

Gesund bleiben: ein Ziel des Unternehmens

Gesundheitsförderung? Das ist die Durchführung von netten kleinen Workshops mit Apfelpausen für Mitarbeiter, die eigentlich keine Lust darauf haben, aber wenigstens den Organisatoren am Ende ein zufriedenes Gefühl gibt. Ein Bericht aus der Praxis einer Führungsperson sowie das Gespräch mit einer Expertin.

■ Luzia Müller

Solchen Vorstellungen liess meine erste Begegnung mit Esther Baumberger-Räz im Februar 2006 keinen Platz. Der Anlass dazu war ein Weiterbildungstag in Bern unter dem Titel: Gesundheit fördern und fordern. Gesundheit fördern? Auch meine Fantasie fühlte sich durch diesen Übertitel gefordert.

Als Führungsverantwortliche für 20 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Bereichen Reinigung und Wäscheversorgung in einem aussergewöhnlich betriebssamen Umfeld hatte ich aber reichlich Gründe, mich für das Thema zu interessieren. Zum einen hatte ich selber schon erlebt, wie fordernd der berufliche Alltag sein kann und wie rasch man zu seiner Bewältigung auf die Mittel der eigenen Gesundheitsbank zurück zu greifen beginnt. Zum anderen hatte ich im Team zwei Mitarbeiterinnen, die im vergangenen Arbeitsjahr durch eine hohe Absenzenquote aufgefallen waren. Diese fehlenden Arbeitskräfte hatten dem ganzen Team eine grosse Anstrengung abverlangt – so etwas sollte nicht noch einmal vorkommen. Begeistert vom ganzheitlichen, klaren, und praxisnahen Inhalt des Tages traf ich Esther Baumberger im Juli 2006 zum zweiten Mal, diesmal zu einem persönlichen Gespräch für die Zeitschrift.

in puncto: *Frau Baumberger, wie sind Sie überhaupt zum Thema Gesundheitsförderung gekommen?*

Esther Baumberger-Räz: Nachdem ich zwölf Jahre als Krankenschwester gearbeitet hatte, musste ich nach einem Gesundheitsereignis den weiteren Verlauf meiner beruflichen Laufbahn neu überdenken. Dazu kam der starke Wunsch, zur Auflösung festgefahrener Strukturen in unserem Gesundheitssystem bei zu tragen. Jetzt erst recht, war meine Devise. Ab 1993 konnte ich für mehrere Grossbetriebe die Bereiche Gesundheits- und Anwe-

senheitsmanagement aufbauen und habe mich dabei laufend in Betriebswirtschaft, Verhaltens- und Führungstraining weitergebildet. 2005 habe ich mich entschieden, solche Mandate zukünftig als selbständige Beraterin zu begleiten und auch im kleineren Rahmen Coaching und Führungstraining anzubieten.

Zu Ihren Aufträgen kommt Esther Baumberger in der Regel dann, wenn die Gesundheit eines Betriebs an seiner empfindlichsten Stelle zu schmerzen beginnt: beim Portemonnaie. Je nach Grösse sind vielleicht nur einzelne Abteilungen betroffen, vielleicht laufen aber auch die Personalkosten des ganzen Betriebs aus dem Ruder. Die Kosten für den Ersatz erkrankter Mitarbeiter, Krankentaggelder, steigende Versicherungs- und Pensionskassenprämien – all das summiert sich. Dazu sind vielleicht auch noch die Umsätze am sinken, da ein geschwächtes und demotiviertes Team die erwünschte Leistung nicht erbringen kann.

Haben Sie schon einmal eine Renditeberechnung für die Investition in die Gesundheit der Mitarbeitenden gemacht?

Die Gesamtsumme, die ein Betrieb durch ein professionelles, nachhaltiges und durch alle Kaderstufen hindurch etabliertes Anwesenheitsmanagement und eine gesundheitsorientierte Betriebskultur einspart, ist immer ein Mehrfaches des dafür eingesetzten Geldes. Bei einer Betriebsgrösse von ca. 500 Mitarbeitenden kann eine jährliche Einsparung von 500 000 Franken erreicht werden.

Anwesenheitsmanagement? Sprechen wir nicht über Gesundheitsförderung?

Das Anwesenheitsmanagement ist die Ausgangsbasis für eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung. Bevor konkrete Massnahmen zur Verbesserung der Gesundheitssituation geplant werden können, müssen Ausmass und Hintergrün-

de der Abwesenheiten bekannt sein. Die individuelle Gesundheit eines Menschen – und daraus summiert sich in der Folge die «Betriebsgesundheit» – wird von vielen Faktoren beeinflusst, die sich in vier Bereiche aufteilen lassen.

Der erste Bereich heisst: **Körper und Gesundheit**. Darauf zielt auch die laufende Kampagne «Bewegung, Ernährung, Entspannung» des Kantons Zürich ab (www.gesundheitsfoerderung-zh.ch). Der zweite ist jener der **Sinnhaftigkeit und Kultur**: im eigenen Leben ein Ziel, einen Sinn zu haben, sich und seine Talente verwirklichen zu können. Der dritte Bereich ist die **soziale Anerkennung**, das Sich-Aufgehoben-Fühlen bei der Familie, Freunden, dem Arbeitsteam.

Im vierten Bereich, der uns als Führungspersonen jetzt besonders anspricht, finden wir die **Zufriedenheit mit der beruflichen Aufgabe**, das Spüren von Wertschätzung für unsere Leistung.

Aus diesen vier Lebensbereichen bilden wir die so genannte «Personal Balanced Scorecard». Kommen einzelne Bereiche darin – fürs eigene Empfinden – zu kurz, ist die Scorecard nicht balanciert. Besteht diese Unbalance über lange Zeit, kann sich das auf die Gesundheit, physisch und psychisch, negativ auswirken. Es gilt, sich immer wieder neu zu überlegen, zu spüren, was es für die eigene Ausgeglichenheit braucht, um sich zufrieden und gesund zu fühlen.

Sie würden also sagen, dass man über seine Gesundheit selber bestimmen kann?

Das Sprichwort «jeder ist seines Glückes Schmied» hat auf jeden Fall was für sich. Trotzdem ist es so, dass man zum Beispiel bei Geburtsgebrechen oder auch schweren Schicksalsschlägen die Verantwortung nicht einfach an die Betroffenen delegieren kann und soll! Krankheit soll aber unbedingt als Chance begriffen werden, um im Leben neue Optionen zu entdecken.

Aber zurück zum Anwesenheitsmanagement. Dazu gehört wie gesagt als allererster Teil, die An- bez. Abwesenheit der Mitarbeitenden zur Kenntnis zu nehmen, und diese spüren zu lassen, dass man sich darum kümmert. Und zwar wie Esther Baumberger immer wieder betont, «weil euch das Wohl eurer Leute am Herzen liegt und ihr als Führungspersonen die Verantwortungen für sie übernommen habt!»

Anwesenheit zur Kenntnis nehmen, wie geht das? Sehr einfach, so einfach, dass es gerne vergessen geht. Die Mitarbeitenden bei Arbeitsbeginn zu begrüßen, mit Namen, natürlich. Ab und zu ein kleines Schwätzchen halten, sich nach der Familie erkundigen; die Leistung des Mitarbeitenden immer wieder zu würdigen, mit Feedback, seriös und fair vorbereiteten Jahresqualifikationen, mit Zielvereinbarungen. Das Jahresgespräch ist auch ein guter Moment, um einem Mitarbeitenden, der im ganzen Jahr (fast) keine Absenzen hatte, von Herzen für seinen Einsatz zu danken. Vielleicht hat der Betrieb für solche Fälle sogar ein finanzielles Zückerchen vorgesehen?

Frau Baumberger, was ist aber zu tun, wenn Mitarbeitende absent sind, wie nimmt man ihre Abwesenheit richtig zur Kenntnis?

Unbedingt sofort nachfragen. Wie geht es dir? Wir vermissen und brauchen dich, wann kannst du wieder kommen? Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich bei der vorgesetzten Person direkt und persönlich abmelden müssen, es muss auch klar sein, ab wann ein Zeugnis verlangt wird. Dieses soll wenn immer möglich persönlich abgegeben werden.

Natürlich fällt mir sofort ein, was ich meinen zwei kranken Mitarbeiterinnen meist gesagt habe: bleib zu Hause, so lange bis es dir wirklich gut geht, wir kommen schon durch. Das waren wohl nicht die richtigen Worte, um die Mitarbeiterinnen zum Zurückkommen zu motivieren.

Hinschauen und ansprechen, heisst Esther Baumbergers Lösung, weil euch der Mensch wert ist! Ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin, die mehr als zweimal im Jahr und / oder mehr als nur ein paar wenige Tage krank ist, um den muss man sich besonders kümmern.

In einem solchen Gespräch gilt es nach einem positiven, wertschätzenden Einstieg das Problem des Mitarbeiters (seine offenbar angeschlagene Gesundheit)

und der Firma (die fehlende Arbeitskraft) zu formulieren und den Mitarbeiter nach dem Zusammenhang seiner Absenzen mit der Arbeit zu erfragen.

Als weitere Massnahme schien es mir wichtig, den – unterirdischen – Arbeitsplatz dieser Mitarbeiterin und ihrer Teamkolleginnen freundlicher zu gestalten. Die bisher weissen Wände konnten wir in einem sonnigen Hellgelb streichen. Dann malten wir mit dem ganzen Team dafür farbige Blumenbilder, was eine heitere und gemeinschaftliche Stimmung schaffen konnte.

Natürlich gibt es auch Mitarbeitende, die sich ein paar zusätzliche Freiheiten nehmen möchten. Dort gilt es auf zu zeigen, dass die Mitarbeitenden mit dem Arbeitsvertrag einem Tauschgeschäft zugestimmt habe, dem Geschäft «Lohn gegen Leistung». Vielleicht muss weiter geklärt werden, was diese Leistung denn beinhalten soll, vielleicht braucht der Mitarbeitende mehr Feedback zu seiner Arbeit. Und damit schliesst sich der Kreis wieder zur Kenntnisnahme der Anwesenheit und einer lebendigen Führungskultur.

Gesundheitsförderung ist ein Paket von Softfaktoren, die etwas Zeit brauchen, um ihre Wirkung zu entfalten. Diese Wirkung zeigt sich aber knallhart schwarz auf weiss in der Erfolgsrechnung.

Auf ihren Entdeckungsreisen durch die Unternehmenskulturen Esther Baumberger stellt oft fest, dass viele Vorgesetzte die Instrumente der Personalführung nicht nutzen können. Entweder weil sie die nötigen organisatorischen Kompetenzen nicht haben oder weil sie den Umgang damit nie gelernt haben. Dann ist Führungstraining angesagt. In einer von ihr betreuten Unternehmung konnte die Absenzenquote von 10% innerhalb von 3 Jahren auf 2.8% gesenkt werden, dank Führungstraining des gesamten Kaders. Die wichtigsten Grundsätze der gesundheitsrelevanten Führung lauten dabei:

Vorbild sein! Mitarbeitende fordern! An den Mitarbeitenden Anteil nehmen! Mitarbeitende vor Angst schützen!



Foto: ZvG

Esther Baumberger-Räz ist diplomierte Krankenschwester und befasst sich seit 1993 als Consultant für Anwesenheits- und Gesundheitsmanagement mit dem Thema. Sie war Leiterin Gesundheitsmanagement von Kraft Jacobs Suchard in Bern und in gleicher Stellung der Genossenschaft Migros Aare sowie Leiterin Gesundheitsmanagement bei Jowa. Seit 2005 ist Ester Baumberger-Räz selbständige Gesundheitsmanagerin und für Firmen, Verbände, Spitäler und öffentliche Dienste tätig. Esther Baumberger, Rohrmattweg 1, 3054 Schüpfen, Telefon 031 879 21 87 oder baumberger-raez@bluewin.ch.

In schlechteren Zeiten, in denen allgemein Sparen angesagt ist, gibt es da Argumente, für die Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter in ein Gesundheitsförderungsprogramm?

In solchen Zeiten braucht es eine weit-sichtige Geschäftsführung. Gesundheitsförderung ist ein Paket von Softfaktoren, die etwas Zeit brauchen, um ihre Wirkung zu entfalten. Diese Wirkung zeigt sich aber knallhart schwarz auf weiss in der Erfolgsrechnung. Und dies ist gerade in schlechteren Zeiten ein entscheidendes Argument.

Frau Baumberger, ich danke Ihnen für Ihr Engagement und das spannende Gespräch.

Berechnung der Absenzenquote

Fehlzeiten in Std. (des MA oder der Abteilung) dividiert durch **Sollarbeitsstunden** (des MA oder der Abteilung) multipliziert mit **100**.

Zum Vergleich: Normalquote in der Administration: ca. 1,5% Normalquote in der Hauswirtschaft/Reinigung: ca. 3-3,5%