

Gesundheit fördern in KMU

Ein im Auftrag der Gesundheitsförderung Schweiz in den letzten drei Jahren entwickeltes Programm zur Einführung und Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) in kleinen und mittleren Unternehmen steht seit Juli 2004 den Unternehmen kostenlos zur Verfügung.

VON DIETER KISSLING

Um Erfolg zu haben, wird sich der Unternehmer der Zukunft immer mehr um immaterielle Faktoren seines Tuns kümmern müssen. In der Schweiz leiden im Jahr 2002 44% der Arbeitnehmenden unter starken nervlichen Anspannungen am Arbeitsplatz, mit entsprechenden Gesundheitsfolgen. Die Betriebliche Gesundheitsförderung zeigt den Unternehmen Mittel und Wege, um die Mitarbeitenden wohlbefindlicher und somit leistungsfähiger zu machen.

Situation in Schweizer KMU

In der Schweizerischen Gesundheitsbefragung vom 2002 geben 47% der befragten Männer und 41% der befragten Frauen an, unter starken nervlichen Anspannungen am Arbeitsplatz zu leiden. Dies führt bei einem grossen Teil der Angespannten zu körperlichen und/oder psychischen Beschwerden. Internationale Studien aus dem EU-Raum zeigen ähnliche, schon fast epidemisch zu nennende Gesundheitsbelastungen psychosozialer Art in der heutigen Wirtschaftswelt.

Eine Studie von Georg Bauer vom Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich zeigt, dass in der Schweiz 99,7% der Unternehmen KMU sind. Davon sind 60% weniger als 10 Jahre alt, dies als Folge des in den späten Achtzigerjahren begonnenen Outsourcings von Dienstleistern in Grossbetrieben, Nicht-Kerngeschäfte wurden in KMU ausgelagert. Das heisst, Schliessungen und Neugründungen folgen sich Schlag auf Schlag.



Dieter Kissling

Dr. med., FMH Allgemeine Medizin 1988, FMH Arbeitsmedizin 1990. Seit 1993 Lektor für Arbeitsmedizin an der Uni Bern. 1995 Gründung des IfA Institut für Arbeitsmedizin (Aktiengesellschaft) in

Baden. Heute Leiter eines KMU mit 40 Mitarbeitenden in den Kerngebieten Arztpraxis, Gesundheitszentren an Industriestandorten, Arbeitsmedizin und Betriebliche Gesundheitsförderung. Interessensgebiete: Einfluss der wirtschaftlichen Veränderungen auf die Gesundheit, zukünftige Entwicklungen; Betriebliche Gesundheitsförderung; Wellness Sektor.

Die Situation in solchen Unternehmen ist gemäss den Untersuchungen der Gruppe Bauer mit hohen Anspannungen verbunden. Es herrscht ein zunehmender Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften (45% der befragten KMU), ein hoher Veränderungsdruck (43%), Reorganisationen finden häufig statt (41%), in 35% der Betriebe findet eine Beschleunigung der Geschäftsabläufe statt, und 12% der befragten Betriebe müssen Personal abbauen. Als Fazit kann gesagt werden, dass das KMU-Umfeld hohen Belastungsfaktoren für die Betriebe und die Gesundheit der Mitarbeitenden ausgesetzt ist.

Zusammenhang zwischen Gesundheit und Arbeit

Die WHO-Definition «Gesundheit» ist uns allen bekannt. Sie lautet: Gesundheit ist 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 zusammengestellt. Um sich nach WHO-Definition gesund zu fühlen, müssen folgende Kriterien erfüllt sein:

1. ein stabiles Selbstwertgefühl
2. ein positives Verhältnis zum eigenen Körper
3. die Fähigkeit zu Freundschaft und sozialen Beziehungen
4. eine intakte Umwelt
5. eine sinnvolle Arbeit und gesunde Arbeitsbedingungen
6. Gesundheitswissen und Zugang zur Gesundheitsversorgung
7. eine lebenswerte Gegenwart und die begründete Hoffnung auf eine lebenswerte Zukunft

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 Selbstwertes. Die Erweiterung des sozialen Umfeldes am Arbeitsplatz ermöglicht uns, neue Freundschaften und soziale Beziehungen einzugehen. Dies 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 geforderten gesunden Arbeitsbedingungen haben sich, aus der Warte der klassischen Arbeitsmedizin mit zurückgegangenen physikalischen, chemischen und mikrobiologischen Risiken und somit Belastungen, sicher in den letzten Jahrzehnten nochmals beträchtlich verbessert. Die Verdichtung der Arbeit (immer mehr in gleich viel Zeit), 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 Uni Bern konnte gezeigt werden, dass 75% der Stressoren von Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz entstehen. Der siebente Punkt hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten geändert. Die früher vorwiegend vorhandene patronale Führungsstruktur hat sich geändert. Der psychologische Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber und umgekehrt hat sich enorm abgeschwächt. War man in den Achtzigerjahren noch überzeugt, in einer Firma vom jungen Alter bis zur Pensionierung zu bleiben und somit eine begründete Hoffnung auf eine lebenswerte Zukunft zu haben, hat sich diese Situation drastisch innert einer Generation geändert.

Massenentlassungen, Restrukturierungen und Fusionen haben dazu geführt, dass wir heute vom Mitarbeiter zum Eigenunternehmer mutieren müssen. Eine Forderung, der mitnichten alle Arbeitnehmenden nachkommen können. Die Erhaltung der lebenslangen Arbeitsmarktfähigkeit mit dem dementsprechenden lebenslangen Lernen und Fort- und Weiterbilden überfordert zahlreiche Arbeitnehmende. Die Folgen können leicht aus der schweizerischen Gesundheitsstatistik ersehen werden.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung ist nicht, wie von vielen noch geglaubt, Prävention (wie verhindere ich Krankheiten und welches sind ihre Risikofaktoren) und Unfallverhütung im Unternehmen. Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein Kultur- und Wertewandel, der nicht

von heute auf morgen eingeführt werden kann. Die zentrale Frage der Gesundheitsförderung lautet: «Was erhält Gesunde gesund?» Welches sind die Gesundheitsressourcen und wie kann ich diese fördern. Betriebliche Gesundheitsförderung ist nicht ein Apfeltag im Unternehmen, sondern sie bedeutet einen Denkwandel in den Köpfen aller Betroffenen, nämlich von der Geschäftsleitung bis zum Arbeitnehmenden, sie muss gelebt werden.

Gesundheitsförderung ist Chefsache und muss von oben gelebt, unterstützt und umgesetzt werden. Die Einführung von BGF in einem Unternehmen ohne die volle Unterstützung durch die Geschäftsleitung ist vergebene Mühe und sollte gar nicht erst begonnen werden. BGF kann auf zwei Ebenen angegangen werden: 1. der individuellen Ebene. Eine Nichtraucherkampagne trifft aber nur diejenigen, die ausstiegswillig sind. Somit betrifft die individuelle Ebene nur wenige. 2. die strukturelle Ebene. Ein Rauchverbot in den Firmenräumlichkeiten hilft allen Mitarbeitenden, auch den nicht ausstiegswilligen, aber auch den Nichtrauchern. Typischerweise sind strukturelle Massnahmen mit viel mehr Widerstand behaftet als individuelle Massnahmen, sie sind jedoch auch viel effektiver. Welche Eckpfeiler beinhaltet die BGF?

Empowerment

Dies bedeutet so viel wie Befähigung, Ermächtigung. Das Menschenbild der Gesundheitsförderung geht vom selbständigen, 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, Nichtrauchen, richtige Ernährung usw. 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 helfen aktiv ihren Arbeitsplatz, ihre Arbeitsprozesse und ihre Arbeitsumgebung mitzugestalten. Mit der Einführung der Partizipation ändert sich das Bild vom Experten zum Laien (Chef zum Mitarbeiter), es begegnen sich nun zwei gleichwertige Partner. Der Mitarbeitende, der seine Arbeitsprozesse und -tätigkeiten am besten kennt, darf partnerschaftlich seine Kenntnisse einbringen. Das Umdenken muss also nicht nur auf Seiten des bisherigen Befehlsempfängers stattfinden, sondern betrifft auch die Vorgesetzten, die den Mitarbeitenden zu mehr Mitbestimmung auffordern.

Multisektorielles Vorgehen

Damit ist das Einbinden der BGF in alle Bereiche des Betriebes 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 nicht den Hausarzt, sondern der Umgang im Betrieb, vornehmlich im Rahmen des Führungsverhaltens ist für die Gesundheit der Mitarbeitenden entscheidend. Das psychische und soziale Wohlbefinden am Arbeitsplatz wird letztendlich zentral vom Vorgesetzten gesteuert. Wenn er nicht in seiner Denkhaltung menschenfreundlich und wertschätzend gesinnt ist, wird sein Team nicht in einem guten Arbeitsklima arbeiten können. Die Führungskräfte müssen deshalb geschult werden, ihnen muss die Wichtigkeit ihrer Funktion bezüglich der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden aufgezeigt werden. Die psychologische Kompetenz der Führungskräfte wird in Zukunft mit dem zunehmenden Veränderungsdruck noch mehr gefordert werden. Hier schliesst sich der Kreis zur Einleitung: Um Erfolg zu haben wird sich der Unternehmer der Zukunft immer mehr um immaterielle Faktoren seines Tuns kümmern müssen.

BGF als win-win-Konzept

Die Einführung der BGF hat für Mitarbeitende und Geschäftsleitung Vorteile. Mitarbeitende profitieren vom gesteigerten Handlungsspielraum, von einer erhöhten Transparenz, von einem gesteigerten Mitbestimmungsrecht und von mehr Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsumgebung und -organisation. Die Firma profitiert von höher motivierten, leistungsfähigeren und -willigeren Mitarbeitenden mit einer hohen Firmenbindung. Das Image der Firma nach aussen wie nach innen wird gesteigert. Zahlreiche vor allem amerikanische Studien zeigen den hohen finanziellen Nutzen der BGF auf.

KMU-vital, ein Programm für gesunde Betriebe

Im Juli 2001 startete ein Pilotprogramm «BGF in KMU» mit einer Arbeitsgruppe, zusammengesetzt aus verschiedenen BGF-Expertinnen und -Experten der Schweiz. Finanziert wurde das Projekt durch die Gesundheitsförderung Schweiz. Das Programm hatte zur Aufgabe, zehn praxisnahe Module für BGF in KMU zu entwickeln und anschliessend in der Unternehmensrealität zu testen. Vorgängig wurden mit verschiedenen KMU-Geschäftsleitungsvertretern die Bedürfnisse der KMU evaluiert. Während der gesamten Entwicklung der BGF-Anwendungsmodule gewährleisteten die KMU-Vertreter die Praxisnähe durch ständiges Feedback. Durch einen intensiven Austausch zwischen Programmentwicklern, -anwendern und Evaluatoren entstand ein Werkzeugbaukasten mit praxiserprobten Modulen.

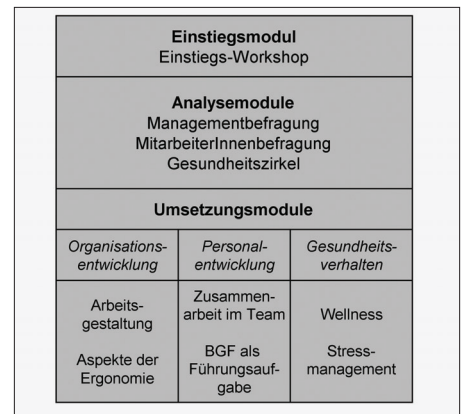


Abb. 1. Die zehn Module sind auf verschiedenen Ebenen wirksam.

Die zehn Module (siehe Abb. 1) gliedern sich in Einstiegs-, Analyse- und Umsetzungsmodule. Ganz der guten BGF-Praxis entsprechend sind die Module auf verschiedenen Ebenen wirksam. So bietet das Modul Stressmanagement eine Steigerung der Eigenkompetenz im Umgang mit Belastungssituationen, währenddem das Modul Arbeitsgestaltung direkten Einfluss auf die betrieblichen Strukturen hat. Verhaltens- und Verhältnismassnahmen sind gebührend berücksichtigt und geben dem Betrieb die Wahlmöglichkeit – nicht nur thematisch, sondern auch wirkungsorientiert.

Die Module sind so konzipiert, dass sie zum Teil durch die KMU selbständig angewendet werden können, wie zum Beispiel die MitarbeiterInnenbefragung (online auf dem Internet) oder das Modul Zusammenarbeit im Team. Andere, wie zum Beispiel der Einstiegsworkshop mit der Geschäftsleitung oder das Modul BGF als Führungsaufgabe, sollten mit Unterstützung von BGF-Expertinnen und -Experten durchgeführt werden.

KMU-vital legt sehr viel Wert auf eine Gewinn bringende Wirkung bei der Anwendung dieser Module. Deshalb ist die Einhaltung eines sinnvollen Ablaufs eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg (siehe Abb. 2).

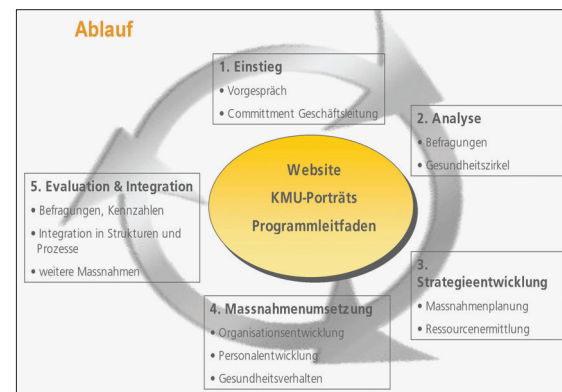


Abb. 2. Ein sinnvoller Ablauf ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg.

Unter der Homepage von KMU-vital (www.kmu-vital.ch) können die Module kostenlos für Betriebe und BGF-Anbieter heruntergeladen werden. ■