

# Mitarbeiterführung heisst auch Gesundheitsmanagement

Arbeitsumfeld, Organisation und Führungsstil leisten einen wesentlichen Beitrag zur Gesundheit jedes einzelnen Mitarbeitenden. Für die Betriebe ist Gesundheitsmanagement eine wichtige Voraussetzung für Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen wie Volg haben das erkannt. Eine soeben lancierte Initiative belebt das Thema Stressbekämpfung neu.

Zehn Betriebe nehmen am Projekt «SWiNG» teil. Diese Initiative «Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung» von Gesundheitsförderung Schweiz und dem Schweizerischen Versicherungsverband soll mit gezielten Interventionen Stressursachen in Unternehmen aufdecken und bekämpfen. Zunächst wird in den Pilotbetrieben mit 200 bis 1000 Mitarbeitenden aus Dienstleistung, Produktion, Gesundheitswesen, Telekommunikation und öffentlicher Verwaltung eine detaillierte Analyse zur Stresssituation durchgeführt. Die Ergebnisse aus einer Stressbefragung bei allen Mitarbeitenden, Interviews mit Schlüsselpersonen, Managementbefragungen und systematische Tätigkeitsbeobachtung zusammen mit den betrieblichen Kennzahlen bilden die Basis für die Interventionen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Führungsschulungen, Workshops zu Stressmanagement am Arbeitsplatz sowie ein Gesundheitszirkel sind die Basismodule. Je nach Problemlage werden diese – unterstützt durch externe BGF-Anbieter – ergänzt, zum Beispiel durch die Bildung interner Stress-Anlaufstellen, Massnahmen zur Verbesserung der Life Domain Balance oder Workshops zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team beziehungsweise zum Zeit- und Selbstmanagement. Der gesamte Prozess wird von einer umfassenden Evaluation begleitet mit dem Ziel, den ökonomischen Nutzen und die Wirkungswei-

se der Interventionen zu untersuchen. Das Projekt soll helfen, Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen gesünder und effizienter zu gestalten, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und damit deren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu steigern.

## Ökonomischer Nutzen der Massnahmen noch nicht nachgewiesen

«Wir erwarten, dass sich das Projekt für die Betriebe auf verschiedenen Ebenen lohnen wird», sagt Projektleiter Lukas Weber. Zum einen rechneten die Initiatoren mit einer direkten positiven Auswirkung auf die Gesund-

**Absenzen, Krankheits- und Invalidisierungskosten verursachen jährlich einen volkswirtschaftlichen Schaden von 4,2 Milliarden Franken**

heit der Mitarbeitenden, was sich in geringeren Absenz- und Fluktuationszahlen widerspiegeln werde. «Zum anderen wird sich die Massnahme wohl auch langfristig positiv auf die Produktivität auswirken», erwartet Weber. Dies soll im Rahmen des Projekts eingehend untersucht werden. Geplant sind zwei Inter-

ventionsdurchgänge. Die ersten Zwischenergebnisse werden in einem Jahr bekannt gegeben, der Abschluss des Projekts mit einem Budgetvolumen von zwei Millionen Franken ist für Dezember 2010 vorgesehen. Die Bestandsaufnahme, die evaluative Begleitung, das Reporting und die Entwicklungskosten werden finanziert. Die Kosten für die Interventionen übernehmen die Betriebe selbst.

Bisher wurden die Auswirkungen von BGF-Interventionen bei Stresssituationen hinsichtlich des ökonomischen Nutzens noch nicht hinreichend systematisch nachgewiesen. Mit «SWiNG» soll sich das ändern. Darüber hinaus werden die Betriebe bei der Umsetzung wirksamer Massnahmen zur Bekämpfung negativer Konsequenzen von Stress und Burnout unterstützt. Gerade diese beiden Faktoren verursachen einen erheblichen Teil krankheitsbedingter Kosten in Schweizer Betrieben. Absenzen, Krankheits- und Invalidisierungskosten verursachen jährlich einen volkswirtschaftlichen Schaden von 4,2 Milliarden Franken, schätzt das Staatssekretariat für Wirtschaft, SECO.

Unabhängig von «SWiNG» hat das Unternehmen Volg die Initiative ergriffen, um Stress- und damit Krankheitsfaktoren zu Leibe zu rücken. Im Rahmen des Projekts «Gesundheit miteinander» hat das Unternehmen für seine rund 5000 Mitarbeiter eine DVD produziert, die ihnen aus den Stressfallen des Alltags heraushelfen soll. Der Film zeigt

Konfliktsituationen im betrieblichen sowie familiären Umfeld und gibt Lösungsansätze.

### Gesundheitscheck und Ratschläge

Alle Führungskräfte und Filialleiter konnten sich einem Gesundheitscheck unterziehen. Dazu gehörten eine Herz-Kreislauf-Untersuchung und Blutanalysen. Ein Fragebogen gab Aufschluss über die individuelle Stresssituation. Rund 95 Prozent der Filialleiter bewegten sich im Durchschnitt. Die Belastung bei den Führungskräften war eindeutig grösser, Übergewicht und hoher Blutdruck häufiger. Die Betroffenen bekamen den Rat, sich in ärztliche Behandlung zu begeben, und lernten in Workshops, sich ein individuelles Bewegungs- und Entspannungsprogramm zusammenzustellen. Aus der DVD für die Mitarbeitenden entstanden zudem sieben verschiedene Ratgeberbroschüren, in denen 21 Experten zu Wort kommen. «Ein voller Terminkalender oder eine schwierige Lebenssituation müssen nicht automatisch zu Stress führen», meint zum Beispiel der Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie Werner Entenmann im Ratgeber «Keinen Stress mit dem Stress». Vielmehr komme es darauf an, wie lange eine Belastung andauere und ob der Betroffene in der Lage sei, die Anforderungen anzunehmen, beziehungsweise ob er genügend Handlungsmöglichkeiten habe. In anderen Broschüren werden gesunde Ernährung oder Aspekte für einen erquickenden Arbeits- und Lebensraum thematisiert.

### Erfolg stellt sich nicht von heute auf morgen ein

«Es braucht aber lange Zeit, bis so etwas ins Bewusstsein dringt», resümiert Ferdinand Hirsig, Vorsitzender der Geschäftsleitung bei Volg. Er habe sich da keinerlei Illusionen gemacht und «war nicht so naiv zu glauben, dass sich dieses Projekt innerhalb von zwei Wochen im Umsatz niederschlägt». Er werde



Foto: Christine Bärlocher

das Gesundheitsmanagement auf jeden Fall weiterverfolgen. «Denn», so ist Hirsig überzeugt, «das wird das globale Thema in der Zukunft sein.» Unternehmensberater Markus Marthaler hat das Projekt mit Volg durchgeführt, die Ideen gemeinsam mit der Geschäftsleitung entwickelt. Es geht nicht nur darum, ein Burnout zu verhindern, sondern gezielt im Unternehmen eine Kultur zu etablieren, die der menschlichen Kompetenz und der Persönlichkeitsbildung der Führungscrow hohe Priorität beimisst. Für 80 Prozent der Unternehmen bestehe Gesundheitsmanagement aus gesundheitsfördernden Massnahmen wie Stressbewältigungsseminaren, Ergonomie oder Absenzenmanagement. «Doch das reicht nicht aus», meint Marthaler. «Gemeinsame Werte, ethische Führung, klare, realistische Ziele und die Gesetzmässigkeit von Geben und Nehmen bilden das Fundament des Erfolgs.»

Sabine Schritt

### Ein Qualitätssiegel für gesundheitsfördernde Betriebe

Die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz hat anlässlich der nationalen Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung am 19. Juni in Basel das weltweit einzigartige Qualitätssiegel «Friendly Work Space» lanciert. Betriebliches Gesundheitsmanagement bringt auch Wettbewerbsvorteile. Daher haben sich führende Schweizer Unternehmen zusammengeschlossen, um mit der Gesundheitsförderung Schweiz einen einheitlichen Standard zu entwickeln. Ausgezeichnet werden Unternehmen, die nicht nur auf die individuellen Verhaltensweisen fokussieren, sondern auch Massnahmen zur Optimierung der betrieblichen Rahmenbedingungen erfolgreich umsetzen und betriebliches Gesundheitsmanagement als Bestandteil des Unternehmensmanagements betrachten.