

Loterie Romande

In systematischen Schritten zum Erfolg – ein KMU wird zertifiziert

Hintergrund zur Einführung von BGM

Bei der Loterie Romande führt die Vielfalt der Berufsprofile zu sehr unterschiedlichen gesundheitlichen Belastungen und Anforderungen an ein gutes Arbeitsumfeld, unter anderem aufgrund von unregelmässigen Arbeitszeiten, Tragen von Lasten oder Aussendiensttätigkeiten. So entschloss sich die Loterie Romande zur Implementierung einer Gesundheitsstrategie im Unternehmen, um ihre Attraktivität als Arbeitgeberin sowohl für bestehende als auch für potenzielle Mitarbeitende zu erhöhen.

Besonderheiten in der Einführungsphase

Auf der Suche nach einer systematischen Methodik überzeugte das Label Friendly Work Space von Gesundheitsförderung Schweiz. «Es stellte strukturierte Tools und Verfahren zur Verfügung, sodass wir uns ganz auf Inhalte und die Umsetzung konzentrieren konnten, ohne zusätzlich noch eine Methode entwickeln zu müssen», berichtet Anne Michellod, BGM-Verantwortliche und HR-Leiterin der Loterie Romande. Herausforderungen als KMU waren die Komplexität und die hohen Anforderungen, die zum Bestehen der Assessments erfüllt sein mussten. «Für den Einstieg war es hilfreich, den Prozess in Zwischenstufen zu unterteilen, die es ermöglichen, das BGM mit gezielter Aufwandsteuerung aufzubauen und es in die globale HR-Strategie des Unternehmens zu integrieren. Dieses schrittweise Vorgehen kann ich für andere KMUs nur empfehlen», so Frau Michellod weiter. 2012 führte die Loterie Romande das Self-Assessment durch, erhielt 2013 den Status «Friendly Work Space Candidate», setzte den Prozess bis 2016 mit dem Erhalt der Auszeichnung «Committed to Friendly Work Space» fort und erhielt 2019 die vollständige Zertifizierung.

Organisation von BGM im Unternehmen

«Bei der Einführung von BGM im Unternehmen ist es grundlegend, die volle Unterstützung der Geschäftsleitung zu haben», betont Frau Michellod.

«BGM wird zu einem strategischen Schwerpunkt und es müssen Ressourcen dafür bereitgestellt werden.» So wurde das sogenannte «Gesundheitsforum» ins Leben gerufen. An dieser jährlichen Sitzung mit der Geschäftsleitung werden die BGM-Ergebnisse des Vorjahres analysiert, der Aktionsplan für das Folgejahr wird festgelegt und mit einem Budget versehen, um anschliessend diskutiert und verabschiedet zu werden.

Operativ wird die BGM-Verantwortliche durch eine partizipative BGM-Lenkungsgruppe unterstützt. Um den ungleichen gesundheitlichen Belastungen der Bereiche Rechnung zu tragen, setzt sich die Gruppe aus Vertreterinnen und Vertretern der jeweiligen Bereiche zusammen. Sie übernimmt im Wesentlichen drei Aufgaben: Erstens steht sie im engen persönlichen Kontakt mit allen Mitarbeitenden, greift Stimmungen im Unternehmen auf und holt qualitatives Feedback ein. Zweitens analysiert, plant und organisiert sie BGM-Massnahmen und kontrolliert deren Wirkung. Drittens ist sie Botschafterin für BGM im Unternehmen und informiert die Mitarbeitenden. Diese persönliche Kommunikation hat einen hohen Stellenwert und wird unterstützt durch das Intranet und Plakat-Aktionen.

Wirkungskontrolle

Zur Wirkungskontrolle der BGM-Massnahmen führte die Loterie Romande zwei Instrumente ein: eine übergeordnete, regelmässige Zufriedenheitsbefragung und ein flexibles Ad-hoc-Befragungstool.

Die umfassende Zufriedenheitsbefragung wird alle drei Jahre über ein externes Institut durchgeführt. Darin werden wiederkehrende Themen wie zum Beispiel die Wahrnehmung des Gesundheitsschutzes und die allgemeine Zufriedenheit abgefragt. Zuletzt konnte eine sehr positive Entwicklung abgelesen werden. Während das Label 2013 von den Befragten noch als Marketing- bzw. «Alibi»-Massnahme wahrgenommen wurde, erkannten sie im Laufe der Zeit dessen Mehrwert und Nutzen: Das Ergebnis der Zufriedenheitsbefragung zeigt bei diesem Thema einen klaren Fortschritt. «Das ermutigt», ergänzt Frau Michellod. «Es zeigt uns, dass

die Summe aller Massnahmen und der Kommunikation zur Bewusstseinsbildung beiträgt. Es hat sechs Jahre gedauert, um das zu vermitteln. Man darf nicht ungeduldig sein. Letztlich zahlt sich der Einsatz klar aus», ist sie überzeugt.

Das zweite Instrument, das flexible Online-Befragungstool, ermöglicht spontane Kurzbefragungen und wird für zweierlei Zwecke eingesetzt: einerseits zum Einholen von Meinungen, um vor der Planung einer BGM-Massnahme eine Situations- und Bedarfsanalyse durchführen zu können, andererseits als Tool zur Erfolgsmessung, deren Resultate direkt im Anschluss an eine umgesetzte Massnahme veröffentlicht werden. Eine Massnahme gilt dann als erfolgreich, wenn sie eine angestrebte Teilnehmerzahl erreicht, dauerhaft angelegt ist oder die zuvor definierten Benchmarks in der Befragung erzielt. Die Ergebnisse werden intern veröffentlicht und etwa vierteljährlich in Reviews getrackt.

Best Practice während der Corona-Krise

Die bestehende BGM-Struktur stellte sich während der Pandemie als unerwarteter Erfolgsfaktor heraus. Während viele Unternehmen ad hoc ein Krisenmanagement aufbauen mussten, konnte die Loterie Romande von den bestehenden BGM-Organen, -Prozessen und -Instrumenten profitieren, wie zum Beispiel der Lenkungsgruppe und den Befragungstools. So war von Anfang an ein enger Austausch mit den Mitarbeitenden gewährleistet und das Unternehmen navigierte leichter durch diese Phase, indem es auf einer bereits erreichten Sensibilität für BGM aufbauen konnte.

Ferner wurden durch die Corona-Restriktionen Massnahmen ausgelöst, die ohnehin latent Thema bei der Loterie Romande waren – allen voran das Homeoffice. Zuvor war Telearbeit mit der Befürchtung verbunden, man könne die Kontrolle über die Teams verlieren, und es gab keine Erfahrungswerte. «Für uns war die Pandemie wie ein Testlabor und Katalysator; sie hat schnell gezeigt, dass Telearbeit möglich ist, aber auch, welche Herausforderungen damit verbunden sind», berichtet Frau Michellod.

Situations-/Bedarfsanalyse

Zu Beginn der Homeoffice-Pflicht beobachtete man die Lage. Das HR führte informelle Gespräche mit Mitarbeitenden und Führungspersonen, man tauschte sich im externen Netzwerk mit anderen Unternehmen aus und hielt sich über Fachmedien auf dem Laufenden. Schliesslich wurde eine Ad-hoc-Online-Befragung durchgeführt, um die Meinungen und Wünsche aller Mitarbeitenden zu Telearbeit systematisch zu erfassen. In dieser Phase war es hilfreich, dass die Lenkungsgruppe und die Befragungstools bereits etabliert waren. Das ermöglichte einen schnellen und effizienten Austausch innerhalb des gesamten Unternehmens.

Neben positiven Effekten, wie zum Beispiel weniger Zeitverlust und Stress durch Reisen, konzentrierterem Arbeiten und besserer Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, wurde auch eine Reihe von neuen Herausforderungen identifiziert. Beispielsweise müssen die Mitarbeitenden fähig sein, sich selbst zu organisieren, wenn sie in ihrer beruflichen Rolle und mit ihren gesetzten Zielen von zuhause aus arbeiten. Damit ändern sich unter anderem die Anforderungen an Führung. Je nach privatem Umfeld führt Telearbeit zur Überlastung, wenn nicht ausreichend Abgrenzung möglich ist (z.B. Kinderbetreuung) oder wenn die Infrastruktur nicht ideal ist (z.B. Büroeinrichtung). Das grösste Manko ist der Verlust der Interaktion im physischen Raum: Spontane Begegnungen und informelle Gespräche fallen weg, die nonverbale Kommunikation ist reduziert, soziale Bindungen sind weniger eng. Das führt bei einigen Mitarbeitenden zum Gefühl der Isolation. Ohne soziale Bindungen zum Unternehmen verwässern die Kultur, die Werte und am Ende die Unternehmens-Identität. Dieses Phänomen wurde bereits vor der Pandemie bei Aussendienst-Mitarbeitenden festgestellt: Sie nahmen das Unternehmen schon immer anders wahr als diejenigen vor Ort.

Zusammenfassend wünschten sich die Befragten die Fortführung von Telearbeit, allerdings in einem ausgewogenen Verhältnis zur Präsenz vor Ort. Aus den Befragungsergebnissen wurden zwei Stossrichtungen abgeleitet: die Institutionalisierung von Telearbeit und Massnahmen zur Aufrechterhaltung der sozialen Bindungen.

Institutionalisierung von Telearbeit

Massnahme 1: Erstellung eines Konzepts für Telearbeit

Für die Institutionalisierung der Telearbeit wurde ein Konzept zur Vorlage bei der Geschäftsleitung ausgearbeitet. Es sah vor, Telearbeit an ein bis zwei Tagen pro Woche zu ermöglichen und Führungskräfte zum Thema «Führen auf Distanz» zu schulen. Geplante Kommunikationsmassnahmen, Admin-Prozesse, Timing und Budget waren ebenfalls Bestandteil. Nach Diskussion und Freigabe des Konzepts befand sich das Projekt zum Zeitpunkt des Interviews (November 2021) in der Umsetzungsphase und wurde mittlerweile erfolgreich umgesetzt.

Massnahme 2: Ergonomie im Homeoffice

Als flankierende Massnahme wurde das Projekt «Ergonomie im Homeoffice» umgesetzt. Hierzu kam ein externes Unternehmen mit einem Stand auf das Firmengelände und informierte über Ergonomie am Arbeitsplatz, aber auch im Homeoffice. Die Mitarbeitenden konnten anschliessend eine Ergonomin oder einen Ergonomen dieser Firma zu sich nach Hause kommen lassen. Dieses Projekt konnte mit einem kleinen Budget durchgeführt werden und ergab zufriedenstellende Ergebnisse in der anschliessenden Befragung.

Aufrechterhaltung der sozialen Bindung

Zur Aufrechterhaltung der sozialen Bindung wurde ein Kanon von Massnahmen umgesetzt. Dieser setzt sich sowohl aus Online- als auch aus Präsenzveranstaltungen mit Networking-Teil zusammen. Mit den Online-Events wird das Ziel verfolgt, soziale Bindung auch digital aufrechtzuerhalten.

Massnahme 3: «Alle in die Küche»

«Alle in die Küche» war eine Initiative, die ganz ohne Budget auskam: ein Online-Kochevent unter Anleitung eines Profi-Kochs. Diesen suchte man intern über eine Ausschreibung und konnte für die ehrenamtliche Aufgabe eine Führungsperson begeistern, einen ehemaligen Koch. Im Vorfeld machte er einen Menüvorschlag, es gab eine kleine Kommunikationskampagne und Interessierte konnten sich anmelden. Das Event fand via Teams statt. Alle waren nach Feierabend von ihren Küchen aus zugeschaltet und bereiteten unter Anleitung des Kochs das Menü zu. Die Teilnehmenden und der Koch selbst waren

von diesem Event begeistert, sodass es seitdem mehrmals wiederholt wurde.

Massnahme 4: «Blind Lunch»

«Blind Lunch» war eine weitere Massnahme zur Stärkung der Bindungen. In den Zufriedenheitsbefragungen wurde der Wunsch nach mehr Querverbindungen zu anderen Abteilungen geäussert. Daraufhin entwickelte sich die Idee zum «Blind Lunch»: Jede und jeder Teilnehmende zieht eine Nummer und wird im Zufallsprinzip einem Tisch in der Betriebskantine zugeordnet. Die Abteilungen durchmischen sich und lernen sich beim Essen kennen. Die Aktion stiess beim ersten Mal auf grosses Interesse; dieses liess bei den Wiederholungen aber stark nach. Ein wichtiges Learning für die Lenkungsgruppe: Nicht jede Massnahme lässt sich 1:1 wiederholen, die Mitarbeitenden erwarten Abwechslung. Kontinuität lässt sich eventuell durch grössere zeitliche Abstände zwischen den Events und Rotation der Event-Formate erreichen. Die Herausforderung liegt darin, die Teilnahme aufrechtzuerhalten, indem immer wieder neue Durchführungsvarianten der Events gefunden werden.

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Rückblickend kann die Loterie Romande fünf Learnings aus ihren Erfahrungen weitergeben:

- Zu Beginn muss man erkennen, dass BGM kein abschliessbares, kurzfristiges Projekt ist, sondern die Einführung einer dauerhaften Strategie. Dazu ist das Commitment der Geschäftsleitung eine unerlässliche Grundlage.
- Als KMU darf man sich von der Komplexität des Labels nicht abschrecken lassen. Man kann den Weg in kleinen, systematischen Schritten gehen und bekommt dafür bereits existierende und bewährte Tools und Verfahren an die Hand.
- BGM muss von einer zuständigen Gruppe getragen werden, die alle Mitarbeitenden repräsentiert. Das kann keine Einzelperson leisten.
- BGM erfordert viel interne Kommunikation und ein dauerhaftes Engagement für die Umsetzung. Um Vertrauen aufzubauen ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden das «Warum» verstehen und sich einbezogen fühlen. Den Worten müssen Taten folgen.

- BGM erfordert Ausdauer, auch nach der Einführung. Es ist wichtig, sich Jahr für Jahr neue Fragen zu stellen, Massnahmen vorzuschlagen und zu evaluieren. Entscheidet man sich für strukturiertes BGM, handelt man im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung. Das ist anspruchsvoll.

Zehn Jahre später zieht die Loterie Romande eine sehr positive Bilanz. «BGM ist heute Teil der DNA des Unternehmens. Das ist eine Perspektive, die sowohl für vorhandenes als auch für zukünftiges Personal attraktiv ist», resümiert Frau Michellod. Die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragungen zeigen, dass sich das Bewusstsein der Mitarbeitenden und ihre Wertschätzung gegenüber dem Unternehmen sehr positiv verändert haben. Auf partizipative und spielerische Art haben sich der Zusammenhalt und das Betriebsklima verbessert. Das spiegelt sich auch in der Motivation der Mitarbeitenden wider,

sich aktiv an BGM zu beteiligen. Die Zertifizierung erfüllt insbesondere die BGM-Lenkungsgruppe mit Stolz, zeigt es doch, dass sich ihr Engagement auszahlt, dass ihre Mitglieder wirklich etwas geleistet haben und dass den Worten auch konkrete Taten folgen. Das Label strahlt auch nach aussen – es wird von Bewerberinnen und Bewerbern erkannt und während der Rekrutierung als wichtiger Grund erwähnt, warum sie sich entschieden haben, sich bei der Loterie Romande zu bewerben. Last but not least waren die bestehenden BGM-Strukturen äusserst hilfreich für das Krisenmanagement während der Pandemie.

Steckbrief

Die Loterie Romande ist ein KMU in der Glücksspielbranche, das mit seinen Erträgen gemeinnützige Projekte unterstützt. Sie beschäftigt rund 260 Mitarbeitende.

Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz (2022). [Gelingendes BGM in Betrieben mit dem Label Friendly Work Space – Schlussbericht einer qualitativen Case Study inklusive 10 Fallbeschreibungen](#)