

Betriebliche Gesundheitsförderung

Dr. Stefan A. BAYER*, Präsident der österr. Akademie für Arbeitsmedizin,
Konzernarbeitsmediziner RHI AG

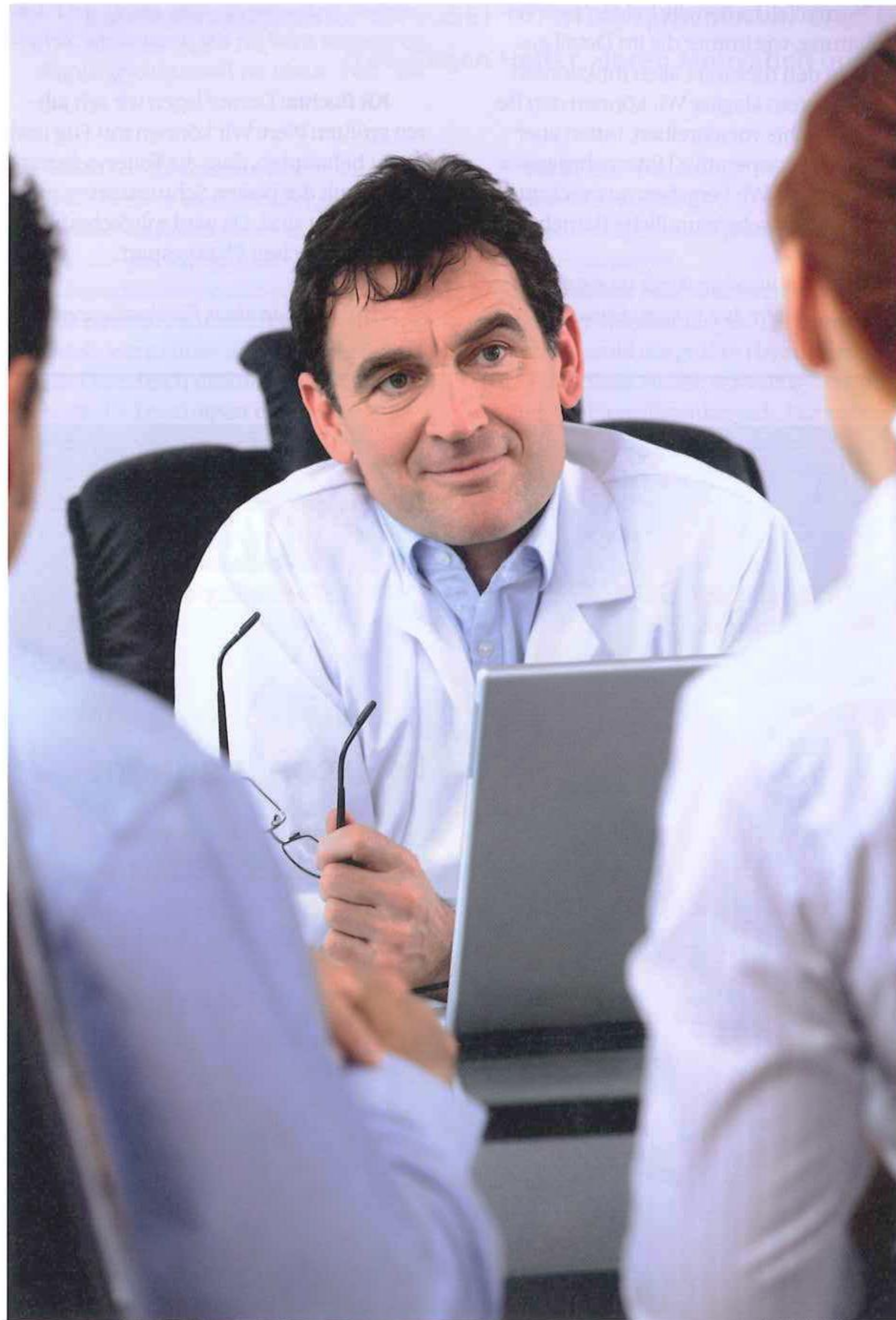


Foto: fotolia

Die herkömmlichen Schutzmaßnahmen am Arbeitsplatz genügen bei den heute aktuellen Belastungsfaktoren bei Weitem nicht mehr. Die Verdichtung der Arbeit (immer mehr in gleich viel Zeit), die Beschleunigung der Geschäftsprozesse, die Veränderung der Produkte und Märkte, Reorganisationen und Fusionen haben zu einer ganz neuen Form von belastenden Arbeitsbedingungen geführt, welche sich bspw. in anhaltendem Stress, nervlicher Anspannung, Existenzängsten, verstärkter Unsicherheit und vielem anderem ausdrücken.

Diesen Belastungsfaktoren kann mit klassischem Gesundheitsschutz, wie er im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (AschG) propagiert wird, nicht mehr begegnet werden. Ein erweiterter, ganzheitlicher Ansatz ist deswegen gefragt. Ein Ansatz, wie ihn die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) bietet. Das Anliegen der betrieblichen Gesundheitsförderung ist es, mittels geeigneter Maßnahmen gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Diese Maßnahmen sollen nicht nur auf individuelle Verhaltensänderungen abzielen, sondern der Nachhaltigkeit halber vor allem auf der strukturell-betrieblichen Ebene hin zu einer Optimierung der Arbeitsverhältnisse, insbesondere von Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen, wirken.

Wie erreicht sie das?

Gesundheitsförderung folgt einem salutogenetischem Grundverständnis, indem es nicht nur Gefahren zu beseitigen



DR. STEFAN A. BAYER
Facharzt für Arbeitsmedizin, Konzernarbeitsmediziner RHI AG, Präsident der
österr. Akademie für Arbeitsmedizin

versucht, sondern gezielt auch jene Ressourcen aufbaut, die die Gesundheit fördern. Der Ansatz geht also über die klassische Prävention hinaus. Es geht nicht mehr nur um die herkömmliche Frage „Was macht Kranke krank?“, d.h., wel-

che Risikofaktoren es am Arbeitsplatz gibt und wie sie vermieden werden können. Der Ansatz der Gesundheitsförderung setzt seinen Fokus auf die Frage „Was erhält Gesunde gesund?“, also welches die Ressourcen der Mitarbeitenden sind und wie diese gefördert werden können. Gesundheitsförderliche Ressourcen am Arbeitsplatz sind bspw. eine persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung, ein gutes Arbeitsklima und unterstützende Vorgesetzte und Arbeitskollegen/-innen.

Welches sind die Eckpfeiler einer ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsförderung?

1. Eigenverantwortliche Mitarbeitende

Der erste Eckpfeiler ist das „Empowerment“, was so viel wie „Befähigung/Ermächtigung“ bedeutet. Dabei geht es um die Stärkung persönlicher Kompetenzen.

Das Menschenbild der Gesundheitsförderung geht vom selbstständigen, ei-

genverantwortlichen Mitarbeitenden aus, der vom Vorgesetzten den nötigen Tätigkeitsspielraum erhält, um seine Arbeit den Gesundheitskriterien entsprechend zu erledigen. Dazu gehört auch das Gesundheitswissen. Über gesundheitsrelevante Themen soll regelmässig gesprochen werden. Weshalb nicht während eines Jahres das Thema Burn-out in den Mittelpunkt der betriebsinternen Fortbildungen stellen? Auch Themen wie Stress, Mobbing, Sucht, Ergonomie, Bewegung- und Ernährung usw. dürfen in einem Unternehmen Platz haben.

2. Laien und Experten werden zu Partnern

Ein weiterer wichtiger Eckpfeiler der Gesundheitsförderung ist die Partizipation. Die Mitarbeitenden sind durch die Einführung der BGF nicht nur reine Empfänger von Befehlen und Anweisungen, sondern sie helfen aktiv, ihren Arbeitsplatz, ihre Arbeitsprozesse und ihre Arbeitsumgebung mitzugestalten. Mit der Einführung der Partizipation ändert sich

* Dr. Stefan A. Bayer ist überraschend und plötzlich verstorben.
Lesen Sie unseren Nachruf auf Seite 5.

das Bild vom Experten zum Laien (Chef zum Mitarbeitenden), es begegnen sich nun zwei gleichwertige Partner.

Der Mitarbeitende, der seine Arbeitsprozesse und -tätigkeiten am besten kennt, darf partnerschaftlich seine Kenntnisse einbringen. Das Umdenken muss also nicht nur auf Seiten des bisherigen Befehlsempfängers stattfinden, sondern betrifft auch die Vorgesetzten, die den Mitarbeitenden zu mehr Mitbestimmung auffordern. Ein Instrument zur Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung ist der Gesundheitszirkel. Ein Gesundheitszirkel ist eine regelmässig stattfindende, zeitlich begrenzte Gesprächsrunde, wo sich etwa acht bis zwölf betroffene Beschäftigte und eventuell jemand aus der Führungsetage mit einer geschulten Fachperson zusammenfinden und analysieren, wo sie am Arbeitsplatz «der Schuh drückt». Gesundheitszirkel tragen entscheidend zum Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung bei, denn sie beziehen das Erfahrungswissen der Betroffenen bei der Erarbeitung von maßgeschneiderten Lösungsvorschlägen zur Reduktion von Arbeitsbelastungen ein.

3. Der Vorgesetzte ist wichtiger als der Hausarzt

Der dritte Eckpfeiler ist ein „integratives Vorgehen“. Mit integrativ ist das Einbinden der Gesundheitsförderung in alle Bereiche des Betriebes gemeint. Gesundheitsförderung ist nicht Sache des Hausarztes, sondern gehört ins Pflichtenheft des Arbeitgebers. Um am Arbeitsplatz gesund zu bleiben, muss nicht der Hausarzt ein Ass sein, sondern der Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitenden ist entscheidend. Integrativ muss das Vorgehen auch sein, weil die Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden nicht nur ihr körperliches, sondern auch ihr psychisches und soziales Wohlbefinden beinhaltet.

Gerade für die beiden letztgenannten Punkte besitzt der Vorgesetzte eine Schlüsselfunktion.

Er bestimmt das Arbeitsklima, den Umgang mit ständig wachsendem Zeit- und Termindruck, den Grad der Unterstützung schwächerer Mitarbeitender und vieles mehr. Den Führungskräften sollte deshalb durch gezielte Schulung diese Verantwortung gegenüber ihren



Mitarbeitenden bewusst gemacht werden. Es ist ihre Aufgabe, problematische Veränderungen bei Mitarbeitenden frühzeitig zu erkennen und adäquat zu handeln.

Alles beginnt im oder auch am Kopf!

Wenn ein Unternehmen Gesundheitsförderung einführt, muss es sich erst einmal mit den Strategien dieses Ansatzes auseinandersetzen. Gesundheitsförderung im Betrieb setzt nicht weniger als einen Kultur- und Wertewandel in einer Organisation in Gang. Betriebliche Gesundheitsförderung ist somit nicht ein einmaliges Projekt in Form eines Apfeltages für die Belegschaft oder eines Fitnessabos für die Mitarbeitenden, sondern bedeutet einen Denkwandel in den Köpfen aller Betroffenen. Betriebliche Gesundheitsförderung muss innerhalb der Firma, innerhalb der Abteilungen und in jedem einzelnen Mitarbeitenden stattfinden. Gesundheitsförderung muss gelebt werden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat zum Ziel, die Gesundheit der Mitarbeitenden und der Organisation zu erhalten oder zu verbessern, die Absenzen zu verringern und langfristige Arbeitsunfähigkeit zu vermeiden. Ein

grosses Zielgebiet in diesem Bereich sind aber auch die jungen MitarbeiterInnen, die Lehrlinge. Damit dies alles auch gelingt, ist ein gutes Zusammenspiel zwischen Verhältnis- und Verhaltensprävention zwingend. Verhältnisprävention setzt auf der Ebene der Organisation an und umfasst die Arbeitsplatzgestaltung (Ergonomie) und die Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeitmodelle, flexible Pensionierung usw. Verhaltensprävention setzt auf der Ebene der Mitarbeitenden an und beinhaltet die Personalentwicklung mit Weiterbildung, Teamdesign sowie Aktivitäten zur Optimierung des Gesundheitsverhaltens.

Nur wenn die Mitarbeitenden motiviert sind, ihr Gesundheitsverhalten zu verändern, haben vom Unternehmen eingeleitete Massnahmen wie Stressmanagementkurse, Ernährungsberatung, Fitnessprogramme u.s.w. eine Erfolgchance. Vor allem niederschwellige Angebote erreichen auch diejenigen Mitarbeiter/-innen, welche den grössten Bedarf aufweisen.

Beispiele dafür sind Nordic Walking für Inaktive, Bewegung für Mitarbeiter über 50, Muskelaufbau für Untrainierte, Wirbelsäulentraining für Lehrlinge, etc.

Aber Verhaltensprävention ohne Ver-

hältnisprävention ist zum Scheitern verurteilt. Denn was nützt das beste Stress-Seminar als Verhaltensprävention, wenn sich an den Verhältnissen nichts ändert, wie z.B. Arbeitszeit, Work-Life Balance, etc. Genauso bringt eine Rückenschule wenig, wenn der Arbeitsplatz unergonomisch ist.

Die Erfahrung zeigt zudem, dass besonders die Anerkennung und Wertschätzung der Leistung der Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung ist. Mitarbeitende haben aber nicht nur bei der Umsetzung Ihres eigenen Gesundheitsprogramms Einfluss. Die Mitarbeit in einem Gesundheitszirkel bietet eine weitere Möglichkeit. Der Gesundheitszirkel setzt sich aus Mitarbeitenden aus diversen Verantwortungsbereichen zusammen. Die Arbeitsgruppe entwickelt ein auf den Unternehmensstandort abgestimmtes Gesundheitsprogramm und ist für die Kommunikation und die Umsetzung verantwortlich.

Im Idealfall basiert das Gesundheitsprogramm auf einer Gesundheitsana-

lyse. Diese ermöglicht zielgerichtete Massnahmen und stellt die Messbarkeit der Aktivitäten – die Evaluierung – sicher.

Die Praxis zeigt, dass Gesundheitszirkel oftmals keinen einfachen Stand im Unternehmen haben und dass die Arbeitsbelastung ein zusätzliches Engagement im Rahmen eines Gesundheitszirkels oft unmöglich macht. Voraussetzung für einen erfolgreichen und nachhaltigen Gesundheitszirkel sind Entscheidungskompetenz sowie Rückendeckung der Unternehmensleitung. Unterstützend ist auch, wenn das betriebliche Gesundheitsmanagement bereits im Leitbild des Unternehmens verankert ist und einen Bestandteil der Unternehmenskultur darstellt.

Ein Gesundheitszirkel bietet Mitarbeitenden, welche sich für das Thema Gesundheit interessieren oder gar über entsprechende Ausbildungen verfügen, die Möglichkeit, dieses Wissen dem Unternehmen nutzbar zu machen. Viele

Unternehmen verfügen über ein umfassendes Gesundheits-Know-how, das oftmals brachliegt. Eine Ressource mit Potenzial.

Eine weitere Möglichkeit, Mitarbeitende in das betriebliche Gesundheitsmanagement zu involvieren, stellt das Vorschlagswesen dar. Dies bringt jedoch nur dann den erhofften Nutzen, wenn die Inputs der Mitarbeiter/-innen ernst genommen werden und daraus Massnahmen resultieren.

Viele selbsternannte Fachleute bieten heute Gesundheitsförderung im Betrieb an, wie Unternehmensberater, Consultants, Feng-Shui Berater, Lebensstilberater, usw. Aber Gesundheitsförderung und Prävention ist eine Domäne der Arbeitsmedizin und die an der österr. Akademie für Arbeitsmedizin ausgebildeten Ärzte und Ärztinnen sind die Fachleute für Betriebliche Gesundheitsförderung im Betrieb. Das wird leider allzu oft vergessen. Nach dem Motto: „Der Prophet im eigenen Land zählt nicht!“