

Die Ansatzpunkte für betriebliche Gesundheitsförderung sind klar: Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterbeteiligung und persönliche Kompetenzen. So zumindest empfiehlt es die «Luxemburger Deklaration» des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung. Wie Unternehmen in der Praxis damit umgehen, zeigte kürzlich die 3. nationale Tagung der Schweizer Koordinationsstelle des Netzwerks. Besondere Aufmerksamkeit galt einmal mehr dem Thema Stress.

# Ändern, was man ändern kann

«Du musst so schnell laufen, wie du kannst, um zu bleiben, wo du bist. Willst du woanders hin, musst du mindestens doppelt so schnell laufen.»

Mit dem Zitat aus «Alice im Wunderland» spricht Inès Rajower, Leiterin der suva Gesundheitsförderung, gleich zu Beginn eine Hauptursache vieler arbeitsbedingter Gesundheitsprobleme an. Zum Tempo kommt die Unsicherheit: Einer Studie der Caritas zufolge leben in der Schweiz eine halbe Million Menschen von Jobs, die in mehrfacher Hinsicht unsicher sind. Welchen Beitrag leistet die betriebliche Gesundheitsförderung zur Entschärfung dieser gesundheitlichen Zeitbombe? Die suva betreut die Schweizer Koordinationsstelle des «Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung». Gemeinsam mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft seco und Gesundheitsförderung Schweiz hatte sie auf Ende Oktober zur 3. nationalen Tagung des Netzwerks in den Berner Kursaal geladen.

Eines ist angesichts der nahezu dreihundert TeilnehmerInnen sicher: Betriebliche Gesundheitsförderung, kurz BGF, liegt im Trend. Weshalb das Interesse? Als Motive werden vor allem wirtschaftliche Vorteile aufgezählt: weniger Absenzen, leistungsfähigere Mitarbeitende, eine bessere Produkt- und Dienstleistungsqualität, ein besseres Image der Firma und zufriedener Kunden. In gut geführten Unternehmen dürfte man sich von dieser Begründung allerdings nicht unbedingt angesprochen fühlen. BGF, ein Ding für Utilitaristen oder gar ein Rettungsanker für Firmen mit leistungsschwacher Belegschaft, angeschlagenem Ruf und unzufriedenen Kunden? Nicht doch – auch wenn neuere Ländervergleiche zeigen, dass in der Schweiz zwar sehr viel, aber nicht überall besonders effizient gearbeitet wird.

## Das Modell

BGF, wie man sie im Netzwerk verstanden haben will, ist in eine vorausschauende betriebliche Gesundheitspolitik und in eine partnerschaftliche Unternehmenskultur

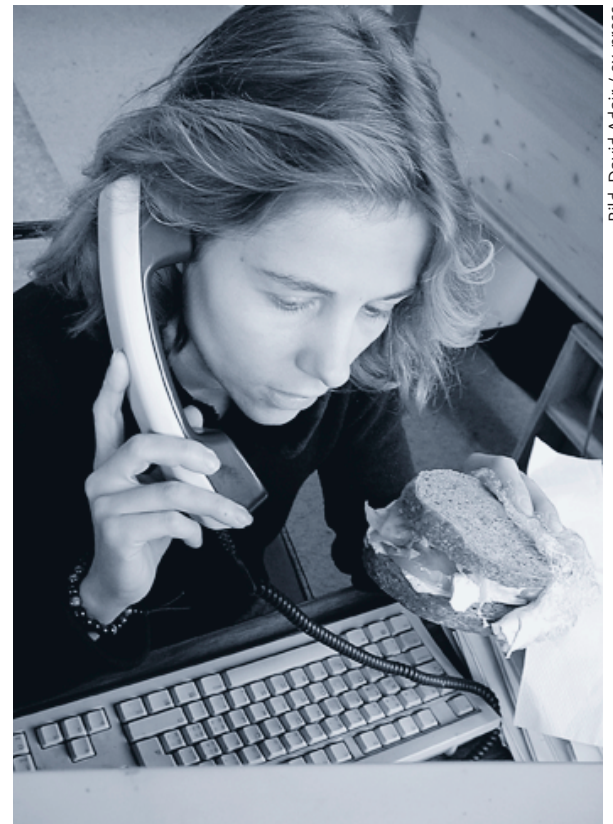


Bild: David Adair / ex-press

Die Zeit läuft. Hohe Arbeitsdichte fördert ungesunde Essgewohnheiten und Bewegungsmangel

eingebettet. Sie zielt auf den Abbau von gesundheitsschädlichen Faktoren – also auch auf den Abbau von Leistungsdruck und Unsicherheit – wie auch auf den Ausbau von Gesundheitspotenzialen. Grundlage für eine qualitativ gute BGF bildet das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM; Schema auf Seite 22). Die soziale Verantwortung der Unternehmensleitung ist darin integrierender Bestandteil: «Betriebliche Gesundheitsförderung schliesst die Verantwortung im Umgang mit natürlichen Ressourcen, wie zum Beispiel Umweltschutz oder gesundheitsbezogene soziale und kulturelle Initiativen, ein.» Da möchte man natürlich gerne wissen, wie Betriebe das Modell umsetzen.

## BGF ist firmenspezifisch

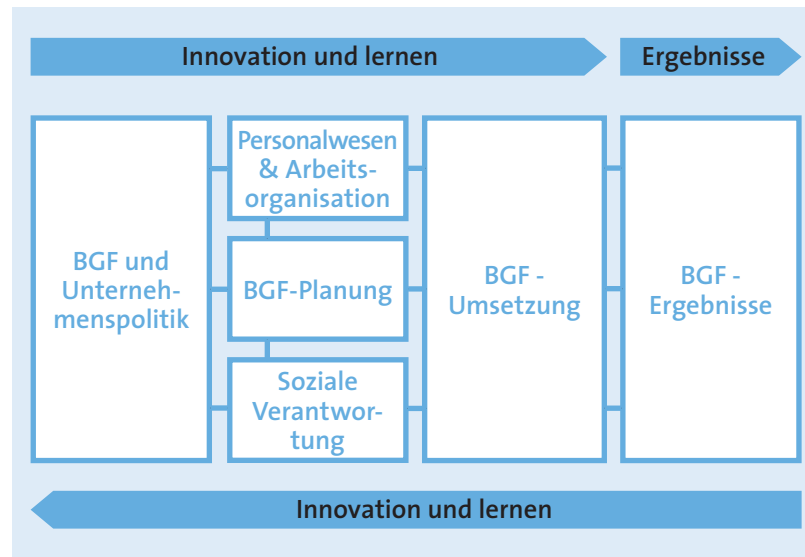
Beispiele guter Praxis zusammenzutragen, zu dokumentieren und systematisch zu verbreiten, ist eine Hauptaufgabe des Netzwerks. Zu den ersten ausgezeichneten Betrieben aus der Schweiz und aus Liechtenstein gehörten die ABB Hochspannungstechnik, Zürich, und das Druckzent-

rum Bern (siehe Reportage «focus» in 1/99). Es folgten die Ivoclar Vivadent AG und Hilti AG in Liechtenstein, die Titan AG (Zürich), die suva selbst, der Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten, die Gemeinde Münchenbuchsee und das Amt für Militär in St. Gallen.

An der Tagung werden neu das Modell «Santé plus» der Manor-Gruppe und die arbeitsmedizinischen Massnahmen des Amtes für Strafvollzug des Kantons Waadt vorgestellt. Weitere Akzente setzt das Projekt «BGF in KMU», ein von Gesundheitsförderung Schweiz finanziertes Pilotprojekt für Klein- und Mittelbetriebe mit 50 und mehr Mitarbeitenden. So unterschiedlich die einzelnen Firmen, so verschieden die vorgestellten Massnahmen. Sie reichen vom Absenzenmanagement über Hygienemassnahmen bis zu Gesundheitszirkeln. Die Vielfalt lässt darauf schliessen, dass es für BGF kein Patentrezept gibt und betriebsübergreifende, vernetzte Engagements noch selten sind. «Die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden», bestätigt Inès Rajower, «ist firmenspezifisch und damit individuell.» Aussagen von früheren Tagungen, wonach kleine, konkrete Verbesserungen mehr bringen als – nicht selten als bedrohlich empfundene – grosse Würfe, scheinen sich ebenfalls zu bestätigen.

### Hilfe bei grundlegenden Dingen

Ungeachtet der Verschiedenheit der Situation in den einzelnen Betrieben gibt es Tendenzen, von denen alle



Das Modell der European Foundation of Quality Management fördert ganzheitliche Lösungen. Entscheidend ist allerdings, mit welchen Inhalten die Felder gefüllt werden

(Quelle: ENBGF)

betroffen sind. Der negative Stress, also die anhaltende Überlastung und damit Überforderung vieler MitarbeiterInnen, gehört unbestritten dazu. Was tun? Der zweite Tag steht ganz im Zeichen dieser Frage. Rezepte gegen Stress gibt es mittlerweile wie Sand am Meer, und der Erfolg personenbezogener Massnahmen ist unbestritten. Schwieriger ist die Veränderung von Arbeitsstrukturen. «Es braucht aber beides!», betont der renommierte Berner Stressforscher Norbert Semmer. Es gehe darum, «vernünftiges Handeln in die Wege zu leiten, damit man die Dinge ändert, die man ändern kann.» Dabei gilt es, vernünftig zu kalkulieren und nicht einfach gegen eine Wand zu rennen. Das sei zwar leichter gesagt, als getan, räumt der Professor ein, aber: «Wenn man sieht, wie manche Leute über Gebühr in Stress geraten,

dann hilft es manchmal schon, sie bei recht grundlegenden Dingen zu unterstützen.»

### Den Stress weder aufbauen noch verharmlosen

Dazu gehört unter anderem die Fähigkeit, ein Problem in seine Bestandteile zu zerlegen, aus einem «Probleberg» eine Serie von jeweils überschaubaren Teilproblemen zu machen.

Ein grösseres Stressproblem analysiert man am besten gemeinsam und auf verschiedenen Ebenen:

- auf der individuellen Ebene (persönliche Stresssymptome)
- auf der Ebene des Teams (Merkmale der Zusammenarbeit, die auf Stress hindeuten)
- auf der Ebene des Unternehmens (Indikatoren wie Fehlzeiten und Stellenwechsel).

Probleme zu verniedlichen, ist ebenso kontraproduktiv wie sie aufzubauen, denn «Gesundheitsapostel» nerven.

Überhaupt sind Urteilsfähigkeit und (selbst)kritisches Denken gefragt: Liegt am Lebensstil von Mitarbeiter Huber und am Verhalten von Kollegin Müller? Oder liegen die Probleme in den Aufgaben, in den Abläufen, in der Umgebung, in den sozialen Verhältnissen, in der Organisation, oder an allem zusammen? Was ist änderbar? Welche Prioritäten haben wir, welchen Zeitplan? Welche Vorteile bringt ein bestimmtes Vorgehen, welche Nachteile? Bei alledem darf nicht vergessen werden: «Es braucht Geduld, man braucht realistische Ziele und Zwi-

### Stress-Video der suva ausgezeichnet

Hektik und Stress gelten als bedeutende Unfallursachen. Deshalb lancierte die suva 1998 ein Arbeitsheft für MitarbeiterInnen und ein Analyse- und Massnahmenpaket für Firmen. Während das Arbeitsheft ein regelrechter Bestseller wurde, blieb das Firmenpaket liegen. Offenbar hatten UnternehmerInnen keine Lust, die suva in die «inneren» Angelegenheiten des Betriebs blicken zu lassen.



2001 doppelte die suva mit einem Video nach, das Betrieben ermöglicht, zusammen mit der Belegschaft selber nach Stressursachen und Lösungen zu suchen (im Bild das Maskottchen). Der Film zeigt nicht einfach die richtige Lösung, und dann wird alles gut, sondern konfrontiert die ZuschauerInnen mit einem realen Abbild von Stresssituationen. Die Arbeit wurde kürzlich am 5. Internationalen Film- und Multimedia Festival in Wien mit dem 1. Preis ausgezeichnet. – Auskunft:

Dr. Ruedi Rüeeggsegger, suva Präventionsdienst, 6002 Luzern  
Telefon 041 419 58 79, Ruedi.Rueeggsegger@suva.ch

schenziele». Und auch Ehrlichkeit gehöre dazu. «Wo Kritik nötig ist, muss sie geäussert werden – konstruktiv und schonend, aber ehrlich und klar. Alles der Konfliktvermeidung zu opfern, ist keine aussichtsreiche Strategie.»

### **Sozialpartnerschaft ernst nehmen**

Semmer weist auf die Bedeutung der «Effort-Reward-Balance» hin: «Die wichtigste Belohnung ist die Anerkennung, die wir erfahren.» Und: «Es ist immer wieder erstaunlich, was Menschen durchstehen, wenn sie das Gefühl haben, dass es sich lohnt. Und es lohnt sich vor allem dann, wenn man dafür Anerkennung und Respekt erhält.» Es gelte, Sozialpartnerschaft ernst zu nehmen, den Mitarbeitenden nicht in erster Linie zu kommunizieren, dass sie ein Kostenfaktor sind, sondern das, was in den Hochglanzbroschüren steht: dass sie nämlich die wichtigste Ressource des Unternehmens sind.

«Ja, solange es das Unternehmen noch gibt», seufzt ein Teilnehmer mit Blick auf den aufgeschlagenen Wirtschaftsteil seiner Zeitung. ■

### **BGF: Sites, die weiterführen**

#### **[www.suva.ch](http://www.suva.ch)**

Die vollständigen Referate sind auf der Homepage der suva (Rubrik «Gesundheitsförderung, gemeinsame Tagung») abrufbar, ebenso Grundlagenpapiere zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zur Stressprävention.

#### **[www.osha-focalpoint.ch](http://www.osha-focalpoint.ch)**

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz bietet auf ihrer Homepage internationale Links und jede Menge Grundlagenmaterial, darunter praxisnahe Fact-Sheets zu Mobbing, Stress, Gewalt bei der Arbeit usw.

#### **[www.stress-info.ch](http://www.stress-info.ch)**

Internetplattform der Föderation Schweizer Psychologen FSP und des seco. Interessierte Arbeitgeber und Beschäftigte sollen auf der Plattform alle notwendigen Informationen über krankmachenden Stress, über Erfahrungen in anderen Betrieben und über qualifizierte Beratungsangebote einholen können. Zurzeit werden die im Vorprojekt angemeldeten Bedürfnisse potenzieller NutzerInnen ausgewertet.