

Betriebliche Gesundheitsförderung

Leistungsfähigkeit und Gesundheit gezielt und dauerhaft erhalten

Erfolgreiche KMU setzen auf leistungsbereite, selbstständig handelnde und mitdenkende Kader und Mitarbeitende. Höhere Flexibilitätsanforderungen und zunehmende Konkurrenz am Markt führen dazu, dass diese Kader und Mitarbeitenden phasenweise über ihrer Leistungsgrenze arbeiten. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) verhindert negative Auswirkungen und erhält die Leistungsfähigkeit.

Prof. Dr. Andreas Krause

Eine Stärke vieler kleiner und mittlerer Unternehmen ist die Fähigkeit und Bereitschaft, flexibel und rasch auf sich verändernde Bedingungen und Auftragslagen am Markt zu reagieren. Das Tempo der Veränderungen in der Arbeitswelt hat diese Flexibilitätsanforderungen in den vergangenen 20 Jahren deutlich erhöht: Internationale Konkurrenz und Zusammenarbeit, neue Kommunikationstechnologien und ständige Erreichbarkeit, stärkere Kundenorientierung und kürzere Produktzyklen, um nur einige Veränderungen zu benennen.

Zwei strategische Ansatzpunkte

Die hohen Flexibilitätsanforderungen betreffen nicht nur die Geschäftsleitung und einzelne Führungspersonen, sondern zunehmend alle Mitarbeitenden. Der langfristige Erfolg von KMU hängt heutzutage von der Flexibilität und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten ab. Für die Geschäftsleitung ergeben sich zwei

Ein Betrieb muss so geführt werden, dass Mitarbeitende, die selbstständig arbeiten und mitdenken sollen, auch Zugang zu marktrelevanten Informationen haben. ►

strategische Ansatzpunkte, um das Ziel eines – auch wirtschaftlich – gesunden KMU zu erreichen:

1. Selbstständigkeit und flexibles Handeln fördern – zum Wohl des Betriebs
2. Gesundheitsförderung und Erhalt der Leistungsfähigkeit

Strategischer Ansatzpunkt 1

Der Betrieb muss so geführt werden, dass Mitarbeitende, die selbstständig arbeiten und mitdenken sollen, auch Zugang zu marktrelevanten Informationen haben (u.a. Wissen darüber, wie der Betrieb im Markt steht, welche



konkreten Ziele vom Betrieb und von der eigenen Abteilung verfolgt werden und wie der Stand der Zielerreichung in der Abteilung ist), sich mit ihren Ideen aktiv einbringen können, Spielräume für deren Umsetzung haben, für flexibles Handeln belohnt werden und sich persönlich und fachlich weiterentwickeln.

Auf den Punkt gebracht resultiert folgende produktivitätssteigernde Leistungsdynamik in erfolgreichen KMU: Die einzelnen Mitarbeitenden und Teams erkennen ihren eigenen An-

teil am Erfolg und übernehmen Verantwortung, damit sich der Betrieb am Markt flexibel behaupten kann. Diese Entwicklung hin zur Förderung von Selbstständigkeit am Arbeitsplatz hat positive Wirkungen auf die Gesundheit des Einzelnen. Denn aktives Mitdenken bei der Arbeit fördert ein insgesamt aktiveres Leben (auch in der Freizeit, z.B. aktive Mitarbeit in Vereinen). Die Mitarbeitenden schätzen den Freiraum, entwickeln ein höheres Selbstwertgefühl und erleben sich selbst und ihre Arbeit als sinnvoll.

Ungewollte Nebenwirkung

Die Entwicklung hin zur Förderung von Flexibilität und Selbstständigkeit führt dazu, dass Mitarbeitende hoch motiviert arbeiten. Sie bewirkt aber auch, dass eine beträchtliche Anzahl an Mitarbeitenden fortlaufend an ihrer Leistungsgrenze arbeitet – in Zeiten einer besonders guten Auftragslage wie auch angesichts der Wirtschaftskrise. Das kontinuierliche Arbeiten an und phasenweise auch über der Leistungsgrenze ist auf Dauer ein (Ge-

Fallbeispiele

Grundhaltungen in der Geschäftsleitung, die die Einführung und Umsetzung von BGF verhindern:

«Für Gesundheit ist jeder selbst verantwortlich.»

Diese Grundhaltung trifft zwar zu, greift aber zu kurz: Gesundheit ist auch Führungsaufgabe. Der Einfluss des Führungsverhaltens und der Arbeitssituation auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ist vielfach bewiesen. Erfolgreiche Betriebe, die auf motivierte Mitarbeitende setzen, unterstützen ihre Mitarbeitenden, ihre Gesundheit zu fördern.

«Man muss sich um die Einzelfälle kümmern. Wir kennen doch unsere Pappenheimer und Montagsbläumer.»

Tatsächlich besteht die Möglichkeit, zunächst auffälliges Verhalten zu fokussieren und Einzelgespräche zu führen: Gibt es beispielsweise alkoholabhängige Mitarbeitende? Dann besteht kurzfristig Handlungsbedarf. Die Leistungsbereitschaft im gesamten Betrieb kann aber nur gefördert werden, wenn nicht nur Einzelne, sondern die gesamte Belegschaft im Blick ist. Gerade die Mitarbeitenden, die fleissig und beständig gute Arbeit leisten, werden häufig zu wenig wahrgenommen und unterstützt.

«Es geht um psychische Belastungen und Burnout. Sollen jetzt alle auf die Couch?»

Psychische Belastungen wie Zeitdruck nehmen in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts

zu. Das liegt insbesondere am zunehmenden Tempo der technischen Veränderungen, an stärkerem Konkurrenzdruck und an höheren Flexibilitätsanforderungen. Auch Veränderungen im privaten Umfeld (etwa zunehmend alleinerziehende Eltern oder Pflege eigener Eltern) können nicht ignoriert werden, sondern erfordern zeitliche Flexibilität zum Wohl der Beschäftigten. Gesundheitsförderung ist die sinnvolle Antwort, um Überlastung bei Kader und Mitarbeitenden zu vermeiden. Dabei werden stets auch die Arbeitsprozesse und das soziale Miteinander betrachtet und optimiert.

«Wer über Belastungen klagt, ist nicht belastbar. Wer ein Problem hat, ist das Problem.»

Wenn Mitarbeitende Angst davor haben, als nicht belastbar zu gelten, behalten sie Schwierigkeiten für sich. Probleme werden nicht angesprochen und bleiben ungelöst bestehen. Mitarbeitende meckern dann im kleinen Kreis: Schlechte Stimmung verbreitet sich, auch die Innovationskraft geht verloren. Offener Austausch zu Schwierigkeiten und Bewältigungsmöglichkeiten fördert hingegen das Vertrauen in die Geschäftsleitung und die Verbundenheit zum Betrieb.

«Wir leben ja nicht im Paradies.»

Das ist ein typisches Totschlagargument. Selbstverständlich kann nicht jede wünschenswerte Massnahme sofort umgesetzt

werden, nicht zuletzt auch aus finanziellen Gründen. Bei genauer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die im Rahmen von BGF erarbeiteten Wünsche und Ideen der Kader und Mitarbeitenden keineswegs utopisch, sondern in überwiegendem Mass realitätsnah und umsetzbar sind.

«Das auch noch obendrauf? Was sollen wir denn noch alles machen?»

Gerade Kader befürchten, mit neuen und unerfüllbaren Erwartungen ihrer Mitarbeitenden konfrontiert zu werden. Gesundheitsförderung soll jedoch keine zusätzliche Aufgabe für die Führungspersonen sein. Es geht vor allem darum, dass die gewöhnlichen Führungsaufgaben auf gesundheitsförderliche Weise wahrgenommen werden. Zudem gilt: Betriebliche Gesundheitsförderung heisst auch, die Gesundheit und Arbeitssituation der Kader zum Thema zu machen.

«Das können wir uns nicht leisten.»

Bei knappen finanziellen Mitteln gilt: Schwerpunkte setzen und erste Erfahrungen sammeln. Dabei können preiswerte Unterstützungssysteme (die etwa von Krankenversicherern angeboten werden) oder das Aufsuchen regionaler Netzwerke speziell zur betrieblichen Gesundheitsförderung (z.B. in der Ostschweiz vorhanden: www.bgm-ostschweiz.ch) sehr nützlich sein.

sundheits-)Risiko für die Beschäftigten – und somit auch für den Betrieb. In Beratungsprojekten wurde in wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen ein Kipp-Effekt festgestellt: Die Anzahl der Mitarbeitenden und Führungspersonen, die zu lange oberhalb ihrer Leistungsgrenze arbeiteten, nahm zu. Dieses Arbeiten oberhalb der Leistungsgrenze wurde lange Zeit gar nicht wahrgenommen oder nicht ernst genommen und daher nicht thematisiert. Schliesslich fielen einzelne Beschäftigte aus, was wiederum zu Mehrbelastung bei anderen führte. Die hohe Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden stiess an Grenzen und die hohe Produktivität der Abteilung stagnierte oder brach sogar ein – kritische Folgen wurden erkennbar. Durch frühzeitiges Handeln kann dieser Kipp-Effekt jedoch vermieden und die Nachhaltigkeit des Unternehmenserfolgs gesichert werden.

Strategischer Ansatzpunkt 2

Daraus ergibt sich der zweite strategische Ansatzpunkt: Kader und Mitarbeitende werden unterstützt und befähigt, ihre Leistungsfähigkeit und Gesundheit dauerhaft zu erhalten und zu fördern. Dabei geht es nicht nur um die Vermeidung von Arbeitsunfällen oder das richtige Tragen schwerer Lasten, sondern beispielsweise auch um einen veränderten Umgang mit Zeitdruck und Flexibilitätsanforderungen, um die richtige Balance von Privatleben und Arbeit, um eine positive Beeinflussung konfliktreicher Situationen mit Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen, um das Reduzieren von Arbeitsunterbrechungen, um das frühzeitige Informieren über anstehende Veränderungen. Die hier angesprochenen Merkmale der Arbeitssituation wie Arbeitsunterbrechungen und Zeitdruck werden als psychosoziale oder psychische Belastungen bezeichnet, da sie ihre Wirkung nicht primär auf der körperlichen Ebene entfalten, sondern durch die gedankliche Auseinandersetzung («Schaffe ich meine Arbeit heute noch? Das wird eng.») und durch das soziale Miteinander («Zum Glück kann ich mich bei zeitlichen Engpässen auf meine Kollegen und meine Führungskraft verlassen.»). Häufig beschäftigt man sich auch in der Freizeit gedanklich weiter mit der Arbeit («Was habe ich heute überhaupt ge-



Handlungsfelder des betrieblichen Gesundheitsmanagements

- | | | |
|---|--|--|
| 1
Arbeitssicherheit,
Unfallverhütung,
Ergonomie, Hygiene | 2
Sensibilisierung für
Gesundheitsthemen
(z. B. Gesundheitstag) | 3
Arbeitsmedizinische
Betreuung,
Gesundheitscheck |
| 4
Problemspezifische
Beratung
(z. B. Sucht, Schulden) | 5
Umfassende Betreuung
(z. B. Employee Assistance Program,
Gesundheitscoaching) | 6
Personalentwicklung/
Trainings mit Fokus
Verhaltensprävention
(z. B. Stressmanagement) |
| 7
Strukturelle
Ernährungs- und
Bewegungsangebote | 8
Soziale Beziehungen
fördern, Konfliktlösungen
unterstützen | 9
Gesundheits-
förderung mit Fokus
Verhältnisprävention
(Arbeitsgestaltung, Organisations-
entwicklung, Beteiligung) |
| 10
Absenzenmanagement | 11
Case Management/
Wiedereingliederung | 12
Arbeitszeitregelungen/
«Work-Life-Balance» |
| 13
Zeitlich befristete
«Gesundheitsprojekte»
durchführen | 14
Führungsaufgabe
Gesundheit
(z. B. Wertschätzung) | 15
Gesundheit in
Steuerungstools
integrieren
(z. B. Frühwarnsystem, Kennzahlen-
system an Erfordernisse des Gesund-
heitschutzes anpassen) |

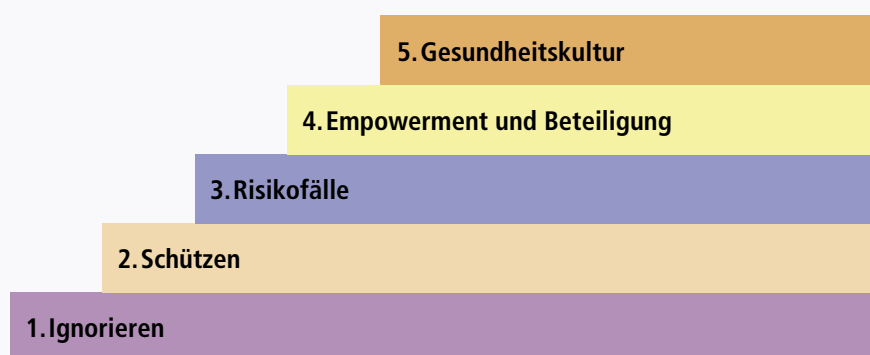
schaft? Ich habe nicht das erledigt, was ich mir morgens vorgenommen hatte, ständig diese Unterbrechungen.»).

Die Bedeutung dieser psychischen Belastungen hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen, weil sich die Arbeitswelt stetig verändert und neue Flexibilitätsanforderungen entstehen. Das Ausmass der Belastungen und der Umgang mit ihnen entscheiden darüber, ob positive Reaktionen (wie Zufriedenheit, Motivation und Wohlbefinden) oder negative Reaktionen (wie Erschöpfung, Gereiztheit, Schlafstörungen und auch längere Ausfälle) bei den Mitarbeitenden resultieren und überwiegen. Das darf nicht dem Zufall überlassen werden: Betriebliche Gesundheitsförderung zeigt auf, was zu tun ist, um die Arbeitssituation und das soziale Miteinander zu verbessern und die individuellen Gesundheitskompetenzen rechtzeitig zu entwickeln. Allzu häufig wird die Notwendigkeit von Gesundheitsförderung zu spät erkannt, wie die Beispiele in der Box auf Seite 59 verdeutlichen.

Analyse wird unterschätzt

Die Unterstützung durch die Geschäftsleitung entscheidet über den BGF-Erfolg. Deshalb steht in dem von Gesundheitsförderung Schweiz entwickelten Angebot «kmu-vital» ein Einstiegsworkshop am Anfang (www.kmu-vital.ch): Die zentralen betrieblichen Entscheidungsträger kommen überein, welches Vorgehen zum eigenen Betrieb passt und von allen getragen wird. Auch die Zielstellung gilt es zu klären: Was genau soll in einem überschaubaren, definierten Zeitraum erreicht werden? Im nächsten Schritt sollte eine Analyse unter Beteiligung der Beschäftigten angestrebt werden. Bei «kmu-vital» werden Fragebögen unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Auch andere Herangehensweisen, zum Beispiel eine gut vorbereitete Gruppendiskussion (Focusgruppe) oder Betriebsbegehungen können für einzelne Unternehmen passender sein. Leider wird die Bedeutung der Analyse bisweilen unterschätzt, doch die Qualität der Massnahmen und ihre spätere Wirkung auf die Mitarbeitenden und den Betrieb hängen davon ab, ob in der Analysephase die Besonderheiten des Betriebs offen und deutlich zum Vorschein kommen. Ne-

Typische Phasen im Betrieb bei der Evolution der BGF



1. Ignorieren

Bedeutung gesundheitsbezogener Themen wird geleast und tabuisiert – oder es fehlt schlicht die Zeit in einer Aufbauphase des Betriebs («Erst mal sehen, dass der Laden läuft.»).

2. Schützen

Gesetzlich verankerte Richtwerte und Vorschriften werden aufgegriffen und sollen Unfälle vermeiden und Arbeitssicherheit ermöglichen (z.B. Schutzhelm tragen).

3. Risikofälle

Einzelne Personen im Betrieb werden als Risikofälle betrachtet, um die man sich kümmern sollte (z.B. bei Suchterkrankung oder längeren Fehlzeiten): Entweder die Betroffenen wirken kooperativ zum gemeinsamen Vorteil mit (etwa im Rahmen von Case Management und Absenzenmanagement), oder aber sie sollen den Betrieb verlassen.

4. Empowerment und Beteiligung

Nicht einzelne Risikofälle, die gesamte Belegschaft wird schrittweise Zielgruppe zur

ben «kmu-vital» bestehen weitere Unterstützungssysteme. So stellt die Suva online gratis Informationsmaterial zur Verfügung, beispielsweise Checklisten zur Durchführung von Analysen. Einige Krankenversicherer vermitteln ihren Firmenkunden Angebote zum Absenzenmanagement und zur Gesundheitsförderung. So beschäftigt Helsana speziell ausgebildete Gesundheitsmanagerinnen und -manager, die für die individuelle Beratung der Firmenkun-

den rund um betriebliche Gesundheitsförderung zuständig sind und bei Bedarf auch Schulungen und Workshops vor Ort im Betrieb durchführen (Helsana Business Health).

Verbesserung der Arbeitssituation und des sozialen Miteinanders; ein positives Gesundheitsverständnis entwickelt sich (mehr als die Abwesenheit von Krankheit, z.B. Wohlbefinden, Innovationskraft und Sinnerleben), auch psychische Belastungen können frühzeitig angesprochen werden. In schriftlichen Befragungen werden psychische Belastungen wie Arbeitsunterbrechungen erfragt und danach unter Beteiligung der Mitarbeitenden optimiert.

5. Gesundheitskultur

Gesundheitsförderung ist selbstverständlicher Bestandteil der Führungsaufgabe geworden; es gelingt, Gesundheit auch in stürmischen und schwierigen Zeiten, bei Restrukturierungen und in der Wirtschaftskrise überzeugend zu berücksichtigen: Beschäftigte spüren, dass die BGF-Aktivitäten mehr sind als Lippenbekenntnisse in Schönwetter-Zeiten.

den rund um betriebliche Gesundheitsförderung zuständig sind und bei Bedarf auch Schulungen und Workshops vor Ort im Betrieb durchführen (Helsana Business Health).

Kompetenzen aufbauen

Solche Unterstützungssysteme gilt es zu nutzen, da sie die Umsetzung von BGF im Betrieb

erleichtern. Gleichwohl sollten auch im einzelnen Betrieb BGF-Kompetenzen vorhanden sein: Nur so gelingt es, Gesundheit und Leistungsfähigkeit dauerhaft und nachhaltig in die Bearbeitung zu bringen. Auch wenn in kleineren Betrieben keine Person speziell für Gesundheitsförderung eingestellt werden kann, ist es notwendig, dass eine interne Person die

Bildung



KMU können BGM-Kompetenzen aufbauen in dem Zertifikatslehrgang «CAS Betriebliches Gesundheitsmanagement: Die Gesundheit als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor sichern» der Fachhochschule Nordwestschweiz (Olten). Der Lehrgang wird von Prof. Dr. Andreas Krause (Hochschule für Angewandte Psychologie) und Christoph Bertschinger (Unternehmensberater beim Praxispartner vicario consulting) geleitet. Die Teilnehmenden werden in die Lage versetzt, erfolgreich betriebliche Gesundheitsförderung in Unternehmen unterschiedlicher Grösse zu implementieren und fortzuentwickeln:

- Sie vertiefen ihr Wissen über gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen mit Fokus auf die Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung und Mitarbeitendenführung und die wirtschaftliche Bedeutung von Gesundheit für das Unternehmen. Sie können Handlungsfelder im Betrieblichen Gesundheitsmanagement definieren und überzeugend vertreten.
- Sie verfügen über Instrumente zur frühzeitigen Identifizierung von Gesundheitsgefährdungen der Mitarbeitenden und Kader.
- Sie können Massnahmen zur Stärkung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Betrieb umsetzen und Veränderungsprozesse gesundheitsförderlich beeinflussen.
- Sie wissen, wie sie Massnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung nachhaltig und schrittweise im Unternehmen verankern können.
- Weitere Informationen unter:
 - www.fhnw.ch/aps/weiterbildung/cas-betriebliches-gesundheitsmanagement

Aktivitäten fortlaufend koordiniert, den Überblick behält und ein Versanden erster Aktivitäten verhindert. Das Ausmass hierfür notwendiger Stellenprozente hängt von der Grösse und der Zielstellung des Betriebs ab. Diese Funktion eines «Gesundheitsbeauftragten» kann bei einer besonders engagierten Führungskraft liegen, bei einer für Personalfragen zuständigen Person oder einer Fachperson, die sich bereits mit Arbeitssicherheit befasst. Die Qualifizierung für diese Funktion kann im Zertifikatslehrgang «CAS Betriebliches Gesundheitsmanagement: Die Gesundheit als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor sichern» an der Hochschule für Angewandte Psychologie in Olten erworben werden.

Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ist entscheidend, für die Umsetzung von BGF Schwerpunkte zu setzen und diese mit Ausdauer konsequent zu verfolgen. In der Grafik auf Seite 60 sind 15 Handlungsfelder enthalten, die verschiedene Herangehensweisen und mögliche Schwerpunkte aufzeigen.

Umsetzung variiert

Während in einem Betrieb Unfallverhütung und Arbeitssicherheit im Vordergrund stehen (Handlungsfeld 1), werden in einem anderen Betrieb neue Arbeitszeitregelungen vereinbart (Handlungsfeld 12), systematisch Ursachen für Fehlzeiten betrachtet und auch mit Mitarbeitenden besprochen (Handlungsfeld 10) oder Führungskräfte unterstützt, einen wertschätzenden Austausch mit ihren Mitarbeitenden zu pflegen (Handlungsfeld 14). Andere Betriebe setzen stark auf die Förderung von Bewegung und gesunde Verpflegung, etwa indem Schrittzähler verteilt und Wasserspender aufgestellt werden (Handlungsfeld 7), oder optimieren die Arbeitsabläufe unter Beteiligung der Mitarbeitenden («Verhältnisprävention», Handlungsfeld 9). Die Vielzahl möglicher Handlungsfelder wird nicht komplett von einem einzelnen Betrieb umgesetzt, sondern je nach Zielstellung und Ausgangslage passend festgelegt. Die Unternehmen durchleben gleichwohl typische Phasen, wenn sie über mehrere Jahre hinweg aktiv Betriebliche Gesundheitsförderung betreiben (siehe Grafik Seite 61). ■



Porträt



Prof. Dr. Andreas Krause ist Studiengangsleiter vom CAS BGM und Dozent für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz (Olten). In aktuellen Projekten unterstützt sein Team wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe, neue Wege zur Bewältigung zunehmender psychischer Belastungen zu gehen. Insbesondere wird die Förderung von Autonomie mit einem neuen Umgang mit Leistungsgrenzen im Betrieb verzahnt, um den produktivitätsgefährdenden «Kipp-Effekt» zu vermeiden. Die Selbstgefährdung der leistungsbereiten Mitarbeitenden wird hierbei reduziert.

Kontakt



Prof. Dr. Andreas Krause
Studiengangsleiter und Dozent
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Angewandte Psychologie
Institut Mensch in komplexen Systemen
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten
Tel. 062 286 0317
andreas.krause@fhnw.ch
www.fhnw.ch/miks



Denz

Modulare Einrichtung für Büroräume:
strukturierte Gestaltungsfreiheit

Design: Greutmann Bolzern
Werkstoffe: Holz und Aluminium
Farben: Polychromie Le Corbusier
und ganze NCS-Palette
Referenzen: Tamedia, Roche Forum,
Nikon, siehe auch denz.ch



Les Couleurs®
Le Corbusier

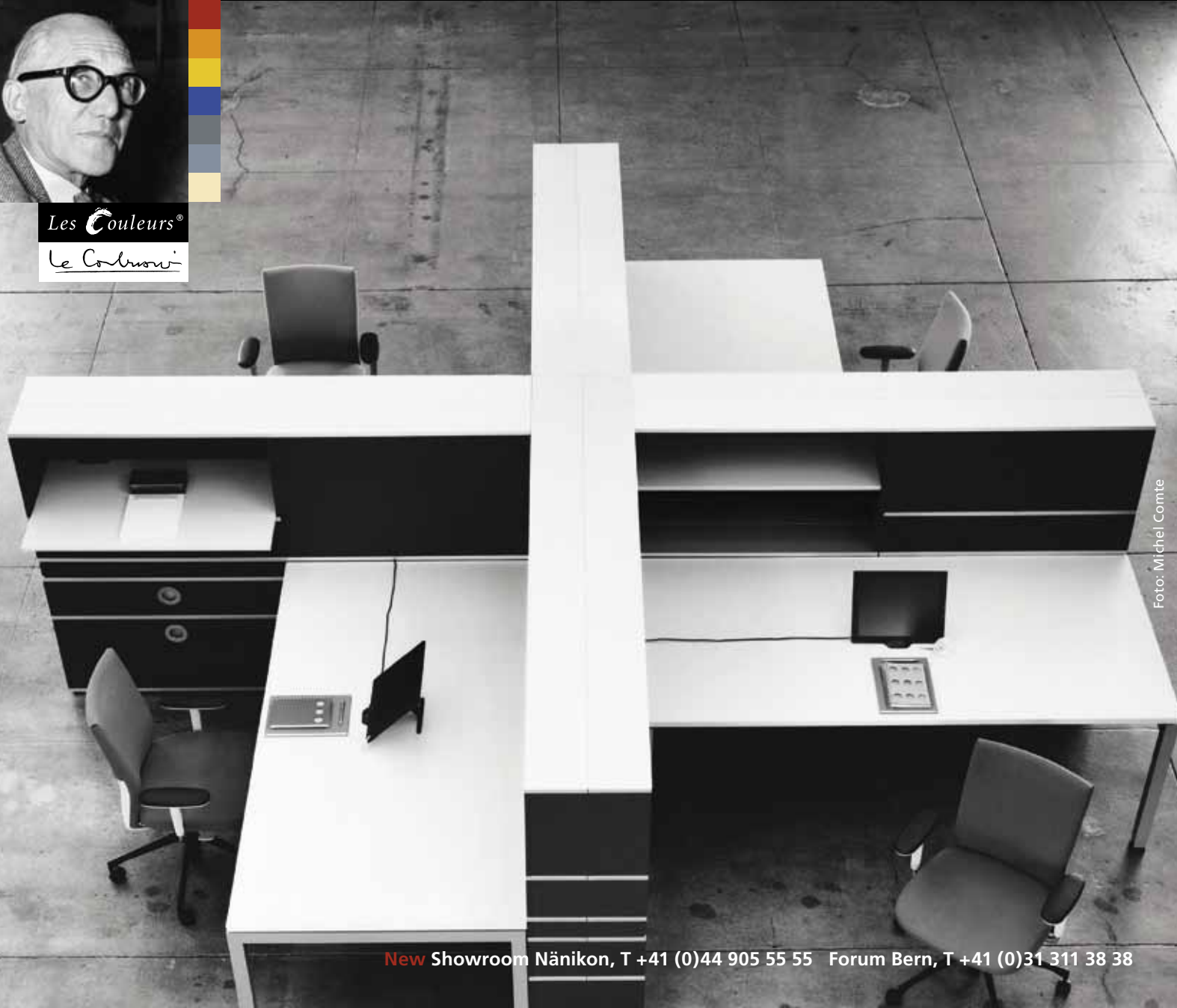


Foto: Michel Comte