

**Zeitschrift:** Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau

**Herausgeber:** Spitex Verband Kanton Zürich

**Band:** - (2012)

**Heft:** 3: Gesund bleiben im Betrieb

  

**Artikel:** Gesund bleiben

**Autor:** Meier, Karin / Inauen, Alice

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-821932>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 04.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Gesund bleiben

Betriebliche Gesundheitsförderung hat mehr mit Wertschätzung zu tun als mit einem Walkingangebot. Und besser als kurzfristige Massnahmen sind langfristige Ziele, die konsequent verfolgt werden. Das haben die Gespräche gezeigt, die wir an der Universität Zürich und in der Spitex Nidwalden zum Thema Gesundheitsförderung geführt haben. Damit ist eines aber nicht in Frage gestellt: Dass Menschen, die sich regelmässig bewegen, eine gute Chance haben, physisch und psychisch gesund zu bleiben. Deshalb haben wir bei Markus Ryffel Lauftipps gesammelt. Und Werner Kieser hat uns erklärt, warum in seinen Trainingszentren Blumen und Springbrunnen absolut tabu sind.



Bild: photocase.com/stm

Ein wichtiger Punkt bei der betrieblichen Gesundheitsförderung ist der Einbezug und Dialog aller Personengruppen in einem Unternehmen.

**Karin Meier** // Dr. Alice Inauen Lehner (32) ist Psychologin mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung «Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement», die von der Universität Zürich und der ETH Zürich gemeinsam betrieben wird. Die Abteilung ist unter anderem in der Beratung für Gesundheitsmanagement tätig.

#### Wie definieren Sie betriebliches Gesundheitsmanagement?

Alice Inauen: Wir verstehen darunter die gesundheits- und betriebswirtschaftlich orientierte Überprüfung und Optimierung bestehender betrieblicher Strukturen und Prozesse. Dabei betrachten wir ein Unternehmen als komplexes soziales System, das wir in unserer Analyse möglichst gut abbilden wollen und bei dem es zu berücksichtigen gilt, dass jede Veränderung an einem Ort des Systems Auswirkungen für weitere Stellen hat.

#### Wie gehen Sie konkret vor?

Ein wesentlicher Punkt unserer Vorgehensweise ist der Einbezug und Dialog aller Personengruppen. Wir treten nicht von aussen an einen Betrieb heran, um zu zeigen, welche Massnahmen umgesetzt werden sol-

len. Vielmehr beraten und begleiten wir Betriebe bei diesem partizipativen Prozess, in den Mitarbeitende aller Abteilungen und Hierarchiestufen miteinbezogen werden.

Die Perspektive der Mitarbeitenden lässt sich beispielsweise durch eine Befragung abholen, die aufzeigt, welche Ressourcen und Belastungen wo verstärkt auftreten. Als Möglichkeiten kommen auch Gesundheitszirkel in Frage. Dies sind periodische Treffen mit ausgewählten Vertretungen der einzelnen Abteilungen und Hierarchien, vorzugsweise Schlüsselpersonen wie Mitgliedern der Personalkommission. Auch sogenannte Zukunftswerkstätten mit ganzen Abteilungen sind empfehlenswert.

#### Wie gestaltet sich dann der Prozess?

Wir arbeiten mit einem Optimierungszyklus, der etwa zwei Jahre dauert. Da wir oft von Personalabteilungen angefragt werden, beginnen wir in der Regel mit der Sensibilisierung der Geschäftsleitung und der Führungskräfte im Unternehmen, da diese hinter dem Projekt stehen müssen.

In einem zweiten Schritt erfolgt eine Analyse, wozu uns als Hilfsmittel Interviews, die erwähnten Mitarbeiterbefragungen oder eine Betriebsbegehung zur Verfügung stehen. Daraufhin werden in einem Ge-

sundheitszirkel oder mit Zukunftswerkstätten gemeinsam mit den Mitarbeitenden Massnahmen abgeleitet. Dabei zeigt sich der Vorteil des breiten Einbezugs der Mitarbeitenden: Weil sie von innen her erarbeitet werden, setzen sie genau an den heiklen Stellen an.

#### Welche Arten von Massnahmen gibt es?

Das sind zum einen all jene Massnahmen, die das gesundheitsfördernde bzw. -erhaltende Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen. Darunter fallen beispielsweise Bewegungsangebote, eine gesunde Kantinenkost und Kurse, in denen rückschonendes Heben und Tragen von Lasten oder Entspannungstechniken gelehrt werden. Zum andern gibt es Massnahmen auf der so genannten Verhältnisebene, wie wir das Umfeld der Mitarbeitenden nennen. Hier stellen sich Fragen wie: Sind Arbeitsmittel vorhanden,

die den Rücken entlasten? Bringt die Führung den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegen? Zeigt sie ihnen Entwicklungsmöglichkeiten auf? Sind die Arbeiten gut verteilt?

Bei den Massnahmen müssen zwingend beide Ebenen, Verhalten und Verhältnis, miteinbezogen werden. Ein Beispiel: Bei Stress reicht es nicht, den Mitarbeitenden Entspannungstechniken zu zeigen, wenn gleichzeitig die Ursachen von Stress nicht vermindert werden.

#### Wie geht es nach dem Ableiten der Massnahmen weiter?

Als Nächstes kommt die Umsetzung, auf die idealerweise eine Evaluation und eine Verstetigung folgt. Darunter verstehen wir die Sicherstellung der Kontinuität bei der Umsetzung, aber auch in der inneren

Alice Inauen ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Abteilung «Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement», die von der Universität Zürich und der ETH Zürich betrieben wird.



«Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement besteht – wie bei allen Projekten – die Gefahr, dass der Prozess nach dem Abschluss in Vergessenheit gerät.»

Haltung. Diese Verstetigung ist deshalb so wichtig, weil – wie bei allen Projekten – auch beim Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements die Gefahr besteht, dass der Prozess nach seinem Abschluss in Vergessenheit gerät.

Um dem entgegenzuwirken, bauen wir Kompetenzen im Betrieb auf, so dass später der ganze Prozess auch ohne unseren Beizug wieder durchlaufen werden kann. Unsere wichtigste Zielgruppe sind die Führungskräfte, die im Betrieb als Multiplikatoren wirken und die sehr viel Einfluss auf die Arbeit, die Arbeitsabläufe und überhaupt auf die Situation der Mitarbeitenden haben.

**Die Mitarbeiterumfragen sind dazu da, Missstände aufzuzeigen. Wie holen Sie die Führungskräfte ins Boot, die an dieser Situation einen wesentlichen Anteil haben?**

Die Führungskräfte haben es meist selbst nicht leicht, besonders wenn sie sich in einer Sandwichposition befinden. In einem Kompetenzentwicklungs-Workshop, den wir als Vorbereitung für die Zukunftswerkstätten durchführen, schauen wir uns deshalb erst einmal die Belastungen der Führungskräfte an, damit diese auch thematisiert werden können.

Zudem zeigen wir den Führungskräften auf, wie sie auch mit unerfreulichen Ergebnissen der Mitarbeitenden-Befragung umgehen können. Besonders wichtig ist die Erkenntnis, dass die Mitarbeitenden eine andere Sicht haben als Führungskräfte, dass aber der Abgleich der beiden Perspektiven für die Zusammenarbeit fruchtbar ist.

**Wie hat sich grundsätzlich die Gesundheit bei der Arbeit in den letzten Jahren aus Ihrer Sicht entwickelt?**

Allgemein führen wir heute vermehrt Dienstleistungsaufgaben aus, während die schweren körperlichen Tätigkeiten von Maschinen übernommen werden. Die Ursachen von Invalidität widerspiegeln diese Verlagerung: Die psychischen Belastungen und Ursachen von Invalidität nehmen zu, körperliche Ursachen sind – nicht zuletzt auch wegen den guten Vorschriften in den Bereichen Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Ergonomie – rückläufig. Entsprechend hat sich auch der Fokus der betrieblichen Gesundheitsförderung verändert: Heute gelten Führung und Kommunikation als wichtige Erfolgsfaktoren.

**Wie unterscheidet sich das betriebliche Gesundheitsmanagement in grossen und in kleinen Betrieben?**

In Grossbetrieben existiert oft bereits eine Stelle, die für das Gesundheitsmanagement zuständig ist und die entsprechende Kompetenz mitbringt. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass in solchen Unternehmen meist

schon viele Massnahmen umgesetzt werden, so dass hier vor allem die Abstimmung der einzelnen Massnahmen wichtig ist.

Bei kleineren Betrieben wiederum ist ein systematisches Vorgehen mit einer Mitarbeitenden-Befragung oft nicht nötig, weil die Führungskräfte näher bei den Mitarbeitenden sind und eher mitbekommen, wo die Probleme liegen. So können wir in kleineren Betrieben in der Regel direkt eine Zukunftswerkstatt durchführen und notwendige Massnahmen ableiten.

**Welches sind die neusten Erkenntnisse aus der Forschung?**

Der Optimierungsprozess, nach dem wir vorgehen, ist schwierig zu erforschen. Meist werden denn auch nur Einzelaspekte daraus untersucht.

Im Projekt SWiNG (Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung) der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz und des Schweizerischen Versicherungsverbandes wurde die Wirksamkeit von Stressprävention in acht Schweizer Grossbetrieben mit insgesamt über 5000 Mitarbeitenden analysiert. Das Projekt zeigte, dass sich betriebliche Gesundheitsförderung nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch finanziell für die Unternehmen lohnt: Die Investitionskosten machten sich bereits fünf Jahre nach der ersten Umsetzung der Massnahmen bezahlt. Der ganze Nutzen – zum Beispiel eine bessere Kommunikation oder ein besseres Teamklima – lässt sich aber oft nicht so einfach in Zahlen fassen.

**Welches sind die grössten Stolpersteine im betrieblichen Gesundheitsmanagement?**

Die Geschäftsleitung und die Führungskräfte müssen hinter dem Konzept stehen und betriebliches Gesundheitsmanagement in ihren Alltag einbauen und vorleben. Zentral ist ferner eine gute Kommunikation zum Vorgehen und zu den Zielen, damit die Massnahmen nachvollziehbar sind. Zudem ist während des ganzen Prozesses darauf zu achten, was sonst im Betrieb läuft, um das betriebliche Gesundheitsmanagement darauf abzustimmen.

**Was plant Ihre Abteilung zur Weiterentwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung?**

Wir wollen unseren systemischen Ansatz mit dem Projekt «Systemisches betriebliches Gesundheitsmanagement» weiterentwickeln und suchen dafür Pilotbetriebe, die bereits vorhandene Aktivitäten in ein betriebliches Gesundheitsmanagement integrieren oder einen Optimierungszyklus durchlaufen möchten. In Frage kommen mittlere und grosse, private und öffentliche Betriebe – auch Spitex-Organisationen.

Für Informationen zum Pilotprojekt «Systemisches betriebliches Gesundheitsmanagement»: Alice Inauen Lehner, 044 634 48 15 oder [alice.inauen@ifspm.uzh.ch](mailto:alice.inauen@ifspm.uzh.ch)