

HEILIG at WORLD BILANZ Spezial

in Zusammenarbeit mit



Gesundheitsförderung
Schweiz

34% der Erwerbstätigen in der Schweiz haben häufig oder sehr häufig Stress im Job. Tendenz seit Jahren steigend.

74% der Unternehmen bieten 2014 ihren Mitarbeitenden Massnahmen im Bereich Gesundheitsförderung – vor einem Jahr waren es 69 Prozent.

44% der Unternehmen in der Schweiz sehen sich erst im Anfangsstadium, was betriebliches Gesundheitsmanagement angeht.

WORK.

41% der Top-Kaderleute der grossen Schweizer Firmen sehen einen hohen Weiterbildungsbedarf im Bereich des Gesundheitsmanagements.

62% der Schweizer Arbeitgeber geben an, dass der Einfluss der Vorgesetzten auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter hoch sei.

25% der Mitarbeitenden in Schweizer Unternehmen sind nach einer Stressintervention weniger gestresst.

1:3 beträgt der Return on Investment durch Massnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement, welche die Fehlzeiten der Mitarbeiter senken.



Setzen Sie ein Zeichen – nach innen und aussen

Führende Schweizer Unternehmen haben erkannt, dass sich mit Gesundheitsmanagement Wettbewerbsvorteile generieren lassen.

www.friendlyworkspace.ch/facts





Stefan Mair,
Ressortleiter
Management,
Handelszeitung

GRÜNDE FÜR DEN WANDEL

2014 ist das Jahr, als das Thema Gesundheit von den Lifestyle-Magazinen in die Wirtschaftsmedien gewandert ist. Woran liegt diese Entwicklung? Drei Gründe sind meiner Ansicht nach entscheidend: Erstens haben die Selbstmorde prominenter Manager in den letzten Jahren ein Schlaglicht auf das Thema Überlastung im Wirtschaftsleben geworfen. Zweitens setzen sich die Firmen gerade mit der jüngsten Arbeitnehmergeneration auseinander, der sogenannten «Generation Y», für die eine ausgewogene Work-Life-Balance und gesundheitsfördernde Massnahmen seitens des Arbeitgebers selbstverständlich sind. Und drittens wird auch der letzten Firma langsam klar, dass die Einbussen, die Unternehmen mit kranken, unglücklichen und gestressten Mitarbeitern erleiden, grösser sind als die Investitionen in eine gesunde Arbeitswelt.

Sie finden in diesem Heft Artikel über die Kosten und den Nutzen von betrieblichem Gesundheitsmanagement (Seite 4), den Wettbewerbsvorteil, den erholte Mitarbeiter darstellen (Seite 8), und die wichtigsten Tipps für eine innovative und gesundheitsfördernde Büroarchitektur (Seite 16). Zudem stellen wir Praxisfälle aus Schweizer Unternehmen vor, die Erfahrungen mit Gesundheitsförderung im Betrieb vermitteln (Seiten 7, 14 und 17).

Wenn Sie nach der Lektüre Lust bekommen haben, Ihre Mitarbeiter oder auch nur Ihr Team gesünder arbeiten zu lassen, finden Sie auf Seite 15 die hilfreichsten Gesundheits-Apps und auf Seite 18 Tools für Einsteiger in das betriebliche Gesundheitsmanagement.

Die Schweizer Wirtschaft wird in Studien immer wieder zur wettbewerbsfähigsten der Welt gekürt. Sie hat jede Chance, auch im Bereich Gesundheitsförderung die führende Rolle einzunehmen. Dieses neue Heft soll Anregungen für den Weg dorthin geben.



- 04** Wie optimales betriebliches Gesundheitsmanagement funktioniert und was es kostet.
- 06** Warum sich Arbeitgeber mit einem Label wie «Friendly Work Space» profilieren können.
- 07** Jürg Aemmer, Personalchef bei Kambly, über die Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit.
- 08** Warum erholte Mitarbeitende für Unternehmen ein klarer Wettbewerbsvorteil sind.
- 10** Die Grafik: Was Mitarbeiter stresst und was Stressinterventionen bringen.
- 12** Thomas Mattig, Direktor der Gesundheitsförderung Schweiz, im Interview.
- 14** Regina Gripenberg von der IT-Firma Opacc sagt, wie man den Kampf um Talente gewinnt.
- 15** Die besten Apps für mehr Gesundheit im Team, in der Abteilung und im Betrieb.
- 16** Wie moderne Büroarchitektur die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden erhöht.
- 17** Anne Michellod, HR-Chefin der Loterie Romande, über Fehler in der Gesundheitsförderung.
- 18** BGM-Check, Stressbarometer und Co: Die Einsteigertools fürs Gesundheitsmanagement.

Impressum

Publisher: BILANZ und Handelszeitung, Axel Springer Schweiz AG, Förrlibuckstrasse 70, Postfach, 8021 Zürich, www.bilanz.ch / www.handelszeitung.ch, in Zusammenarbeit mit Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz **Leitung:** Stefan Barmettler, Stefan Mair **Redaktion:** Jan Vollmer, Axel Gloger, Anja Francesca Richter, Fabio Ghelli **Art Director:** Wernie Baumeler **Grafik:** Daniel Karrer **Produktion:** Christian Wapp **Bildredaktion:** Remo Lötscher, Susanne Borer **Korrektorat:** Thomas Basler, Natascha Fischer, Andreas Ritter **Anzeigen:** Sandra Bruderer, Tobias Hunziker, Désirée Michel **Druck:** Swisssprinters AG, Zofingen



Stark belastete Muskeln nicht weiter belasten, sondern lockern: Gymnastik für Bauarbeiter.

GESUNDHEIT BRINGT LEISTUNG

Was betriebliches Gesundheitsmanagement kostet, was es bringt – und wie viel Sie damit verdienen können.

Als der portugiesische Vorarbeiter Vitor Da Silva seinem Bautrupps verkündete, dass sie an diesem Morgen erst einmal Gymnastik machen würden, sahen ihn seine Bauarbeiter etwas ungläubig an. Die Physiotherapeutin, die Da Silva mitgebracht hatte, zeigte den Bauarbeitern eine Hüftschwung-Übung. Einige schwangen mit. Andere fanden das zu albern. Da Silva blieb hart. Wer nicht mitmache, müsse eben schon anfangen zu arbeiten. Dann doch lieber Hüftschwünge.

Seit fast sieben Jahren kreisen auf den Baustellen der Bauunternehmung Schmid jeden Morgen Männer in schweren Sicherheitsschuhen mit Zollstöcken in den Taschen und Helmen auf dem Kopf ihre Hüften. Walter Koch, der Projektverantwortliche, lässt die Angestellten nicht zum Spass turnen: Die Hälfte der Arbeiter kann nicht bis zum normalen Pensionsalter auf dem Bau bleiben. «Mitte 50 sind die Leute verbraucht», sagt er. Das

Projekt ist langfristig angelegt, aber schon kurz nach dem Start des Programms gingen die krankheitsbedingten Fehltag der Bauarbeiter zurück.

Was die Bauunternehmung Schmid auf Baustellen in der Schweiz macht, ist die Grundidee des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM): Wer in die Gesundheit seiner Arbeitnehmer investiert, wird mit gesünderen, produktiveren und motivierteren Mitarbeitern belohnt. Die sind dann auch statistisch gesehen öfter im Betrieb, weil sie eben weniger krank werden.

Leistung nach Trainingsplan. Betriebliches Gesundheitsmanagement nimmt man oft nur punktuell wahr, aber es steckt einiges an Aufwand dahinter. So sei es auch bei den turnenden Bauarbeitern, erklärt Urs Näpflin, Experte für betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Suva, dem grössten Unfall-



versicherer der Schweiz. «Bei Bauarbeitern muss man sich beispielsweise erst fragen: Wie kommt man an diese Zielgruppe heran?», so Nöpflin. Wenn er über Bauarbeiter spricht, klingt es, als wäre er Trainer eines olympischen Gewichtheberkaders: «Stark belastete Muskelgruppen sollten nicht noch weiter belastet werden. Gymnastik hingegen hilft, die Muskelgruppen zu lockern. Mit Kräftigungsübungen für andere Muskelgruppen kann man die muskuläre Balance halten, damit die Bauchmuskulatur im Vergleich mit der Rückenmuskulatur nicht zu schwach wird. Aktive Pausen können die mentale und körperliche Regenerationsfähigkeit erhöhen – also nicht nur Ruhe, sondern vielleicht auch lockeres Training», sagt er.

Mentale Gesundheit. Mit der körperlichen Gesundheit, so Nöpflin, komme auch die Leistungsfähigkeit: Die Zahl der Muskel-, Skelett- und Gelenkerkrankungen gehe zurück, die Produktivität

64% der grössten Schweizer Firmen schätzen den Einsatz eines betrieblichen Gesundheitsmanagements als wichtig ein.

steige. Im industriellen Bereich ist das mittels Fertigungs- und Ausschussraten relativ gut messbar.

Immer mehr Arbeitsplätze in der Schweiz verlangen keinen körperlichen Einsatz mehr. Mit der Arbeit hat sich aber auch die Krankheit in den Kopf verlagert: Die OECD schätzt in ihrem aktuellen Bericht zur «Psychischen Gesundheit und Beschäftigung» die Kosten, die der Schweiz durch psychische Erkrankungen entstehen, auf 3,2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Zum Vergleich: Die gesamten Bildungsausgaben des Bundes belaufen sich auf 5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts.

«Gesundheit bedeutet aber auch im psychischen Bereich nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern wird positiv als Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit im psychischen und sozialen Bereich verstanden», erklärt Georg Bauer, Leiter der Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement der Universität Zürich. Gerade die Abstufung von «Alles in Ordnung» zu «Ich fühle mich gut» ist im Betrieb ein gewaltiger Schritt. Was damit zusammenhängt, ist die Frage, ob ein Mitarbeiter nur seinen Job macht oder sich damit identifiziert. «Wer sich bei der Arbeit gut fühlt, zeigt Engagement, erlebt teilweise einen Flow und ist in der Regel auch produktiver. Natürlich merken auch Kunden, ob der Mitarbeiter Lust hat oder abgelöscht wirkt», erklärt Bauer. «Die Mitarbeitenden schätzen sich selbst besser ein, und diese Einschätzung lässt sich belegen, beispielsweise mit höherer Kundenzufriedenheit.»

Gute Arbeitsbedingungen. Aber nicht nur die Produktivität der Mitarbeitenden kann gezielt evaluiert werden, sondern auch die Qualität der Arbeitsbedingungen einer Unternehmung: An Bauers Forschungsabteilung wurde dafür der «Corporate Health Index» entwickelt.

Für den Index werden mit einer Mitarbeitendenbefragung Entlastungen und Arbeitsbelastungen quantitativ erhoben. Man kann sich das wie eine Pro- und Kontra-Liste zu einem Job vorstellen. Entlastende Faktoren – die Pros – können ein hoher Entscheidungsspielraum, interessante Aufgaben oder die Wertschätzung der Kollegen und Vorgesetzten sein. Arbeitsbelastungen – die Kontras – sind beispielsweise Zeitdruck, unklare Rollen oder Stress. Die Summe der entlastenden Faktoren wird dann durch die Summe der belastenden geteilt. Heraus kommt eine Kennzahl, die viel über den Kurs eines Unternehmens verrät: «Sind die Mitarbeiter an ihrer Leistungsgrenze, wie ein Motor im roten Drehzahlbereich? Oder können sie ihr Leistungsniveau langfristig halten?», so Georg Bauer.

Was ein guter, effizienter Arbeitsplatz ist, scheinen aber gerade grosse Unternehmensberatungen noch nicht ganz verstanden zu haben: «In manchen Unternehmen glaubt man anscheinend immer noch, viele Stunden Arbeit bedeuteten viel Produktivität», sagt Bauer.

Migros-Gesundheitsmanagement. Wie man es besser machen kann, zeigt etwa Hans-Rudolf Castell, der das Human Resource Management der Migros-Gruppe leitet. Verglichen mit traditionellen betrieblichen Funktionen wie dem Marketing oder der Logistik, ist das betriebliche Gesundheitsmanagement eine noch relativ junge Disziplin. Castell hat viel dafür getan, dass aus sporadischer Gesundheitsförderung in der Schweiz Gesundheitsmanagement geworden ist – mit der Betonung auf «Manage- ►

Das Label für Ihren Betrieb

Die Auszeichnung «Friendly Work Space» stärkt Ihr Profil als Arbeitgeber.

Das Label «Friendly Work Space» ist eine Auszeichnung für Organisationen, die betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) erfolgreich umsetzen. «Friendly Work Space»-Betriebe engagieren sich systematisch für gute Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden.

Das Label richtet sich an Firmen, die ihren Fokus nicht nur auf individuelle Verhaltensweisen richten, sondern auch Massnahmen zur Optimierung der betrieblichen Rahmenbedingungen erfolgreich umsetzen. Ausgezeichnete Unternehmen verfolgen ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement – damit Erfolge auch langfristig gesichert sind.

Dank «Friendly Work Space» können Sie sich auf anerkannte Standards beziehen und erhalten so eine ganzheitliche Perspektive auf Ihre BGM-Massnahmen. Die Kriterien von «Friendly Work Space» lassen sich in jedem Betrieb anwenden, unabhängig von dessen Grösse und Branchenzugehörigkeit.

Auf dem Weg zum Label steht Ihnen mit Gesundheitsförderung Schweiz ein kompetenter Partner zur Seite. Seit vielen Jahren koordiniert die Institution die Aktivitäten von Bund, Kantonen, Versicherern und Verbänden in der betrieblichen Gesundheitsförderung.



Firmen mit diesem Siegel handeln richtig.

ment». In der unternehmerischen Praxis ist das nicht weniger als der Schritt vom gelegentlichen Aufstellen eines Wasserspenders und einer Obstschale im Büro zur systematischen Analyse von Unfallursachen in der Produktion. Ironischerweise stehen häufig Detailänderungen am Ende der langwierigen Analyseprozesse.

Die Migros ist mit über 82 000 Mitarbeitenden der grösste Arbeitgeber der Schweiz. Statistiken der Suva haben ergeben, dass die häufigsten Unfallursachen in den Betrieben schlicht «Stolpern» und «Rückenprobleme» sind. In den Unternehmen der Migros wurden daher in den letzten Jahren hervorstechende Türschwellen in den Boden eingelassen. Mit einem «Rückenmobil» fahren jetzt Experten von Ladengeschäft zu Ladengeschäft. Sie sprechen mit den Angestellten darüber, wie diese den Rücken bei der Arbeit schonen können, damit an der Fleischtheke die Bestellung «100 Gramm von dem Schinken hier vorne, bitte» nicht zu einem Bandscheibenvorfall führt.

Neben all den Schmerzen, die ein Bandscheibenvorfall für einen Mitarbeiter bedeutet, hier noch eine Auflistung der Kosten, die dabei entstehen können: Die Diagnostik eines Bandscheibenvorfalles in einem Magnetresonanztomografen kostet 1000 Franken. Dazu kommen Arztkosten von 1000 und eine Physiotherapie von rund 1500 Franken. Hinzu kommen noch Taggeldkosten. Bei einer Absenz von zwei Monaten und 80 Prozent des Monatslohns von 6000 Franken sind das 9600 Franken. Insgesamt ist man damit schon bei 13 100 Franken (Quelle: Suva). Eben: Es sind die kleinen Dinge, welche die grossen Unterschiede ausmachen – man muss nur erst einmal wissen, welche.

Gesundheitskosten. Dass niemand etwas gegen Gesundheit hat, ist eigentlich klar. Aber kann man sich Massnahmen zur Gesundheit der Mitarbeiter leisten? Tatsächlich müsste diese Frage lauten: Sprechen wir hier von Kosten oder von einer Investition? Und wenn es eine Investition ist, mit welchem Return on Investment ist dabei zu rechnen? Und was ist der Return an Gesundheit? Das Team um Professor Tony LaMontagne von der Universität Melbourne hat zu dieser Frage sechs Studien ausgewertet, die Kosten und den ökonomischen Nutzen von Stressinterventionen untersuchen. Alle Studien zogen dabei eine positive ökonomische Bilanz. Ein präziser Return on Investment ist bei betrieblichem Gesundheitsmanagement durch die unterschiedlichen Fälle und vor allem die Langfristigkeit der Entwicklung etwas schwerer zu definieren. Schliesslich kann erfolgreiches Gesundheitsmanagement nicht nur einem Bandscheibenvorfall vorbeugen, sondern zu einer neuen Unternehmenskultur führen. In Fachkreisen wird bei Investitionen ins BGM immer wieder das Verhältnis eins zu drei genannt. «Das Verhältnis eins zu drei kann ich aus meiner Erfahrung bejahen. Auch innerhalb der Migros-Gruppe sind Performance-Unterschiede erkennbar: Betriebe, die im BGM schon weit sind, sind oft im Vorteil», so Migros-Manager Hans-Rudolf Castell.

Castell nimmt sich das, was er sagt, übrigens auch selbst zu Herzen: Obwohl er die Personalabteilung der Migros leitet, spielt er jeden Tag Gitarre und schafft es regelmässig, mit dem Mountainbike auszufahren. Da man aber als Personalchef doch etwas weniger Zeit hat, ist bei ihm aus dem Motto «Carpe diem» das Motto «Carpe momentum» geworden – immerhin. ■

Herr Aemmer, mehr Lohn und weniger Arbeit – wäre das nicht die ehrlichste Gesundheitsförderung?

Diese Formel ist zu einfach. Arbeitszeit und Lohn sind für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden nicht die wichtigsten Faktoren – natürlich wollen und sollen alle für ihre Leistung fair entlohnt werden. Indes ist vielmehr entscheidend, dass die Mitarbeitenden einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, sich identifizieren können und spüren, dass sie und ihre Arbeit geschätzt und geachtet werden. Auch die persönlichen und fachlichen Entwicklungsperspektiven und das kollegiale Arbeitsumfeld sind wichtig. Dies sicherzustellen, ist die Aufgabe eines sogenannt gesunden Arbeitgebers.

Wie lautet Ihr Rezept für eine vernünftige Work-Life-Balance?

Das ist eine Frage der Unternehmenskultur. Für die «gefühlte» Belastung eines Mitarbeitenden ist nicht die reine Arbeitszeit massgebend. Die Führungskultur, die Wertschätzung, das Betriebsklima, der persönliche Gestaltungsfreiraum, die Entwicklungsmöglichkeiten, die Identifikation mit der Arbeit sind hier wichtiger.

Wir haben das Glück, in diesen Bereichen sehr weit entwickelt zu sein. Im Gegenzug erwarten wir von unseren Mitarbeitenden – nicht nur auf Kaderstufe – eigenverantwortliches Handeln. Gute Zusammenarbeit ist immer ein Geben und Nehmen. Die positiven Ergebnisse in unseren Mitarbeiterbefragungen zu diesem Themenbereich zeigen, dass diese Haltung im Einklang mit den Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden steht.

Wie bringen Sie in Erfahrung, ob es Bedürfnisse nach Gesundheitsförderung gibt?

Alle zwei Jahre führen wir eine externe Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit durch. Wir haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht, da wir so unsere Ergebnisse immer im Vergleich mit den anderen teilnehmenden Unternehmen und in der zeitlichen Entwicklung sehen. Weitere Kennzahlen sind für uns die Anzahl und die Entwicklung der Unfälle und Krankheitsabsenzen. Die Mitarbeitenden können zudem über das Vorschlagswesen Anregungen, Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen, die wir dann prüfen und gegebenenfalls umsetzen.

Jürg Aemmer, Leiter Human Resources Kambly.



«Belastung lässt sich nicht nur mit der Arbeitszeit messen»

Jürg Aemmer, Leiter Human Resources bei Kambly, der bekanntesten Biscuitmarke der Schweiz, erklärt, warum man die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter regelmässig analysieren sollte.

Kambly SA

Die Kambly SA, Spécialités de Biscuits Suisses, hat ihren Hauptsitz in Trubschachen BE und ist zu 100 Prozent im Besitz der Familie Oscar A. Kambly. Unter der Leitung von Oscar A. Kambly und CEO Hans-Martin Wahlen arbeiten 435 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Herstellung und im Vertrieb von Schweizer Feingebäck-Spezialitäten. Kambly ist umsatzstärkster Schweizer Hersteller und führender Exporteur von Gebäck.

Kambly wurde mit dem Label Friendly Work Space als vorbildlicher Arbeitgeber auch im Bereich Corporate Social Responsibility ausgezeichnet. Wie sieht Ihr Engagement für soziale Verantwortung konkret aus?

Kambly steht seit seiner Gründung vor über 100 Jahren und über alle drei Generationen der Familie Kambly für Wertschätzung und Mitarbeiterorientierung. Wenn man diese Werte wirklich lebt, nimmt man allein dadurch schon eine grosse soziale Verantwortung wahr.

Drei konkrete Beispiele: Zum einen stellen wir einen bestimmten Prozentsatz unserer Arbeitsplätze für Menschen zur Verfügung, die nicht mehr voll in den Arbeitsprozess integrierbar sind. Zum andern versuchen wir mit sogenannten Schonarbeitsplätzen und in enger Zusammenarbeit mit Ärzten und Versicherungen, Mitarbeitende nach schwerer Krankheit rasch wieder zu integrieren, um so die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Schliesslich bildet Kambly 20 Lernende aus und leistet so einen Beitrag zur Berufsbildung im Emmental.

ERFOLGSFAKTOR ERHOLUNG

Erholte Mitarbeiter sind ein Wettbewerbsvorteil. Die richtige Balance zwischen Arbeit und Erholung muss aber gelernt werden.

Zu Rebekka Pfyl Möckli kommen mitunter Leute, die das Gegenteil von entspannt sind: «Burn-out, totaler Systemzusammenbruch», nennt sie zwei der Symptome. Die Folge: «Die Lebensfreude ist weg.» Diese Menschen haben lange mitgemacht in dieser Arbeitswelt, sich zusammengerissen. Aber irgendwann kam der Punkt, an dem sie zugeben mussten: «Der Stress frisst mich auf. Es geht nicht mehr.» Klagen und Beschwerden wie diese bekommt die Inhaberin der Praxis für Gesundheitsförderung seit vielen Jahren regelmässig zu hören.

Zu den üblichen Bildern aus einer Glitzer-Arbeitswelt passt das nicht. Glückliche, dynamische Young Professionals mit iPad und Tablet an coolen Konferenztischen, das ist der Standard. Aber das ist eben nur die eine Seite, die schöne. Die andere kennt Rebekka Pfyl Möckli zur Genüge. «Der Druck ist hoch. Viele jagen hastig von Aufgabe zu Aufgabe, immer mit dem Antrieb im Kopf: Was gibt es als Nächstes zu erledigen?», sagt die Stress- und Gesundheitsexpertin aus Birmensdorf ZH.

Dem Arbeitsleben seien die Entspannungs- und Erholungsroutinen abhandengekommen, denn heute ist der Wissensarbeiter jederzeit verfügbar. Mahlzeiten lassen sich am Rechner einnehmen. Zwei Müesli-Riegel und ein Apfel müssen reichen, der Chef hat ja schon den nächsten Auftrag gegeben. «Der Stress gehört zur Arbeitskultur. Die Leute finden das normal», sagt Ivo Muri. Der Unternehmer und Zeitforscher aus Sursee weist auf eine Paradoxie hin: «Termin- und Zeitdruck ist Teil des Statusempfindens. Wer das nicht hat, glaubt schon, bei ihm stimme etwas nicht.»

Der Zeitforscher. Muris Geschäft ist Teil dieser Entwicklung – der Mann ist Inhaber und VR-Präsident der Zeit AG. Mit seinen Produkten erfassen die Kundenfirmen die Arbeitszeiten der Mitarbeitenden, die von der Zeit AG hergestellten elektronischen Stechuhren sind das Werkzeug, mit dem heute die Zeit bewirtschaftet wird. Denn die Arbeitswelt hat Flexibilität zu einem ihrer Glaubensprinzipien gemacht. «Freie Zeiteinteilung, Vertrauensarbeitszeit, Teilzeitarbeit», beschreibt Muri die grosse Wahlfreiheit.

Das hat der Arbeitswelt zweifellos grosse Vorteile gebracht. Aber es gebe emotionale und psychische Kosten, über die nur selten geredet werde. «Im Zuge der Deregulierung ist die Struktur abhandengekommen», stellt der Zeitforscher fest. Eine gemeinsame Pause etwa findet nur noch auf Verabredung statt. Das Teammeeting muss drei Wochen im Voraus geplant werden. Und das hat Folgen: So zeigt eine Studie der Gesundheits-

förderung Schweiz und des Schweizerischen Versicherungsverbands, dass sich 34 Prozent der Arbeitnehmer «häufig» oder «sehr häufig» gestresst fühlen.

Dieser Befund ist inzwischen auch in den Führungsetagen der Unternehmen angekommen: «Schichtarbeit, viele Projekte, ständige Erreichbarkeit übers Handy, Informationsflut», zählt Manuela Wipf, Leiterin des Human Resources Managements bei Chocolat Frey, einige wichtige Spannungskiller auf. Hinzu kommen ganz alltägliche Belastungen, die es in produzierenden Betrieben schon immer gab: «Lärm und Polierschmutz lassen sich zwar reduzieren, aber nicht gänzlich abschaffen», sagt Daniel Obrist, Finanzchef und Leiter Dienste bei Kuhn Rikon, einem Kochgeschirrhersteller, der in der Schweiz 170 Mitarbeitende beschäftigt.

Angesichts dieser Lasten sollten Unternehmen gegensteuern. Wie, dafür hat Ivo Muri einen Rat: «Die Flexibilität nicht überdosieren, nicht jede Wahlfreiheit zulassen.» So rät er dazu, feste Blockzeiten einzuführen, zu denen alle Mitarbeitenden im Betrieb sind. Das erleichtert die Kommunikation – und reduziert das Stressniveau bei der Zusammenarbeit.

Bei Kuhn Rikon ist das Bewusstsein für solche Themen in den letzten Jahren deutlich gestiegen. «Die Mitarbeitenden leisten zweifellos viel. Aber sie sollen sich auch erholen können», formuliert CFO Obrist das Credo. Da können auch kleine Dinge eine grosse Wirkung haben. Zum Beispiel sollen sich Mitarbeiter nicht dadurch unter Druck gesetzt fühlen, dass E-Mails auch am Wochenende beantwortet werden müssen. Das hat bei Kuhn Rikon Zeit bis Montag. Überdies will das Unternehmen Mitarbeiter dabei unterstützen, Beruf und Privates besser unter einen Hut zu bekommen. Auch bei Chocolat Frey wird dem Stress

2,6 Absenztage weniger pro Jahr haben Mitarbeiter, die an einem Programm zur Stressprävention teilnehmen.



Immer mehr Firmen erkennen die Bedeutung von ausgeruhten Mitarbeitenden. Bei Problemen lässt sich das Schlafverhalten in Labors testen.

entgegengewirkt: Neben vielen anderen Massnahmen bietet der Betrieb Massagen durch geschulte Masseurinnen, er sorgt für Ruheräume und achtet darauf, dass die Pausenbereiche auch wirklich die Erholung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern.

Der Schlafessel. In den USA wird beim Thema Entspannung noch weiter gedacht. «Lasst die Leute schlafen, wenn sie müde sind», fordert Robert Stickgold, Schlafforscher an der Harvard Medical School, die Unternehmen auf. Eine geplante Schlafphase von 10 bis 30 Minuten während des Arbeitstages wirke nicht nur entspannend, sagt der Professor. Wer kurz schlafe, gebe dem Hirn auch Gelegenheit, Information zu sortieren und Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Sein Rat an Führungskräfte: «Sagen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass es okay ist, wenn sie bei der Arbeit ein kleines Nickerchen machen. Das erhöht die Produktivität.» So eine einfache Entspannungsregel bewirke mehr als manche Gesundheitsprogramme, sagt Professor Stickgold: Immerhin koste es nichts, Büroschlaf zu erlauben.

Bei Google ist diese Botschaft angekommen. Vor vier Jahren investierte der Suchmaschinenkonzern in spezielle Schlafmö-

bel für seine Zentrale: Liegesessel, die sogar einen Deckel haben, damit Licht und Geräusche nicht stören. Auch beim Wirtschaftsprüfer PricewaterhouseCoopers und beim Netzausrüster Cisco kommen solche Schlafessel zum Einsatz. Zeitforscher Muri hingegen hält nichts vom Schlaf am Arbeitsplatz: «Das ändert überhaupt nichts an den Auslösern des hohen Stressniveaus. Die Zeit bei der Arbeit bleibt so strukturlos, wie sie ist.» Immer wieder stellt er fest, dass Unternehmen stets aufs Neue darauf verfielen, an Symptomen der Belastungen herumzudoktern, statt die Ursachen anzugehen. Ganz gleich, ob ein Power Nap eingeführt oder ein Apfeltag pro Woche eingelegt werde: Von den Mitarbeitenden werden solche Massnahmen häufig als zynisch wahrgenommen, weil sie nichts an den schlechten Arbeitsbedingungen ändern. Stattdessen sollte der grosse Rahmen so verändert werden, dass nicht die Folgen von Stress gemildert, sondern sein Entstehen verhindert wird.

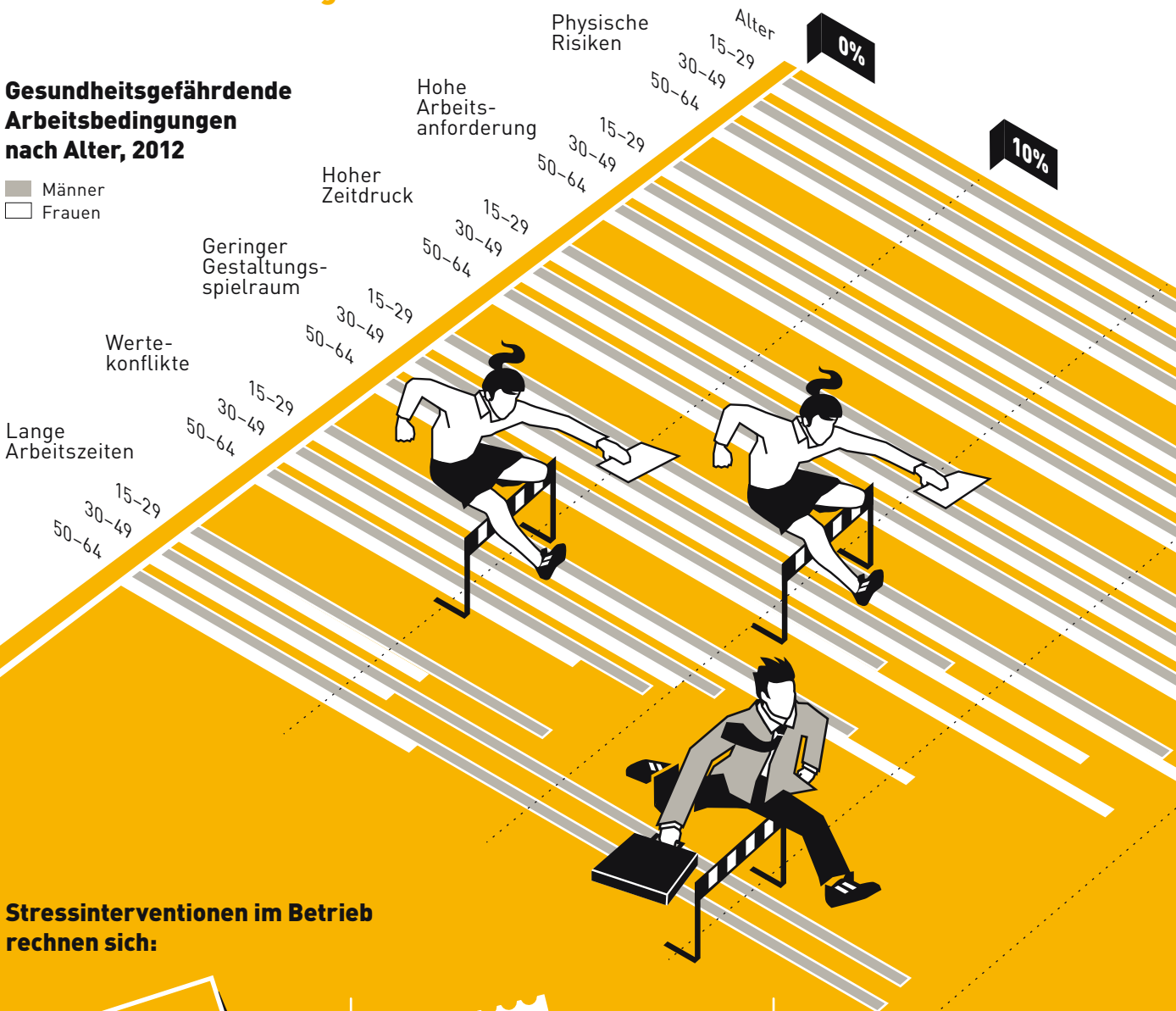
Deshalb sollten Unternehmen, die es mit dem Thema ernst meinen, an ihrer Kultur arbeiten, Grenzen der Belastbarkeit besser beachten, Führungskommunikation darauf ausrichten – und neue, entspanntere Riten etablieren. ■

ARBEIT ALS HÜRDENLAUF

Die wichtigsten Stressfaktoren und der Einfluss des Gesundheitsmanagements

Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen nach Alter, 2012

■ Männer
□ Frauen



Stressinterventionen im Betrieb rechnen sich:



weniger Produktivitätsverlust pro Jahr und Mitarbeitenden



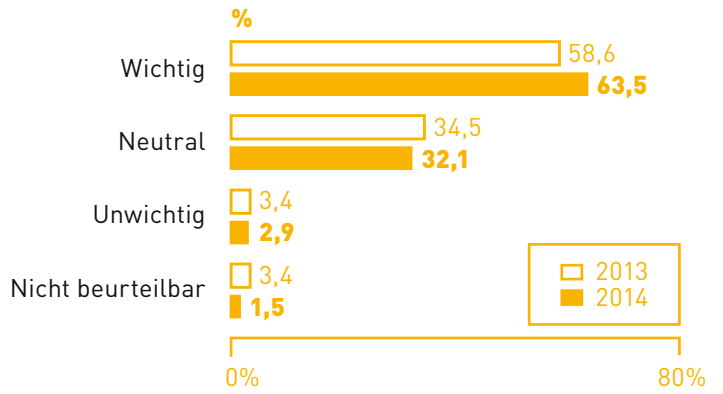
weniger Absenzen bei Mitarbeitenden mit der höchsten Stressbelastung



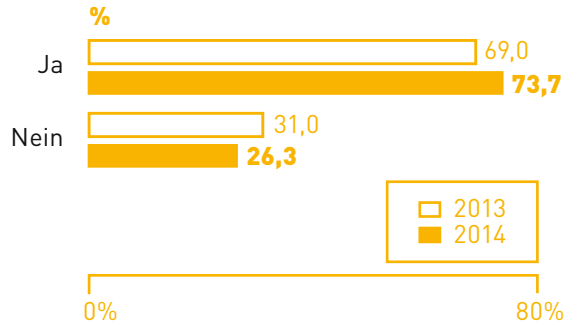
25%

weniger gestresste Mitarbeitende nach Interventionen

Als wie wichtig wird in Ihrem Unternehmen der Einsatz von BGM eingestuft?

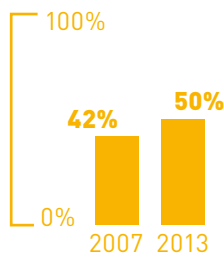


Bietet Ihr Unternehmen Massnahmen im Bereich des BGM?



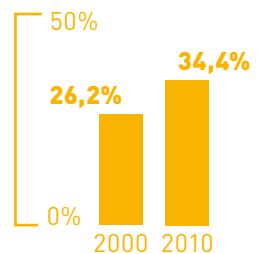
Physische Gesundheitsrisiken

Etwas mehr als 50% der Erwerbstätigen sind an ihrem Arbeitsplatz gehäuft physischen Gesundheitsrisiken ausgesetzt



Stress

Anteil erwerbstätiger Bevölkerung mit häufigem / sehr häufigem Stress



Herr Mattig, *wie ist es in der Schweiz um das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bestellt?*

Thomas Mattig: Wir stehen am Anfang, und dementsprechend ist es noch ein weiter Weg. Doch es gibt immer mehr Unternehmen, die sich des BGM annehmen. Das sehen wir daran, dass wir in den vergangenen fünf Jahren 47 Betriebe mit unserem «Friendly Work Space»-Label auszeichnen konnten. Diese sind in ihrer Entwicklung zugunsten des Gesundheitsmanagements schon sehr weit fortgeschritten.

Gibt es Branchen, die besonders fortschrittlich agieren?

Wir stellen fest, dass sich besonders in der Versicherungsbranche etwas tut. Das hat wahrscheinlich damit zu tun, dass diese Branche mit den Schäden, die durch mangelndes Gesundheitsmanagement entstehen, konfrontiert ist, beispielsweise mit Invalidität. Deswegen ist sie sensibilisiert für das Thema. Wir stellen aber auch in anderen Branchen interessante Ansätze fest, so in der Holzbaubranche.

Warum ausgerechnet dort?

Dort bemüht sich ein sehr innovativer Branchenverband, seine Mitglieder für das BGM zu begeistern.

Hat dies etwas damit zu tun, dass in dieser Branche viele Unfälle geschehen?

Ja, genau. Selbst wenn sich dies geändert hat – das Image ist geblieben. Die Holzbaubranche hat ein Problem mit dem Fachkräftemangel. Sie hat zwar viele Lehrlinge, doch die Arbeitnehmer wechseln um das 30. Lebensjahr oft den Beruf. Entsprechend schwer ist es, Fachkräfte zu rekrutieren. Das ist der Grund, weshalb die Branche nun vermehrt in das betriebliche Gesundheitsmanagement investiert. Die Unternehmen wollen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren und damit Mitarbeiter im Betrieb halten.

Gibt es Branchen mit Nachholbedarf?

Vor kurzem waren dies aus unserer Sicht die Banken. Erfreulicherweise hat sich das gebessert.

Seit wann nehmen Stresserkrankungen in der Schweiz zu?

Bei Stress handelt es sich um ein jüngeres Phänomen, das in der Schweiz erst seit dem Jahr 2000 systematisch erfasst wird. In der entsprechenden Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) heisst es, dass sich die Stresssituation innerhalb von zehn Jahren dramatisch verschlechtert habe. Fühlten sich im Jahr 2000 noch 27 Prozent der Arbeitnehmenden gestresst, so waren es 2010 bereits 34 Prozent.

Werden auch die Folgekosten von Stress erfasst, die beispielsweise durch Herzerkrankungen und Schlaganfälle entstehen?

Im Jahr 2000 beliefen sich diese Kosten auf 4,2 Milliarden Franken. Untersucht wurden die medizinischen Kosten sowie die Kosten im Zusammenhang mit Fehlzeiten und Produktionsausfall.

Heute wären es auch deutlich mehr als 4,2 Milliarden.

Ja, bestimmt.



Thomas Mattig ist Direktor von Gesundheitsförderung Schweiz und Autor des Buches «Healthy Economy – Neue Denkformen für eine gesunde Wirtschaft».

«DAS MUSS NICHT TEUER SEIN»

Thomas Mattig, Direktor der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, erklärt, wie weit die Schweizer Betriebe im Bereich Gesundheitsförderung sind.

Sollte das Wohlbefinden auch deshalb im Zentrum der wirtschaftlichen Bemühungen stehen?

Man kann davon ausgehen, dass die Grundbedürfnisse des Menschen in unserer Gesellschaft erfüllt sind und damit auch die herkömmliche Aufgabe der Wirtschaft. Dennoch erhöht sich der Druck auf Betriebe und Mitarbeitende durch den globalisierten Wettbewerb und den Einfluss der Finanzmärkte ständig. Warum nehmen wir das auf uns? Die Frage nach dem Zweck des Wirtschaftens muss neu gestellt werden. Naheliegender wäre, dass der Mensch im Zentrum des Wirtschaftens stehen sollte.

Sollten Ökonomen versuchen, auch das Wohlbefinden zu messen?

Das wäre sehr wichtig, denn zum Messen eines Fortschritts brauchen wir einen Massstab. Das ist bisher das Bruttoinlandsprodukt (BIP), wobei dieses wertneutral ist. Das Wachstum wird abstrakt gemessen, selbst die Ergebnisse der «Drogen- und Prostitutionsindustrie» fliessen mit ein. Damit ist der Weg offen, dass sich die Wirtschaft in die falsche Richtung entwickelt. Das BIP sollte von einem neuen Massstab abgelöst werden, der auch das Wohlbefinden der Arbeitnehmer einbezieht.

Wie vertragen sich Wohlbefinden und Wettbewerb im Unternehmen, wird doch Wettbewerb heute eher mit «Vor den Erfolg haben die Götter den Schweiss gesetzt» als mit einem gemütlichen Vor-sich-hin-Arbeiten definiert?

Der Wettbewerb darf nicht verabsolutiert werden, wie das heute geschieht. Wenn der Wettbewerb allgegenwärtig wird und jeden Bereich des Lebens durchdringt, dann kommen seine Schattenseiten zum Vorschein. Der Wettbewerb muss Platz lassen für Kooperationen und Solidarität, damit das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden nicht leidet.

Was entgegnen Sie Leuten, die darauf bestehen, dass Wohlbefinden und Gesundheit Privatsache des Arbeitnehmers seien?

Darauf antworte ich, dass wir alle einen massgeblichen Teil unserer Lebenszeit am Arbeitsplatz verbringen. Unsere Gesundheit wird also zwangsläufig durch die Bedingungen an der Arbeitsstelle beeinflusst. Somit hat der Arbeitgeber eine wichtige Mitverantwortung für die Gesundheit seiner Beschäftigten. Gesundheit ist auch Privatsache, ja, aber eben nicht nur. Es handelt sich um eine geteilte Verantwortung.

Haben Sie das Gefühl, dass Unternehmen – abgesehen von denen, die Sie bereits ausgezeichnet haben – das inzwischen auch so sehen?

Die Betriebe sollten erkennen, dass sie selbst auch von dem Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter profitieren. Sie senken nicht nur die Abwesenheitszahlen, sondern finden auch motiviertere Arbeitnehmer vor, die am Ende mehr für das Unternehmen leisten. Das ist ein noch grösserer Hebel als das Senken der Absenzenquote. Wenn Betriebe das einmal erkannt haben, werden sie auch die entsprechenden Investitionen tätigen.

Welche Investitionen sind das?

Wir haben Kriterien aufgestellt, wie das BGM in den Unternehmen aufgestellt sein muss, um Früchte zu tragen. Grundsätzlich geht es um eine Professionalisierung und Systematisierung aller BGM-Massnahmen. Sie müssen systematisch geplant und eva-

160 000

Angestellte arbeiten in Firmen in der Schweiz, die mit dem Label Friendly Work Space ausgezeichnet wurden.

luiert werden. BGM muss ins Management integriert werden und darf nicht an irgendeine Stelle delegiert werden.

Was entgegnen Sie denjenigen Unternehmerinnen und Unternehmern, die behaupten, für solche Massnahmen kein Budget zu haben?

BGM muss nicht teuer sein. Ohne externe Hilfe und damit Kosten lassen sich beispielsweise Anti-Stress-Workshops gestalten, für die es kostenlose Anleitungen gibt. Das BGM ist vor allem eine mentale Sache, gerade bei der gesundheitlichen Führung. Wertschätzung ist ein ganz wesentliches Element, das nichts kostet.

Angenommen, ein Chef bemerkt, dass es einem seiner Mitarbeiter nicht gut geht. Könnte er ihm dann beispielsweise einen halben Tag freigeben – und so seine Wertschätzung ausdrücken? Oder reichen solche Massnahmen nicht?

Es muss Bestandteil der Führungsaufgaben werden, dass der Vorgesetzte einen Blick dafür entwickelt, wie es seinen Mitarbeitenden geht, ob sie belastet sind oder nicht. Temporärer Stress lässt sich nicht vermeiden, aber Stress darf nicht zum Dauerzustand werden. Spätestens wenn jemand Anzeichen für ein Burnout zeigt, sollte die Führungskraft reagieren. Ein Gespräch mit dem Mitarbeiter kann ein erster Schritt sein, um gemeinsam eine Lösung zu finden.

Und was ist, wenn der Chef, vielleicht Vorgesetzter von 500 Menschen, selbst im Dauerstress ist – können dann auch seine Mitarbeiter auf ihn zugehen?

Bestimmt ist es auch Teil eines gesunden Führungsstils, dass ein Vorgesetzter auf seine Gesundheit achtet. Dann hängt es natürlich von der Betriebskultur ab, wie offen eine solche Kommunikation stattfinden kann. Es wäre aus gesundheitsförderlicher Sicht wünschenswert, wenn Mitarbeitende auf ihren Chef zugehen und ihn auf sein gesundheitliches Erscheinen hinweisen können. Auch die Gesundheit von obersten Führungskräften ist verletzlich. Und am Ende leidet nicht nur die Person, sondern auch das Unternehmen an den Folgen einer ständigen Überforderung. Über solche Probleme muss man in Zukunft offen diskutieren können.

Ist es auch eines Ihrer Ziele, dass Sie in zehn Jahren mit dem BGM dort stehen wollen?

Das kann man sicher sagen. Die Prävention von psychischen Leiden soll den gleichen Stellenwert bekommen wie die Prävention von Arbeitsunfällen. ■

Frau Gripenberg, Opacc ist die erste IT-Firma, die mit dem Label Friendly Work Space als vorbildlicher Arbeitgeber in Bezug auf Gesundheitsförderung ausgezeichnet wurde. Was war Ihre Motivation, das Label zu erlangen?

Wir sind eine inhabergeführte Firma, unsere wichtigste und streng genommen auch einzige Ressource sind die Mitarbeitenden. Es liegt auf der Hand, dass wir stark mitarbeiterorientiert denken. Unsere Motivation, das Label zu erlangen, lag also darin, zu erfahren: Wo stehen wir? Wie gut sind wir wirklich? Wo müssen wir uns verbessern?

Für die Erfüllung der BGM-Kriterien und die Erlangung des Labels wurden umfassende Analysen erstellt, Massnahmen abgeleitet und implementiert. Was sind die wichtigsten Veränderungen, die Opacc dadurch erreicht hat?

Interessanterweise hat sich bei uns nicht viel verändert. Vielmehr wurden wir in vielem, was wir bisher machten, bestätigt. Die Auszeichnung hat aber unsere Sinne für die Anliegen von Friendly Work Space geschärft. Wir sind konsequenter in Kommunikation, Umsetzung und Überprüfung der Massnahmen.

Im IT-Bereich ist es ja besonders herausfordernd, neue Fachkräfte zu finden. Mitarbeitermotivation dürfte in der Branche noch wichtiger sein als anderswo. Wie haben Ihre Mitarbeitenden auf das Label reagiert?

Mein Eindruck ist, dass sie stolz sind und das auch ausserhalb der Firma zeigen und kommunizieren. Das hängt sicherlich auch damit zusammen, dass die Überprüfung nicht Sache der Geschäftsleitung war, sondern in enger Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden aller Bereiche entwickelt wurde. Wir wollten sicherstellen, dass unser gesamtes Unternehmen den Ansprüchen gerecht wird.

Gab es Veränderungen, denen die Mitarbeiter kritisch gegenüberstanden oder denen sie immer noch kritisch gegenüberstehen?

Kritik und Feedback gehören zu einer gesunden Unternehmenskultur. Ein kleines Beispiel: Stehpulte gibt es bei uns nicht für jeden Mitarbeitenden, sondern erst nach einem ärztlichen Zeugnis. Ich kann sehr gut verstehen, dass sich viele Mitar-



Regina Gripenberg leitet bei Opacc den Bereich «Interne Dienste».

«Kritik gehört zu einer gesunden Firmenkultur»

Opacc ist im IT-Bereich eine Pionierfirma, was betriebliches Gesundheitsmanagement angeht. Regina Gripenberg, Mitglied der Geschäftsleitung, über die Bedeutung der Arbeitsbedingungen fürs Recruiting.

Opacc Software AG

Opacc ist ein inhabergeführtes Schweizer Unternehmen mit über 100 Mitarbeitenden und Hauptsitz in Kriens. Das Kerngeschäft sind die Entwicklung und der Ausbau der eigenen Software-Familie Opacc sowie deren Implementierung und Betreuung bei den Kunden. Die Konzeption, das Engineering und die Umsetzung aller Opacc-Anwendungen sind vollständig Swiss made – und das seit dem Jahre 1988.

beitende ein solches Pult wünschen, aber ich kann nicht einfach alle Pulte aufs Mal austauschen!

Werden gesunde Arbeitsbedingungen in Zukunft eine noch grössere Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers spielen?

Ich halte das für sehr wichtig. Für uns hatte das Label jedenfalls einen grossen Effekt. So sehen wir zum Beispiel, dass Bewerber sich auf das Label beziehen, es ist ein Thema in den Bewerbungsgesprächen, es ist ein echter Wettbewerbsvorteil.

Was ist Ihr persönliches Highlight, Ihre wertvollste Erfahrung im Analyseprozess, dem Sie sich für das Label Friendly Work Space unterzogen haben?

Ein Highlight war sicherlich das Assessment, also der Tag, an dem die externen Prüfer unseren Betrieb «testeten». Zu sehen, mit welchem Stolz und welcher Hingabe unsere Mitarbeitenden hinter dem Unternehmen stehen, das hat mich gefreut und berührt.

BESSER ARBEITEN MIT APPS

Vom Effizienz-Tool bis zum Schrittzähler für die ganze Abteilung: Mit diesen Apps helfen Sie sich selbst und Ihrem Team, gesünder und besser zu arbeiten.



1. Gethealth (iOS, Android)

In dieser App arbeiten Sie mit Ihrem Chef zusammen im Einsatz für eine bessere Gesundheit in Ihrer Firma. Gethealth stellt jeden Tag in drei Kategorien Anforderungen an die Benutzer: Bewegung, Ernährung und Geist. Für gesundes Essen, Sport oder Yoga bekommen die Mitarbeitenden Punkte. So kann innerhalb der Firma ein Gesundheits-Wettbewerb entstehen.



2. Endomondo Life (iOS)

Endomondo misst, wie viel Sie sich bewegen. Das Besondere daran ist, dass die App nicht nur Sport aufzeichnet, sondern immer mitläuft und so auch misst, wie viele Kalorien Sie beispielsweise auf dem Weg in die Kantine verbrennen.



3. Hotseat (iOS)

Diese App ist für Chefs gemacht, die ihre Mitarbeitenden spielerisch in Bewegung bringen möchten: Hotseat reserviert automatisch Zwei-Minuten-Pausen in den Kalendern der Mitarbeitenden und fordert sie zu kleinen sportlichen Spielen heraus.



4. FitBit (iOS, Android)

FitBit verspricht Arbeitgebern auf der Homepage: weniger Krankheitstage, weniger gesundheitsbezogene Kosten, eine höhere Mitarbeiterproduktivität. Das will die App mit kleinen Messgeräten wie dem Schlaf- und Bewegungsarmband, dem Aktivitätsmesser oder der WLAN-Waage erreichen.



5. RescueTime (iOS, Windows, Android, Linux)

Wissen Sie, wie viel Zeit Sie täglich auf Facebook verbringen? RescueTime weiss es. Die App läuft im Hintergrund mit und misst, wie viel Zeit Sie auf welchen Sites oder mit welchen Programmen verbringen.



6. Offtime (Android)

Auf Wunsch blockiert Offtime Nachrichten oder Anrufe von bestimmten Kontakten. In Ihrer Auszeit sind Sie dann beispielsweise nur für Ihre Familie erreichbar. Auch andere Funktionen und Apps, die Sie vorher als Ablenkung definiert haben, werden so lange ausgeschaltet.



7. Office-Fit (iOS)

Büro muss nicht bedeuten, dass Sie den ganzen Tag mit 90 Grad angewinkelten Beinen an Ihrem Schreibtisch sitzen. Sie können sich die App herunterladen und in regelmässigen Abständen Übungen aus Kategorien wie «Freier Kopf» vorschlagen lassen.



8. Anti-Stress Lite (iOS)

In dieser App finden Sie vor allem Videos von Naturszenen, die Sie kurz aus Ihrem Alltag herausholen sollen. Dazu bietet Anti-Stress Lite Videos für autogenes Training, Fussmassagen zu zweit sowie Yoga- und Atemübungen.



9. Eye Refresh (iOS)

Ob im Vorstand oder an der Réception – wir verbringen einen Grossteil unserer wachen Zeit auf einem Stuhl sitzend, in einen Bildschirm starrend. Die App Eye Refresh will Ihren Augen daher mit 13 Übungen etwas Abwechslung verschaffen.



10. Digifit (Android, iOS, Desktop)

Digifit ist für auch für grosse Unternehmen geeignet, welche die Gesundheit ihrer Mitarbeiter unterstützen wollen. Dabei konzentriert sich die App auf Trainingsprogramme, die vor allem die Cardio-Fitness der Angestellten fördern sollen. Zudem gibt es Sonderprogramme für schwangere Mitarbeiterinnen und junge Mütter.

1:3 bis 1:5 beträgt der Return on Investment durch BGM-Massnahmen, welche die Fehlzeiten der Mitarbeiter senken.

DAS BÜRO MACHT GESUND

Viele Firmen machen immer wieder die gleichen Fehler bei der Büroeinrichtung – auf Kosten der Gesundheit.



Innovative Büroarchitektur steigert Motivation und Leistung.

Die Erfahrung ist bekannt: Voller Energie und Motivation betritt man morgens das Büro, begrüsst lächelnd die Kollegen und hängt mit Schwung die Jacke an die Garderobe. Acht Stunden später: Der Kopf dröhnt, die Nase läuft, der Nacken ist verspannt, wirre Blitze tanzen vor den Augen.

Dieser Symptomkomplex hat einen Namen: «Sick Building Syndrome». Zum Erscheinungsbild dieses «Krankes-Haus-Syndroms» gehören tränende Augen, gereizte Schleimhäute, juckende, trockene Haut. Da die Symptomatik nicht eindeutig ist, merken viele erst gar nicht, dass sie darunter leiden.

Schäden in Milliardenhöhe. 70 Prozent der Schweizer arbeiten heutzutage in einem Büro. Bis sie in Rente gehen, haben die meisten von ihnen etwa 80000 Stunden am Arbeitsplatz verbracht. Da sieht man, wie wichtig eine gesunde Arbeitsumgebung ist. Denn wer in einer ungesunden Umgebung arbeitet, ist

häufiger krank, was zu längeren Abwesenheitszeiten und einer geringeren Produktivität führt. In den USA wird geschätzt, dass bürobedingte Erkrankungen die Unternehmen mehr als 150 Milliarden Dollar im Jahr kosten. In der Schweiz verursacht Stress am Arbeitsplatz jedes Jahr Verluste von 4,2 Milliarden Franken. Als besonders gesundheitsgefährdend gelten Grossraumbüros, wie eine Studie des Kompetenzzentrums Typologie & Planung in Architektur der Hochschule Luzern zeigt. Denn je mehr Menschen sich in einem Raum aufhalten, desto schneller steigt der Stresspegel, so Projektleiterin Sibylla Amstutz. Die Mischung aus Reizüberflutung und lauter Geräuschkulisse geht schnell auf die Nerven.

Das Ergebnis: Vor allem in Büros mit 16 bis 50 Personen beklagt fast die Hälfte der Mitarbeitenden eine erhöhte Müdigkeit. Auch andere Symptome wie brennende Augen nehmen mit der Zahl der Bürobewohner drastisch zu. So ist es kein Wunder, dass Menschen, die in Grossraumbüros arbeiten, öfter krank sind: Büroarbeiter, die mit mehr als 16 Menschen in einem Raum sitzen, bleiben um zehn Prozent öfter zu Hause als ihre Kollegen, die in kleineren Büros arbeiten. Auch ein Bericht der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz unterstreicht diese Problematik.

Faktor Organisation. Wenn man ein gesundes Team haben möchte, sollte man dann also dafür sorgen, dass jeder Mitarbeiter sein eigenes Büro hat? Das ist leichter gesagt als getan: Einerseits mangelt es oft am Platz und an der Infrastruktur. Andererseits kann ein Grossraumbüro den Austausch zwischen den Mitarbeitenden sogar verbessern. Lukas Windlinger Inversini, Leiter der Kompetenzgruppe Betriebsökonomie und Human Resources an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), forschte zum Thema gesundheitsförderliche Büroräume. Er ist der Meinung, dass das Problem nicht an der Grösse des Büros, sondern an dessen Organisation festgemacht werden sollte: «Früher hat man gedacht, dass jedes Büro standardisierten Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen müsse. Inzwischen weiss man, dass die tägliche Büroarbeit sehr vielfältig sein kann. So hat sich die Raumgestaltung an die Arbeitstätigkeiten anzupassen – und nicht andersherum.» So sind eigene Telefonkabinen in Büros hilfreich und verhindern Störungen der anderen Kollegen. Die SBB haben in der Gestaltung der neuen Standorte Westlink in Zürich und Wankdorf in Bern innovative Bürokonzepte umgesetzt. So finden sich höhenverstellbare Arbeitstische, Pausenzonen wurden zentralisiert, um die Mitarbeitenden zu mehr Bewegung zu veranlassen sowie um Störungen durch Lärm zu minimieren.

Die Strategie anderer Firmen, wegen der Investitionskosten auf bessere Büros zu verzichten, erweise sich als kurzfristig, sind sich die Experten einig. «Es geht nicht darum, kostspielige Infrastrukturprojekte zu finanzieren», sagt Büro-Management-Experte Michael Bartz. Ein Kleinunternehmer kann zum Beispiel darauf achten, dass das Mobiliar ergonomisch ist. Er kann auch Kopierer und Abfalleimer an einem zentralen Ort aufstellen, sodass die Mitarbeitenden immer wieder aufstehen und sich ein wenig bewegen müssen. Darüber hinaus kann er seine Angestellten auffordern, für ihre Gespräche einen separaten Raum zu nutzen, um Kollegen bei der Arbeit nicht zu stören. «Hält er sich an diese Regeln, wird der Unternehmer sehen, dass die Vorteile die Kosten deutlich übersteigen», sagt Bartz. ■

Frau Michellod, welchen Herausforderungen haben Sie sich bei der Einführung eines systematischen Gesundheitsmanagements in einer Einrichtung wie der Loterie Romande zu stellen?

Die grösste Herausforderung besteht in der Grösse der Firma. Ein grosses Unternehmen mit mehreren tausend Angestellten kann eigene Strukturen für das betriebliche Gesundheitsmanagement schaffen. Mit ihren 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Loterie Romande zu klein, um sich einen für dieses Thema zuständigen Spezialisten zu leisten.

Mit anderen Worten: Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist eine von mehreren Aufgaben, die in der Verantwortung der HR-Leitung liegen. Deshalb nimmt das Gesundheitsmanagement bei uns eher die Form einer Projektmanagement-Aufgabe an, in deren Rahmen spezifische Massnahmen zu treffen sind.

Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kriterien für die erfolgreiche Implementation von gutem Gesundheitsmanagement in Firmen?

Aus meiner Sicht gibt es vier Hauptkriterien: Erstens muss es innerhalb der Firma eine klare Gesundheitsvision geben, die auf konkreten Indikatoren beruht – wie der Fehlzeitenquote, der Fluktuationsrate und der Mitarbeiterzufriedenheit. Zweitens ist die Einbindung der verschiedenen Unternehmensakteure in die Gestaltung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements unerlässlich, um ein interdisziplinäres Team zusammenzustellen. Ich denke da insbesondere an die Personen, die für die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung durch das Unternehmen und die Sicherheit im Unternehmen verantwortlich sind, sowie an die Arbeitnehmervertreter. Drittens müssen langfristige Leitlinien für die Umsetzung konkreter Massnahmen definiert werden. Der Zertifizierungsprozess zur Erteilung des Labels Friendly Work Space, dessen Träger wir seit Februar 2013 sind, offenbart das Verbesserungspotenzial im Gesundheitsmanagement und liefert in dieser Hinsicht wichtige Hinweise. Und viertens ist es wichtig, eine gute interne Kommunikation der betrieblichen Gesundheitsprojekte zu erreichen – insbesondere durch regelmässige Informationen und ein sowohl attraktives als auch pragmatisches Angebot an Präventionsmassnahmen.

Anne Michellod,
Leiterin Human
Resources Loterie
Romande.

«Man sollte das Thema nicht zu theoretisch in Angriff nehmen»

Anne Michellod, Leiterin Human Resources bei der Société de la Loterie de la Suisse Romande, sagt, wie Gesundheitsförderung in Firmen erfolgreich implementiert wird.

Die Société de la Loterie de la Suisse Romande

Die in Lausanne ansässige Société de la Loterie de la Suisse Romande beschäftigt fast 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihr Auftrag besteht darin, auf dem Gebiet der Westschweizer Kantone Lotteriespiele und Sportwetten zu organisieren und durchzuführen. Der damit erzielte Gewinn kommt gemeinnützigen Institutionen zugute.

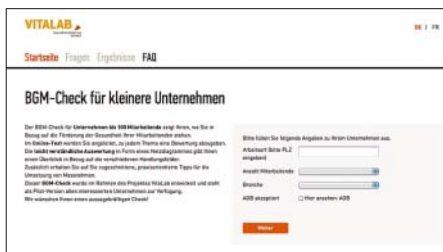
Angenommen, ein Unternehmen wollte eine systematische Gesundheitsförderung auf die Beine stellen. Welche Fehler sind dabei möglichst zu vermeiden?

Man sollte die Thematik möglichst nicht zu theoretisch in Angriff nehmen. Deshalb würde ich den betreffenden Unternehmen raten, zunächst eine konkrete Bestandaufnahme der firmeninternen Massnahmen zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz vorzunehmen.

In einem zweiten Schritt müsste sichergestellt werden, dass das Projektmanagement-Team über die erforderlichen Kompetenzen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements verfügt. Diese können entweder durch interne Teammitglieder oder durch einen externen Spezialisten eingebracht werden. Das Gesamtprojekt sollte unbedingt Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sein. Dadurch ist es im Idealfall möglich, BGM zu einem eingebundenen und für alle Mitarbeitenden erlebbaren Thema zu machen.

UND JETZT SIND SIE DRAN

Nutzen Sie den BGM-Check, den KMU-Werkzeugkasten oder das Stressbarometer für Ihre Firma.



BGM-Check – der Gesundheits-Check für Unternehmen

Der BGM-Check ist ein kostenloser Online-Gesundheits-Check für Unternehmen, mit dem auf einfache Weise der Status quo des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) im eigenen Unternehmen ermittelt werden kann. Unmittelbar nach dem Ausfüllen liefert er erste Tipps und Empfehlungen für die weitere Planung von Aktivitäten. Der BGM-Check ist in zwei Versionen verfügbar – für kleinere Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitenden sowie für grössere Unternehmen mit über 100 Mitarbeitenden. Das Ausfüllen dauert 20 bis 30 Minuten.

<http://bgm.gesundheitsfoerderung.ch>



KMU-vital – der praxiserprobte Werkzeugkasten

KMU-vital ist ein kostenloses Online-Programm, das Betriebe zur systematischen Einführung und Umsetzung von BGM anleitet. Auf der Plattform finden sich Informationen und komplett zusammengestellte Module, mit denen betriebliches Gesundheitsmanagement Schritt für Schritt angegangen werden kann. Ebenfalls wird auf der Website ein Tool zur Erstellung einer Mitarbeiterumfrage angeboten. <http://gesundheitsfoerderung.ch/>



S-Tool – das Stressbarometer für Unternehmen

S-Tool ist ein internetbasierter Fragebogen, der es Betrieben ermöglicht, mit wenig Aufwand einen detaillierten Überblick über das Stressgeschehen im Unternehmen zu erhalten. Die Selbsteinschätzung liefert Informationen zu persönlichen Ressourcen, subjektiv erlebten Belastungen sowie zum Befinden der Mitarbeitenden. Das Tool generiert automatisch Ergebnisberichte auf Ebene des Gesamtunternehmens, aber auch auf Abteilungs- und Teamebene und liefert jedem Mitarbeitenden ein personalisiertes Feedback mit Tipps zur Stressbewältigung. <https://www.s-tool.ch/>

Die Checkliste:

Sechs BGM-Qualitätskriterien für einen Friendly Work Space

- Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik: Integration von BGM in bestehende Managementsysteme sowie das Wahrnehmen von BGM als Führungsaufgabe.
- Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation: Schaffung von persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Arbeitsstrukturen sowie entsprechende Gestaltung der Arbeitsaufgaben.
- Planung von betrieblichem Gesundheitsmanagement: Bildung einer BGM-Fachstelle und einer Steuergruppe BGM, Festlegung der Zielsetzungen und Zielgruppen sowie Information aller Mitarbeitenden über das geplante BGM-Vorhaben.
- Soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility): Beschreibung der Rolle gegenüber Anspruchsgruppen im Umfeld des Unternehmens und Umgang mit natürlichen Ressourcen.
- Umsetzung von BGM: Die Massnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung und zur Unterstützung gesundheitsgerechten Verhaltens werden dauerhaft miteinander verknüpft, systematisch geplant, durchgeführt, evaluiert und verbessert.
- Gesamtevaluation von BGM: Interne und externe Kenngrössen werden kurz-, mittel- und langfristig erhoben.

2,6% der Gesundheitskosten entfallen in der Schweiz auf Prävention und Gesundheitsförderung.



Das Stress-Tool für Unternehmen

Stress erkennen – Belastungen abbauen – Organisation und Mitarbeitende stärken

Stress erkennen dank S-Tool

Mit S-Tool steht Unternehmen ein wissenschaftlich validiertes, praxiserprobtes Instrument zur Verfügung, um das stressbezogene Befinden der Mitarbeitenden zu erheben. Es handelt sich dabei um einen Online-Fragebogen, der mit wenig Aufwand einen detaillierten Überblick über die Stressfaktoren in einem Unternehmen ermöglicht.

Nutzen für das Unternehmen

Nutzer erfahren mehr über die subjektiv erlebten Belastungen und Ressourcen sowie über das momentane Befinden der Mitarbeitenden. Die Ergebnisse können auf Unternehmens-, Bereichs-,

Abteilungs- oder Teamebene automatisch ausgewertet werden. Dank S-Tool ist es möglich, gezielte Interventionen zur Stress-Bekämpfung und Prävention durchzuführen.

Hilfe und Unterstützung

Für den richtigen Umgang mit S-Tool bietet Gesundheitsförderung Schweiz Anwendungs-Schulungen für Projektleitende, Beratungsunternehmen und weitere Interessierte an.

Termine und Konditionen finden Sie auf:
www.gesundheitsfoerderung.ch/s-tool



Weiterbildungen

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Für gesunde Mitarbeitende in gesunden Betrieben

Gesundheitsförderung Schweiz bietet **praxisorientierte Weiterbildungen zum Thema betriebliches Gesundheitsmanagement** an.

Betriebe, die sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden engagieren, können mittel- und langfristig **positive Auswirkungen** erwarten.

Das Betriebsklima verbessert sich, Produktivität, Arbeitsqualität und -zufriedenheit werden gesteigert, es gibt weniger Personalfuktuation sowie unfall- und krankheitsbedingte Fehlzeiten. All dies trägt zum **nachhaltigen Unternehmenserfolg** bei.

Detailinformationen finden Sie unter:
www.gesundheitsfoerderung.ch/weiterbildung

