

# Gesundheit als Teil der Strategie

**Bei der Max Schweizer AG, der diesjährigen Gewinnerin des Preises für Gesundheitsförderung im Betrieb, ist die Betriebliche Gesundheitsförderung seit Jahren etabliert und Chefsache. Die Umsetzung wird jedoch durch die Mitarbeitenden geprägt, denn diese kennen ihre Arbeit und damit verbundene Belastungen und Ressourcen am besten.**

Von Silvia Deplazes

**Bild:** Joe Studer, Geschäftsführer der Max Schweizer AG

Der Maler- und Gipserbetrieb Max Schweizer AG gewann den Zürcher Preis 2006 für Gesundheitsförderung im Betrieb, welcher alle zwei Jahre vom Institut für Sozial- und Präventivmedizin ausgeschrieben wird. Ausgezeichnet wurde die systematische und breit abgestützte, fest im Betriebsalltag verankerte Gesundheitsförderung. Sie zeugt von engagierter Förderung der körperlichen und psychischen Gesundheit der Betriebsangehörigen, mit dem Ziel, die Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu verbessern, was sich letztlich förderlich auf die Produktivität des Betriebes und somit auf dessen Erfolg auswirkt. Damit leistet die betriebliche Gesundheitsförderung nicht nur einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität der Mitarbeitenden, sondern sie rechnet sich auch wirtschaftlich.

## Mitdenken und mitwirken

Die Geschäftsleitung der Max Schweizer AG geht davon aus, dass gute Qualität nur mit motiviertem und leistungsfähigem Personal gewährleistet werden kann. Dabei wird der Führung eine zentrale Rolle zugeordnet, welche im Führungsleitsatz «ein kooperativer Führungsstil und flache Hierarchien fördern erfolgreiches Mitdenken und Mitwirken» zum Ausdruck kommt.

Die Haltung widerspiegelt sich auch im Leitbild, welches z.B. folgende Aussagen enthält:

- Unsere Arbeitsplätze sind attraktiv. Umfassende Ausbildung und Weiterentwicklung sind Teil unseres Erfolgs.
- Gegenüber Umwelt, Gesellschaft und Zukunft nehmen wir unsere Verantwortung wahr und leisten konstruktive, mutige Beiträge.
- Initiative, Mut und Verantwortungsübernahme kennzeichnen unseren Führungsstil.
- Unser Klima ist familiär und solidarisch.

Umgesetzt wird diese Firmenkultur zum Beispiel mit einem Bildungsbaukasten, wobei sich die Mitarbeitenden vor allem im Winter weiterbilden. Bereits seit vielen Jahren werden nicht nur fachspezifische Weiterbildungen angeboten, sondern auch Stress- und Entspannungskurse, Sport- und Kulturangebote oder Gedächtnistraining. Mit der «Triple-A-Gruppe» – die aus 12 Personen unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchiestufen besteht – ist zudem ein Gefäss zur Aufnahme und Verarbeitung von personalseitig auftauchenden Problemen, Wünschen und Anregungen vorhanden.



## Eine Frage der Kultur

Zusätzlichen Schwung hat das Thema Betriebliche Gesundheitsförderung im Juni 2002 bekommen, als der Geschäftsleiter Joe Studer von einem nationalen Projekt zum Thema Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) hörte (vgl. [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)). Er war von Anfang an Feuer und Flamme. Das Projekt *KMU-vital* passte bestens in die bestehenden Strukturen der Firma. Für Joe Studer ist es eine Frage der Kultur, welchen Stellenwert den Mitarbeitenden und deren Gesundheit beigemessen wird. Er nahm nicht am Projekt teil, um etwas Neues zu etablieren, sondern um das Vorhandene auszubauen.

## Workshop als Einstieg

Voraussetzung für den Erfolg von BGF ist die Verankerung des Themas in der Geschäftsleitung und deren Willen, in die Gesundheitsförderung zu investieren. Deshalb wurde im Rahmen von *KMU-vital* ein Einstiegsworkshop mit der gesamten Geschäftsleitung der Max Schweizer AG durchgeführt, während dem die Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit, Wohlbefinden, Motivation und Leistung aufgezeigt

**AUTORIN**  
Silvia Deplazes ist dipl. Psychologin FH und arbeitet im Beratungszentrum Betriebliches Gesundheitsmanagement Zürich der Abteilung Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement, welche Teil einer Kooperation des Instituts für Sozial- und Präventivmedizin (Universität Zürich) und des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ETH Zürich) ist. Sie ist verantwortlich für die Umsetzung von BGF in verschiedenen Betrieben.

**ONLINE**  
[www.bgm-zh.ch](http://www.bgm-zh.ch)  
[silvia.deplazes@ifspm.unizh.ch](mailto:silvia.deplazes@ifspm.unizh.ch)

wurden. Anschliessend überlegte die Leitung, wie im Baugewerbe eine gesunde Kultur etabliert werden könnte. Die optimale Integration der neuen Sichtweise in vorhandene Strukturen wurde diskutiert, denn Anknüpfungspunkte waren viele vorhanden. Um die bestehenden Belastungen, aber auch Ressourcen und Bedürfnisse des gesamten Betriebs zu analysieren, wurde mit einer Mitarbeitenden- und Managementbefragung gestartet, unter anderem zu den Themen Betriebsklima, Arbeitsanforderungen, Zufriedenheit mit Führungsstil und Informationspolitik sowie körperliche Beschwerden und Gefühlszustand der Mitarbeitenden.

### Der Einfluss der Führung

Die Ergebnisse wurden dann ausgewertet und in der bestehenden «Triple-A-Gruppe» – welche kurzum zu einem Gesundheitszirkel umfunktionierte – konkretisiert und priorisiert. Da der grosse Einfluss der Führung auf das Wohlbefinden, die Motivation und letztlich die Leistung der Mitarbeitenden erkannt wurde, entschloss sich die Geschäftsleitung für Führungsschulungen für alle Vorgesetzten. Die Führungspersonen erfuhren dabei beispielsweise vieles über Gesprächsführung und reflektierten konkrete Fälle aus der Praxis. Weiter wurden in einem Team Probleme in der Zusammenarbeit als Belastungsfaktoren eruiert. Im Rahmen einer Teamentwicklung suchte man nach den Problemen der Zusammenarbeit und gestaltete die Arbeit mit den Kolleginnen und Kollegen für alle angenehmer.

### Sucht-Prävention

Ebenfalls als kritischer Punkt wurde die Ernährung auf den Baustellen eruiert; dementsprechend wurde eine Präsentation zu gesunder Ernährung lanciert und ausserdem frische Früchte auf die Baustelle geliefert. In Schulungen zum Thema Sucht- und insbesondere Alkoholprävention konnten die Vorgesetzten lernen, wie erste Anzeichen von Sucht erkannt werden

und wie sie Mitarbeitende auf ihre Probleme ansprechen können, aber auch wo die Grenzen liegen.

### Die Massnahmen wirken

Mit einer zweiten Mitarbeitendenbefragung wurde Ende 2003 die Wirkung der Massnahmen überprüft. Die Ergebnisse zeigten Verbesserungen in verschiedenen Bereichen:

- Die Freude an der Arbeit, das Arbeitsklima und die Identifikation mit dem Unternehmen wurden verstärkt.
- Die Zufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben und -anforderungen wurde gesteigert.
- Die Informationspolitik und Mitarbeitendenbeteiligung konnte verbessert werden.
- Das Verhalten und der Führungsstil der Vorgesetzten wurde positiver eingeschätzt und das Vertrauen zu ihnen erhöht.

### BGF als Unternehmensstrategie

Obwohl das Thema Gesundheit im Bausektor nicht sehr verbreitet ist, investierte der Geschäftsleiter Joe Studer von Anfang an viel Herzblut in BGF. Er war sich jedoch bewusst, dass er nicht zu viel erwarten und vor allem am Anfang nicht enttäuscht sein durfte, wenn die Mitarbeitenden mit Skepsis reagieren. Es gab durchaus Momente, wo er sich fragte, warum er das Ganze eigentlich machte. Doch heute ist er überzeugt: «Wir mussten investieren, haben aber auch Ergebnisse.» Er ist sich sicher, dass die Mitarbeitenden heute enttäuscht wären, wenn z.B. die Früchte – als sichtbarste Massnahme – auf einmal gestrichen oder aber die Schulungsangebote reduziert würden. Aber er müsse auch auf der Hut sein, dass der Fokus



auf die Gesundheit in der Routine des Alltags nicht untergehe.

BGF lohnt sich gemäss Joe Studer gerade in ökonomisch schwierigen Zeiten: die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeitenden kann dadurch erhöht werden, und das Unternehmen unterscheidet sich von anderen: «Wir sind so einfach etwas spezieller.»

Obwohl das extern begleitete Projekt KMU-vital bereits 2003 zu Ende ging, ist BGF im Betrieb bis heute etabliert. Diese langfristige Auseinandersetzung mit der Gesundheit der Mitarbeitenden zeichnet den Betrieb aus. Auf die Frage, wie dies gelungen sei, antwortet Joe Studer: «Was vorher da war, ging weiter.» Im Austausch mit anderen Verantwortlichen für Betriebliche Gesundheitsförderung kommen Joe Studer immer weitere Ideen, was dem Betrieb und den Mitarbeitenden noch weiterhelfen könnte. Bei der Max Schweizer AG ist BGF weder ein Projekt noch eine «Mode», sondern eine verankerte Unternehmensstrategie. ●●

**Bild:** Den Zürcher Preis 2006 für Gesundheitsförderung im Betrieb gewann der Malerbetrieb Max Schweizer AG

## ERFOLGREICHE, NACHHALTIGE BGF

- ist in allen Branchen möglich, die Unterschiede müssen jedoch berücksichtigt werden
- muss den vorhandenen Strukturen eines Betriebs angepasst und in die firmenspezifische Kultur eingefügt werden
- ist nur möglich, wenn die Entscheidungstragenden eines Betriebes von BGF überzeugt sind
- ist einfacher, wenn eine Person Feuer und Flamme von BGF ist und mit viel Energie und Herzblut daran arbeitet