Gesundheitsförderung bei Umstrukturierungen? Erst recht!

Autor(en): **Bertschinger, Christoph**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **SuchtMagazin**

Band (Jahr): **32 (2006)**

Heft 4

PDF erstellt am: **29.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-800960

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Gesundheitsförderung bei Umstrukturierungen? Erst recht!

Ständiger Wandel ist ein Kennzeichen der Arbeitswelt. In Zeiten des Wandels fehlen jedoch die Ressourcen, um in die Gesundheit der Mitarbeitenden zu investieren. Das folgende Beispiel zeigt dagegen, dass Gesundheitsförderung auch in schwierigen Zeiten erfolgreich eingeführt werden kann.

CHRISTOPH BERTSCHINGER*

Der Produktionsbetrieb beschäftigt nach einer mehrjährigen Phase des Stellenabbaus heute 350 Mitarbeitende. Typischerweise schnellten kurz nach Abschluss des Stellenabbaus die Absenzen in die Höhe. Deshalb wird die Personalabteilung von der Geschäftsleitung beauftragt, die zu hohen krankheitsbedingten Absenzen zu analysieren und Massnahmen zur Reduktion vorzuschlagen.
Aus vielen Studien ist bekannt, dass der Verlust des Arbeitsplatzes die Betroffenen stark belastet und häufig gesundheitlich negative Folgen hat. Aber auch die «Zurückgebliebenen» ringen mit der Situation: Die Schweizerische Gesundheitsbefragung von 2002 zeigt beispielsweise, dass Arbeitskräfte, welche um ihren Arbeitsplatz bangen, doppelt so häufig unter starken körperlichen Beschwerden leiden als Beschäftigte mit einem «sicheren» Arbeitsplatz. (Siehe Abb. 1)
Zusätzlich zur Angst vor dem Arbeitsplatzverlust belasten der zumeist massiv höhere Arbeitsdruck, Verunsicherungen und Ohnmachtsgefühle gegenüber der aktuellen Entwicklung sowie ein Wechsel im sozialen Umfeld (Arbeitskollegen und -kolleginnen, direkte Vorgesetzte).

Auch das noch...

Mit dieser Stimmung werden die interne Projektleiterin aus der Personalabteilung und der externe Berater beim Start der Betrieblichen Gesundheitsförderung konfrontiert. Schon in den ersten Gesprächen zur Einführung der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) zeigt sich eine teils massive Skepsis der Mitarbeitenden gegenüber einer solchen Initiative.
Diese ablehnende Haltung lässt sich in vier Punkten zusammenfassen:

- Das Vertrauen gegenüber dem Management ist stark angeschlagen.
- Jegliches Geld sei sinnvoller investiert, wenn es die Erhaltung bisheriger oder die Schaffung neuer Arbeitsplätze ermögliche.
- Gesundheitsförderung sei etwas für die Entlassenen, denen gehe es doch besonders schlecht.
- Jetzt müssen wir auch noch Gesundheitsförderung machen, wir haben doch schon bereits genug am Hals!

Immer wieder Mut schöpfen

Mut in solchen Situationen gibt die Untersuchung von Karasek, der die gesundheitlichen Beeinträchtigungen nach Reorganisationen in Zusammenhang mit der Qualität des Prozesses untersucht hat. Sein Ergebnis: Werden Reorganisationen mit Partizipation und grösserem Entscheidungs- und Kontrollspielraum als Folge gestaltet, so sind bei den Mitarbeitenden deutlich geringere Beeinträchtigungen wie Unzufriedenheit, Depressionen, Medikamenten-Konsum und weniger Absenzen festzustellen.

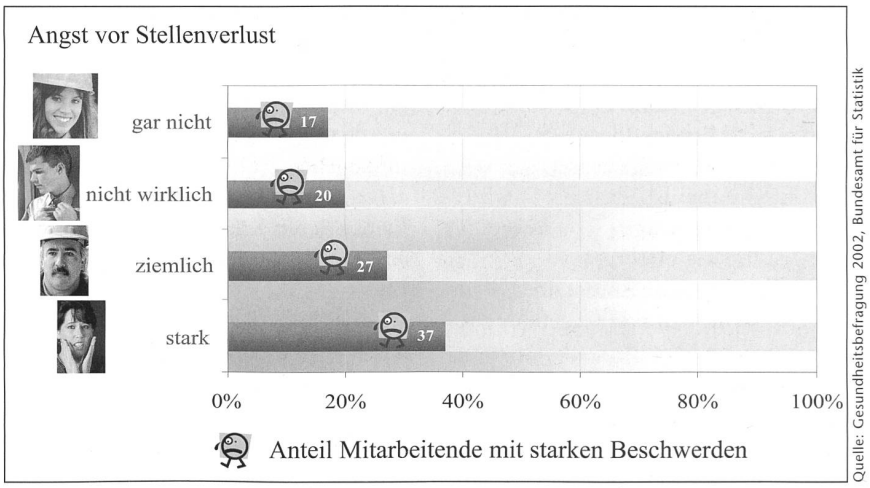

Abb. 1: Körperliche Beschwerden in Abhängigkeit zur Angst vor einem Stellenverlust.

* Christoph Bertschinger, Organisationsentwickler, RADIX Gesundheitsförderung, Stampfenbachstrasse 161, 8006 Zürich, Tel. 044 360 41 00, Fax. 044 360 41 14, www.radix.ch, E-Mail: bertschinger@radix.ch

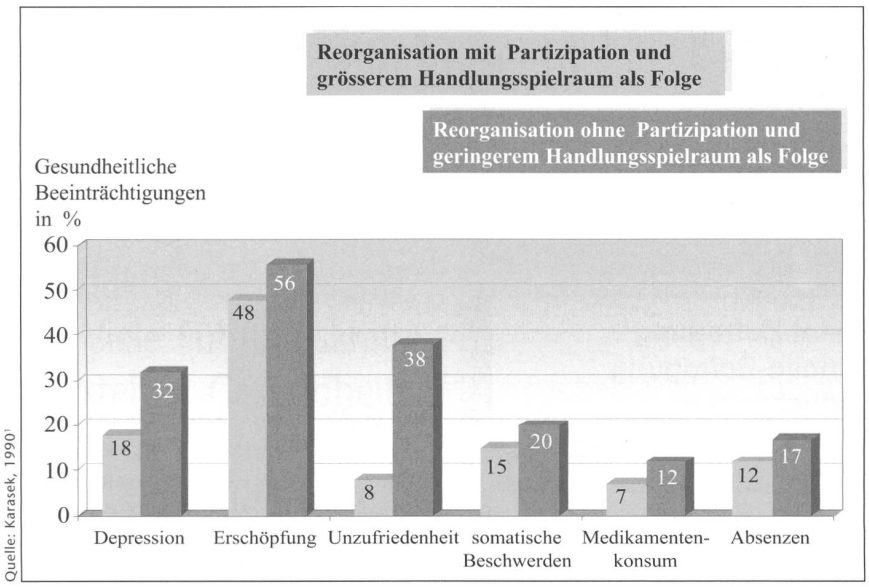

Abb. 2:
Gesundheitliche Beeinträchtigungen nach betrieblichen Reorganisationen

Auch interne Erfahrungen sind für alle Beteiligten ermutigend, so etwa die messbaren Erfolge der intensiven Massnahmen zur Arbeitssicherheit, welche seit Jahren in diesem Unternehmen praktiziert werden. Überhaupt erweist sich die (nicht immer konfliktfreie) Zusammenarbeit mit dem Sicherheitsbeauftragten als Erfolgskriterium. In seinen monatlichen Reportings sensibilisiert er die Geschäftsleitung auf das Thema Gesundheit, und in vielen persönlichen Gesprächen mit Mitarbeitenden wirbt er für die Idee BGF.

Differenziertes Vorgehen mit dem Drei-Säulen-Prinzip

Aufgrund der Stimmung im Betrieb wird ein Programm entwickelt, bei dem die Mitarbeitenden kurzfristig einen Profit aus der Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz ziehen. Mit diesem Vorgehen entsteht Spielraum für nachhaltigere Massnahmen. So bilden die Gesundheitsaktionen einen grösseren Schwerpunkt im Drei-Säulen-Konzept dieses Betriebs. Alle drei Säulen werden inhaltlich und zeitlich miteinander verwoben. (Siehe Abb. 3)

Gesundheitsaktionen:
Schnell einmal können verhaltensorientierte Massnahmen wie kostenloses Mineralwasser für alle, freiwillige Grippeimpfung im November, Fitnesslauftest, Sport- und Skitag, Alkoholprävention mit dem Fahrsimulator, eintägiges Seminar zu Stressabbau, PC-Programm für Mikropausen am Arbeitsplatz oder ein Vortrag zu gesunder Ernährung trotz Schichtarbeit realisiert werden.
Erst etwas später werden auch die zeitlich und finanziell aufwändigeren, strukturellen Verbesserungen vorgenommen wie die Neugestaltung sämtlicher Pausenräume, der Einbau einer Lüftungsanlage in einer Produktionshalle oder das Einrichten eines Ruheraumes.

Rückkehrgespräche im Absenzenmanagement:
Wer bei diesem Betrieb wegen Krankheit dem Arbeitsplatz fern bleibt, führt nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz mit seinem Vorgesetzten ein Gespräch zum Gesundheitszustand, möglichen Belastungsfaktoren und unterstützenden Massnahmen. Positive Resultate dieser Gespräche sind einerseits das Interesse und die Anteilnahme des Vorgesetzten am Wohlergehen seiner Mitarbeitenden, andererseits die gemeinsame Suche nach der besten Lösung, um den Heilungs- und Wiedereingliederungsprozess zu beschleunigen. Alle Vorgesetzten werden für die Gestaltung der Rückkehrgespräche geschult. Sie finden seither konsequent statt. Die Einbindung in das 3-Säulen-Konzept hat das nötige Vertrauen seitens der Mitarbeitenden geschaffen, dass die Rückkehrgespräche nicht als zusätzliche Kontrolle, sondern als Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in akzeptiert werden.

Gesundheitsmanagement:
Gleichzeitig wird die Gesundheitsförderung systematisch mit den Instrumenten von KMU-*vital*[2] eingeführt.
Zur gründlichen Erhebung der Gesundheitssituation dienen die Management- und die MitarbeiterInnen-Befragung. Als grosse Belastungen werden die Umweltbedingungen am Arbeitsplatz, die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, die ungeplanten Unterbrechungen bei der Arbeit, der hohe Zeitdruck sowie der Mangel an Anerkennung, Wertschätzung und Feedback seitens der Vorgesetzten genannt. Dem stehen als wesentliche Stärken gegenüber: die verfügbaren Arbeitsmittel, die Vielfalt der Tätigkeiten, die selbständige Vorgehensweise sowie die gegenseitigen Hilfestellungen unter Kolleginnen und Kollegen.
Im Auftrag der Geschäftsleitung erarbeitet ein Gesundheitszirkel, bei dem jeweils eine Person eine Abteilung vertritt, aufgrund dieser Daten verschiedene Massnahmen. Einige Vorschläge

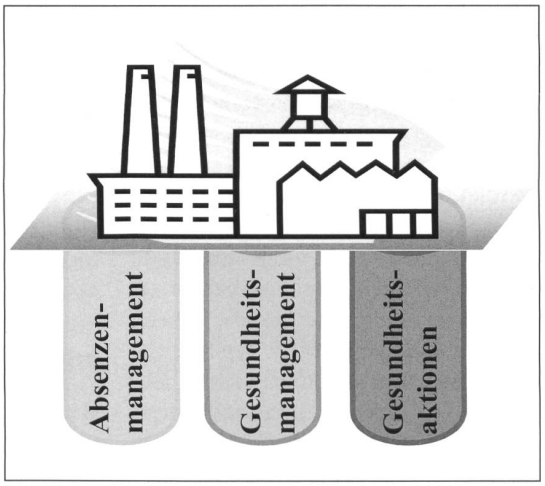

Abb. 3: Drei-Säulen-Konzept

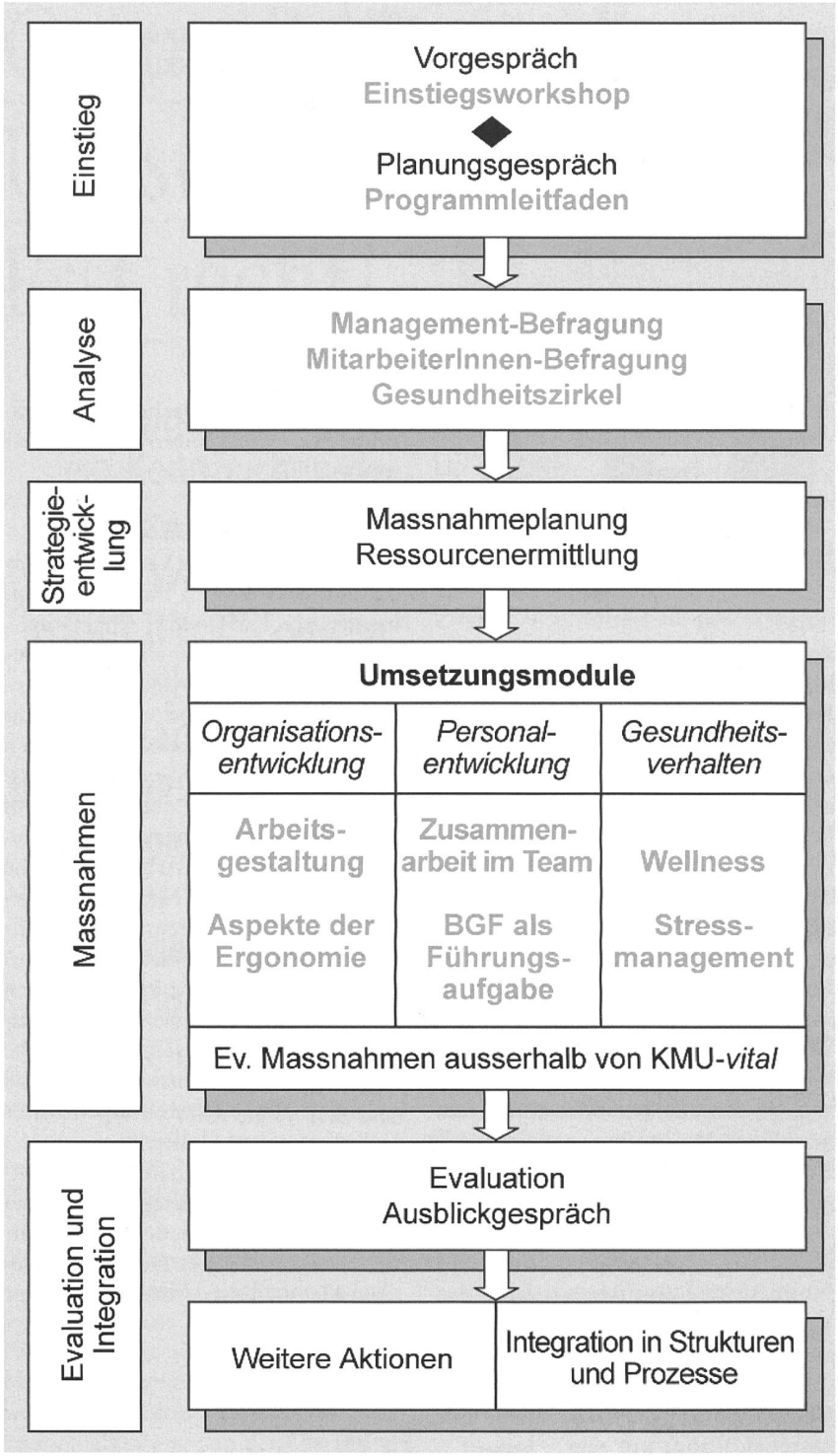

Abb. 4: Ablauf der Einführung der Betrieblichen Gesundheitsförderung nach KMU-vital

werden als Gesundheitsaktionen realisiert, andere durch die Geschäftsleitung beschlossen und umgesetzt. Zum Beispiel wird die Kommunikation an den Teamsitzungen verbessert, in dem sich die Führungskräfte gegenseitig dabei zuschauen und feedbacken. Als grosses Umsetzungsmodul findet eine Führungsschulung statt, die inhaltlich bei der Einführung der Rückkehrgespräche anschliesst. Sämtliche Führungskräfte setzen sich während zweier Tage mit ihrer Rolle «Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe» auseinander.

Erfreuliche Fortschritte

Die Integration der Betrieblichen Gesundheitsförderung ins Managementsystem erfolgt gleichwertig mit den Themen Umwelt und Sicherheit, und in regelmässigen Abständen werden alle drei Themen mit den 3 Beauftragten und der Geschäftsleitung strategisch ausgerichtet. Für die längerfristige Umsetzung der Gesundheitsförderung steht der Projektleiterin eine Projektgruppe mit Mitgliedern des erwähnten Gesundheitszirkels zur Seite.

Die Krankheitsrate ist seit Beginn des Programms um 20% gesunken. Zur Evaluation wird nach fast zwei Jahren eine zweite MitarbeiterInnen-Befragung durchgeführt. Dabei können bezüglich Umweltbedingungen und Angst vor dem Arbeitsplatzverlust die grössten Verbesserungen festgestellt werden. Wirklich erfreulich sind die folgenden Aussagen der Mitarbeitenden über die letzten zwei Jahre:

- 40% geben an, dass sich die Freude an der Arbeit (stark) verbessert hat,
- die Anzahl Mitarbeitende mit «innerer Kündigung» hat sich um die Hälfte reduziert,
- 78% sind der Ansicht, dass es die Geschäftsleitung ernst meint mit der Gesundheitsförderung.

Damit hat das ganze Unternehmen einen wichtigen Schritt in Richtung seiner Zielsetzung genommen: *«Wir wollen, dass alle Mitarbeitenden gesund und zufrieden zur Arbeit kommen und gesund und zufrieden wieder nach Hause gehen.»* ■

Fussnoten

1 **Healthy work:** Karasek, R.A. & Theorell, T., 1990: Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York

2 **KMU-vital:** ein Programm von Gesundheitsförderung Schweiz mit einem praxiserprobten Werkzeugkasten, www.kmu-vital.ch, 2004