



Gesundheitsmanagement

Schritte zu einer erfolgreichen Gesundheitsförderung in KMU

Ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg sind gesunde Mitarbeitende. Es ist demnach sinnvoll, im Betrieb für ein gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld zu sorgen. Einen wesentlichen Beitrag dazu leisten ein entsprechender Führungsstil und vor allem präventive Massnahmen. Dank passender Tools und Strategien lässt sich dies «schlank» umsetzen.

› Dorit Schmidt-Purrmann

Überlastung und Stress zählen zwischenzeitlich mit zu den häufigsten Ursachen für (Langzeit-)Absenzen. Die Zahlen des Job-Stress-Index 2022 von **Gesundheitsförderung Schweiz** sprechen für sich: Bei fast einem Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz sind die arbeitsbezogenen Belastungen deutlich höher als die vorhandenen Ressourcen. Die emotionale Erschöpfung ist auf über 30 Prozent angestiegen (siehe Abbildung 1).

KMU besonders belastet

Laut der AXA-KMU-Arbeitsmarktstudie 2023 ist der Anteil der erheblich von Ausfällen aufgrund psychischer Erkrankungen der Mitarbeitenden betroffenen KMU 2023 im Vergleich zu 2022 von 20 auf 26 Prozent gestiegen. Die Folgen sind meist erhebliche Mehrbelastungen für die verbleibenden Mitarbeitenden, was das Risiko eines Domino-Effektes mit weiteren Ausfällen erhöht.

Angesichts solcher Entwicklungen zeichnet sich klar ab, dass es schon längst nicht mehr um die Frage geht, ob ein Unternehmen das Wohlbefinden und die Gesundheit seiner Mitarbeitenden fördert, sondern, wie? Im Zentrum steht dabei

vor allem der Erhalt der psychischen Gesundheit.

Kostenlose Tools

Dementsprechend anspruchsvoll ist die Aufgabe für KMU-Führungskräfte und HR-Verantwortliche. Hinzu kommt eine oft überhöhte Auslastung der Verantwortlichen im Tagesgeschäft sowie in Führungs- und Entwicklungsaufgaben bei sowieso meist knappen Zeit- und Personalressourcen.

Folgerichtig haben gesundheitsförderliche Massnahmen für KMU dann die besten Chancen auf (nachhaltigen) Erfolg, wenn sie pragmatisch sind und durch Wirkung zum Dranbleiben motivieren. Verschiedene Organisationen wie privatwirtschaftliche Beratungsfirmen, die Suva, mehrere Krankenversicherer und die Stiftung **Gesundheitsförderung Schweiz** bieten hierfür eine breite Palette an Lösungsansätzen.

Als vom Bundesrat beauftragte Stiftung stellt **Gesundheitsförderung Schweiz** ihr Angebot für KMU kostenlos zur Verfügung. Dazu gehören beispielsweise das «Leadership-Kit» für Führungskräfte und die «HR-Toolbox» für HR-Verantwortliche. Tools, die ohne Vorkenntnisse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

(BGM) einsetzbar sind und zur Eigeninitiative motivieren. Der Fokus dieser Tools liegt auf der Förderung der psychischen Gesundheit.

Gesundheit ist Führungsaufgabe

Den Grundstein für Rahmenbedingungen, die dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden dienen, ein stabiles Umfeld und psychologische Sicherheit geben, legen die Führungspersonen. Im Sinne ihrer Vorbildrolle gehen sie voran.

Zum einen durch einen entsprechend verantwortungsvollen Umgang mit der eigenen Gesundheit und zum anderen durch «gesunde» Führungsmethoden. Dass sich das menschlich wie wirtschaftlich lohnt, liegt auf der Hand. So sind beispielsweise zufriedene Mitarbeitende nachweislich 31 Prozent produktiver (Metastudie: Lyubomirsky, King & Diener, 2005) und Unternehmen mit einem motivierenden Betriebsklima haben eine um 21 Prozent höhere Attraktivität als Arbeitgebende (Studien der Universität St. Gallen, Bruch et al. 2010/2011). Stellt sich die Frage, wie das mit minimalem Zusatzaufwand und -wissen gelingt.

Schritte zu einer Lösung

Einen bewährten, gut umsetzbaren Ansatz für gesunde Führung bietet das

«Positive Führen» (Positive Leadership). Es fokussiert auf die Stärken, Potenziale und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden, der Teams und der Organisation. Positive Führung baut das Immunsystem einer Organisation auf und schafft ein Fundament, das sowohl Wachstum ermöglicht wie auch die Widerstandskraft stärkt (Ebner, M. 2019, Hunziker A. 2018 und Cameron, K. 2012). Damit ist allerdings keinesfalls gemeint, bestehende Herausforderungen und/oder Missstände zu ignorieren und Schwächen auszublenden. Manche problemfokussierten (Führungs-)Instrumente werden jedoch irrelevant, wenn sich das Augenmerk auf Potenziale und Stärken richtet. Eine gute Struktur für den erfolgreichen Transfer der Positiven Führung in die tägliche Führungspraxis bietet das «Perma-Modell» (Perma-Modell; Seligman, 2012 und Perma-Lead; Ebner, 2019) (siehe Abbildung 2). Es hilft, positive Führung grundsätzlich zu verstehen, aber auch konkrete Führungssituationen zu analysieren und gesundheitsförderlich zu steuern.

In über einem Jahrzehnt Forschung wurden fünf Faktoren identifiziert, die nachweislich entscheidend zum Wohlbefinden und zu einer positiven persönlichen Entwicklung und herausragenden Leistungen beitragen. Übertragen auf die Führungsarbeit sind es diese fünf Aktionsfelder:

- › Positive Emotions: Positive Emotionen oft und intensiv erleben
- › Engagement: Sich voll einbringen mit seinen Stärken
- › Relationship: Teambeziehungen stärken

- › Meaning: Sinn in der Arbeit erkennen
- › Achievement: Ziele erreichen und feiern

Zahlreiche Studien belegen, dass die proaktive Arbeit an den Aktionsfeldern von «Perma» psychische Belastungen sowie Stress verringert und gleichzeitig das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit steigert. Die 26 Tools des «Leadership-Kit» von **Gesundheitsförderung Schweiz** gliedern sich in diese fünf Aktionsfelder.

Eigenverantwortung stärken

Agile Organisationsformen mit flachen Hierarchien sind in vielen KMU heute selbstverständlich. Den Mitarbeitenden bietet das viele Freiräume. Gleichzeitig steigen damit die Anforderungen an deren Selbstmanagementkompetenz und das Risiko erhöhter Stressbelastung. Jetzt sind insbesondere die Führungskräfte und/oder HR-Verantwortlichen gefragt. Einerseits darin, ihre Mitarbeitenden entsprechend zu sensibilisieren und deren Eigenverantwortung zu stärken. Andererseits darin, die Balance von Ressourcen und Belastungen bei den Mitarbeitenden im Blick zu behalten.

Das bedeutet auch, insbesondere die psychische Gesundheit aus der vielfach noch verbreiteten Tabuzone herauszuholen und das gesamte Team zu einem «natürlichen» Umgang damit zu motivieren.

«Das Ge(h)spräch», ein Tool aus der «HR-Toolbox» von **Gesundheitsförderung Schweiz**, bietet dafür eine Lösung: Statt in einem Meetingzimmer findet ein Mitarbeitergespräch während eines Spaziergangs statt. Das lockert die Atmosphäre, sodass sich auch persönliche, schwierigere oder emotionale Themen manchmal einfacher ansprechen lassen. Bei dem Softwareunternehmen Edorex AG beispielsweise laufen diese Ge(h)-

sprache unter dem Titel «Brainwalks». Je nach Gesprächsziel integriert Nina Zumstein, People & Culture Coach bei Edorex, unter anderem das Tool «Gesundheit im Gespräch», das einen detaillierten Leitfaden für die Gesprächsführung zu gesundheitsrelevanten Aspekten bietet, oder Inhalte aus anderen Gesprächsleitfäden der «HR-Toolbox».

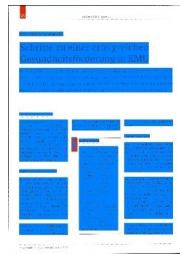
Teamspirit fördern

Die Loyco SA begleitet Unternehmen auf dem Weg zu Nachhaltigkeit, Agilität und Digitalisierung. Um als Dienstleister die Fähigkeit zu haben, einen qualitativ hochwertigen Dienst zu erbringen und leistungsfähig zu sein, muss das Team in sich stabil und in der Lage sein, gemeinsam zu funktionieren. «Wir leben in einer Arbeitswelt, die sich völlig verändert hat. Die Menschen haben Sinnprobleme und wir hatten noch nie so viele psychosoziale Risiken. Daran müssen wir arbeiten», bilanziert Christophe Barman, Mitbegründer Loyco SA.

Damit ihre 140 Mitarbeitenden an fünf Standorten optimal harmonisieren, setzt Loyco beispielsweise das Tool «Teambaum» aus dem «Leadership-Kit» ein. Dank einer Schritt-für-Schritt-Anleitung und einer einprägsamen Visualisierung macht es Qualitäten und Gemeinsamkeiten im Team sichtbar. Dazu Stéphanie Dabrowski, Leiterin der Talentabteilung bei Loyco: «Der «Teambaum» ermöglicht es, an den gemeinsamen Werten, der gemeinsamen Mission und den Beziehungen innerhalb des Teams zu arbeiten und diese in kurzer Zeit zu verbessern. Und das auf eine sehr, sehr einfache und leichte Art und Weise.»

Fazit

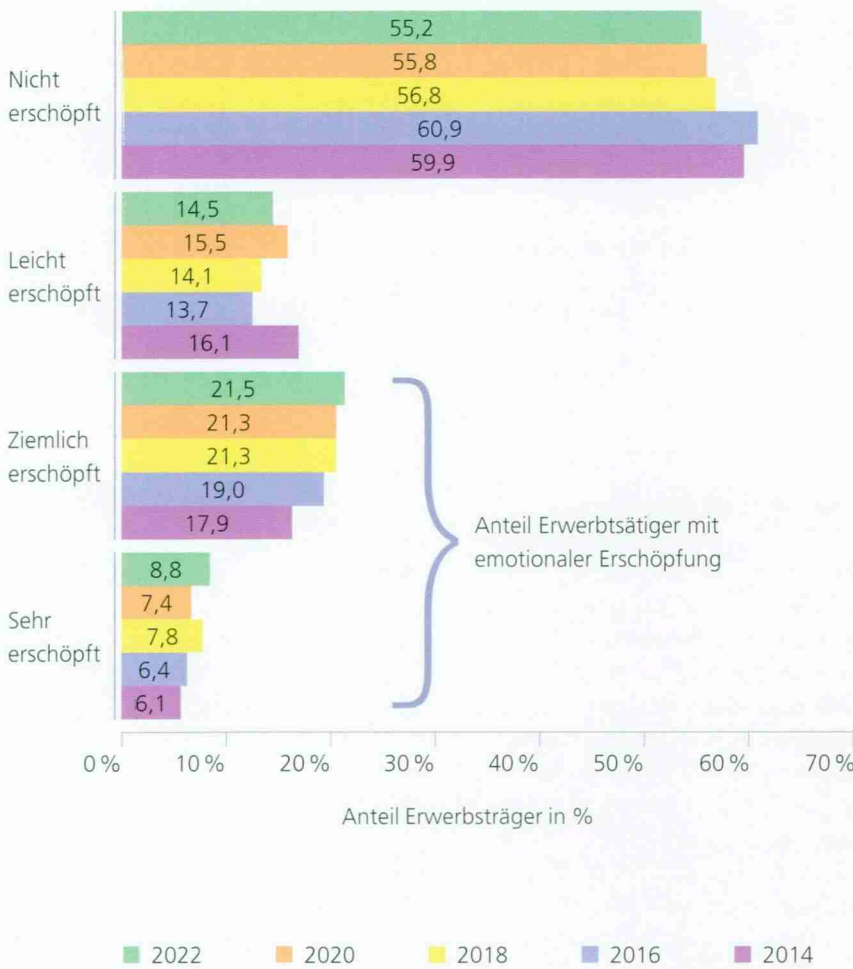
Die Beispiele, auch wenn sie nur eine kleine Auswahl sind, zeigen es: Der einfache Einstieg und Aufbau gesundheits-



förderlicher Rahmenbedingungen in KMU ist machbar. Ein Engagement, das sich definitiv auszahlt. Denn aktive **Gesundheitsförderung** steigert massgeblich das Employer Branding, reduziert Kosten und senkt die Fluktuation. «

Abb. 1: Emotionale Erschöpfung nimmt zu

Anteile der Erwerbstätigen in Prozent nach Grad der emotionalen Erschöpfung und Erhebungsjahr



Quelle: **Gesundheitsförderung Schweiz**, 2022, Faktenblatt 72



kurz & bündig

- › Laut einer Studie ist der Anteil der erheblich von Ausfällen aufgrund psychischer Erkrankungen der Mitarbeitenden betroffenen KMU zwischen 2022 und 2023 von 20 auf 26 Prozent gestiegen.
- › Einen bewährten Ansatz für gesunde Führung bietet das «Positive Führen» (Positive Leadership). Es fokussiert auf die Stärken, Potenziale und Kompetenzen der Mitarbeitenden, der Teams und der Organisation.
- › Eine gute Struktur für den erfolgreichen Transfer der Positiven Führung in die Praxis bietet das «Perma-Modell». Es hilft, positive Führung zu verstehen sowie konkrete Führungssituationen gesundheitsförderlich zu steuern.

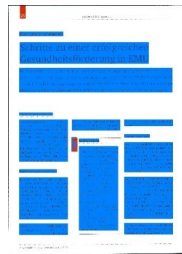
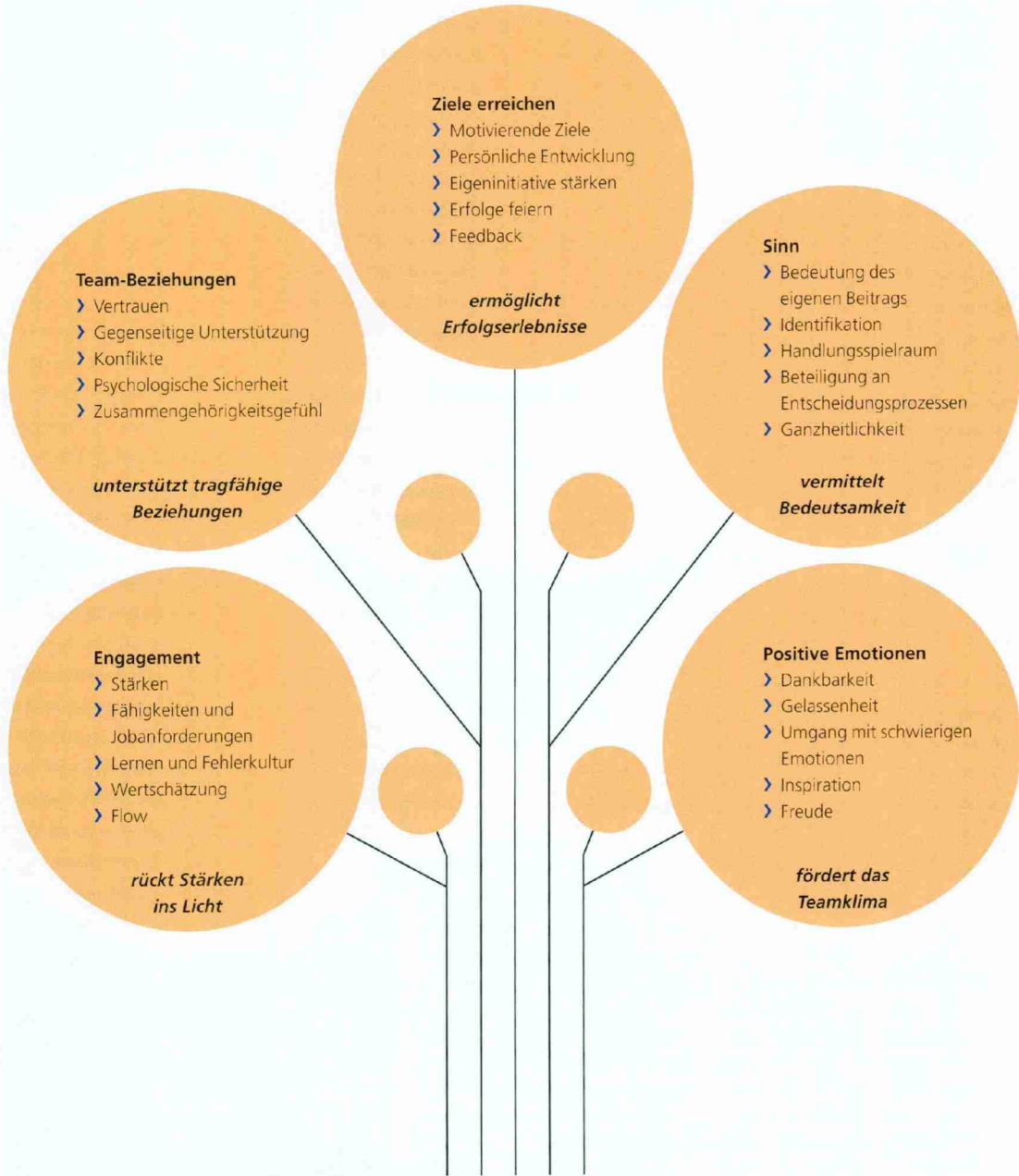


Abb. 2: Aktionsfelder des Perma-Modells



Die fünf Aktionsfelder des Perma-Modells für positive und gesunde Führung.

Quelle: [Gesundheitsförderung Schweiz](#)



Porträt



Dorit Schmidt-Purmann
Beraterin, Geschäftsführerin

Dorit Schmidt-Purmann ist Kommunikationsexpertin und Beraterin für **Betriebliches Gesundheitsmanagement** (BGM). Sie ist auch für **Gesundheitsförderung Schweiz** tätig.



Kontakt

kommunikation@promotionsante.ch
www.gesundheitsfoerderung.ch
www.friendlyworkspace.ch/leadership-kit
www.friendlyworkspace.ch/hr-toolbox