

# Win-win-Situation



Die Mitarbeitenden fühlten sich nach dem Gesundheitszirkel besser eingebunden und am Betriebsgeschehen beteiligt.

**Betriebliche Gesundheitsförderung ist mehr als Prävention. Sie zeigt den Unternehmen Mittel und Wege, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ganzheitlich und langfristig zu fördern. Ziel ist eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.**

VON VIVIANE GISLER

Die Veränderungen der Arbeitswelt mit ihren gesundheitlichen Folgen auf die Arbeitnehmerschaft sind eine ernsthafte Aufforderung zur Entwicklung und Umsetzung neuer Konzepte im Umgang mit dem Thema Gesundheit in Betrieben. Effiziente und nachhaltige Massnahmen setzen aber einige Punkte voraus:

- ▶ Erarbeitung umfassender Kenntnisse über die einzelnen Aspekte der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen
- ▶ Erfassung derer Folgen auf die körperliche, psychische und soziale Gesundheit der Betroffenen sowie
- ▶ der wissenschaftliche Nachweis derer Zusammenhänge

## Viviane Gisler

ist Arbeits- und Organisationspsychologin, lic. phil. Sie ist Projektleiterin in der Abteilung der Betrieblichen Gesundheitsförderung am ifa Institut für Arbeitsmedizin, Baden ([www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch)). Ihre Interessenschwerpunkte bei der Arbeit sind Stressprävention, gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen und -aufgaben, Führungsentwicklung sowie Optimierung von Innenraumbedingungen in Büroräumlichkeiten. Kontakt: [viviane.gisler@arbeitsmedizin.ch](mailto:viviane.gisler@arbeitsmedizin.ch).

Erst auf dieser Grundlage können Massnahmen wirkungsvoll und nachhaltig im Betrieb umgesetzt werden.

## Veränderungen der Arbeitswelt

Die vielfältigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen, mit denen sich die Arbeitswelt konfrontiert sieht, bergen Chancen und Risiken für die physische und psychosoziale Gesundheit der arbeitenden Bevölkerung.

Dies sind:

- ▶ Die zunehmende Verlagerung der Arbeitsplätze vom Industrie- in den Dienstleistungssektor.
- ▶ Die Dienstleistungsarbeit ist vielfach durch Kontakt mit Menschen gekennzeichnet. Die sogenannte Emotionsarbeit als Tätigkeitsanforderung gewinnt deshalb zunehmend an Bedeutung gegenüber der Sacharbeit. Unter Emotionsarbeit versteht man die Anforderung als Dienstleister beim Kunden stets positive Gefühle zu erzeugen, auch wenn es einem selbst schlecht geht. Dadurch sind im Arbeitsalltag vermehrt soziale und kommunikative Kompetenzen gefordert.
- ▶ Der beobachtbare schnelle Wissenszerfall von spezifischem Fachwissen erfordert lebenslanges Lernen, das oft neben der eigentlichen Arbeitszeit erfolgen muss.

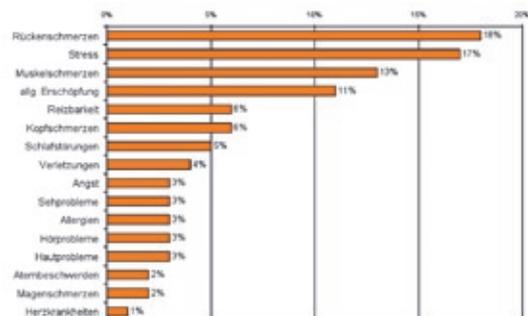
- ▶ Die zunehmende Aufhebung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit: Unsere 24-Stunden-Gesellschaft und die Loslösung von Arbeit – Zeit – Ort erfordern die Aneignung wirksamer Abgrenzungsstrategien.
- ▶ Die Verdichtung der Arbeit: «immer mehr mit immer weniger», führt dazu, dass der Umgang mit Stress zur geforderten Kernkompetenz von Mitarbeitenden und Unternehmen wird.
- ▶ Die Zunehmende Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses, zum Beispiel Teilzeitarbeit, Arbeit auf Abruf, erfordern neue Lebensmodelle.
- ▶ Der wachsende Fachkräftemangel durch veränderte demografische Entwicklung.

Die hier beispielhaft aufgeführten Veränderungen in der Arbeitswelt fordern von den Beschäftigten ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit. Die beruflichen Herausforderungen sind heutzutage enorm und eine Entschärfung der Situation steht nicht in Aussicht. Wenn die Chancen dieser Entwicklungen in Organisationen nicht gezielt genutzt werden und die Risiken gleichzeitig verharmlost werden, kann das schwerwiegende Folgen für die Gesundheit der Mitarbeitenden nach sich ziehen.

## Folgen für die Gesundheit

Die vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen (2007) zeigt, dass 31 Prozent der Berufstätigen in der Schweiz angeben, ihre Gesundheit werde durch die Arbeit beeinträchtigt. Wenn man die Befragungsergebnisse genauer betrachtet, fällt auf, dass psychosomatische und psychische Indikatoren Spitzenreiter unter den Beeinträchtigungen sind (siehe Grafik). Die enge Verflechtung des Stresserlebens mit Rückenschmerzen sowie muskulären Verspannung ist in der Stress-Literatur gut belegt.

Demgegenüber haben klassische, somatische Beeinträchtigungen (zum Beispiel Hörprobleme, Sehprobleme) heute eine vergleichsweise geringere Bedeutung. Die intensiven, gesetzlich verankerten Prä-



## Gesundheitliche Beeinträchtigungen durch die Arbeit in der Schweiz.

(Quelle: vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2007)

ventionsbemühungen der Unternehmen in diesem Bereich (etwa im Rahmen der Arbeitssicherheit) scheinen zu greifen.

In einer anderen Studie geben fast 30 Prozent der Arbeitnehmenden an, gelegentlich bis öfters negative Gefühle wie Niedergeschlagenheit, Hoffnungslosigkeit, Angst oder Depression zu erleben (ISPMZ, 2005).

Diese Zunahme an psychischen Beeinträchtigungen macht sich auch im starken Anstieg der IV-Berentungen aufgrund psychischer Erkrankungen bemerkbar (jährliches Wachstum von 7,2 Prozent, BSV, IV-Statistik 2007).

Die Veränderungen der Arbeitswelt belasten also insbesondere die psychische und somit auch die psychosomatische Gesundheit der arbeitenden Bevölkerung in zunehmendem Mass. Alarmierend ist dabei, dass psychische Erkrankungen bezüglich der Behinderung und Einschränkung der Lebensqualität den Spitzenrang aller Erkrankungen einnehmen, noch vor den Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Die Kosten, welche diese Beeinträchtigungen in den Unternehmen verursachen, sind enorm. Die Produktivität wird einerseits durch krankheitsbedingte Ausfälle von Mitarbeitenden, andererseits durch die herabgesetzte Leistungsfähigkeit von anwesenden Personen vermindert. Wobei psychische und psychosomatische Beeinträchtigungen die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz besonders stark beeinflussen. Gemäss einer kürzlich veröffentlichten US-Studie (Loeppke et al., 2007) sind die Produktivitätseinbussen, welche die Unternehmen tragen, um das Vierfache höher als die verursachten medizinischen und pharmazeutischen Kosten.

Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist deshalb entscheidend, einen Schritt über die Krankheits- und Unfallprävention hinauszugehen und gezielt in das langfristige Wohlbefinden aller Beschäftigten zu investieren.

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

Diesem Anliegen verpflichtet sich die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Entgegen der weitläufigen Meinung ist BGF nicht mit Prävention und Unfallverhütung im Unternehmen gleichzusetzen. BGF geht über die in der Prävention zentrale Frage «Was macht Kranke krank?» hinaus. Das Konzept der Gesundheitsförderung setzt seinen Fokus auf die Frage «Was erhält Gesunde gesund?» und fördert deshalb gezielt die Ressourcen bei der Arbeit.

BGF ist nicht einfach ein Apfeltag im Unternehmen, sondern ein Kultur- und Wertewandel, der nicht von heute auf morgen implementiert werden kann. Der Wandel muss von allen Betroffenen, von der Geschäftsleitung bis zum einzelnen Mitarbeitenden, verinnerlicht und gelebt werden. Das braucht Zeit, weshalb die Ziele, die man mit BGF erreichen will, zwingend mittelfristig gesetzt werden müssen.

### **Voraussetzungen für den Erfolg von BGF:**

- Ein Commitment der Geschäftsleitung: das heisst, BGF muss «top down» verankert sein.
- Führungskräfte als Vorbilder: Sie sind die Schlüsselpersonen in der Beeinflussung von Arbeitsklima, Zeitdruck, sozialer Unterstützung.
- Einen langen Atem: Ziele müssen mittelfristig gesetzt werden, denn BGF ist mehr als nur ein Apfeltag, BGF ist ein Kulturwandel (Empowerment, Partizipation der Mitarbeitenden).
- Integration ins Management-System: BGF ist Alltag.

### **Übersicht Erfolgsfaktoren BGF.**

BGF ist das Resultat jahrzehntelanger arbeits- und organisationspsychologischer Forschung und Praxiserfahrung. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sprechen Klartext: Der Mensch lässt sich nicht mit cleveren Motivationstaktiken manipulieren. Boni und andere finanzielle Anreize zeigen jeweils nur kurzfristig positive Effekte. Repression und Druck fördern gar die innere Kündigung. Die Mitarbeitenden wollen ernst genommen und wertgeschätzt werden. Sie möchten nach ihren Möglichkeiten Verantwortung tragen und zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Zudem haben sie das Bedürfnis, sich in einem Team integriert und akzeptiert zu fühlen. Diese wissenschaftlichen Erkenntnisse nutzt die BGF in ihrer praktischen Umsetzung im Alltag.

BGF kann jeweils auf zwei Ebenen angegangen werden:

**Verhaltensebene:** zum Beispiel Stressbewältigung als Stärkung individueller Problemlösungskompetenzen. Massnahmen auf dieser Ebene beziehen sich jeweils auf die einzelne Person und wirken sich auf das individuelle Verhalten aus.

**Verhältnisebene:** zum Beispiel Änderung der Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen, Erweiterung des Handlungsspielraums. Massnahmen auf dieser Ebene beziehen sich auf ganze Arbeitssysteme und Personengruppen und zielen auf eine Veränderung der Unternehmensstrukturen ab. Die herbeigeführte Verhaltensänderung geht über das Individuum hinaus und umfasst auch das betriebliche sowie soziale Verhalten.

Typischerweise ist die Umsetzung verhältnisorientierter Massnahmen stärker mit Widerstand behaftet als verhaltensorientierte Massnahmen. Allerdings sind verhältnisorientierte Massnahmen auch nachweislich effektiver und nachhaltiger. Deshalb ist erstrebenswert, dass bei der Etablierung von Massnahmen der BGF Prozesse der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung ins Zentrum rücken.

### **Drei Schlüsselbegriffe der BGF**

**Empowerment:** Das Empowerment oder die Befähigung der Mitarbeitenden nimmt in der BGF eine zentrale Rolle ein. Sie

geht von einem Menschenbild des selbständigen, eigenverantwortlichen Mitarbeitenden aus, der vom Betrieb die nötigen Ressourcen und erforderlichen Kompetenzen erhält, um bei der Arbeit sein volles Potenzial zu entfalten und gesund seiner Arbeit nachzugehen. In der arbeitspsychologischen Literatur spricht man in diesem Zusammenhang vom Postulat der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen (Ulich, 2001).

**Partizipation:** Die Mitarbeitenden werden im Rahmen der BGF von Empfängern von Befehlen und Anweisungen zu aktiven Beteiligten. Sie übernehmen eine zentrale Rolle für die Mitgestaltung und Optimierung ihrer Arbeitsplätze, -prozesse und -umgebungen. Der Mitarbeitende, der seine Arbeitsprozesse und -tätigkeiten am besten kennt, bringt seine spezifischen Kenntnisse ein. Aus der oftmals verbreiteten Rollenverteilung Laie versus Experte wird eine Zusammenarbeit gleichwertiger Partner. Das Umdenken muss also nicht nur auf Seiten des bisherigen Befehlsempfängers stattfinden, sondern betrifft auch die Vorgesetzten, welche den Beitrag der Mitarbeitenden anerkennen und diese zu mehr Mitbestimmung auffordern sollen.

**Ganzheitliche Verankerung in der Organisation:** BGF muss top-down und in allen Bereichen des Betriebes verankert sein. Ohne das Commitment der Geschäftsleitung verkommt BGF zur Alibi-Übung. BGF ist nicht nur Sache des Betriebsarztes oder eines anderen Gesundheitsspezialisten. Sie gehört in das Pflichtenheft eines Arbeitgebers und aller Führungskräfte einer Organisation.

BGF ist Chefsache, denn Vorgesetzte prägen die betriebliche Kultur massgebend und beeinflussen im täglichen Umgang mit den Mitarbeitenden deren psychosoziales Wohlbefinden. Wenn eine Führungskraft in ihrer Denkhaltung nicht menschenfreundlich und wertschätzend gesinnt ist, wird ihr Team nicht in einem guten Arbeitsklima arbeiten können. Auch die Führungskräfte müssen deshalb befähigt werden. Ihnen muss die Tragweite ihres Einflusses auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden aufgezeigt werden. Mit dem zunehmenden Veränderungsdruck werden die psychosozialen Kompetenzen der Führungskräfte künftig gar noch mehr gefordert werden.

### **BGF – ein Win-win-Konzept**

Der systematische Aufbau einer ganzheitlichen Gesundheitsförderung im Betrieb bringt sowohl für Mitarbeitende wie auch für die Organisation als Ganzes vielfältige Vorteile. Mitarbeitende profitieren vom gesteigerten Handlungsspielraum, von einer erhöhten Transparenz, von einem gesteigerten Mitbestimmungsrecht und von mehr Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsumgebung und -organisation. Sie verfügen über vielfältige Ressourcen und Kompetenzen und fühlen sich wohl bei der Arbeit. Demgegenüber profitiert die Or-

ganisation von motivierteren, leistungsfähigeren und -willigeren Mitarbeitenden mit einer hohen Firmenbindung. Das Image der Firma nach aussen und innen wird gesteigert. Zahlreiche Studien belegen zudem den hohen finanziellen Nutzen der BGF (vgl. iga-Report 13, 2008).

### Gesundheitszirkel

Der Gesundheitszirkel ist ein zentrales Instrument der BGF. In regelmässig stattfindenden, zeitlich begrenzten Gesprächsrunden (z.B. fünfmal zwei Stunden), werden mit der Unterstützung einer neutralen Moderation Ursachen und Möglichkeiten arbeitsbedingter Belastungen und Ressourcen eruiert. Diese Ziele stehen im Zentrum des Gesundheitszirkels:

- Nutzung des Erfahrungswissens der Mitarbeitenden, um Ressourcen, Belastungen und Beschwerden in der Arbeit zu ermitteln
- Entwicklung von konkreten Lösungs-ideen zur Förderung der Ressourcen und Verminderung der Belastungen
- Erarbeitung einer Massnahmenliste als Diskussionsgrundlage für ein Gespräch zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden

Der Gesundheitszirkel verkörpert somit eine vertiefte Ist-Analyse der aktuellen Arbeitssituation aus Sicht der Mitarbeitenden. Die Führungskräfte und Geschäftsleitung erfahren so, wo der Schuh drückt. Gleichzeitig erhalten sie von den Mitarbeitenden konkrete Ideen, wie man die Belastungen am Arbeitsplatz reduzieren könnte.

Sowohl dem Empowerment- als auch dem Partizipationsgedanken werden im Rahmen dieser Methodik vollumfänglich Rechnung getragen. Die Mitarbeitenden werden befähigt, ihre Eigenverantwortung wahrzunehmen und sich aktiv an der Optimierung ihrer Arbeitssituation zu beteiligen. Gleichzeitig bietet ein Gesundheitszirkel Möglichkeit, sowohl auf der Verhaltens- als auch auf der Verhältnisebene Massnahmen zu definieren.

Vertiefte Informationen zu diesem BGF-Instrument erhalten Sie auf der Webseite von kmu-vital ([www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)).

Hier findet sich ein praxisnaher BGF-Werkzeugkasten. Die Themen der Module sind breit und decken die verschiedenen Phasen einer systematischen Einführung von Gesundheitsförderung im Betrieb ab.

### Beispiel der Praxis

Am Beispiel eines Unternehmens, das in der Fleischproduktion tätig ist, soll veranschaulicht werden, wie ein Gesundheitszirkel dazu beitragen kann, die betriebliche Situation zu optimieren und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern:

Aufgrund von Unzufriedenheit in einer Produktionsabteilung führte der Fleischverarbeitungsbetrieb im Jahr 2006 eine Befragung der Mitarbeitenden (MAB von KMU-vital) durch. Als wichtigste Brennpunkte wurden der Takt, die Arbeitszeitregelung, die Wertschätzung durch Vorgesetzte und körperliche Beschwerden identifiziert. Um auf die Ergebnisse der MAB vertieft einzugehen und die Problembereiche gezielt zu bearbeiten, wurde noch im selben Jahr ein Gesundheitszirkel ins Leben gerufen.

Folgende Massnahmen wurden von den Teilnehmenden des Gesundheitszirkels vorgeschlagen und im Zeitraum 2006–2007 umgesetzt:

- Reduktion des Taktes
- Verbesserung des Rotationssystems an den Arbeitsplätzen: Rotation wurde an allen Arbeitsplätzen obligatorisch. Anstatt eines wöchentlichen Wechsels, wurde neu alle paar Stunden rotiert.
- Verbesserung der Arbeitszeitregelungen: Das tägliche Arbeitszeit-Ende wird eine Woche im Voraus bekannt gegeben. Ein grafischer Überblick über die Jahresarbeitszeit wurde erstellt.
- Verbesserung des Führungsverhaltens: Vorgesetzter erhielt ein Coaching. Ende Woche soll er zudem jedem Mitarbeitenden die Hand schütteln und ihm/ihr persönlich für den geleisteten Einsatz danken.
- Verbesserung der Informationspolitik über Löhne, arbeitsrechtliche Bedingungen: Informationsveranstaltung mit einem Juristen, um offene Fragen zu beantworten und Missverständnisse sowie Fehlinformationen aus dem Weg zu räumen.

Im Jahr 2008 wurde die Wirkung der umgesetzten Massnahmen evaluiert.

Die betroffene Abteilung konnte einen jährlichen Gewinnzuwachs von 0,5 Millionen erreichen. Ausschlaggebend für dieses Ergebnis waren zum Bei-

spiel die Abnahme der Stillstandzeiten der Maschinen und die Zunahme von Fleisch erster Qualität.

Um neben diesen objektiven Kennwerten auch die subjektive Wirkung der Massnahmen zu überprüfen, wurde die Befragung der Mitarbeitenden von KMU-vital im 2008 wiederholt. Die Grafik «Einführung Gesundheitszirkel» zeigt die positive Entwicklung der Situation in sämtlichen Bereichen auf.

Die Wirkungszusammenhänge solcher BGF-Massnahmen sind komplex. Folgende Interpretationen sollen die vielfältigen Auswirkungen des Gesundheitszirkels beispielhaft aufzeigen:

Durch das verbesserte Rotationssystem konnten einseitige Körperhaltungen reduziert und körperliche Beschwerden verringert werden. Die Arbeitsaufgaben wurden positiver bewertet, und die verbesserte Information bezüglich der Arbeitszeiten führte zu einer verbesserten Planbarkeit des Privatlebens sowie zu einer verringerten Verunsicherung bezüglich arbeitsplanerischer Fragen.

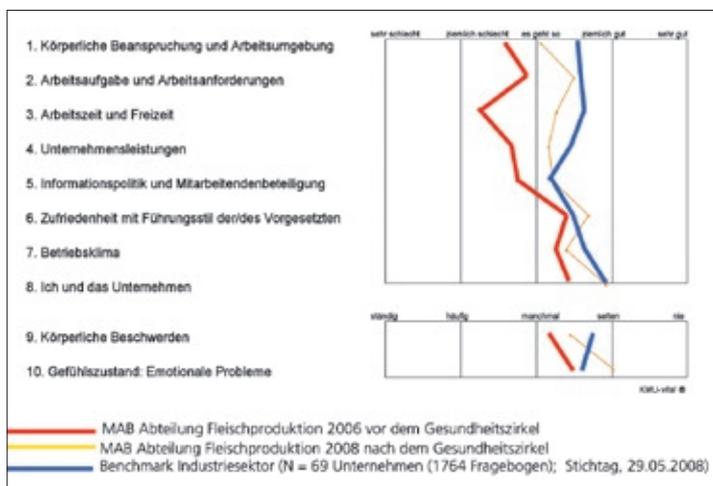
Auch die eingeforderte Geste der Anerkennung des Vorgesetzten wurde trotz verpflichtendem Charakter geschätzt. Die Informationsveranstaltung hat sich positiv auf die Wahrnehmung der Informationspolitik und Unternehmensleistungen ausgewirkt. Verunsicherungen durch Fehlinformationen konnte abgebaut werden. Die Mitarbeitenden fühlten sich nach dem Gesundheitszirkel besser eingebunden und am Betriebsgeschehen beteiligt. Das Wohlbefinden konnte auf körperlicher, sozialer und psychischer Ebene gesteigert werden.

### Fazit

Im Bereich der BGF besteht europaweit Handlungsbedarf. In den meisten Unternehmen geht das Angebot nach wie vor nicht über die obligatorischen Vorsorgeprogramme hinaus (Adecco Institute White Paper, 2007). Die Folgen dieses Versäumnisses werden in aktuellen Studien zur Gesundheit der Beschäftigten ersichtlich.

Es zeichnet sich jedoch eine Trendwende ab und BGF gewinnt zunehmend an Bedeutung. Führende Schweizer Unternehmen haben erkannt, dass sich mit der Umsetzung von BGF-Programmen entscheidende Wettbewerbsvorteile generieren lassen. Diese Erkenntnis hat sie dazu veranlasst, in Zusammenarbeit mit der Gesundheitsförderung Schweiz das Qualitätssiegel «Friendly Work Space» zu entwickeln ([www.gesundheitsförderung.ch/label](http://www.gesundheitsförderung.ch/label)).

Das Siegel basiert auf den Qualitätskriterien der ENWHP (European Network For Workplace Health Promotion) und wird dem Bedürfnis nach einheitlichen Qualitätsstandards in der BGF gerecht. Ausgezeichnet werden Unternehmen, welche nicht nur auf individuelle Verhaltensweisen fokussieren, sondern auch Massnahmen zur Optimierung betrieblicher Rahmenbedingungen erfolgreich umsetzen. ■



Ergebnisse Befragung der Mitarbeitenden vor/nach der Einführung des Gesundheitszirkels.