

# Gesundheitsmanagement in Zukunft

## Humaneres Kapital

*Mitarbeitende werden vermehrt als zentrale Ressource der Betriebe anerkannt. Trotzdem häufen sich Stress, Burn-out und arbeitsinduzierte Krankheiten. Es stellt sich daher die Frage, wie Mitarbeitende über Jahre motiviert, gesund und leistungsfähig bleiben können, um so ihre Ressourcen optimal einzusetzen.*

Es sind Menschen, die durch ihre Bedürfnisse und Nachfragen die Märkte bestimmen. Ebenso sind es Menschen, die in den Unternehmen agieren, planen, entscheiden und ausführen – als Mitarbeitende, Führungspersonen oder in der Geschäftsleitung. Menschen formen die Strukturen und Profile der Unternehmen. Menschen prägen das Betriebsklima, die Unternehmenskultur, und bestimmen dadurch die Leistung der Unternehmen. Dies wiederum garantiert deren Fortbestand (Zimmermann 2005).

Die Mitarbeitenden stellen unbestritten eine zentrale Ressource der Unternehmen dar. Ein ehemaliger Generaldirektor von General Motors beschreibt in seinen Memoiren, dass 40 Prozent des Kaufpreises für die Adam Opel AG im Jahre 1932 immaterielle Vermögenswerte ausmachten, also vor allem die disziplinierten und gut ausgebildeten deutschen Facharbeiter. Im Jahr 1999 wurde der Anteil des Human Capital am Börsenwert der Firmen auf bis zu 50 Prozent geschätzt, im Call-Center-Bereich betrug er sogar bereits 65 Prozent der immateriellen Vermögenswerte (Fritz 2005).

Aber nur Mitarbeitende, die sich wohl fühlen, motiviert und gesund sind, stellen längerfristig ein Potenzial für die Betriebe dar. Durch betriebliches Gesundheitsmanagement sollen einerseits die Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gesteigert, andererseits die Leistung der einzelnen Mitarbeitenden und damit die Produktivität, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit und am Ende der Erfolg eines Unternehmens gesichert werden.

## Zusammenspiel von Arbeit und Gesundheit

Arbeit erhält grundsätzlich gesund: Im Vergleich mit Erwerbstätigen neigen Arbeitslose häufiger zu Depressivität, zeigen häufiger Erschöpfungssymptome und berichten öfter über Schlafstörungen. Rauchen und auch der übermässige Konsum von Alkohol sind bei erwerbslosen Personen weiter verbreitet als bei Erwerbstätigen (Hämmig, Jenny & Bauer 2005).

Doch es gibt Schattenseiten: die Belastungen durch Arbeit. Die volkswirtschaftlichen Kosten arbeitsbedingter Gesundheitsstörungen beliefen sich in der Schweiz schon Ende der neunziger Jahre auf 7,8 Milliarden Franken (Ramaciotti & Perriard 2000). Die grössten Kosten werden durch körperlich schwere Arbeit verursacht. Bereits an zweiter Stelle steht jedoch ein geringer Handlungsspielraum, an dritter Stelle rangieren geringe psychische Anforderungen, gefolgt von Vibrationen, gehörschädigendem Lärm, Gefahrenstoffen usw. (Bödecker 2002). Das heisst, dass körperlich schwere Arbeit die grössten Kosten verursacht – bereits die zweit- und drittgrössten Kosten werden jedoch durch psychosoziale Belastungen aus den so genannten Soft Factors ausgelöst.

Das wohl meistdiskutierte Phänomen im Hinblick auf nicht körperliche Belastungen ist der Stress. «Im Stress zu sein», gehört heute zum verbreiteten Erleben des Arbeitsalltags. Nur 18 Prozent bezeichnen sich in der Schweiz als nicht gestresst (Ramaciotti & Perriard 2000). Das Phänomen Stress kostet die Schweiz jährlich 4,2 Milliarden Franken, wie die viel zitierte Studie des Seco (Ramaciotti & Perriard 2000) aufzeigt. Davon sind 2,4 Milliarden Franken auf Absenzen und Produktionsausfälle zurückzuführen, Kosten also, welche die Betriebe übernehmen müssen. Die restlichen Kosten betreffen Arztbesuche und Medikamente. Als grösste Stressquelle wird der Arbeitsplatz bezeichnet. Ein Faktor, der bei Mitarbeitenden immer wieder zu Unsicherheit führt, der Ängste und letztlich Stress auslöst, sind die heute auf der Tagesordnung stehenden Veränderungen in den Betrieben.



**Silvia Deplazes**, dipl. psych. FH SBAP, studierte Psychologie in der Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie. Heute arbeitet sie im Beratungszentrum BGM Zürich ([www.bgm-zh.ch](http://www.bgm-zh.ch)), das Unternehmen zu Themen des betrieblichen Gesundheitsmanagements gezielt informiert und berät. Das Beratungszentrum ist Teil einer Kooperation des Instituts für Sozial- und Präventivmedizin (Universität Zürich) und des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ETH Zürich).

Dass Veränderungen in der Arbeitswelt allgegenwärtig sind, zeigt eine Studie (Rimann 1999) auf. Alle befragten Angestellten der Schweiz gaben an, dass sich die Anforderungen an sie verändert hätten und sie mit neuen ArbeitskollegInnen zusammenarbeiten müssten. Weiter wurde bei 70 Prozent der Angestellten ein verändertes Lohnsystem installiert, bei knapp 60 Prozent die Arbeitszeit anders geregelt, und 74 Prozent der Mitarbeitenden bekamen in den letzten zwei Jahren neue Vorgesetzte. Bei Veränderungen in Betrieben wird in der Regel die inhaltliche, sachlogische Ebene gut abgedeckt, vergessen gehen jedoch häufig die Auswirkungen auf der Beziehungsebene wie zum Beispiel:

## Gesundheitsmanagement in Zukunft

- die Zugehörigkeit zu und Beziehungen in einem Team, einer Abteilung oder ganzen Organisation und somit die Team- und Arbeitsidentität,
- Werte und Identifikationsmöglichkeiten,
- Haltungen und Einstellungen, also die Grundstimmung und das Selbstverständnis in Bezug auf wichtige Personen, Gruppen und Organisationseinheiten,
- Gewohnheiten in Bezug auf bestimmte Arbeiten, Menschen und Institutionen innerhalb und ausserhalb der Organisation (Rüegg-Stürm 2002).

Mit dem Wissen um diese Belastungen stellt sich die Frage, wie Mitarbeitende im Arbeitsumfeld längerfristig gesund, motiviert und leistungsfähig bleiben können.

### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement bietet hierfür die Grundlage (siehe Abbildung 1): Die Arbeitssicherheit sorgt für eine Risikoanalyse und Massnahmen zur Verringerung von Krankheits- und unfallbedingten Absenzen sowie Invalidität, wobei Arbeitssicherheit in der Schweiz gesetzlich geregelt und in den Betrieben dementsprechend verankert ist.

Case Management und Absenzenmanagement reagieren systematisch auf Absenzen am Arbeitsplatz: Case Management versucht durch ganzheitliche Betreuung und Wiedereingliederung von Mitarbeitenden mit Langzeitabsenzen die Invalidisierung zu vermeiden. Absenzenmanagement

trägt durch die systematische Bewirtschaftung von Absenzdaten und das Führen von Rückkehrgesprächen zur Reduktion von weiteren Abwesenheiten bei. Diese Massnahmen zielen reaktiv auf die Mitarbeitenden, die in den Unternehmen der Arbeit fernbleiben. In der Schweiz machen diese jedoch durchschnittlich nur 4 Prozent aller Mitarbeitenden aus. Angesetzt werden sollte jedoch – insbesondere proaktiv – bei der grossen Mehrheit von 96 Prozent der Mitarbeitenden, die in den Betrieben durchschnittlich anwesend sind. Betriebliche Gesundheitsförderung liefert hierfür die Instrumente, um optimale Gesundheit, Motivation und Leistung der Anwesenden und letztlich den Unternehmenserfolg zu sichern. Hier besteht in den meisten Unternehmen noch Entwicklungsbedarf.

Das Potenzial von betrieblicher Gesundheitsförderung wurde in allen Ländern Europas erkannt, die sich zu einem Netzwerk ([www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)) zusammengeschlossen und die Luxemburger Deklaration 1997 unterzeichnet haben. Darin wird betriebliche Gesundheitsförderung als Unternehmensstrategie beschrieben, die darauf abzielt, Gesundheitspotenziale zu stärken, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.

### Betriebliche Gesundheitsförderung in der Praxis

Der Einbezug aller Mitarbeitenden ist bei betrieblicher Gesundheitsförderung zentral. Es wird jedoch als Voraussetzung für erfolgreiche Gesund-

heitsförderung im Betrieb betrachtet, dass die EntscheidungsträgerInnen von der Gesundheitsförderung überzeugt sind. In der Praxis empfiehlt es sich dementsprechend, mit diesen Führungspersonen einen Workshop durchzuführen, bei dem die nötigen Informationen bereitgestellt, Gewinn und Nutzen aufgezeigt, aber auch betriebspezifische Chancen und mögliche Stolpersteine identifiziert werden. Entscheiden sich die Teilnehmenden für einen Start von betrieblicher Gesundheitsförderung, so werden die angestrebten Ziele zusammen definiert. Es folgt eine Analysephase, in der die Belastungen und subjektiv empfundenen Beanspruchungen, aber auch die Ressourcen in der Organisation erhoben werden. Dies kann durch schriftliche Mitarbeiter- und Managementbefragungen, durch Interviews, durch Gesundheitszirkel oder Zukunftswerkstätten geschehen. Auf Basis der Analyseergebnisse werden die weiteren Massnahmen systematisch geplant.

Dabei wird auf ein ganzheitliches Vorgehen geachtet, das sowohl das Verhalten der Mitarbeitenden als auch die Verhältnisse der Organisation einbezieht. Dies heisst konkret, dass zum Beispiel neben einem Workshop zu Stressmanagement (Verhalten) auch die Strukturen und Prozesse der Organisation (Verhältnisse) genauer untersucht werden und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden, um die Stressursache zu mindern. Noch viel zu oft wird jedoch einseitig auf der Verhaltensebene interveniert, ohne die strukturellen oder prozessorientierten Dimensionen der Organisation zu berücksichtigen.

Gesundheitsfördernde Massnahmen können in den Bereichen Gesundheitsverhalten, Personalentwicklung oder Organisationsentwicklung durchgeführt werden, wobei beispielsweise Themen wie Stress- und Ressourcenmanagement, Kommunikation und Information, Führung oder Zusammenarbeit im Team aufgenommen werden können.

Eine Möglichkeit zur Durchführung von betrieblicher Gesundheitsförderung bietet das Instrumentarium von

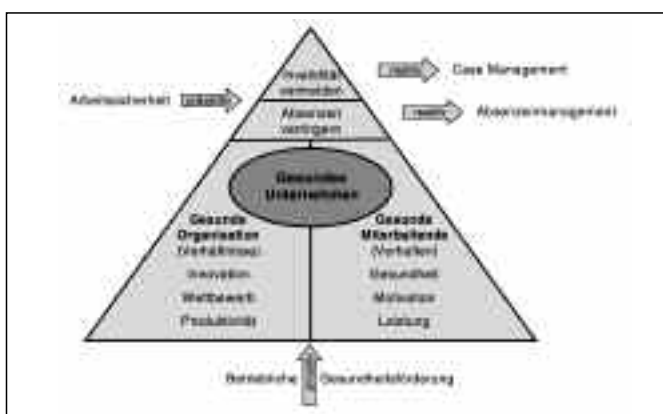


Abbildung 1: Betriebliches Gesundheitsmanagement  
Quelle: Information und Beratung für Betriebe im Kanton Zürich. (2005). Broschüre des ISPM Zürich

## Gesundheitsmanagement in Zukunft

*KMU-vital*, das auf dem Internet frei verfügbar ist ([www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)). Das Programm wurde in Co-Leitung durch das Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich sowie das Institut für Arbeitsmedizin Baden und in Zusammenarbeit mit namhaften Anbietenden von betrieblicher Gesundheitsförderung im Auftrag der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz entwickelt. In einer Pilotphase wurde das Programm bei zehn Betrieben aus den unterschiedlichsten Branchen eingeführt und den Bedürfnissen entsprechend angepasst. Den grössten Nutzen von betrieblicher Gesundheitsförderung sahen die Pilotbetriebe:

- in verbesserter Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden,
- in einem besserem Betriebsklima,
- in motivierten, leistungsfähigeren Mitarbeitenden,
- in Kompetenzzuwachs bezüglich Belastungen und Problemlösen,
- in einer Organisation, die fit für den Umgang mit kontinuierlichen Veränderungen wurde.

Verschiedene Studien haben versucht, den Nutzen von betrieblicher Gesundheitsförderung in Zahlen zu fassen: Es wird mit einer Reduktion von Fehlzeiten von 12 bis 36 Prozent gerechnet. Die mit den Fehlzeiten verbundenen

Kosten konnten um 34 Prozent reduziert werden. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass jeder in die betriebliche Gesundheitsförderung investierte Franken zweieinhalb- bis fünffach zurückfliesst (Ulich & Wülser 2004).

Betriebliches Gesundheitsmanagement kann mithelfen, dass Mitarbeitende auch über Jahre hinweg motiviert, gesund und somit leistungsfähig bleiben. Dies ist ein Gewinn für die Betroffenen, aber auch für die Unternehmen, die von den motivierten und leistungsfähigen Mitarbeitenden profitieren und so ihre Produktivität und Flexibilität steigern können.

Silvia Deplazes

### Literatur

*Bödecker, W.:* Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen. Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven 2002.

*Fritz, S.:* Ökonomischer Nutzen «weicher» Kennzahlen. VDF Hochschulverlag, Zürich 2005.

*Hämmig, O., Jenny, G., & Bauer, G.:* Arbeit und Gesundheit in der Schweiz. Surveybasiertes Monitoring der Arbeitsbedingungen und des Gesundheitszustandes der Schweizer Erwerbsbevölkerung. Arbeitsdokument des Obsan 12/2005.

*KMU-vital:* Einstiegsworkshop, Folien. Retrieved 19.4.2006, from: [www.kmu-vital.ch/doc-d/Einstiegsworkshop/Folien\\_Einstiegsworkshop\\_KMU\\_vital.pdf](http://www.kmu-vital.ch/doc-d/Einstiegsworkshop/Folien_Einstiegsworkshop_KMU_vital.pdf).

*Ramaciotti, D., & Perriard, J.:* Die Kosten des Stresses in der Schweiz. Seco-Publikationen, Bern 2000.

*Rimann, M.:* Gesundheit am Arbeitsplatz. ETH, Zürich 1999.

*Rüegg-Stürm, J.:* Das neue St. Galler Management-Modell. Haupt, Bern 2002.



*Ulich, E., & Wülser, M.:* Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Gabler, Wiesbaden 2004.

*Zimmermann, R.:* New Business Style. Gelius, Herrsching am Ammersee 2004.