

Betriebliches Gesundheitsmanagement mit KMU-vital:

Praxisprobe bestanden

Zehn Pilot-Unternehmen beteiligten sich am Entwicklungsprozess eines betrieblichen Gesundheitsmanagements für kleine und mittlere Unternehmen. Jetzt unterstützen die Kantone Aargau, Thurgau, Zug und Zürich dieses praxiserprobte Instrument in ihren kantonalen Schwerpunktprogrammen für betriebliches Gesundheitsmanagement. / Von Georg Bauer*

In der Schweizer Wirtschaft besteht durchaus Bedarf für betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Gemäss einer eigenen Umfrage im Schweizer Dienstleistungssektor¹ gaben 41 % der Unternehmen an, dass sie in den letzten fünf Jahren starkem ökonomischem Druck ausgesetzt waren, 41 % durchliefen Reorganisationen, 35 % beschleunigten die Geschäftsabläufe und 12 % hatten Personalabbau bzw. eine Flexibilisierung des Personalbestandes zu bewältigen. Dieser Trend wirkt sich auch auf Ebene der Mitarbeitenden aus, die ne-

ben der Angst um Arbeitsplatzverlust immer neue Aufgaben sowie eine Beschleunigung und Verdichtung der Arbeit bewältigen müssen, alles Faktoren, die sich wiederum negativ auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit niederschlagen können. Der Zusammenhang zwischen psychosozialen Arbeitsbedingungen und Gesundheit wird auch durch europaweite Umfragen², Analysen der Krankenversorgungskosten³ und die Zunahme psychisch bedingter Frühinvalidisierungen^{4,5} bestätigt. Die erwähnte Schweizer Unternehmens-

Praxis-Instrument KMU vital

Einstiegsmodul Einstiegsworkshop		
Analysemodule Managementbefragung Mitarbeiter(innen)befragung Gesundheitszirkel		
Umsetzungsmodule		
Organisationsentwicklung	Personalentwicklung	Gesundheitsverhalten
Arbeitsgestaltung	Zusammenarbeit im Team	Wellness
Aspekte der Ergonomie	BGF als Führungsaufgabe	Stressmanagement

Abb. 1: Zehn Module zur Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. www.kmu-vital.ch, www.pme-vital.ch, Neuanmeldung für Kantone unter: www.kmu-vital.ch



umfrage hat gezeigt, dass ein Teil schon heute auf diese Situation reagiert. Diese Unternehmen setzen verschiedene Personalmanagement- und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen um, die zumindest potenziell gesundheitsförderlich sind und helfen könnten, die zunehmenden Belastungen zu bewältigen. Allerdings bleibt offen, ob diese Massnahmen auch tatsächlich dort eingesetzt werden, wo der grösste Handlungsbedarf besteht, und ob diese Massnahmen überhaupt wirksam sind. So geben beispielsweise 72 % der Unternehmen an, systematisch Schulungen zur Fachkompetenz einzusetzen. Ob diese aber genügen, um in der Gesamtbelegschaft regelmässige Überforderung bei der Arbeit zu vermeiden und in Kombination mit einer Karriereplanung die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten, bleibt auch in der Praxis häufig offen. Das Gleiche gilt etwa auch für teilautonome Arbeitsgruppen, die 37 % der Unternehmen

nach eigenen Angaben systematisch einsetzen. Werden diese auch so gestaltet, dass tatsächlich die erhoffte gesteigerte Aufgabenvielfalt, Entscheidungsspielräume und soziale Unterstützung resultieren?

Praxis-Instrument KMU-vital

Gerade in Zeiten steigender Belastungen ist es dringend nötig, regelmässig die Arbeitssituation und Gesundheit der Gesamtbelegschaft zu überprüfen und wo nötig gezielt und effizient zu optimieren. Daher hat die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz dem Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich sowie dem privaten Institut für Arbeitsmedizin in Baden 2001 den Auftrag gegeben, genau dafür ein Instrumentarium zu entwickeln. Da bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) noch ein besonderer Nachholbedarf besteht, sollte das Instrumentarium speziell für diese Zielgruppe geeignet sein.

Entsprechend wurden zehn Pilot-KMU aus verschiedenen Branchen sowie weitere BGM-Fachleute in den systematischen, wissenschaftlich begleiteten Entwicklungsprozess eingebunden.

Seit Juli 2004 steht das Produkt KMU-vital nun kostenlos auf dem Web zur Verfügung. Es besteht aus zehn aufeinander abgestimmten, praxisnahen Modulen, die eine systematische Umsetzung von BGM im eigenen Unternehmen ermöglichen (siehe Abbildung 1). Ein Einstiegsworkshop soll die Geschäftsleitung von KMU für BGM motivieren sowie Ziele und Potenzial im konkreten Unternehmen klären. Veränderungsbedarf wird im Rahmen einer Management- sowie einer breiten Mitarbeiterbefragung erhoben, für die eine automatisierte Auswertung online verfügbar ist. Die Ergebnisse werden im Rahmen eines Gesundheitszirkels von Führungskräften und Mitarbeitenden gemeinsam interpretiert, Prioritäten werden gesetzt und konkrete Massnahmen geplant. Die Umsetzungsmodule decken drei Achsen ab, die sich immer wieder als zentral in BGM-Projekten erwiesen haben: Gesundheitsverhalten, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Ein übergeordneter Programmleitfaden beschreibt den Gesamttablauf und Erfahrungstipps aus der Praxis. Die Website bietet Unternehmen ausführliche Leitfäden, konkrete Arbeitsinstrumente (Ablaufpläne und Präsentationsmaterialien), Porträts über die praktischen Erfahrungen der zehn Pilot-KMU sowie Hinweise auf externe Unterstützungsmöglichkeiten.

Am häufigsten wird die Zusammenarbeit im Team überprüft und dann verbessert.

Foto: www.bildetox.com

Praxiserfahrungen

Die Motivation der zehn Pilotunternehmen für die Umsetzung von KMU-vital war vielfältig, so etwa Absenzen zu reduzieren, die Leistungsfähigkeit zu fördern, das Arbeitsklima zu verbessern, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten etwas für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu tun oder die Auswirkungen von Reorganisationen abzufedern. Abhängig von der Ausgangslage und den Ergebnissen der Analysephase fiel die Auswahl der Umsetzungsmodule unterschiedlich aus.

Mit neun Malen kam am häufigsten das Modul «Zusammenarbeit im Team» zum Einsatz, bei dem sich je nach Ausgangslage im Team Aspekte der Kommunikation, Konfliktbewältigung, Feedback-Kultur, Aufgabenteilung und Qualität der Aussen-

beziehungen im Rahmen eines Workshops bearbeiten lassen. Sieben Unternehmen überprüften mit Hilfe der Checklisten und Anleitungen des Moduls «Aspekte der Ergonomie» die Gestaltung und Nutzung ihrer Arbeitsplätze. Fünf Unternehmen identifizierten Handlungsbedarf beim Führungsstil ihres Kaders und setzten entsprechend das Führungsschulungs-Modul um. Vier Unternehmen wählten das Stressmanagement-Modul. Auch nach Abschluss der Pilotphase führen verschiedene Unternehmen ihre BGM-Aktivitäten im Rahmen einer eigens dafür bestimmten Arbeitsgruppe fort.

Die Abschlussevaluation bei den Pilot-KMU zeigte, dass diese KMU-vital als praxisbezogenes Programm für das heutige Wirtschaftsumfeld bewerten und den Einsatz gerade im Rahmen von erhöhtem ökonomischem Druck und Reorganisationen empfehlen. Häufig geht es gar nicht darum, grosse Neuinvestitionen zu treffen, sondern Bestehendes zu verbessern. Als Ergänzung des bestehenden Human-Resources-Managements erlaubt KMU-vital systematisch Problembereiche zu identifizieren, vorhandene Personalmanagement-Mass-

nahmen gezielter umzusetzen und ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass dies nur funktioniert, wenn die Geschäftsleitung voll dahintersteht, die Belegschaft breit einbezogen wird, klare Ziele formuliert werden, geplante Massnahmen auch umgesetzt und eintretende Erfolge sichtbar gemacht werden.

Ausblick

Die Website KMU-vital wird bereits rege genutzt. Für die weitere Verbreitung von KMU-vital hat die Gesundheitsförderung Schweiz u. a. eine Kontaktstelle für das Webangebot sowie eine zweitägige Schulung für Projektleitende in Unternehmen etabliert. Ausserdem unterstützt sie die Kantone Aargau, Thurgau, Zug und Zürich sowie künftig voraussichtlich auch St. Gallen bei der Integration von KMU-vital in ihre kantonalen Schwerpunktprogramme für BGM. Diese Kantonsprojekte bieten interessierten Unternehmen die Chance, fachliche Beratung bei der Einführung von KMU-vital zu erhalten. Die Erfahrungen der Kantone werden von der Stiftung evaluiert. Gleichzeitig wird das Institut für Sozi-



*Dr. med. Georg Bauer, ist Leiter des Kompetenzzentrums BGM Zürich, Abteilung Gesundheits- und Interventionsforschung, Institut

für Sozial- und Präventivmedizin Uni Zürich.

gfbauer@ifspm.unizh.ch

al- und Präventivmedizin in Zürich im Rahmen einer Wirksamkeitsstudie die Effekte von KMU-vital auf Unternehmensebene wissenschaftlich überprüfen.

- 1 Bauer, G. (2005): Entwicklung und Stand der betrieblichen Gesundheitsförderung in der Schweiz. In: O. Meggender, K. Pelster, R. Sochert (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verlag Huber, Bern (in Druck).
- 2 Merllié, D., und Paoli, P. (2000): Ten Years of Working Conditions in the European Union. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin (www.eurofound.eu.int/publications/htmlfiles/ef00128.htm).
- 3 Bodeker, W., Friedel, H., Röttger, C., und Schröer, A. (2002): Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen. Forschungsbericht Fb 946 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- 4 Bundesamt für Statistik: Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz: ein Gesundheitsrisiko. Medienmitteilung vom 23.11.2004 (www.bfs.admin.ch).
- 5 Staehlin-Witt, E.: Die beruflichen Merkmale von IV-Rentnerinnen und -Rentnern. Soziale Sicherheit (CHSS), 5/2004. Bundesamt für Sozialversicherungen (www.bsv.admin.ch).

RÉSUMÉ DE CET ARTICLE

Gestion de la santé pour petites et moyennes entreprises

Ce sont surtout les petites et moyennes entreprises qui doivent encore rattraper leur retard dans le domaine de la promotion de la santé en entreprise. C'est la raison pour laquelle, sur mandat de la Promotion de la santé suisse, a été spécialement développé à leur intention un instrument gratuitement accessible sur la Toile (www.pme-vital.ch). L'instrument, composé de dix modules proches de la pratique et reliés entre eux, permet une adaptation systématique de la PSE (promotion de la santé en entreprise) basée sur les axes comportement de santé, développement du personnel et développement organisationnel. Dix PME pilotes ont participé au processus de développement scientifique.

Mehr Leistung. Mehr Power. Ihr Vorsprung.

Outsourcing, Payrolling, Onsite Management, Fachkräfte-Import: Effizientes Personalmanagement und fortschrittliche HR-Tools sichern den Vorsprung. Durch die konsequente Branchenspezialisierung unserer Personalberatenden profitieren Sie von mehr Kompetenz und Präzision. Mehr dazu jetzt in unserer Broschüre (Bestelltelefon 044 213 11 44) und unter www.vedior.ch

Vedior
The job company