

Gesundheitsmanagement in KMUs

Ein Instrumentenset für die betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen entwickeln: Dies war das Ziel eines von der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz finanzierten Programms, das 2004 abgeschlossen wurde. Die entwickelten Instrumente stehen interessierten Betrieben kostenlos zur Verfügung.

Sandra Kündig

Die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz hat 2001 dem Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich sowie dem privaten Institut für Arbeitsmedizin IfA in Baden den Auftrag gegeben, im Rahmen eines nationalen Programms Instrumente für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) zu entwickeln. Die Ziele und Inhalte sowie die Strategie wurden im Rahmen von Workshops mit den wichtigsten Schweizer BGF-Akteuren, institutionellen Vertretern wie Bundesämtern und Sozialpartnern sowie zahlreichen KMU-Vertretern bestimmt. Dabei wurden die folgenden Anforderungen festgelegt: Das zu entwickelnde BGF-Instrumentarium sollte:

- modular aufgebaut sein, um sich besser unterschiedlichen Bedürfnislagen und Rahmenbedingungen eines Unternehmens anpassen zu lassen
 - sowohl Analyse- als auch Umsetzungsmodule umfassen
 - die für Unternehmen wichtigen Problemkreise Gesundheitsverhalten (inkl. Umgang mit Stress), Personalentwicklung (Teams und Vorgesetzte), Arbeitsgestaltung und Ergonomie abdecken
 - die Prinzipien der Luxemburger Deklaration für BGF erfüllen (siehe *Kasten 1*)
 - für Unternehmen kostenlos und möglichst niederschwellig über das Internet verfügbar sein.
- Im Sommer 2004 wurde das mit rund 2,2 Millionen Franken finanzierte Programm, das inzwischen «KMU-vital» getauft worden war, abgeschlossen. Sämtliche Unterlagen zum entwickelten BGF-Instrumentarium für KMUs stehen den Deutschschweizer Betrieben seit Mitte 2004 auf der Website www.kmu-vital.ch und den Betrieben der Romandie seit Herbst 2004 unter www.pme-vital.ch zur Verfügung.



Sandra Kündig

Die Unterlagen umfassen Leitfäden und konkrete Arbeitsinstrumente zu den insgesamt zehn Modulen (1 Einstiegsworkshop, 3 Analysemodule und 6 Umsetzungsmodule) von KMU-vital (siehe *Abbildung*). Ein separater Programmleitfaden gibt einen Überblick über den Gesamttablauf. Zusätzlich stehen Informationsmaterialien – ein Flyer, eine Broschüre und ein Foliensatz – zur Verfügung. In so genannten KMU-Porträts schliesslich berichten die an

Kasten 1:

BGF-Grundsätze gemäss Luxemburger Deklaration

Gemäss der Luxemburger Deklaration zur Gesundheitsförderung* muss sich die betriebliche Gesundheitsförderung an den folgenden Leitlinien orientieren:

- Die gesamte Belegschaft muss einbezogen werden (Partizipation).
- BGF muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden (Integration).
- Alle Massnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse (Projektmanagement).
- BGF beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Massnahmen. Sie verbindet den Ansatz der Risikoreduktion mit dem des Ausbaus von Schutzfaktoren und Gesundheitspotenzialen (Ganzheitlichkeit).

* Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung ENWHP: Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, November 1997. Internet: www.enwhp.org

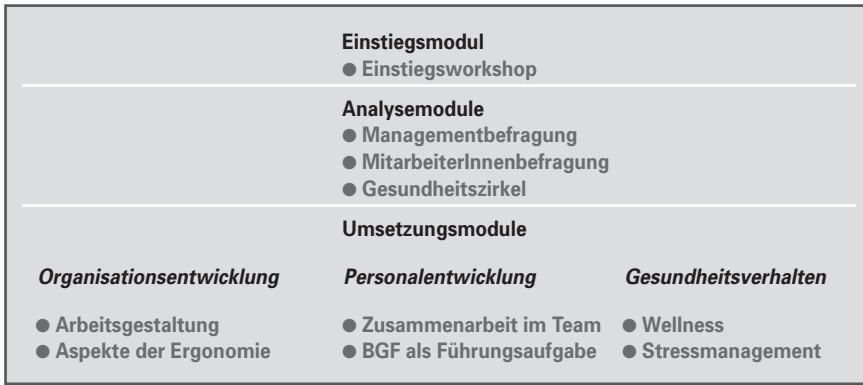


Abbildung: Überblick über die Module von KMU-vital

Kasten 2:

Erfahrungen der Max Schweizer AG mit KMU-vital

Eines der Pilot-KMUs war der Maler- und Gipserbetrieb Max Schweizer AG mit 150 Mitarbeitenden an drei Standorten. Für die Geschäftsleitung dieser Firma lag der Einstieg in die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) auf der Hand, konnten doch so die bisherigen Bemühungen im Bereich Arbeitssicherheit sinnvoll ergänzt und die persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden gefördert werden. Am Einstiegsworkshop nahmen alle Mitglieder der Geschäftsleitung sowie deren Stellvertreter teil. Das Ziel, die Entscheidungsträger hinter den BGF-Ansatz zu stellen, wurde also vollumfänglich erfüllt. Dies wirkte sich auch positiv auf die Umsetzung der weiteren Module von KMU-vital aus. Die Management- und MitarbeiterInnenbefragung sowie der Gesundheitszirkel wurden in die bereits bestehende «Triple-A-Gruppe» des Betriebs – ein Gefäss zur Aufnahme und Verarbeitung von personalseitig auftauchenden Problemen, Wünschen und Anregungen – integriert.

Die Umsetzungsmodule konnten ebenfalls in eine betriebsspezifische Struktur eingebunden werden: in den «Bildungsbaukasten». Dies ist ein Weiterbildungsprogramm, das in den konjunkturschwächeren Wintermonaten den Mitarbeitenden Gelegenheit zur persönlichen und fachlichen Fortbildung bietet. Die Max Schweizer AG hatte drei Schwerpunkte von KMU-vital gewählt: «Zusammenarbeit im Team», «Aspekte der Ergonomie» und «BGF als Führungsaufgabe». Die daraus entstandenen Kontakte zu externen Anbietern von BGF führten dazu, dass die Geschäftsleitung später noch weitere Gesundheitsthemen in Angriff nahm. Sie formulierte eine Suchtmittelpolitik (inkl. Schulung der Vorgesetzten) und nahm sich dem Thema Ernährung auf ganz ungewohnte Weise an: Ab sofort verteilte der Abteilungsleiter persönlich einmal pro Woche frische Früchte auf der Baustelle. – Das blieb auch den lokalen Medien und Branchenvertretern nicht verborgen.

der Entwicklung beteiligten Pilot-KMUs über ihre Erfahrungen.

Ablauf von KMU-vital im Betrieb

KMU-vital startet mit dem Einstiegsworkshop für die Geschäftsleitung, der den Nutzen und die Philosophie betrieblicher Gesundheitsförderung vermittelt. Der Einstiegsworkshop ist der «Türöffner», mit dem es gelingen soll, einen breiten Kreis von Entscheidungsträgern einzubeziehen.

Damit eine Strategie zur Umsetzung von BGF-Massnahmen erarbeitet werden kann, wird in einem nächsten Schritt der Veränderungsbedarf im Unternehmen erhoben. Dafür braucht es eine Ist-Analyse und eine Mass-

nahmenplanung, die bei den Erfahrungen der Mitarbeitenden und des Managements anknüpft. Es stehen eine Managementbefragung (MMB), eine MitarbeiterInnenbefragung (MAB) und ein Gesundheitszirkel zur Verfügung. Die MAB kann elektronisch direkt über das Internet ausgefüllt und ausgewertet werden. An die Phase der Massnahmenplanung schliesst sich die Umsetzungsphase an. Die Themen der Umsetzungsmodule wurden zusammen mit KMU-VertreterInnen bedürfnisgerecht ausgewählt. Die Umsetzungsmodule sind entweder webbasiert, schulungsbezogen oder als Anleitung für einen partizipativen Prozess konzipiert. Zu jedem Modul gibt es einen didaktischen Leitfaden zur

Durchführung, Präsentationsmaterial, Regieanweisungen, Hinweise auf Anpassungsmöglichkeiten und eine Liste der Anforderungen an ModeratorInnen.

Erfahrungen der Pilot-KMUs

Um die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der KMUs optimal berücksichtigen zu können, wurden in der Entwicklungsphase zehn Pilot-KMUs einbezogen (Beispiel siehe *Kasten 2*). Dabei wurde bewusst eine heterogene Gruppe von KMUs ausgewählt. Die Pilot-KMUs haben 30 bis 250 Mitarbeitende, operieren in unterschiedlichen Branchen wie Produktion, Handwerk, IT-Distribution, Hotel- und Gastgewerbe, öffentlicher Verkehr und Sozialwesen. Sieben der Betriebe haben ihren Sitz in der Deutschschweiz, drei in der französischsprachigen Schweiz.

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Begleitevaluation wurden die Verantwortlichen der Pilot-KMUs unter anderem nach ihrer Motivation, nach den Zielen und am Schluss nach ihrer Beurteilung und nach Tipps für andere KMUs gefragt.

Als Gründe für die Teilnahme wurden zum Beispiel genannt:

- «Wohlbefinden, Arbeitsmoral und Motivation der Mitarbeitenden sind gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zentral.»

- «Wir sahen uns durch die Fusion mit hohen krankheitsbedingten Absenzen konfrontiert und wollten eine Verringerung der Absenzzeiten und eine Steigerung der Produktivität bewirken.»

Ziele waren zum Beispiel:

- «die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördern»

- «als Arbeitgeber Interesse an der Gesundheit der Mitarbeitenden zeigen»

- «BGF zum Bestandteil der Unternehmenskultur machen»

- «ein gutes, ausgeglichenes Betriebsklima fördern»

- «Kontakte zu BGF-Anbietern und -Anlaufstellen herstellen»

- «möglichst wenig Ressourcen binden»

- «die Absenz- und Fluktuationsrate senken»

- «eine erhöhte Leistungsqualität erreichen».

Am Schluss beurteilten die Unternehmensleiter die Module als ihren Betriebsbedürfnissen angepasst und KMU-vital insgesamt als dem heutigen Wirtschaftsumfeld entsprechend und praxisbezogen. Gelobt wurde auch die Themenbreite der Module und insbesondere die Tatsache, dass auch die so genannten «soft factors», das heisst nicht messbare Faktoren wie Arbeitsklima, Zusammenarbeit, Handlungsspielraum und so weiter, thematisiert wurden. Ein Geschäftsleitungsmitglied bemerkte rückblickend: «Ich habe ... die Erfahrung gemacht, dass betriebliche Gesundheitsförderung gerade in ökonomisch schwieriger Zeit eine erfolgreiche Unternehmensstrategie ist, um die Konkurrenzfähigkeit von KMUs zu fördern und zu verbessern.» Ein anderer meinte: «Im Nachhinein können wir feststellen, dass sich das Programm sehr positiv auf das Betriebsklima ausgewirkt hat.»

Als wichtigster Erfolgsfaktor für die BGF-Umsetzung erwies sich – einmal mehr –, dass die (gesamte!) Geschäftsleitung hinter dem Ansatz ste-

hen muss. Weiter empfehlen die VertreterInnen der Pilot-KMUs anderen Betrieben, die KMU-vital umsetzen wollen:

- Verbindlichkeit und Bereitschaft für Veränderungen schaffen (Commitment der Geschäftsleitung)
- eine interne Steuergruppe quer durch alle Hierarchien bilden
- zusätzlich zur internen Projektleitung externe Partner beiziehen, die neue Ideen einbringen und ein offenes Verhältnis zu Mitarbeitenden haben
- von Anfang an einen Projektauftrag formulieren, mit messbaren Zielen, klarem Zeitaufwand und klarer Kompetenzaufteilung
- frühzeitig und regelmässig mit Mitarbeitenden kommunizieren und sie informieren
- in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nur eine beschränkte, überschaubare Menge an BGF-Massnahmen umsetzen.

Ausblick

KMU-vital ist erfolgreich gestartet. Im ersten Halbjahr seit der Fertigstellung des BGF-Instrumentariums

haben sich rund 450 Interessenten auf der deutschsprachigen Website registriert und insgesamt rund 3300 Module heruntergeladen.

Die weiteren von Gesundheitsförderung Schweiz veranlassten Massnahmen zur Verbreitung von KMU-vital umfassen insbesondere den Betrieb einer Kontaktstelle als «first level support» für Betriebe und andere Interessenten, eine zweitägige Projektleiterinnen-Schulung für KMU-vital, die Adaptierung von KMU-vital für den italienischsprachigen Landesteil, den Aufbau eines Benchmarking-Systems und die Kooperation mit Kantonen zur Integration von KMU-vital in kantonale BGF-Strategien. ■

Autorin:

Sandra Kündig, Dipl. Natw. ETH

Kontaktstelle KMU-vital

im Auftrag von

Gesundheitsförderung Schweiz und

ehemalige Ko-Projektleiterin von

KMU-vital

E-Mail: info@kmu-vital.ch

Internet: www.kmu-vital.ch