisch zuzuweisen.

Zusätzlich ist die jeweilige Zielgruppe absolut neu für die Module, welche für ihre Funktion relevant sind. So hat beispielsweise die Geschäftsleitung gewisse operative Module nicht besucht, während Themen zur Frühintervention auch Projektleitenden ohne direkte Führungsverantwortung oder Berufsbildenden zugewiesen werden konnten. Die Modularisierung führte indes nicht nur zu einer Steigerung der Schulungseffizienz, sondern vereinfachte zudem die Integration der Offensive in das bestehende Schulungsangebot für künftige Führungspersonen.

Die E-Learning-Module sind bewusst kurz (10–20 Minuten), damit sie im Arbeitsalltag einfach integriert werden können.

