



Datum: 26.03.2015

## Gesunde Unternehmen brauchen gesunde Mitarbeiter

Beschäftigte, die gut mit Belastungen umgehen können, sind produktiver. Firmen bietet sich eine Vielzahl von Möglichkeiten, den Angestellten bei der Stressbewältigung zu helfen



Eine Mitarbeiterin von PwC, Jasmin Moser, gibt ihren Arbeitskollegen in Zürich regelmässig Yoga-Lektionen.

ANNICK RAMPE / 1977

Früher war es meist ein kaputter Rücken oder eine Staublunge, heute machen Werktätigen primär psychische Belastungen zu schaffen. Die Anforderungen an das Gesundheitsmanagement von Unternehmen sind dadurch nicht kleiner geworden.

**Dominik Feldges**

Stress gehört zur modernen Leistungsgesellschaft wie kaum ein anderes Merkmal. Wer sich nicht ab und zu unter Druck fühlt, macht sich verdächtig, nicht genügend ausgelastet zu sein,

eine ruhige Kugel zu schieben. Doch Stress kann auch krank machen, wenn er allzu häufig auftritt und das Leben zu dominieren beginnt. Die Betroffenen leiden dann nicht selten unter Erschöpfungsdepressionen oder einem Burnout – ein Zustand, aus dem ohne fachkundige Hilfe nur schwer herauszukommen ist. Der Preis dafür ist hoch, nicht nur was das persönliche Leid betrifft, sondern – vor allem wegen Absenzen und aufwendiger Behandlungen – auch mit Blick auf die gesamtwirtschaftlichen Kosten.

### Massnahmen zur Prävention

Traditionell waren Werk­tätige primär Risiken für das physische Wohlergehen wie Rückenschäden und Verletzungen der Atemwege ausgesetzt. Dank wirksamen Schutzmechanismen und der wachsenden Verbreitung von Bürojobs anstelle körperlich anspruchsvoller Tätigkeiten sind diese Gefahren in den Hintergrund getreten. Was aber zunimmt, sind psychische Bedrohungen, wie der Arzt und Wissenschaftler David Fäh vom Institut für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention der Universität Zürich (vormals Institut für Sozial- und Präventivmedizin) konstatiert.



Datum: 26.03.2015

Viele Unternehmen sind sich der Gefahr bewusst und investieren in Präventionsmassnahmen, damit die Mitarbeiter ihren Stress auf einem verträglichen Niveau zu halten vermögen. Die Schweizerische Post startete im Herbst 2012 eine rund dreijährige Kampagne zum Thema psychische Gesundheit. Dabei werden die gut 62 000 Beschäftigten durch Informationen und sogenannte Selbstchecks angeregt zu überprüfen, wie gross ihre Ressourcen für die Stressbewältigung sind. Für Krisenfälle wurde eine Hotline eingerichtet, die rund um die Uhr erreichbar ist.

Kaderangehörige der Post profitieren von besonderen Angeboten. Dazu gehört die Möglichkeit, mit Fachleuten einer Spezialklinik anonym drei Gespräche zu führen. Bei der Grossbank UBS können Führungsmitglieder an zweitägigen Seminaren lernen, ihre «persönliche Belastungs- und Energiebilanz zu analysieren» und, wie es die Pressestelle nicht minder gestelzt formuliert, «Wege zur nachhaltigen Optimierung zu identifizieren». Mitarbeiter mit Führungsverantwortung in die Ge-

sundheitsvorsorge besonders einzubinden, empfiehlt sich nach Ansicht des Präventivmediziners Fäh auf jeden Fall. Vor allem die Angehörigen des mittleren Kadern seien gefährdet, ein übermässiges Stressniveau zu erreichen. An der Unternehmensspitze dagegen hätten die Beschäftigten wieder mehr Entscheidungsfreiheit, was sich günstig auf den Umgang mit Stress auswirke.

## Bewegung gegen Stress

Fäh empfiehlt zum Stressabbau in erster Linie Bewegung. Wer zum Beispiel regelmässig laufe oder Velo fahre, könne besser abschalten. Ein Hauptproblem der modernen Arbeitswelt beruht nach seiner Einschätzung darauf, dass sich der an sich natürliche Stress nicht mehr entladen kann. Die Jäger der Urzeit hatten es gemäss Fäh in dieser Hinsicht leichter. Sie seien durch wilde Tiere zwar regelmässig in Aufruhr versetzt worden, doch habe sich der Stress

während der Verfolgungsjagd und vor allem beim gemeinsamen anschliessen den Verspeisen der Beute umgehend abgebaut.

Dass Spitzenmanager besonders oft Ausdauersport wie den Marathonlauf betreiben, ist kein Zufall. Die intensive Bewegung hilft ihnen, einen Ausgleich zu den hohen Anforderungen im Job zu finden. Viele Arbeitgeber sähen es gerne, wenn sich auch Mitarbeiter unterer Chargen regelmässig sportlich betätigten. Bewegung hilft nicht nur Stress abzubauen, sondern auch Übergewicht vorzubeugen. Übergewicht und verstärkt auch Fettleibigkeit haben in der Schweiz stark zugenommen. Gemäss Angaben des Bundesamts für Statistik, das sich auf eine alle fünf Jahre durchgeführte nationale Gesundheitsbefragung beruft, ist inzwischen jeder zweite Mann und fast jede dritte Frau in der Schweiz zu schwer.

Vor allem stark Übergewichtige gelten bei der Arbeit als weniger leistungsfähig und besonders stressanfällig. Dazu trägt bei, dass viele von ihnen immer wieder Diäten erproben, die nach Darstellung von David Fäh erst recht Stress auslösen, vor allem wenn sich der Erfolg nicht wie erhofft einstellt.

Bewegung und auch eine gesündere Ernährungsweise (vgl. Kasten) lassen sich aber nicht von oben verordnen. Dennoch versuchen Firmen immer wieder, ihre Angestellten zu mehr Fitness anzuhalten. Die Post wird sich im Juni am Aktionsprogramm «bike to work» beteiligen. Dabei werden wie jedes Jahr im Mai und im Juni Betriebe in der Schweiz aufgefordert, darauf hinzuwirken, dass ihre Mitarbeiter mit dem Velo statt mit dem Auto oder mit dem öffentlichen Verkehr zur Arbeit kommen.

Auch der Hersteller von Kochgeschirr und Küchenhilfen Kuhn Rikon hofft darauf, dass seine Beschäftigten diesen Frühling verstärkt pedalen statt Auto fahren. Beim Zürcher Oberländer KMU, das 170 Mitarbeiter in der Schweiz beschäftigt, sind Massnahmen, die der Gesundheitsvorsorge dienen, Chefsache. Der Finanzchef Daniel

Obrist trägt die Verantwortung dafür. Er sieht das Gesundheitsmanagement als Teil der sozialen Verantwortung eines Unternehmens und ist überzeugt, dass es Kuhn Rikon einen Wettbewerbsvorteil besonders in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter verschafft. Anders als Grosskonzerne könne Kuhn Rikon Arbeitskräfte nicht mit Spitzgehältern anlocken. Eine weitere Herausforderung, sagt Obrist, sei die Präsenz im für Pendler vergleichsweise ungünstig gelegenen Tösstal.

Laut dem Manager hat sich Kuhn Rikon einen Namen dafür gemacht, überdurchschnittlich für das gesundheitliche Wohl der Beschäftigten zu sorgen. Der Industriebetrieb lässt sich das Gesundheitsmanagement pro Jahr zwar nur geschätzte 20 000 Fr. bis 30 000 Fr. kosten. Zu diesen externen Aufwendungen gesellen sich indes personelle Ressourcen, die vor allem in einem achtköpfigen, aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen zusammengesetzten Gremium zum Einsatz kommen.

Gestützt auf eine alle zwei bis drei Jahre durchgeführte Mitarbeiterbefragung eruiert der sogenannte Gesundheitszirkel, was von den Beschäftigten als problematische Belastung empfunden wird und was sich dagegen unternehmen lässt. In einem Pilotversuch werden die Mitarbeiter gegenwärtig mit auf dem Pult aufstellbaren oder an der Bürotüre fixierbaren Hinweisschildern ausgerüstet. Ähnlich wie Hotelgäste können sie damit ihrem Umfeld signalisieren, dass sie vorübergehend nicht gestört werden möchten. Das Bedürfnis, bei der Arbeit nicht ständig unterbrochen zu werden, sei immer wieder geäussert worden, sagt Obrist.

## Schwierig zu quantifizieren

Gefragt, welchen finanziellen Vorteil das Gesundheitsmanagement Kuhn Rikon verschaffe, winkt der Finanzchef ab. Der Nutzen lasse sich kaum quantifizieren, weshalb er bewusst darauf verzichte, irgendwelche Berechnungen anzustellen. Die UBS, die Schweizer Mitarbeitern seit 2013 spezifische Kurse



Datum: 26.03.2015

---

zum Thema Gesundheitsmanagement anbietet, erklärt, konkrete Ergebnisse seien erst mittelfristig messbar.

Der Detailhandelskonzern Migros gehört wie die Post und Kuhn Rikon zu den Unternehmen, die für ihre Anstrengungen um das Gesundheitsmanagement mit dem Markenzeichen Friendly Work Space der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz ausgezeichnet worden sind. Hans-Rudolf Castell, der seit zehn Jahren Personalchef der Migros-Gruppe mit insgesamt fast 100 000 Beschäftigten ist, wagt ebenfalls nicht zu beziffern, was die Gesundheitsvorsorge dem orangen Riesen pro Jahr einbringt. Doch auch für Castell steht fest, dass der Nutzen die Kosten eindeutig überwiegt – eine Auffassung, die offenbar immer mehr Unternehmen und Behörden teilen. Mit der 2009 erstmals verliehenen Auszeichnung Friendly Work Space hat die Stiftung bereits 55 Preisträger in der Schweiz hervorgebracht.

## Ratschläge für den Alltag

*df.* · Für Berufstätige, die ihr Leben weniger stressig gestalten wollen, halten Fachleute eine Vielzahl von Ratschlägen bereit. Eine Auswahl:

- Nachts genügend schlafen, am besten immer ungefähr zur selben Zeit.
- Ausreichend frühstücken, mindestens jedoch eine Frucht und ein warmes Getränk.
- Wenn möglich mit dem Velo zur Arbeit fahren. Falls der Weg dafür zu weit ist, den öffentlichen Verkehr statt das Auto benutzen und eine Haltestelle früher aussteigen.
- Treppensteigen statt Liftfahren.
- Regelmässig für einen aufgeräumten Arbeitsplatz sorgen.
- To-do-Listen führen und Prioritäten setzen, vor allem dann, wenn sich unerledigte Aufgaben häufen.
- Mit Arbeitskollegen und Kunden herzlich lachen.
- Das – möglichst ballaststoffreiche – Mittagessen gemeinsam mit Arbeitskollegen statt allein vor dem Computer einnehmen. Messer und Gabel benutzen.
- Während Sitzungen nicht essen, sondern erst im Anschluss danach.
- Nach der Arbeit oder während der Pause Entspannungstechniken ausprobieren wie Yoga und autogenes Training.
- Ausdauersport betreiben wie Joggen, Schwimmen und Langlauf.
- Abends nur leicht essen.
- Handy und Computer frühzeitig vor dem Schlafengehen ausschalten.



Datum: 26.03.2015

## Wohlbefinden als Teil der Firmenphilosophie

Die internationale Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsfirma PwC motiviert ihre Mitarbeiter zu einem gesunden Lebensstil. PwC hat eine Initiative gestartet, die Aktivität, Einstellung, Erholung und Ernährung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Firmenkultur stellt. Das Echo ist vorwiegend gut.

Giorgio V. Müller

Der junge Doktorand wirkt sichtlich gestresst. Obwohl er in einem klimatisierten Raum referiert, schwitzt er. Das ist auch nicht weiter erstaunlich, denn Niclò Lozza hält an einem gut besuchten Anlass des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens PwC in Zürich Oerlikon ein einstündiges Referat. Zumindest sind ihm die Prozesse, die in seinem Körper in diesem Moment ablaufen, nicht fremd, denn Lozza ist angehender Psychotherapeut, der sich am Psychologischen Institut der Universität Zürich täglich mit Stressforschung beschäftigt. Der maximal 170 Personen fassende Saal ist voll. Das Thema Stress interessiert offensichtlich die Teilnehmer, die sich für diese Mittagsveranstaltung (@12) eingeschrieben haben. Weitere solche Anlässe finden ein- oder zweimal pro Monat statt.

### Energy to grow

Die stets mit einem Gratisimbiss verbundene Veranstaltung ist Teil einer internen Kampagne, die unter der Bezeichnung «Energy to grow your own way» läuft und von der Personalchefin Michaela Christian Gartmann zusammen mit der PR-Verantwortlichen von PwC Schweiz, Claudia Sauter, erarbeitet worden ist. Die Initiative will, dass die PwC-Mitarbeiter ausreichend Energie haben, um ihren beruflichen, aber auch privaten Anforderungen zu genügen. Sie ist Bestandteil des Leitbilds PwC Experience, mit dem die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ihre Firmenkultur definiert.

Für ein Unternehmen, das laut Aussage von Gartmann den Mitarbeitern viel Freiheit gewährt, sind Standards heikel. Daher ist die Teilnahme an den Anlässen freiwillig. In einer ersten Phase wurde das Energy-to-grow-Konzept im Auftritt nach aussen umgesetzt, was Auswirkungen darauf hatte, wie PwC Stelleninserate verfasst oder sich bei der Rekrutierung junger Nachwuchskräfte an den Hochschulen präsentiert.

Die Information der Mitarbeiter erfolgt über diese regelmässigen Veranstaltungen, bei denen externe Experten über Gesundheitsthemen wie Motivationstraining, Ernährung, Meditation, Schlaforschung und Stressbewältigung referieren. Zuvor wurden die Beschäftigten in sogenannten Booster Sessions während dreier Stunden über die vier Stossrichtungen der Kampagne (Aktivität, Einstellung, Erholung und Ernährung) von einem Experten der internationalen Beratungsfirma Tignum für die Themen sensibilisiert. Wie viele der Mitarbeiter aktiv mitmachen, kann die Personalchefin zwar nicht sagen. Doch die Mehrheit sei dafür empfänglich, meint sie. Besonders positiv erachtet sie, dass alle Generationen vertreten sind. Zum Teil hätten die Veranstaltungen wegen des grossen Zulaufs wiederholt werden müssen. Der Ruheraum, in dem sich die Mitarbeiter einen Power-Nap gönnen könnten, werde nun öfters frequentiert, sagt Gartmann.

### Die Nüsse sind schnell weg

Was die Ernährung betrifft, stehen den PwC-Mitarbeitern am Standort Zürich nun kostenlos Wasser, Ingwertee, Früchte und Nüsse zur Verfügung. Vor allem die Nüsse stiessen offenbar auf eine riesige Nachfrage, seien sie doch meist schon am Morgen aufgebraucht, erzählt Gartmann. In der Kantine gibt es nun immer ein besonders ausgewogenes Menu. Zudem sind die als besonders

gesund eingestuftes Speisen speziell gekennzeichnet. Die meisten positiven Rückmeldungen habe sie von Männern erhalten, sagt Gartmann, das habe sie überrascht. Aber auch weniger gesundes Essen ist in der PwC-Kantine nach wie vor im Sortiment.

Damit sich die Mitarbeiter körperlich genügend bewegen, wurden sie dazu animiert, die Treppe statt den Lift zu nehmen. Die Abos von einigen Fit-

nessstudios werden von PwC verbilligt, und über Mittag gibt es Yoga-Kurse im Keller. Primär gehe es darum, einen positiven Anstoss zu geben. «Ein Zuviel würde nicht zu unserer Kultur passen», sagt die Personalchefin. Diese in der Verhaltensforschung Nudging (Anschubsen) genannte Strategie scheint ihre Wirkung nicht zu verfehlen.

Zwar laufen einige PwC-Mitarbeiter mit Fitnessbändern am Arm herum, die Schritte, Kalorienverbrauch und andere Bewegungsdaten erfassen. Doch für Gartmann kommt es nicht infrage, die Daten für das Energy-Konzept zu nutzen, für das die Firma ein eigenes Budget eingerichtet hat. Mittlerweile ist es an allen Schweizer Standorten von PwC eingeführt worden. Wo Bedarf geherrscht habe, sei es an Kollegen im Ausland weitergereicht worden, sagt Gartmann.

In der nächsten Phase werden nun die veränderten Arbeitsformen unter Gesundheitsaspekten einer Prüfung unterzogen. Konkret wird untersucht, was es bedeutet, wenn dank technologischem Fortschritt die Arbeitswelt mit dem Privatleben verschmilzt. Der Standort Basel dient dazu als Testgelände. Auch hier geht es PwC primär darum, im Wettbewerb um die besten Leute attraktiv zu sein und das Optimum aus ihnen herauszuholen. «Wenn der Energiehaushalt unserer Mitarbeiter stimmt, profitiert auch PwC davon», so folgert Michaela Christian Gartmann.



Datum: 26.03.2015

## Der vernetzte Angestellte

### Teilen von Gesundheitsdaten

**Giorgio V. Müller** · Für die Angestellten grösserer Unternehmen ist es ein normaler Vorgang, sich nur über einen Chip Zugang zum Arbeitsplatz zu verschaffen. Damit beweisen sie ihre Zugangsberechtigung. In vielleicht nicht allzu weiter Ferne werden sie auch ein Fitnessband tragen müssen, das ihre Vitaldaten erfasst. Was in Europa nach Zukunftsmusik tönt, ist in den USA bereits in der Umsetzung. In drei Jahren würden mehr als 18 Millionen Amerikaner am Arbeitsplatz solche Fitnessbänder tragen, heisst es in einer neuen Studie. Dass sich Grössen wie Apple und Google aktiv an diesem Trend beteiligen, zeigt, dass dies ein Milliardenmarkt werden könnte.

Bereits in die Realität umgesetzt hat diese Vision die Cleveland Clinic. Der amerikanische Spitalbetreiber begann ab dem Jahr 2009 mit dem Gesundheitsprogramm «Shape Up & Go!», seinen 40 000 Mitarbeitern Krankenversicherungen anzubieten, deren Tarife sich am Lebensstil bemessen. Raucher wurden schon gar keine mehr angestellt, und die kostenlosen Weight-Watcher-Programme und die Verbannung von Süssgetränken und ungesundem Essen aus den Kantinen zeigten unmissverständlich, was der Arbeitgeber von seinen Angestellten erwartet. Dank den vielen Vergünstigungen nahmen 60% der Klinik-Mitarbeiter am elektronisch überwachten Gesundheitsprogramm teil. Und der Arbeitgeber profitierte davon, weil die krankheitsbedingten Kosten nur noch um 3% statt wie bisher um 8% pro Jahr stiegen.

Je mehr sich solche Erfolgsmeldungen häufen, desto stärker wird der Druck

auf die Arbeitnehmer sein, Gesundheitsdaten mit Dritten zu teilen. Bei den Autoversicherungen ist man dabei schon recht weit, seit es auch in der Schweiz Anbieter gibt, die verbilligte Prämien offerieren, wenn man einwilligt, in seinem Fahrzeug einen Fahrtenstreiber zu installieren. Ob bei Versicherungen, am Arbeitsplatz oder im Einzelhandel, überall ist die Frage für den Einzelnen im Grunde dieselbe: Gebe ich meine persönlichen Daten preis, um eine Vergünstigung zu erhalten?

Solange die Nachteile einer Verweigerung in einem vernünftigen Ausmass bleiben, ist dagegen nichts einzuwenden. Doch auch gutgemeinte Empfehlungen können über das Ziel hinauschiessen, sobald sie als Manipulation empfunden werden. Das Appellieren an die Vernunft ist legitim, auch für einen Arbeitgeber. Doch die Freiheit des Einzelnen bleibt ein höheres Gut.

### ZAHL ZUM THEMA

# 53%

### Psychisch belastet

Laut der Gesundheitsbefragung 2012 fühlen sich über 53% der Zürcher Erwerbstätigen am Arbeitsplatz psychisch belastet, wobei der Anteil der Führungskräfte und der Männer besonders hoch ist. Gleichzeitig berichten rund 18% der Befragten über eine mittlere bis starke psychische Belastung, also über Nervosität, Depressivität, Niedergeschlagenheit sowie das Ausbleiben von Ruhe, Gelassenheit und Glücksgefühlen.