

9.

Gesundheits- und Absenzmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Ein Überzeugender Pilotversuch Rita Buchli, Visana business	218
Stressprävention: Stress vorbeugen, Leistung erhalten Claudia Lanz, Scheelen AG Schweiz	222
Psychische Probleme: Terra incognita Niklas Baer, Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation der Psychiatrie Baselland.....	226
Ergonomie: Langes Sitzen ohne Langzeitschäden Andreas Martens, Zentrum AEH für Arbeitsmedizin, Ergonomie und Hygiene.....	232
Absenzmanagement: Einfluss auf Absenzen nehmen Petra Estermann, Movis AG.....	236

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein überzeugender Pilotversuch

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein Gewinn für Unternehmen und Mitarbeitende. Nicht immer teilen jedoch alle Entscheidungsträger diese Ansicht. Wenn es in der Geschäftsleitung kritische Stimmen gibt, sind praktische Überzeugungsarbeit und harte Fakten gefordert.

■ Von Rita Buchli

Darüber, was unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) zu verstehen ist, gehen die Meinungen und Vorstellungen weit auseinander. Der Begriff ist für viele nicht konkret greifbar und kann mancherlei bedeuten – vom Bereitstellen von Früchten in den Büros über das Anbieten von Rauchentwöhnungskursen bis hin zum gemeinsamen Nordic-Walking-Treff in der Mittagspause. Um es positiv zu formulieren: Alle diese Massnahmen sind richtig, denn all dies kann Teil eines BGM sein. Ein BGM im eigentlichen Sinn umfasst jedoch weit mehr als nur vereinzelte Aktionen.

Was bedeutet BGM und BGF?

Im Betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es um ein umfassendes Konzept zur Prävention und zur Gesundheitsförderung, das gleichermassen sowohl die Arbeitsbedingungen als auch das individuelle Gesundheitsverhalten berücksichtigt. Das European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) hat Ende der 90er-Jahre Definitionen der Begriffe Betriebliche Gesundheitsförderung bzw. Betriebliches Gesundheitsmanagement aufgestellt, die heute als allgemeingültig gelten:

- **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** umfasst alle gemeinsamen Massnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmenden und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. BGF ist eine moderne Unternehmensstrategie mit dem Ziel, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen (einschliesslich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und Stress), Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)** betont die Verantwortung des Managements für die Gesundheit der Mitarbeitenden sowie die Notwendigkeit, Einflussfaktoren der Gesundheit im Unternehmen systematisch zu bewirtschaften.

Instrumente für die BGM-Einführung

1. KMU-vital: Praktische Anleitung

KMU-vital ist ein webbasiertes Programm von Gesundheitsförderung Schweiz für die Einführung eines BGM in kleinen und mittleren Unternehmen. Das Programm beinhaltet mehrere Module, ist kostenlos und stellt den Unternehmen eine praxisbezogene und kostenwirksame Anleitung zur Förderung der Mitarbeitendengesundheit zur Verfügung, verbunden mit einer wissenschaftlichen Datensammlung und Auswertung.

www.kmu-vital.ch

2. S-Tool: Stressbarometer

S-Tool ist ein Stress-Analyseinstrument in Form eines internetbasierten Fragebogens. Das Tool wurde von Gesundheitsförderung Schweiz entwickelt und eignet sich für Firmen mit mindestens zehn Mitarbeitenden. Unternehmen erhalten mit wenig Aufwand einen detaillierten Überblick über das Stressgeschehen, die subjektiv erlebten Belastungen und Ressourcen sowie das Befinden der Mitarbeitenden. Die Ergebnisse können auf Unternehmens-, Abteilungs- oder Teamebene automatisch generiert und mittels eines einfach verständlichen Ampelsystems visualisiert werden. Die dazugehörigen Grafiken zeigen auf, wo man im Vergleich mit anderen Unternehmen in der Schweiz steht, welche Abteilungen erhöhte Stresswerte aufweisen und wo betriebliche Ressourcen vorhanden sind, die im Stressgeschehen entlastend wirken können.

www.s-tool.ch

3. Absenzenradar: Ursachenanalyse

Das Absenzenradar von Visana business ist ein moderierter Workshop, bei dem die Teilnehmenden mittels verschiedener Methoden aktuelle absenzrelevante Herausforderungen lokalisieren. Darauf identifizieren und analysieren sie die Ursachen und leiten adäquate Massnahmen ab, um die Probleme zu beseitigen und so die Absenzen zu reduzieren. Idealerweise nehmen Führungspersonen und Mitarbeitende aus möglichst allen Unternehmensbereichen teil, um alle Betroffenen in den Lösungsfindungsprozess miteinbeziehen zu können.

www.visana-business.ch

Kleeblatt der BGF-Leitlinien

Die im europäischen Raum wegweisende Luxemburger Deklaration von 1997 führt Partizipation, Integration, Projektmanagement und Ganzheitlichkeit als die vier zentralen Leitlinien für den Erfolg von BGF an:

- **Partizipation:** Die gesamte Belegschaft in den BGF-Prozess miteinbeziehen.
- **Integration:** BGF muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden.
- **Projektmanagement:** Alle Massnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden und sich an Projektmanagementprozessen orientieren. Dies beinhaltet Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse.
- **Ganzheitlichkeit:** BGF umfasst sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Massnahmen. Sie verbindet den Ansatz der Risikoreduktion mit demjenigen des Ausbaus von Schutzfaktoren und Gesundheitspotenzialen.

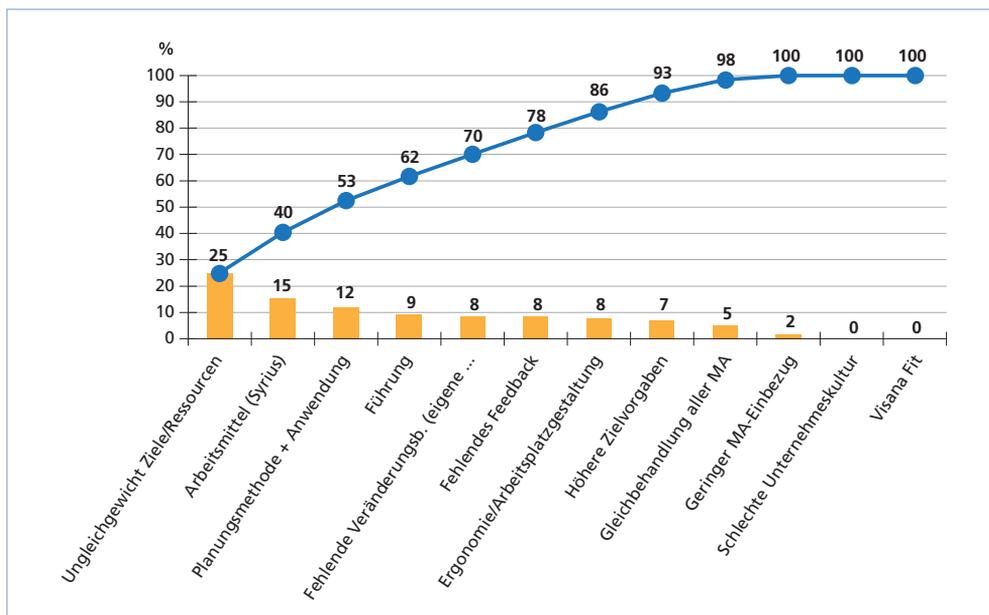


Abb. 1: Die Grafik zeigt die identifizierten Ursachen von Absenzen bei Mitarbeitenden von Visana.

Das Management überzeugen

Die oben stehende BGM-Definition verdeutlicht, dass die Verantwortung für das BGM dem Management obliegt. Oder anders formuliert: Eine erfolgreiche Umsetzung wird nur sehr schwer zu erreichen sein, wenn die Unternehmensführung weder vom Nutzen dieses Instruments noch vom Ziel «gesunde Mitarbeitende» überzeugt ist. Und genau hier liegt die Schwierigkeit aus Sicht des HR: Wie lässt sich die Geschäftsleitung vom Nutzen überzeugen? Auf den ersten Blick scheint dies nur eine mittelhohe Hürde zu sein, denn wer kann heute noch ernsthaft gegen die Förderung der Mitarbeitendengesundheit sein?

Die Praxis zeigt jedoch, dass das Thema «eigene Gesundheit» eine sehr persönliche Ebene betrifft – nicht nur bei den Mitarbeitenden, sondern vor allem auch beim Management. Dieses soll ja nicht bloss die BGM-Massnahmen unterstützen, es soll auch eine Vorbildfunktion wahrnehmen. Wie aber geht ein übergewichtiger CEO oder ein rauchendes Geschäftsleitungsmitglied mit seiner Suchtproblematik um? Sobald das BGM persönliches Unbehagen auslöst oder das Verlassen der persönlichen Komfortzone diktiert, findet eine Geschäftsleitung stets Gründe, der Umsetzung aus dem Weg zu gehen. Zudem wird der betriebswirtschaftliche Nutzen trotz diverser einschlägiger Studien immer wieder angezweifelt.

Pilotprojekt als Türöffner

Auch bei Visana, einem der grössten Schweizer Krankenversicherer und Anbieter von BGM-Dienstleistungen, gab es kritische Stimmen innerhalb der Geschäftsleitung zur Einführung eines BGM. Viel Überzeugungsarbeit war nötig – und dies erfordert Zeit

und Geduld. Wir wählten den Ansatz, ein Pilotprojekt durchzuführen, um die Geschäftsleitung mit eigenen Ergebnissen vom Nutzen des BGM zu überzeugen. Mit der vollen Unterstützung des Ressortleiters setzten wir einen dreijährigen Pilotversuch in der Business-Einheit «Visana business» um. Dabei setzten wir unter anderem die Analyse-Instrumente KMU-vital, S-Tool und Absenzenradar ein.

Absenzen und Fluktuation gesenkt

Die Ergebnisse, die wir nach dem dreijährigen Pilotprojekt präsentieren konnten, sprachen für sich und liessen die kritischen Stimmen in der Geschäftsleitung verstummen: Die Business-Einheit wies unternehmensweit die höchste Mitarbeitendenzufriedenheit sowie die tiefsten Absenz- und Fluktuationsquoten auf. Wir zeigten damit nicht nur den immateriellen Nutzen eines BGM für das Unternehmen auf, sondern auch den für die Geschäftsleitung meist noch wichtigeren monetären Anreiz, ein solches einzuführen.

Nutzen überzeugt Kritiker

Dieses Praxisbeispiel demonstriert, dass sich eine kritische Geschäftsleitung am ehesten mit einem Pilotversuch im «kleinen Rahmen» von den Vorzügen eines BGM überzeugen lässt. Zahlen und harte Fakten aus dem eigenen Unternehmen sprechen eine verständliche Sprache – das Vorhaben wird für alle Beteiligten greifbar und konkret.

Die in der Umsetzung gemachten Erfahrungen liefern Entscheidungsgrundlagen für die Geschäftsleitung, um den Weg für die BGM-Einführung im gesamten Unternehmen zu ebnen. Der Aufwand dafür ist allerdings nicht zu unterschätzen und die zu leistende Überzeugungsarbeit gross. Vonseiten der Projektleitung wird viel Herzblut und Engagement verlangt, aber der Nutzen für Mitarbeitende und Unternehmen rechtfertigt den Aufwand.

Autorin



Rita Buchli ist Leiterin Betriebliches Gesundheitsmanagement bei Visana business. Die Arbeits- und Organisationspsychologin berät Unternehmen bei der BGM-Einführung.