

Betriebliches Gesundheitsmanagement

# Echte Veränderungen herbeiführen

Der Grossteil unserer berufstätigen Bevölkerung leidet unter Stress, die Hälfte aller Schweizer bewegen sich nicht ausreichend und gut ein Drittel bringt eindeutig zu viele Kilos auf die Waage. Die Gesundheit ist ein zentrales Anliegen unserer alternden Gesellschaft und unserer Unternehmen. In einer Welt im Umbruch, einer demografisch rückläufigen Gesellschaft und einer immer anspruchsvolleren Arbeitswelt ist die Gesundheit und damit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen.

Autorinnen: Francesca Sacco und Ursula Gut-Sulzer

**G**esundheitsförderung Schweiz repräsentiert die Schweiz innerhalb des europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung: Ihre Studien belegen eindeutig die wichtige Rolle der betrieblichen Gesundheitsförderung für den Unternehmenserfolg. Die Verbesserung der Gesundheit verlangt allerdings mehr als einige Fruchtschalen und ein Seminar zur Stressbewältigung. Daher scheuen viele Arbeitgeber davor zurück, das Thema grundsätzlich anzugehen, und appellieren lieber an die Eigenverantwortung ihrer MitarbeiterInnen: »Hört auf zu rauchen, bewegt euch mehr und entspannt euch zuhause!«

## Stressvorbeugung

Jeder weiss, dass die grosse Mehrheit der Arbeitnehmer von diesem Problem betroffen ist. Das Staatssekretariat für Wirtschaft hat die finanziellen

Auswirkungen beziffert: 2,3 Prozent des BIP, also 10 Milliarden Franken. Gemäss der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz liegen die Kosten für die Schweiz sogar noch höher: Gegen 17,9 Milliarden Franken!

Jeder weiss auch, dass die Prävention durch nichts zu ersetzen ist und bei der Investition in ein gutes Arbeitsklima anfängt. Die Erfahrung und viele Studien haben den Einfluss bestimmter Massnahmen auf eine gesunde Atmosphäre bewiesen: Den Dialog innerhalb der Hierarchie schaffen und pflegen, der Arbeit einen Sinn und eine klare Richtung geben, regelmässig die Organisation überdenken, das Gruppen-/Teamzugehörigkeitsgefühl stärken, die Rolle und das Pflichtenheft jedes Einzelnen präzisieren, den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, an den sie betreffenden Entscheidungen teilzuhaben, ihnen bei der Ausführung ihrer Aufgaben Freiraum einräumen ... All diese Massnahmen tragen dazu bei, die Waage ins Gleichgewicht zu bringen zwischen Stressfaktoren und Ressourcen, die helfen, die Stressfaktoren auszuhalten.

Viele Unternehmen bestimmen von der Hierarchie unabhängige Vertrauenspersonen, intern oder extern, an welche sich die Angestellten vertraulich wenden können. Wöchentliche Sitzungen mit dem fixen Traktandum, Anliegen und

Konfliktquellen zu thematisieren, haben sich ebenfalls als effizient erwiesen. Diese Sitzungen sind auch nützlich, um Spielregeln zu definieren und eine echte Feedback-Kultur zu etablieren. Idealerweise sollten diese Treffen regelmässig stattfinden und nicht nur in Krisensituationen. Ausserdem können Interventionen zwischen Kadern oder Supervisionen der Kader mit externen Beratern oder internen Senior Führungskräften dazu beitragen, die Führungsarbeit zu qualifizieren und Kaderleute zu unterstützen. Eine gute Beziehung zu den direkten Vorgesetzten, gegenseitige Achtung sowie kompetente Führung haben sich als besonders entscheidende Ressourcen für die Gesundheit erwiesen.

## Der nutzlose Rat, sich zu entspannen

Viele dieser Vorschläge sind bekannt – doch werden sie nicht immer in die Praxis umgesetzt. Oft wird auch nicht verstanden, dass es überhaupt nichts nützt – hat sich der Stress einmal installiert – einer Person zu raten, sich zu beruhigen, Entspannungsübungen zu erlernen oder gar auf andere Ideen zu kommen. Stress generiert eine starke Energie, man kann sich nicht ausruhen. Da hilft nur noch, diese Energie auf ein anderes, konstruktives Ziel umzulenken. Viele Menschen («resilient» im medizinischen Jargon) haben in der Depression oder im Burn-out die Kraft gefunden, Dinge zu vollbringen, welche sie sich vorher niemals zugeutraut hätten. Daraus können wir die Lehre ziehen, dass es einen Punkt gibt, ab welchem es nichts mehr nützt, die Symptome zu bearbeiten. Die Si-

## Zu den Autorinnen

Francesca Sacco ist freie Journalistin.

Ursula Gut-Sulzer, Trainerin, Mediatorin und diplomierte Journalistin, ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Vicario Consulting.

Vicario consulting SA Lausanne, Bern, Lugano konzentriert seine Tätigkeit auf die menschlichen und strukturellen Aspekte in Unternehmen. Zu den Kern-Tätigkeiten gehören das betriebliche Gesundheitsmanagement, die Förderung eines positiven Arbeitsklimas, das Change Management und die Nachwuchsförderung/Nachfolgeplanung.

[www.vicario.ch](http://www.vicario.ch)

tuation und das Umfeld müssen als Ganzes analysiert werden, damit die betroffene Person sich besser fühlt und vor allem damit aufhört, sich selbst und ihrer Umgebung zu schaden. Professionelle Hilfe erscheint in diesem Stadium unumgänglich.

### **Förderung körperlicher Aktivität**

Die grösste Schwierigkeit, körperliche Aktivität zu fördern, liegt darin, dass wir ohne angemessene Information keine Ahnung davon haben, wie wenig wir wissen. Die meisten Menschen sind überzeugt, dass sie sich richtig körperlich betätigen, vor allem wenn sie jung und in Form sind. Es erscheint einfach unvorstellbar, dass körperliche Betätigung eine mindest ebenso komplexe Aktivität ist wie Autofahren: eine Sache also, die gelernt sein will. Vor allem muss das Bewusstsein geschaffen werden, dass, auch wenn man sich recht fit fühlt, mit Sport progressiv begonnen werden muss. Jeder weiss, dass es unsinnig ist, sich am ersten Ferientag eine Stunde lang der prallen Sonne auszusetzen; oft ignoriert wird allerdings, wie unklug es ist, nach der Entscheidung zu mehr Bewegung (z. B. sonntagsmorgens laufen oder ab und zu Tennis spielen) am ersten Tag sofort eine halbe Stunde lang zu joggen. Es wird vergessen, dass das Herz ein Muskel ist! Nimmt man ein kardio-vaskuläres Training auf, bedarf es

einer etwa dreiwöchigen Gewöhnung an die Übungen, um einen Einfluss auf die Herzschlagfrequenz zu beobachten.

### **Die eigenen Vorstellungen überprüfen**

Eine von Dr. Martine Balandraux Olivet, Senior Consultant für Vicario Consulting SA vorgeschlagene Übung dient zur Überprüfung des tatsächlichen Stands der Fitness: Kontrollieren Sie die Beschleunigung der Herzfrequenz und das Zurück zur normalen Herzfrequenz während und nach einem sehr schnellen Marsch von rund 10 Minuten. Oder steigen Sie – ohne anzuhalten – fünf Etagen zu Fuss hoch ... Sehr oft erleben diejenigen, welche dachten, in olympischer Form zu sein, eine grosse Überraschung! Nichts ersetzt einen Kurs, um mit den Grundregeln eines angemessenen Trainings vertraut zu werden, obwohl grundlegende Fakten einfach zusammengefasst werden können.

Was aber, wenn die Angestellten sagen, sie hätten nicht auch noch Zeit für eine körperliche Betätigung? Dann muss der Tagesablauf der Person analysiert werden, und sie braucht Anleitung. Viele Menschen sind Opfer einer Art Zeitverzerrung und sehen so beispielsweise nur die Dauer der Anfahrtswege und vergessen dabei, dass das Leben an sich weitergeht, während sie sich von einem

**Sehr oft erleben diejenigen, welche dachten, in olympischer Form zu sein, eine grosse Überraschung!**

**Die grösste Schwierigkeit, körperliche Aktivität zu fördern, liegt darin, dass wir ohne angemessene Information keine Ahnung davon haben, wie wenig wir wissen.**

## **Das ABC der körperlichen Aktivität**

Unser Organismus verfügt über zwei Energiequellen: Fette und Zucker. Für den sofortigen Verbrauch, genauer gesagt für kurze und intensive Anstrengungen, verbraucht der Körper Zucker, da diese schnell zur Verfügung stehen (sie zirkulieren im Blut). Sie sind mit Bargeld in unserem Portemonnaie zu vergleichen: Es ist sofort zur Hand, aber eine begrenzte Reserve, und es besteht das Risiko, ohne Kraftstoff dazustehen – der Hunger-Ast des zu schnell gestarteten Läufers (als Hypoglykämie bekannt). Da der Organismus mit einer Unterversorgung an Sauerstoff arbeitet, wird auch von der Schwelle zur Anaerobie gesprochen. Das Problem: Bei einem Training dieser Art kommt man nicht vorwärts.

Vom gesundheitlichen Standpunkt aus ist es weitaus interessanter, die grundsätzliche Ausdauer zu trainieren, also Übungen langsam auszuführen. Der Grund hierfür ist einfach: Bei diesem Rhythmus fehlt dem Körper kein Sauerstoff und das Herz gewöhnt sich daran, langsam zu schlagen. Nach und nach wird es möglich, intensivere und längere Anstrengungen zu tätigen, ohne dass das Herz rast. Eine gute körperliche Verfassung kann also mit Übungen geringer oder mittlerer Intensität aufgebaut werden. Der nicht gestresste und mit genügend Sauerstoff versorgte Organismus braucht zum Funktionieren keinen sofort zur Verfügung stehenden Kraftstoff, sondern er kann sich bei den Fetten bedienen, welche eine fast unerschöpfliche Energiequelle darstellen und die jeder, der Gewicht reduzieren will, natürlich verbrennen möchte. Leider trainieren nur wenige Menschen die Basisausdauer, da der Rhythmus so langsam ist, dass der Eindruck des Trödelns entsteht (man spricht von der »Schwelle des schlechten Gewissens«). Praktisch gesehen ist es ganz einfach festzustellen, ob man sich in dieser Zone befindet: Man sollte während der Anstrengung in der Lage sein, sich normal zu unterhalten, ohne aus der Puste zu kommen.

## Keine Zeit für Sport: Falscher Kampf gegen die Uhr

Wir haben gesehen, dass es oft ausreicht, den Tagesablauf einer Person zu analysieren, um Lücken zu finden, die durchaus mit ein wenig körperlicher Aktivität zu füllen sind. Das aber ist noch nicht alles. Sich zu bewegen, ist dermassen stimulierend für das Gehirn, dass die als »verloren« dargestellte Zeit, während der man läuft, vollkommen kompensiert wird durch eine höhere Effizienz (Ideenproduktion, Konzentrationsfähigkeit). Dies ist durch wissenschaftliche Studien eindeutig belegt. Diejenigen, welche die Möglichkeit haben, ihre Zeit mehr oder weniger frei einzuteilen, sollten denn auch nicht zögern, sich sportliche Auszeiten zu gönnen. Das wird ihrer Produktivität sicher keinen Abbruch tun, im Gegenteil: Schon mancher ist frische Luft schnappen gegangen und mit klarerem Kopf zurückgekommen!

Und nicht vergessen mit gutem Beispiel voranzugehen!

Punkt zum anderen bewegen. Zwischen zehn sogenannten verlorenen Minuten im Auto und einer halben Stunde Fussmarsch verdient es die zweite Option, bedacht zu werden. Zu Anfang darf nicht übertrieben werden, aber es ist einfach, zu beginnen und kleine Reflexe in den Alltag einzubauen: Treppen steigen statt den Aufzug nehmen, eine Bushaltestelle vor dem Geschäft aussteigen ...

### Was das Unternehmen tun kann

Der Arbeitgeber kann äussere Bedingungen schaffen, welche die Umsetzung erleichtern, wie zum Beispiel wettergeschützte Velounterstände für Radfahrer einrichten oder innerhalb des Gebäudes das Zu-Fuss-Gehen favorisieren. Einige Unternehmen haben die Lifts dermassen verlangsamt, dass Treppensteigen eindeutig Zeit spart. Andere haben die Arbeitsplätze so umgestaltet, dass man aufstehen muss, um zum Telefon zu greifen oder ein Dossier zu suchen. Neben diesen räumlichen Verände-

rungen kann der Arbeitgeber auch entscheiden, einen Gemeinschaftsraum für das Mittagessen bereitzustellen, einen einladenden Raum mit mindestens einer Mikrowelle oder Heizplatten, einer Saftpresse und anderen üblichen Haushaltsutensilien. Falls ein Firmenrestaurant existiert, kann eine Umstellung der vorgeschlagenen Menüs einfach umzusetzen sein, ohne zwingend finanzielle Mehrkosten zu verursachen.

Und nicht vergessen mit gutem Beispiel voranzugehen: Sehen die Angestellten, dass ihr Chef in der Pause eher eine Frucht als ein Gipfeli isst oder zu Fuss kommt, stehen die Chancen sehr gut, dass ihm nachgeeifert wird. Punktuelle Aktionen wie der »Tag des Apfels« oder die Verteilung von Fruchtsäften am Morgen sind weitaus weniger nachhaltig, da sie nicht ausreichend zu einer dauerhaften Veränderung ermuntern. Es hat sich auch gezeigt, dass ein Minimum an Organisation nötig ist. Allein die Tatsache, einen Fitnessraum einzurichten, reicht nicht aus: Es müssen Kurse organisiert oder Herausforderungen geschaffen werden, etwa dass das gesamte Team Dienstagmittag gemeinsam rennt, um für den Volkslauf zu trainieren. Jeder für sich, das funktioniert nicht.

Jeder für sich, das funktioniert nicht.

### Motivation durch Information

Ein Kurs über das Verhältnis zwischen Ernährung und Gehirnfunktion oder über die verschiedenen Typen von Kohlenhydraten ist vielleicht auch nicht überflüssig. Hier funktioniert eine didaktische Vorgehensweise am besten. Wir werden mit Informationen über Diäten und Ernährung überflutet, möchte man aber wirklich etwas an seiner Ernährung ändern, muss über das, was wir in den meisten Zeitschriftenartikeln lesen, hinausgegangen werden. Der personenspezifische Ansatz oder ein Workshop mit einem/r Ernährungsspezialisten/in ist und bleibt der wirksamste Weg für eine grundlegende Änderung. ♦

