

## Kuhn Rikon

### Betriebliches Gesundheitsmanagement über viele Jahre lebendig halten und nicht zur Selbstverständlichkeit werden lassen

#### Die Herausforderungen, BGM umzusetzen mit den Mitteln eines KMU

In einem KMU wie Kuhn Rikon mit begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen BGM umzusetzen, bedeutet aus Sicht der Verantwortlichen durchaus Herausforderungen. Da es keine Stelle gibt, die ausschliesslich für BGM zuständig ist, wurde ein Gesundheitszirkel gebildet, der sich viermal im Jahr trifft und in dem verschiedene Mitarbeitende vertreten sind: von der Logistik über die Produktion und Administration bis hin zum Verkauf. So können gesundheitliche Themen in diesem Gremium aufgenommen werden und die Planung, Umsetzung und Evaluation der BGM-Massnahmen sowie die Verantwortlichkeiten auf verschiedene Personen verteilt werden. Zudem fliessen aus allen Ebenen Ideen ein. Die verschiedenen Massnahmen werden unter dem Stichwort «vital@kuhnrikon» zusammengefasst. Andrea Balint, Leiterin Personal, ist Mitglied des Gesundheitszirkels und hat die Erfahrung gemacht, dass diese breite Abstützung sehr wertvoll ist: «Wir decken im Gesundheitszirkel beinahe alle Bereiche ab und können spüren, wo der Schuh drückt und wo wir ansetzen müssen.»

Ein kleineres Unternehmen zu sein, schafft durch die grosse Nähe zu den Mitarbeitenden aber auch Vorteile für eine erfolgreiche Umsetzung von BGM. «Aufgrund der Grösse eines KMU kennen wir alle Mitarbeitenden persönlich und pflegen den Kontakt täglich. Bei uns läuft nicht alles über die Kennzahlen, sondern auch viel über Gespräche, das Gespür und das Sehen», fasst der CFO Michael Karrer zusammen.

CEO Tobias Gerfin beschreibt die Motivation von Kuhn Rikon für BGM so: «Die Mitarbeitenden geben uns Energie und schlussendlich Lebenszeit. Da ist es für mich eine Selbstverständlichkeit, dafür zu sorgen, dass ein Gesundheitssystem da ist, das eine Unterstützung gibt. Für eine langjährige Partnerschaft. Wir machen das nicht erst seit Kurzem, sondern schon seit Generationen.»

#### Nutzen von BGM aufzeigen durch Evaluation und realistische Erwartungen

Kuhn Rikon kann auf eine langjährige Erfahrung in diesem Bereich zurückblicken und hat immer wieder die umgesetzten Massnahmen kritisch hinterfragt und weiterentwickelt. Was über die Zeit deutlich geworden ist: BGM ist nichts, was man einmal plant und einmalig umsetzt und damit ist es erledigt. Die Mitarbeitenden gewöhnen sich schnell an die BGM-Angebote bzw. denken mit der Zeit nicht mehr daran, dass diese existieren, und so werden sie schnell zur Selbstverständlichkeit. Deshalb muss man als Unternehmen kontinuierlich dranbleiben und das BGM-Angebot präsent halten, im Austausch mit den Beschäftigten stehen und je nach Entwicklung neue Impulse setzen.

Für CFO Michael Karrer ist klar: «BGM kostet Geld, aber es bringt Reputation und Prävention.» Doch wie kann man im Unternehmen aufzeigen, welchen Mehrwert BGM bietet? Ein wichtiger Aspekt ist eine kontinuierliche Evaluation und das Hinterfragen der eigenen Angebote. Dies setzt man bei Kuhn Rikon systematisch um, beschreibt Andrea Balint, Leiterin Personal: «Wir haben bei den Massnahmen klare Zielsetzungen. Wir haben ein Evaluationsformular kreiert, mit dem die wichtigsten Eckdaten, wie die Beschreibung der Aktion, Durchführung, Interesse der Zielgruppe, Einschätzung der Aktion und Erfahrungen nach der Aktion, dokumentiert werden. Absenzen-Kennzahlen werden regelmässig und die Fluktuationsrate einmal im Jahr ermittelt.»

Die Absenzen-Kennzahlen sind ein wichtiger Faktor in den Verhandlungen über die Prämienhöhe mit den Versicherungen und bringen dort einen deutlichen Vorteil. Gleichzeitig ist es jedoch nach den Erfahrungen der Verantwortlichen nicht möglich, den Einfluss von BGM auf übergeordnete Aspekte wie Zufriedenheit am Arbeitsplatz oder Bindung der Mitarbeitenden eindeutig zu berechnen. Hier empfiehlt sich, realistisch zu sein und die Erwartungen in das Gesamtbild einzubetten. Michael Karrer sieht

dies pragmatisch: «Das Problem ist, dass nicht bekannt ist, wo man ohne die Massnahmen gelandet wäre. Ich glaube, es ist immer auch wichtig, ein bisschen daran zu glauben, dass das was bringt. Die Unterstützung der Mitarbeitenden bringt viel. Man kann es einfach unmöglich in Relation setzen. Aber Vergleichszahlen und die Betrachtung der Zahlen im Kontext der Branche helfen.»

### **Das Label Friendly Work Space gibt wertvolle Unterstützung**

Im Prozess der Weiterentwicklung von BGM wurde Kuhn Rikon 2009 mit dem Label Friendly Work Space zertifiziert und hat seitdem mehrfach erfolgreich die Re-Assessments bestanden. Einer der Vorteile des Labels FWS wird in der Unterstützung bei kontinuierlicher Reflexion gesehen: Die Erfüllung der Kriterien regt die Auseinandersetzung mit BGM weiter an. Gleichzeitig vermittelt das Label nach innen und aussen, dass das Thema Gesundheitsschutz und -förderung ernst genommen wird, wie CFO Michael Karrer erfahren hat: «Für die Mitarbeitenden ist es wichtig, dass wir eine Zertifizierung haben und es nach einem gewissen Standard gemacht wird.» Désirée Ebnetter, Leiterin Verkauf Innendienst Schweiz, erlebt immer wieder, dass BGM von Bewerbenden positiv für das Unternehmen bewertet wird: «Im Rekrutierungsprozess ist das Label bzw. BGM natürlich ein Argument. Wenn die Bewerbenden es auf der Website gesehen haben, sprechen sie es an. Es wird als Benefit empfunden.»

Dabei ist es Kuhn Rikon wichtig, eigene Schwerpunkte zu setzen, die Kriterien an die Gegebenheiten und Möglichkeiten des Unternehmens anzupassen und zu zeigen, dass man auch als KMU eine Zertifizierung erreichen kann, selbst wenn nicht alle Aspekte mit Höchstnoten bewertet werden. «Gewisse Dinge im Zusammenhang mit Friendly Work Space leisten wir uns nicht. Das kann ein Grosskonzern machen, bei dem sich eine Person nur ums BGM kümmert. Dafür haben wir keine Kapazitäten», macht CEO Tobias Gerfin klar.

### **Physische und psychische Gesundheit im Fokus behalten und Akzeptanz schaffen**

Im betrieblichen Gesundheitsmanagement bei Kuhn Rikon geht es um ein umfassendes Konzept zur Prävention und Gesundheitsförderung, das sowohl die Arbeitsbedingungen als auch das individuelle Gesundheitsverhalten berücksichtigt. Das strukturierte Absenzenmanagement und die aktive Begleitung und Betreuung der erkrankten und verunfallten Mitarbeitenden sind für Kuhn Rikon selbstverständlich. Es geht darum, die soziale Verantwortung wahrzunehmen, aber es ist auch ernsthaftes Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeitenden und Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Als Produktionsbetrieb haben physische Themen wie Ergonomie und Arbeitssicherheit einen hohen Stellenwert. Hier werden bei Kuhn Rikon auf verschiedenen Ebenen Massnahmen umgesetzt und es wird darauf geachtet, körperliche Überlastung zu vermeiden, erzählt der Produktionstechniker Paul Brunschwiler: «Ich glaube, viele Probleme konnten wir schon eliminieren. Gerade die körperliche Belastung konnte reduziert werden, indem man Mitarbeitende zum Beispiel anders einsetzt oder nur noch halbe Schichten machen lässt. Denn wenn ein guter Mitarbeiter krank wird, kostet das unheimlich viel Geld und Erfahrung.»

Ebenso wichtig ist das mentale Wohlbefinden, welches immer stärker ins Bewusstsein rückt. Durch die Corona-Pandemie gestaltete sich der Zugang zu den Mitarbeitenden teilweise schwieriger, da die Nähe über die digitalen Kommunikationswege erschwert wurde. Gleichzeitig nahm die Bedeutung der psychischen Gesundheit deutlich zu, da durch die aussergewöhnliche Lage neue Belastungssituationen entstanden: Organisation der Kinderbetreuung, Abgrenzung und Motivation im Homeoffice, gesteigerte Anspannung und Unsicherheit durch die Pandemie usw. «Wir haben den Fall, dass die Leute im Homeoffice mehr arbeiten oder sich schlechter ernähren. Die Ergonomie ist vermutlich auch nicht so, wie sie sein sollte», beschreibt Michael Karrer die Situation. Deshalb wurde im Unternehmen darauf geachtet, mehr gezielte Gespräche zu führen,

die sich ansonsten im Alltag spontan ergeben. Dass der mentale Aspekt auch berücksichtigt wird, schätzt Désirée Ebner: «Besonders toll finde ich, dass es nicht nur um körperliche Gesundheit geht, sondern auch um die Psyche.»

Die Mitglieder des Gesundheitszirkels haben die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeitende oft auch kritisch auf BGM reagieren können, wenn sie in gewissen Situationen nicht zufrieden sind und der Eindruck entsteht, dass die Firma sensiblere gesundheitliche Themen aufgreife. Vor allem in der Produktion sind Mitarbeitende weniger einfach zu erreichen und kommen nicht unbedingt von sich aus auf den Gesundheitszirkel zu. Dabei kann gerade dort die Arbeit aus Sicht von Paul Brunswiler besonders belasten: «Den Leuten dort kann es nicht immer gut gehen. Das ist ja keine leichte Arbeit.» Umso wichtiger ist es, dass die Massnahmen nicht als Bevormundung wahrgenommen werden, sondern als freiwillige Angebote, ist Tobias Gerfin überzeugt: «Stolpersteine für BGM wären, wenn Anweisungen herausgegeben würden oder dass man mitmachen muss. Es sollten immer freiwillige Angebote sein. Man muss die Leute davon überzeugen, dass sie etwas davon haben.»

Eine weitere Erkenntnis aus dem Feedback der Mitarbeitenden ist der Bedarf an frühzeitiger Kommunikation von BGM-Massnahmen, damit sich die Beschäftigten darauf einstellen und diese gezielt nutzen können. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass manche Angebote von vielen Mitarbeitenden nicht wahrgenommen wurden. Deshalb wird in Zukunft ein halbjährlicher Aktivitätenplan erstellt und ausgehängt und auch auf digitalen Wegen kommuniziert, um die Massnahmen stärker zu vermarkten und es den Mitarbeitenden zu ermöglichen, die Teilnahme an Aktivitäten besser zu planen.

### **Veranstaltung «Gesundheitstag»: Aufmerksamkeit schaffen und Austausch anregen**

#### **Situations-/Bedarfsanalyse**

Generell sind bestimmte Beschäftigtengruppen weniger einfach zu erreichen, sei es, weil sie ausserhalb des Hauptsitzes arbeiten oder neben der anstrengenden körperlichen Arbeit wenig Raum für ihre eigene Gesundheit finden. Durch die Corona-Pandemie wurden diese Tendenzen noch verstärkt, einige Mitarbeitende haben sich in dieser Zeit nicht

mehr richtig getraut, an Massnahmen mitzumachen. Daher entstand der Wunsch, das Thema Gesundheit mit seinen verschiedenen Facetten wieder stärker ins Bewusstsein der Beschäftigten zu bringen. «Wir wollten einfach auch Präsenz zeigen. Dann gab es diese und jene Ideen und schliesslich wurde daraus ein Gesundheitstag», beschreibt Michael Karrer die Auslöser. Das Ziel war, etwas für alle Mitarbeitenden anzubieten, nicht nur für einzelne Gruppen, und den Austausch zwischen den Beschäftigten in einem anderen Rahmen ausserhalb des Arbeitsplatzes zu ermöglichen.

#### **Umsetzung/Wirkung**

Die Veranstaltung wurde durch den Gesundheitszirkel organisiert und umfasste ein vielfältiges Angebot von Vorträgen über Ernährung, gesunde Znüni-Snacks, Stationen zum Messen von Augendruck und Vitalfunktionen, eine Bike- und eine Wander-Gruppe, Informationsbroschüren (zu allen Themenbereichen, auch psychische Gesundheit), verschiedene Aktivposten (z. B. mit Trampolin) sowie Gymnastikübungen in der Gruppe mit der Ergonomie-Verantwortlichen mit gesponsertem Gymnastikband. Die Mitarbeitenden konnten 1,5 Stunden auf Arbeitszeit am Gesundheitstag teilnehmen.

Die Beteiligung der Beschäftigten aus allen Bereichen war sehr gross, beliebt waren vor allem die Messungen der Vitalparameter und des Augendrucks, welche von morgens bis nachmittags vollständig ausgebucht waren. Elisabeth Raths, Sachbearbeiterin Produktmarketing, hat die Veranstaltung sehr positiv erlebt: «Der Gesundheitstag ist wirklich sehr gut angekommen. Das war etwas für alle. Es kamen auch Leute aus der Produktion und von den Shops. Es ist toll, dass man sich so in einem anderen Umfeld kennenlernen kann.»

Im Anschluss wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre Bewertung der Veranstaltung mittels eines Fragebogens abzugeben. Dieser Punkt ist für die Personalleiterin Andrea Balint besonders wichtig, um zu prüfen, wie die Angebote ankommen, und gleichzeitig neue Impulse für zukünftige Massnahmen zu sammeln.

So werden zum Beispiel für 2022 Schwerpunkte bei den Themen Rücken und Haut im Aktivitätenplan aufgenommen, da in diesen Bereichen die gesundheitlichen Belastungen eher zugenommen haben. Beim Thema Rücken wird auch die firmeneigene Ergonomie-Verantwortliche involviert. So werden

zum Beispiel Yoga- und Pilates-Schnupperstunden angeboten, um die entspannende und stärkende Wirkung auf Körper und Geist zu erkunden. Die Ergonomie-Verantwortliche überprüft im Rahmen des Einarbeitungsprogramms auch die Arbeitsplätze der neuen Mitarbeitenden und gibt wertvolle Tipps im Arbeitsalltag. Der Zugang zu einer vergünstigten Massage wird schon länger angeboten; alle zwei Wochen kommt eine Fachkraft ins Haus und Kuhn Rikon übernimmt die Kosten für die Infrastruktur (Raum, Massagebett).

Désirée Ebnetter erzählt, dass sie auch die Mitarbeitenden eingebunden haben, die an dem Tag nicht persönlich in Rikon dabei sein konnten: «Die Verkaufsberaterinnen haben ein Päckli bekommen mit den gesunden Snacks und dem Gymnastikband inklusive Übungsdarstellungen, weil sie am Gesundheitstag nicht teilnehmen konnten.» Darüber hinaus konnten sie auf den virtuellen Ernährungsvortrag und die Informationskampagnen jeweils in deutscher und französischer Sprache zugreifen.

Durch die positiven Rückmeldungen aus der Befragung und direktem mündlichem Feedback wurde klar, dass sich die Beschäftigten die Wiederholung einer solchen Veranstaltung wünschen, in einem zweijährlichen Rhythmus. Daher plant der Gesundheitszirkel, ähnliche Angebote auch in Zukunft durchzuführen.

### **Mitarbeitendenbefragungen: systematische Analyse der Stimmung und Identifikation von Handlungsfeldern**

Bei Kuhn Rikon wird seit längerer Zeit und alle drei bis vier Jahre eine unabhängige und anonyme Mitarbeitendenbefragung durch einen externen Anbieter durchgeführt. Sie umfasst Fragen zu körperlicher Beanspruchung, Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen, Arbeitszeit und Freizeit, Unternehmensleistungen und Informationspolitik. Daneben werden die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten und deren Führungsstil, mit dem Betriebsklima sowie die Wahrnehmung der BGM-Aktivitäten vital@kuhn-riikon befragt. Körperliche Beschwerden, Gefühlszustand und Arbeitszufriedenheit werden ebenfalls ermittelt. Selbstverständlich wird neu auch die Covid-Situation, hier vor allem die Zufriedenheit mit der Covid-Politik und auch die Informationspolitik

von Kuhn Rikon, ermittelt. Kuhn Rikon will seinen Beitrag zur Gestaltung einer gesunden, nachhaltigen und damit lebenswerten Zukunft leisten. In einer Nachhaltigkeitsstrategie wurden die vier Schwerpunkte festgehalten. Wie wichtig das Thema Nachhaltigkeit für die Mitarbeitenden ist und wie wichtig es den Mitarbeitenden ist, in einem Unternehmen mit klaren Nachhaltigkeitszielen zu arbeiten, wurde ebenfalls in die aktuelle Mitarbeitendenbefragung integriert.

Ziel ist es, durch die Befragungen Muster zu erkennen, die über die individuelle Situation hinausgehen, und so auch zu verstehen, inwiefern die Rahmenbedingungen insgesamt überprüft und angepasst werden sollten. «Viele Befragungsinhalte sind auch Bestandteil der jährlichen Mitarbeitendengespräche, aber damit wir diese Themen nicht nur auf einer individuellen Ebene aufnehmen und auch auswerten können, wollten wir sie auch in die Befragung der Mitarbeitenden integrieren», beschreibt Andrea Balint die Ausgangslage.

Die Inhalte des Fragebogens werden mit der Geschäftsleitung und dem HR abgestimmt und immer wieder an die Erfordernisse angepasst. Die Fragen und Antworten sind einfach gestaltet, damit alle Beschäftigten teilnehmen können. Die Beteiligung an der Befragung ist jeweils sehr hoch, zwischen 70 und 80 Prozent. Hier ist aber auch Kreativität gefragt. Bei der aktuellen Umfrage wurden die Mitarbeitenden mit dem Motto «30 Minuten für die Zukunft» zur Teilnahme eingeladen.

Die Ergebnisse aus der anonymen Befragung werden nach Bereichen ausgewertet, um gezielte Massnahmen ableiten zu können. Die Analyse wird dem Management-Team, dem Gesundheitszirkel und der Arbeitnehmerkommission präsentiert, bevor die Resultate an zwei Meetings vorgestellt und im Intranet veröffentlicht werden, sodass alle Mitarbeitenden Einsicht nehmen können. Das Management-Team und der Gesundheitszirkel definieren basierend auf der Auswertung und im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten Massnahmen, um Schwächen abzubauen und um den Stärken auch in Zukunft Sorge zu tragen. Andrea Balint betont die Wichtigkeit der Befragung: «Die Meinung und die Einschätzungen der Mitarbeitenden sind uns sehr wichtig. Nur eine breit abgestützte Meinungsäusserung gibt uns ein repräsentatives Resultat.»

## Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit BGM ist man bei Kuhn Rikon davon überzeugt, dass es richtig und wichtig ist, auch in Zukunft weiter im Bereich BGM zu investieren. Erfolgsfaktoren für Kuhn Rikon sind:

- Eine Win-win-Situation schaffen: Verantwortlichkeiten/Zuständigkeit für BGM bestimmen und darauf achten, dass BGM sowohl für die Mitarbeitenden attraktive Angebote bietet, welche für diese relevant sind, als auch für das Unternehmen Vorteile bringt. Auch ein «kleines» Budget kann Grossartiges bewirken. Ob Gesundheitszirkel oder eine zuständige Stelle im Unternehmen: Wichtig ist, dass BGM koordiniert wird und auch eine gewisse Kontinuität aufweist.
- BGM sollte in eine offene Unternehmenskultur eingebettet sein, in der die Mitarbeitenden sich trauen, auch kritische Aspekte anzusprechen, und so Massnahmen und Angebote optimiert werden, ist die Erfahrung von CFO Michael Karrer: «Ich finde, dass man BGM nur gut umsetzen kann, wenn die Unternehmenskultur stimmt. Die Mitarbeitenden sagen klar, wenn sie mit etwas nicht zufrieden sind.»

- Langfristiges Denken einfließen lassen und über das Tagesgeschäft hinausdenken ist für CEO Tobias Gerfin sehr wichtig: «Wir möchten die Mitarbeitenden sicher bis 65 behalten, und dann sollen sie noch Spass haben für 20 Jahre. Der langfristige Erfolg ist wichtiger als der kurzfristige. Und BGM ist ein wichtiges Puzzleteil darin.»

### Steckbrief

Kuhn Rikon ist ein mittelständisches Unternehmen mit etwa 190 Mitarbeitenden am Standort Schweiz und setzt seit 2006 auf betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).

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