

# Betriebliche Gesundheitsförderung – ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) wird oft fälschlicherweise mit Prävention – d.h. der Verhinderung von Krankheiten und dem Erkennen von Risikofaktoren – sowie mit Unfallverhütung im Unternehmen gleichgesetzt. BGF ist vielmehr ein Kultur- und Wertewandel, der nicht von heute auf morgen eingeführt werden kann. Sie gibt den Unternehmen Mittel und Wege in die Hand, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu steigern und sie somit leistungsfähiger zu machen. Ein gesundheitsfördernder Betrieb ist ein attraktiver Arbeitgeber. Im Zeitalter des zunehmenden Fachkräftemangels kann das ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil sein.



Der Arbeitsplatz hat eine zentrale Bedeutung für die Erhaltung der Gesundheit. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist ein Konzept, das die Gesundheit am Arbeitsplatz gezielt verbessern will. Sie bedingt allerdings ein Umdenken und eine Verhaltensänderung auf allen Hierarchiestufen. Bild: Keystone

Die Veränderungen der Gesellschaft und der Arbeitswelt in den letzten 30 Jahren haben zu einer zunehmenden psychischen Belastung der Arbeitnehmenden geführt. In der schweizerischen Gesundheitsbefragung im Jahr 2002 geben 44% der 19 700 Befragten an, unter starken nervlichen Anspannungen am Arbeitsplatz zu leiden. Diese Gruppe beklagt sich über doppelt so viele starke körperliche Beschwerden als die nicht nervlich Angespannten. In der gleichen Untersuchung leiden fast doppelt so viele Gestresste unter einem schlechten psychischen Wohlbefinden als nicht Gestresste. Die viel zitierte Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) über Stress am Arbeitsplatz<sup>1</sup> zeigt ebenfalls, dass Gestresste viel höhere Gesundheitskosten als

nicht Gestresste verursachen. In Deutschland stieg der Anteil psychischer Ursachen für Arbeitsausfälle zwischen 2001 und 2003 von 6,6% auf 9,7%, also um fast 50%. Bei den Diagnosen als Grund für eine IV-Berentung liegen 2004 psychische Erkrankungen mit 44,7% weit an der Spitze.

## Was heisst «gesund sein»?

Gemäss Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist «Gesundheit» ein Zustand des völligen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen. Leo A. Nefiodow hat in seinem Buch «Der sechste Kondratieff» eine aus WHO-Aussagen zusammengestellte Liste der für die Gesundheit relevanten Kriterien erstellt. Um sich nach WHO-Definition gesund zu fühlen, müssen folgende Kriterien erfüllt sein:

- ein stabiles Selbstwertgefühl;
- ein positives Verhältnis zum eigenen Körper;
- die Fähigkeit zu Freundschaft und sozialen Beziehungen;
- eine intakte Umwelt;
- eine sinnvolle Arbeit und gesunde Arbeitsbedingungen;



**Dr. med. Dieter Kissling**  
Geschäftsleiter Institut für Arbeitsmedizin (IFA), Baden

<sup>1</sup> Siehe Daniel Ramaciotti und Julien Perriard: Die Kosten des Stresses in der Schweiz. Studie im Auftrag des Seco, Bern, 2003. Internet: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), Rubriken «Publikationen und Formulare», «Studien und Berichte», «Arbeit».

- Gesundheitswissen und Zugang zur Gesundheitsversorgung;
- eine lebenswerte Gegenwart und die begründete Hoffnung auf eine lebenswerte Zukunft.

### Zentrale Bedeutung des Arbeitsplatzes für die Gesundheit

Analysieren wir diese Punkte, können wir feststellen, dass der Arbeitsplatz eine zentrale Rolle für die Gesundheit einnimmt. Der Arbeitsplatz ist für die Steigerung des Selbstwertgefühls zentral, vorausgesetzt, Arbeitsklima und Führungsverhalten des Vorgesetzten erlauben eine Steigerung des Selbstwerts. Die Erweiterung des sozialen Umfeldes am Arbeitsplatz ermöglicht uns, neue Freundschaften und soziale Beziehungen einzugehen. Dies gilt vor allem, wenn ein unterstützendes und teamorientiertes Klima herrscht. Der Sinn der Arbeit ist von elementarer Wichtigkeit; letztendlich ist es ein natürliches Bestreben, eine Arbeit machen zu dürfen, die Sinn macht.

Die Arbeitsbedingungen haben sich aus der Warte der klassischen Arbeitsmedizin dank reduzierten physikalischen, chemischen und biologischen Belastungen in den letzten Jahrzehnten beträchtlich verbessert. Die Verdichtung der Arbeit, die Beschleunigung der Geschäftsprozesse und die Veränderung der Produkte und Märkte haben jedoch zu einer ganz neuen Form von belastenden Arbeitsbedingungen geführt. Der Arbeitstakt hat sich beschleunigt. In einer Studie der Arbeitspsychologie der Universität Bern konnte gezeigt werden, dass 75% der Stressoren von Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz entstehen. Der letzte Punkt hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten dahingehend geändert, dass die früher vorherrschende patronale Führungsstruktur nicht mehr dominierend ist. Der psychologische Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber hat sich enorm abgeschwächt. Wer man in den Achtzigerjahren noch überzeugt, in einer Firma von jungen Alter bis zur Pensionierung zu bleiben und somit eine begründete Hoffnung auf eine lebenswerte Zukunft zu haben, hat sich diese Situation innerhalb einer Generation drastisch geändert. Massenentlassungen, Restrukturierungen und Fusionen haben dazu geführt, dass wir heute vom Mitarbeiter zum Eigenunternehmer mutieren müssen. Dieser Forderung vermögen längst nicht alle Arbeitnehmenden nachzukommen. Die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit mit dem entsprechenden lebenslangen Lernen und der ständigen Fort- und Weiterbildung überfordert zahlreiche Arbeitnehmende. Die Folgen können leicht aus der schweizerischen Gesundheitsstatistik ersehen werden.

### Grundwerte und Eckpfeiler der BGF

Die zentralen Fragen der Gesundheitsförderung sind: Was erhält Gesunde gesund? Welches sind die Gesundheitsressourcen, und wie kann ich diese fördern? BGF erschöpft sich somit nicht in einem Apfelflag im Unternehmen, sondern bedeutet einen Denkwandel in den Köpfen aller Betroffenen von der Geschäftsleitung bis zum Arbeitnehmenden, der auch gelebt werden muss. Die Einführung von BGF in einem Unternehmen ist Chefsache. Sie ist ohne die volle Unterstützung durch die Geschäftsleitung vergebene Mühe und sollte gar nicht erst begonnen werden. BGF beruht auf folgenden Eckpfeilern:

#### Empowerment

Dies bedeutet so viel wie Befähigung, Ermächtigung. Das Menschenbild der BGF geht vom selbstständigen, eigenverantwortlichen Mitarbeitenden aus, der vom Vorgesetzten die nötige Handlungsfreiheit erhält, um seine Arbeit den Gesundheitskriterien entsprechend zu machen. Dazu gehört auch das Gesundheitswissen. Über gesundheitsrelevante Themen soll regelmässig gesprochen werden. Weshalb nicht während eines Jahres das Thema Selbstwert in den Mittelpunkt der betriebsinternen Fortbildungen stellen? Auch Themen wie Ergonomie, Nichtraucher oder richtige Ernährung dürfen in einem Unternehmen Platz haben.

#### Partizipation

Die Mitarbeitenden sind durch die Einführung der BGF nicht nur reine Empfänger von Befehlen und Anweisungen, sondern sie tragen aktiv dazu bei, ihren Arbeitsplatz, ihre Arbeitsprozesse und ihre Arbeitsumgebung mitzugestalten. Dadurch ändert sich das Verhältnis von Chef und Mitarbeitenden: Es begegnen sich nun zwei gleichwertige Partner. Der Mitarbeitende, der seine Arbeitsprozesse und -tätigkeiten am besten kennt, soll partnerschaftlich seine Kenntnisse einbringen. Das Umdenken findet also nicht nur auf Seiten des bisherigen Befehlsempfängers statt, sondern betrifft auch die Vorgesetzten, die den Mitarbeitenden zu mehr Mitbestimmung auffordern. Ausgerechnet diese Massnahme stösst bei Vorgesetzten auf viele Widerstände, da sie bei diesen Ängste auslöst.

#### Multisektorielles Vorgehen

Damit ist das Einbinden der BGF in alle Bereiche des Betriebs gemeint. BGF ist nicht Sache des Betriebsarztes oder eines Hausarztes. Sie gehört in das Pflichtenheft eines Arbeitgebers. Damit Mitarbeitende den Gesundheitskriterien entsprechend leben können, braucht es einen Umgang im Betrieb,

Kasten 1

#### Kennzahlen der betrieblichen Gesundheitsförderung

Auch wenn sich die BGF um weiche Faktoren im Unternehmen kümmert, stehen der Unternehmensleitung Kennzahlen zur Verfügung, die als Temperaturfühler Auskunft über das Wohlbefinden der Belegschaft geben.

- **Absenzzahlen:** Die durchschnittliche krankheits- und unfallbedingte Absenz in Schweizer Unternehmen liegt bei 68 Stunden pro Mitarbeiter pro Jahr (Bundesamt für Statistik 2004). Dies entspricht einer Absenzzahl von 4%. Eine Geschäftsleitung sollte sich mindestens einmal pro Quartal mit diesen Zahlen befassen.
- **Fluktuationsrate:** Auch diese Zahl zeigt auf, wie gerne Mitarbeitende im Betrieb arbeiten und wie attraktiv der Arbeitgeber für sie ist. Es reicht jedoch nicht, diese Zahlen einfach nur zur Kenntnis zu nehmen – bei zu hohen Werten ist eine Reaktion angezeigt.
- **Resultate der Mitarbeiterumfrage:** Mitarbeiterumfragen sind äusserst wichtig. Die Belegschaft muss nach der Umfrage informiert werden, und sie muss bei schlechten Resultaten Veränderungen spüren. Ist die Geschäftsleitung nicht bereit, Veränderungen vorzunehmen, ist es wohl besser, keine Umfragen durchzuführen.
- **Betriebspezifische Umfragen:** Beispielsweise macht British Telecom regelmässige Stressumfragen im Unternehmen. Jeder Vorgesetzte aller Stufen erhält eine Grafik, aus der er ersehen kann, wie die Mitarbeitenden seiner Gruppe, Abteilung oder Division geantwortet haben.



Bild: Keystone

Das Führungsverhalten ist in der Umsetzung der BGF zentral. Dazu gehört insbesondere die Möglichkeit, sozialen Austausch zu pflegen.

vornehmlich im Rahmen des Führungsverhaltens. Das psychische und soziale Wohlbefinden am Arbeitsplatz wird letztendlich zentral vom Vorgesetzten gesteuert. Wenn seine Denkhaltung nicht menschenfreundlich und wertschätzend ist, wird sein Team nicht in einem guten Arbeitsklima arbeiten können. Die Führungskräfte bedürfen deshalb einer entsprechenden Schulung, die ihnen die Wichtigkeit ihrer Funktion bezüglich der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden aufzeigt. Die psychologische Kompetenz der Führungskräfte wird mit dem zunehmenden Veränderungsdruck noch mehr gefordert sein.

Um Erfolg zu haben, wird sich der Unternehmer der Zukunft immer mehr um immaterielle Faktoren seines Tuns kümmern müssen. Leider sind viele Vorgesetzte nicht zu einem solchen Umdenken fähig. Die Tage dieser «Dinosaurier der Führung» sind jedoch gezählt, da sie mit ihrem Verhalten demotivierend sind und sich dies über kurz oder lang in der Performance ihres Teams oder Unternehmens niederschlagen wird.

### Umsetzung auf individueller und struktureller Ebene

Die Umsetzung der BGF sollte immer auf zwei Ebenen erfolgen.

- *Individuelle Ebene*, z.B. in Form einer Nichtraucherkampagne. Diese Massnahme richtet sich aber nur an diejenigen, die ausstiegswillig sind. Somit betrifft die individuelle Ebene nur wenige.
- *Strukturelle Ebene*, z.B. ein Rauchverbot in den Firmenräumlichkeiten. Eine solche Massnahme hilft sowohl den nicht Ausstiegswilligen wie auch den Nichtrauchern.

Typischerweise sind strukturelle Massnahmen mit viel mehr Widerstand behaftet als individuelle; sie sind jedoch auch viel effektiver und nachhaltiger.

Die individuelle Ebene zeigt den Mitarbeitenden konkret auf, dass der Betrieb an der Gesundheit des Mitarbeitenden interessiert ist. Der Nutzen kommt direkt dem Individuum zugute, indem es die Gesundheitsförderung am eigenen Leib spürt. Auf dem Markt werden zahlreiche individuelle Gesundheitsförderungsmodule angeboten. Sie beinhalten meistens die Themen der individuellen Gesundheit wie Bewegung, Ernährung und Entspannung.

Auf der strukturellen Ebene sind heute Absenzmanagement-Programme am meisten gefragt. Sie bringen relativ schnell nach der Einführung grosse finanzielle Einsparungen für das Unternehmen. Allerdings besteht die Gefahr einer falschen Handhabung dieses Instruments. Oft wird eine repressive Methode gewählt, die kontrollierend ist. Dies führt zwar kurzfristig zu einer Reduktion der Absenzen, hat aber zur Folge, dass die Demotivation der Mitarbeitenden im Betrieb steigt. Deshalb ist die Führungsschulung ein zentrales Element des Absenzmanagements. Eine gute Datenerfassung und -bewirtschaftung bildet ein weiteres Element. Die Kennzahlen der Absenzen und Fluktuation müssen dem Betrieb bekannt sein. Erfahrungen aus Seminaren lassen vermuten, dass immer noch 80% der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ihre Absenzzahlen nicht kennen, geschweige denn bewirtschaften. Das dritte Element ist das Case Management. Mitarbeitende, die mehr als einen Monat krank sind, müssen frühzeitig und professionell in ihrer baldigen Rückkehr in den Beruf begleitet werden.

### Grundsätze des Führungsverhaltens

Für die Gesundheit der Mitarbeitenden im Unternehmen ist das Führungsverhalten elementar. Folgende Grundsätze müssen die Führungskräfte kennen und berücksichtigen:

- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden möglichst viel Handlungsspielraum bei der Ausübung ihrer Tätigkeit haben. Schenken Sie ihnen Vertrauen. Im Zeitalter der Wissensarbeiter verliert die Weisheit «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» an Wahrheitsgehalt. Wenn Sie Ihrem Mitarbeiter nicht vertrauen können, weshalb arbeitet er überhaupt noch bei Ihnen? Durch mehrere Studien ist belegt, dass ein hoher Handlungsspielraum die psychosomatischen Beschwerden ihrer Mitarbeitenden reduziert.

Grafik 1

**Zehn Module der Umsetzung von BGF in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)**

<b>Einstiegsmodul</b> Einstiegs-Workshop		
<b>Analysemodule</b> Managementbefragung Gesundheitszirkel		
<b>Umsetzungsmodule</b>		
<i>Organisationsentwicklung</i>	<i>Personalentwicklung</i>	<i>Gesundheitsverhalten</i>
Arbeitsgestaltung	Zusammenarbeit im Team	Wellness
Aspekte der Ergonomie	BGF als Führungsaufgabe	Stressmanagement

Quelle: Kissling / Die Volkswirtschaft

Weiterbildung sind Gratifikationen, die wenig kosten und die Gesundheit des Mitarbeiters erhalten. Wir wissen, dass Mitarbeitende, die das Gefühl haben, sich für die Firma aufzuopfern, dafür aber nur einen schäbigen Lohn zu erhalten, ein zwei- bis vierfach erhöhtes Herzinfarktisiko haben und mehr unter Rückenschmerzen leiden als Mitarbeitende, die ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen angeben.

- Bauen Sie alle unnötigen bürokratischen Hindernisse ab. In der Arbeitspsychologie sprechen wir von Regulationshindernissen. Die Einführung eines neuen EDV-Systems, das den Zeitaufwand der Bedienung verdoppelt, oder ein PC, der einmal mehr abstürzt, erhöht den Stresspegel massiv.

**Rentiert sich betriebliche Gesundheitsförderung?**

Zahlreiche Studien belegen die finanzielle Rentabilität der BGF. Vielfach wird ein Return on Investment von 3:1 ausgewiesen. Nebst dem direkten finanziellen Nutzen ist der ideale Ansatz entscheidend. Es ist schön, wenn Sie als Unternehmer Arbeitsplätze schaffen. Es ist noch viel schöner, wenn Sie als Arbeitgeber gesundheitsförderliche Arbeitsplätze schaffen, an denen sich Ihre Mitarbeitenden wohl fühlen und einer sinnvollen Tätigkeit mit interessantem Inhalt in einem Umfeld mit gutem Arbeitsklima nachgehen können. Selbstverständlich sorgen Sie auch dafür, dass Ihre Mitarbeitenden sich persönlich und fachlich dauernd weiterentwickeln können. Ihre Mitarbeitenden danken es Ihnen mit hoher Motivation und Leistungsbereitschaft. Sie danken es Ihnen auch dadurch, dass sie gut von Ihrem Unternehmen sprechen und stolz sind, in Ihrem Unternehmen arbeiten zu dürfen. █

Kasten 2

**Wo erhalten Sie Unterstützung?**

Die Gesundheitsförderung Schweiz ([www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)) hat zwischen 2001 und 2004 ein Projekt finanziert, das KMU kostenlose Module der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Verfügung stellt ([www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)). Beispielsweise steht eine Mitarbeiterumfrage online in mehreren Sprachen zur Verfügung, die direkt ausgewertet wird. Gleichzeitig wird ein Benchmarking als Vergleich zu anderen Firmen angeboten. Weitere Module sind u.a.: Zusammenarbeit im Team, Ergonomie, Wellness für Mitarbeitende, Managementbefragung und Gesundheitszirkel.

Für eine ganzheitliche und nachhaltige Umsetzung der BGF gibt es einige etablierte und seit Jahren in diesem Bereich tätige Firmen und Institutionen:

- Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung: [www.iafob.com](http://www.iafob.com);
- Gesundheitsförderung der Suva: [www.suva.ch](http://www.suva.ch), Rubriken «suvapro», «Betriebliche Gesundheitsförderung»;
- Institut für Arbeitsmedizin: [www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch).

- Die Arbeit Ihres Mitarbeitenden soll möglichst ganzheitlich sein. Überlegen Sie sich bei jeder Delegation von Arbeit, ob Sie – auf das Können des Mitarbeitenden bezogen – eine möglichst ganzheitliche Arbeit vergeben. Nur so sieht dieser den Sinn und Nutzen seiner Tätigkeit und baut Selbstvertrauen auf.
- Holen Sie das Wissen Ihres Mitarbeiters bei Veränderungen ab. Er weiss oft besser als Sie, was den Arbeitsprozess optimiert. Nehmen Sie ihn ernst.
- Ihr Mitarbeiter braucht Unterstützung auf fachlicher und sozialer Ebene. Er soll jederzeit die Möglichkeit haben, seinen Vorgesetzten um fachlichen Rat zu fragen. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden zudem die Möglichkeit, sozialen Austausch zu pflegen. Vertrauen wird in der Kaffeepause gebildet und nicht in Team- oder Projektarbeit.
- Gestehen Sie Ihren Mitarbeitenden das Recht auf Freizeit zu. Eine ausgeglichene Work-Life-Balance ist Voraussetzung für die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden.
- Sehr krank machend sind widersprüchliche Anforderungen an den Arbeitnehmenden. Wie oft verlangen Sie von Mitarbeitenden das Unmögliche und erhöhen dadurch die Stresslast?
- Befragen Sie Ihre Mitarbeitenden regelmässig nach ihrem Befinden, einerseits direkt und andererseits anonym in Mitarbeiterbefragungen. Legen Sie dabei auch ein Augenmerk auf die Gratifikation. Ihr Mitarbeiter muss das Gefühl haben, «seinem» Unternehmen viel zu geben und dafür auch viel zu erhalten. Die Gratifikation muss nicht materiell sein. Anerkennung, Lob, Wertschätzung und Möglichkeiten zur