



Gesundheit gestalten und Zukunft sichern

Wie ganzheitliches BGM auf drei Ebenen wirkt

Gesundheit wird oft als Selbstverständlichkeit hingenommen – bis man krank wird. Ob wir gesund und leistungsfähig sind, hängt von vielen Faktoren ab. Im Arbeitskontext können Unternehmen auf Stufe Organisation, Führung und Individuum einen entscheidenden Beitrag leisten.

Von Dominique Ey und Simone Geiser

Die Arbeitswelt im Wandel, und was das mit Gesundheit zu tun hat

Demografischer Wandel, wirtschaftlich herausforderndes Umfeld, steigende mentale Belastungen, hybride Arbeitsformen: Die Megatrends unserer Zeit verändern die Arbeitswelt rasant. Sie fordern von Unternehmen neue Antworten, um wettbewerbsfähig, resilient und attraktiv zu bleiben. Dabei gewinnt ein strategisch verankertes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zunehmend an Bedeutung.

Ein modernes BGM ist mehr als die Summe gesundheitsfördernder Massnahmen. Es ist ein Führungsinstrument, ein Kulturthema und ein wirksamer Hebel, um Menschen nachhaltig leistungsfähig und verbunden zu halten. Es adressiert zentrale Fragen der Arbeitswelt von morgen:

- Wie bleiben Mitarbeitende mental gesund in einem digitalen, dynamischen Umfeld?
- Wie lässt sich Arbeit so gestalten, dass sie sowohl leistungsfördernd als auch menschengerecht bleibt?
- Wie können Führungskräfte und Organisationen gezielt Gesundheit stärken, statt nur auf Krankheit zu reagieren?

Drei Säulen eines ganzheitlichen BGM als Grundlage

Ein wirksames Betriebliches Gesundheitsmanagement ruht auf drei zentralen Säulen: Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit schaffen sichere, gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen. Betriebliche Gesundheitsförderung stärkt die

persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden. Absenz- und Case Management sorgen für frühzeitige Unterstützung und eine nachhaltige Rückkehr im Krankheitsfall.

Der strategische Dreiklang als ergänzender Erfolgsfaktor: Organisation. Führung. Individuum.

Erfolgreiches BGM folgt einem systemischen Ansatz. Es wirkt auf drei Ebenen, die sich gegenseitig bedingen und verstärken:

- 1. Gesunde Organisation:** Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen schaffen, die Gesundheit ermöglichen.
- 2. Gesunde Führung:** Führungskräfte befähigen, gesundheitlich wirksam zu agieren und als Vorbilder zu wirken.
- 3. Gesunde Mitarbeitende:** Einzelne stärken, ihre Gesundheit aktiv und selbstverantwortlich zu gestalten.

Ergänzt wird dieser Dreiklang durch die drei miteinander verzahnte Säulen Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, Betriebliche Gesundheitsförderung sowie Absenzen- und Case Management. Gemeinsam sind sie die zentralen Träger eines BGM und sichern Gesundheit und Leistung im Unternehmen. Die strategische Einbettung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Personalstrategie verleiht dem Thema das notwendige Gewicht und ist zentral für den Umsetzungserfolg.

1. Gesunde Organisation: Rahmen schaffen, Kultur stärken

Organisationen haben die Verantwortung und auch die Chance, gesund-

heitsförderliche Bedingungen zu gestalten. Eine gesunde Organisation ist keine Frage des Zufalls, sondern das Resultat bewusster, strategischer Entscheidungen.

Das bedeutet konkret:

- Gesundheit wird als strategisches Ziel verankert und systematisch geführt.
- Psychische Gesundheit und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sind etabliert.
- Gesundheit wird als Wert sichtbar und erlebbar gemacht.
- Datenbasierte Analysen liefern die Grundlage für fundierte Entscheidungen (z.B. zu Absenzen, Arbeitsbelastung oder Wirkungsanalysen von Massnahmen).

Kultur entsteht dort, wo gesundes Arbeiten Teil der unternehmerischen DNA wird. Und sie wirkt dort, wo Mitarbeitende merken: Hier zählt nicht nur Leistung, sondern auch, wie wir miteinander und mit uns selbst umgehen.

2. Gesunde Führung: Haltung zeigen, Verantwortung leben

Führung ist ein zentraler Erfolgsfaktor im BGM. Führungskräfte gestalten Arbeitsbedingungen, erkennen Belastung, geben Orientierung oder verstärken – im negativen Fall – Stress. Die gute Nachricht: Gesunde Führung ist erlernbar.

Wirksame Ansätze sind:

- Schulungen zu gesunder Führung, psychologischer Sicherheit, Früherkennung und Gesprächsführung.
- Integration gesundheitsbezogener Themen in Ziel- und Entwicklungsgespräche.

- Förderung einer gesunden Leistungskultur mit klaren Rahmenbedingungen, partizipativer Führung und Flexibilität bei der Arbeits(zeit)gestaltung.
- Aktive Rolle im Case Management zusammen mit Human Resources, beispielsweise durch gemeinsame Rückkehrgespräche und/oder individuelle Wiedereinstiegsplanung.

Moderne Führung verbindet Leistung und Fürsorge. Sie schafft Räume für Offenheit, statt auf reine Effizienz zu setzen. Sie stärkt nicht nur das Team, sondern auch die Führungskräfte und somit die Organisation.

3. Gesunde Mitarbeitende: Stärken fördern, Eigenverantwortung ermöglichen

Ein wirksames BGM setzt auf Vertrauen und Selbstwirksamkeit. Es schafft die Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeitende ihre Gesundheit eigenverantwortlich gestalten können, und unterstützt durch vielfältige, alltagsnahe Angebote. Erfolgreiches BGM ist mehr als nur ein Programm: Es schafft Wahlmöglichkeiten, inspiriert zur Selbstfürsorge und denkt Lebensphasen mit.

Beispielhafte Massnahmen:

- Gesundheitskurse und Onlineangebote zu Resilienz, Ernährung, Bewegung oder Schlaf.
- Unterstützung bei besonderen Lebensphasen (z.B. Menopause, Elternschaft, beruflicher Wiedereinstieg).
- Bewegungskonzepte im Alltag (z.B. Walk-und-Talk-Meetings, Steharbeitsplätze).

- Möglichkeiten zu Workation, Sabbaticals oder individuellen Arbeitszeitmodellen.
- Zugang zu internen Gesundheits-Coaches oder externen Beratungsstellen.

Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt und eingebunden fühlen, bleiben motiviert sowie leistungsfähig und langfristig gesund.

Kommunikation und Evaluation: Vertrauen schaffen, Wirkung messen

Ein gutes BGM muss nicht nur wirken, es muss auch verstanden werden. Transparente, verständliche Kommunikation ist ebenso wichtig wie eine strukturierte Erfolgsmessung.

Erfolgsfaktoren:

- Multimediale, zielgruppengerechte Kommunikation (z.B. über Intranet, Events, Videos, Kurzformate).
- Darstellung konkreter Nutzenargumente: Was bringt BGM mir, meinem Team, der Organisation?
- Regelmässige Evaluation mit qualitativen und quantitativen Daten (z.B. Absenzen, Befragungen).
- Offene Feedbackkultur und Integration von Mitarbeitenden der Linienvertretung in die Umsetzung und Weiterentwicklung.

Erfolg ist messbar, aber nur dann, wenn er sichtbar gemacht wird. So wird BGM nicht nur eine gute Idee, sondern ein echter Wettbewerbsvorteil.

Fazit: Gesundheit als gemeinsame Verantwortung und unternehmerische Chance

Ein modernes BGM ist kein Nice-to-have. Es ist zentral für Organisationen, die Zukunft gestalten wollen. Es antwortet auf gesellschaftliche Trends, betriebliche Herausforderungen und individuelle Bedürfnisse.

Gesunde Organisationen denken voraus. Sie sehen Gesundheit nicht als Kostenfaktor, sondern als nachhaltige Investition in Menschen, Kultur und Leistungsfähigkeit. Gesundheit beginnt nicht im Fitnessraum, sondern in der Art, wie wir arbeiten, führen und miteinander umgehen.

Gesunde Organisation. Gesunde Führung. Gesunde Mitarbeitende. Drei Ebenen, ein Ziel: langfristige Gesundheit und nachhaltiger Erfolg.



Dominique Ey studierte Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der UZH, verfügt über mehrjährige Erfahrung in der HR-Beratung. Sie ist als Consultant bei der Avenir Group tätig und berät Organisationen in den Themen Employer Branding und HR-Strategie.



Simone Geiser studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fachhochschule in Zürich. Bei Avenir Consulting ist sie als Manager für die Themen Employer Branding, Performance- und Kompetenzmanagement sowie BGM zuständig.

Werden Sie Coach. Zeigen Sie Wirkung.

Weiterbildungen für Coaching, Resilienz, betriebliches Mentoring und Supervision mit eidg. Fachausweis, eidg. Diplom, CAS oder MAS Abschluss.

coachingzentrum.ch

