



Mediendokumentation

Datum

19.06.2008

Gesundheitsförderung ist Chefsache!

An der Nationalen Tagung zur betrieblichen Gesundheitsförderung vom 19. Juni 2008 an der Universität Basel wurde erörtert, wie Vorgesetzte diese anspruchsvolle Aufgabe kompetent und Erfolg versprechend angehen können. An der von Gesundheitsförderung Schweiz und dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO organisierten Tagung haben mehr als 500 Personen aus Forschung, Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst teilgenommen. Die Tagung zeigte, dass Gesundheitsförderung Chefsache ist.

Die mittel- und langfristigen Folgekosten der Beanspruchung durch die Arbeit nehmen laufend zu (Kosten von Krankheiten, Frühverrentungen, Produktionsausfällen, Personalfluktuationen usw.). Untersuchungen zeigen, dass krankheitsbedingte Abwesenheiten erhebliche finanzielle Auswirkungen auf die Volkswirtschaft haben. Auch für die einzelnen Betriebe entstehen hohe Kosten. Nach einer Schätzung wird für die Schweiz mit volkswirtschaftlichen Gesamtkosten von rund 7 Mrd. Franken gerechnet.¹ Das Staatssekretariat für Wirtschaft schätzt die Kosten, die der Schweizer Wirtschaft allein durch Stress entstehen, auf 4,2 Mrd. Franken jährlich², was 1,2% des Bruttoinlandproduktes ausmacht.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass sich Investitionen in die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden lohnen. Nicht nur für Betriebe und Mitarbeitende, auch für die Volkswirtschaft sind gesunde Arbeitsplätze der Erwerbstätigen ein Gewinn.

¹ Ulich Eberhard, Förderung der Gesundheit im Betrieb – Positionsbestimmung. In: HR Today, Juli 2007.

² Staatssekretariat für Wirtschaft (Hrsg.), Die Kosten des Stresses in der Schweiz. Bern, 2003.



Gesund im Betrieb

Der Erfolg eines Unternehmens hängt unter anderem wesentlich ab von der Gesundheit der Belegschaft sowie von den Kompetenzen, der Motivation und der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Gesundheit lässt sich nicht im technokratischen Sinn managen; wohl aber können die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestaltet und in eine partnerschaftliche, transparente und von Wertschätzung geprägte Führungskultur eingebettet werden. Eine gesunde Organisation zeichnet sich durch eine salutogenetische – die Gesundheit fördernde – Gestaltung der Arbeit sowie durch Transparenz und Berechenbarkeit der Führung aus. Badura versteht ein entsprechendes Gesundheitsmanagement als „Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel haben.“³ Das betriebliche Gesundheitsmanagement nimmt somit Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und auf die Führung. Gisèle Girgis vom Migros-Genossenschafts-Bund erklärt dies folgendermassen: „Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des betrieblichen Gesundheitsmanagements besteht darin, dass es als Führungsaufgabe wahrgenommen wird und in bestehende Managementsysteme eingebettet ist.“⁴

Die Bedeutung der Führung für das Gesundheitsmanagement

Führungspositionen werden meist in erster Linie auf Grund von hohen fachlichen Qualifikationen besetzt und weniger auf Grund von Kompetenzen bei der Personalführung. Diesen Standpunkt vertreten unter anderen Badura und Udris.⁵ Selbstverständlich müssen Vorgesetzte über gute fachliche Kompetenzen verfügen, aber „ein Vorgesetzter, der sich menschlich daneben benimmt, ist für die Untergebenen zweifellos eine Katastrophe, ein Stressfaktor erster Güte“, ist Semmer⁶ überzeugt. Gemäss Eberhardt sind hohe Führungskompetenzen neben dem Einfluss der Führungskräfte auf die Arbeitsbedingungen entscheidend verantwortlich für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Diese Kompetenzen zeigen sich vor allem in anspruchsvollen Führungssituationen – im Alltag aber auch in einer wertschätzenden, partnerschaftlichen Führungskultur und im konsequenten Wahrnehmen der Vorbildfunktion. Eberhardt ist davon überzeugt, dass die Führungs- und Organisationskultur im Unternehmen massgeblich durch die Vorgesetzten geprägt wird. Damit die Führungskraft als integriertes Vorbild wahrgenommen wird, muss sie die täglichen Führungssituationen aktiv gestalten und für die Mitarbeitenden spürbar und präsent sein.⁷ In Zeiten harten Wettbewerbs und hoher Leistungsanforderungen – sowohl an die Führungskräfte wie an die Mitarbeitenden – ist es für erwerbstätige Menschen zentral, in einem guten Betriebsklima arbeiten zu können und bei der Arbeit genügend Wertschätzung zu erfahren. Führungskräfte können entscheidend dazu beitragen, dass dies gelingt. Robert Heinzer, Personalleiter bei Victorinox, formuliert das wie folgt: „Im Brennpunkt der Unternehmenskultur stehen die Mitarbeitenden und die Arbeitsplatzsicherheit – diese bilden die Basis der Gesundheitsförderung. Bei den einzelnen Massnahmen machen auch die Führungskräfte und die Unternehmensleitung mit.“ Victorinox ist mit ihrer Gesundheitsförderung erfolgreich: Zu den positiven Auswirkungen gehört, dass die

³ Badura Bernhard, 1. Fachtagung Gesundheitsförderung in Universitätskliniken, Bonn, 2006.

⁴ Girgis Gisèle, Qualitätsstandards für gesundheitsförderliche Unternehmen, Referat an der Tagung 2008.

⁵ Badura Bernhard, 1. Fachtagung Gesundheitsförderung in Universitätskliniken, Bonn, 2006. Udris Ivars, zitiert in Kopp Viglino Yolanda, Burnout? Was tun!, focus, Nr. 27, Juni 2006.

⁶ SonntagsZeitung, 7. Oktober 2007: Interview mit Norbert Semmer, Ordinarius für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern.

⁷ Schriftliche Angaben von Daniela Eberhardt im Vorfeld der Tagung 2008 auf die Frage nach der Bedeutung der Präsenz von Führungskräften bei der Umsetzung von Gesundheitsthemen.

krankheitsbedingten Ausfallstunden nach der Einführung verschiedener Massnahmen zur Gesundheitsförderung auf weniger als die Hälfte gesenkt werden konnten (heute unter 25'000 Stunden im Vergleich zu 53'000 Stunden im Jahr 2002). Dies entspricht einem jährlichen Sparpotenzial für die Firma von über einer Million Franken und hatte zur Folge, dass für die Mitarbeitenden seit zwei Jahren keine Krankentaggeldprämien mehr bezahlt werden müssen.⁸

Die Symposien der Tagung: Die Schlüsselrolle von Führungskräften bei der Gesundheitsförderung

In 29 Symposien wurden theoretische Aspekte vertieft und praktische Beispiele der Einflussnahme von Vorgesetzten auf die Gesundheit der Belegschaft dargestellt. Bei einer erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsförderung spielen Vorgesetzte eine zentrale Rolle: Zum einen, indem sie die notwendigen gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen im Betrieb schaffen, zum anderen wirkt sich ihr Führungsverhalten auf die Gesundheit und auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aus. Um die Gesundheitsförderung erfolgreich zu gestalten, sind die Stärkung von Ressourcen und die Reduktion von Belastungen gleichermassen wichtig. Die Symposien beleuchteten dazu verschiedene Gesichtspunkte, z.B.

- die Einbettung der Gesundheitsförderung in Strukturen und Abläufe im Betrieb
- der Einbezug wissenschaftlicher Grundlagen
- Merkmale einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung
- die Verbesserung der Arbeitssicherheit
- die Förderung einer ausgewogenen Lebensgestaltung
- die Stress- und Mobbingprävention
- ein angepasstes An- bzw. Abwesenheitsmanagement
- die Schlüsselrolle von Führungskräften bei der betrieblichen Gesundheitsförderung.

An den knapp einstündigen Symposien nahmen zwischen 10 und 100 Personen teil. Die beiden meistbesuchten waren den Themen *Verknüpfung gesundheitswissenschaftlicher und betriebswissenschaftlicher Aspekte beim Gesundheitsmanagement* und *Gesundheit als Managementaufgabe - Anforderungen, Umsetzung, Erfolgsmessung* gewidmet.

Ganzheitliche Ansätze und Konzepte

An der Tagung wurde deutlich, was sich in den letzten Jahren in der betrieblichen Gesundheitsförderung durchgesetzt hat, nämlich eine ganzheitliche Sicht: Ein erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement besteht nicht aus Einzelaktivitäten und isolierten Projekten und liegt auch nicht in der Verantwortung einzelner Personen, sondern wird als Aufgabe des gesamten Betriebs betrachtet. Zu einem entsprechenden Gesundheitsmanagement gehören unter anderem die Einbettung in die normalen betrieblichen Abläufe, die Verantwortung und das Engagement der Führungspersonen sowie die Gestaltung der Arbeit nach gesundheitsförderlichen Kriterien. Beispiele zeigen, dass es unterschiedliche Möglichkeiten für erfolgreiche Umsetzungen gibt und dass die Rahmenbedingungen in den Betrieben verschieden sind. Soll das betriebliche Gesundheitsmanagement erfolgreich sein, müssen entsprechende Qualitätskriterien erfüllt sein. Anlässlich der Tagung 2008 stellte Thomas Mattig, Direktor von Gesundheitsförderung Schweiz, das erste Qualitätssiegel für Betriebe vor, die ein umfassendes Gesundheitsmanagement umsetzen.

⁸ Angaben zu Victorinox von Robert Heinzer, Personalleiter.

Kontakt/Rückfragen:

Chantale Merz Wagenaar, Gesundheitsförderung Schweiz, Tel. +41 (0)31 350 04 20

Margot Vanis, SECO, Grundlagen Arbeit und Gesundheit, Tel. +41 (0)43 322 21 06