



Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren stark verändert und stellt sowohl an die Unternehmen als auch an die Mitarbeitenden hohe Ansprüche. Irene Etzer, Leiterin des Gesundheitsmanagements im USZ, hat mit Verantwortlichen Gespräche über ihre Erfahrungen und Erkenntnisse mit dem Gesundheitsmanagement im USZ geführt.

## Am Arbeitsplatz gesund bleiben

Der heutige Unternehmensalltag ist nicht nur geprägt von Globalisierung, Wertewandel und neuen Informationstechnologien, sondern auch durch stärkere Dienstleistungsorientierung, Qualitätsmanagement, flexiblen Personaleinsatz oder durch den Anspruch, ein ganzes Leben lang zu lernen. Die Inhalte des Gesundheitsmanagements am USZ zielen darauf ab, diese Veränderungen ernst zu nehmen und die ganze Unternehmung sowie auch die Mitarbeitenden heute für morgen fit zu machen.

### **Hin- und nicht wegschauen**

Die Früherkennung ist das Zauberwort im Gesundheitsmanagement und Schlüssel in der aktiven Prävention. Hinschauen und Agieren sind dabei die wichtigsten Verhaltensweisen. Nur dadurch können im Rahmen

der Führungsarbeit gesundheitsfördernde Massnahmen gezielt und mit aktiver Einbindung der Mitarbeitenden angegangen werden. Die einzelnen Massnahmen verbessern im USZ kontinuierlich Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen – gleichzeitig stärken und entwickeln sie aber auch die Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeitenden, die Verantwortung für die eigene Gesundheit wahrzunehmen.

### **Mitarbeitende wie auch das Unternehmen profitieren vom Gesundheitsmanagement**

Wie Arbeitgeber und Arbeitnehmende ganz konkret von den Instrumenten im Gesundheitsmanagement profitieren können und was sich dadurch verändert, lässt sich aus den Stellungnahmen von direkt Beteiligten ersehen.

### **Ein Beispiel**

#### **Hohe Absenzenquote dank Gesundheitsmanagement in der Kinderkrippe reduziert**

Zur Arbeit in einer Kinderkrippe, in der sich stets viele Menschen in den Räumen aufhalten, gehören immer wiederkehrende Infektionskrankheiten in den Frühlings-, Herbst- und Wintermonaten zum betrieblichen Alltag.

Eine überdurchschnittlich hohe Absenzenquote hat das Team der Kinderkrippe seit Herbst 2006 über Monate belastet. Zu dem daraus resultierenden Stress gesellten sich Gefühle der Ohnmacht, Wut, Resignation usw.

Nachdem die Führungskräfte der Kinderkrippe eine Basisschulung erhalten und das Team sich von der Leiterin des GHM hatte über Definition, Ablauf und Ziele informieren lassen, begann im Februar 2007 die zielge-

richtete Arbeit, diese häufigen Absenzen zu reduzieren, resp. zu eliminieren.

Das Team setzte sich gemeinsam mit folgenden Fragen auseinander: Was hält mich gesund am Arbeitsplatz und was, glaube ich, hält meine Kolleginnen gesund? Im Anschluss folgten ausführlich Einzelgespräche, in denen nach möglichen Ursachen für die Absenzen gesucht wurde.

Trotz anfänglicher Skepsis gegenüber der Ursachklärung waren alle Beteiligten überrascht, nun doch sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich bisher unbekannte Stressoren aufgedeckt zu haben. Dadurch war die Möglichkeit gegeben, die Stressoren zu verändern, die sich als beeinflussbar erwiesen. Sowohl die Betroffenen als auch die Leitung konnten konkrete Ziele formulieren und bald nachher feststellen, dass diese Ziele erreichbar sind und tatsächlich die Absenzen minimiert werden konnten. Die mitbetroffenen Kolleginnen konnten sich durch diesen positiven Prozess von den Gefühlen der Ohnmacht und Resignation schrittweise verabschieden und unbelasteter der eigenen Arbeit nachgehen.

Alle Beteiligten haben nun ein verändertes Bewusstsein, eine neue Sensibilität für mögliche Ursachen und deren eigenverantwortliche Beeinflussungsmöglichkeiten erworben. Sie bleiben im regen Austausch miteinander, um den erreichten Status Quo aufrecht zu erhalten. So ist der Nutzen für alle Beteiligten gegeben und schlägt sich erfreulicherweise auch in der stark reduzierten Absenzquote zahlenmässig nieder. ■

SUSANN ORLOWSKI, Krippenleiterin USZ



## Interview mit Roland Menk, Leiter Küchen

■ Sie setzen als Küchenchef nun seit fast drei Jahren aktiv die Prozesse des Gesundheitsmanagements (GHM) im Arbeitsleben um. Sie haben in dieser Zeit viele Ihrer Mitarbeitenden in gezielten Gesprächen auf deren krankheitsbedingte Absenzen angesprochen. Wie haben Sie diese Gespräche erlebt und was hat sich dadurch verändert?



■ Zuerst einmal bedeutet das GHM viel Arbeit, die sich lohnt. Die Gespräche erlebe ich als Wertschätzung für beide Partner («ich als Nummer 5499 werde wahrgenommen, meine Anwesenheit ist wichtig»). Der Mitarbeitende kann direkt zu seiner gesundheitlichen Situation Stellung nehmen und weiss auch, wie sein Vorgesetzter darüber denkt.

Als Ergebnis sind die Kurzabsenzen stark zurückgegangen. Die erkrankten Mitarbeitenden merken, dass sich der Betrieb um sie kümmert. Das Team sieht, dass wir nun ohne ständige Unterbesetzung unsere Aufgaben korrekt erfüllen können. Und es hat meiner Meinung nach auch weniger Vermutungen in den Küchen, dass ein/e Kollege/in «blau macht». Das fördert allgemein die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Vor allem beim zweiten Gespräch kamen hin und wieder gute Massnahmenvorschläge von den Mitarbeitenden aus allen Stufen – diese konnte man zum Wohle aller umsetzen.

■ Was hält Ihrer Meinung nach die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz gesund?

■ Wertschätzung, befriedigende Arbeit, Rücksichtnahme, Vorbilder, ein gutes Arbeitsklima. Das Klima machen wir als Team und auch die Leitung des Spitals.

■ Was hält Sie selbst gesund?

■ Freude an meiner beruflichen Tätigkeit, Ausgleich in der Freizeit mit meinen Hobbies Fischen und Wandern.

■ Worin sehen Sie den Nutzen von GHM in einem grossen Unternehmen wie dem USZ?

■ Weniger Absenzen gleich weniger Druck auf die einzelnen Mitarbeitenden. Allgemein sind die Mitarbeitenden zufriedener, da ja hin- und nicht einfach weggeschaut wird. Nach dem Motto «es wird etwas unternommen, sowohl in der Fürsorge als auch für die Arbeitsdisziplin jedes Einzelnen».

■ Was wünschen Sie sich vom GHM am USZ in Zukunft?

■ Einmal im Jahr sollte jeweils ein Erfahrungsaustausch in Form einer Weiterbildung stattfinden. Und zum Schluss: Ich fühle mich manchmal etwas einsam in der Verantwortung und wünsche mir hin und wieder etwas mehr direkte fachliche Unterstützung.

## Interview mit einer Mitarbeiterin mittleren Alters aus dem administrativen Bereich (seit anderthalb Jahren im USZ)

■ Sie werden aufgrund Ihrer Erkrankung seit einigen Monaten von Ihren Führungskräften im Rahmen des GHM begleitet. Wie haben Sie die Gespräche erlebt und was hat sich dadurch für Sie verändert?

■ Diese Gespräche waren sehr angenehm und wertvoll. Ich konnte mit

meinem Vorgesetzten meine Situation besprechen und hatte dabei das Gefühl «ich bin wichtig, ich und meine Gesundheit stehen im Zentrum». Das hat mir viel Druck genommen. Ich brauche nun keinen Gedanken mehr darauf zu verschwenden, dass ich nicht zu viel fehlen darf.

Da ich aufgrund meiner Erkrankung im nächsten halben Jahr immer wieder ein paar Tage abwesend bin, haben wir gemeinsam eine Arbeitsplanung erstellt und diese auch dem ganzen Team kommuniziert. Nun kann ich meine Energie aufs Gesundwerden konzentrieren, weil ich weiss, dass am Arbeitsplatz alles geregelt ist. Diese Gespräche brachten mir auch Klarheit über meine Existenzabsicherung. Ich muss mir nun keine Sorgen um meine Anstellung machen, die ist nämlich überhaupt nicht in Frage gestellt.

Für mich persönlich war es auch wichtig, meinen Kolleginnen und Kollegen selbst mitzuteilen, wie es mir geht und was mir in dieser Phase wichtig ist. Die vielen positiven und spontanen Reaktionen haben mir sehr gut getan. In einer solchen Atmosphäre fühle ich mich aufgehoben und getragen. Ich bin mir auch klar darüber, dass ich selbst aktiv werden muss, wenn etwas nicht so gut laufen sollte.

#### Was bedeutet Ihnen Ihre Arbeit in Ihrer derzeitigen Situation?

Meine Arbeit ermöglicht mir einen geregelten und normalen Alltag, der nicht durch die Krankheit beherrscht ist. Zu Hause würde mir die Decke auf den Kopf fallen. Und auch wenn ich gesundheitlich eingeschränkt bin, kann ich doch aktiv zur Erreichung unserer Arbeitsziele beitragen. So kann ich auch die Verantwortung gegenüber meinem Arbeitgeber und gegenüber Arbeitskolleginnen und -kollegen wahrnehmen, die mich tragen – Geben und Nehmen halten sich für mich stimmig die Waage.

#### Worin sehen Sie den Nutzen von GHM in einem grossen Unternehmen wie dem USZ?

Der Nutzen ist gewaltig. Bei einem Unternehmen dieser Grösse geht es meiner Meinung nach nicht mehr ohne GHM. Dem Wert des Menschen kann man nicht genug Gewicht beimessen. Mit dem GHM und auch den vielen anderen Institutionen am USZ hat man viele Möglichkeiten, dies richtig umzusetzen. Aber es liegt immer wieder an jedem Einzelnen, aktiv mitzuwirken.

#### Was wünschen Sie sich vom GHM am USZ in Zukunft?

Ich hoffe, dass mit dieser Philosophie weitergefahren wird. So wie ich GHM erlebe, ist es einfach ideal. Wünschen würde ich mir allgemein auch noch einiges in Richtung Gesundheitsförderung, z. B. einen richtigen Ruheraum oder einige ergonomische Anpassungen an den Arbeitsplätzen.

#### Interview mit einer rund 40-jährigen Mitarbeiterin aus dem Bereich Pflege (seit 15 Jahren im USZ)

Sie wurden vor einigen Monaten im Rahmen des GHM auf Ihre krankheitsbedingten Absenzen angesprochen. Wie haben Sie die Gespräche erlebt und was hat sich für Sie persönlich danach verändert?

Die Gespräche erlebte ich als sehr unterstützend. Wir passten daraufhin einige Bedingungen am Arbeitsplatz an und dadurch verbesserten sich auch meine Krankheitssymptome nach und nach. Nun fühle ich mich wohler und habe weniger Krankheitstage. So bekam ich auch den zusätzlichen Stress, den ich durch meine krankheitsbedingten Ausfälle hatte, in den Griff. Durch die Gespräche ist mir bewusst geworden, dass ich selbst noch aktiver etwas für die Wiedererlangung meiner Gesundheit tun kann und ich konkrete Unterstützung bekomme,

wenn ich nicht genau weiss, wie ich das am besten anpacken soll.

#### Was hält Sie ganz allgemein gesund am Arbeitsplatz?

Mich hält gesund, wenn eine offene Kommunikation gelebt wird; wenn ich meinen Vorgesetzten offen sagen kann, dass ich Probleme habe. Die Freude an der Arbeit ist ebenfalls wichtig – wie es die zwischenmenschlichen Beziehungen sind. Wir sind in einem ständigen Prozess, um das Arbeitsklima zu verbessern, und das tut mir auch gut. Für mich ist es gesundheitsfördernd, dass ich einigermaßen regelmässige Arbeitszeiten habe.

#### Worin sehen Sie den Nutzen von GHM in einem grossen Unternehmen wie dem USZ?

Alle Mitarbeitenden haben dadurch klare Anlaufstellen. Wenn Probleme auftauchen, kann man gleich den richtigen Weg einschlagen und schiebt diese nicht auf die lange Bank. Der Druck für alle wird kleiner mit der Gewissheit, dass auch schwierige gesundheitliche Situationen konsequent angegangen werden können.

#### Was wünschen Sie sich vom GHM am USZ in Zukunft?

Vielleicht könnte man sich überlegen, anstatt des üblichen Mitarbeiter-Weihnachtsgeschenks einen Gutschein für etwas Gesundes zu schenken. Wichtig ist, dass es im Unternehmen viele Ansprechstellen für Gesundheitsthemen gibt – dafür müssten aber auch viele Mitarbeitende ihre Abwehrhaltung aufgeben und mitmachen. Nur wenn alle früh handeln, kann man auch früh helfen. ■

IRENE ETZER

Leiterin Gesundheitsmanagement

