



Betriebliche Gesundheitsförderung Das Netzwerk der ARB Ja zum Familienzulagengesetz

Betriebliche Gesundheitsförderung

Ein wegweisender Ansatz zu mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Die herkömmlichen Schutzmassnahmen am Arbeitsplatz genügen bei den heute aktuellen Belastungsfaktoren bei Weitem nicht mehr. Die Verdichtung der Arbeit (immer mehr in gleich viel Zeit), die Beschleunigung der Geschäftsprozesse, die Veränderung der Produkte und Märkte, Reorganisationen und Fusionen haben zu einer ganz neuen Form von belastenden Arbeitsbedingungen geführt, welche sich bspw. in anhaltendem Stress, nervlicher Anspannung, Existenzängsten, verstärkter Unsicherheit und vielem anderem ausdrücken. Diesen Belastungsfaktoren können mit klassischem Gesundheitsschutz, wie er im Unfallversicherungsgesetz (UVG) und im Arbeitsgesetz (ArG) propagiert wird, nicht mehr begegnet werden. Ein erweiterter, ganzheitlicher Ansatz ist gefragt. Ein Ansatz, wie ihn die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) bietet.



Das Anliegen der betrieblichen Gesundheitsförderung ist es, mittels geeigneter Massnahmen gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Diese Massnahmen sollen nicht nur auf individuelle Verhaltensänderungen abzielen, sondern der Nachhaltigkeit halber vor allem auf der strukturell-betrieblichen Ebene hin zu einer Optimierung der Arbeitsverhältnisse, insbesondere von Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen, wirken.

NICOLAS BURGER, LIC. PHIL. I
ARBEITSPSYCHOLOGE, KONTAKTSTELLE KMU-*vital*

Wie erreicht sie das? Gesundheitsförderung folgt einem salutogenetischen Grundverständnis, indem es nicht nur Gefahren zu beseitigen versucht, sondern gezielt auch jene Ressourcen aufbaut, die die Gesundheit fördern. Der Ansatz geht also über die klassische Prävention hinaus. Es geht nicht mehr nur um die herkömmliche Frage «Was macht Kranke krank?», d.h., welche Risikofaktoren es am Arbeitsplatz gibt und wie sie vermieden werden können. Der Ansatz der Gesundheitsförderung setzt seinen Fokus auf die Frage «Was erhält Gesunde gesund?», also welches die Ressourcen der Mitarbeitenden sind und wie diese gefördert werden können. Gesundheitsförderliche Ressourcen am Arbeitsplatz sind bspw. eine persönlichkeits- und gesundheitsförderliche

Aufgabengestaltung, ein gutes Arbeitsklima und unterstützende Vorgesetzte und Arbeitskollegen/-innen. Welches sind die Eckpfeiler einer ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsförderung?

Eigenverantwortliche Mitarbeitende

Der erste Eckpfeiler ist das «Empowerment», was so viel wie «Befähigung/Ermächtigung» bedeutet. Dabei geht es um die Stärkung persönlicher Kompetenzen. Das Menschenbild der Gesundheitsförderung geht vom selbstständigen, eigenverantwortlichen Mitarbeitenden aus,

der vom Vorgesetzten den nötigen Tätigkeitsspielraum erhält, um seine Arbeit den Gesundheitskriterien entsprechend zu erledigen. Dazu gehört auch das Gesundheitswissen. Über gesundheitsrelevante Themen soll regelmässig gesprochen werden. Weshalb nicht während eines Jahres das Thema Burn-out in den Mittelpunkt der betriebsinternen Fortbildungen stellen? Auch Themen wie Stress, Mobbing, Sucht, Ergonomie, Bewegung- und Ernährung usw. dürfen in einem Unternehmen Platz haben.

Laien und Experten werden zu Partnern

Ein weiterer wichtiger Eckpfeiler der Gesundheitsförderung ist die Partizipation. Die Mitarbeitenden sind durch die Einführung der BGF nicht nur reine Empfänger von Befehlen und Anweisungen, sondern sie helfen aktiv, ihren Arbeitsplatz, ihre Arbeitsprozesse und ihre Arbeitsumgebung mitzugestalten. Mit der Einführung der Partizipation ändert sich das Bild vom Experten zum Laien (Chef zum Mitarbeitenden), es begegnen sich nun zwei gleichwertige Partner. Der Mitarbeitende, der seine Arbeitsprozesse und -tätigkeiten am besten kennt, darf partnerschaftlich seine Kenntnisse einbringen. Das Umdenken muss also nicht nur auf Seiten des bisherigen Befehlsempfängers stattfinden, sondern betrifft auch die Vorgesetzten, die den Mitarbeitenden zu mehr Mitbestimmung auffordern. Ein Instrument zur Förderung einer aktiven Mitarbeiter-



Teilnehmende
Gesundheitszirkel

beteiligung ist der Gesundheitszirkel. Ein Gesundheitszirkel ist eine regelmässig stattfindende, zeitlich begrenzte Gesprächsrunde, wo sich etwa acht bis zwölf betroffene Beschäftigte und eventuell jemand aus der Führungsetage mit einer geschulten Fachperson zusammenfinden und analysieren, wo sie am Arbeitsplatz «der Schuh drückt». Gesundheitszirkel tragen entscheidend zum Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung bei, denn sie beziehen das Erfahrungswissen der Betroffenen bei der Erarbeitung von massgeschneiderten Lösungsvorschlägen zur Reduktion von Arbeitsbelastungen ein.

Der Vorgesetzte ist wichtiger als der Hausarzt
Der dritte Eckpfeiler ist ein «integratives Vorgehen». Mit integrativ ist das Einbinden der Gesundheitsförderung in alle Bereiche des Betriebes gemeint. Gesundheitsförderung ist nicht Sache des Hausarztes, sondern gehört ins Pflichtenheft des Arbeitgebers. Um am Arbeitsplatz gesund zu bleiben, muss nicht der Hausarzt ein Ass sein, sondern der Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitenden ist entscheidend. Integrativ muss das Vorgehen auch sein, weil die Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden nicht nur ihr körperliches, sondern auch ihr psychisches und soziales Wohlbefinden beinhaltet. Gerade für die beiden letztgenannten Punkte besitzt der Vorgesetzte eine Schlüssel-funktion. Er bestimmt das Arbeitsklima, den Umgang mit ständig wachsendem Zeit- und Termindruck, den Grad der Unterstützung schwächerer Mitarbeitender und vieles mehr. Den Führungskräften sollte deshalb durch gezielte Schulung diese Verantwortung gegenüber ihren Mitarbei-

tenden bewusst gemacht werden. Es ist ihre Aufgabe, problematische Veränderungen bei Mitarbeitenden frühzeitig zu erkennen und adäquat zu handeln.

Alles beginnt im Kopf!

Will ein Betrieb betriebliche Gesundheitsförderung einführen, muss er sich erst einmal mit den Strategien dieses Ansatzes auseinandersetzen. Gesundheitsförderung im Betrieb setzt nicht weniger als einen *Kultur- und Wertewandel* in einer Organisation in Gang. Betriebliche Gesundheitsförderung ist somit nicht ein einmaliges Projekt in Form eines Apfeltages für die Belegschaft oder eines Fitnessabos für die Mitarbeitenden, sondern bedeutet einen Denkwandel in den Köpfen aller Betroffenen. Betriebliche Gesundheitsförderung muss innerhalb der Firma, innerhalb der Abteilungen und in jedem einzelnen Mitarbeitenden stattfinden. *Gesundheitsförderung muss gelebt werden.*

KMU-vital, ein Programm für gesunde Betriebe

Die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz hat im Rahmen eines nationalen Programms Instrumente für die betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt. Im Sommer 2004 wurden die Instrumente, welche während einer vierjährigen Pilotphase in KMUs erprobt wurden, fertiggestellt. KMUs, welche Interesse an der Umsetzung von Gesundheitsförderung zeigen, steht seit Mitte 2004 in deutscher und französischer Sprache ein praxiserprobter «Werkzeugkasten» unter der Internet-Adresse www.kmu-vital.ch gratis zur Verfügung.

Das Angebot besteht aus zehn aufeinander abgestimmten, praxisnahen Modulen, die eine systematische Umsetzung von BGF im eigenen Unternehmen ermöglichen (siehe Abbildung). Die zehn Module gliedern sich in Einstiegs-, Analyse- und Umsetzungsmodule. Ganz der guten BGF-Praxis entsprechend sind die Module auf verschiedenen Ebenen wirksam. Ein Einstiegsworkshop soll die Geschäftsleitung von KMUs für BGF motivieren sowie Ziele und Potenzial im konkreten Unternehmen klären. Veränderungsbedarf wird im Rahmen einer Management- sowie einer Mitarbeiter/-innenbefragung, welche auch online durchgeführt werden kann, erhoben. Die Ergebnisse werden im Rahmen eines Gesundheitszirkels von Führungskräften und Mitarbeitenden gemeinsam interpretiert, Prioritäten werden gesetzt und konkrete Massnahmen geplant. Die Umsetzungsmodule decken drei Bereiche ab, die sich als relevant in BGF-Projekten erwiesen haben: Gesundheitsverhalten, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Ein übergeordneter Programmleitfaden beschreibt den Gesamtablauf

und Erfahrungstipps aus der Praxis. Die Website bietet Unternehmen ausführliche Leitfäden, konkrete Arbeitsinstrumente (Ablaufpläne und Präsentationsmaterialien), Porträts über die praktischen Erfahrungen der zehn Pilot-KMUs sowie Hinweise auf externe Unterstützungsmöglichkeiten.

Die Module sind so konzipiert, dass sie zum Teil durch die KMUs selbstständig angewendet werden können, wie zum Beispiel die Mitarbeiter/-innenbefragung (online auf dem Internet) oder das Modul Zusammenarbeit im Team. Andere, wie zum Beispiel der Einstiegsworkshop mit der Geschäftsleitung oder das Modul BGF als Führungsaufgabe, sollten mit Unterstützung von BGF-Expertinnen und -Experten durchgeführt werden. *KMU-vital* legt sehr viel Wert auf eine Gewinnbringende Wirkung bei der Anwendung dieser Module. Deshalb ist die Einhaltung eines sinnvollen Ablaufs eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein «Win-Win»-Konzept

Die Einführung einer ganzheitlichen Gesundheitsförderung in einem Betrieb hat für die Mitarbeitenden wie für die Geschäftsleitung Vorteile:

- Die Mitarbeitenden profitieren durch mehr Handlungsspielraum und Mitbestimmungsrecht von mehr Einflussmöglichkeiten auf ihre direkte Arbeitsumgebung und -organisation.
- Die Firmenleitung profitiert finanziell dank motivierteren, leistungsfähigeren und kreativeren Mitarbeitenden und durch ein positives Image in der Öffentlichkeit.

Der Arbeitsplatz nimmt eine zentrale Rolle für die Gesundheit ein. Er ist ein wichtiger Ort, um sich fachlich wie auch persönlich zu entwickeln, sich eine Identität zu verschaffen und das soziale Umfeld zu erweitern. Um in der heutigen verdichteten Arbeitswelt mit ständig neuen Anforderungen bestehen zu können, profitieren Mitarbeitende wie Unternehmen davon, den gesundheitsförderlichen Strukturen ihrer Firma Sorge zu tragen und in sie zu investieren. Es liegt nun an allen Beteiligten, die betriebliche Gesundheitsförderung als Chance zu nutzen.

Informationsmaterial		
Flyer	Broschüre	Foliensatz
Programtleitfaden		
Einstiegsmodul Einstiegsworkshop		
Analysemodule Managementbefragung MitarbeiterInnenbefragung Gesundheitszirkel		
Umsetzungsmodule		
<i>Organisationsentwicklung</i>	<i>Personalentwicklung</i>	<i>Gesundheitsverhalten</i>
Arbeitsgestaltung	Zusammenarbeit im Team	Wellness
Aspekte der Ergonomie	BGF als Führungsaufgabe	Stressmanagement

KMU-vital ist ein Produkt und eine Website von Gesundheitsförderung Schweiz: www.gesundheitsfoerderung.ch und www.kmu-vital.ch