

# Prävention SVV

Fakten, Modelle und die Präventionskampagne ausschalten-auftanken.ch des SVV zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement



ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband  
Association Suisse d'Assurances  
Associazione Svizzera d'Assicurazioni  
Swiss Insurance Association

### **Herausgeber**

Heinz Roth  
Leiter Prävention & Gesundheitsförderung  
Schweizerischer Versicherungsverband SVV  
Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14  
Postfach  
CH-8022 Zürich  
www.svv.ch  
heinz.roth@svv.ch

### **Redaktion und Realisation**

Ursi Sydler GmbH, CH-5702 Niederlenz, [www.sydler.com](http://www.sydler.com)

### **Bilder**

Seite 1: Pressmaster/Shutterstock.com  
Seite 5, 6, 7, 10, 12/13, 21: SVV  
Seite 9: Prof. Thomas Fischer  
Seite 14: Stokkete/Shutterstock.com  
Seite 16: Pressmaster/Shutterstock.com  
Seite 19: Hochschule Luzern  
Seite 19 - Hintergrund: elwynn/Shutterstock.com  
Seite 20: Ollyy/Shutterstock.com

© 2015 Schweizerischer Versicherungsverband SVV

### **Download**

Diese Broschüre kann als PDF heruntergeladen werden:  
[www.svv.ch/praevention](http://www.svv.ch/praevention)

## Editorial

- 5 Heinz Roth, Leiter Prävention & Gesundheitsförderung SVV

## Präventionskampagne «Arbeit und Freizeit»

- 6 ausschalten-auftanken.ch  
*Die aktuelle Präventionskampagne des SVV nimmt den Trend zur Always-on-Gesellschaft auf*

## Führung im digitalen Zeitalter

- 8 Führungspsychologie  
*Trend zu Individualisierung braucht Führungskräfte, die die Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter besser verstehen*

## SVV-Wettbewerbsmodell

- 10 Das SVV-Modell zur wettbewerbsfähigen Unternehmung  
*Systemtheorie als Arbeitsmethode – das Sensitivitätsmodell nach Prof. Frederic Vester*

## Präsentismus

- 14 Präsentismus – eine neue Herausforderung!  
*Präsentismus ist in das betriebliche Gesundheitsmanagement zu integrieren*

## BGM ist Chefsache!?

- 16 Betriebliches Gesundheitsmanagement ist Chefsache!?  
*Der Umgang mit dem Thema Gesundheit hängt von Werten ab*

## Version française

- 21 Éditorial  
21 Déconnecter – recharger  
21 Psychologie pour la conduite de personnel  
22 Le modèle de l'ASA pour une entreprise compétitive  
22 Le présentéisme – un nouveau défi!  
22 La gestion de la santé dans l'entreprise, l'affaire du chef!?





Heinz Roth

### Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser

Peter Glaser, seit drei Jahrzehnten scharfsinniger Beobachter und Kommentator der digitalen Welt, nennt die beginnende Epoche der Digitalisierung Scheinzeit: «Digitalisierung ist mehr als nur eine Umwandlung der Welt in Nullen und Einsen. Alles, was digitalisierbar ist, wird digitalisiert werden. Alles. Was bleibt uns, das die Software nicht wegfrisst?»<sup>1</sup>

Unsere Gesellschaft ist durch die digitale Revolution im Umbruch. Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt ständig zu. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verwischen dabei zunehmend. Wir leben in einer Always-on-Gesellschaft. Der Bereich Prävention des Schweizerischen Versicherungsverbandes thematisiert die Folgen dieses gesellschaftlichen Wandels mit einem Fokus auf die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und die Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Mit der Kampagne «ausschalten-auftanken.ch» sollen Führungskräfte durch Kolumnen von bekannten Autoren motiviert werden, ihr Führungsverhalten zu reflektieren. Die Texte thematisieren verschiedene Sichtweisen auf unsere Arbeits- und Freizeitwelten. Damit will die Kampagne ein Mosaiksteinchen in der Diskussion um eine Führungskultur sein, die Innovation und die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden fördert und gleichzeitig die Freizeit achtet und schützt. Nur wer ausgeruht arbeitet, ist resistent gegen Stress und hat weniger Unfälle bei der Arbeit und in der Freizeit. Organisationen, die mittelfristig erfolgreich sein wollen, haben ein hohes Interesse daran, dass ihre Mitarbeitenden gesund und motiviert sind und mit ihrer Arbeit wertschöpfend zum Unternehmenserfolg beitragen.

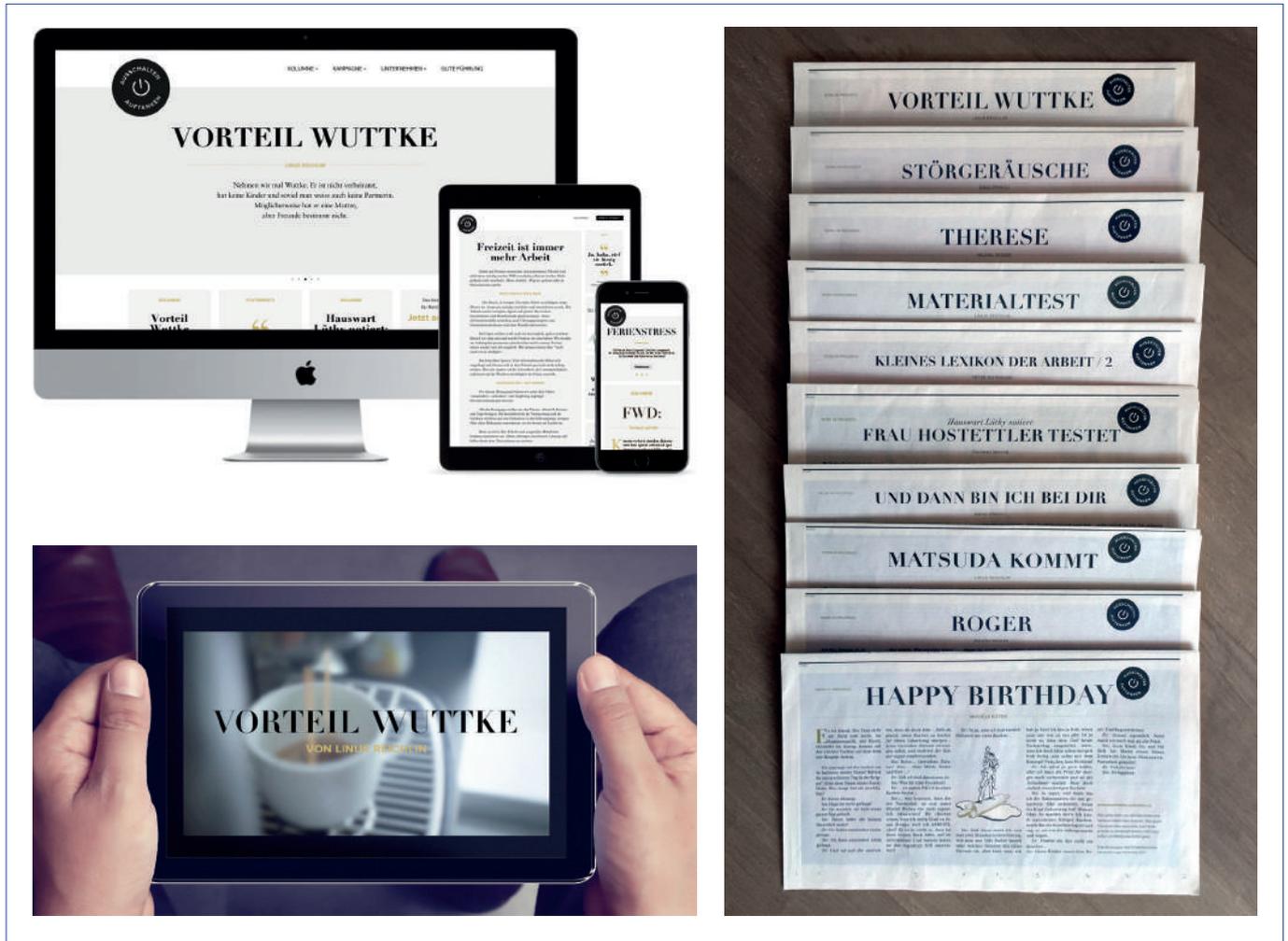
Die Beiträge in dieser Broschüre gehen von der permanenten gegenseitigen Beeinflussung aller Lebensbereiche aus und basieren auf den Überlegungen des SVV-Wettbewerbsmodells, das auf den Seiten 12 und 13 abgebildet ist. Mit dem EIAM-Modell erhalten Führungskräfte Informationen zu vier Charaktertypen mit ihren Stärken und Schwächen und damit Wissen über das innere Erleben und äussere Verhalten ihrer Mitarbeitenden im hektischen Arbeitsalltag.

Heinz Roth  
Leiter Prävention & Gesundheitsförderung SVV

<sup>1</sup> GDI-Impuls Nummer 1-2015: It's D-Time.

## ausschalten-auftanken.ch

Die aktuelle Präventionskampagne des SVV nimmt den Trend zur Always-on-Gesellschaft auf



Die Kolumnen in der Handelszeitung und eine Kampagnenwebsite, die auch weiterführende Informationen zum Themenkomplex «Arbeit und Freizeit» enthält, richten sich insbesondere an Führungskräfte.

Wir sind mobil unterwegs, hoch vernetzt und pausenlos aktiv. Wie lässt sich das Bedürfnis nach Entspannung in Einklang bringen mit dem Trend zur ständigen Erreichbarkeit unserer digitalen Gesellschaft?

### Führungskräfte im Fokus

«ausschalten-auftanken.ch», die aktuelle Präventionskampagne des Schweizerischen Versicherungsverbandes SVV im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements, nimmt den Trend zur Always-on-Gesellschaft auf und thematisiert die Risiken, die durch die Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit entstanden sind. Namhafte Schweizer Autorinnen und Autoren beschreiben in den vierzehntäglichen erscheinenden Kolumnen in der Han-

delszeitung Episoden aus dem modernen Arbeitsalltag. Auf der Kampagnenwebsite werden – mit Fokus auf die Führungskräfte von Unternehmen – zusätzlich zu den Kolumnen auch Studien, Grafiken, Links und weitere Informationen zum Themenkomplex «Arbeit und Freizeit» publiziert.

### Freizeit ist immer mehr Arbeit

Die Gründe, warum Arbeit und Freizeit sich immer weniger trennscharf auseinanderhalten lassen, sind vielfältig. Sie reichen von der Flexibilisierung der Arbeitsmodelle über Internationalisierung von Projektteams zu steigenden Erwartungen der Social Media Communities. Überall wird telefoniert, ständig werden SMS verschickt, jederzeit werden Mails gecheckt und verschickt oder Akten studiert. Mit

der Folge, dass wir in unserer Freizeit immer wieder von der Arbeitswelt eingeholt oder am Arbeitsplatz permanent unterbrochen werden.

### Fehlende Erholung in der Freizeit

Unser Lebensstil ist deutlich riskanter geworden. Intensiv erleben bedeutet dabei für einige, besondere Risiken einzugehen. Sie sind zu Adrenalin-Junkies geworden. Die an sich positive Entwicklung zu einer vielfältigen Freizeitgestaltung hat denn auch dazu geführt, dass sich gesundheitliche Risiken von der Arbeitswelt auf die Freizeit verlagert haben. So zeigen die Statistiken der Unfallversicherer, dass das Risiko, in der Freizeit zu verunfallen, deutlich grösser geworden ist – mit steigender Tendenz. Gleichzeitig verliert die Freizeit in der 24-Stunden-Gesellschaft ihren Sinn als Erholungsphase von den Anstrengungen beruflicher und sonstiger Anforderungen. Fehlt dieser Erholungsfaktor respektive besteht ein Ungleichgewicht zwischen den Belastungen des Alltags und entlastenden Faktoren, entsteht Stress. Dieser wiederum fördert das Risiko von Berufs- und Freizeitunfällen.

Mehr zum Thema unter [www.ausschalten-auftanken.ch](http://www.ausschalten-auftanken.ch)

Heinz Roth



Illustrationen untermalen die in den Kolumnen beschriebenen Alltagsepisoden – z.B. das Sujet zu «Happy Birthday».

## Happy Birthday

von Michèle Roten

Es ist Abend. Die Frau steht am Herd und kocht, im Businessoutfit, der Mann, ebenfalls im Anzug, kommt mit der kleinen Tochter auf dem Arm zur Haustür herein.

*Sie:* (springt auf die beiden zu) Ja halloooo meine Süsse! Hattest du einen schönen Tag in der Krippe? (Gibt dem Mann einen Kuss): Hallo. Wie lange hat sie geschlafen?

*Er:* Keine Ahnung.

*Sie:* Hast du nicht gefragt?

*Er:* Sie meinten, sie habe einen guten Tag gehabt.

*Sie:* Dann hatte sie keinen Durchfall mehr?

*Er:* Sie haben zumindest nichts gesagt.

*Sie:* Du hast zumindest nicht gefragt.

*Er:* Und ich soll dir ausrichten, dass du doch bitte – falls du planst, einen Kuchen zu backen für ihren Geburtstag morgen – keine tierischen Zutaten verwenden sollst, weil mehrere der Kinder vegan ernährt werden.

*Sie:* Keine ... tierischen Zutaten? Also ... ohne Milch, Butter und Eier ...?

*Er:* Geh ich mal davon aus, ja.

*Sie:* Was für eine Frechheit!

*Er:* ... sie sagten FALLS du einen Kuchen backst ...

*Sie:* ... was bedeutet, dass das der Normalfall ist und somit Pflicht! Wollen die mich eigentlich verarschen? Die checken schon, dass ich mein Kind zu ihnen bringe, weil ich ARBEITE, oder? Es ist ja nicht so, dass ich bloss keinen Bock hätte, auf sie aufzupassen! Und warum lassen sie das eigentlich MIR ausrichten?!

*Er:* Na ja, also ich hab tatsächlich noch nie einen Kuchen ...

*Sie:* Und dann muss ich erst mal zwei Stunden recherchieren, wie man aus Tofu Butter bastelt oder welches Gemüse ein toller Eiersatz ist, aber klar, easy, ich hab ja Zeit! Ich bin ja froh, wenn man mir was zu tun gibt! Ist ja nicht so, dass dem Chef heute Nachmittag eingefallen wäre, dass ich doch bitte schon morgen früh fertig sein sollte mit dem Konzept! Nein, hey, kein Problem!

*Er:* Ich würd ja gern helfen, aber ich muss die Präsi für morgen noch vorbereiten und an die Teilnehmer mailen. Kauf doch einfach einen fertigen Kuchen!

*Sie:* Ja super, und dann bin ich die Rabenmutter, die mit gekauftem Mist ankommt, wenn ihr Kind Geburtstag hat? (Pause) Okay. So machen wir's: Ich kaufe irgendeinen fertigen Kuchen, mach ihn ein bisschen kaputt und sag, er sei von dir selbstgemacht und vegan.

*Er:* Findest du das nicht ein bisschen ...

*Sie:* Diese Kinder essen ihre Popel. Und Regenwürmer.

*Er:* Stimmt eigentlich. Dann mach ich mich mal an die Präsi.

*Sie:* (zum Kind) So, und für dich hat Mami einen feinen Grünkohl-Quinoa-Shiasamen-Powerbrei gekocht!

*Er:* Und für uns?

*Sie:* Fertigpizza.

## Führungspsychologie

### Der Trend zur Individualisierung braucht Führungskräfte, die die Persönlichkeit ihrer Mitarbeitenden besser verstehen

Globalisierung ist der heute wohl bekannteste Trend. Globale Märkte, globale Entwicklungen, globale Systeme und globale Harmonisierungen beherrschen den Alltag von Führungskräften. Individualisierung – gefördert und unterstützt auch durch die digitalen Medien – ist jedoch der wichtigste Trend, welcher von Führungskräften nicht oder nur unzureichend beachtet wird. Dabei geht es darum, die Mitarbeitenden nicht mehr nur in ihrer geschäftlichen Funktion wahrzunehmen, sondern umfassend und als individuelle Menschen, welche in einer persönlichen Lebenssituation stehen und sich in einer persönlichen Entwicklung befinden.

#### Individuelle Menschen – nicht funktionale Gruppen

Sie heissen Angestellte, Mitarbeitende, Arbeitnehmende, Beschäftigte, Humanressourcen, Faktor Arbeit, Personal, Belegschaft, Kader, Arbeitskräfte, Stelleninhaber und vieles mehr. Alle Bezeichnungen haben gemeinsam, dass sie Gruppen mit entsprechenden Funktionen beschreiben. Wir vergessen dabei, dass es individuelle Menschen sind, welche diese Rollen ausüben. Früher stand primär die Funktion in Organisationen im Vordergrund. Der Mensch darin interessierte weniger. Heute stellen wir fest, dass immer mehr der individuelle Mensch in den Vordergrund rückt. Es ist der individuelle Mensch, der die Leistung erbringt, aber auch krank wird oder ein Burnout hat, nicht die Funktion. Führungskräfte müssen sich heute bewusst werden, dass sie individuelle Menschen führen, nicht mehr Gruppen, Systeme, Organisationen oder Prozesse wie früher.

#### Befähigung und Betreuung – nicht Vorgaben und Kontrollen

Der heutige Führungsalltag befasst sich schwergewichtig mit dem Management von sachlichen Fragestellungen. Es werden Stellenbeschriebe und Zielvorgaben erstellt und

zur Mitarbeiterbeurteilung entsprechende Abweichungen ermittelt. Werden die Mitarbeitenden in die Erstellung von Stellen- und Zielvorgaben miteinbezogen, so nennt sich das partizipative Führung. Die Praxis zeigt jedoch, dass Vorgaben und Kontrollen nicht mehr genügen, um die Motivation der Mitarbeitenden hoch zu halten. Was vermehrt nötig wird, lässt sich mit den Begriffen Befähigung und Betreuung beschreiben. Dabei agiert die Führungskraft nicht nur als Vorgabe- und Kontrollinstanz, sondern befähigt die Menschen, bei der Erfüllung ihrer Aufgaben erfolgreich zu sein. Die Führungskraft ist dabei zunehmend betreuend tätig, hilft aber falls nötig tatkräftig mit.

#### Menschenwissen – nicht Fachwissen

Die heutigen Führungskräfte sind fachlich gut ausgebildet. Was ihnen jedoch weitgehend fehlt, ist ein fundiertes Wissen über den Menschen. Um die in den oberen Abschnitten erläuterten Fähigkeiten zu erwerben ist es unabdingbar, dass sie mehr über den Menschen wissen. Um was geht es dabei? Wenn wir den Menschen verstehen wollen, geht es vereinfacht darum zu verstehen, wieso ein Mensch überhaupt so handelt, wie er es tut. Gemeint ist die sogenannte Psychodynamik. Oder anders gesagt: Wir müssen beim Menschen sein «inneres Erleben», seine Emotionalität verstehen, welche sich in seinem «äusseren Verhalten» ausdrückt. Da die Menschen individuell unterschiedlich sind, braucht es ein Verständnis für die verschiedenen Charaktere.

#### Das EIAM-Modell und seine vier Charaktertypen

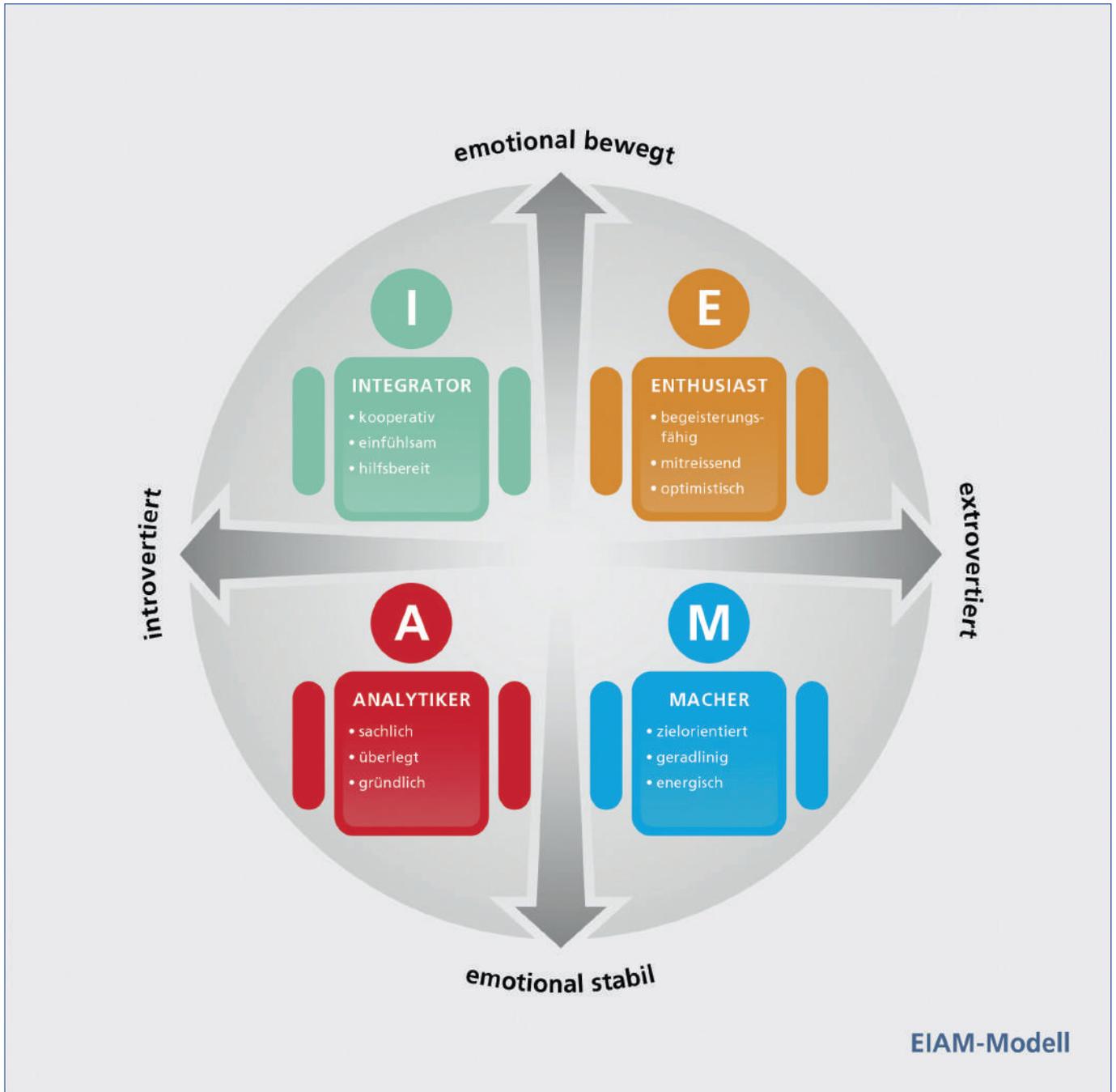
Um die Komplexität zu reduzieren ist es hilfreich, den Menschen im Rahmen eines vereinfachenden Modells zu betrachten. Das EIAM-Modell unterscheidet vier Charaktertypen: Enthusiast, Integrator, Analytiker und Macher. Im Rahmen einer führungspsychologischen Ausbildung wird für jeden Typ das innere emotionale Erleben, das äussere Verhalten, das grösste Bedürfnis, das grösste Problem sowie das Kommunikations- und das Konfliktverhalten erarbeitet. Die Führungskraft lernt so einerseits den eigenen Charaktertyp kennen und andererseits, das eigene Verhalten im Umgang mit den anderen Charakteren zu analysieren und zu verbessern.

#### Persönlichkeitsentwicklung – als Ziel für sich selber und die anderen

Für die persönliche Karriere wird zukünftig immer entscheidender, neben dem Fachwissen auch über das not-

#### Zur Person

Prof. Thomas Fischer ist Lehrbeauftragter für Führungspsychologie an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz. Er ist zudem privatwirtschaftlich tätig, unter anderem im Finanzbereich. Thomas Fischer schloss seine Studien der Wirtschaftswissenschaften und Recht an der Universität St. Gallen und das Studium in Psychologie an der Universität Zürich ab. Er hält das Anwaltspatent des Kantons Aargau.



Das EIAM-Modell, das vier Charaktertypen unterscheidet, dient Führungskräften zum besseren Verständnis der eigenen Persönlichkeit und fördert das Wissen über das «innere Erleben» und «äussere Verhalten» ihrer Mitarbeitenden.

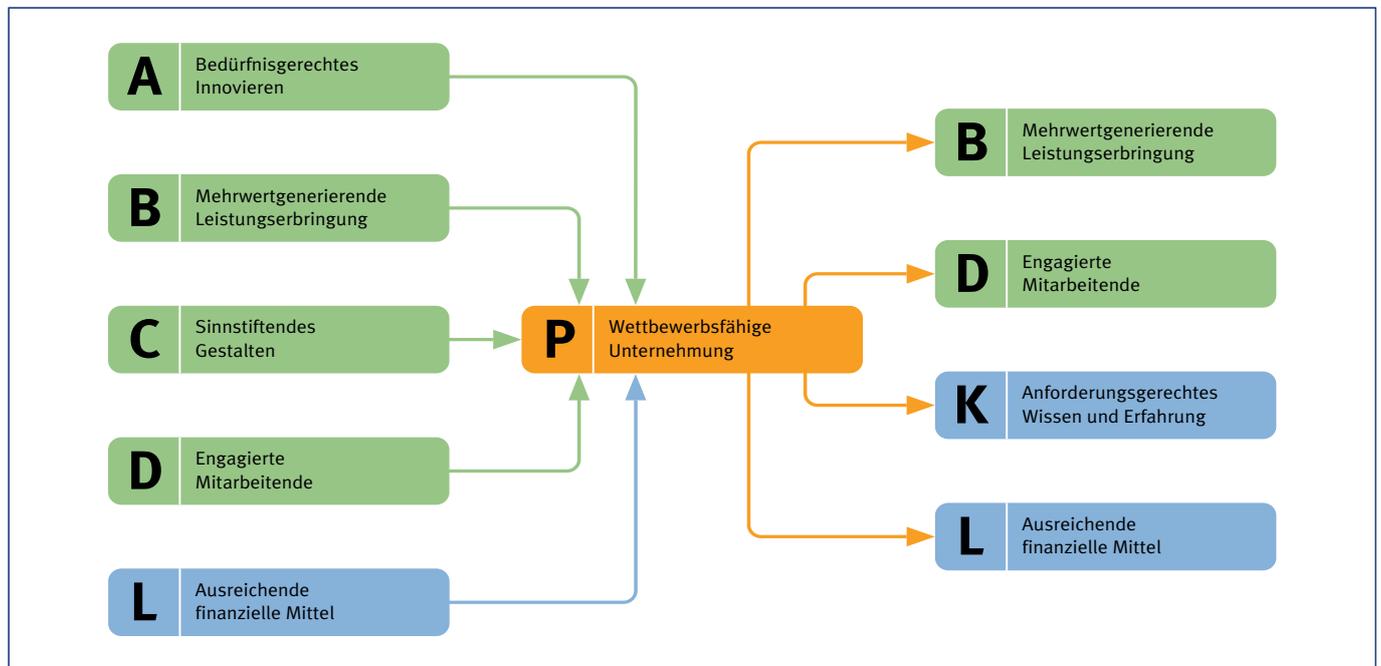
wendige Wissen für den Umgang mit anderen Menschen zu verfügen. Letztlich geht es darum, dass eine moderne Führungskraft die eigene Persönlichkeit stetig und systematisch weiter entwickelt. Sie wird dadurch zum Vorbild für die Mitarbeitenden und lernt, diese bei deren eigener Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen der geschäftlichen Arbeit zu unterstützen. Wurden früher Funktionen, Systeme, Organisationen und Prozesse weiterentwickelt, so geht es

in Zukunft darum, die individuellen menschlichen Persönlichkeiten weiter zu entwickeln.

Prof. Thomas Fischer

## Das SVV-Modell zur wettbewerbsfähigen Unternehmung

Systemtheorie als Arbeitsmethode – das Sensitivitätsmodell nach Prof. Frederic Vester



Im Zentrum des SVV-Modells steht die Ziel-Variable «P Wettbewerbsfähige Unternehmung». Sie wird von fünf Systemvariablen beeinflusst und übt ihrerseits auf vier Variablen Einfluss aus. Das Gesamtmodell ist auf Seite 12/13 abgebildet.

«Wir leben in einer Welt, deren ineinander greifende Abläufe für unseren menschlichen Geist schon immer schwer zu begreifen waren», schreibt Prof. Frederic Vester (1925-2003) im Vorwort seines Bestsellers ‚Die Kunst vernetzt zu denken‘.

### Komplexe Zusammenhänge sichtbar machen

Spätestens seit wir in der Ära von Big Data angekommen sind, manifestiert sich die Komplexität unserer Welt augenscheinlich. Heute können Unmengen an Daten und Wissen angesammelt werden. Dies schürt die Erwartung für ein besseres Verständnis der Welt. Wir erhoffen uns Erkenntnisse über das komplexe Zusammenspiel in der Natur oder einen geschärften Blick auf die weitgreifenden wirtschaftlichen Vernetzungen. Die exponentiell wachsende Informationsflut trägt jedoch vielerorts zu Unverständnis und Unsicherheit bei.

Im Zeitalter der Globalisierung kann sich dieser Komplexität kaum mehr jemand verschließen: Im Global Village gibt es keine fernen Probleme mehr. Was wir tun oder nicht tun an einem Ort auf der Welt, hat zwangsläufig Auswirkungen auf andere Regionen.

### Sensitivitätsmodell nach Prof. Frederic Vester

Für Frederic Vester zeigte sich schon in den 1970er Jahren,

dass angesichts einer komplexer werdenden Welt herkömmliche Denkweisen nicht mehr genügen: «Was wir brauchen, ist eine neue Sicht der Wirklichkeit: die Einsicht, dass vieles zusammenhängt, was wir getrennt sehen, dass die sie verbindenden unsichtbaren Fäden hinter den Dingen für das Geschehen in der Welt oft wichtiger sind als die Dinge selbst.» Auf der Grundlage des vernetzten Denkansatzes entwickelte Frederic Vester das Sensitivitätsmodell.

Mit seinem Modell hat Frederic Vester ein Instrument für die planerische Praxis geschaffen, das den Wandel ermöglicht von deterministischen Hochrechnungen, immensen Datensammlungen und geschlossenen Simulationen hin zu einer vernetzten Interpretation und Bewertung des Systemverhaltens. Das auf einer Software basierende Sensitivitätsmodell erlaubt es, ein System zu analysieren und daraus mögliche Entwicklungen zu simulieren. Hierfür nötig ist die Definition von Systemvariablen sowie einer Bewertung der Wechselwirkungen zwischen diesen Variablen.

### SVV-Modell stellt Wettbewerbsfähigkeit ins Zentrum

Eine interdisziplinär zusammengesetzte Expertengruppe aus Ökonomen, Juristen, Mediziner, Naturwissenschaftlern, Psychologen, Sozialwissenschaftlern und selbststän-

digen Unternehmern entwickelte 2012 das SVV-Wettbewerbsmodell. In den Mittelpunkt des SVV-Modells stellte die Expertengruppe die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen als zentrales Kriterium für die Überlebensfähigkeit einer Organisation. Entstanden ist ein Modell, das eine strukturierte Auseinandersetzung mit der komplexen Fragestellung der Wettbewerbsfähigkeit auf Geschäftsleitungsebene ermöglicht. Die Schlüsse, welche die Geschäftsleitung aus den Resultaten einer individuell auf das Unternehmen vorgenommenen Analyse ziehen kann, sollen Grundlagen zur Positionierung im Markt ermöglichen.

### **Trend zur Individualisierung als wichtiger Faktor**

Im Fokus des SVV-Modells steht neben der Wettbewerbsfähigkeit der Trend zur Individualisierung. Ausgehend von der Zeitdiagnose, dass sich die Lebensgewohnheiten und Lebensziele der Menschen weiter individualisieren und sich damit auch die Ausgestaltung der Gesellschaft und die Formen des Zusammenlebens modifizieren, geht das SVV-Modell davon aus, dass dies auch entscheidende Veränderungen im Verhalten der Menschen im beruflichen Umfeld mit sich bringt. Die Qualität der Arbeitsplatzkultur und ein flexibles Zusammenspiel zwischen privaten Interessen und den Anforderungen am Arbeitsplatz werden deshalb immer entscheidender für die Existenz einer Unternehmung.

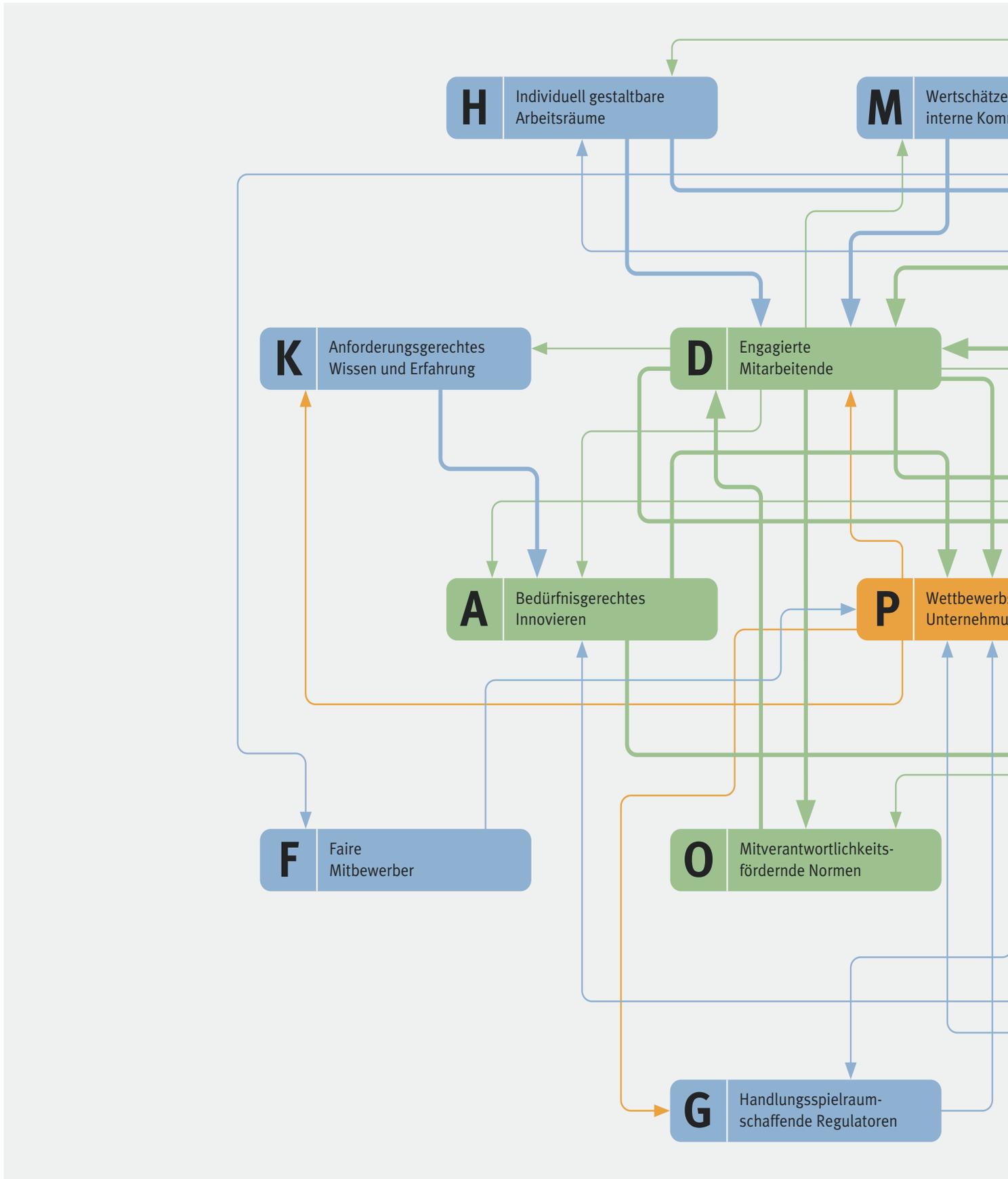
Es stellen sich Fragen wie: Erkennt das Management die potenziellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden? Sind die Entscheide des Managements glaubwürdig und nachvollziehbar respektive motivieren die Führungspersonen zu herausragenden Leistungen und tragen damit dazu bei, Mehrwert durch sinnstiftendes Verhalten und bindungsfördernde Emotionen zu generieren? Tragen die Arbeitsformen dem Trend zur Individualisierung von Arbeitsgestaltung und Arbeitszeiten Rechnung? Wie können neue Technologien so eingesetzt werden, dass die Mitarbeitenden einerseits gesund bleiben und andererseits die Unternehmen durch die veränderten und komplexeren Prozesse Wettbewerbsvorteile erzielen?

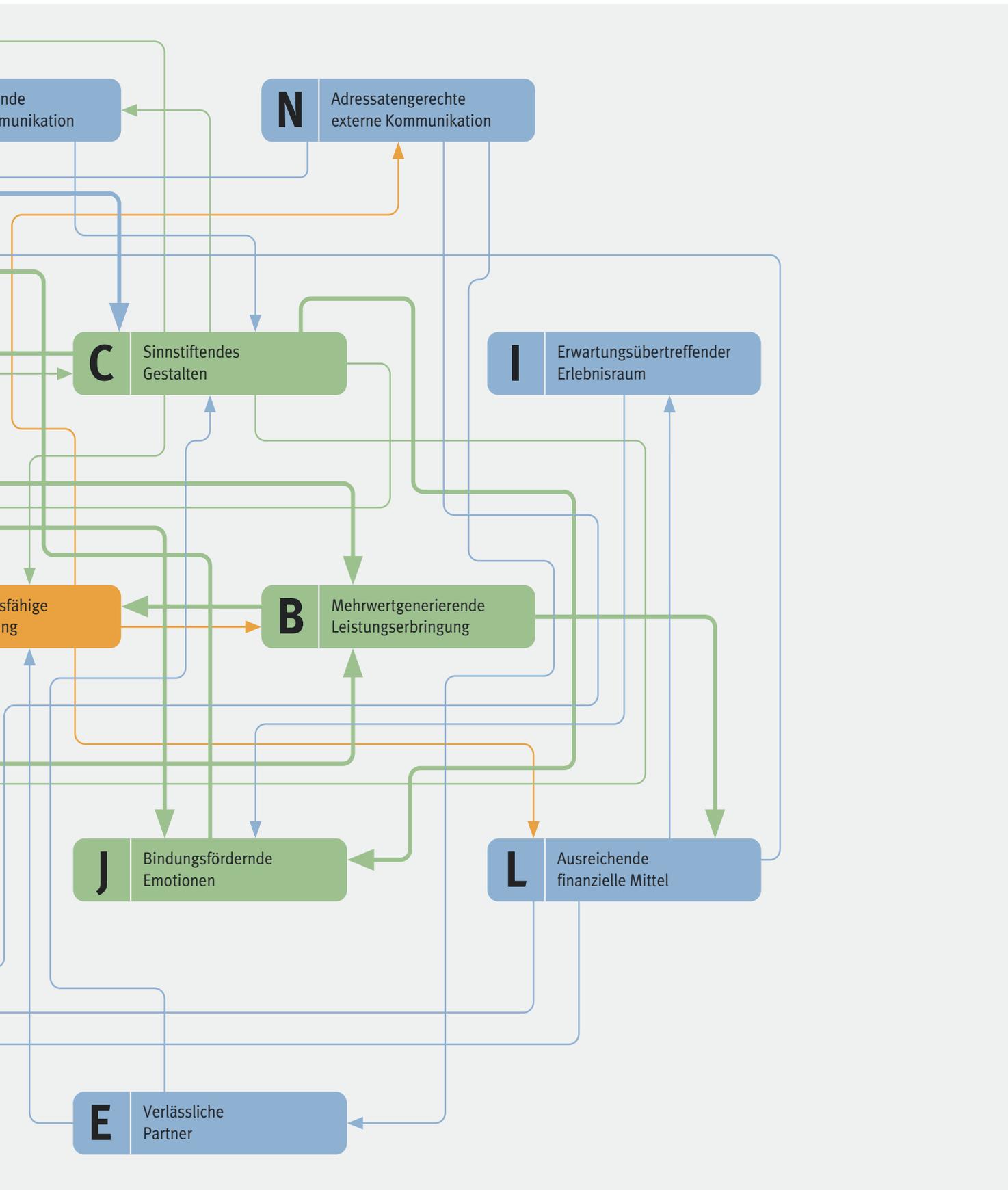
Der Trend zur Individualisierung ist Teil unserer Risikogesellschaft und damit auch Teil der Risikomatrix von Organisationen. Das SVV-Modell zur wettbewerbsfähigen Unternehmung zeigt die Komplexität der Vernetzung der Fragestellung auf und reduziert die Einflussfaktoren auf ein verständliches Mass.

*Heinz Roth*

### **Mehr Informationen zum SVV-Modell**

Die 2012 erschienene SVV-Broschüre «Die wettbewerbsfähige Unternehmung im Zeitalter der Individualisierung» beschreibt im Detail die Systemtheorie, das methodische Vorgehen, die Elemente des SVV-Modells und die 16 Variablen mit ihren insgesamt 240 Wechselwirkungen. Download unter [www.svv.ch/praevention](http://www.svv.ch/praevention)





## Präsentismus – eine neue Herausforderung!

Präsentismus ist in das betriebliche Gesundheitsmanagement zu integrieren – auch aus ökonomischen Überlegungen



*Wer trotz gesundheitlicher oder anderweitiger Beeinträchtigung arbeitet, tut dies oft aus Verantwortung, Kunden oder Arbeitskollegen nicht im Stich lassen zu wollen. Die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, ist weit seltener Grund dafür.*

Präsentismus meint Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz gesundheitlicher oder anderweitiger Beeinträchtigung, die eine Abwesenheit legitimiert hätte. Diese Definition unterscheidet sich von jenen Konzepten, die Präsentismus mit «krank zur Arbeit» gleichsetzen und damit auch chronische Erkrankungen einschliessen, die nicht notwendigerweise eine tägliche Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit zur Folge haben.

### Die Autoren

**Philip Strasser**, Dr. med., ab 2005 Praxis mit Schwerpunkt Arbeit und Gesundheit. 2006 bis 2008 Projektleiter des Legislatorschwerpunktes Betriebliche Gesundheitsförderung der Stadt Zürich. Seit 2008 Gesellschaftsarzt und Mitglied der Direktion von Swiss Life.

**Eberhard Ulich**, Prof. Dr.phil. habil., Dr.rer.nat.h.c., 1972 bis 1997 Ordinarius für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich, Direktor des Instituts für Arbeitspsychologie. Seit 1997 Seniorpartner des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung. Forschung über Arbeitsgestaltung, Arbeitszeiten, Arbeit und Gesundheit.

In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, inwieweit identifizierbare gesellschaftliche Entwicklungen und betriebliche Vorgehensweisen wie etwa die Einführung einer Anwesenheits- bzw. Gesundheitsquote oder bestimmte Formen des Absenzenmanagements Präsentismus veranlassen oder zumindest begünstigen. Tatsächlich fokussieren heute verschiedene Unternehmen nicht mehr auf die Abwesenheit bzw. den «Krankenstand», sondern auf die Anwesenheit und bezeichnen diese als «Gesundheitsstand». Einige Unternehmen zahlen sogar «Anwesenheitsprämien» für den Fall, dass Beschäftigte keine oder nur wenige Fehltag aufweisen. Die Tatsache, dass registrierte Anwesenheit kein hinreichender Beweis für zufriedenstellende Gesundheit ist, wird indes durch vielfältige Alltagserfahrung belegt.

### Erhöhte Fehlerhäufigkeit und Unfallgefahr – hohe Kosten

Tatsächlich ergeben die bisher vorliegenden Untersuchungen, dass Präsentismus zu einer Einschränkung der Leistungsfähigkeit der davon Betroffenen sowie zu vermehrter Fehlerhäufigkeit und Unfallgefahr führen kann und dass die Kosten von Präsentismus deutlich – nach einzelnen Untersuchungen um ein Mehrfaches – höher ausfallen können als die, die als Folge von Krankmeldungen entstehen. Unternehmen kennen allenfalls die durch Fehlzeiten

entstehenden Kosten. Die auf Präsentismus zurück zu führenden Kosten sowie dessen Bedeutung und Verbreitung jedoch kaum. Mehrfach wird auch darauf hingewiesen, dass Präsentismus in der Folgezeit sowohl Fehlzeitenquoten als auch Fehlzeitendauer erhöhen kann.

Bei der Beantwortung der Frage nach möglichen Ursachen ist zu prüfen, inwieweit die trotz Beeinträchtigungen «Präsenten» sich durch bestimmte Verhaltensintentionen oder Persönlichkeitsmerkmale auszeichnen und welche organisationalen Merkmale Präsentismus begünstigen. So kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Konzepte fortschrittlicher Arbeitsgestaltung mit ihrem Anspruch auf vollständige Aufgaben und Autonomie als nicht intendierte Nebenwirkung ein potenziell selbst gefährdendes Engagement auslösen und damit das Entstehen von Präsentismus begünstigen. Auch überlange Arbeitszeiten, Schichtarbeit oder Zeitdruck wurden als Ursachen für Präsentismus genannt. In einer neueren Erhebung in der Schweiz unter Einbezug von Beschäftigten verschiedener Branchen wurden als Gründe für Präsentismus «die Arbeitskolleginnen bzw. -kollegen nicht im Stich lassen», «die Arbeit zu Ende führen» und «die Verantwortung gegenüber Kunden bzw. Klienten wahrnehmen» wollen deutlich häufiger genannt als die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, auch wenn diese keineswegs zu vernachlässigen ist.

### Resultate einer Swiss Life-Befragung

Als Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche in der Schweiz hat Swiss Life 2013 eine interne Erhebung mit Schwerpunkt Gesundheit am Arbeitsplatz durchgeführt, an der sich 69% der Beschäftigten beteiligten (n=1671). Die Erhebung beinhaltete Fragen zu den Bereichen Ressourcen, Belastungen, Befinden und Präsentismus. Bezüglich der Ergebnisse zu Präsentismus kann innerhalb der Branche nur eine relativ kleine Gruppe (n=93) aus einem anderen Unternehmen als Vergleich beigezogen werden. Die Frage, wie häufig die Mitarbeitenden zur Arbeit gehen, obwohl sie sich nicht voll leistungsfähig fühlen, wurde von 28% mit «eher häufig» bzw. «sehr häufig» beantwortet. 45% der Mitarbeitenden gaben an, im Jahr 2012 zweimal oder öfter zur Arbeit gegangen zu sein, obwohl sie das Gefühl hatten, aus gesundheitlichen Gründen besser zu Hause zu bleiben, wobei sich zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen signifikante Unterschiede ergaben. Vergleichbar mit der oben erwähnten Erhebung in verschiedenen Branchen waren die hauptsächlichen Gründe trotz eingeschränkter Leistungsfähigkeit zur Arbeit zu gehen «die Verantwortung gegenüber Kundinnen und Kunden wahrnehmen», «die Arbeit zu Ende führen» und «die Kolleginnen und Kollegen nicht im Stich lassen» wollen. Die Angst vor Arbeitsplatzverlust war ebenfalls ein wenig genannter Grund.

Insgesamt lassen die zu Fragen des Präsentismus bisher vorliegenden Forschungsergebnisse den Schluss zu, dass es sich hier um eine Problematik handelt, der ebenso viel Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte wie dem sogenannten Absenzenmanagement. Tatsächlich ist anzunehmen, dass bestimmte Formen des Absenzenmanagements zwar vorübergehend zu einer Kostensenkung durch Reduzierung der Fehlzeiten beitragen, auf Dauer aber eine Erhöhung des Präsentismus bewirken.

### Fokus auf «gesunde Anwesenheit» richten

Was die organisationalen Merkmale von Präsentismus betrifft, sind Unternehmen in Anbetracht der möglichen negativen Folgen gefordert, auf ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen dem Management von Absenzen und dem Fokus auf «gesunde Anwesenheit» zu achten. Gerade bei psychischen Störungen ist eine besondere Aufmerksamkeit notwendig, da diese meist sehr spät erkannt und behandelt werden und ein grosser Teil der Betroffenen im Arbeitsprozess integriert ist. Bei gewissen psychischen Störungen oder auch bei Schmerzzuständen kann sich Arbeit bzw. Anwesenheit am Arbeitsplatz allerdings auch positiv (salutogen) auf Beschwerden und Krankheitsverlauf auswirken. Die Verantwortung der Unternehmen liegt im Speziellen darin, Rahmenbedingungen zu schaffen und die Arbeit so zu gestalten, dass arbeitsbedingte psychische Störungen, z.B. durch belastendes Vorgesetztenverhalten, unrealistische Zielvorgaben oder Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, minimiert werden. Diesbezüglich ist Achtsamkeit sowohl der Führungspersonen als auch der Arbeitskolleginnen und -kollegen gefragt.

Präsentismus stellt für Unternehmen branchenübergreifend eine aktuelle Herausforderung dar und ist als wichtiges Element in ein umfassendes System des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu integrieren. Präsentismus wirft auch aus arbeitsrechtlicher Perspektive Fragen auf. Diese betreffen vor allem den Kündigungsschutz, die Fürsorge- und Treuepflicht sowie das Weisungsrecht.

Die möglichen Folgen von Präsentismus könnten auch die Versicherungsunternehmen bzw. deren Leistungsversprechen betreffen. Gerade in der beruflichen Vorsorge mit langfristigen Kundenbeziehungen wäre es deshalb sinnvoll, die versicherten Unternehmen und ihre Mitarbeitenden zukünftig vermehrt mit geeigneten Dienstleistungen zu unterstützen.

*Dr. med. Philip Strasser  
Prof. Dr. Eberhard Ulich*

## Betriebliches Gesundheitsmanagement ist Chefsache !?

Der Umgang mit dem Thema Gesundheit hängt von Werten ab



*Welche Perspektive hat die oberste Führungsetage auf das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement? Für die gemeinsame qualitative Studie der Hochschule Luzern und der SGO wurden Gespräche mit 29 Top-Führungskräften geführt.*

Wie weit sind Vorgesetzte für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden verantwortlich? Ab welchem Punkt gilt Fürsorge als Einmischung in die Privatsphäre? Oder gilt eine geteilte Verantwortung von Führung und Geführten? Den Königsweg im Betrieblichen Gesundheitsmanagement gibt es nicht, wie eine Studie der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management SGO und der Hochschule Luzern HSLU zeigt. Wohl aber drängt sich die Beschäftigung mit der Frage auf, wie das Thema Gesundheit im Betrieb angegangen wird.

Geht es Vorgesetzte etwas an, ob die Mitarbeitenden sich gesund ernähren und sportlich betätigen, oder ob sie psychisch ‚fit‘ sind? Wann ist es Privatsache, ob die Projektleiterin aufgrund der Alleinerziehung der Kinder im Dauerstress ist, der Lehrling über Mittag Gewichte stemmt, wann soll es die Vorgesetzten interessieren? Die Unsicherheit darüber ist gross – nicht nur im Management, sondern quer durch alle Unternehmensfunktionen.

Die SGO ging zusammen mit der HSLU der Frage nach, welches die Perspektive der obersten Führungsetage auf das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement BGM ist (siehe Box «Aus der Praxis für die Praxis», Seite 17). Dazu befragte das Autorenteam zusammen mit Studierenden der

HSLU die strategische Geschäftsleitung von 29 Unternehmen – eine Gruppe, die selten konkret zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement befragt wird. Grund für diese Wahl ist deren Verantwortung für das Erreichen der unternehmerischen Ziele sowie deren Entscheidungskompetenz, das Thema BGM im Unternehmen zu fördern. Nach wie vor ist der Umgang mit Gesundheit in den Unternehmen ambivalent, trotz des erhöhten Bewusstseins, dass die Gesundheit zur Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden entscheidend beiträgt. Noch wird das Thema häufig als Wohlfühlfaktor taxiert und findet jenseits der Bereiche Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Absenzenquoten wenig Beachtung.

### **Zone zwischen gesund und krank verunsichert**

Erschwerend für den Umgang mit BGM ist die Unsicherheit der Führungskräfte: Wann werden die Grenzen zur Privatheit der Mitarbeitenden überschritten, wann besteht die Notwendigkeit, sich um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu kümmern? Im Idealfall sind die Mitarbeitenden gesund. Keine Probleme bietet es auch, wenn eine Krankheit eindeutig diagnostiziert werden kann. Solche Leistungsausfälle und Folgekosten werden durch institutionalisierte Prozesse gemanagt und somit als wenig problematisch betrachtet. Probleme entstehen dann, wenn weder Gesundheit noch

Krankheit eindeutig feststellbar sind. In dieser sogenannten «Unsicherheitszone» gibt es kaum klare Handlungsorientierungen. Drei Aspekte zur Unsicherheitszone werden in den Gesprächen mit den Befragten immer wieder genannt: die Intimität in der Führungsbeziehung, das Abwägen zwischen Privatheit und Arbeit sowie das Spannungsfeld von Gesundheitsverantwortung und wirtschaftlicher Leistungserbringung.

Mit der Intimität in der Führungsbeziehung ist die Vertrautheit und Nähe zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft gemeint. Es ist wichtig, dass beispielsweise die Führungsperson genügend Nähe zu den Mitarbeitenden hat, um abschätzen zu können, ob neben der hohen Arbeitsbelastung zuhause persönliche Beanspruchungen vorliegen, welche die Gesundheit und Leistungsfähigkeit beeinflussen könnten. Diese Nähe setzt beidseitiges Vertrauen voraus, das für die Befragten oft ungewohnt ist und auch von den Mitarbeitenden die Bereitschaft verlangt, sich gegenüber den Vorgesetzten zu öffnen.

Häufig wird die Gesundheit der Privatsphäre zugeordnet, in die das Management nicht legitim eingreifen soll und entsprechend zurückhaltend reagieren muss. Die Grenze zwischen Privatheit und Arbeit ist allerdings nicht eindeutig festgelegt. Die Grenzziehung muss situativ ausgehandelt

### Aus der Praxis für die Praxis Im Dialog mit dem Management

Mit der Community of Practice CoP Betriebliches Gesundheitsmanagement führt die SGO eine Erfolgsgeschichte fort, die sie bereits für Themen wie Business Process Management, Project Management oder Unternehmensentwicklung begonnen hat. In der CoP greift sie managementnahe Fragestellungen auf und erforscht und diskutiert diese im Austausch mit der Praxis. Die Mitglieder bringen sich nicht nur über öffentliche Veranstaltungen und die Verbreitung von Forschungserkenntnissen sowie dem Austausch von Good Practice, sondern auch über wichtige Schriften zu Gesundheitsthemen ein. Beispiele hierfür sind die Bücher «Gesundheitsmanagement in Unternehmen» (Ulich & Wülser, 2015), «Life Domain Balance» (Ulich & Wiese, 2011) oder die Broschüre «Die wettbewerbsfähige Unternehmung im Zeitalter der Individualisierung» (Schweizerischer Versicherungsverband SVV, 2012). Die Gruppe setzt sich aus Wissenschaftsvertretern und Vertretern aus der Industrie, der Versicherungs- und der Bankenbranche zusammen. Damit bietet sie die ideale Voraussetzung, um die interdisziplinären Herausforderungen zum Thema Gesundheit in Unternehmen anzugehen.

werden und bedarf im Zweifel der Entscheidungsmacht der Vorgesetzten.

Schliesslich existieren in der Unsicherheitszone auch immer Spannungsfelder und Wertekonflikte zwischen der Mitarbeitergesundheit und der ökonomischen Leistungsfähigkeit: Dann nämlich, wenn es darum geht, die reduzierte Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters im Betrieb zu akzeptieren. Dies löst Gesprächs- und Handlungsbedarf aus, bedarf dies ja auch der Unterstützung anderer Mitarbeitenden. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird Gesundheitsmanagement im Betrieb zu einer Wertediskussion und die Frage, wie sich Gesundheitsmanagement im Betrieb verankern lässt ohne dogmatisch zu sein, drängt sich auf.

### Vier Managementtypen und zwei Handlungsdimensionen

Aus den Gesprächen mit den Befragten lassen sich vier unterschiedliche Profile herauslesen, wie mit dem Thema BGM umgegangen wird. Die Profile sind deskriptiv sowie idealtypisch und sind nicht als «bessere» oder «schlechtere» Formen des Managements von Gesundheit zu bewerten. Die Profile lassen sich entlang von zwei Handlungsdimensionen anordnen. Die eine Handlungsdimension wird als technisch-funktional bezeichnet. Sie zeigt, wie im Managementalltag das Thema Gesundheit in die Organisation integriert wird. Die Profile bewegen sich zwischen den beiden Polen «situativ» und «systematisch» (vgl. Abbildung Seite 19). Situativ orientierte Profile sind die sogenannten «Patrons» und «Förderer», die auf aktuelle Probleme und Herausforderungen reagieren. Konträr dazu verhalten sich die Profile des «Risikomanagers» und «Gesundheitsmanagers», die das Thema systematisch und mit definierten Vorgehensweisen angehen.

Die zweite Handlungsdimension wird als konzeptionell-wertbasiert bezeichnet und beschreibt das Verständnis und die Werthaltung gegenüber dem Thema Gesundheit. Sie wird durch die beiden Pole «pro-aktiv» und «reaktiv» begrenzt. Mit der pro-aktiven Haltung wird Gesundheit explizit und positiv thematisiert. Pro-aktive Profile sind die «Förderer» und «Gesundheitsmanager». Sie gehen Gesundheitsthemen vorausschauend an, bevor Störungen oder Krankheiten auftreten, und sie stärken die Gesundheitsressourcen. Dagegen beschränken sich die reaktiven Profile «Patron» und «Risikomanager» darauf, Gesundheitsstörungen dann zu begegnen, wenn sie auftreten.

### Patrons: Ein gesunder Betrieb hat gesunde Mitarbeiter

Im Management-Profil der «Patrons» hat das Thema Gesundheit keinen spezifischen Status. Die «Patrons» vertreten die Auffassung, dass ein Betrieb, der wirtschaftlich gesund und

gut geführt ist, auch gesunde und zufriedene Mitarbeitende hat. Aufmerksamkeit und Sorge für die Gesundheit der Mitarbeitenden wird als Teil und Aufgabe der Führungskultur verstanden. Die Nähe zu den Mitarbeitenden macht es möglich, Befindlichkeiten der Mitarbeitenden zu spüren und zu erfragen. Der Unternehmenskultur wird ein hoher Stellenwert beigemessen, Anerkennung, Offenheit und Hilfsbereitschaft sind wichtige Werte. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, dass das Thema Gesundheit ausgegrenzt oder gar zu einem Tabu wird, besonders, wenn es zur Firmenkultur gehört «keine Schwäche zu zeigen». Der an sich positive personalisierte Führungsstil kann in seiner negativen Konsequenz bewirken, dass Mitarbeitende mit Gesundheitsproblemen auch dann noch im Arbeitsprozess bleiben, wenn es für die Führungskräfte, das Team und für die betroffenen Mitarbeitenden selbst zu einer Überforderung geworden ist. Im Managementprofil der «Patrons» machen einfache Monitoring-Systeme Sinn, die es ermöglichen, «blinde Flecken» der Unternehmenskultur wahrzunehmen und Prozesse des Case-Managements minimal zu standardisieren.

#### **Risikomanager: Gesundheit als Risikominimierung**

Für das Führungsprofil der «Risikomanager» wird Gesundheit dann ein Thema, wenn es Risiken zu vermindern oder Schäden zu begrenzen gilt, etwa bei erhöhtem Krankheitsstand, Pandemievorkerungen oder Erwartungen von Stakeholdern, zum Beispiel von den Sozialpartnern. Normalerweise erschöpft sich das Gesundheitsmanagement im Case- und Absenzenmanagement. Gesundheit wird als ein weitestgehend privates Thema betrachtet, das höchstens über die Vorbildfunktion der Vorgesetzten angegangen werden kann. Zwar können Unternehmen mit dem Profil des «Risikomanagers» erkrankten Mitarbeitenden klare und verbindliche Hilfeleistungen bieten. Phänomene wie Präsentismus oder

psychische Beschwerden werden in der Absenzenstatistik aber nicht erfasst und erst wahrgenommen, wenn sie sich als leistungsmindernde Krankheiten manifestieren. Lohend wäre für diese Betriebe, sich auch um die Gesundheit der Mitarbeitenden und präventiv sich um die Früherkennung von gesundheitlichen Störungen zu kümmern. Dazu ist es aber nötig, dass die Führungskräfte mit Unsicherheiten, persönlichen Gesprächen und schwierigen Themen umzugehen wissen.

#### **Förderer: Rahmenbedingungen für die Gesundheit schaffen**

Im Profil der «Förderer» hat Gesundheit einen Wert an sich. Dies wird sichtbar an einer breiten Palette von Gesundheitsangeboten im Unternehmen. Nach Ansicht der «Förderer» hat die Führung die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Mitarbeitenden ihre Gesundheit in Eigenverantwortung erhöhen können. Allerdings haben die vielfältigen aber oft unkoordinierten gesundheitsfördernden Massnahmen keinen strukturellen Rückhalt im Betrieb. Es ist nicht klar, ob Gesundheitsprobleme bei ungenügender Leistung eines Mitarbeitenden angesprochen werden dürfen. Eine Gefahr besteht auch darin, nicht gesundheitsorientierte Mitarbeitende durch die Gesundheitsförderung auszugrenzen. Oft betrachten sich die «Förderer» als Teil einer Übergangsphase zu einer integrierten Form des Gesundheitsmanagements.

#### **Gesundheitsmanager: Leistung oder Gesundheit**

Im Profil der «Gesundheitsmanager» ist Gesundheit ein Thema wie beispielsweise Qualität und gehört selbstverständlich auf die Agenda der Geschäftsleitung. Damit werden die Unsicherheiten bezüglich des «richtigen» Handelns im Themenbereich Gesundheit in der Führung diskutiert und zu einer gemeinsamen Verantwortung von Führung und Geführten. Die Herausforderung wird vor allem dann sichtbar, wenn die moralische Pflicht zum Schutz der Gesundheit auf die Realität der kurzfristigen Leistungsorientierung trifft. Indem Gesundheit zu einem integrierten Bestandteil des Unternehmens wird, wird es kaum mehr als «Gesundheit» benannt, sondern Teil der integrierten (Kommunikations-) Kultur.

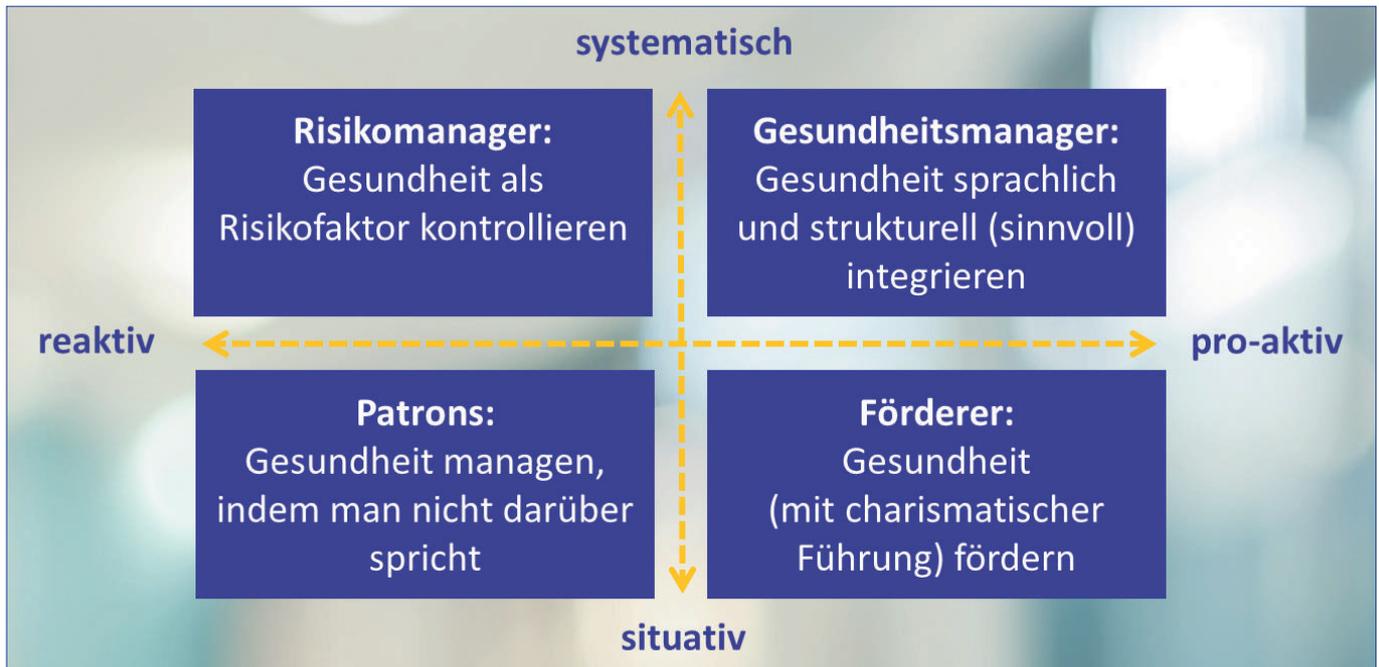
#### **Aktuelle Handlungsmöglichkeiten nutzen und künftige Dringlichkeit erkennen**

Der Umgang mit dem Thema Gesundheit ist in den Unternehmen sehr heterogen. DIE Lösung gibt es nicht, so wie es auch DIE allgemeingültige Unternehmenskultur nicht gibt. Es zeigt sich, dass Gesundheit auch, aber nicht ausschliesslich Chefsache ist. Es gilt, die unternehmensbezogenen Handlungsspielräume sowie die eigenen Präferenzen als Führungskraft zu erkennen und die Potenziale gemeinsam

### **Gespräch statt Interview**

#### **Methode der Studie**

In der Studie wurde ein qualitatives Verfahren gewählt, um subjektive Sichtweisen und Sinnzusammenhänge zu rekonstruieren und die Wahrnehmung und Realität der Befragten zu verstehen. Es wurden 29 Interviews mit Top-Führungskräften aus der Verwaltung, aus Non-Profit-Organisationen und aus privatwirtschaftlichen Unternehmen geführt. Dabei wurde darauf geachtet, die Interviewpartner erzählen zu lassen und offene Punkte erst später im Gespräch abzufragen. Die Studie wurde seitens HSLU von Dr. Gian-Claudio Gentile und Dr. Claudia Meier Magistretti geleitet. Der Schlussbericht «Betriebliches Gesundheitsmanagement ist Chefsache!?» kann unter der Adresse [www.hslu.ch/bgm-chefsache](http://www.hslu.ch/bgm-chefsache) bezogen werden.



Die Profile «Risikomanager», «Gesundheitsmanager», «Patrons» und «Förderer» werden entlang von zwei Handlungsdimensionen eingeordnet. Diese Profile sind deskriptiv und idealtypisch zu verstehen, stellen keine Entwicklungsstufen dar.

zu überprüfen. Verstärkt wird die Dringlichkeit, sich mit dem Thema Gesundheit in der Führungsetage zu beschäftigen von der sich verändernden Arbeitswelt, in der die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr verwischt und die Anforderungen an die Mitarbeiter zunehmen. Mit dieser Entwicklung besteht auch weiterhin die Herausforderung für Führungspersonen, sich mit der Unsicherheitszone auseinanderzusetzen und sich in Bereiche vorzuwagen, die nicht standardisiert gehandhabt werden können. Gute und wert-

schätzende Führung geht aktiv und kommunikativ um mit Gesundheit, Intimität, Privatheit und Wertevielfalt.

*Dr. Gian-Claudio Gentile und  
Dr. Claudia Meier Magistretti, Hochschule Luzern*

*Dr. Markus Sulzberger  
Präsident SGO Verein*





Heinz Roth

### Chère lectrice, cher lecteur,

Notre société connaît de profonds bouleversements avec la révolution numérique. Le rythme des changements ne cesse de s'accélérer et la frontière entre vie professionnelle et vie privée de s'estomper. Nous vivons dans une société en permanence sur le pont.

Le service Prévention de l'Association Suisse d'Assurances thématise les conséquences de cette mutation sociétale en mettant l'accent sur la préservation de la compétitivité des organisations et sur l'impact de tels changements sur la santé. Les articles de la présente brochure abordent les interconnexions permanentes entre les différents domaines de la vie et s'inspirent des réflexions soulevées par le modèle de compétitivité de l'ASA présenté aux pages 12 et 13.

## Déconnecter – recharger

**L'actuelle campagne de prévention de l'ASA accompagne notre société nouvelle, toujours sur le pont**

Nous sommes mobiles, toujours connectés et en permanence actifs. Comment combiner l'aspiration de chaque être humain à la détente avec la tendance de la joignabilité permanente imposée par notre société numérique? «Déconnecter – recharger» – La dernière campagne de prévention de l'Association Suisse d'Assurances ASA dans le domaine de la gestion de la santé dans l'entreprise est consacrée à cette tendance d'une société toujours sur le pont. Des articles dans le Handelszeitung ainsi que d'autres mesures mettront en évidence les nouveaux risques induits par la disparition des frontières entre vie professionnelle et vie privée.

La campagne «Déconnecter – recharger» entend sensibiliser les cadres dirigeants aux interconnexions complexes existant entre la vie professionnelle et la vie privée et, ainsi, poser une première pierre dans la discussion portant sur une culture d'entreprise qui tienne compte de la vie privée de ses collaborateurs et la préserve. Car il ne faut pas oublier que des collaborateurs reposés et détendus travaillent avec d'autant plus de motivation. Plus d'information sur le site [www.ausschalten-auftanken.ch](http://www.ausschalten-auftanken.ch)

*Heinz Roth*

*Voir le texte allemand pages 6 à 7*

## Psychologie pour la conduite de personnel

**De bonnes connaissances des différents caractères humains sont indispensables aux dirigeants**

La tendance de notre société actuelle à l'individualisation oblige les cadres dirigeants à mieux comprendre la personnalité de leurs collaborateurs.

Certes, les cadres dirigeants actuels sont parfaitement bien formés. Néanmoins, ils ne disposent généralement pas de connaissances approfondies de l'être humain. Ils manquent d'une bonne compréhension des différents caractères possibles. Le modèle EIAM distingue les types suivants: l'enthousiaste, l'intégrateur, l'analytique et le faiseur. Lors d'une formation pour les cadres consacrée à la psycholo-

gie, le cadre dirigeant apprend à identifier son propre caractère et à analyser son propre comportement dans ses échanges avec d'autres types de caractère et à les améliorer. En fait, l'idée c'est qu'un cadre dirigeant moderne développe en permanence sa propre personnalité, et ce de manière systématique. Il devient ainsi un modèle à suivre pour ses collaborateurs et apprend à les soutenir tout en respectant leur développement individuel dans le cadre de leur activité professionnelle.

*Professeur Thomas Fischer*

*Voir le texte allemand pages 8 à 9*

## Le modèle de l'ASA pour une entreprise compétitive

**La théorie du système comme méthode de travail – le modèle de la sensibilité selon le professeur Frederic Vester**

Le flux d'informations croît de manière exponentielle mais génère davantage d'incompréhensions et d'incertitudes qu'une meilleure appréhension de l'environnement. Pour Frederic Vester, il était déjà clair dans les années 1970 que le mode de pensée traditionnel n'était plus adapté à la complication grandissante de l'environnement. C'est la raison pour laquelle il a développé le modèle de la sensibilité à partir de l'approche théorique du système.

Le modèle de l'ASA repose sur le système de la sensibilité développé par le professeur Vester et tient non seulement compte de la compétitivité, mais aussi de la tendance à l'in-

dividualisation. Il s'agit là d'un facteur pouvant entraîner des modifications décisives du comportement des individus dans leur contexte professionnel. La qualité de la culture de l'entreprise ainsi que la conjonction des intérêts privés et des exigences professionnelles jouent un rôle décisif croissant en termes de compétitivité des entreprises. Le modèle de l'ASA illustre la complexité de ces différents liens avec la question de la compétitivité et réduit les trop nombreuses variables à une quantité de paramètres effectivement gérable.

*Heinz Roth*

*Voir le texte allemand pages 10 à 13*

## Le présentéisme – un nouveau défi !

**Le présentéisme doit être intégré dans la gestion de la santé dans l'entreprise – aussi pour des raisons d'ordre économique**

Le présentéisme recouvre le fait qu'un collaborateur est présent à son poste de travail en dépit d'une atteinte à sa santé ou de toute autre situation qui aurait dû légitimer son absence. Les dernières études montrent que le présentéisme peut entraîner une baisse de la performance ainsi qu'un taux d'erreurs plus élevé et un plus grand risque d'accidents. Les coûts du présentéisme sont donc potentiellement bien supérieurs à ceux générés par les absences pour cause de maladie.

Le présentéisme est le défi que les entreprises doivent actuellement relever, tous secteurs confondus, et constitue

un élément important à intégrer dans un système global de gestion de la santé dans l'entreprise. Le présentéisme peut également avoir des conséquences pour les compagnies d'assurances puisqu'elles doivent honorer leurs promesses de prestations. En prévoyance professionnelle justement, où les relations clientèle s'étendent sur la durée, il serait judicieux de soutenir davantage les entreprises assurées et leurs collaborateurs en leur proposant des services appropriés.

*Docteur Philip Strasser et professeur Eberhard Ulich*

*Voir le texte allemand pages 14 à 15*

## La gestion de la santé dans l'entreprise, l'affaire du chef !?

**La prise en compte de la thématique de la santé dépend des valeurs de chacun**

Dans le cadre d'une étude qualitative menée conjointement par l'université de Lucerne et la SGO, le pendant allemand de l'Association Suisse d'Organisation et de Management, 29 dirigeants de haut vol ont été interrogés afin de mieux comprendre leur prise en compte de la thématique de la santé. Les résultats mettent en évidence que la santé est un thème très inégalement considéré au sein des entreprises.

Il n'y a pas UNE solution, comme il n'y a pas non plus UNE seule culture d'entreprise universelle. Il ressort également que la santé est l'affaire du chef, mais pas exclusivement.

Il faut donc identifier les différentes marges de manœuvre laissées par l'entreprise ainsi que ses propres préférences comme dirigeant et discuter avec ses collaborateurs des différentes solutions possibles. Un dirigeant responsable et respectueux doit se montrer proactif et ne pas hésiter à thématiser la santé, l'intimité, la sphère privée et les différents systèmes de valeurs.

*Gian-Claudio Gentile, Claudia Meier Magistretti  
et Markus Sulzberger*

*Voir le texte allemand pages 16 à 19*



ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband  
Association Suisse d'Assurances  
Associazione Svizzera d'Assicurazioni  
Swiss Insurance Association

Schweizerischer Versicherungsverband SVV  
Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14  
Postfach  
CH-8022 Zürich  
Tel. +41 44 208 28 28  
Fax +41 44 208 28 00  
info@svv.ch  
www.svv.ch

Association Suisse d'Assurances ASA  
Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14  
Case postale  
CH-8022 Zurich  
Tél. +41 44 208 28 28  
Fax +41 44 208 28 00  
info@svv.ch  
www.svv.ch