

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 102 (2005)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Vorgesetzte kümmern sich um ihre Mitarbeitenden  
**Autor:** Bieri, Kathy  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840656>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Vorgesetzte kümmern sich um ihre Mitarbeitenden

*Die Genossenschaft Migros Aare setzt das Anwesenheitsmanagement erfolgreich um. Sie orientiert sich an den Ressourcen der Mitarbeitenden und stellt sich der Frage: «Was hält gesunde Mitarbeitende gesund?»*

Vor sechs Jahren hat die Geschäftsleitung der Genossenschaft Migros Aare (Kantone BE, AG, SO) beschlossen, mit einem aktiven Management die Fehlzeiten der Mitarbeitenden zu verringern. Mit der GloboSana AG wurde ein weltweit tätiges Unternehmen beigezogen, das die quantitative Präsenz (Stunden) wie auch die qualitative Präsenz (Leistung) von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz fördert. Parallel dazu hat die Unternehmensleitung eine eigenständige Human-Ressources-Abteilung «Gesundheitsmanagement» eingesetzt.

Die statistischen Daten zeigten den Handlungsbedarf. Im Jahre 1999 belief sich die Absenzquote auf 5.67 Prozent, oder anders ausgedrückt: Während eines ganzen Jahres fehlten rund 400 Vollzeit-mitarbeitende in der ganzen Migros Aare infolge Krankheit oder Unfall an ihrem Arbeitsplatz. Nach nur zwei Jahren konsequenter Umsetzung von Anwesenheitsmanagement konnte die Absenzquote auf 4 Prozent und in den Folgejahren leicht weiter gesenkt werden.

## Win-win-Situation

In einem Umfeld wachsender Anforderungen an Mitarbeitende kann Anwesenheitsmanagement als ganzheitliche Führungsaufgabe weit mehr erreichen, als bloss den Gewinn produktiver Stunden. Hinschauen bedeutet, dass die Vorgesetzten sich um auffällig oft abwe-

sende Mitarbeitende kümmern. Primär gilt es, in einem strukturierten Gespräch herauszufinden, ob die Absenzen auf Belastungen am Arbeitsplatz zurückzuführen sind. Ergibt die medizinische Beurteilung, dass der Mitarbeiter seine Funktion aufgrund körperlicher oder psychischer Einschränkungen nicht weiter ausführen kann, gilt es, umgehend mit dem Netz der Sozialversicherer eine Lösung zu finden. Zentral dabei ist, dass der Mitarbeitende wenn immer möglich im Arbeitsprozess integriert bleiben kann. Denn Statistiken zeigen, dass weniger als 40 Prozent der Betroffenen nach einer halbjährigen Arbeitsunfähigkeit wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren. Anwesenheitsmanagement ist eine komplexe Führungsaufgabe, die den Blickwinkel innerhalb des Unternehmens öffnet und letztlich einen volkswirtschaftlichen Nutzen erzeugen kann.

## Vorbeugen und stärken

«Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein», so lautet ein Leitsatz aus der Ottawa Charta. Das heisst, dass die Arbeitsbedingungen die Gesundheit von Mitarbeitenden nachhaltig beeinflussen. Die Arbeitgeber sind gefordert. Natürlich trägt jeder einzelne Mensch die Verantwortung für seine Gesundheit, doch es gilt, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Krankheiten und Unfällen vorgebeugt wird. Die Gesundheitspotenziale der Mitarbeitenden sollten gestärkt und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz optimiert werden. Was auf der individuellen Ebene (Verhaltensorientierung) die Förderung der Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden ist, bedeutet für die Verhältnisorientierung strukturbezogene Interventionen.

## Mitarbeitende sind gefragt

Nebst der Einführung des Anwesenheitsmanagements hat die Geschäftsleitung der Migros Aare ein Konzept zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) genehmigt. Bewährte Präventionsangebote wie die Grippeimpfung oder Unfallpräventionsmassnahmen werden periodisch und systematisch umgesetzt. Unfall- und Krankheitsabsenzdaten werden ausgewertet, um daraus adäquate Kampagnen zu lancieren. In einer punktuellen Analyse werden die Bedürfnisse der Vorgesetzten bezüglich der BGF erfasst. Daraus können Schwerpunktthemen definiert werden, die modular in den einzelnen Führungseinheiten umgesetzt werden (Raucherentwöhnung, Wissensvermittlung bezüglich Ernährung, Stressmanagement usw.). Bei der periodischen Mitarbeiterumfrage kann sich die gesamte Belegschaft zu gesundheitlichen Fragen sowie zur Arbeitszufriedenheit und zur Führung äussern.

Die Migros Aare setzt sich zum Ziel, die Betriebliche Gesundheitsförderung in alle wichtigen Entscheidungen einzubeziehen und in sämtliche Unternehmensbereiche einfließen zu lassen.

Kathy Bieri

## ZUR PERSON



Kathy Bieri ist Leiterin Gesundheitsmanagement der Genossenschaft Migros Aare in Schönbühl.