

Gesunde Mitarbeitende sind für jeden Betrieb von zentraler Bedeutung – für das USZ ist die Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden Bestandteil der Unternehmenspolitik und somit auch Aufgabe des gesamten Unternehmens. Seit Anfang 2005 kümmert sich das HRM vertieft um die kranken und abwesenden Mitarbeitenden (siehe auch PULS Nr. 4/2005). Im Pilotprojekt Gesundheitsmanagement (GHM) wurden die Bereiche «Operation Pflege» und «Betrieb» (etwa 1000 Mitarbeitende) miteinbezogen.

Gesundheitsmanagement am USZ: Krankheitsbedingte Absenzen markant zurückgegangen

Die Ergebnisse sind bis heute sehr erfreulich: Die krankheitsbedingten Absenzen konnten teilweise markant reduziert werden. Frühzeitiges Erkennen und konsequentes Analysieren von Ursachen sowie individuell abgestimmte konkrete Lösungsmassnahmen führten dazu, dass langzeitkranke Mitarbeitende schneller wieder am Arbeitsplatz eingegliedert werden konnten. Die Vorgesetzten trugen durch ihre Sensibilisierung für Gesundheitsfragen mit einem zielorientierten Führungsstil wesentlich zur Gesunderhaltung und zur Arbeitsmotivation bei.

Reintegration am Arbeitsplatz erfolgreich

Bis Ende Oktober 2006 wurden 205 Fälle in verschiedenen Betreuungsstufen begleitet. Durch die individuellen Massnahmen konnten im Vergleich von September 2005 bis September

2006 viele Mitarbeitende mit total 19,75 Vollzeitstellen an den Arbeitsplatz zurückgeholt werden.

Positive Erfahrungen auf alle Organisationseinheiten im USZ ausdehnen

Diese positiven Erfahrungen führen nun dazu, dass aus dem bisher laufenden «Pilotprojekt» ein im Personalwesen verankerter und standardisierter HRM-Prozess wird. Dieser wird in der Folge schrittweise im ganzen USZ eingeführt. Im nächsten Schritt – bis Ende April 2007 – werden zusätzlich etwa 1600 Mitarbeitende und etwa 130 Vorgesetzte mit dem Denken und den Vorgängen und mit den konkreten Arbeitsabläufen GHM vertraut gemacht. Damit wird jetzt das Pilotprojekt beendet und GHM wird zum «Tagesgeschäft».

GHM gehört mit zur Führungsverantwortung

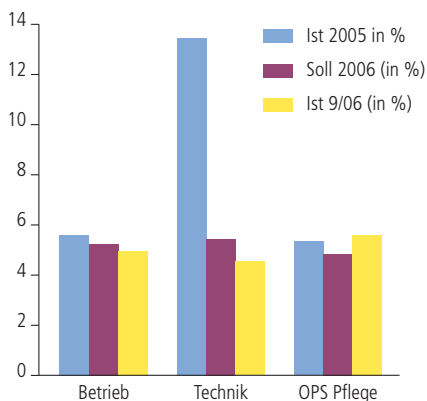
GHM ist eine Führungsaufgabe – im Zentrum stehen der Kontakt und das kontinuierliche Gespräch mit den abwesenden und kranken Mitarbeitenden. Aus diesem Grund nimmt die Führungsschulung zu diesem Thema einen wichtigen Platz ein. In jeder Phase des Ablaufs stellt das HRM den Vorgesetzten passende Managementinstrumente zur Verfügung, steht beratend zur Seite und begleitet die ein-

zelnen Schritte für ein massgeschneidertes individuelles Vorgehen. Am USZ beschäftigen sich ausgewiesene Fachspezialisten mit der Förderung der Gesundheit von Mitarbeitenden. Sie bündeln mit ihren Aktivitäten die vielfältigen Kräfte im Bereich Gesundheitsprävention – sei dies beispielsweise in der Abteilung für Arbeits- und Umweltmedizin, im Personalärztlichen Dienst, im Personalausschuss, in der Rheumaklinik und im Institut für physikalische Medizin oder in der psychiatrischen Universitätsklinik.

Gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld und Klima schaffen

Wir können mit unseren Massnahmen den raschen Wechsel und die teilweise schwierigen Situationen in der Arbeitswelt nicht verändern und die vielfältigen Belastungen in einer sich verändernden technologie- und informationslastigen Gesellschaft nicht aufheben. Aber wir wollen mit den Folgen dieser Entwicklungen bewusst umgehen. Wir kümmern uns um die Gesundheit der Mitarbeitenden. Die Schaffung eines gesundheitsfördernden Arbeitsumfeldes und Klimas gehört dabei ebenso dazu wie die Einforderung der Verantwortung jedes einzelnen für seine eigene Gesundheit. ■

RUTH SCHALLER, Leiterin IDEM



Abwesenheitsquoten Pilotbereich

Zum Beispiel: Gesundheitsmanagement in den Wäschebetrieben

Anspruchsvolle Arbeiten

Die in den Wäschebetrieben zu bewältigenden Arbeiten sind körperlich anspruchsvoll, gilt es doch täglich rund eine Tonne Berufskleider manuell zu verteilen und ca. 85 Wäschewagen mit fünf Tonnen Wäsche (Bett-, Frottéwäsche und sonstige Artikel) zu beladen.

Postenrotation ermöglicht abwechslungsreichere Arbeit

Aufgrund der Vielfalt von auszuführenden Tätigkeiten sind die Aufgaben (sitzende, stehende, mit Gehen verbundene) zu verschiedenen Posten zusammengefasst. Im Weiteren ermöglichen Postenrotationen eine zusätzliche Abwechslung der täglichen Arbeit. Und nicht nur dies, die Mitarbeitenden erhalten dadurch auch die Möglichkeit, neue Aufgaben kennen zu lernen, sich PC-Kenntnisse für diverse Aufgaben anzueignen.

Obwohl alle diese Punkte seit mehreren Jahren bei Planung und bei der täglichen Arbeit berücksichtigt wurden, hatten die Wäschebetriebe viele Absenzen auszuweisen. Im Sommer 2005 ist das Gesundheitsmanagement in den Wäschebetrieben gestartet worden.

Gesundheitsmanagement: das direkte Gespräch suchen

Seither sind mehrere «Erststufengespräche» geführt und daraus resultierende Massnahmen definiert worden. Die Mitarbeitenden erhalten nach dem ersten Gespräch Zeit, sich Gedanken zu möglichen Massnahmen zu machen, welche anschliessend gemeinsam mit dem Vorgesetzten definiert und schriftlich festgehalten werden.



Blick in den Wäschebetrieb

Zuerst ein «Arbeitsversuch»

Wie kann nun eine solche Massnahme aussehen, welche zwischen dem Mitarbeitenden und Vorgesetzten definiert worden ist?

Eine Massnahme kann ein Arbeitsversuch sein. In einem konkreten Beispiel wurde die Mitarbeitende für drei Wochen für den «körperlich einfachsten» Posten eingeteilt. Die folgenden zwei Wochen sind so geplant worden, dass jeweils am Mittwoch ein «normaler» Posten hinzukam. Anschliessend sah die Planung vor, dass jeweils im Wochenturnus je zwei (Di, Do) und drei (Mo, Mi, Fr) «normale» Posten zu dem einfachen Posten eingeplant worden sind. Seither wird dieser Wochenrhythmus beibehalten.

Das Ergebnis ist hervorragend. Der Mitarbeitenden geht es gesundheitlich viel besser und innerhalb von sechs Monaten hatte sie keine Absenzen. Auch bei den übrigen Mitarbeitenden, welche im Gesundheitsmanagement aufgenommen worden sind, ist das Ergebnis sehr ermutigend.

Information

Ganz wichtig ist, dass dem betroffenen Mitarbeitenden Sinn und Zweck des Gesundheitsmanagements erklärt wird; denn nur so kann er seinen aktiven Beitrag dazu leisten, geht es doch um seine Gesundheit.

Werden Arbeitsversuche definiert, ist es wichtig, dass das Team darüber informiert wird; denn nur so ist Transparenz gewährt und kann Verständnis für die Situation der betroffenen Mitarbeitenden geschaffen werden.

Zusätzlicher Aufwand lohnt sich für alle

Seit Einführung des Gesundheitsmanagements konnten die Absenzen in den Wäschebetrieben erheblich reduziert werden. Massgeblich haben Arbeitsversuche dazu beigetragen. Der Aufwand für das Gesundheitsmanagement ist nicht unbedeutend, aber der Erfolg ist deutlich sichtbar bei betroffenen Mitarbeitenden, welchen es besser geht und die sich wohler fühlen, aber auch an einer massiv gesenkten Absenzenquote. ■

BEATRICE ALLEMANN
Leiterin Hausdienst und Wäschebetriebe

Wie der Pulsbeitrag von Barbara Tholen, Leiterin HRM, im Puls 3/06 berichtet, hat das im Jahr 2005 gestartete Projekt Gesundheitsmanagement im USZ erste Früchte getragen. Nicole Himmel und Werner Werder sprachen mit der Leiterin des Gesundheitsmanagements, Irene Etzer, über ihre ersten Erfahrungen und Ziele zur Förderung des Gesundheitsmanagements im USZ.

Gesundheitsmanagement – Arbeitszufriedenheit des Einzelnen fördern und so einen Beitrag zum Wohle des Unternehmens USZ leisten

■ Sie sind seit 1. August 2006 Leiterin des Gesundheitsmanagements im HRM. Welches sind Ihre wichtigsten Ziele?

■ Ich engagiere mich schon sehr lange für das Wohlbefinden der Menschen in der Arbeitswelt – aus voller Überzeugung und mit ganzem Engagement! Hier im USZ erlebe ich täglich die positiven Auswirkungen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Die Ausrichtung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ist Bestandteil der Unternehmenspolitik, was den angestrebten Kulturwandel im Sinne von «hinschauen statt wegschauen» in hohem Masse unterstützt. Diesen Kulturwandel lebendig, für alle spürbar und in die Realität umsetzbar zu machen, ist ein Hauptziel meiner Tätigkeit.

■ In ihrer bisherigen beruflichen Tätigkeit haben Sie sich intensiv mit den Fragen zum Gesundheitsmanagement befasst. Welche Voraussetzungen sind nötig, um dieses zum Wohle aller umzusetzen?

■ Grundvoraussetzung für ein effektives Gesundheitsmanagement ist das ständige Commitment der Unternehmensleitung und aller Führungskräfte. Ohne das geht es nicht. Ursachen für krankheitsbedingte Abwesenheiten müssen individuell eruiert und mit konsequenten Lösungsmassnahmen angegangen werden. Nur durch gezielte Zusammenarbeit aller beteiligten Stellen erreicht man die angestrebte «Win-win-Situation». Ein Gleichgewicht zwischen aktivem Engagement des Unternehmens und indivi-

dueller Eigenverantwortung des einzelnen Mitarbeitenden. Und auch ein Gleichgewicht zwischen Kostensparndruck und Arbeitsplatzzufriedenheit.

■ An wen richtet sich GHM konkret und was sind die wichtigsten Inhalte?

■ GHM zielt ab auf alles, was am Arbeitsplatz im Zusammenhang mit Gesundheit, Krankheit und Unfall steht. Das geht vom Coaching der Vorgesetzten über die Einzelfall-Betreuung bis hin zur Prävention. Die Instrumente und Hilfestellungen des GHM stehen grundsätzlich jedem offen. Jede und jeder Mitarbeitende kann sich dafür an seine(n) Vorgesetzte(n), an die zuständigen Personalleitenden oder auch an mich wenden. Wir wollen neben den bereits bestehenden HRM-Prozessen und vorhandenen Anlaufstellen für ein gesundes Arbeitsumfeld eine zusätzliche Plattform zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz bieten.

■ Das GHM im USZ setzt sich unter anderem zum Ziel, eine Invalidisierung von langzeitkranken Mitarbeitenden zu vermeiden und diese wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Wo sehen Sie konkret die Möglichkeiten und wo sind Grenzen gesetzt?

■ Die Möglichkeiten sind mit einem gezielten Case- und Care-Management in vielen Fällen vielversprechend. Mit

der individuellen Begleitung eines langzeitkranken Mitarbeitenden – zum Teil mit der Unterstützung von externen Stellen wie Unfallversicherung, IV oder Pensionskasse – peilen wir vorrangig einen Erhalt des bisherigen Arbeitsplatzes an. Auch eine Umplatzierung im USZ kann eine geeignete Massnahme sein, um die oder den Mitarbeitende/n vollständig oder zumindest für eine bestehende Restgesundheit in den Arbeitsprozess zu reintegrieren. Grenzen sind uns sicherlich dann gesetzt, wenn der Mitarbeitende selbst nicht bereit ist, sich in eine Massnahmenplanung einzubringen.

❓ Im USZ ist man in die Thematik Gesundheitsmanagement mit einem Pilotprojekt in zwei Bereichen eingestiegen. Nun erfolgt eine Ausbreitung auf weitere Teile – waren die Ergebnisse in den Bereichen «Betrieb» und «OP Pflege» demnach positiv?

■ Sie waren sehr positiv. Es kam eindeutig zu Absenzereduktionen in den meisten Abteilungen und die Anzahl der unproduktiven Stunden aufgrund von krankheitsbedingten Abwesenheiten konnte markant gesenkt werden. Zudem konnten viele Langzeitkranke wieder in den Arbeitsprozess zurückgeholt werden.

Bisher betreuten Vorgesetzte und HRM-Mitarbeitende rund 200 Fälle – das aktive Hinschauen fällt dabei weder Vorgesetzten noch Mitarbeitenden leicht. Es ist zeitaufwändig, und oft fällt es schwer, die Umstände, die mit Krankheitsabwesenheiten einhergehen, konkret zu thematisieren. Es ist jedoch der einzige Weg, um dem, dem GHM zugrunde liegenden Menschenbild «Wir schätzen den Wert des Mitarbeitenden und kümmern uns aktiv um ihn», gerecht werden zu können.

❓ Welche Arbeitsschwerpunkte setzen Sie in den nächsten Monaten?

■ Im Vordergrund steht aktuell die Ausbreitung des GHM für die nächsten 1600 Mitarbeitenden. In diesem Zusammenhang stehen u. a. Schulungen für rund 130 Vorgesetzte an. Danach werden wir vermehrt in der Gesundheitsprävention aktiv werden. Konkrete Massnahmen wurden bereits angegangen und werden im Verlauf des Jahres 2007 weiter ausgebaut. Wir sind bestrebt, das GHM optimal auf die glücklicherweise bereits an vielen Orten im USZ bestehenden Ressourcen zur Förderung der Mitarbeitergesundheit abzustimmen.

So werden wir beispielsweise bei Dr. Andreas Klipstein – Rheumaklinik und Institut für Physikalische Medizin – im Rahmen eines nationalen Forschungsprogramms zur Thematik «muskuloskeletale Gesundheit» teilnehmen. USZ-Mitarbeitende, die wir im GHM begleiten, können auch an



der Studie «Arbeitsbezogene Rehabilitation von Mitarbeitern mit Rücken- und Nackenproblemen» teilnehmen. Diese Studie wird am USZ und am CHUV Lausanne durchgeführt. Untersuchungen zur Wirksamkeit von Massnahmen zur Verminderung der wirtschaftlichen Folgen von Rücken- und Nackenproblemen haben gezeigt, dass medizinisch-therapeutische Massnahmen ohne enge Verknüpfung mit dem Arbeitsplatz und ohne psychologische Unterstützung nicht in der Lage sind, diese Probleme zu lösen. Die Studie soll arbeitsbezogene Rehabilitationsprogramme mit konventionellen Behandlungen vergleichen und in der Folge gesundheits- und sozialpolitische Empfehlungen für den Umgang mit Arbeitsausfällen bei Erkrankungen des Bewegungsapparates ermöglichen.

❓ Haben Sie bestimmte Anliegen an die Vorgesetzten und Mitarbeitenden?

■ Ich wünsche mir vor allem Offenheit für die Thematik Gesundheitsmanagement und damit verbunden die Bereitschaft, in einer konstruktiven Gesprächskultur zusammen Lösungen zu erarbeiten und diese gemeinsam umzusetzen. Mit Konsequenz, mit aktivem Hinschauen, mit der Bereitschaft, sich Problemen zu stellen und diese mit viel Eigeninitiative anzugehen. Auch wenn die Wege neu sind und manchmal auch eigene Hindernisse oder Schwierigkeiten abgebaut werden müssen. Mein Anliegen ist es, dass wir gemeinsam die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen fördern und so einen Beitrag zum Wohle des Unternehmens USZ leisten. ■