



Juli 2022



Gelingendes BGM in Betrieben mit dem Label Friendly Work Space

Schlussbericht einer qualitativen Case Study inklusive 10 Fallbeschreibungen

Impressum**Herausgeberin**

Gesundheitsförderung Schweiz

Laufzeit

April 2021 – März 2022

Autorinnen

Carola Eichmann, Marieke Wünsche, GIM Suisse AG

Projektleitung Gesundheitsförderung Schweiz

Dr. Regina Jensen, Projektleiterin Wirkungsmanagement

Redaktion

Thomas Brändli, Projektleiter Kommunikation BGM

Begleitgruppe

Noémi Swoboda, Leiterin Training & Support BGM

Gerson Schärli, Projektleiter Entwicklung BGM

Fotonachweis Titelbild

iStock

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz, Wankdorffallee 5, CH-3014 Bern, Tel. +41 31 350 04 04,
office.bern@promotionsante.ch, www.gesundheitsfoerderung.ch

Originaltext

Deutsch

Bestellnummer

03.0435.DE 07.2022

Diese Publikation ist auch in französischer Sprache verfügbar
(Bestellnummer 03.0435.FR 07.2022).

Download PDF

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen

© Gesundheitsförderung Schweiz, Juli 2022

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	4
2	Studienbeschrieb	5
2.1	Methode	5
2.2	Teilnehmende Unternehmen	6
3	Beobachtete Wirkungen von BGM	7
3.1	Stärkung der Gesundheit der Mitarbeitenden	9
3.2	Hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden	11
3.3	Profil als Arbeitgebende aufwerten	13
4	BGM-Erfolgsfaktoren	15
4.1	Stakeholder	15
4.2	Planung	17
4.3	Kommunikation	18
4.4	Feedback	19
4.5	Wirkungsmessung	20
5	Fallbeschreibungen	21
5.1	Basler Versicherung	21
5.2	Bell Schweiz AG	25
5.3	Fröhlich Architektur AG	29
5.4	Kantonsspital Uri	32
5.5	Kuhn Rikon	36
5.6	Loterie Romande	41
5.7	Migros Neuchâtel-Fribourg	45
5.8	Migros Tessin	48
5.9	Opacc Software AG	51
5.10	SBB	55

Darstellungsverzeichnis

Abbildung 1	Überblick Studiendesign	5
Abbildung 2	Überblick über beobachtete Wirkungen von BGM	8
Abbildung 3	Überblick über Erfolgsfaktoren von BGM	15
Abbildung 4	Einblicke in die Kommunikation zum und über das Angebot «Atemtraining» der Basler Versicherung	23
Abbildung 5	Verwendung des Labels Friendly Work Space in der Kommunikation der Basler Versicherung	24
Abbildung 6	Ruheraum mit Schlafkojen und Liegemöglichkeiten bei der Opacc Software AG	53
Abbildung 7	Rückzugsmöglichkeit und Ruhezone in der Bibliothek bei der Opacc Software AG	54
Tabelle 1	Übersicht der Betriebe, für die eine Fallbeschreibung erstellt wurde	6

1 Ausgangslage

Gesundheitsförderung Schweiz verfügt über eine Vielzahl an Informationen und Daten, wie betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) Unternehmen zum Erfolg verhelfen kann. Dennoch ist es für noch relativ unerfahrene Betriebe häufig schwierig abzuschätzen, welche Massnahmen am gewinnbringendsten für ihre spezifische Ausgangslage sein könnten, welche Erfolge durch die Umsetzung der Massnahmen zu erwarten sind und wie die Wirkung sichtbar gemacht werden kann. Dies ist jedoch für die Zuständigen in den Betrieben immens wichtig, um gegenüber anderen Stakeholdern den Nutzen der Massnahmen aufzeigen und diese damit «rechtfertigen» zu können.

Es kommt daher immer wieder zu Nachfragen nach konkreten Best-Practice-Beispielen, die über eine theoretische Beschreibung hinaus auf einfache und greifbare Weise aufzeigen, welche Betriebe mit welchen Massnahmen am meisten Erfolge verzeichnen konnten und wie diese Erfolge gemessen wurden. Besonders relevant ist dies für kleinere und mittlere Unternehmen, die nicht über die umfangreichen Ressourcen von Grossunternehmen verfügen.

Primäres Ziel der vorliegenden Studie war die Entwicklung von Fallbeschreibungen, die interessierten Betrieben konkrete Beispiele an die Hand geben, wie BGM erfolgreich umgesetzt und dessen Wirkung gemessen wird. Damit sich möglichst viele Betriebe an den Fallbeschreibungen orientieren können, sollen diese unterschiedliche Voraussetzungen in Bezug auf Branche, Anzahl Mitarbeitende, Tätigkeitsfelder und/oder aktuelle Herausforderungen aufzeigen.

Zudem wurden über alle Fallbeschreibungen hinweg relevante Schnittmengen, also übergreifende Erfolgsfaktoren, und eine Synthese der beobachteten Wirkungen von BGM-Massnahmen ermittelt, um Argumente für BGM abzuleiten.

2 Studienbeschreibung

2.1 Methode

Die Studie folgte einem mehrstufigen qualitativen Verfahren, bei dem die Forschungsschritte inhaltlich auf den zuvor durchgeführten Modulen aufbauen. **Abbildung 1** zeigt die vier Forschungsschritte (Pre-Screening, Pit-Stop, Vertiefung und Reflexion), denen ein Kick-off mit Gesundheitsförderung Schweiz voranging.

In einem ersten Schritt wurden BGM-Verantwortliche aus 12 ausgewählten FWS-Label-Betrieben in einem 30- bis 45-minütigen qualitativen Interview befragt. Die Interviews folgten einem Leitfaden und wurden mittels Videotelefonie durchgeführt. Ziel der Interviews war unter anderem, einen ersten

Überblick zur BGM-Umsetzung, deren Wirkungen und Wirkungsmessung in den Betrieben zu erlangen sowie konkrete Beispiele für Erfolge und Misserfolge zu eruieren.

Der zweite Schritt der Studie beinhaltete die Durchführung von vertiefenden Interviews bei 10 der Unternehmen vor Ort. Für diesen Forschungsschritt wurden qualitative Interviews mit verschiedenen Stakeholdern (BGM-Verantwortliche, Personen aus dem Management und Mitarbeitende) von 30 bis 90 Minuten Dauer geführt. Wo die Durchführung vor Ort nicht möglich war, wurden die vertiefenden Interviews via Videotelefonie durchgeführt. Ziel der Vertiefungen war, die BGM-Massnahmen der FWS-Label-Betriebe zu beschreiben und ihre konkrete

ABBILDUNG 1

Überblick Studiendesign



Ausgestaltung und ihren Einfluss auf die Beteiligten erlebbar zu machen. Die Ergebnisse wurden in den Fallbeschreibungen zusammengefasst, um die BGM-Aktivitäten und Erfahrungen des jeweiligen Betriebs möglichst greifbar für andere Unternehmen darzustellen.

Abschliessend wurden zwei zweistündige, moderierte Diskussionsrunden durchgeführt. Daran nahmen insgesamt acht Personen aus sieben der zuvor befragten Betriebe teil. In diesen per Videotelefonie durchgeführten Diskussionen wurden die identifizierten übergeordneten Erfolgsfaktoren und Wirkungen besprochen und abschliessend verifiziert.

2.2 Teilnehmende Unternehmen

In Zusammenarbeit mit Gesundheitsförderung Schweiz wurden 12 Betriebe, die das Label Friendly Work Space tragen, für die Studie eingeladen. Die Auswahl erfolgte durch Gesundheitsförderung Schweiz und die Kontaktaufnahme via die Key Account Manager. Dabei wurde eine gute Mischung hinsichtlich Branche, Sprachregion, Grösse des Unternehmens und Erfahrung mit dem Label (Erst- oder Re-Assessment) angestrebt. [Tabelle 1](#) gibt einen Überblick der zehn Betriebe, für die eine Fallbeschreibung erstellt wurde.

TABELLE 1

Übersicht der Betriebe, für die eine Fallbeschreibung erstellt wurde

Betrieb	Sprachregion	Branche	Grösse	Label
Basler Versicherungen	D-CH	Versicherung	GU	Re-Assessment
Bell Food Group	D-CH	Nahrungsmittelindustrie	GU	Re-Assessment
Fröhlich Architektur	D-CH	Baubranche	KU	Re-Assessment
Kantonsspital Uri	D-CH	Gesundheitswesen	MU	Erst-Assessment
Kuhn Rikon	D-CH	Metallverarbeitung	KU	Re-Assessment
Loterie Romande	F-CH	Unterhaltung	MU	Re-Assessment
Migros Neuchâtel-Fribourg	F-CH	Detailhandel	GU	Re-Assessment
Migros Tessin	I-CH	Detailhandel	GU	Re-Assessment
Opacc Software AG	D-CH	Informatik	KU	Re-Assessment
SBB	D-CH	Öffentlicher Verkehr	GU	Re-Assessment

3 Beobachtete Wirkungen von BGM

Welche Wirkung durch BGM wird konkret von den befragten Betrieben im Alltag erlebt, beobachtet und gemessen? Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die befragten, mit dem Label Friendly Work Space (FWS) ausgezeichneten Betriebe vielfältige Wirkungsebenen von BGM beobachten und klar davon überzeugt sind, dass BGM einen positiven Einfluss auf ihr Unternehmen und für die Mitarbeitenden hat. Ein Teil der Effekte von BGM kann konkret gemessen werden, andere Auswirkungen sind für die BGM-Verantwortlichen eher im Alltag durch die Resonanz der Mitarbeitenden zu spüren und zeigen sich indirekt.

Insgesamt besteht ein heterogenes Bild bei der Zuordnung, welche Wirkungen von den Betrieben gemessen und welche eher aus Erfahrungswerten oder dem generellen Stimmungsbild als Auswirkung von BGM-Massnahmen eingeordnet werden. Effekte, die sich bei dem einen Betrieb konkret in Umfragen oder Kennzahlen zeigen, sind in einem anderen Betrieb nicht oder nur eingeschränkt messbar.

«Wir haben versucht, über die Entwicklung bei einzelnen kritisch markierten Punkten was zu erkennen. Wenn die Punkte sich von orange zu grün entwickeln, ist das eine Verbesserung. [...] Aber eben, ich kann die Verbesserung nicht messen. Monetär sowieso nicht. Auch bei den Absenzenquoten – wir sind da so tief, dass uns das nichts bringt.»

(Kleines Unternehmen)

In der zusammenfassenden Analyse aller Unternehmen zeigt sich deutlich, dass die Messung der Wirkungen ein Bereich ist, der gewisse Herausforderungen beinhaltet. Alle befragten BGM-Verantwortlichen ebenso wie die befragten Mitglieder der Geschäftsleitung sind davon überzeugt, dass BGM eine Vielzahl an positiven Wirkungen hat. Je nach Ausgangslage des Betriebs können direkte Zusammenhänge zwischen BGM und positiven Effekten beobachtet und teils gemessen werden, wobei aber die Wirkungen oft nicht monokausal auf BGM zurückzuführen sind. Die Grösse des Unternehmens ist eine wichtige Komponente dafür, welche Aussagekraft diesen Kennzahlen zugeschrieben wird.

Gerade in kleineren Betrieben kann es bei Kennzahlen wie den Krankheitsfällen zu deutlichen Veränderungen kommen, ohne dass dies ein direkter Effekt der BGM-Aktivitäten ist:

«In unserem System sehen wir effektiv, wie die Absenzenzeiten aussehen. Wir sind dieses Jahr etwas höher, als wir sein wollten. Das liegt aber an zwei Langzeitfällen. [...] Und wenn man als KMU drei oder vier Langzeitfälle hat, bekommt man es nicht mehr auf die Fallgrösse, die man gerne hätte.»

(Kleines Unternehmen)

Auf der anderen Seite gibt es Grossunternehmen mit einem weit entwickelten Evaluationssystem, die bei vielen Aspekten eine konkrete Messung der Wirkungen inklusive der monetären Einsparungen durch BGM ausweisen können. Dies erfordert jedoch eine gewisse Beschäftigtenzahl, ein entsprechendes Budget für die Wirkungsmessung und kontinuierliche Erhebungen verschiedenster Kennzahlen.

«Die SBB spart dadurch pro Jahr einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag. Das können wir belegen, weil wir seit 2008 kontinuierlich BGM-relevante Daten erfassen und diese systematisch auswerten. Diese Auswertungen helfen uns, nicht nur die Wirkung unserer Arbeit auszuweisen, sondern auch spezifische Entwicklungen im Gesundheitsgeschehen der SBB zu erkennen und für die Konzernleitung sichtbar zu machen.»

(Grossunternehmen)

Einerseits besteht zwar der Anspruch, die Wirkung zu belegen, um innerhalb des Unternehmens den Nutzen von BGM aufzuzeigen und Optimierungspotenzial für zukünftige Massnahmen zu erkennen. Andererseits vertreten die Befragten die Einstellung, dass man grundsätzlich von der Wirksamkeit von BGM überzeugt sein sollte, auch ohne dass diese vollumfänglich anhand von Kennzahlen zu belegen ist, da es ihnen aufgrund der Unternehmenskultur grundsätzlich ein Bedürfnis ist, für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu sorgen.

Im Folgenden werden die konkret beobachteten Wirkungen der Massnahmen in FWS-Label-Betrieben gesamthaft aufgezeigt, unabhängig davon, ob diese anhand von Kennzahlen oder anderen Parametern in den Betrieben gemessen werden.

Abbildung 2 zeigt einen Überblick über die von den Unternehmen genannten Wirkungen von BGM-Massnahmen, die sich über die befragten Betriebe hinweg gezeigt haben. Die einzelnen Wirkungen stehen dabei in wechselseitiger Beziehung zueinander und üben auch Einfluss auf die umliegenden Wirkungsfelder aus.

Unterschiede zeigen sich in der **generellen Messbarkeit**, der **eindeutigen Zuordnung als Wirkung von BGM** und in der **Abgrenzung zu anderen Faktoren** der Unternehmensführung.

Die Farben stehen für die **drei Wirkungskategorien**:

- **Wirkungsebene «Stärkung der Gesundheit der Mitarbeitenden» (blaue Felder)**
Effekte, die sich daraus ergeben, dass die Mitarbeitenden in ihrer Gesundheit gestärkt werden und diese erhalten oder verbessert wird. Die

Wirkungen werden als häufig gut messbar wahrgenommen, wenn sie sich zum Beispiel in der Reduktion der Krankheitskosten oder in geringen Absenzenquoten ausdrücken. Gemeinsam ist diesen Wirkungen, dass sie relativ klar dem Bereich BGM zugeordnet werden können, weil gesundheitliche Aspekte im Fokus stehen.

- **Wirkungsebene «Hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden» (hellblaue Felder)**
Effekte, die eher subjektiv bzw. unbewusst auf die Mitarbeitenden einwirken und dadurch die Zufriedenheit im Betrieb erhöhen. Dabei wird häufig betont, dass BGM nur ein Aspekt von vielen ist, welche eine attraktive Unternehmenskultur schaffen, und die genaue Wirkung von BGM nicht immer klar von anderen Faktoren wie Personalentwicklung oder Führungsarbeit abgrenzbar ist. Die Effekte sind dementsprechend nicht ausschliesslich auf BGM zurückzuführen. Wenn zum Beispiel geringe Fluktuation oder bestimmte Parameter in Mitarbeitendenbefragungen gezielt eruiert werden, kann nicht klar unterschieden werden, welchen Anteil daran BGM hat.

ABBILDUNG 2

Überblick über beobachtete Wirkungen von BGM



• **Wirkungsebene «Aufgewertetes Profil als Arbeitgebende» (orange Felder 🟡)**

Diese Ebene umfasst verschiedene Wirkungen von BGM auf die wahrgenommene Attraktivität als Arbeitgebende. Dazu gehört beispielsweise, dass das Unternehmensprofil aufgewertet und es dadurch beispielsweise für gute Mitarbeitende attraktiv wird oder bleibt. Die Wirkungsebene von BGM ist in der Regel nicht oder nur indirekt über andere Parameter für die Unternehmen messbar, zum Beispiel über die Abfrage, ob man den Arbeitgebenden weiterempfehlen würde. Auch hier ist nicht immer klar abzugrenzen, welcher Anteil am Erfolg dem BGM zuzuordnen ist.

Nicht jede der im Folgenden vorgestellten Wirkungen von BGM ist gleichermassen wichtig oder erstrebenswert über alle Unternehmen hinweg. Im Gegenteil: Für gelingendes BGM ist zentral, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen vor der Planung der Massnahmen die gewünschten Wirkungen bzw. Problemfelder identifizieren, um gezielte Massnahmen entwickeln zu können:

«Wenn ihr in der Lage seid, zu begründen, warum ihr in diesem Bereich in BGM investiert, wird sich dort auch ein Effekt zeigen.»

(Grossunternehmen)

Dafür lohnen sich in der Regel eine Analyse von Faktoren, die man verbessern möchte (z. B. Fluktuation gering halten, mehr Awareness für psychische Gesundheit), sowie die Identifikation von Faktoren, die im eigenen Unternehmen schnell Effekte zeigen können (z. B. bestimmte Werte in Mitarbeitendenbefragungen).

Die verschiedenen Wirkungen von BGM wurden in allen befragten FWS-Label-Betrieben mehr oder weniger ausgeprägt beobachtet. Als wie wichtig und relevant die verschiedenen Wirkungsebenen für das eigene Unternehmen bewertet werden, unterscheidet sich jedoch durchaus zwischen den Betrieben. So legen manche Unternehmen vor allem Wert auf die Auswirkung bei der Loyalität der bestehenden Beschäftigten, während anderen die Effekte auf potenzielle neue Mitarbeitende ebenso wichtig sind.

3.1 Stärkung der Gesundheit der Mitarbeitenden

BGM-Massnahmen ermöglichen es, die **psychische und physische Gesundheit** der Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsumfeld **positiv zu beeinflussen**. Konkret wird eine Verbesserung der körperlichen Gesundheit zum Beispiel durch ergonomische Arbeitsplätze oder Angebote für gesunde Ernährung und Bewegung beobachtet. Essen die Mitarbeitenden die Gratis-Früchte und werden weniger Süssgetränke konsumiert? So kann zum Beispiel für einige Mitarbeitende ein attraktives, gesundes Verpflegungsangebot zu einer Verbesserung der Ernährung führen und ein vielseitiges Sportangebot dazu animieren, dass sich die Mitarbeitenden mehr bewegen. Wie gesund fühlen sich die Beschäftigten? Die Wirkung wird je nach Unternehmen an unterschiedlichen Aspekten festgemacht und oftmals in Mitarbeitendenbefragungen abgefragt.

«Im Jahr 2015 hatten wir noch kein BGM. Es war sehr spannend, dass wir bereits 2018 messen konnten, dass die Mitarbeitenden wahrnehmen, dass etwas für ihre Gesundheit getan wird. Und die Tendenz steigt noch immer.»

(Mittleres Unternehmen)

Bei der Wirkung auf die psychische Gesundheit sind die Befragten eher vorsichtig, da diese häufig ein komplexes Zusammenspiel der privaten und beruflichen Situation ist. Hier ist die Frage, wie weit Arbeitgebende in die Privatsphäre der Beschäftigten eindringen dürfen. Eine positive Wirkung wird erlebt, wenn den Mitarbeitenden durch BGM-Angebote deutlich kommuniziert wird, dass sie sich auch mit privaten Problemen melden dürfen, es geeignete (anonyme) Wege dafür gibt und ein entsprechendes Vertrauensverhältnis entsteht.

In Unternehmen mit heterogenen Berufsgruppen und unterschiedlichen Beschäftigungsarten (z. B. Produktion und Verwaltung) zeigen sich positive Effekte, wenn gezielt auf bestimmte Berufsgruppen eingegangen wird. In der Produktion zum Beispiel bestimmen in der Regel Maschinen den Takt und physische Erkrankungen wie Schulterprobleme können im Unternehmen Kosten verursachen, nicht

zuletzt, weil vielleicht eine erfahrene Arbeitskraft ausfällt. Eine enge Begleitung durch Führungspersonen und kleine, gesundheitsfördernde Massnahmen, wie zum Beispiel gute Belüftung und Arbeitskleidung, können grosse Effekte erzielen. Deutliche Verbesserungen werden zudem mit einem einheitlichen Absenzenmanagement erzielt, das Führungskräfte für das Thema sensibilisiert.

Die verschiedenen Massnahmen und deren Kommunikation im Unternehmen bewirken, dass die **Mitarbeitenden für das Thema Gesundheit sensibilisiert** werden. Innerhalb des Unternehmens wird vermehrt über das Thema Gesundheit gesprochen und den Beschäftigten wird klar vermittelt, dass es eine hohe Relevanz im Betrieb hat. Das kann sowohl auf einer generellen Ebene sein als auch sehr spezifisch für bestimmte Gesundheitsprobleme. Mit der Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Gesundheitsthemen geht einher, dass diese frühzeitig etwaige Überbelastungen oder Gefahren für ihre Gesundheit erkennen und Angebote des Betriebs entweder einfordern oder bereits bestehende in Anspruch nehmen.

Alle befragten Betriebe beschreiben die Wirkung, dass ein effektiver Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden die **Kosten für Krankheit und Absenzen senkt**. Diese Kostensenkung messen manche Betriebe an den niedrigeren Prämien für die Krankentaggeldversicherung oder den Kosten für die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall – auch hier zeigt sich eine gewisse Heterogenität. Wenn über viele Jahre BGM erfolgreich umgesetzt wird, steht mit der Zeit weniger die Senkung als vielmehr das Halten der Kosten auf einem niedrigen Niveau im Fokus.

«Man weiss heute auch, dass sich das finanziell rechnet. Den Leuten geht es besser, und wir sparen Kosten. Es gibt nicht viele Management-Themen, die auf so einer Win-win-Schiene laufen.»

(Grossunternehmen)

Eng verknüpft mit der Senkung der Krankheitskosten ist eine niedrige Absenzenquote, die neben den finanziellen Auswirkungen auch indirekte Wirkungen auf die Effizienz und Arbeitsleistung hat. Je weniger Mitarbeitende krankheitsbedingt fehlen, desto weniger werden die gesunden Mitarbeitenden durch zusätzliche Arbeit belastet und desto mehr Know-how bleibt verfügbar.

Um einen Effekt auf die Absenkenzahlen messen zu können, ist entscheidend, dass diese regelmässig und über einen längeren Zeitraum gemessen werden. In sehr kleinen Unternehmen sind Messungen dieser Art teilweise nicht aussagekräftig, weil zum Beispiel die Absenkenzahlen zu gering sind. Zudem ist, unabhängig von der Grösse der Unternehmen, ein Fokus auf Absenzen bei der Wirkungsmessung nicht immer das Mittel der Wahl, da sie von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden können. Es lohnt sich für Unternehmen unter Umständen auch, erfolgreiche Reintegration als Ziel zu definieren, statt sich einseitig auf die Absenzen zu fokussieren.

«Die meisten Organisationen orientieren sich an den Absenkenzahlen. Ich finde das manchmal ein bisschen gefährlich, zu sagen, dass allein BGM eine Wirkung darauf hat. Wenn wir zum Beispiel eine Anlaufstelle für psychische Probleme implementieren, dann erhoffen wir uns zunächst, dass die Kontaktaufnahmen steigen. Und dann messen wir gewisse Zielwerte, aber die müssen wir über mehrere Jahre messen, um die Wirkung auch wirklich ableiten zu können.»

(Grossunternehmen)

Die **Leistungsfähigkeit** der Mitarbeitenden zu erhalten ist sehr wichtig für die befragten Unternehmen. Dabei wird meistens eine einfache Schlussfolgerung gezogen: Wenn die Beschäftigten nicht krank sind und sich gesundheitlich wohlfühlen, können sie ihre Leistung gut ins Unternehmen einbringen. Als Indikatoren dafür werden meistens generelle Leistungsfaktoren wie Umsatz oder Gewinn betrachtet; welchen Anteil BGM daran hat, können die meisten der befragten Betriebe allerdings nicht konkret berechnen. Der Aspekt wird im Kontext von BGM teilweise kontrovers diskutiert, vor allem, wenn er implizit oder explizit mit Leistungssteigerung verbunden wird – und damit dem Schutz der Gesundheit der Mitarbeitenden entgegenstehen kann. Dies gilt vor allem dann, wenn Mitarbeitende dazu tendieren, über die eigenen Grenzen hinweg hohe Leistung bringen zu wollen, und dies durch die Art der Arbeit begünstigt wird (z.B. fehlende Abgrenzung zur Arbeit in Erholungszeiten durch ständige Verfügbarkeit). In Bezug auf Leistungsfähigkeit ist zudem entscheidend, die Perspektive der Mitarbeitenden

miteinzubeziehen und beispielsweise zu prüfen, ob Ziele für Mitarbeitende noch Anreiz oder zusätzlichen Druck bedeuten. Es lohnt sich, nicht nur geringe Absenzen anzustreben, sondern auch darauf zu achten, dass Mitarbeitende Vorgaben für Pausenzeiten und Ferien einhalten, um sie vor Überlastung zu schützen.

Life-Domain-Balance (von den Betrieben auch als «Work-Life-Balance» bezeichnet) wird in diesem Spannungsfeld häufig als Schlagwort genannt: Nur wer sich auch Zeit und Raum für Entspannung nimmt, kann nachhaltig gesund – und damit für das Unternehmen leistungsfähig – bleiben. Eine gute Balance zu finden, ist häufig für Mitarbeitende eine grosse Herausforderung, vor allem dann, wenn im Kontext von Homeoffice oder Mobileoffice die Grenzen zwischen Privatleben und Beruf verschwimmen. Als Wirkung von BGM wird von den Unternehmen die Schaffung einer grösseren Awareness für das eigene Wohlbefinden und das Leistungsvermögen beschrieben. Dazu gehört beispielsweise eine grössere Flexibilität bezüglich Arbeitszeitmodellen oder Arbeitsort. So wurde von manchen Unternehmen beobachtet, dass mehr Mitarbeitende neue Angebote im Bereich Arbeitszeitmodelle tatsächlich nutzen und die Anzahl Teilzeitbeschäftigungen zugenommen hat. Dies wird als Indiz gewertet, dass die Mitarbeitenden mehr auf ihre Life-Domain-Balance achten und sich durch die Unternehmenskultur dabei unterstützt fühlen. Ähnliches gilt für die erhöhte Nutzung von Homeoffice, welche natürlich durch die Corona-Pandemie zusätzlich ausgebaut wurde.

«Wir bieten auch Sabbatical-Tage an. Wir haben gerade kürzlich ausgewertet: Bei uns arbeiten nur 64 Prozent der Leute 100 Prozent. Ich kann hier einfach mein Pensum reduzieren. Wir sind sehr flexibel und haben zum Beispiel eine Jahresarbeitszeit.»

(Kleines Unternehmen)

Eine gute Life-Domain-Balance führt zu einer höheren Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden, was sich zum Beispiel im Verkauf positiv auf die Interaktion mit der Kundschaft auswirkt, die Kundenbindung erhöht und damit auch den Erfolg des Unternehmens sicherstellt.

«Engagierte Mitarbeitende führen dazu, dass mehr Kundinnen und Kunden bei uns sind und dass damit auch die Aktionäre zufrieden sind. Am Ende steht und fällt es mit den Leuten. Und die Balance der Leute, die Work-Life-Balance, spielt eine grosse Rolle. Auch fürs Engagement der Leute.»

(Grossunternehmen)

3.2 Hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Die **Zufriedenheit der Mitarbeitenden** wird von allen befragten FWS-Label-Betrieben als wichtige Kennzahl in Befragungen erhoben. Inwiefern eine hohe oder gesteigerte Zufriedenheit der Beschäftigten eine direkte Folge von BGM ist, können die Betriebe allerdings nicht exakt bestimmen. Hier spielen natürlich noch viele andere Aspekte eine Rolle, wie zum Beispiel die Möglichkeit, sich im Job zu verwirklichen, Weiterbildungsangebote, die Höhe des Lohns oder der Führungsstil. Gut messbar ist dagegen die Zufriedenheit mit der eigenen Gesundheit. Die positiven Effekte zeigen sich punktuell sehr schnell und unmittelbar, zum Beispiel wenn die Mitarbeitenden Sportangebote regelmässig in Anspruch nehmen oder sie sich aufgrund von BGM-Massnahmen gesünder ernähren. Das Angebot von Gratis-Früchten und -Wasser führte zum Beispiel bei Betrieben zu einer Reduktion des Konsums von Softdrinks und Süssigkeiten während der Arbeit. Auf die höhere Zufriedenheit mit der eigenen Gesundheit haben die Angebote an sich, aber auch die Selbstwahrnehmung einen grossen Einfluss (man hat sich etwas Gutes getan und ist stolz darauf). Auf lange Sicht lässt sich dieser Effekt jedoch immer weniger messen. Wenn sich die gesunden Gewohnheiten über die Jahre etablieren, geht es daher mehr um das Halten der hohen Zufriedenheit sowie einer grossen Aufmerksamkeit, um mögliche neue Problemfelder zu erkennen.

Es zeigen sich auch Grenzen, ob BGM positive Effekte auf das individuelle Gesundheitsverhalten von allen Mitarbeitenden hat. So erleben manche Betriebe, dass ihre Angebote eher bei sowieso gesundheitsorientierten Beschäftigten eine Zusatzmotivation auslösen, es aber herausfordernd ist, uninteressierte Personen dauerhaft zu aktivieren.

«Wenn es nur zehn Leute im Yoga-Kurs sind, aber die kommen jedes Mal, dann ist das für mich ein Erfolg. Man kann nie alle erreichen.»

(Kleines Unternehmen)

BGM-Angebote geben den Mitarbeitenden ein Gefühl der **Wertschätzung** durch den Arbeitgebenden. In den Gesprächen mit Mitarbeitenden wurde geäußert, dass sie durch betriebliches Gesundheitsmanagement erleben können, dass das Unternehmen sich wirklich um sie kümmert und in sie investiert. BGM-Massnahmen und -Aktionen, die das Unternehmen anbietet, zeigen klar auf, dass die Beschäftigten eine wertvolle Ressource für das Unternehmen sind, was ihre Zufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen stärkt.

BGM-Massnahmen werden auch als Möglichkeit wahrgenommen, **Führungskräfte in ihrer Arbeit zu unterstützen**. Dies ist ein Effekt, der sich mit Themen wie Personal- oder Organisationsentwicklung überschneidet und im Alltag nicht immer ganz genau abgetrennt werden kann. Inwiefern ist eine Schulung zum Umgang mit Arbeiten unter Zeitdruck eine Massnahme von BGM oder der Führungsentwicklung? Insgesamt sind die befragten Unternehmen überzeugt, dass BGM hier eine positive Wirkung entfalten kann. So erhalten Vorgesetzte zum Beispiel Schulungen im Umgang mit Gesundheitsproblemen im Team, mit Abwesenheiten oder zur Sensibilisierung auf psychische Probleme. Entsprechend geschulte Vorgesetzte können durch die Nähe zum Personal auf Signale von Mitarbeitenden reagieren, die ihrer Wahrnehmung nach gesundheitliche Probleme entwickeln könnten oder diese bereits aufweisen. Die Führungspersonen können neben den Abwesenheiten auch für Veränderungen der Leistung und Gesprächssignale ihrer Mitarbeitenden sensibilisiert werden. So kann proaktiv gehandelt werden, bevor es überhaupt zu ernsthaften Problemen bzw. Abwesenheiten kommt.

BGM ist eine direkte Investition in **resiliente Teams**, die auch in Zeiten hoher Belastung eine gute Leistung erbringen können. Vor allem in kleinen Teams mit wenig freien Ressourcen kann ein Ausfall aufgrund von Krankheit zu einer Kettenreaktion führen: Die anderen Teammitglieder müssen nun zusätzlich zum ohnehin sehr hohen Pensum die Arbeit der Person mit übernehmen, die vorübergehend nicht

arbeiten kann. Resiliente Teams mit mehr Ressourcen sind auf kurzzeitige Ausfälle wegen Krankheit vorbereitet und können diese besser meistern. BGM-Verantwortliche helfen, die Warnsignale in Teams schneller zu identifizieren und zu handeln, um die Überlastung weiterer Mitarbeitender und damit weitere potenzielle Ausfälle zu verhindern.

«Gerade gab es in einem Bereich eine sehr hohe Arbeitsbelastung. Da kam das BGM und hat der Geschäftsleitung gesagt, wie sie die Situation wahrnehmen. Und so bekommt auch die Geschäftsleitung einen Blick darauf. In der Situation ging es darum, einzuschätzen, wie belastend die Situation wirklich ist für die Leute und wie stark sie darunter wirklich leiden. [...] Der Mitarbeiter hält sich oft zurück, weil er der Firma gegenüber sehr loyal ist.»

(Grossunternehmen)

BGM wird als ein Grund für eine **hohe Loyalität der Mitarbeitenden** eingestuft. Wenn ein Unternehmen mit BGM-Massnahmen zeigt, dass es der Gesundheit der Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert gibt, fühlen sich diese wahrgenommen und mit ihren Bedürfnissen ernst genommen. Dies führt dazu, dass sie gern in dem Unternehmen arbeiten, das Know-how innerhalb des Unternehmens weitergeben und weniger den Drang verspüren, zu einem anderen Unternehmen zu wechseln. Auch hier gilt, wie bei allen weiteren Wirkungen von BGM, dass die geringe Fluktuation und höhere Loyalität nicht alleine durch BGM ausgelöst werden, aber BGM ein wichtiger Baustein für eine stabile und attraktive Unternehmenskultur ist.

Fluktuationszahlen sind je nach Unternehmensgrösse gut messbar, jedoch wie die anderen Faktoren anfällig für verschiedenste Einflussgrössen im Unternehmen und damit nicht so einfach auf BGM-Massnahmen zurückzuführen. Einige Unternehmen haben trotz BGM-Aktivitäten mit Fluktuation zu kämpfen. Hier einen direkten Zusammenhang zwischen den Kennzahlen und BGM-Massnahmen herzustellen, hat sich als entsprechend fehleranfällig herausgestellt. Diese Wirkung wird vor allem durch das direkte Feedback von Mitarbeitenden erlebbar, zum Beispiel im Rahmen von Austrittsgesprächen oder wenn ehemalige Mitarbeitende wieder zu dem Unternehmen zurückkehren.

«Mir geht es eher um die Qualität des Abgangs, nicht um die Quantität. Wir haben auch ein paar Wiederkehrer, die nach ein paar Jahren zurückkommen. Aber ich könnte nicht sagen: Dank des Tools ist die Fluktuation geringer.»

(Kleines Unternehmen)

Die gemeinsame Teilnahme an BGM-Aktivitäten, die nicht direkt arbeitsbezogen sind, erhöht den Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitenden und wirkt sich unmittelbar auf das **Betriebsklima** aus. Sportangebote, die eine soziale Komponente beinhalten, führen dazu, dass Kolleginnen und Kollegen längerfristig motiviert werden, an den Kursen teilzunehmen. Dies kann beispielsweise dadurch erreicht werden, dass das Unternehmen Menschen mit ähnlichen Interessen zusammenbringt (gemeinsam wandern oder in der Mittagspause joggen) oder wenn Mitarbeitende selbst Kurse anbieten können (in dieser Studie wurden zum Beispiel Crossfit, Faszientraining oder Strickkurse genannt). Auf ungezwungene Art verbessert sich dadurch das Betriebsklima. Die ausgleichende Wirkung dieser gemeinsamen Aktivitäten wurde in verschiedenen Betrieben sichtbar: Die Mitarbeitenden lernten sich gegenseitig in einem neuen Kontext kennen, konnten sich über etwaige Probleme austauschen und fühlten sich stärker als Teil einer Gemeinschaft.

3.3 Profil als Arbeitgebende auswerten

Alle FWS-Label-Betriebe, die an dieser Studie teilgenommen haben, erleben die Rekrutierung neuer, guter Mitarbeitender als grosse Herausforderung. Die Corona-Pandemie hat diese Situation für manche der Unternehmen noch weiter akzentuiert. Der Markt, vor allem bei gut ausgebildeten Fachkräften, ist hart umkämpft und die Anforderungen vor allem jüngerer Bewerbender sind zunehmend sehr hoch. Um sich in diesem Markt gut zu präsentieren, wird BGM als ein sehr relevanter Faktor erlebt, mit dem Unternehmen den potenziellen neuen Mitarbeitenden zeigen, dass eine positive Unternehmenskultur herrscht und sie **attraktive Arbeitgebende** sind. Jüngere haben laut den befragten Unternehmen oft höhere Anforderungen an BGM und Partizipation. Sie fragen im Bewerbungsgespräch eher, was ihnen das Unternehmen an zusätzlichen Vorteilen bietet

und wie es zum Beispiel die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden begünstigt.

«Es geht darum, dass man am Puls der Zeit bleibt. Wir stellen ja junge Leute ein. Und New Work bedeutet nicht Homeoffice.»

(Kleines Unternehmen)

Weil ein positiver Effekt von BGM bei der Stellenbesetzung erlebt wird, setzen einige Unternehmen das Label Friendly Work Space gezielt im **Rekrutierungsprozess** ein, um zu zeigen, dass sie BGM strukturiert und erwiesenermassen erfolgreich implementiert haben. Sie schicken zum Beispiel Bewerbenden Verlinkungen zu Videos per E-Mail, auf die sie in den ersten Gesprächen häufiger angesprochen werden.

«Bei Bewerbungen werden wir oft darauf [auf das Label Friendly Work Space] angesprochen. Gerade in letzter Zeit haben wir viele Projektleiter rekrutiert, und sicher bei der Hälfte der Gespräche war es Thema.»

(Kleines Unternehmen)

Um die **Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber** zu messen, hat sich bei einigen FWS-Label-Betrieben bewährt, die Weiterempfehlungsquote unter den Mitarbeitenden systematisch zu erfragen. Diese ist ein weiteres Indiz dafür, ob die eigenen Beschäftigten gerne beim Unternehmen arbeiten, wofür BGM relevant ist.

BGM ist grundsätzlich aus Sicht der FWS-Label-Betriebe gut geeignet, sich erfolgreich als **authentische Arbeitgebende** zu positionieren: Es eröffnet eine Vielzahl an Möglichkeiten, zu zeigen, dass man nicht nur behauptet, etwas Gutes zu tun, sondern tatsächlich zur Tat schreitet. Wenn eine Firma in die Gesundheit der Mitarbeitenden investiert, wird dadurch intern vermittelt, dass es neben den rein wirtschaftlichen Interessen auch noch andere Werte gibt, die für das Unternehmen zählen. Für ein Grossunternehmen hat sich zum Beispiel in der Corona-Pandemie die Möglichkeit geboten, Mitarbeitende konkret zu entlasten, die zuhause unter erschwerten Bedingungen arbeiten mussten.

Viele befragte Betriebe haben durch BGM neue Kommunikationswege und Kontaktstellen in ihrem Unternehmen geschaffen. So können Mitarbeitende

eigene Vorschläge einbringen, sich mit den BGM-Verantwortlichen in Verbindung setzen und werden nach Massnahmen aktiv um Feedback gebeten. Daher sehen viele Befragte eine Erweiterung der Partizipation von Mitarbeitenden als ein Ergebnis der Etablierung von BGM.

Einzelne der befragten Unternehmen sehen BGM in weitestem Sinn als einen Faktor für Nachhaltigkeit, wenn man diese auf der sozialen Ebene betrachtet, das heisst, wie fair die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten sind. Hier konnte beispielsweise ein Grossunternehmen durch BGM nach aussen zeigen, dass es den Nachhaltigkeitsanforderungen an Lieferanten in diesem Bereich entspricht.

4 BGM-Erfolgsfaktoren

Wie sollte BGM in Unternehmen umgesetzt werden, um erfolgreich und wirksam zu sein? Anhand der Interviews mit den FWS-Label-Betrieben konnten fünf übergreifende Erfolgsfaktoren für gelingendes BGM identifiziert werden, die in [Abbildung 3](#) aufgeführt sind. Die befragten Unternehmen haben teilweise unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, welche Relevanz die Faktoren für den Erfolg von BGM in ihrem Betrieb haben. Analog zu den Wirkungen von BGM gilt auch hier, dass Erfolgsfaktoren des einen Unternehmens nicht 1:1 auf ein anderes übertragen werden können. Sie unterscheiden sich zum Beispiel je nach Betriebsgrösse, Heterogenität der Berufsbilder im Unternehmen, Branche, Unternehmenskultur und Erfahrungen im Bereich BGM.

4.1 Stakeholder

Gelingendes BGM bezieht **alle relevanten Akteurinnen und Akteure im Unternehmen** mit ein. Wichtige Schlüsselfiguren sind Vorgesetzte, in erster Linie das Management, aber auch weitere Personen mit Führungsaufgaben. Ein hohes Involvement der Geschäftsführung **ermöglicht in der Regel die erfolgreiche Implementierung** von BGM im Betrieb und ist ein entscheidender Faktor für den langfristigen Erfolg. Anfänglich muss sie die dafür notwendigen Ressourcen in Form von Arbeitszeit und ggf. Budget in die Gesundheit der Mitarbeitenden investieren. Im weiteren Verlauf sollte das Management den **notwendigen Entscheidungsfreiraum** für die BGM-

ABBILDUNG 3

Überblick über Erfolgsfaktoren von BGM



Verantwortlichen gewährleisten und gleichzeitig die **Stossrichtung** für die BGM-Aktivitäten vorgeben bzw. mittragen. In den Betrieben haben zudem **Gremien** und **Beratende** (z. B. aus dem HR oder Finanzwesen) eine wichtige Rolle bei der Planung der BGM-Massnahmen. Dies ist ebenso wichtig in sehr kleinen Betrieben, in denen Managementaufgaben und BGM-Verantwortung durch eine Person verantwortet werden. Die Gremien und Beratenden fungieren dort als «Filter» für Ideen des Managements, damit nur diejenigen auch umgesetzt werden, die aus Sicht aller Stakeholder umsetzbar und erwünscht sind.

Das **Zusammenspiel zwischen BGM-Verantwortlichen und Führungspersonen** ist ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor und funktioniert bei vielen Betrieben sehr gut, wie zum Beispiel der Basler Versicherung oder dem Kantonsspital Uri. Hier wurde über Jahre hinweg ein festes BGM-Team bzw. eine BGM-Verantwortliche aufgebaut, die das BGM im Unternehmen verkörpern und zu denen die Belegschaft nach und nach Vertrauen aufbauen konnte. In anderen Betrieben haben die BGM-Verantwortlichen Funktionen im HR-Bereich und dadurch ebenfalls eine gute Vernetzung mit den Führungskräften. Um die Arbeit der BGM-Verantwortlichen zu unterstützen, wird ihnen von der Geschäftsleitung ein hohes Mass an Vertrauen entgegengebracht.

«Für uns ist klar, dass die Kultur im Vordergrund stehen muss, und die wird durch das Management getragen und vorangetrieben. Die Führungspersonen tragen entscheidend dazu bei, dass BGM eine verlässliche Sache ist.»

(Grossunternehmen)

Verschiedene Betriebe investieren gezielt in die Führungspersonen, um diese auf mögliche Folgen von hoher Arbeitsbelastung ihrer Mitarbeitenden vorzubereiten. Führungskräfte auf diese Weise als Multiplikatoren zu fordern und zu fördern, gilt demnach als wichtiger Erfolgsfaktor für erfolgreiches BGM. Werden die Absenkenzahlen in die Ziele der Vorgesetzten integriert, haben diese ggf. umso mehr Anreize, die Gesundheit der Mitarbeitenden im Blick zu haben.

Führungspersonen haben zudem eine entscheidende **Vorbildfunktion** inne. Wenn sie selbst an Massnahmen teilnehmen, lernen die Mitarbeitenden, dass dies ein erwünschtes Verhalten ist, nicht eines, welches sie (nicht zuletzt vor sich selbst) rechtfertigen müssen.

Als effektives Vorbild wird beispielsweise erlebt, wenn Personen aus dem Management an Angeboten teilnehmen, gegenüber denen ggf. Vorbehalte bestehen könnten. Dies hilft, Barrieren und Hemmungen unter den Mitarbeitenden abzubauen, und ermutigt sie, dem guten Beispiel zu folgen: Sie sehen dann, dass die Vorgesetzten auch selbst Sorge zu sich tragen. Damit die Vorgesetzten sich engagieren, ist es entscheidend, dass dieses Engagement von der Unternehmensleitung gesehen und dafür Wertschätzung gezeigt wird.

Ein weiterer wichtiger Faktor für gelingendes BGM ist, dass die BGM-Verantwortlichen den **Betrieb und die Stakeholder gut kennen**. Der Austausch mit Führungskräften ist beispielsweise wichtig, um passgenaue und damit bessere BGM-Massnahmen zu entwickeln: Sie können helfen, Berufsfelder und die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in diesem Bereich gut einzuschätzen. In Betrieben mit heterogenen Berufsbildern können darauf aufbauend zielgruppenspezifische Massnahmen entwickelt werden, die effektiver auf die Gesundheit der Mitarbeitenden wirken als generelle Massnahmen, die möglichst viele im Betrieb erreichen sollen.

Weitere zentrale Stakeholder sind die Mitarbeitenden selbst, denn nicht zuletzt müssen die **Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf BGM im Fokus** stehen. Diese Bedürfnisse zu erkennen, beispielsweise mithilfe von regelmässigen Befragungen und/oder dem Austausch mit den Mitarbeitenden oder deren Führungspersonen, gilt als weiterer zentraler Baustein erfolgreichen Gesundheitsmanagements. Dazu gehört, **Inputs der Mitarbeitenden aktiv einzufordern und nachzuhaken**, um Problemfelder früh erkennen und angehen zu können.

Hier gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, wie dies in den Betrieben umgesetzt wird. Einige FWS-Label-Betriebe haben einen Gesundheitszirkel oder eine Steuerungsgruppe implementiert, wo Mitarbeitende selbst Ideen einbringen (z. B. zur Verpflegung oder zu Sportangeboten) und über zukünftige und bestehende Massnahmen mitbestimmen. Die SBB mit ihren sehr heterogenen Berufsbildern hat ein Key-Accounting-System eingeführt. BGM-Verantwortliche sind festen Berufsgruppen zugeordnet, mit denen sie im regen Austausch stehen und die sie beispielsweise in regelmässigen Abständen am Arbeitsplatz besuchen. Für Unternehmen kann eine **gute Kenntnis der Belegschaft** dazu beitragen, dass BGM an der richtigen Stelle ansetzt.

Beispielsweise kann es in einem Betrieb zunächst darum gehen, bestimmten Gruppen in der Belegschaft das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz näherzubringen, während andere Mitarbeitende bereits für das Thema sensibilisiert sind und im Rahmen von BGM Erwartungen an individualisierte Massnahmen haben. Inwiefern die Mitarbeitenden überhaupt für das Thema sensibilisiert werden müssen, unterscheidet sich bei den Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, teilweise zwischen den Altersgruppen. Häufiger wurde zum Beispiel angegeben, dass junge Mitarbeitende generell bewusster mit dem Thema Gesundheit umgehen, höhere Anforderungen an den Gesundheitsschutz stellen und auch eher eigene Ideen für BGM-Massnahmen einbringen.

«Die Jungen schauen darauf, dass ihre Work-Life-Balance stimmt. Und ich höre immer wieder, wie sehr die Lernenden es schätzen, dass sie darin ernst genommen werden.»

(Kleinunternehmen)

Externe Partnerinnen und Partner können wichtige Ressourcen sein, um erfolgreiches BGM effizient im Betrieb umzusetzen. Dies bietet verschiedene Vorteile: Ein Unternehmen muss nicht das ganze BGM-Know-how im eigenen Betrieb aufbauen, sondern kann zu bestimmten Aspekten, welche die vorhandenen Ressourcen überschreiten, Know-how von anderen nutzen. So können teilweise Kosten eingespart werden, wenn schon bestehende, erprobte Tools angewendet werden. Und durch den Austausch bleibt das Unternehmen auf dem neusten Stand im Bereich BGM, kann sich Impulse und Anregungen holen und dadurch insgesamt eine höhere Qualität von BGM schaffen.

Als unterstützende Partnerin wurde beispielsweise Gesundheitsförderung Schweiz genannt, die unter anderem Tools für Mitarbeitendenbefragungen oder Leitfäden für Mitarbeitendengespräche zur Verfügung stellt. Taggeldversicherungen können teilweise dabei unterstützen, Absenzendaten zu interpretieren, und begleiten ggf. in der anschliessenden Massnahmenplanung oder durch Tools für Feedback zu Seminaren. Bei psychischen Erkrankungen können Kooperationen mit Fachpersonen und Institutionen eine grosse Entlastung für die BGM-Verantwortlichen sein. Die befragten FWS-Label-Betriebe gaben an, dass sie beispielsweise ihren

Mitarbeitenden durch Kooperationen mit Einrichtungen schneller einen Platz in Tageskliniken ermöglichen, Kontingente bei einer externen Integrity-Line zur Verfügung stellen oder über eine psychiatrische Institution themenbezogene Schulungen für Führungspersonen anbieten.

4.2 Planung

Besonders effektive Wirkung hat BGM dann, wenn es **früh mitgedacht** wird, zum Beispiel bei der Planung von neuen Räumlichkeiten oder bei sich verändernden Arbeitsbedingungen durch die Einführung neuer Geräte oder Systeme. Werden BGM-Verantwortliche in die Planungstreffen mit den verantwortlichen Stakeholdern einbezogen, können mögliche Gesundheitsrisiken schneller erkannt und von Beginn an in den Entscheidungen berücksichtigt werden. Die Auswirkungen der Prozesse auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden sollten in allen Unternehmensprozessen automatisch und als relevanter Faktor mitbedacht werden, um die Effekte ideal zu nutzen.

Es hat sich gezeigt, dass es sich lohnt, schon bei der **Rekrutierung** bzw. bei der Einführung in den Job oder **in der Ausbildung anzusetzen**. Wer sich im Vorfeld der Rekrutierung mit dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle auseinandersetzt und so mögliche belastende Faktoren der Arbeitsstelle erkennt, kann gezielt nach Personen suchen, die mit diesen Anforderungen umgehen können. Dies ist langfristig sowohl im Interesse der potenziellen Mitarbeitenden als auch der Arbeitgebenden, weil die Person nur dann aller Voraussicht nach in der betreffenden Position gut arbeiten und langfristig gesund bleiben kann. Werden die Mitarbeitenden schon in der Ausbildung für gesundheitliche Gefahren des betreffenden Arbeitsumfelds sensibilisiert, können sie sich entsprechend vorbereiten und von erfahrenen Mitarbeitenden lernen, wie sie sich schützen können. Sie lernen zudem, worauf sie bei der täglichen Arbeit achten müssen und wo sie ggf. Unterstützung bei gesundheitlichen Problemen erhalten.

Zielgerichtete Massnahmen, die auf die jeweiligen Rahmenbedingungen der Mitarbeitenden oder spezifischer Gruppen innerhalb der Belegschaft eingehen, haben sich als besonders wirkungsvoll herausgestellt. Bei einzelnen Gruppen können

sich Faktoren, die ein Risiko für die Gesundheit und für Absenzen darstellen, kumulieren, zum Beispiel bei Berufseinsteigenden, Personen zwischen 30 und 40 (in der «Rushhour des Lebens») oder älteren Mitarbeitenden. Die Herausforderung und die Chance bestehen darin, diese Risikofaktoren zu verstehen und so gezielte Massnahmen entwickeln zu können.

«Planung ist für uns ein ganz relevanter Faktor [...]. Wir nutzen verschiedene Analyseelemente, um sehr genau zu identifizieren, wo wir ansetzen können. Planung ist also ein absolut entscheidender Faktor für den Erfolg von BGM. Da geht es auch um viel Geld, das bewegt sich bei uns im zweistelligen Millionenbetrag, das sind wichtige Entscheidungen.»

(Grossunternehmen)

Einfache Massnahmen, die für die Mitarbeitenden leicht verständlich und erlebbar sind, können einen grossen Nutzen haben. Scheinbar kleine und simple Massnahmen können bewirken, dass Mitarbeitende spüren, dass das Unternehmen in sie investiert und BGM dadurch im Unternehmen sichtbar wird. Bei einem befragten Grossunternehmen hat zum Beispiel die Gratis-Abgabe von Wasser und Früchten zu unerwartet viel positivem Feedback geführt. Dass das Angebot noch immer gern in Anspruch genommen wird, bestärkt die Verantwortlichen. Empfehlenswert ist es, bereits bei der Planung das Ziel der Massnahme, also deren **gewünschte Wirkung**, möglichst konkret zu benennen. Denn wenn bei der Planung bereits überlegt wird, wie die **Wirkung kontrolliert** (d.h. gemessen) werden soll, kann dies als roter Faden für die Planung und anschliessende Messung dienen und so einen zielgerichteten Planungsprozess erleichtern.

«Die Frage ist, auf was will ich wirken und warum mache ich was. Wenn ich mit der Apfelaktion anfangen, um Absenzen zu reduzieren, erreiche ich nichts. Wenn es aber darum geht, das Thema BGM mal bekannt zu machen, Marketing zu betreiben und Danke zu sagen, dann hat das einen grossen Effekt.»

(Grossunternehmen)

Trotzdem ist bei der Massnahmenplanung **Gestaltungsfreiheit** wichtig. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen profitieren davon, wenn Massnahmen einfach ausprobiert werden können. Statt diese in diversen Gefässen zu besprechen und die Wirkung ggf. dennoch nicht messen zu können, kann es sich

lohnen, Ideen einfach umzusetzen und zu schauen, ob sie einen positiven Effekt oder ein positives Feedback bewirken. Dies muss weder der Wirkungskontrolle noch strukturiertem BGM widersprechen. Werden andere Massnahmen konsequent auf ihre Wirkung hin überprüft und ist die Stossrichtung der Massnahmen klar, kann ein gewisser Gestaltungsspielraum durchaus zu gelingendem BGM beitragen. **Testphasen und Pilotprojekte** bieten sich gerade in grossen Unternehmen an, um die Wirkung von Massnahmen zunächst an einer kleinen Gruppe der Belegschaft auf ihre Effekte hin zu überprüfen. Pilotprojekte werden als ein Erfolgsfaktor wahrgenommen, um auszuprobieren, ob eine Massnahme für das Unternehmen passend ist und wie diese optimalerweise ausgestaltet wird.

«Man fängt zuerst mit einem Pilot an. Und dann schaut man, ob das sinnvoll ist. Dann wird darüber entschieden, ob man es machen will.»

(Grossunternehmen)

4.3 Kommunikation

Damit BGM-Massnahmen erfolgreiche Effekte auslösen können, ist es unabdingbar, dass die Mitarbeitenden die vorhandenen Angebote kennen und verstehen, was diese umfassen und wie man sie nutzen kann. Daher betonen alle befragten Unternehmen, dass die richtige, zielgruppengerechte Kommunikation ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor ist. Zentral ist in einem ersten Schritt, eine hohe Awareness zu schaffen. Daher achten die Betriebe darauf, verschiedene Kanäle und Medien zu nutzen, die den Möglichkeiten der Belegschaft angepasst sind. Dabei unterscheiden sich die Strategien von Betrieben, bei denen jeder und jede Mitarbeitende Zugang zu einem Computerarbeitsplatz hat, von anderen Betrieben, wo die Beschäftigten in Verkaufsfilialen, Produktionshallen oder Krankenstationen arbeiten. **Bildsprache** statt viel Text ist eine einfache und intuitive Kommunikation, um für viele Mitarbeitende verständlich zu sein, vor allem wenn fremdsprachige Mitarbeitende im Betrieb tätig sind.

So hat Bell für die Belegschaft ein einfach verständliches Video erstellt, das mithilfe von Bewegtbildern die Vorteile von BGM vermittelt. Damit werden auch Mitarbeitende erreicht, die nicht über einen PC-Arbeitsplatz und/oder ausgeprägtes Kenntnis der deutschen Sprache verfügen.

In der Kommunikation kann das Label **Friendly Work Space** eine Signalwirkung haben, indem es bei BGM-Massnahmen für die Mitarbeitenden sichtbar gezeigt wird. Mit der Zeit kann so erreicht werden, dass die Mitarbeitenden das Label automatisch mit BGM verbinden. Das Intranet und Aushänge im Unternehmen sind ebenfalls wichtige Kommunikationskanäle, über die das Bewusstsein für BGM und das Angebot an Massnahmen geschaffen und kontinuierlich aufrechterhalten wird.

Es ist zudem für gelingendes BGM hilfreich, wenn die Verantwortlichen **von Beginn an** den neuen Mitarbeitenden mitteilen, welche Angebote es gibt und was die Vorteile für die Beschäftigten sind. Gelingende Beispiele sind der Versand eines Links zu einem eigenen BGM-Video in E-Mails an Bewerbende oder die Vorstellung der BGM-Aktivitäten bei Einführungsveranstaltungen.

Um Mitarbeitende zu motivieren, Kontakt aufzunehmen, wenn sie psychische oder physische Beschwerden bemerken, sollten vor allem **Barrieren für die Kontaktaufnahme abgebaut werden**. Dazu benötigen die Mitarbeitenden eine oder mehrere Anlaufstellen, an die sie sich vertraulich wenden können. Der Zugang sollte möglichst niederschwellig sein, egal ob persönlich, via E-Mail oder Telefon. Idealerweise ist es auch möglich, sich anonym zu melden.

4.4 Feedback

BGM funktioniert am besten, wenn es nicht aus dem Elfenbeinturm heraus geplant und organisiert wird, sondern ein ständiger Austausch mit den Stakeholdern in Prozesse eingebunden wird. Die FWS-Label-Betriebe verfolgen einen Ansatz, der im Wesentlichen aus Entscheidungsgremien, Befragungen und Feedbackmöglichkeiten besteht.

BGM-Zirkel, die in regelmässigen Abständen durchgeführt werden, erlauben den Mitarbeitenden, an den Entscheidungen rund um BGM teilzuhaben und ggf. über geeignete Massnahmen mitzubestimmen. Dies ist vor allem in den kleineren und mittleren Unternehmen eine gute Möglichkeit, um Feedback einzuholen und Partizipation zu ermöglichen. Es hat sich bewährt, für die konkrete Planung und Umsetzung ein Team zu bilden, das den regelmässigen Austausch mit den Beschäftigten sowie mit dem Management sucht und die verschiedenen Perspektiven verbindet.

Die BGM-Verantwortlichen sehen im Austausch eine wichtige Basis für Nähe zu den Mitarbeitenden – kontinuierlich ein offenes Ohr für Rückmeldungen zu haben und aktiv Feedback von allen Stakeholdern einzufordern gehört ebenso dazu.

Regelmässiges Tracking des Gesundheitszustands der Mitarbeitenden kann dazu führen, dass Probleme schnell erkannt werden können. Dabei sollten die Beschäftigten eine Möglichkeit haben, ihr momentanes Wohlbefinden mitzuteilen und offen über ihre Bedürfnisse zu sprechen. Ein kleines Unternehmen hat dazu beispielsweise eine Abfrage zu Beginn der regelmässig stattfindenden Meetings eingeführt, bei der die Anwesenden eine kurze Einschätzung zu ihrem gesundheitlichen Befinden und ihrer Zufriedenheit äussern. Wer eine negative Bewertung abgibt, löst damit automatisch ein Gespräch mit dem Geschäftsführer und BGM-Verantwortlichen im Unternehmen aus.

Mitarbeitendenbefragungen geben zudem Hinweise, welche Massnahmen wie wahrgenommen werden. Dabei führen die befragten Betriebe generelle Befragungen der Mitarbeitenden durch (alle ein bis drei Jahre) und setzen zudem gezielte Feedback-Fragebögen für ausgewählte Massnahmen (vor allem klar abgrenzbare Angebote wie Schulungen und Seminare) ein. Positive Rückmeldungen sind zum Beispiel, wenn Beschäftigte nachfragen, wann eine Massnahme wiederholt wird, oder man sieht, dass viele Mitarbeitende an einem Kurs teilnehmen und gute Laune herrscht. Hier zählen vielfach die Soft Facts (Stimmung bei der Arbeit, sichtbare Reaktionen auf Angebote) genauso wie die Hard Facts (Zahlen zu Absenzen und Fluktuation). So kann abgeschätzt werden, welche Wirkungen sich durch die Angebote entfalten und welche Massnahmen ggf. angepasst werden müssen. Durch dieses Vorgehen wird unter anderem sichtbar, ob eine BGM-Massnahme, die vom Management oder dem BGM-Team als wichtig und richtig eingestuft wurde, von den Mitarbeitenden abgelehnt wird, und was man tun kann, um die Situation zu verbessern. Dies kann zum Beispiel in Kombination mit den Teilnehmendenzahlen dazu führen, dass das BGM-Team entscheidet, Zeitfenster für Kurse anzupassen, Angebote auszubauen oder abzusetzen.

Die BGM-Verantwortlichen betonen deshalb, wie wichtig es ist, «bei den Leuten» zu sein und vor Ort mitzubekommen, wie die Atmosphäre ist, um die Zahlen aus Mitarbeitendenbefragungen und

Personalkennzahlen mit solchen Soft Facts anreichern zu können. Das eigene Tun regelmässig zu hinterfragen und bei Bedarf zu adaptieren ist entscheidend, um relevante Angebote zu schaffen und gleichzeitig Gewöhnungseffekten entgegenzuwirken. Um langfristige Erfolge zu erzielen, sollten immer wieder Impulse gegeben werden, damit sich Mitarbeitende mit der eigenen Gesundheit beschäftigen. Gewöhnungseffekte, Zeitmangel, Bequemlichkeit oder eingeübte Verhaltensweisen am Arbeitsplatz können zum Beispiel dazu führen, dass höhenverstellbare Tische nur in der ersten Zeit nach der Anschaffung aktiv verstellt oder ergonomische Sitzkissen nicht mehr genutzt werden. Um langfristige Wirkungen zu erzielen, braucht es daher kontinuierliche Anreize; so bieten einige der befragten Unternehmen beispielsweise einmal im Jahr eine Ergonomie-Beratung an. Eine weitere Möglichkeit, das Thema im Unternehmen präsent zu halten, kann sein, die Ergebnisse von Mitarbeitendenbefragungen für die Belegschaft zugänglich zu machen. Dies kann ein Anreiz für Gespräche zum Thema BGM und zur Selbstreflexion der Mitarbeitenden sein. Weitere Gefässe wie das Intranet oder eine unternehmenseigene App können zudem auf schnelle und einfache Weise Feedback der Mitarbeitenden sammeln.

4.5 Wirkungsmessung

Das Thema Wirkungsmessung wird häufig von Unternehmen, die BGM strukturierter angehen wollen, als herausfordernd erlebt. Über die befragten Unternehmen hinweg kann zusammenfassend gesagt werden, dass es in einem ersten Schritt wichtig ist, konkrete Kennzahlen zu definieren, die für das betreffende Unternehmen relevant sind.

Dabei wird entsprechend der **Wirkungsebenen** unterschieden, ob die Wirkung eher auf einer allgemeinen Basis wie Zufriedenheit, Weiterempfehlung für andere Mitarbeitende oder dem subjektiv empfundenen Gesundheitszustand erwartet wird oder ob sehr konkret die Bewertung und Evaluation einzelner BGM-Massnahmen das Ziel ist. Daneben kann auch mit Kennzahlen aus dem Bereich Absenzen, Krankheitsfälle und Fluktuation gearbeitet werden.

Bei der Definition der Kennzahlen sollte eine gewisse Flexibilität gewahrt und Grenzen erkannt wer-

den, denn nicht alle Wirkungen sind messbar oder zweifelsfrei auf BGM-Massnahmen zurückzuführen. In den Gesprächen mit den Verantwortlichen wurde sehr deutlich, dass **jedes Unternehmen für sich** die relevanten Kennzahlen ermitteln und definieren muss, die es messen will und kann, statt den Versuch zu unternehmen, alles zu messen und so ggf. Kennzahlen zu erheben, die in dem Betrieb kaum Ausschläge zeigen. Die Absenkenzahlen sowie die Fluktuationsrate sind Kennzahlen, die von allen befragten Betrieben im Rahmen von BGM analysiert werden.

Weiter ist elementar, dass die Wirkungsmessung bei der Betrachtung übergeordneter Kennzahlen **kontinuierlich** erfolgt. Eine einzelne Kennzahl, wie beispielsweise der allgemeine Zufriedenheitswert oder die Weiterempfehlungsrate, gibt noch keinen Aufschluss über die Wirkung von BGM, diese wird erst im Vergleich von mehreren Erhebungen über einen längeren Zeitraum aussagekräftig. Werden zudem die Ergebnisse mit dem Management besprochen, können sich daraus wichtige Interpretationen ergeben. Veränderungen, welche BGM-Verantwortliche nicht mit Massnahmenänderungen erklären können, lassen sich ggf. einfacher aus der Managementperspektive einordnen (z. B. durch strukturelle Veränderungen, Veränderungen in der Auftrags- oder Beschaffungslage in dem betreffenden Zeitraum).

Ein Aspekt der Wirkungsmessung ist es, die Relevanz und den Effekt von BGM innerhalb des Unternehmens transparent zu machen. Ergebnisse aus der Wirkungsmessung oder auch das bestandene FWS-Assessment werden im Betrieb kommuniziert, damit zum einen die Sichtbarkeit von BGM erhöht wird und zum anderen der Austausch mit der Belegschaft angeregt wird. Werden die Ergebnisse im Unternehmen präsentiert (z. B. durch Aushänge oder Auslagen in Pausenräumen), zeigt dies den Mitarbeitenden, dass ihre Stimme Gewicht hat und dass das Unternehmen etwas für sie tut. Zudem regt es die Selbstreflexion über das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz an und kann den Diskurs zu dem Thema im Unternehmen beleben.

Nicht zuletzt können und sollten die Ergebnisse als Ausgangspunkt für die zukünftige Planung dienen, um das Gelernte zu nutzen, um erfolgreiche Massnahmen zu wiederholen und weniger erfolgreiche Massnahmen anzupassen.

5 Fallbeschreibungen

5.1 Basler Versicherung

Etablierte und beständige Vertrauenskultur: Prävention bei der Basler Versicherung

Vertrauen des Managements in BGM-Verantwortliche

Das BGM-Team am Hauptsitz besteht derzeit aus drei vollzeitangestellten Personen. Sie sind strukturell an das HR angegliedert, nehmen aber keine HR-spezifischen Aufgaben wahr, sondern sind nur für BGM und Case Management zuständig. Das Management bringt dem BGM-Team in besonderer Weise Vertrauen entgegen und schafft so den benötigten Freiraum für dessen Arbeit. Das brauche zum Teil einen langen Atem, so Stefan Walliser, der Leiter HR für den Standort Schweiz. «Bis dahin braucht es Vertrauen, ohne dass man sich ständig rechtfertigen muss.»

Michael Möller, CEO Baloise in der Schweiz, ergänzt, dass sie zwar Reportings und Zahlen als Evidenz nutzen. Sie seien bei der Definition der Stossrichtung der BGM-Massnahmen involviert. «Aber Jacqueline muss sich nicht jedes Jahr rechtfertigen, dass sie drei Leute braucht. Sie hat also gewisse Freiheiten.» Die hier erwähnte Jacqueline Schreiber ist Leiterin des HR-Gesundheitsmanagements (BGM-Team). Die Freiheiten, die sie hat, umfassen zum Beispiel einzelne Massnahmen, über die sie und ihr Team autonom entscheiden: «Ich muss da keinen Businesscase rechnen und das beantragen, sondern ich kann es einfach machen.»

Früherkennung von Belastungen: die Schwelle gering halten

Themen wie psychische Belastung, Überforderung, Burnout waren noch vor wenigen Jahren Tabuthemen, vor allem am Arbeitsplatz. Dies zu ändern also früh zu erkennen, wenn jemand Hilfe braucht, und die Person gezielt zu unterstützen, ist eines der wichtigsten Ziele des Gesundheitsmanagements

der Basler. «Die Mitarbeitenden trauen sich vielleicht gar nicht, so was in Anspruch zu nehmen. Der oder die Einzelne lässt oft selbst diese Gefühle nicht zu», meint Melanie Leingruber, Assistenz im Verwaltungsrat.

Um psychische Gesundheit zu enttabuisieren, wird schnell klar, dass ein Umdenken stattfinden muss. Jacqueline Schreiber formuliert die Haltung der Basler so: «Wir müssen halt auch akzeptieren, dass es psychische Krankheiten gibt. Wir sind ein Spiegel der Gesellschaft. Ein Mitarbeiter, der sich bei uns meldet und nach Hilfe fragt, ist für uns ein engagierter Mitarbeiter. Das ist positives Verhalten.»

Mitarbeitenden bei der Basler werden verschiedene Gefässe zur Verfügung gestellt, um Unterstützung zu erhalten, dies ist bei der Basler wertungsfrei möglich. Eines dieser Gefässe ist die Integrity-Line, bei der sich Personen anonym melden können. Weitere Ansprechstellen sind die HR-Business-Partner und die Mitarbeiter-Kommission. Und manchmal ergäben sich auch Gespräche oder Denkanstösse im Rahmen der Ergonomie-Beratung, meint BGM-Teammitglied Simon Feuz. «Körper und Psyche beeinflussen sich stark. Ich komme halt aus dem medizinischen Bereich. Darum kann ich den Leuten auch erklären, wie es zu den körperlichen Beschwerden kommt.»

Herzstück des BGM sei laut Jacqueline Schreiber aber das Case Management, wobei mehr als die Hälfte der Fälle präventive Ressourcen-Gespräche seien, bei denen es beispielsweise um etwas im Berufs- oder Privatleben gehe, das das Wohlbefinden der Mitarbeitenden beeinträchtigt. Mit dem Case Management haben viele gute Erfahrungen gemacht: «Oft nutzt man so was erst, wenn es fast zu spät ist. Es war wirklich das einzig Richtige für mich. Danach ging es stetig aufwärts.» Beim Case Management können sich Mitarbeitende sicher sein, dass das Gesagte vertraulich behandelt wird. Sie

können sich auch aussuchen, an wen sie sich wenden möchten: Die drei Ansprechpersonen aus dem BGM-Team verfügen über je unterschiedliche Ressourcen bzw. Schwerpunkte in ihrer Ausbildung. Unterstützt wird das Team zudem durch Kooperationen, zum Beispiel mit einer Tagesklinik, in der Mitarbeitende im Notfall kurzfristig einen Therapieplatz erhalten.

Die positiven Erfahrungen mit den Case-Management-Gesprächen und den Personen aus dem BGM-Team sprechen sich schnell herum, was wiederum Barrieren bei anderen Mitarbeitenden abbauen kann, das Angebot in Anspruch zu nehmen. «Das klingt banal, ist aber zentral. Und über die Jahre ist Vertrauen entstanden. Wir sind wahnsinnig stolz darauf», so Stefan Walliser, und ergänzt: «Diese drei Mitarbeiter-Kapazitäten sind wirklich gut investiert.»

Herausforderung: Mitarbeitende motivieren

«Es gäbe auch viele vorbeugende Massnahmen. Atemübungen, Yoga und so weiter. Aber oft nimmt man es nicht in Anspruch. Man denkt dann: Ich komme selber klar, das brauche ich nicht», sagt uns eine Mitarbeiterin. Wie also die erwähnten Hemmungen abbauen und Mitarbeitende auch in stressigen Zeiten motivieren, den ersten Schritt zu machen, bevor eine Person erst richtig krank wird?

Im Rekrutierungsprozess wird den Bewerbenden nach dem Erstgespräch jeweils ein Film geschickt, in dem die zusätzlichen Benefits der Arbeit bei der Basler gezeigt werden. Bei den Einführungsveranstaltungen stellt das BGM-Team die vielfältigen Angebote persönlich vor. In Zeiten von Homeoffice und Corona wurde dafür kurzerhand ein Video erstellt, das den neuen Mitarbeitenden gezeigt wird. Im Intranet und mithilfe von Aushängen, zum Beispiel in den Aufzügen am Hauptsitz, werden Mitarbeitende auf neue BGM-Angebote aufmerksam gemacht.

Und vor allem gilt: das Management muss mit gutem Beispiel vorangehen. Wenn sie sich nicht die Zeit nehmen, wie sollen dann die Mitarbeitenden lernen, dass es wichtig und richtig ist, Pausen einzulegen und sich etwas Gutes zu tun? «Wir müssen auch mal als Testpersonen herhalten», erzählt CEO Michael Möller. «Wenn von der Geschäftsleitung keiner dabei ist, kann man das rauchen. Das hat auch viel mit der Vorbildrolle von uns zu tun.» Ande-

re Mitarbeitende können ebenfalls eine Vorbildfunktion haben, wie eine Mitarbeitende aus eigener Erfahrung berichtet: «Ich habe zum Beispiel eine Kollegin gehabt, die jeden Mittag Sport gemacht hat. Ich habe das bewundert, dass sie sich diese Zeit genommen hat. Und sie hatte danach immer volle Energie.»

Jacqueline Schreiber und ihr Team versuchen zudem, im Rahmen des Programms «Mitarbeiter für Mitarbeiter» Personen aus der Belegschaft zu motivieren, selbst Angebote einzubringen. Eine Mitarbeitende, die als Faszientrainerin ausgebildet ist, hat nun einen entsprechenden Kurs angeboten. Die Nachfrage sei so gross, dass es bereits eine Warteliste gebe.

Atemtraining

Ein weiteres Beispiel für eine beliebte BGM-Massnahme ist das «Atemtraining». Auslöser für das neue Angebot war zunehmender Stress in der Corona-Zeit: «Oft können die Leute sich auch nach Feierabend nicht mehr klar abgrenzen. Die können nicht abschalten.» Erfahrungen von Personen aus einem stationären Aufenthalt haben zudem gezeigt, dass Atemtraining manche Mitarbeitende vor dem Burnout bewahrt hat. Die Relevanz des richtigen Atmens für Stressbewältigung, Körperwahrnehmung und Wohlbefinden ist zudem gut belegt.

Jacqueline Schreiber und ihr Team haben sich daraufhin entschieden, das zwanzigminütige Training in den BGM-Räumen und mithilfe eines Atemtrainers anzubieten. Ursprünglich fand das Training an zwei Tagen, morgens und abends statt. Aufgrund von Mitarbeitenden-Feedbacks wurden anschliessend die Dauer und die Zeitfenster angepasst: Neu wurden die zwei Termine auf den Morgen gelegt, auf 7.30 Uhr und 8.00 Uhr. Zusätzlich wurde das Training auch digital angeboten, sodass die Mitarbeitenden von zuhause oder unterwegs teilnehmen konnten.

Die Wirkung wird anhand von Feedbackbefragungen und Teilnehmendenzahlen gemessen. Bislang haben 40 Mitarbeitende vom Angebot profitiert. Das Ziel des BGM-Teams war eigentlich, dass 50 Personen teilnehmen, um eine Erfolgsmessung durchführen zu können. «Jetzt sind es nur 40, aber wir glauben einfach daran, dass es wichtig ist», räumt Jacqueline Schreiber ein.

ABBILDUNG 4

Einblicke in die Kommunikation zum und über das Angebot «Atemtraining» der Basler Versicherung

**ATEMQUALITÄT
IST LEBENSQUALITÄT**

- Atemtraining kann Ihre Gesundheit fördern und verbessern
- Unterstützt bei der Genesung und Gesunderhaltung
- Leiden Sie an LONG COVID Symptomen?
Mit Atemtraining kann sich Ihre Situation verbessern!

**ATEMFÖRDERNDES
KÖRPERTRAINING** — **FREIES
ATMEN**

UNSER ANGEBOT ZUM TRAINING

- Individuell oder in Gruppen
- Online, im Studio oder in der freien Natur, je nach Wahl und Wetter
- Regelmässige Kurszeiten & interessante Konditionen
- Kontaktieren Sie uns gerne und lassen Sie sich zu Ihrem persönlichen Atemtraining beraten

KONTAKT STEFAN HASELHOFF
E-MAIL ATEMTRAINING.BASEL@GMX.CH
TEL 076 424 07 62
WEB WWW.STEFANHASELHOFF.COM

Es ist schon beeindruckend, was 15 Min. bewusste Atmung alles bewirken kann! Nebst dem dass es unser ganzes Immunsystem extrem stärkt!

👍 1 • Antworten • 🕒 vor einem Monat

Ich freue mich schon!! Danke la Baloise :)

👍 1 • Antworten • 🕒 vor einem Monat



Feuz, Simon

Liebe [redacted] das Angebot läuft bereits... und nur noch bis zum 11.11.2021 Also Compi anschmeissen und am Dienstag und Donnerstag um 07.30 oder dann um 08.00 Uhr einwählen und mitmachen. Viel Spass!

👍 0 • 🕒 vor einem Monat

Macht mit und nehmt euch die 15 Minuten Zeit für euren Körper, Seele und Geist! Es lohnt sich und ihr werdet sehen, wie gut es tut. Ich kann es nur empfehlen!

👍 2 • Antworten • 🕒 vor 6 Stunden

Ergonomisches Arbeiten im Homeoffice

Die pandemiebedingte Umstellung auf Homeoffice hat viele Mitarbeitende vor besondere Herausforderungen gestellt. Dies betraf vor allem jene, die zuhause keinen Arbeitsplatz eingerichtet hatten oder sich durch Kinder im Haushalt nicht gut abgrenzen konnten. Die entstehenden Probleme wurden im BGM-Steuerergremium und in Case-Management-Gesprächen thematisiert und sichtbar gemacht.

Eine einfache, aber nützliche Massnahme war der Versand von Schildern mit schlafenden Katzen darauf und der Aufschrift «Psst!», um Kinder daran zu erinnern, dass die oder der Mitarbeitende gerade Ruhe benötigt. Zudem wurden die Mitarbeitenden ermutigt, ergonomische Bürostühle gratis mit nach Hause zu nehmen und ältere, höhenverstellbare Schreibtische vergünstigt zu erwerben, um auch zuhause mit ergonomischen Möbeln arbeiten zu können.

Online-Angebote wie Muskel-Entspannungsdehnung nach Liebscher&Bracht, Atemtraining und Pausenmanagement wurden ergänzend auf den Weg gebracht. Die Wirkung der verschiedenen Massnahmen wurde anschliessend anhand von Feedback in den diversen Gefässen und dem Erwerb des Mobiliars gemessen.

Wirkung

Die Basler hat sich zum Ziel gesetzt, zu den besten Arbeitgeberinnen zu gehören. Eine der Kennzahlen, die ihr Hinweis darauf geben, ist die Weiterempfehlungsquote, also die Antwort auf die Frage, ob man die Basler als Arbeitgeberin weiterempfehlen würde. «Die Weiterempfehlungsquote ist bei uns extrem hoch. Manchmal liegen wir bei über 90 Prozent», sagt Jacqueline Schreiber. Kennzahlen seien wichtig, vor allem in einem börsenkotierten Unternehmen wie der Basler. Dennoch findet sie andere Aspekte mindestens ebenso wichtig: «Wenn wir einen Reputationsschaden hätten, weil Mitarbeitende schlecht behandelt würden, und das nach aussen getragen würde, dann wäre das wirklich schlimm. Dann hätten wir unseren Job nicht gut gemacht. Ich glaube, das hätte auch eine Auswirkung auf die Stakeholder.»

Um die Wirkungsmessung weiter zu vereinfachen, werden Kennzahlen in den drei BGM-Dimensionen «körperliche Gesundheit», «psychische Gesundheit», «Arbeitszufriedenheit und Motivation» kontinuierlich auf die relevantesten reduziert und adaptiert: «Die Ergonomie-Fälle wollten wir auf 20 Prozent reduzieren. Darum haben wir jetzt zum Beispiel auch einen Masseur im Haus.» Ein weiterer, wichtiger Kennwert im Rahmen der psychischen Gesundheit ist zum Beispiel die Messung der Zustimmung zur Aussage «Das Unternehmen unterstützt mich darin, ein angemessenes Gleichgewicht zwischen meiner Arbeit und meinem Privatleben zu erreichen». Angestrebt wird, dass die Zustimmung jährlich um ein Prozent zunehmen sollte. Zielwerte im Bereich Arbeitszufriedenheit und Motivation sind beispielsweise die Teilnehmendenquote bei BGM-Massnahmen sowie die Abfrage, ob es die Arbeitsbedingungen den Mitarbeitenden erlauben, so produktiv wie möglich zu arbeiten.

Es komme bei den Bewerbungen vor, dass die Leute spezifisch nach dem Label Friendly Work Space suchen und dies erwähnen, so Stefan Walliser. «Es hat tatsächlich eine Aussenwirkung. Das darf man nicht unterschätzen.» Auch Simon Feuz war das Label bei der Auswahl der Basler als Arbeitgeber wichtig: «Das war für mich der Garant, dass der Arbeitgeber doch gewisse Leitlinien erfüllt hat.»

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Die Basler Versicherung hat sich der Herausforderung angenommen, mit dem BGM gezielt psychische Belastungen anzugehen. Für die bisherigen Erfolge in diesem sensiblen Bereich waren folgende Faktoren ausschlaggebend:

Es bedarf einer langfristigen Investition des Managements in Personal, das die herausfordernde Aufgabe übernehmen kann und will, also über die entsprechende Offenheit für das Thema verfügt und für die Aufgabe ausgebildet ist. Die Ansprechpersonen müssen zuerst Vertrauen zur Belegschaft aufbauen, bevor diese sich ihnen anvertraut. Das braucht eine gewisse Zeit, in der die Ansprechper-

sonen im Unternehmen (z.B. mit ihren Massnahmen) sichtbar und erlebbar werden. Zudem müssen möglichst mehrere Gefässe zur Verfügung gestellt werden, an die sich Mitarbeitende vertraulich wenden können und die eine möglichst geringe Hemmschwelle aufweisen.

In der Unternehmenskultur muss verankert werden, dass das Ansprechen und Bearbeiten von psychischen Problemen positiv bewertet wird. Dazu gehört zum Beispiel, dass Vorgesetzte an Massnahmen teilnehmen, auf die eigene Work-Life-Balance achten und psychische Gesundheit möglichst offen angesprochen wird.

BGM-Massnahmen, die einen Effekt auf die psychische Gesundheit haben, unterstützen den offenen Umgang mit dem Thema. Im Rahmen von Atemtrainings und Schulungen zu ergonomischen Arbeitsplätzen können zum Beispiel Querverbindungen zu allgemeineren Themen wie dem Umgang mit Stress geschaffen werden.

Steckbrief

Die Basler ist ein börsenkotiertes Unternehmen mit rund 3300 Mitarbeitenden an verschiedenen Standorten in der Schweiz.

ABBILDUNG 5

Verwendung des Labels Friendly Work Space in der Kommunikation der Basler Versicherung



5.2 Bell Schweiz AG

Erlebbares BGM für die Mitarbeitenden in einem heterogenen Unternehmensumfeld schaffen

Hintergrund zur Einführung von BGM

Bell Schweiz stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Um den Schutz und die Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden weiter zu professionalisieren, führte das Unternehmen 2016 ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ein. Damit schuf Bell Schweiz eine Basis, um bestehende und zukünftige Massnahmen systematischer und somit erfolgreicher durchführen zu können. Daniel Strub, Leiter Payroll bei Bell Schweiz, ist überzeugt, dass BGM wesentlich darin unterstützt, eine attraktive Arbeitgeberin zu sein: «Wir haben die Pflicht, die Mitarbeitenden zu schützen. Wir wollen gesunde Mitarbeitende haben und behalten.»

Der Weg zu mehr Systematik und Struktur wird begleitet von hohen Ambitionen der BGM-Verantwortlichen und einem klaren Bekenntnis der Geschäftsleitung. BGM ist Teil der Unternehmenskultur. «Man muss einfach für das Thema brennen, dann kann man die Leute auch anstecken. Für uns ist wichtig, dass jeder Bereich ein Mitspracherecht hat. Und wir haben natürlich das Glück, dass der CEO es unterstützt», sagt Julia Peyer, Leiterin HR Administrationen.

Herausforderungen in der Einführungsphase

Eine besondere Herausforderung für wirksames BGM bei Bell Schweiz besteht im sehr heterogenen Umfeld. Im Unternehmen arbeiten Menschen aus über 70 Nationen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, Sprachkenntnissen und Bildungsniveaus. Sie sind unterschiedlich stark an Gesundheitsthemen interessiert. Die Arbeitsfelder reichen von der Produktion in Kühlhäusern über Logistik bis hin zu Büroarbeitsplätzen in der Administration. Alleine 80 Prozent der Arbeitsplätze sind in der Produktion angesiedelt. Entsprechend vielfältig sind die Anforderungen an Gesundheitsthemen im Unternehmen. Es braucht zum Beispiel Lösungen für körperliche Belastungen, Schichtbetrieb, psychische Herausforderungen oder Burnout-Prävention.

Wie können BGM-Massnahmen auf ein solch heterogenes Umfeld ausgerichtet werden? Ein wichtiger Erfolgsfaktor aus Sicht von Bell Schweiz ist es, den Betrieb zu kennen und nah an den Mitarbeitenden zu sein. Sich vor Ort anzusehen, welche Menschen dort unter welchen Bedingungen arbeiten. Daher wurde eine BGM-Arbeitsgruppe definiert, die für die Koordination von BGM-Massnahmen zuständig sein soll. Sie setzt sich aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Unternehmensbereiche zusammen, um Veränderungen anzustossen, die den Beschäftigten in allen Bereichen spürbare Verbesserungen bringen. Ein Beispiel dafür ist die Gestaltung der Arbeitszeiten in der Produktion. «Die Arbeitszeiten sind heute viel besser als vor fünf oder zehn Jahren. Wir arbeiten im Lebensmittelbereich, und darum muss man halt den Job dann machen, wenn die Arbeit da ist. Vor zehn Jahren hatten wir zum Teil sehr lange Tage. Jetzt wird geschaut, dass die Belastung nicht zu hoch wird», erzählt Didier Buschenrieder, Mitarbeiter in der Entwicklung von Bell Schweiz.

Heute zeigt sich, dass die Entwicklung von systematischem BGM bei Bell Schweiz in verschiedene Richtungen wirkt: Es schafft Awareness für Gesundheitsthemen, BGM-Angebote verbessern sich und es wirkt nach aussen.

Zusammenarbeit mit externen Partnern

Die BGM-Verantwortlichen bei Bell Schweiz setzen auf Partnerschaften mit externen Expertinnen und Experten, die ihnen den Zugang zu BGM erleichtern. So können sie die vorhandenen Ressourcen möglichst effektiv einsetzen und mehr erreichen. Daniel Strub fasst es so zusammen: «Wir erfinden nicht alles neu, sondern wir wollen das, was es schon gibt, an die Leute bringen.»

Gesundheitsförderung Schweiz: Anregung, Know-how und Aussenwirkung

Gesundheitsförderung Schweiz ist einer der langjährigen Kooperationspartner. Bell Schweiz schätzt die Unterstützung durch das Label Friendly Work

Space (FWS). Die Vorgaben waren und sind wichtige Guidelines, welche aufzeigen, worauf Bell Schweiz achten sollte und wie eine langfristige Planung und konsequente Evaluation umgesetzt werden. Im Rahmen des Assessmentprozesses waren die konkreten Tipps und das Aufzeigen von Optimierungspotenzial sehr hilfreich. «Friendly Work Space hat uns dabei geholfen, Struktur reinzubringen. Denn das ist wirklich schwierig», erinnert sich Julia Peyer. Mit dem Label ausgezeichnet zu werden und dies nach aussen zu zeigen, erfüllt das Unternehmen auch mit Stolz und zeigt, dass BGM bei Bell Schweiz gut umgesetzt wird.

Das Label FWS wird in der internen Kommunikation als Erkennungsmerkmal genutzt, um BGM zu kennzeichnen. Mitarbeitende wissen, dass es um ihre Gesundheit geht, wenn sie das Logo sehen. Durch die konsequente Kommunikation steigt die Bekanntheit von BGM: Die Mitarbeitenden haben gelernt, dass es sich lohnt, genauer hinzuschauen, wenn das Logo zu sehen ist.

Aus HR-Sicht erhöht das Label die Attraktivität als Arbeitgeberin und bietet einen Vorteil bei der Gewinnung neuer als auch beim Halten aktueller Mitarbeitender. Denn das Label ist ein Beleg für das Engagement von Bell Schweiz für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden.

Krankentaggeldversicherung: Tools und Kennzahlen

Die BGM-Arbeitsgruppe hat den Anspruch, die Ursachen für Absenzen systematisch auszuwerten und Massnahmen gezielt auf Problembereiche zu lenken. Dabei hilft Bell Schweiz die Zusammenarbeit mit ihrer Krankentaggeldversicherung Swica, deren Auswertungen beim Absenzenmanagement unterstützen. Hilfreich ist für die BGM-Verantwortlichen, in der Analyse nicht alles selbst neu entwickeln zu müssen, sondern schon bestehende gute Angebote effizient zu nutzen. So kann das vorhandene Budget für die Mitarbeitenden eingesetzt werden.

Awareness für BGM schaffen mit erlebbaren Angeboten

In der heterogenen Belegschaft von Bell Schweiz ist die Bereitschaft, sich aktiv mit Gesundheit auseinanderzusetzen, sehr unterschiedlich ausgeprägt. So besteht ein gewisses Risiko, dass BGM-Massnah-

men als Eingriff in die Privatsphäre wahrgenommen werden. Es stellt sich die Frage, wie möglichst viele Mitarbeitende auf BGM aufmerksam gemacht und überzeugt werden können, dass es sich um positive Angebote für sie handelt.

Als Marketing für BGM in eigener Sache und Initialzündung wurden daher Gratis-Angebote in der Kantine entwickelt. «Das war ein Punkt aus der Mitarbeitervertretung. Bei der Verpflegung gibt es viele Inputs von Mitarbeiterseite», erzählt Daniel Strub. Nachdem kostenloses Wasser und Früchte für alle Mitarbeitenden sehr positiv aufgenommen wurden und sich in Mitarbeitendenbefragungen gezeigt hat, dass tatsächlich mehr davon konsumiert wird, wurde das Angebot noch weiter ausgebaut.

Im Mitarbeitenden-Restaurant wird zudem Gratis-Suppe angeboten, was vor allem in den Pausen zum Aufwärmen nach der Arbeit im Kühlhaus ein wichtiges Angebot ist. Gisela Kohlhuber, stellvertretende Restaurant-Leiterin, erlebt täglich, dass diese Angebote von den Beschäftigten sehr geschätzt werden: «Wir stellen Suppe zur Verfügung. Die Leute können sich hier aufwärmen, weil sie ja in einer eher kalten Umgebung arbeiten.»

Diese Massnahmen haben das Ziel, die Bekanntheit von BGM zu steigern und auf einfache Weise zu zeigen, dass Bell Schweiz bereit ist, etwas für die Mitarbeitenden zu investieren. Die Angebote sind jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter bekannt, werden mit BGM verbunden und deshalb auch in Zukunft weitergeführt.

Awareness für BGM schaffen mit Bildsprache über zielgruppengerechte Medien

Die Rahmenbedingungen erfordern eine adäquate Kommunikation, die allen Mitarbeitenden vermittelt, welch hohen Stellenwert ihre Gesundheit für Bell Schweiz hat. Gleichzeitig werden nur die Angebote aktiv genutzt, die für die Mitarbeitenden leicht verständlich und einfach zugänglich sind. Daher legt Bell Schweiz einen Fokus auf die zielgruppengerechte Vermittlung des vorhandenen Spektrums an Angeboten in den Bereichen Prävention, Ernährung und Entlastung sowie individuelle Unterstützung.

Um der Heterogenität der Mitarbeitenden möglichst gut zu entsprechen, hat sich niederschwellige Kommunikation als Erfolgsfaktor erwiesen. Viele der Mitarbeitenden haben keinen Arbeitsplatz mit PC

und sind im Arbeitsalltag nicht über digitale Wege erreichbar. Kommuniziert wird deshalb, neben Informationen im Intranet und in wöchentlichen Shopfloors, auch über Plakate und Aushänge.

Möglichen Sprachbarrieren begegnet Bell Schweiz, indem stärker Bildsprache genutzt wird als grosse Textmengen. Besonders stolz sind die Beteiligten auf einen Erklärfilm, welcher 2020 in Zusammenarbeit mit der Krankentaggeldversicherung und Gesundheitsförderung Schweiz erstellt wurde. So kann den Mitarbeitenden in einfacher Sprache und mit Bildunterstützung gezeigt werden, worum es beim BGM geht und an wen sie sich wenden können, um gesundheitliche Themen zu besprechen (Link zum Video: <https://vimeo.com/497661807/ca06bb291d>).

Der Erklärfilm ist auf der Firmenwebsite, im Intranet und auf Monitoren im Unternehmen zu sehen, sodass alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem Arbeitsplatz, Zugang zu diesen Informationen haben. Die positiven Rückmeldungen der Beschäftigten zum Video zeigen den Verantwortlichen, dass sie damit in die richtige Richtung gehen.

Pilotprojekte ermöglichen zielgerichtetes Vorgehen und schaffen höhere Akzeptanz

Wenn neue Themen angegangen werden, setzt die BGM-Arbeitsgruppe Schwerpunktthemen und führt dazu Pilotprojekte in kleinerem Rahmen durch. Aus Sicht von Bell Schweiz ist das ein weiterer Erfolgsfaktor für gelingendes BGM. So kann die Wirkung geprüft und der mögliche Nutzen aufgezeigt werden, bevor etwas für alle Mitarbeitenden angeboten wird. Nach dem Motto: Nicht alles auf einmal, aber dafür kontinuierlich.

Beispiel: Ergonomie-Training (ERGOFIT@BELL SCHWEIZ)

Anhand der Analyse von Krankheitsgründen wurden körperliche Abnützungerscheinungen als einer der Hauptgründe für Krankheitsabsenzen identifiziert. Ziel für die BGM-Arbeitsgruppe ist es, präventiv tätig zu werden. Probleme sollen frühzeitig erkannt werden, bevor die Beschäftigten so stark belastet sind, dass gesundheitliche Schäden entstehen.

Deshalb wurde ein Pilotprojekt zu Physiotherapie vor Ort an zwei Standorten aufgesetzt. In Zusammenarbeit mit den Führungskräften wurden Mitarbeitende identifiziert, die ein potenzielles Risiko für

körperliche Abnützungerscheinungen haben. Diese ausgewählten Personen erhielten eine Einzelberatung durch Fachpersonen. Anhand der Anamnese und Arbeitsplatzanalyse wurde für sie ein individuelles Selbsthilfeprogramm erstellt.

Alle am Pilotprojekt Beteiligten konnten in einem Feedbackfragebogen anonym ihre Einschätzung der Massnahme angeben. Zusätzlich wurden interne Fallbesprechungen vorgenommen und die Absenkenzahlen vor und nach dem Pilotprojekt überprüft. Diese Wirkungskontrolle zeigte positive Effekte. Die Absenzen an den Standorten konnten reduziert werden und die Massnahme erhielt eine sehr gute Bewertung im Feedbackfragebogen. Daraufhin wurde das Programm ERGOFIT@BELL SCHWEIZ 2021 für alle Standorte ausgerollt. Eine weitere Evaluation erfolgt 2022.

Den Mehrwert dieser Vorgehensweise fasst Julia Peyer so zusammen: «Darum sind die Pilotprojekte so wichtig. Sonst wissen wir nicht, ob es ankommt. Und für die Geschäftsleitung ist es natürlich auch aussagekräftig für die Entscheidung, ob man es weiterführt.»

Regelmässige Evaluation und Adaption der Massnahmen

BGM-Angebote können mit der Zeit leicht zur Selbstverständlichkeit werden, weshalb es aus Sicht von Bell Schweiz wichtig ist, immer wieder zu reflektieren, was die Massnahmen bringen und welche neuen Impulse gesetzt werden können. Daraus ergibt sich für Philipp Allemann, Leiter Supply Chain Management, dieser Anspruch: «Man darf nicht stehen bleiben. Es reicht nicht, wenn man einmal was macht. Man muss immer dranbleiben und auch weiterhin Vorschläge bringen.»

In regelmässigen Mitarbeitendenbefragungen werden Fragen zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, zur Wahrnehmung des Gesundheitsschutzes und zum körperlichen und seelischen Wohlbefinden der Mitarbeitenden gestellt, um über einen langfristigen Zeitraum die Stimmung und Wahrnehmung der Angestellten zu analysieren. So kann identifiziert werden, in welchen Bereichen es Veränderungen gibt und was mögliche Anpassungen des BGM-Angebots sein sollten. Auch für einzelne Massnahmen wird punktuell Feedback eingeholt, das in die weitere Bedarfsplanung einfließt.

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Basis für erfolgreiches BGM ist eine hohe Akzeptanz innerhalb von Bell Schweiz auf Seiten des Managements als auch der Mitarbeitenden. Dabei sind verschiedene Ebenen zu beachten:

- Das Management muss überzeugt sein, dass BGM positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wie auch auf die Absenzen hat: «Unseren Mitarbeitenden soll es bei uns gut gehen. Es soll ihnen gefallen. Sie sollen gerne bei uns arbeiten. Natürlich ist das nicht uneigennützig. Wir wollen möglichst wenige Unfall- und Krankheitszeiten haben», sagt Philipp Allemann.
- Die Mitarbeitenden sollen erleben, dass sie und ihre Gesundheit durch das Unternehmen ernst genommen werden und ein menschliches Arbeitsumfeld besteht. «Wenn der Arbeitgeber sich Mühe gibt, ist das viel wert. Wenn der Mitarbeiter sieht, dass er nicht nur hier ist, um zu arbeiten, ist das gut. Er ist dann auch ein Mensch, nicht nur ein Mitarbeiter», fasst Gisela Kohlhuber zusammen.
- Die Führungskräfte sind ein wichtiger Faktor im BGM-System und sollten regelmässig geschult und sensibilisiert werden. Denn sie sind bei den Beschäftigten vor Ort und benötigen dort passende Unterstützung.
- Die Beteiligung der Beschäftigten ist ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor. Hier betonen die Zuständigen bei Bell Schweiz, dass die Akzeptanz vorhanden sein muss, im Rahmen von BGM Problembereiche aufgezeigt zu bekommen. Aus Sicht des Managements kann dies natürlich auch mal unangenehm sein, wenn ein Führungsproblem besteht. Jedoch ist man bei Bell Schweiz wirklich daran interessiert, Schwachpunkte zu erkennen, und versteht sie vielmehr als Chance denn als Problem.

Steckbrief

Bell Schweiz beschäftigt als Nummer eins der Schweizer Fleischbranche etwa 2500 Festangestellte an 12 Standorten in der Schweiz.

5.3 Fröhlich Architektur AG

Als kleines Unternehmen die richtige Balance zwischen Struktur und Freiraum beim BGM finden

Partizipation und Verantwortung: BGM in kleinen Unternehmen

Als kleines Unternehmen in der Architekturbranche ist die Fröhlich Architektur AG mit einer sich ständig wechselnden Auftragslage konfrontiert. Das erfordert viel Flexibilität beim Thema BGM. «Zuerst hiess es, wir seien zu klein für diese Übung», meint Mathias Fröhlich, Inhaber und Geschäftsführer der Fröhlich Architektur AG. «Mittlerweile gibt es eine Handvoll solcher Betriebe mit dem Label Friendly Work Space. Ich finde, das zeigt ja, dass es auch für kleine Betriebe möglich ist.»

Der Inhaber war schon immer an Gesundheitsthemen im Arbeitsumfeld interessiert und hat sich in seinem Unternehmen für das Thema eingesetzt. Für ihn ist klar, dass der Schlüssel zum Erfolg das Management ist. Um gesunde Verhaltensweisen bei den Mitarbeitenden anzuregen, brauche man auch für seine eigene Gesundheit genügend Aufmerksamkeit, so Mathias Fröhlich. «Wenn da die Sensibilität fehlt, kann man kein BGM betreiben.» Manche der Ideen für das BGM kommen von ihm selbst, durchlaufen aber anschliessend verschiedene Gefässe.

Eines dieser Gefässe ist die BGM-Steuergruppe, die Massnahmen und vor allem deren Umsetzbarkeit bespricht: «Ich habe eher zu viele Ideen, und die sind ja nicht immer alle gut», räumt Mathias Fröhlich ein, «und wenn die Ideen durch diesen Prozess laufen, ist das wie ein Filter.»

Die Ideen, die als umsetzbar befunden werden, gehen in den BGM-Zirkel, an dem alle Mitarbeitenden teilnehmen können. Dieser findet zweimal im Jahr statt und wird mit einem sozialen Element wie zum Beispiel einem Pizza-Essen verbunden. Hier werden BGM-Jahresthemen diskutiert und definiert. Nächstes Jahr ist das Thema «Home&Office», denn aus den Ergebnissen der Job-Stress-Analysis-Befragung wurde eruiert, dass aus der Mitarbeitendenperspektive das «Home» das «Office» stärker beeinflusst als andersherum.

Für Geschäftsleitungsmitglied Basil Schiess ist klar, dass es kein Rezept dafür gebe, welche Massnahmen in welchem Unternehmen funktionieren und welche nicht. Manchmal müsse man einfach etwas ausprobieren. Aber es brauche auch eine gewisse Struktur, fügt Mathias Fröhlich hinzu. «Die Jahresplanung, die wir haben, ist sehr statisch. Für die Leute ist es manchmal auch wichtig, dass es keine Schnellschüsse sind.»

Das Jahresthema wird in verschiedenen Anlässen aufgegriffen, die jeweils einen theoretischen, einen praktischen und einen sozialen Teil enthalten. Für den Praxisteil wurden zum Beispiel im Rahmen einer Wanderung die Teilnehmenden in Kleingruppen nach dem DISG-Persönlichkeitsprofil eingeteilt. In diesen Gruppen wurde unter anderem darüber diskutiert, welche Vorteile sich aus den Persönlichkeitsmerkmalen der anderen ergeben. Zuvor wurde das Thema in einem theoretischen Teil von einer Psychologin beleuchtet. «Sie führt uns im Frühling in den theoretischen Hintergrund unseres Themas ein, ist im Sommer auf der Wanderung dabei und am Weihnachtsessen gibt es normalerweise einen Abschluss. Das ist so der Bogen, der sich übers Jahr spannt», fasst Mathias Fröhlich zusammen.

Rahmen und Leitplanke des BGM: die JSA-Umfrage

«Ich denke, man muss den Unternehmen nicht vermitteln, dass das BGM wichtig ist, sondern ihnen einfach gute Tools bringen», meint Mathias Fröhlich. Als gutes Beispiel für diese Tools nennt er die Job-Stress-Analysis (JSA) von Gesundheitsförderung Schweiz.

Dabei handelt es sich um ein Umfragetool, mit dem eine Auswahl an BGM-relevanten Fragen an die Mitarbeitenden gestellt werden können. Die Umfrage ist in mehreren Sprachen verfügbar und sehr einfach auszufüllen, unabhängig vom Bildungsniveau der Mitarbeitenden. Die Fragebögen werden anschliessend anonymisiert von einem System bei Ge-

sundheitsförderung Schweiz ausgewertet und die Ergebnisse an die Fröhlich Architektur AG zurückgegeben. «Das ist unser Hauptindikator fürs Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Der Vorteil ist, dass die Teilnahme für die Mitarbeitenden freiwillig und anonym ist», sagt Mathias Fröhlich.

Die Umfrage wird jährlich durchgeführt, um einen Überblick über Belastungen und Ressourcen zu erhalten. Da die Ergebnisse in Form von einfachen Grafiken auch im Unternehmen ausgelegt werden, ergeben sich daraus zum Teil interessante Gespräche zwischen den Mitarbeitenden. «Man sieht immer die Kreisdiagramme aus den Umfragen. Ich fand das noch interessant», meint Philipp Klaus, Projektleiter bei Fröhlich Architektur. «Und wenn man sieht, dass es eine Massnahme nicht braucht, muss man ja nicht krampfhaft daran festhalten.» Wenn sich also aus den Umfragen neue Massnahmen ergeben, wie bei der Einführung von Co-working-Arbeitsplätzen in der Zürcher Filiale, oder wenn Massnahmen wieder abgeschafft werden, sind die Gründe dafür für die Mitarbeitenden schon aufgrund der Ergebnisse der Befragung nachvollziehbar.

Für die Umfrage im nächsten Jahr wurden Vertiefungs-Module hinzugefügt, unter anderem das Modul «Wertschätzung». Das Thema sei in einer Teamsitzung aufgekommen, so Mathias Fröhlich. «Ich bin mit einem langjährigen Mitarbeiter ein bisschen hart ins Gericht gegangen. Er hat mir dann gesagt, er fühle sich nicht wertgeschätzt. Und ich kranke auch daran, dass man das Gute nicht benennt, sondern immer nur das Schlechte.» Als erste Massnahme zum Thema Wertschätzung wurde kurzerhand eine sehr laute Glocke gekauft, die geläutet wird, um positive Erlebnisse zu teilen. «Wir hatten zum Beispiel eine SUVA-Kontrolle auf einer Baustelle und es wurde kein Problem gefunden. Es geht eben auch um kleine Sachen», erklärt der Geschäftsführer.

Inhaber Mathias Fröhlich ist sich bewusst, dass die Wirkung des BGM in dem kleinen Unternehmen weder finanziell noch anhand von Absenzen gemessen werden kann. Das sei aber auch nicht wichtig, die Mitarbeitendenbefragung JSA zeige ja die Effekte der Massnahmen.

«Powertime»: Balanceakt zwischen Schutz und Bevormundung der Mitarbeitenden

Die JSA-Umfrage 2015 hat bestätigt, was die Mitarbeitenden und Führungspersonen der Fröhlich Architektur bereits ahnten: Die ständige Erreichbarkeit und Unterbrechungen von Tätigkeiten durch Anrufe und E-Mails sind eine grosse Belastung und Herausforderung für die psychische Gesundheit. Aus dieser Erkenntnis ist die Massnahme «Powertime» entstanden.

An zwei festgelegten Zeiträumen in der Woche wurden fortan Anrufe und E-Mails gesperrt und automatisch an den Empfang weitergeleitet. Die Mitarbeitenden konnten die Zeit also dafür nutzen, konzentriert über einige Stunden zu arbeiten, ohne dabei unterbrochen zu werden. «Ich persönlich habe das sehr geschätzt», sagt der Projektleiter Philipp Klaus. «Der Verfügbarkeitsdruck war einfach weg. Mir hat das sehr geholfen und es hat mir gutgetan.» Im ersten Jahr wurde die Massnahme in der JSA gut bewertet und durch die Mitarbeitenden bestätigt. Im zweiten Jahr wurde zunehmend Kritik geäussert. Schliesslich plädierten 60 Prozent der Mitarbeitenden dafür, die «Powertime» wieder aufzuheben. Denn einige fühlten sich in ihrer Autonomie eingeschränkt und empfanden die festgelegten Zeiten als bevormundend. Auch Geschäftsleitungsmitglied Basil Schiess sprach sich damals gegen die Massnahme aus: «Für mich war das ungünstig, gerade mit laufenden Baustellen, wo man manchmal auf einen Anruf gewartet hat und dann wie blockiert war.» Ganz aufgehoben wurde die Massnahme zwar nicht – Mitarbeitende können sich nun einen «Powertime 2.0»-Block auf den Schreibtisch stellen, wenn sie nicht gestört werden möchten. Das ermöglicht den Mitarbeitenden wieder mehr Planungsfreiheit, birgt aber auch die Gefahr, dass sie sich weniger rigoros selbst schützen.

Auch Mathias Fröhlich findet es schade, dass es die Massnahme nicht mehr gibt: «Ich finde, jetzt ist es unklarer und schwieriger im Handling.» Er fügt hinzu: «Ich persönlich bin auch der Meinung, man sollte höchstens zwei- bis dreimal pro Tag die E-Mails lesen. Die Wissenschaft gibt mir recht, aber ich habe noch keinen Weg gefunden, das den Leuten klarzumachen.»

Früherkennung mithilfe von «Happy-Sheets»

Als Einstieg in jede Teamsitzung füllen die Mitarbeitenden sogenannte «Happy-Sheets» aus, auf denen beispielsweise die Arbeitsbelastung oder die Einschätzung der eigenen Gesundheit mithilfe von farbigen Stickern ausgedrückt wird. Klebt eine Person einen roten Sticker, führt dies automatisch zu einem Gespräch mit Mathias Fröhlich am selben Tag. Grund für die Massnahme war der Wunsch, schneller zu erkennen, wenn es Mitarbeitenden nicht gut geht, sie überlastet oder mit anderen Problemen konfrontiert sind. Personen, die ihre Unzufriedenheit in den «Happy-Sheets» ausdrücken, landen damit auf dem Radar des BGM-Verantwortlichen. «Wir wollten schneller und näher am Puls sein», sagt Mathias Fröhlich. So konnten bereits mithilfe von Gesprächen Mitarbeitende teilweise vor grösseren Krisen bewahrt werden.

Für Personen in Leitungsfunktion kann die Einführung solcher Massnahmen jedoch eine zusätzliche Herausforderung sein. Sie müssen beispielsweise mehr als zuvor Vorbilder sein, auch in der Selbstreflexion, wie Basil Schiess aus eigener Erfahrung berichtet: «Es ist hilfreich, wenn der Teamleiter auch mal keinen grünen Kleber klebt. Dann kommen die Leute auch mehr aus sich raus.» Die Massnahme erfordere zudem Fingerspitzengefühl im Umgang mit verschiedenen Personen, solchen, die sich gern mitteilen, solchen, die Probleme lieber selbst lösen, und solchen, die generell von BGM nichts wissen wollen.

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

In einem kleinen Unternehmen wie der Fröhlich Architektur AG ist von entscheidender Bedeutung, dass BGM von der Geschäftsleitung gelebt und getragen wird. Sie muss mit ihrem Namen hinter den Massnahmen stehen und kann die Verantwortung nur eingeschränkt an andere abgeben.

Es lohnt sich, eine gewisse Flexibilität zu wahren, also einen guten Mix anzustreben aus kleineren Massnahmen, die einfach ausprobiert werden, und längerfristigen Themen oder Zielen, die ggf. von mehreren Massnahmen begleitet werden.

Die Geschäftsleitung sollte durch Gremien und beratende Personen unterstützt werden, die über Massnahmen mitentscheiden. Dies dient als zusätzliche Ebene der Partizipation und stellt sicher, dass die Massnahmen zielgerichtet aktuelle Probleme der Mitarbeitenden angehen können.

Gesundheitsförderung Schweiz kann die Planung und Wirkungsmessung enorm erleichtern, indem beispielsweise Tools für die Durchführung und Auswertung der Mitarbeitendenbefragung (Job-Stress-Analysis) genutzt werden.

Steckbrief

Die inhabergeführte Fröhlich Architektur AG beschäftigte zum Zeitpunkt der Studie 22 Mitarbeitende im Homeoffice, an internen Coworking-Arbeitsplätzen und an den zwei Unternehmensstandorten Bäch SZ und Zürich.

5.4 Kantonsspital Uri

Attraktivität für Arbeitnehmende im Gesundheitswesen steigern durch die Etablierung von betrieblichem Gesundheitsmanagement

Hintergrund zur Einführung von BGM

Das Kantonsspital Uri deckt die Bedürfnisse der Gesundheitsversorgung für die Region ab. Das Gesundheitswesen steht als Branche schon länger vor der Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte für sich zu gewinnen und vor allem zu halten. Um im Wettbewerb am Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein, ist es das Ziel des Kantonsspitals Uri, ein modernes und attraktives Beschäftigungsumfeld zu bieten. BGM ist aus Sicht der Spitalleitung dafür ein entscheidender Baustein. «Das Gesundheitswesen hat keine gute Reputation. Es geht beim BGM darum, dass wir attraktiv sind als Arbeitgeber. Für die Mitarbeitenden, die schon hier sind, und für die, die noch vom Arbeitsmarkt kommen werden», erklärt Spitaldirektor Fortunat von Planta seine Motivation, im Unternehmen einen besonderen Schwerpunkt auf das betriebliche Gesundheitsmanagement zu legen.

Besonderheiten in der Einführungsphase

Der Aufbau des BGM wurde im Kantonsspital Uri sehr systematisch angegangen. In der Vergangenheit waren vor allem die Arbeitssicherheit und der Gesundheitsschutz im Fokus, ein systematisches BGM war kein Thema. «Wir hatten die Möglichkeit, auf der grünen Wiese anzufangen. Darum war die konzeptionelle Aufbereitung am Anfang sehr wichtig», erinnert sich Nadine Schnüriger, Fachverantwortliche BGM. Entscheidend war, alle Stakeholder in den Prozess einzubinden. Denn so kann sichergestellt werden, dass Strukturen und Massnahmen den Bedürfnissen im Unternehmen entsprechen und tatsächlich positive Effekte erzielen. Durch Workshops mit der Spitalleitung sowie Vertreterinnen und Vertretern der Führungskräfte und Mitarbeitenden konnten die verschiedenen Interessenlagen in die Konzeption einfließen. Hilfreich fand Nadine Schnüriger die Unterstützung durch einen externen Berater. Er begleitete das Spital in dieser

Anfangsphase professionell, vermittelte Erfahrungswerte aus anderen Unternehmen und stand als Ansprechpartner bei Fragen zur Verfügung. Ganz bewusst entschied sich die Projektgruppe zu Beginn der Einführungsphase, die Kriterien des Labels Friendly Work Space als Basis zu nehmen, da diese eine ganzheitliche Perspektive auf das Thema BGM anregen. Für CEO Fortunat von Planta war es von Anfang an das Ziel, im Rahmen der Etablierung von BGM das Label zu erhalten, um ein Signal zu setzen, dass es dem Spital wirklich ernst ist mit dem Thema, und zudem von der Aussenwirkung eines erfolgreichen Assessments zu profitieren. Aus heutiger Sicht fühlt er sich in dieser Entscheidung bestätigt: «Ohne das Label wären wir nicht dort, wo wir heute sind.» Die Qualitätskriterien des Labels waren eine fundierte Orientierung und wurden in der Konzeptionsphase genutzt, um die passende Strategie für das Kantonsspital auszuarbeiten.

Organisation von BGM im Unternehmen: klare Verantwortlichkeiten schaffen

Im Rahmen der Einführung von BGM entstand eine neue Stelle «Fachverantwortliche BGM», welche im HR angegliedert und gleichzeitig für Kommunikation und Organisationsentwicklung zuständig ist. Aus der bereits existierenden Gruppe für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz entstand neu die BGM-Steuerungsgruppe mit Führungskräften aus den verschiedenen Spitalbereichen. Es wurde bewusst darauf geachtet, Vorgesetzte in die Gruppe einzubinden, betont Nadine Schnüriger. Die Vorbildfunktion der Führung ist wichtig, wenn BGM als Teil der Unternehmenskultur gelebt werden soll. Dies zeigt auch die Erfahrung von Rolf Zurfluh, Leiter Facility Management und Mitglied der Steuerungsgruppe: «Die Leute wollen die Umsetzung von Themen sehen. Damit steigt auch die Akzeptanz.» Er kann seine langjährige Erfahrung einfließen lassen und schätzt die umfassendere Perspektive auf das Thema Gesundheit durch die Einführung von syste-

matischem BGM: «Der Gesundheitsschutz war am Anfang ein technisches Thema. Jetzt geht es auch um psychosoziale Risiken und weitere Themen.» Von allen Beteiligten wird betont, wie entscheidend es ist, dass die Spitalleitung voll hinter den Veränderungen steht und bereit ist, Ressourcen für BGM-Massnahmen zur Verfügung zu stellen. Die Fachverantwortliche BGM und die Steuerungsgruppe sind der zentrale Kontakt für alle Themen rund um BGM und organisieren selbstständig die Planung und Umsetzung der verschiedenen Massnahmen. Der Spitalleitung und im Spitalrat werden einmal jährlich Kennzahlen und Umsetzung von BGM präsentiert. Durch die Schaffung einer dedizierten BGM-Stelle konnte das Bewusstsein der Mitarbeitenden für das Thema deutlich gesteigert werden. «Wichtig ist auch, dass man die Fachverantwortliche BGM wahrnimmt. Man weiss, dass sie sich um unsere Anliegen kümmert», betont Beate Berres, stellvertretende Leiterin Pflege, Therapie und Patientenprozesse, ebenso wie der Spitaldirektor: «Die BGM-Verantwortliche hat den Ruf, dass was Gutes passiert, wenn sie da ist. Die Leute wissen, dass man was bewirken kann.»

Direkte Kommunikation ermöglichen: einfacher Zugang

Situations-/Bedarfsanalyse

In einem Spital arbeiten verschiedene Fachkräfte, deren Arbeitssituation nicht vergleichbar ist: Von der Pflege über die Ärzteschaft und administrative Bereiche bis hin zum Facility Management existieren unterschiedliche Rahmenbedingungen, beispielsweise in Bezug auf Arbeitszeitmodelle oder Arbeitsplatzgestaltung. Nach den Erfahrungen von Nadine Schnüriger ist das BGM dadurch besonders gefordert: «Eine Herausforderung ist sicher, dass bei uns sehr heterogene Berufsgruppen aufeinandertreffen. Man muss bedürfnisorientiert vorgehen. Wir haben zum Beispiel Leute, die im 24-Stunden-Betrieb arbeiten, aber auch Mitarbeitende in Supportbereichen wie den Finanzen oder dem HR.»

Wie kann sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitendengruppen ihren Bedürfnissen entsprechend beim BGM berücksichtigt werden? Ein wichtiger Aspekt ist die Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Durch einen niederschweligen Zugang zur BGM-Verantwortlichen soll es möglich sein, sich

spontan und einfach mit Ideen und Wünschen über verschiedene Kommunikationskanäle zu melden, zum Beispiel über die interne Kommunikations-App für die Spitalmitarbeitenden oder die BGM-Pipeline.

Beispiel einer Massnahme: BGM-Pipeline

Im Intranet wurde daher die sogenannte «BGM-Pipeline» eingerichtet. Über dieses Webformular können alle Mitarbeitenden ihre Anliegen in Bezug auf Gesundheit und eigene Lösungsvorschläge direkt an Nadine Schnüriger senden. Die Vorschläge werden in der BGM-Steuerungsgruppe besprochen und Ideen für Massnahmen diskutiert. Je nach Bedarf wird temporär ein Gesundheitszirkel gebildet, in dem die relevanten Stakeholder integriert sind und der für die konkrete Umsetzung zuständig ist.

In der BGM-Pipeline wurde beispielsweise darauf hingewiesen, dass Mitarbeitende im OP eine zu kurze Mittagspause haben, um in dieser Zeit in die Kantine zu gehen, da sie sich aufgrund der Hygienevorschriften umziehen müssen. Als Massnahme wurde ein Pilotprojekt gestartet. Das Mittagessen wird direkt in die Abteilung gebracht, damit man sich nicht umziehen muss und mehr Zeit fürs Essen bleibt. Eine weitere aus der BGM-Pipeline entstandene Massnahme ist die Beschaffung von höhenverstellbaren Arbeitstischen, zum Beispiel in der Zentralsterilisation.

Die BGM-Pipeline wird von den Mitarbeitenden vor allem zum Anbringen von individuellen Bedürfnissen genutzt, es kommen etwa zehn Vorschläge pro Jahr auf diesem Weg zur Steuerungsgruppe. Jeder Vorschlag wird geprüft, inwiefern er sich umsetzen lässt. In jedem Fall wird den Mitarbeitenden, die Vorschläge eingebracht haben, ein Feedback gegeben, warum etwas weiterverfolgt wird und in welcher Form und warum manchmal auch nicht. Falls eine Umsetzung erfolgt, entscheiden das Feedback der betroffenen Mitarbeitenden sowie die Häufigkeit, mit der ein Angebot genutzt wird, ob eine Massnahme dauerhaft beibehalten wird.

Belastung im Arbeitsalltag verringern: Auswirkungen von Fluktuation und Absenzen reduzieren

Situations-/Bedarfsanalyse

Eine weitere Herausforderung bilden die relativ hohe Fluktuation und Anzahl Absenzen, die typisch für das Gesundheitswesen sind. Dies bedeutet für

das Spital deutliche finanzielle Auswirkungen. «Die Stellensuche kostet uns enorm viel Geld. Gerade Kaderpersonen kosten bei einem Wechsel mindestens ein halbes Jahresgehalt. Wenn man da jemanden behalten kann, schlägt man das x-fach heraus», sagt Spitaldirektor Fortunat von Planta. Neben den Kosten macht der Spitalleitung aber vor allem die entstehende Mehrbelastung Sorgen, welche negative Effekte auf die Gesundheit der anwesenden Mitarbeitenden hat.

Das Ziel war und ist es daher, Absenzen sowie Fluktuation auf einem möglichst niedrigen Niveau zu halten. BGM bietet dafür verschiedene Ansatzpunkte und die Erfahrungen zeigen, dass Führungskräfte und die Rahmenbedingungen, welche sie in ihren Teams schaffen, einen grossen Einfluss haben.

Beispiel einer Massnahme: Einheitliches Absenzenmanagement

Früher gab es im Kantonsspital Uri keine systematische und vor allem keine einheitliche Vorgehensweise der Führungspersonen im Umgang mit Absenzen. Die Einführung eines strukturierten Prozesses im Umgang mit Absenzen war daher eine der ersten Massnahmen und wird als sehr effektiv und wichtig bewertet.

Basis für die Einführung waren Workshops mit Führungspersonen und damit einhergehend Schulungen zum Umgang mit Abwesenheiten und zur Gesprächsführung im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen. Es wurden klare Vorgaben gemacht und Leitfäden zur Verfügung gestellt, welche ein einheitliches Raster für den Umgang mit Absenzen ermöglichen. Diese Tools werden von den Führungskräften sehr geschätzt, erzählt Rolf Zurfluh: «Die Vorgesetzten sind froh, wenn sie merken, dass sie mit dem Thema nicht allein sind. Es geht ja nicht nur darum, dass Arbeitskraft fehlt. Sondern es geht auch darum, dass es jemandem schlecht geht.»

Die Wirkung des Absenzenmanagements wird mittels einer zentralen Auswertung gemessen. Relativ schnell haben sich positive Effekte gezeigt. Nadine Schnüriger ist davon überzeugt, dass dieses grundlegende Instrument von BGM hilft, die Akzeptanz und Bedeutung von BGM bei den Vorgesetzten zu erhöhen. Denn es können klare Auswirkungen bei der Entwicklung der Absenzen beobachtet werden: «Die Kurzzeitabsenzen sind deutlich zurückgegangen.» Auch Langzeitabsenzen und Fluktuation können trotz schwieriger Umstände in der Corona-Pandemie auf einem gleichbleibenden Niveau gehalten wer-

den. Von den Vorgesetzten kommt sehr positives Feedback, da die einheitliche Vorgehensweise für alle Mitarbeitenden gilt – von den Chefärztinnen und Chefärzten bis zu den Praktikantinnen und Praktikanten.

Eine weitere wünschenswerte Auswirkung sieht Beate Berres in der Zunahme an Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. «Das Absenzenmanagement führt dazu, dass vermehrt Gespräche geführt werden. Oft ist den Mitarbeitenden gar nicht bewusst, wie viel sie gefehlt haben. Dann können sie sich auch selbst hinterfragen, was sie machen sollten, damit es ihnen besser geht.»

Ausblick: BGM als fester Bestandteil in der zukünftigen Weiterentwicklung

Das Kantonsspital Uri befindet sich mitten in einer dynamischen Phase. Der Um- und Neubau prägt seit mehreren Jahren die Zukunftsplanung und bedeutet den schrittweisen Wechsel in ein neues und moderneres Arbeitsumfeld. BGM hat im Rahmen der Planung und Umsetzung des Bauvorhabens einen hohen Stellenwert eingenommen. Die Bedeutung von Gesundheitsförderung und -schutz und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden lässt sich an einer Vielzahl von Massnahmen ablesen. Der Neubau verfügt über einen Fitness- und einen Ruheraum. Die Aussenbeschattung ermöglicht einen angenehmen Aufenthalt im Freien und es wurde darauf geachtet, durch bauliche Massnahmen die Lärmbelastung für die Mitarbeitenden zu reduzieren. BGM wurde im Rahmen der Planung des Neubaus konsequent als Bestandteil mitgedacht. Die Mitarbeitenden konnten ihre Bedürfnisse an einen attraktiven Arbeitsplatz und Erfahrungen aus der bisherigen Situation in Sounding Boards einbringen. Im Zusammenhang mit dem Neubau zeigte sich für den CEO Fortunat von Planta ein weiterer Vorteil von BGM. Es erleichtert dem kantonalen Spital die Kommunikation und Erklärung für bestimmte Pläne zugunsten der Gesundheit der Mitarbeitenden. «Wir müssen bauliche Massnahmen vor der kantonalen Verwaltung und der Bevölkerung begründen. Wir konnten dank BGM viele Dinge wie zum Beispiel den Ruheraum umsetzen.»

Für die Zukunft von BGM steht auch die Vision «Velo-Spital», für die mit dem Neubau die geeignete Infrastruktur entsteht. Das Kantonsspital Uri verbindet gesundheitliche und nachhaltige Ziele, indem An-

reize gesetzt werden, damit möglichst viele Mitarbeitende mit dem Velo oder dem ÖV zur Arbeit kommen. Es werden regelmässige Aktionen durchgeführt, wie zum Beispiel ein kostenloser Velo-Check und vergünstigte Ersatzteile fürs Velo, zudem konnten Mitarbeitende ihre Parkkarte gegen einen Velo-Gutschein oder ein Gratis-Halbtaxi einlösen.

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Insgesamt besteht die feste Überzeugung, dass BGM für das Kantonsspital Uri einen grossen Mehrwert schafft, der zum Unternehmensbild passt. «Für BGM spricht ganz klar, dass es unserer Philosophie und Kultur entspricht. Wir wollen die wertschätzende Führung auch im Alltag leben», sagt Nadine Schnüriger. Im Zentrum steht eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Im Rahmen der Einführung wurden wichtige Learnings gesammelt, was Erfolgsfaktoren für BGM im Kantonsspital Uri sind:

- Eine hohe Partizipation aller involvierten Stakeholder, die von der Geschäftsführung gewünscht und durch die BGM-Verantwortlichen abgeholt wird. Dies sieht der Spitaldirektor Fortunat von Planta als zentral: «Der Einbezug der Mitarbeitenden ist ganz wesentlich. Das ist wahrscheinlich der entscheidende Teil des Kulturwandels.»
- Die Sinnhaftigkeit von Massnahmen und deren Passung zum Unternehmen, um eine Wirkung bei den Mitarbeitenden zu erreichen. So wurde das Weiterbildungsprogramm mit der Zeit angepasst. Statt eher generellen Angeboten für alle Mitarbeitenden gibt es verstärkt abteilungsspezifische Schulungen, die genau an den Themen der jeweiligen Mitarbeitenden in ihrem Umfeld ansetzen.
- Einfache und transparente Kommunikation auf verschiedenen Kanälen ermöglichen sowie Erklärungen dafür nennen, welche Massnahmen umgesetzt und welche nicht umgesetzt werden.

Dann fühlen sich die Mitarbeitenden ernst genommen, engagieren sich und bringen eigene Vorschläge und Ideen ein.

- Führungskräfte dabei unterstützen, als Vorbild Mitarbeitende zu motivieren und aufzuzeigen, welche Gründe hinter BGM stehen. Hier zeigt sich für Beate Berres, wie authentisch BGM gelebt wird: «Das muss ehrlich rüberkommen, nicht als Floskel! Ich führe die Rückkehrgespräche nach Absenzen nicht, um zu kontrollieren, sondern weil ich ein Interesse daran habe, dass es den Mitarbeitenden gut geht.»
- Regelmässig und systematisch Feedback zu den Massnahmen einholen. So profitiert die Fachverantwortliche BGM davon, dass im Kantonsspital Uri eine interne Kommunikations-App für die Mitarbeitenden existiert, in der ein einfaches Befragungstool vorhanden ist. So kann sie schnell und unkompliziert die Rückmeldungen der Mitarbeitenden zu Massnahmen einholen und auswerten.
- BGM sollte dynamisch bleiben und dafür ist Evaluation wichtig, ist Nadine Schnüriger überzeugt: «Man muss regelmässig überprüfen, ob Massnahmen noch Sinn machen. Es kann neue Herausforderungen geben und dann muss man die Schwerpunkte eventuell überdenken.»

Steckbrief

Das Kantonsspital Uri ist ein kleineres Spital mit etwa 650 Mitarbeitenden.

5.5 Kuhn Rikon

Betriebliches Gesundheitsmanagement über viele Jahre lebendig halten und nicht zur Selbstverständlichkeit werden lassen

Die Herausforderungen, BGM umzusetzen mit den Mitteln eines KMU

In einem KMU wie Kuhn Rikon mit begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen BGM umzusetzen, bedeutet aus Sicht der Verantwortlichen durchaus Herausforderungen. Da es keine Stelle gibt, die ausschliesslich für BGM zuständig ist, wurde ein Gesundheitszirkel gebildet, der sich viermal im Jahr trifft und in dem verschiedene Mitarbeitende vertreten sind: von der Logistik über die Produktion und Administration bis hin zum Verkauf. So können gesundheitliche Themen in diesem Gremium aufgenommen werden und die Planung, Umsetzung und Evaluation der BGM-Massnahmen sowie die Verantwortlichkeiten auf verschiedene Personen verteilt werden. Zudem fliessen aus allen Ebenen Ideen ein. Die verschiedenen Massnahmen werden unter dem Stichwort «vital@kuhnriikon» zusammengefasst. Andrea Balint, Leiterin Personal, ist Mitglied des Gesundheitszirkels und hat die Erfahrung gemacht, dass diese breite Abstützung sehr wertvoll ist: «Wir decken im Gesundheitszirkel beinahe alle Bereiche ab und können spüren, wo der Schuh drückt und wo wir ansetzen müssen.»

Ein kleineres Unternehmen zu sein, schafft durch die grosse Nähe zu den Mitarbeitenden aber auch Vorteile für eine erfolgreiche Umsetzung von BGM. «Aufgrund der Grösse eines KMU kennen wir alle Mitarbeitenden persönlich und pflegen den Kontakt täglich. Bei uns läuft nicht alles über die Kennzahlen, sondern auch viel über Gespräche, das Gespür und das Sehen», fasst der CFO Michael Karrer zusammen.

CEO Tobias Gerfin beschreibt die Motivation von Kuhn Rikon für BGM so: «Die Mitarbeitenden geben uns Energie und schlussendlich Lebenszeit. Da ist es für mich eine Selbstverständlichkeit, dafür zu sorgen, dass ein Gesundheitssystem da ist, das eine Unterstützung gibt. Für eine langjährige Partnerschaft. Wir machen das nicht erst seit Kurzem, sondern schon seit Generationen.»

Nutzen von BGM aufzeigen durch Evaluation und realistische Erwartungen

Kuhn Rikon kann auf eine langjährige Erfahrung in diesem Bereich zurückblicken und hat immer wieder die umgesetzten Massnahmen kritisch hinterfragt und weiterentwickelt. Was über die Zeit deutlich geworden ist: BGM ist nichts, was man einmal plant und einmalig umsetzt und damit ist es erledigt. Die Mitarbeitenden gewöhnen sich schnell an die BGM-Angebote bzw. denken mit der Zeit nicht mehr daran, dass diese existieren, und so werden sie schnell zur Selbstverständlichkeit. Deshalb muss man als Unternehmen kontinuierlich dranbleiben und das BGM-Angebot präsent halten, im Austausch mit den Beschäftigten stehen und je nach Entwicklung neue Impulse setzen.

Für CFO Michael Karrer ist klar: «BGM kostet Geld, aber es bringt Reputation und Prävention.» Doch wie kann man im Unternehmen aufzeigen, welchen Mehrwert BGM bietet? Ein wichtiger Aspekt ist eine kontinuierliche Evaluation und das Hinterfragen der eigenen Angebote. Dies setzt man bei Kuhn Rikon systematisch um, beschreibt Andrea Balint, Leiterin Personal: «Wir haben bei den Massnahmen klare Zielsetzungen. Wir haben ein Evaluationsformular kreiert, mit dem die wichtigsten Eckdaten, wie die Beschreibung der Aktion, Durchführung, Interesse der Zielgruppe, Einschätzung der Aktion und Erfahrungen nach der Aktion, dokumentiert werden. Absenzen-Kennzahlen werden regelmässig und die Fluktuationsrate einmal im Jahr ermittelt.»

Die Absenzen-Kennzahlen sind ein wichtiger Faktor in den Verhandlungen über die Prämienhöhe mit den Versicherungen und bringen dort einen deutlichen Vorteil. Gleichzeitig ist es jedoch nach den Erfahrungen der Verantwortlichen nicht möglich, den Einfluss von BGM auf übergeordnete Aspekte wie Zufriedenheit am Arbeitsplatz oder Bindung der Mitarbeitenden eindeutig zu berechnen. Hier empfiehlt sich, realistisch zu sein und die Erwartungen in das Gesamtbild einzubetten. Michael Karrer sieht

dies pragmatisch: «Das Problem ist, dass nicht bekannt ist, wo man ohne die Massnahmen gelandet wäre. Ich glaube, es ist immer auch wichtig, ein bisschen daran zu glauben, dass das was bringt. Die Unterstützung der Mitarbeitenden bringt viel. Man kann es einfach unmöglich in Relation setzen. Aber Vergleichszahlen und die Betrachtung der Zahlen im Kontext der Branche helfen.»

Das Label Friendly Work Space gibt wertvolle Unterstützung

Im Prozess der Weiterentwicklung von BGM wurde Kuhn Rikon 2009 mit dem Label Friendly Work Space zertifiziert und hat seitdem mehrfach erfolgreich die Re-Assessments bestanden. Einer der Vorteile des Labels FWS wird in der Unterstützung bei kontinuierlicher Reflexion gesehen: Die Erfüllung der Kriterien regt die Auseinandersetzung mit BGM weiter an. Gleichzeitig vermittelt das Label nach innen und aussen, dass das Thema Gesundheitsschutz und -förderung ernst genommen wird, wie CFO Michael Karrer erfahren hat: «Für die Mitarbeitenden ist es wichtig, dass wir eine Zertifizierung haben und es nach einem gewissen Standard gemacht wird.» Désirée Ebnetter, Leiterin Verkauf Innendienst Schweiz, erlebt immer wieder, dass BGM von Bewerbenden positiv für das Unternehmen bewertet wird: «Im Rekrutierungsprozess ist das Label bzw. BGM natürlich ein Argument. Wenn die Bewerbenden es auf der Website gesehen haben, sprechen sie es an. Es wird als Benefit empfunden.»

Dabei ist es Kuhn Rikon wichtig, eigene Schwerpunkte zu setzen, die Kriterien an die Gegebenheiten und Möglichkeiten des Unternehmens anzupassen und zu zeigen, dass man auch als KMU eine Zertifizierung erreichen kann, selbst wenn nicht alle Aspekte mit Höchstnoten bewertet werden. «Gewisse Dinge im Zusammenhang mit Friendly Work Space leisten wir uns nicht. Das kann ein Grosskonzern machen, bei dem sich eine Person nur ums BGM kümmert. Dafür haben wir keine Kapazitäten», macht CEO Tobias Gerfin klar.

Physische und psychische Gesundheit im Fokus behalten und Akzeptanz schaffen

Im betrieblichen Gesundheitsmanagement bei Kuhn Rikon geht es um ein umfassendes Konzept zur Prävention und Gesundheitsförderung, das sowohl die Arbeitsbedingungen als auch das individuelle Gesundheitsverhalten berücksichtigt. Das strukturierte Absenzenmanagement und die aktive Begleitung und Betreuung der erkrankten und verunfallten Mitarbeitenden sind für Kuhn Rikon selbstverständlich. Es geht darum, die soziale Verantwortung wahrzunehmen, aber es ist auch ernsthaftes Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeitenden und Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Als Produktionsbetrieb haben physische Themen wie Ergonomie und Arbeitssicherheit einen hohen Stellenwert. Hier werden bei Kuhn Rikon auf verschiedenen Ebenen Massnahmen umgesetzt und es wird darauf geachtet, körperliche Überlastung zu vermeiden, erzählt der Produktionstechniker Paul Brunschweiler: «Ich glaube, viele Probleme konnten wir schon eliminieren. Gerade die körperliche Belastung konnte reduziert werden, indem man Mitarbeitende zum Beispiel anders einsetzt oder nur noch halbe Schichten machen lässt. Denn wenn ein guter Mitarbeiter krank wird, kostet das unheimlich viel Geld und Erfahrung.»

Ebenso wichtig ist das mentale Wohlbefinden, welches immer stärker ins Bewusstsein rückt. Durch die Corona-Pandemie gestaltete sich der Zugang zu den Mitarbeitenden teilweise schwieriger, da die Nähe über die digitalen Kommunikationswege erschwert wurde. Gleichzeitig nahm die Bedeutung der psychischen Gesundheit deutlich zu, da durch die aussergewöhnliche Lage neue Belastungssituationen entstanden: Organisation der Kinderbetreuung, Abgrenzung und Motivation im Homeoffice, gesteigerte Anspannung und Unsicherheit durch die Pandemie usw. «Wir haben den Fall, dass die Leute im Homeoffice mehr arbeiten oder sich schlechter ernähren. Die Ergonomie ist vermutlich auch nicht so, wie sie sein sollte», beschreibt Michael Karrer die Situation. Deshalb wurde im Unternehmen darauf geachtet, mehr gezielte Gespräche zu führen,

die sich ansonsten im Alltag spontan ergeben. Dass der mentale Aspekt auch berücksichtigt wird, schätzt Désirée Ebner: «Besonders toll finde ich, dass es nicht nur um körperliche Gesundheit geht, sondern auch um die Psyche.»

Die Mitglieder des Gesundheitszirkels haben die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeitende oft auch kritisch auf BGM reagieren können, wenn sie in gewissen Situationen nicht zufrieden sind und der Eindruck entsteht, dass die Firma sensiblere gesundheitliche Themen aufgreife. Vor allem in der Produktion sind Mitarbeitende weniger einfach zu erreichen und kommen nicht unbedingt von sich aus auf den Gesundheitszirkel zu. Dabei kann gerade dort die Arbeit aus Sicht von Paul Brunswiler besonders belasten: «Den Leuten dort kann es nicht immer gut gehen. Das ist ja keine leichte Arbeit.» Umso wichtiger ist es, dass die Massnahmen nicht als Bevormundung wahrgenommen werden, sondern als freiwillige Angebote, ist Tobias Gerfin überzeugt: «Stolpersteine für BGM wären, wenn Anweisungen herausgegeben würden oder dass man mitmachen muss. Es sollten immer freiwillige Angebote sein. Man muss die Leute davon überzeugen, dass sie etwas davon haben.»

Eine weitere Erkenntnis aus dem Feedback der Mitarbeitenden ist der Bedarf an frühzeitiger Kommunikation von BGM-Massnahmen, damit sich die Beschäftigten darauf einstellen und diese gezielt nutzen können. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass manche Angebote von vielen Mitarbeitenden nicht wahrgenommen wurden. Deshalb wird in Zukunft ein halbjährlicher Aktivitätenplan erstellt und ausgehängt und auch auf digitalen Wegen kommuniziert, um die Massnahmen stärker zu vermarkten und es den Mitarbeitenden zu ermöglichen, die Teilnahme an Aktivitäten besser zu planen.

Veranstaltung «Gesundheitstag»: Aufmerksamkeit schaffen und Austausch anregen

Situations-/Bedarfsanalyse

Generell sind bestimmte Beschäftigtengruppen weniger einfach zu erreichen, sei es, weil sie ausserhalb des Hauptsitzes arbeiten oder neben der anstrengenden körperlichen Arbeit wenig Raum für ihre eigene Gesundheit finden. Durch die Corona-Pandemie wurden diese Tendenzen noch verstärkt, einige Mitarbeitende haben sich in dieser Zeit nicht

mehr richtig getraut, an Massnahmen mitzumachen. Daher entstand der Wunsch, das Thema Gesundheit mit seinen verschiedenen Facetten wieder stärker ins Bewusstsein der Beschäftigten zu bringen. «Wir wollten einfach auch Präsenz zeigen. Dann gab es diese und jene Ideen und schliesslich wurde daraus ein Gesundheitstag», beschreibt Michael Karrer die Auslöser. Das Ziel war, etwas für alle Mitarbeitenden anzubieten, nicht nur für einzelne Gruppen, und den Austausch zwischen den Beschäftigten in einem anderen Rahmen ausserhalb des Arbeitsplatzes zu ermöglichen.

Umsetzung/Wirkung

Die Veranstaltung wurde durch den Gesundheitszirkel organisiert und umfasste ein vielfältiges Angebot von Vorträgen über Ernährung, gesunde Znüni-Snacks, Stationen zum Messen von Augendruck und Vitalfunktionen, eine Bike- und eine Wander-Gruppe, Informationsbroschüren (zu allen Themenbereichen, auch psychische Gesundheit), verschiedene Aktivposten (z. B. mit Trampolin) sowie Gymnastikübungen in der Gruppe mit der Ergonomie-Verantwortlichen mit gesponsertem Gymnastikband. Die Mitarbeitenden konnten 1,5 Stunden auf Arbeitszeit am Gesundheitstag teilnehmen.

Die Beteiligung der Beschäftigten aus allen Bereichen war sehr gross, beliebt waren vor allem die Messungen der Vitalparameter und des Augendrucks, welche von morgens bis nachmittags vollständig ausgebucht waren. Elisabeth Raths, Sachbearbeiterin Produktmarketing, hat die Veranstaltung sehr positiv erlebt: «Der Gesundheitstag ist wirklich sehr gut angekommen. Das war etwas für alle. Es kamen auch Leute aus der Produktion und von den Shops. Es ist toll, dass man sich so in einem anderen Umfeld kennenlernen kann.»

Im Anschluss wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre Bewertung der Veranstaltung mittels eines Fragebogens abzugeben. Dieser Punkt ist für die Personalleiterin Andrea Balint besonders wichtig, um zu prüfen, wie die Angebote ankommen, und gleichzeitig neue Impulse für zukünftige Massnahmen zu sammeln.

So werden zum Beispiel für 2022 Schwerpunkte bei den Themen Rücken und Haut im Aktivitätenplan aufgenommen, da in diesen Bereichen die gesundheitlichen Belastungen eher zugenommen haben. Beim Thema Rücken wird auch die firmeneigene Ergonomie-Verantwortliche involviert. So werden

zum Beispiel Yoga- und Pilates-Schnupperstunden angeboten, um die entspannende und stärkende Wirkung auf Körper und Geist zu erkunden. Die Ergonomie-Verantwortliche überprüft im Rahmen des Einarbeitungsprogramms auch die Arbeitsplätze der neuen Mitarbeitenden und gibt wertvolle Tipps im Arbeitsalltag. Der Zugang zu einer vergünstigten Massage wird schon länger angeboten; alle zwei Wochen kommt eine Fachkraft ins Haus und Kuhn Rikon übernimmt die Kosten für die Infrastruktur (Raum, Massagebett).

Désirée Ebnetter erzählt, dass sie auch die Mitarbeitenden eingebunden haben, die an dem Tag nicht persönlich in Rikon dabei sein konnten: «Die Verkaufsberaterinnen haben ein Päckli bekommen mit den gesunden Snacks und dem Gymnastikband inklusive Übungsdarstellungen, weil sie am Gesundheitstag nicht teilnehmen konnten.» Darüber hinaus konnten sie auf den virtuellen Ernährungsvortrag und die Informationskampagnen jeweils in deutscher und französischer Sprache zugreifen.

Durch die positiven Rückmeldungen aus der Befragung und direktem mündlichem Feedback wurde klar, dass sich die Beschäftigten die Wiederholung einer solchen Veranstaltung wünschen, in einem zweijährlichen Rhythmus. Daher plant der Gesundheitszirkel, ähnliche Angebote auch in Zukunft durchzuführen.

Mitarbeitendenbefragungen: systematische Analyse der Stimmung und Identifikation von Handlungsfeldern

Bei Kuhn Rikon wird seit längerer Zeit und alle drei bis vier Jahre eine unabhängige und anonyme Mitarbeitendenbefragung durch einen externen Anbieter durchgeführt. Sie umfasst Fragen zu körperlicher Beanspruchung, Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen, Arbeitszeit und Freizeit, Unternehmensleistungen und Informationspolitik. Daneben werden die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten und deren Führungsstil, mit dem Betriebsklima sowie die Wahrnehmung der BGM-Aktivitäten vital@kuhn-riikon befragt. Körperliche Beschwerden, Gefühlszustand und Arbeitszufriedenheit werden ebenfalls ermittelt. Selbstverständlich wird neu auch die Covid-Situation, hier vor allem die Zufriedenheit mit der Covid-Politik und auch die Informationspolitik

von Kuhn Rikon, ermittelt. Kuhn Rikon will seinen Beitrag zur Gestaltung einer gesunden, nachhaltigen und damit lebenswerten Zukunft leisten. In einer Nachhaltigkeitsstrategie wurden die vier Schwerpunkte festgehalten. Wie wichtig das Thema Nachhaltigkeit für die Mitarbeitenden ist und wie wichtig es den Mitarbeitenden ist, in einem Unternehmen mit klaren Nachhaltigkeitszielen zu arbeiten, wurde ebenfalls in die aktuelle Mitarbeitendenbefragung integriert.

Ziel ist es, durch die Befragungen Muster zu erkennen, die über die individuelle Situation hinausgehen, und so auch zu verstehen, inwiefern die Rahmenbedingungen insgesamt überprüft und angepasst werden sollten. «Viele Befragungsinhalte sind auch Bestandteil der jährlichen Mitarbeitendengespräche, aber damit wir diese Themen nicht nur auf einer individuellen Ebene aufnehmen und auch auswerten können, wollten wir sie auch in die Befragung der Mitarbeitenden integrieren», beschreibt Andrea Balint die Ausgangslage.

Die Inhalte des Fragebogens werden mit der Geschäftsleitung und dem HR abgestimmt und immer wieder an die Erfordernisse angepasst. Die Fragen und Antworten sind einfach gestaltet, damit alle Beschäftigten teilnehmen können. Die Beteiligung an der Befragung ist jeweils sehr hoch, zwischen 70 und 80 Prozent. Hier ist aber auch Kreativität gefragt. Bei der aktuellen Umfrage wurden die Mitarbeitenden mit dem Motto «30 Minuten für die Zukunft» zur Teilnahme eingeladen.

Die Ergebnisse aus der anonymen Befragung werden nach Bereichen ausgewertet, um gezielte Massnahmen ableiten zu können. Die Analyse wird dem Management-Team, dem Gesundheitszirkel und der Arbeitnehmerkommission präsentiert, bevor die Resultate an zwei Meetings vorgestellt und im Intranet veröffentlicht werden, sodass alle Mitarbeitenden Einsicht nehmen können. Das Management-Team und der Gesundheitszirkel definieren basierend auf der Auswertung und im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten Massnahmen, um Schwächen abzubauen und um den Stärken auch in Zukunft Sorge zu tragen. Andrea Balint betont die Wichtigkeit der Befragung: «Die Meinung und die Einschätzungen der Mitarbeitenden sind uns sehr wichtig. Nur eine breit abgestützte Meinungsäusserung gibt uns ein repräsentatives Resultat.»

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit BGM ist man bei Kuhn Rikon davon überzeugt, dass es richtig und wichtig ist, auch in Zukunft weiter im Bereich BGM zu investieren. Erfolgsfaktoren für Kuhn Rikon sind:

- Eine Win-win-Situation schaffen: Verantwortlichkeiten/Zuständigkeit für BGM bestimmen und darauf achten, dass BGM sowohl für die Mitarbeitenden attraktive Angebote bietet, welche für diese relevant sind, als auch für das Unternehmen Vorteile bringt. Auch ein «kleines» Budget kann Grossartiges bewirken. Ob Gesundheitszirkel oder eine zuständige Stelle im Unternehmen: Wichtig ist, dass BGM koordiniert wird und auch eine gewisse Kontinuität aufweist.
- BGM sollte in eine offene Unternehmenskultur eingebettet sein, in der die Mitarbeitenden sich trauen, auch kritische Aspekte anzusprechen, und so Massnahmen und Angebote optimiert werden, ist die Erfahrung von CFO Michael Karrer: «Ich finde, dass man BGM nur gut umsetzen kann, wenn die Unternehmenskultur stimmt. Die Mitarbeitenden sagen klar, wenn sie mit etwas nicht zufrieden sind.»

- Langfristiges Denken einfließen lassen und über das Tagesgeschäft hinausdenken ist für CEO Tobias Gerfin sehr wichtig: «Wir möchten die Mitarbeitenden sicher bis 65 behalten, und dann sollen sie noch Spass haben für 20 Jahre. Der langfristige Erfolg ist wichtiger als der kurzfristige. Und BGM ist ein wichtiges Puzzleteil darin.»

Steckbrief

Kuhn Rikon ist ein mittelständisches Unternehmen mit etwa 190 Mitarbeitenden am Standort Schweiz und setzt seit 2006 auf betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).

5.6 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.

5.7 Migros Neuchâtel-Fribourg

Erfolg von BGM ist die Summe aller Bemühungen in eine Richtung

In der Genossenschaft Migros Neuchâtel-Fribourg hat BGM eine lange Tradition, lange vor der offiziellen Zertifizierung im Jahr 2016. Die Migros Neuchâtel-Fribourg verfolgt schon immer eine Philosophie des Respekts gegenüber den Mitarbeitenden und betrachtet Gesundheit ganzheitlich: als Gleichgewicht von Ressourcen und Belastungen, körperlich und geistig, beruflich und privat. Jeder beeinflusst mit seinem Wohlbefinden auch das Umfeld. Bisherige BGM-Massnahmen wurden intern über ein spezifisches Logo kommuniziert. Heute stehen sie zusätzlich unter der Schirmherrschaft des Labels Friendly Work Space (FWS).

«Die Erfüllung der Kriterien, die dem Label zugrunde liegen, koordiniert unsere Arbeit: von der Situationsanalyse über das Ableiten und Umsetzen von Massnahmen bis hin zur Erfolgskontrolle», berichtet Fadina Perla-Selimovic, Verantwortliche für das Gesundheitsmanagement bei der Migros Neuchâtel-Fribourg. «Manchmal ist es nicht sehr greifbar, welche Massnahmen für eine Problemlösung tatsächlich wirksam sind und wie sich ihr Erfolg messen lässt», ergänzt Anthony Grau, Leiter des allgemeinen Betriebs. «Dabei hilft die Struktur des Labels sehr. Dadurch durchdenken wir Massnahmen in einer Weise, wie wir es sonst nicht tun würden, und verbessern uns.»

Zielsetzung BGM und Wirkungskontrolle auf übergeordneter Ebene

Bei der Migros Neuchâtel-Fribourg sollen durch BGM drei strategische Ziele erreicht werden. Alle BGM-Massnahmen müssen dazu dienen, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern, ihre Zufriedenheit zu erhöhen und Absenzen zu senken. Dahinter steht die Überzeugung, dass Menschen leistungsfähiger sind, wenn sie sich wohlfühlen. Nur dann können sie sich für das Unternehmen engagieren, Innovationen vorantreiben und Kundenbeziehungen fördern. Das ist die Voraussetzung, um als Unternehmen am Markt bestehen zu können. Auf der anderen Seite bedeuten Fehlzeiten Kosten für das Unternehmen. Sie erzeugen Druck auf anwesende Kolleginnen und

Kollegen und erhöhen deren Workload. Dies führt zu weiteren Fehlzeiten und es entsteht eine Negativspirale.

Die Erreichung dieser strategischen Ziele wird mit zwei Kontrollinstrumenten gemessen:

- Ungefähr alle drei Jahre wird eine **Umfrage zur Mitarbeitendenzufriedenheit** durchgeführt. Die wichtigsten Indikatoren sind das Wohlbefinden und das Engagement der Mitarbeitenden. Ausserdem werden die Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegium evaluiert, ebenso wie die Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld und den Rahmenbedingungen. Die Ergebnisse werden intern veröffentlicht und fliessen in die Planung weiterer BGM-Massnahmen ein.
- Das **Dashboard** ist ein Instrument für das Management und die HR-Abteilung. Darüber werden verschiedene HR-Kennzahlen wie zum Beispiel die Fehlzeitenquote getrackt. Sie wird vom Management und der HR-Abteilung reflektiert und es werden daraus BGM-Massnahmen abgeleitet, wie beispielsweise die Begleitung durch eine interne Krankenschwester für Gesundheit bei der Arbeit.

Massnahme 1

Bei der Analyse der Kennzahlen stellte sich heraus, dass die psychische Gesundheit für einen nicht unerheblichen Anteil an den Fehlzeiten verantwortlich war. Die Auswirkungen psychosozialer Risiken wurden insbesondere während der Pandemie immer sichtbarer: 2020 war zweifelsfrei ein besonderes Jahr, aber auch 2021 stiegen die Fehlzeiten weiter an, anstatt wieder zu sinken. Auch wenn die psychische Gesundheit im Bewusstsein der Öffentlichkeit an Bedeutung gewinnt, bleibt sie ein heikles, gesellschaftlich immer noch tabuisiertes Thema.

Dieses Thema wurde im BGM-Lenkungsausschuss vorgebracht und man entschied, dafür ein BGM-Komitee zu gründen. Das ist eine Arbeitsgruppe, die aus einem kleinen, festen Kern besteht (Abteilung Gesundheit & Sicherheit) und sich je nach Themenstellung punktuell mit anderen, zusätzlichen Ver-

treterinnen und Vertretern zusammensetzt, um Abwechslung in die Ideen zu bringen und die jeweils erforderliche Fachexpertise einfließen zu lassen. In diesem Fall waren interne Krankenschwestern, HR-Partnerinnen und -Partner, Management und Mitarbeitende vertreten.

Um die Situation zu analysieren und Massnahmen abzuleiten, fand ein Workshop mit dem BGM-Komitee statt. Ein Ergebnis war, dass es wichtig ist, Mitarbeitenden in belastenden Situationen frühzeitig Gesprächsmöglichkeiten zu bieten: einerseits ein Entlastungsangebot, bevor psychische Themen eskalieren und zu Absenzen führen, und andererseits eine Begleitung durch anhaltende Belastungssituationen. Dabei darf es keine Rolle spielen, ob die Themen beruflicher oder privater Natur sind. Die Migros Neuchâtel-Fribourg betrachtet Gesundheit ganzheitlich und geht von kumulativen Effekten von Erleben am Arbeitsplatz und zuhause aus. Ein weiteres Ergebnis war, dass bei der Migros bereits unterschiedliche Kontaktmöglichkeiten bestehen, diese aber nicht immer in der richtigen Weise adressiert werden. Es müsse also auch darum gehen, Themen den richtigen Kanälen zuzuordnen und dies entsprechend zu kommunizieren. Als drittes Ergebnis wurde das Ziel definiert, das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu stärken und dass Vorgesetzte die Hauptanlaufstelle sein sollten. Mitglieder des Komitees gaben zu bedenken, dass Vorgesetzte so mit einer Reihe von Themen konfrontiert würden, für die nicht alle qualifiziert seien. Sie wünschten sich eine Hilfestellung, um Mitarbeitende richtig auffangen und je nach Thema an eine qualifizierte Stelle weiterleiten zu können.

Daher wurde beschlossen, alle Kontaktmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten festzulegen, die Prozesse zu aktualisieren und einen Massnahmenplan zu erstellen. Für Vorgesetzte bestand eine Broschüre in Papierform. Es handelte sich dabei um ein Verzeichnis von Adressen (Verbänden), die von Mitarbeitenden im Fall von Schwierigkeiten kontaktiert werden können. Diese Broschüre wird durch eine Partnerschaft mit einem externen Unternehmen ersetzt, das Personen bei beruflichen und privaten Problemen psychologische Unterstützung bietet. Gründliche Schulungen sollen Vorgesetzte auf ihre Rolle und die neuen Verwaltungsprozesse vorbe-

reiten. Im Anschluss ist eine Kommunikationskampagne geplant. Sie wird in den internen Kanälen an alle Mitarbeitenden gestreut. Die Umsetzung dieses Projekts ist für 2022 geplant, mit anschliessender Erfolgsmessung.

Massnahme 2

Diese zweite Massnahme verfolgt die Ziele, Fehlzeiten zu reduzieren und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu erhöhen. In diesem Fall steht nicht die psychische, sondern die körperliche Gesundheitsprävention im Vordergrund.

Rückenschmerzen sind bei Personen, die am Computer arbeiten, häufig. Die internen Krankenschwestern für Gesundheit bei der Arbeit griffen das Thema «Ergonomie am Arbeitsplatz» auf und initiierten ein BGM-Komitee unter Mitwirkung verschiedener interner Akteurinnen und Akteure sowie eines externen Ergonomen.

Das BGM-Komitee entwickelte ein Schulungskonzept zu richtigem Verhalten und Gesundheitsrisiken am Computerarbeitsplatz. Schulungstermine wurden kommuniziert und die Belegschaft konnte sich freiwillig anmelden. Nach diesen Schulungen wurde der Arbeitsplatz aller daran teilnehmenden Mitarbeitenden durch zwei Personen, die zuvor in Bezug auf die ergonomische Einrichtung von Arbeitsplätzen geschult worden waren, ergonomisch eingerichtet. Individuelle Bedürfnisse und fehlendes ergonomisches Material wurden aufgenommen. Diese Bestandsaufnahme wurde zusammen mit dem erforderlichen Budget der Geschäftsleitung vorgelegt und genehmigt. Anschliessend erfolgte eine Sammelbestellung von höhenverstellbaren Tischen, ergonomischen Computermäusen und Ähnlichem und die Arbeitsplätze wurden fertig eingerichtet.

Dieses Projekt erwies sich als sehr erfolgreich. Aufgrund der hohen Nachfrage seitens der Belegschaft wurde die Schulung mehrmals wiederholt. Anschliessend wurden die Teilnehmenden zu Veränderungen ihrer Rückenbeschwerden sowie zur Zufriedenheit mit Komfort und Einrichtung ihres Arbeitsplatzes befragt. Rückenschmerzen und Muskelverspannungen im Nacken-/Schulterbereich nahmen ab und die Mehrheit war mit dem neuen Arbeitsplatz sehr zufrieden. Es bleibt abzuwarten,

wie sich die Wirkung mittel- und langfristig entwickelt. Zumindest ist bereits eine Fortführung geplant: Es wurde eine Bezugsperson für Ergonomie bestimmt, die sich um neue Mitarbeitende kümmert und ihre Arbeitsplätze einrichtet.

Fazit und Empfehlungen

Die Prozesse bei der Migros Neuchâtel-Fribourg sind so organisiert, dass es eine stetige Reflexion über das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gibt, die kontinuierlich in die Planung einfließt. Manchmal ist es nicht sehr greifbar, welche Massnahmen für eine Problemlösung nutzbringend sind und wie ihr Erfolg gemessen werden kann, beispielsweise bei psychosozialen Risiken. Dabei hilft das Label mit seiner Struktur. Dadurch ist man angehalten, Dinge in einer Weise zu durchzudenken, wie man es ohne das Label möglicherweise nicht tun würde. Das hilft, die Problematik zu erkennen, Lösungen zu finden und Auswirkungen zu messen.

Nicht alle Massnahmen werden gleich schnell angenommen. Es ist etwas anderes, über Ergonomie am Arbeitsplatz zu sprechen als über psychische Gesundheit. Bei Letzterem geht die Migros Neuchâtel-Fribourg einen Weg der kleinen Schritte. Es ist wichtig, Menschen bei Veränderungen Zeit zu geben und in einem engen Austausch zu bleiben. Auch die Herausforderung für Führungskräfte darf in diesem Kontext nicht übersehen werden. Deshalb legt die Migros Neuchâtel-Fribourg grossen Wert darauf, diese auf ihre Rolle gut vorzubereiten und regelmässig zu schulen.

Zusammenfassend ist der Erfolg von BGM die Summe aller konstanten Bemühungen in eine Richtung und zeigt letztlich eine positive Wirkung auf Fehlzeiten, Arbeitszufriedenheit und finanziellen Unternehmenserfolg.

Steckbrief

Die Migros Neuchâtel-Fribourg betreibt rund 60 Filialen mit fast 2000 Mitarbeitenden.

5.8 Migros Tessin

Kreislauf des Wohlbefindens – wie setzt man ihn in einem Grossunternehmen in Gang?

Hintergrund zur Einführung von BGM

Die Migros Tessin legt seit jeher grössten Wert auf das Wohlbefinden ihrer Belegschaft. Das Arbeitsklima ist durch einen partizipativen Führungsstil und eine respektvolle Personalpolitik geprägt. Die Fluktuationsrate ist gering. Die Migros Tessin betrachtet Gesundheit ganzheitlich und respektiert, dass auch das Privatleben Auswirkungen auf das Arbeitsleben und die Arbeitseffizienz hat.

«Unser grundlegendes Ziel ist der aufrichtige Wunsch nach glücklichen Mitarbeitenden, die in einem gesunden Arbeitsumfeld aktiv integriert sind», so Rosy Croce, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiterin der Personalabteilung der Migros Tessin. Dahinter steht die Überzeugung, dass zufriedene Menschen motivierter sind und bessere Leistung bringen. Sie werden leichter mit Herausforderungen fertig und strahlen ihr Wohlbefinden auf ihre Umgebung ab. Das ist wiederum wichtig für das Klima in den Teams und erhöht die Bereitschaft, effizient zusammenzuarbeiten. Wenn Mitarbeitende gut arbeiten, schneiden alle besser ab: die Einzelnen, das Team, die Vorgesetzten, das gesamte Unternehmen.

Auf strategischer Ebene hat sich die Migros Tessin zum Schutz der Gesundheit und zur Vorbeugung von Krankheiten und Verletzungen aller Mitarbeitenden verpflichtet und strebt seit Jahren eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen Massnahmen an: Dafür suchte die Genossenschaft zunächst nach Best-Practice-Beispielen. Anschliessend bemühte sie sich, die Kriterien des Labels Friendly Work Space zu erfüllen, das durch seinen ganzheitlichen Ansatz überzeugte. Die Initiative zur Zertifizierung – und zum Aufbau der erforderlichen Strukturen und Prozesse – ging von der Genossenschaft Migros Tessin selbst aus, die aktuell das einzige zertifizierte Unternehmen südlich der Alpen ist.

Besonderheiten in der Einführungsphase

«Da das Wohlbefinden der Mitarbeitenden seit jeher in den Werten und Grundsätzen der Migros und der Genossenschaft verankert ist, mussten zunächst eine Umsetzungsstrategie sowie Unternehmensziele unter Mitwirkung der Geschäftsleitung definiert werden», berichtet Frau Croce, die die Zertifizierung der Migros Tessin vorantrieb. Eine Arbeitsgruppe entwickelte daher Prozesse und definierte Abläufe, die dem Schutz der physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden dienen.

Kadermitglieder und Führungskräfte wurden beteiligt und entsprechend geschult. Danach wurden Gefässe entwickelt, um Mitarbeitende in den Dialog einzubinden, sowohl direkt als auch indirekt: Indirekt beispielsweise über einen Personalausschuss, der die Schnittstelle zu den Mitarbeitenden bildet und ihre Interessen in den im Statut festgelegten Gremien vertritt; direkt beispielsweise über jährliche Evaluierungssitzungen zur Gesundheitsförderung und Befragungen nach Informationsveranstaltungen, Schulungen und durchgeführten Massnahmen. Der Dialog wird auch auf Teamebene sehr individuell fortgesetzt. So gibt es in manchen Teams Tafeln für Spontaneinfälle, auf denen Verbesserungsideen von Mitarbeitenden geteilt und anschliessend diskutiert werden. In allen Teams spielt das bilaterale Gespräch mit den jeweiligen Vorgesetzten eine besondere Rolle. Damit wird eine enge, auf gegenseitigem Vertrauen basierende Beziehung gefördert.

Mit diesen Gefässen etablierte die Migros Tessin einen Kommunikationskreislauf mit einem Top-down- und einem Bottom-up-Ansatz: Die Geschäftsleitung informiert, sensibilisiert und klärt auf. Zugleich wird die Meinung der Mitarbeitenden abgeholt. Das Feedback fliesst zurück zur Geschäftsleitung und wird ausgewertet. Massnahmen werden den Bedürfnis-

sen der Mitarbeitenden entsprechend geplant und umgesetzt. Die Mitarbeitenden bemerken, dass ihr Feedback Einfluss auf die Massnahmen hat, und sind motiviert, auch weiterhin Feedback zu geben. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess setzt ein, der alle miteinbezieht und miteinander vernetzt. Mitarbeitende fassen immer mehr Vertrauen und beteiligen sich stärker.

Durch diesen Kommunikationskreislauf entstand eine partizipative Kultur der Gesundheitsförderung.

Beispiel «Case Management pro presenza»

Ausgangslage

Eine der ersten BGM-Massnahmen war die Einführung des «Case Management pro presenza». Vor rund 20 Jahren stellte man sich bei der Analyse von Abwesenheiten die Frage, ob es Faktoren gibt, die von der Arbeitgeberin direkt zu beeinflussen sind. Ziel sollte sein, möglichst gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und eine «Kultur des Abwesenheitsmanagements» zu etablieren, die nicht nur die reine Verwaltung von Abwesenheiten, sondern die Gesundheit als Ressource in den Mittelpunkt stellt.

Zu diesem Zeitpunkt war es noch sehr ungewöhnlich, Krankheit und Abwesenheiten zu thematisieren. Anfangs beäugten die Mitarbeitenden noch etwas misstrauisch, dass man ihrer Gesundheit plötzlich so grosse Aufmerksamkeit schenkte, und fühlten sich unwohl, etwas mitzuteilen. «Wir versuchten zu vermitteln, dass das Interesse an ihrer Gesundheit ehrlich ist», erzählt Frau Croce, die das Projekt von Anfang an begleitete, «und dass es in ihrem eigenen Interesse liegt, sowohl über die Arbeitsbedingungen nachzudenken als auch darüber, wie man Stress im Privatleben abbauen kann. Wir sind ernsthaft interessiert, Lösungen zu finden und unsere Mitarbeitenden auch in Notzeiten ganzheitlich zu unterstützen. Denn eine Lösung für sie ist auch eine Lösung für uns.»

Über die Jahre lernten die Mitarbeitenden, dass die Migros Tessin tatsächlich zu ihren Gunsten handelt, und fassten Vertrauen. Es dauerte allerdings einige Jahre, diesen Ansatz, der von gegenseitigem Respekt und Vertrauen gekennzeichnet ist, zu vermitteln. «Heute ist es für uns normal, über Abwesenheiten zu sprechen. Wohlbefinden und Abwesenheit sind zwei Seiten derselben Medaille», resümiert Frau Croce. Nicht nur das Bewusstsein der Mitar-

beitenden verbesserte sich über die Jahre wesentlich, sondern auch das Case-Management-System an sich. Heute rücken präventive Aspekte immer mehr in den Vordergrund.

Umsetzung

Sobald Situationen entstehen, die zu einer Abwesenheit führen (könnten), greift ein Prozess ein, der aus mehreren Phasen besteht. Da Abwesenheiten durch kritische Situationen bedingt sein können, liegt der Schlüssel in der rechtzeitigen Information der Vorgesetzten, um frühzeitig die nötige Hilfe leisten zu können. Dazu wurde ein Informationsfluss definiert, der Vorgesetzte wöchentlich an ihre Tasks in Bezug auf Abwesenheiten in ihrem Team erinnert.

In einer «**ultrapräventiven**» Phase, zum Beispiel bei psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, können sich Mitarbeitende an die HR-Abteilung oder einen anonymen Online-Informationspunkt wenden. Dieser wird von einem externen Unternehmen betreut und sichert Vertraulichkeit zu.

«**Schritt null**» (präventive Phase) greift bei einer Abwesenheit von mindestens einem Tag. Bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz reichen Mitarbeitende proaktiv ein einfaches Formular über ihr Wohlbefinden bei ihren Vorgesetzten ein. Es geht darum, zu verstehen, ob eine Anpassung der Arbeitssituation hilfreich für die weitere Genesung sein kann (z. B. Ausruhmöglichkeiten nach Operationen, Anpassung der Arbeitszeit oder Ähnliches).

«**Schritt 1**» (Prozessaktivierung) folgt nach der dritten Abwesenheit innerhalb von 12 Monaten (36 Monate bei Unfällen) oder bei Abwesenheiten von mehr als 30 Tagen. Die Vorgesetzten werden aktiv und führen mit den Mitarbeitenden ein empathisches Gespräch. Nicht die Krankheit wird thematisiert, sondern Unterstützungsmöglichkeiten seitens des Unternehmens. Ein Formular dient als Gesprächsleitfaden und die Daten und Formulare zu früheren Abwesenheiten werden herangezogen.

«**Schritt 2**» (neutrale Bewertung) tritt nach der Einzelfallprüfung in Kraft. Vorgesetzte können die Intervention eines Case Managers anfragen und händigen ihm dafür alle gesammelten Dokumente aus. Dieser schaltet sich für eine neutrale Beurteilung des Falles ein, ausserhalb der Linie, und geht auf die betreffende Person zu. Wenn es die Situation erfordert, kann eine Entscheidung herbeigeführt werden.

In weiteren Schritten wird der oder die Mitarbeitende vermehrt über die Abwesenheitshistorie sensibilisiert und es wird nach gemeinsamen Lösungen gesucht, die zugunsten aller Parteien sind.

Wirkungskontrolle

Die Migros Tessin ist sehr zufrieden mit der Wirkung ihres Case-Management-Systems. Während sie in «Schritt null» rund 1000 Fälle pro Jahr zählt, sind es in «Schritt 1» noch 100 bis 120 und in «Schritt 2» rund 40. «Schritt 3» und «Schritt 4» kommen äusserst selten zum Tragen, mit maximal 10 Fällen pro Jahr. «Die Lösung wird also oft schon viel früher im Verfahren gefunden, entweder auf Initiative der Mitarbeitenden oder in den Gesprächen mit den Vorgesetzten», erläutert Claudio Paganetti, Leiter des Verkaufspersonals und Case Manager. Wichtig für den Erfolg sind auch die Frühindikatoren, ob Mitarbeitende vor Problemen stehen. Dafür sind die Vorgesetzten sensibilisiert und achten neben den Abwesenheiten auch auf Veränderungen der Leistung und auf Anzeichen, die während den Gesprächen mit ihren Mitarbeitenden auftreten. So kann proaktiv gehandelt werden, bevor es überhaupt zu ernsthaften Problemen bzw. Abwesenheiten kommt.

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Heute setzt die Migros Tessin zahlreiche BGM-Massnahmen in unterschiedlichsten Bereichen und Komplexitätsgraden um. Das Label Friendly Work Space strukturiert bestehende Prozesse und erweitert diese. «Wenn man die Kultur der Gesundheitsförderung wirklich verinnerlicht hat, wird man über das hinausgehen, was die Kriterien verlangen. Es ist ein Kreislauf der Verbesserung, der den Menschen durch den gesamten beruflichen Lebenszyklus im Unternehmen begleitet», so Frau Croce.

Die Herausforderung für die Migros Tessin liegt in ihren 40 Standorten. Durch die räumliche Distanz

und die unterschiedlichen Geschäftsbereiche ist es nicht immer einfach, Massnahmen zu definieren, die für alle umsetzbar sind. Zudem ist die Koordinierung der Wirkungsüberprüfung aufwendig. Deshalb werden Ideen im Vorfeld getestet und Erfahrungen mit anderen Genossenschaften ausgetauscht. Wenn sich in der Analysephase herausstellt, dass die Wirkung nur gering ist, wird die Massnahme entweder nur in kleinem Umfang oder gar nicht umgesetzt. Anfangs mussten viel Zeit, Ressourcen und Energie investiert werden, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Das funktioniert nur über eine aufrichtige Haltung des Unternehmens, so Frau Croce, über Partizipation und die Umsetzung angemessener Massnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden.

Die Belohnung sei ein Kreislauf des Wohlbefindens im Unternehmen. Die Menschen sind motiviert und kooperativ und strahlen das auf ihre Umgebung aus. Ihr Bewusstsein für die eigene Gesundheit steigt und sie übernehmen mehr Verantwortung für sich und ihr Umfeld. Frau Croce freut sich besonders darüber, dass sich die Mitarbeitenden immer mehr öffnen und sich aktiv beteiligen. Denn das sei die Voraussetzung für kontinuierliche Verbesserung und ein Zeichen des Erfolgs von BGM.

Steckbrief

Die Migros-Gruppe ist ein Zusammenschluss verschiedener Unternehmen mit einem Dachverband, dem Migros-Genossenschafts-Bund, und zehn regionalen Genossenschaften. Die Migros Tessin ist eine dieser Genossenschaften und verwaltet die Filialen und Geschäfte in ihrem Genossenschaftsgebiet mit etwa 40 Standorten und über 1500 Mitarbeitenden.

5.9 Opacc Software AG

Work-Life-Balance und gelebte Wertschätzung im anspruchsvollen IT-Projektgeschäft

Familiäre Unternehmenskultur: gegenseitige Achtsamkeit und Freude bei der Arbeit

Zu den Mitarbeitenden schauen und ihr Wohlbefinden fördern ist ein zentrales Anliegen der Opacc Software AG. Die Arbeit des KMU ist stark durch Projektarbeit geprägt: arbeitsintensive Phasen und hohe Flexibilität, um den Kundenbedürfnissen zu entsprechen. Dies fordert alle Beteiligten und erfordert eine starke Motivation und Bereitschaft, sich für die Kundinnen und Kunden zu engagieren. Eine wertschätzende Firmenkultur ist aus Sicht der Geschäftsleitung ein Muss, um eine hervorragende Leistung zu erbringen und die Mitarbeitenden langfristig im Unternehmen zu halten. Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) wird von Opacc als ein wichtiger Aspekt gesehen, eine solche Kultur glaubwürdig zu schaffen und zu erhalten. Regina Gripenberg, CFO und Mitglied der Geschäftsleitung, ist überzeugt: «Es reicht heute nicht, ergonomische Arbeitsplätze zu haben. Die Haltung muss von innen kommen und sie muss sich in die Kultur übertragen.» Monika Brügger, Teamleiterin Administration, erlebt es so, dass dies ein besonderes Merkmal der Opacc ist: «Opacc unterscheidet sich durch die Wertschätzung, die man von oben bekommt und die man füreinander hat. In meiner früheren Firma war alles sehr hierarchisch. Da gab es kein Danke.»

Mittels BGM die Loyalität der Mitarbeitenden stärken

Im IT-Markt herrscht ein grosser Bedarf an qualifizierten Fachkräften. Für die Opacc Software AG ist es deshalb entscheidend, sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren: einerseits, um erfolgreich neue Mitarbeitende zu finden, andererseits insbesondere auch, um ihre bestehenden Beschäftigten bei sich zu halten. BGM ist ein sehr wichtiger Faktor, um im Unternehmensalltag bewusst die gesundheitliche Situation der Mitarbeitenden im Blick zu behalten. «Es gibt überall einen Fachkräftemangel und da muss ich meine Leute schützen. Nur so kann

ich auf sie zählen», beschreibt CFO Regina Gripenberg die Motivation, der Planung und Umsetzung von BGM einen hohen Stellenwert zu geben.

Auch für die Mitarbeitenden ist es wichtig, dass die Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen langfristig im Unternehmen bleiben: «Es darf nicht so viele Wechsel geben in einem Unternehmen, weil man damit ganz viel Know-how verliert», bringt Stephan Helfenstein, Digital Marketing Berater, die grosse Bedeutung der Mitarbeitendenbindung auf den Punkt. Weiter betont er: «Dass man so viele langjährige Mitarbeitende hat, sagt viel darüber aus, dass viel gemacht wird für sie.»

Denn bei Opacc sind sowohl die Fluktuation wie auch Absenzen tiefer als die Zahlen, welche durch den IT-Branchenverband als Benchmark veröffentlicht werden. Daran misst CFO Regina Gripenberg die Wirkung der Fokussierung auf die Zufriedenheit der Beschäftigten und betont, dass für sie die niedrige Fluktuationsrate von 3 bis 4 Prozent eine Folge von BGM bei Opacc ist. Dies zeigt für sie einen klaren Nutzen für das Unternehmen: «Es lohnt sich ganz klar! Das rechnet sich sehr einfach! Die niedrige Fluktuationsrate zahlt sich sehr schnell aus. Man spart so viel Zeit für die Einarbeitung. Und es ist unbezahlbar, wenn die Mitarbeitenden motiviert und selten abwesend sind.»

Natürlich lässt sich BGM aus Sicht von Regina Gripenberg nicht immer klar abgrenzen von anderen Bereichen wie Führungsaufgaben oder Weiterbildung, die zu einer attraktiven Unternehmenskultur beitragen. «Dass man herausspürt, wenn ein Mitarbeiter ein Problem hat – ist das jetzt BGM oder nicht?» Für sie ist das allerdings auch nicht entscheidend, da BGM im Alltag etwas ganz Normales sein sollte.

Akzeptanz von BGM: Engagement der Geschäftsleitung und Eigeninitiative der Mitarbeitenden

Wie entscheidet man bei Opacc, welche BGM-Massnahmen umgesetzt werden und welche Angebote zum eigenen Unternehmen passen? Ideen können

auf vielfältigen Wegen entstehen. Teilweise kommt der Anstoss von der Geschäftsleitung, teilweise durch die Beschäftigten. Die Mitarbeitenden werden einmal jährlich anonym zur Zufriedenheit und zum psychischen sowie physischen Wohlbefinden befragt. Daneben gibt es ein BGM-Team, das aus Mitarbeitenden verschiedener Bereiche besteht. Auf diese Personen gehen andere Beschäftigte mit Anregungen und Wünschen zu. So ist im Lauf der Jahre bei Opacc ein Angebot entstanden, aus dem sich die Beschäftigten das aussuchen können, was ihnen entspricht: zum Beispiel verschiedene Sportangebote, Weiterbildung und Schulungen, Gratis-Früchte und Gratis-Wasser.

Regina Gripenberg ist wichtig, dass BGM-Angebote durch Anregungen der Mitarbeitenden entstehen, damit nicht etwas umgesetzt wird, was für diese keine Relevanz hat und nicht genutzt wird. «Wenn es von den Mitarbeitenden kommt, ist die Akzeptanz viel grösser», ist ihre Erfahrung. Nutzen mehrere Beschäftigte regelmässig ein Angebot, wird deutlich, dass es einem echten Bedürfnis entspricht. Dabei gibt es unterschiedliche Vorlieben, was sich an der vielfältigen Auswahl von Aktivitäten, Weiterbildungen und der Gestaltung des Arbeitsumfelds zeigt. Viele Mitarbeitende bei Opacc sind sportlich aktiv und möchten dies in ihren Arbeitsalltag integrieren. Dies zieht sich durch das ganze Unternehmen, von der Leitungsebene bis hin zu den Praktikanten, wie Monika Brügger erzählt: «Die Geschäftsführer leben das vor: Sie sind auch alle sportlich.» Es finden sich interessierte Personen zusammen und organisieren Möglichkeiten, die allen Mitarbeitenden offenstehen. Als Ausgleich zur Schreibtischarbeit wird dies laut Stephan Helfenstein sehr geschätzt: «Man hat ein grosses Sportangebot: Yoga, Unihockey und so weiter. Die Leute werden dazu animiert, sich zu bewegen.» Die Sportangebote unterstützt die Opacc AG auch finanziell. Die teilnehmenden Mitarbeitenden zahlen einen geringen Eigenanteil, der Rest wird von der Firma übernommen.

Arbeiten unter Zeitdruck: Strukturen schaffen und Schulungen anbieten

Situations-/Bedarfsanalyse

Das Arbeitsumfeld bei Opacc ist stark geprägt durch Projektarbeit mit hohen Arbeitsspitzen und Phasen mit vielen Überstunden. Dies liegt in der Natur der

Projekte, die bei Opacc betreut werden, und gehört in einem gewissen Rahmen zur Arbeit. Die dadurch entstehende Belastung der Beschäftigten ist Regina Gripenberg nur zu bewusst: «Die Mitarbeitenden haben teilweise einen enormen Druck. Das kann man nicht beschönigen, es kann streng sein.» Gerade weil die Projektarbeit nicht immer planbar ist und Flexibilität erfordert, ist ein fairer und überlegter Umgang mit der Arbeitszeit bei Opacc sehr wichtig.

Strukturen: Hohe Flexibilität bei der Arbeitszeit ist keine Einbahnstrasse

Grundsätzlich achtet das Unternehmen darauf, die Flexibilität, die von den Mitarbeitenden im Projektalltag erwartet wird, diesen im Gegenzug ebenfalls so gut wie möglich zu bieten. «Die flexible Arbeitszeit schätzen sicher viele Leute. Sie können den Rhythmus selber bestimmen, beispielsweise Familienväter, die um halb fünf Feierabend machen wollen und morgens lieber früher anfangen», erzählt Monika Brügger, Teamleiterin Administration. Zudem ist es jederzeit möglich, auf ein Teilzeitpensum zu wechseln, was momentan ein gutes Drittel der Beschäftigten nutzt. Ebenfalls dazu gehört die Möglichkeit, Sabbaticals zu nehmen. Im Rahmen des Labels Friendly Work Space wurde zudem ein Abwesenheitsreglement eingeführt, in dem alle Regelungen rund um die Arbeitszeit für die Mitarbeitenden transparent nachvollziehbar sind.

Dennoch sind der Zeitdruck und Unterbrechungen bei der Arbeit Punkte, bei denen in der jährlich stattfindenden Mitarbeitendenbefragung stärker als bei anderen Themen Handlungsbedarf deutlich wird. Diese Ergebnisse sowie Rückmeldungen der Mitarbeitenden zeigen der Geschäftsleitung, dass sie ein besonderes Augenmerk auf die Work-Life-Balance und ausreichend Erholungsphasen legen muss.

Weiterbildung: Strategien lernen und Grenzen setzen

Ganz konkret werden deshalb immer wieder Schulungen und Workshops angeboten, in denen passende Strategien vermittelt werden, um mit Zeitdruck gut umzugehen. So gibt es Seminare dazu, wie man Arbeitsunterbrechungen reduzieren kann oder unter Zeitdruck Prioritäten setzt. Eine wichtige Rolle spielen die Führungskräfte, welche als Vorgesetzte eine Vorbildfunktion haben. Für sie werden Führungsseminare angeboten, zuletzt ein Workshop zum Thema «Führen unter Druck».

Im Anschluss an die Schulungen und Workshops wird das Feedback mithilfe der digitalen Plattform moodle.org eingeholt, um zu überprüfen, wie die Angebote bei den Teilnehmenden ankommen. So kann gezielt ausgewertet werden, welche Veranstaltungen als hilfreich bewertet werden. Langfristig zeigt sich die Wirkung in einer Abnahme der Mehrstunden in den letzten Jahren. Stephan Helfenstein berichtet: «Die Überzeit hat in den letzten Jahren eher abgenommen. Opacc achtet darauf, dass man sich zum Beispiel abgrenzt, wenn man nicht arbeitet. Ständige Mails können einen stressen. Wir wurden so geschult, dass nicht erwartet wird, ausserhalb der Arbeitszeit Mails zu lesen.» Damit das Gelernte im Arbeitsalltag nicht vergessen geht, werden auch in Zukunft Weiterbildungen angeboten und die Jahreszeitkonten durch die Vorgesetzten im Blick behalten.

BGM als Bestandteil der Gestaltung des neuen Firmengebäudes

Situations-/Bedarfsanalyse

Im Herbst 2018 ist die Opacc AG in den neuen Hauptsitz eingezogen, da das frühere Firmengebäude nicht mehr ausreichend Platz für die wachsende Belegschaft hatte. Die Planung des Neubaus wurde mit dem Wunsch verbunden, für die Beschäftigten ein Umfeld zu schaffen, in dem sie sich wohlfühlen und gerne arbeiten. Die BGM-Perspektive wurde dabei konsequent mitgedacht und bei der Gestaltung der Räume wurde darauf geachtet, Stressreduktion und Ausgleich zum Arbeitsdruck zu ermöglichen. Damit der Neubau diesen hohen Ansprüchen entspricht, wurden Ideen und Wünsche der Mitarbeitenden in der Planungsphase aufgenommen, gesammelt und mit Experten besprochen; so konnte der Input in die Bauplanung und Innenausstattung einfließen, erzählt Stephan Helfenstein: «Beim Neubau wurden die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgefragt, beispielsweise wurden Dusche und Garderobe auf ihren Wunsch gebaut.»

Architektur und Innenausbau für ein gesundes und attraktives Arbeitsumfeld

Das ganze Gebäude bietet nun sehr viel Platz, Sitzungszimmer, Co-Working-Zonen und Bereiche, um in Ruhe zu arbeiten. Höhenverstellbare Tische für alle Arbeitsplätze werden als Standard gesehen.

Wichtig ist aus Sicht der Beschäftigten, dass es Möglichkeiten zum Rückzug gibt, einen Ort, wo man kein Telefon hat und sich einfach ausruhen kann. Auf jedem Stockwerk gibt es Ruhezeiten. Speziell sind der Ruheraum mit Schlafkojen sowie die Unterhaltungszonen mit Billardtisch, Barbereich und Grossbildschirm für Videospiele – letzteres Angebot ist besonders beliebt bei Jüngeren bzw. Auszubildenden. So kann der Ausgleich zur stressigen Arbeit gut in den Tagesablauf eingebunden werden, wie Monika Brügger feststellt: «Im Ruheraum gibt es Liegen, die genutzt werden. Ich mache gerne einen Powernap oder höre dort Musik.»

Ruheraum mit Schlafkojen und Liegemöglichkeiten

Aufgrund der Homeoffice-Pflicht während der Corona-Pandemie waren die Beschäftigten in den letzten zwei Jahren insgesamt weniger häufig am Hauptsitz, manche Angebote konnten deshalb nur bedingt genutzt werden. Ob die baulichen Massnahmen tatsächlich etwas für die Gesundheit der Mitarbeitenden bringen, macht die Geschäftsführung daran fest, wie stark die Räume genutzt werden. Da sie selbst viel vor Ort sind, sieht man während des Tages, welche Räume besonders gerne genutzt werden. Zudem gab es zahlreiche positive Feedbacks der Mitarbeitenden, dass die Umsetzung sehr geschätzt wird.

Daher besteht bei Opacc die Offenheit, auch in Zukunft baulich etwas zu ändern, wenn dadurch der

ABBILDUNG 6

Ruheraum mit Schlafkojen und Liegemöglichkeiten bei der Opacc Software AG



Ausgleich gefördert werden kann. Es wurden bereits neue Vorschläge aufgenommen und auch realisiert, wie Regina Gripenberg schildert: «Dieses Jahr haben die Leute sich Liegen draussen gewünscht und eine Boccia-Bahn. Das habe ich mit dem CEO angeschaut und dann haben wir das umgesetzt. Wir haben den Platz gehabt und fanden es sinnvoll. Unser Credo ist, dass wir den Mitarbeitenden hier einen tollen Arbeitsplatz bieten wollen.»

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Für Opacc ist BGM ein Engagement, das sowohl einem inneren Bedürfnis entspricht als auch ein Zeichen nach aussen setzt. Die Zertifizierung als Friendly Work Space ist aus Sicht von Regina Gripenberg eine konsequente Weiterführung dieser Haltung: «Natürlich könnte man BGM auch ohne Label machen. Aber mit dem Label verpflichtet man sich nach innen und nach aussen. Dann fängt man im Unternehmen an, über gesundheitsfördernde Massnahmen zu sprechen.» Daher trägt für Opacc der Anspruch, sich gegenüber einer neutralen Stelle zu beweisen, zum Erfolg von BGM bei und macht das Unternehmen auch stolz, als erstes IT-Unternehmen in der Schweiz als Friendly Work Space ausgezeichnet worden zu sein.

Ausgangspunkte für erfolgreiches BGM:

- Eine hohe Wertschätzung der Arbeitskraft und Kompetenz der Mitarbeitenden und der ehrliche Wunsch, deren Gesundheit zu erhalten, müssen der bereits existierenden Firmenkultur entsprechen, damit BGM seine positiven Effekte zeigen kann.
- Die Geschäftsführung und Führungskräfte müssen hinter den Massnahmen stehen und sollten diese selbst aktiv nutzen, damit vorgelebt wird, dass die Gesundheit wichtig ist und neben der wirtschaftlichen Perspektive einen hohen Stellenwert hat.
- Sich bewusst machen, dass BGM zwar Kosten verursacht, auf der anderen Seite aber auch einen Nutzen für das Unternehmen bringt, weil die Mitarbeitenden langfristig bleiben und zufrieden sind. Dieser Punkt ist für CFO Regina Gripenberg eindeutig: «Natürlich gibt man Geld für BGM aus. Aber wenn man es richtig macht, ist die Wertschöpfung viel grösser als die Kosten.»

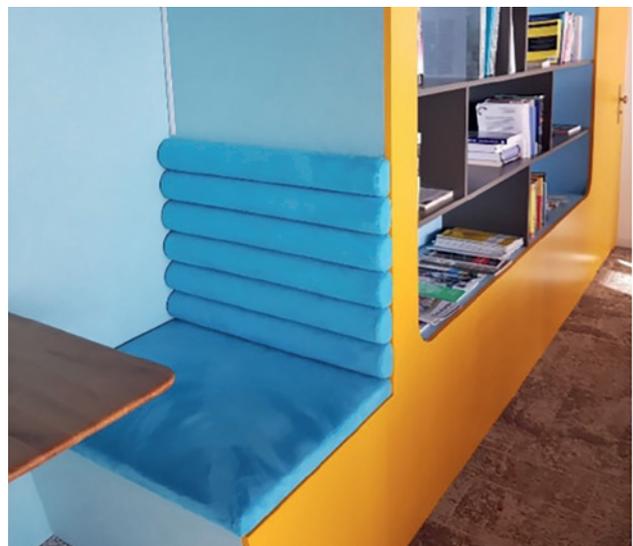
- Eigeninitiative der Mitarbeitenden fördern: Vorschläge aktiv einfordern, transparent prüfen und nach Möglichkeit umsetzen – so passen die BGM-Angebote auch wirklich zum jeweiligen Unternehmen.
- BGM lässt sich auch in KMU gut umsetzen, wenn man pragmatisch vorgeht und auf dem aufbaut, was bereits vorhanden ist an positiven Massnahmen, empfiehlt Regina Gripenberg: «Man sollte die Dinge, die man schon gut macht, erst mal identifizieren. Dann kann man die Quick wins finden. Für kleinere Betriebe braucht es nicht zu viel Administration. Man kann es einbinden in das, was man vorher schon hatte.»
- Kontinuierlich prüfen, welche Massnahmen tatsächlich einen Nutzen für die Mitarbeitenden schaffen – dabei war für Regina Gripenberg das Label FWS ein wichtiger Anstoss, stärker zu hinterfragen und zu optimieren: «Wir haben mehr über die Aktionen gesprochen, die gemacht wurden. Um zu entscheiden, ob man das im nächsten Jahr wieder macht.»

Steckbrief

Die Opacc Software AG ist ein KMU im Bereich der Enterprise-Software-Entwicklung und beschäftigt rund 170 Mitarbeitende.

ABBILDUNG 7

Rückzugsmöglichkeit und Ruhezone in der Bibliothek bei der Opacc Software AG



5.10 SBB

Krankheitskosten gar nicht erst entstehen lassen: Gesundheitsmanagement als Teil des Veränderungsmanagements bei der SBB

Massgeschneiderte Lösungen für 150 Berufsbilder

«Wir haben gemerkt, dass die Wirkung viel grösser ist, wenn wir in der Ableitung von BGM-Massnahmen spezifisch, zielgruppen- und bedarfsorientiert vorgehen statt «one size fits all» sagt Karin Mahler, Leiterin des Bereichs Arbeitsmarktfähigkeit, Gesundheit und Soziales (AGS) im Human Resources bei der SBB.

Um die Problemstellungen der verschiedenen Berufskategorien besser zu verstehen, werden die BGM-Fachspezialistinnen und -Fachspezialisten des Bereichs Gesundheitsschutz und Prävention ausgewählten Organisationseinheiten und deren Berufskategorien zugeteilt. In dieser Rolle sind sie nahe am Geschäft und verstehen die spezifischen Herausforderungen, die zum Beispiel im Rangiergeschäft ganz anders aussehen als bei Mitarbeitenden im Verkauf oder bei Kundenbegleitenden auf dem Zug. Als «Key-Accounter» unterstützen sie den jeweiligen Bereich in sogenannten Steuergruppen bei der Analyse des Gesundheitsgeschehens auf der Ebene von Organisationseinheiten oder Berufsgruppen und bei der Ableitung von wirkungsvollen Massnahmen für die entsprechenden Berufsgruppen oder Funktionen.

Dieses Vorgehen hat sich für die SBB bewährt und stellt sicher, dass nicht «vom Elfenbeinturm aus» agiert wird. Zentral dabei ist der aktive Einbezug der Mitarbeitenden bei der Umsetzung von Massnahmen, welcher das Commitment erhöht. Ein weiterer positiver Effekt der Abgabe der Umsetzungsverantwortung an die betroffene Linie ist die Vernetzung unter den Kolleginnen und Kollegen, wenn sie selbst die Angebote zur Verfügung stellen.

Auch das sorgfältigste Ausrichten von Massnahmen auf die jeweiligen Berufs- oder Altersgruppen verhindert nicht alle Krankheitsfälle. Bei Krankheit begleiten Frühinterventions- und Case Manager die Betroffenen und ihre Führungskräfte ganz individuell beim Wiedererwerb der Leistungsfähigkeit.

Früherkennung und BGM als Veränderungsmanagement

BGM setzt bei der SBB bereits an verschiedenen Punkten im Rekrutierungsprozess an. Zum einen wird das Label Friendly Work Space von Gesundheitsförderung Schweiz durch Filter auf Job-Plattformen genutzt und im Rekrutierungsprozess ganz situativ aufgenommen und mit den Bewerbern besprochen. Für Karin Mahler ist klar, dass Unternehmen, die in BGM investieren, gegen aussen attraktiver sind: Man müsse die Möglichkeit haben, das nach aussen zu zeigen, und dafür sei das Label eine gute Kommunikationsmöglichkeit.

Zum anderen wurde pro Berufsbild ein Fragebogen entwickelt, mit dem bereits in der Rekrutierung geprüft wird, ob eine Person den Beruf auch langfristig ausüben kann. Das habe nicht nur damit zu tun, dass die SBB Langzeitausfälle vermeiden wolle, sondern dass die SBB auch in der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden stehe, sagt Karin Mahler.

Zudem wird BGM konsequent als Teil des Veränderungsmanagements verstanden, das heisst, in geplante und bestehende Projekte wird von Anfang an die Gesundheitsperspektive eingebracht und mitgedacht. Das kann zum Beispiel beim Neubau eines Gebäudes der Fall sein, wenn dort die Ergonomie der Arbeitsplätze bereits bei der Planung integriert wird. Nachträgliche Änderungen würden hingegen viel höhere Kosten verursachen.

Die Früherkennung von gesundheitlichen Problemen ist elementar. Dabei werden zum Teil auch externe Fachpersonen oder Institutionen eingebunden. Die Sozialberatung zum Beispiel sei ein Seismograf, sagt Karin Mahler, und ist überzeugt: «Die Leute haben oft schon Probleme, bevor sie krank werden. Man kann sie also vorher schon unterstützen.»

Die Führungskräfte empfehlen Kontakte zur Sozialberatung, ermuntern ihre Mitarbeitenden, das Gespräch zu suchen. Rea Vögeli, Teamleiterin bei den Zugverkehrsleitenden, hat damit bereits gute Erfah-

rungen gemacht: «Sie sind so breit aufgestellt, dass man mit allen Geschichten hingehen kann: Finanzen, Familie, Beruf, psychische Gesundheit, Sucht und Konflikte am Arbeitsplatz.» Das entlaste auch die Führungskräfte, die ja keine Fachpersonen sind, wenn es um professionelle Beratung in solchen Themen gehe. Eine weitere Möglichkeit für Vorgesetzte, Unterstützung und konkrete Handlungsanweisungen zu erhalten, ist der externe Dienstleister «Health & Medical Service», der die SBB bei medizinischen Beurteilungen und Beratungen unterstützt.

BGM für neue Mitarbeitende: Sanfter Einstieg in den Schichtdienst

Auslöser für diese Massnahme, die Quereinsteiger besser auf die Arbeit im Schichtbetrieb vorbereiten soll, waren erhöhte Fehltag und Frühfluktuation. Denn es gehe ja ums Erleben, so Rea Vögeli: «Wir fragen in der Rekrutierung natürlich, wie man es sich vorstellt mit den Schichtdiensten. Und da sagen viele: kein Problem.» Was die Bewerbenden dabei jedoch unterschätzen: Schichtarbeit stellt erhöhte Anforderungen an die Gesundheit der Mitarbeitenden. Das wird zum Beispiel bei den Zugverkehrsleitenden sichtbar, den «Fluglotsen im 24-Stunden-Betrieb». Allerdings fand die Ausbildung bis vor Kurzem während Regelarbeitszeiten statt – Schultage wechselten sich mit Tagen in der Betriebszentrale ab. Die Schichtarbeit an sich und ihre Auswirkungen auf die Ernährung, das Schlafverhalten, das Sozialleben und die Freizeit wurden in der Ausbildung zu wenig erlebt und behandelt.

Die Massnahme «sanfter Einstieg» hat bewirkt, dass seither das Thema Schichtarbeit theoretisch und praktisch in die Ausbildung integriert ist. Neben einem Theorieteil zu den gesundheitlichen Auswirkungen der Schichtarbeit und Massnahmen für die Erhaltung der Gesundheit werden neu während der Ausbildung einzelne Nachtschichten erlebbar gemacht. Im ersten Jahr nach der Ausbildung sprechen zudem geschulte Führungskräfte mit Erfahrung in der Schichtarbeit das Thema strukturiert an, bieten frühzeitig Hilfestellungen und Tipps.

Die Idee, den Blick auf Berufseinsteiger zu werfen, sei aus einer übergeordneten HR-Initiative entstanden. Die Massnahme selbst sei in einer engen Zusammenarbeit zwischen HR und Linie ausgearbeitet worden, so die BGM-Fachspezialistin und Projekt-

leiterin Corinne Scheiwiller. Zuerst wurde ein Pilotprojekt in einer Betriebszentrale durchgeführt, um die Umsetzbarkeit und Wirkung der Massnahme zu prüfen. Dazu wurden die beteiligten Personen mithilfe eines Fragebogens zu ihrem Erleben der Massnahme befragt und eine Kontrollmessung mit Personen ohne «sanften Einstieg» durchgeführt. Die Planung und Durchführung des Pilotprojekts dauerte insgesamt zwei bis drei Jahre, aber dafür konnte die Massnahme relativ zügig schweizweit eingeführt werden. «Denn alle Beteiligten sahen einen hohen Mehrwert in dieser Massnahme», so Corinne Scheiwiller.

Boxenstopp: kurz innehalten

Auslöser für diese Massnahme war die Digitalisierung und die sich schnell verändernde Arbeitswelt. Das gehe einher mit neuen Herausforderungen, beruflich wie privat, sagt Corinne Scheiwiller. Sie erzählt, dass der Boxenstopp Mitarbeitenden die Möglichkeit geben soll, «eine Auslegeordnung zu machen». Es gehe also darum, innezuhalten und die persönliche, berufliche und gesundheitliche Situation zu reflektieren; sich bewusst zu machen, wo die eigenen Stärken liegen und was Punkte sind, an denen man arbeiten kann. Für diese Punkte werden gemeinsam nächste Schritte erarbeitet, damit die Mitarbeitenden ihre Zukunft eigenverantwortlich aktiv angehen können. «Somit leistet der Boxenstopp einen Beitrag zur präventiven Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden in allen Lebensphasen», so die BGM-Fachspezialistin.

Die Mitarbeitenden können dieses freiwillige und vertrauliche Angebot entweder in einem Einzelgespräch oder an einem Gruppentag nutzen. Das Hauptziel ist, dass sie neue Impulse bekommen und dazu angeregt werden, zukünftige Herausforderungen bereits frühzeitig anzugehen, bevor Probleme daraus entstehen. Der Boxenstopp wird auch genutzt, um die verschiedenen Angebote der SBB zu vermitteln. Zentral am Boxenstopp sei, dass den Mitarbeitenden nicht alles abgenommen werde, sagt die BGM-Fachspezialistin. «Man muss selbst aktiv werden und Eigenverantwortung übernehmen. Dies beginnt bereits mit der Anmeldung.» Wer dennoch einen kleinen Anstoss braucht, erhält zum Geburtstag oder zur Geburt eines Kindes eine

E-Mail, zum Beispiel mit der Botschaft: «Ein runder Geburtstag ist ein besonderes Ereignis und kann Anlass sein, die eigene aktuelle Situation zu beleuchten. Die SBB bietet dir mit dem Boxenstopp diese Gelegenheit.» Auch hier wurde die Machbarkeit in einem einjährigen Pilotprojekt geprüft und die Massnahme erst anschliessend schweizweit ausgerollt.

BGM bei zunehmender Digitalisierung mitdenken: Human Factors

Die Einführung von technischen Systemen habe in der Vergangenheit manchmal zu Überforderung bei Mitarbeitenden geführt, die beispielsweise mit bestimmten Geräten nicht zurechtgekommen seien, so die Fachspezialistin Anna Windischer. Dafür zu sorgen, dass die Technologie die Mitarbeitenden entlastet, nicht belastet, fällt in den Bereich Human Factors.

Im Bereich der Zugreinigung wurde zum Beispiel ein digitales Hilfsmittel eingeführt, um die Reinigung bedarfsorientiert durchzuführen. Auf dem Bildschirm des Smartphones wird den Mitarbeitenden der Sauberkeitszustand des Zuges in Rot, Orange oder Grün angezeigt, und dementsprechend wird die Arbeit priorisiert. Anna Windischer erklärt, dass je nach der Gestaltung der App das digitale Hilfsmittel unterstützend oder «auch als zusätzlicher Druck für die Mitarbeitenden empfunden werden könnte». Würde beispielsweise das Tool zu einer verstärkten Kontrolle der Leistung der Mitarbeitenden oder zu Zeitdruck führen, würde der Stress zunehmen. Wenn das Tool aber so eingesetzt wird, dass das Team sich untereinander besser organisieren und seinen Handlungsspielraum nutzen kann, dann führt die Digitalisierung sogar zur Entlastung. Somit ist es immer wichtig, das Zusammenspiel zwischen Mensch, Technik und Organisation zu betrachten. Aufgrund immer komplexerer Systeme kommt es auch dazu, dass Menschen die automatisierten Prozesse kaum mehr verstehen. Daher sei es besonders wichtig, auch im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit, Sicherheit und Akzeptanz die Interaktion zwischen Mensch und Technik gut und aufgabengerecht zu gestalten.

Um also schon vor der Einführung zu untersuchen, welche Auswirkungen eine neue Technologie auf die Mitarbeitenden, ihre Tätigkeit und ihr Arbeitsumfeld

hat, führt die SBB unter anderem Interviews und Beobachtungen von Arbeitsabläufen im Rahmen von Pilotstudien durch. Mögliche Anpassungen der Technologie werden anschliessend mit Personen, die für die Einführung der neuen Technologie zuständig sind, diskutiert. Und nicht zuletzt werden auch hier die Führungskräfte bezüglich der Veränderungen der neuen Technologie sensibilisiert: «Es verändert zum Beispiel die ganze Führung, weil die Leute autonomer arbeiten können.»

Anna Windischer ist vom Nutzen eines frühen Einbezugs von Human Factors überzeugt: «Wenn man erst am Ende dazukommt, ist es schwierig, noch was zu verändern. Oder man muss das ganze System zurücknehmen, weil es überhaupt nicht funktioniert. Das wäre viel kostenintensiver, als wenn man Human Factors schon von Beginn an berücksichtigt.»

Wirkungsmessung: Daten erheben, bündeln und nutzen

Zur Wirkungsmessung stehen der SBB Daten aus der jährlichen Personalbefragung zur Verfügung. Sie werden von einem externen Dienstleister datenschutzkonform zu Teamwerten zusammengefasst. Diese Teamdaten lassen sich auch zu grösseren Gruppen zusammenfassen, um zum Beispiel Informationen zur Situation in den verschiedenen Berufsgruppen, Altersgruppen oder Regionen zu erhalten. Zusätzlich stehen als KPI Fallzahlen, Fehltag pro FTE sowie Kosten und weitere Kennzahlen aufgrund von Ausfällen zur Verfügung.

«Wenn wir über Wirkung sprechen wollen, ist es entscheidend, dass wir verstehen, in welchem Kontext diese Wirkung steht», so Urban Studer, Leiter des Teams Steuerung, Strategie & Entwicklung der SBB. Zur Interpretation der Wirkung von Massnahmen nutzt die SBB ein Wirkungsmodell, wie es in ähnlicher Form auch bei Gesundheitsförderung Schweiz gefunden werden kann. Das Wirkungsmodell bietet eine Grundlage, das Zusammenspiel von Arbeitsressourcen und Arbeitsbelastungen verständlich zu machen. Dadurch erhält die SBB Ansatzpunkte für Massnahmen, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu schützen, zu erhalten und zu fördern.

Ausgewählte Kennzahlen können mit dem Management diskutiert werden, um zum Beispiel Veränderungen im betreffenden Zeitraum durch das Manage-

ment einordnen zu lassen. In den Steuergruppen unterstützen die «Key-Accounter» als Fachspezialistinnen und -spezialisten ausgewählte Organisationseinheiten dabei, Kennzahlen zu interpretieren, Entwicklungen im zeitlichen Verlauf einzuordnen und Massnahmen abzuleiten. Eine grosse Veränderung in den Kennzahlen, wie sie etwa durch eine Pandemie ausgelöst werden kann, zeigt sich beispielsweise deutlich auf Unternehmensebene. Dieser Effekt dient dann als Vergleichsbasis, um Veränderungen auf der Ebene von Untereinheiten zu erkennen und angemessen zu interpretieren.

Dass die Massnahmen der SBB Wirkung zeigen, ist gut belegt, wie Karin Mahler berichtet: «Die SBB spart dadurch pro Jahr einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag. Dies können wir belegen, weil wir seit 2008 kontinuierlich BGM-relevante Daten erfassen und diese systematisch auswerten. Diese Auswertungen helfen uns, nicht nur die Wirkung unserer Arbeit auszuweisen, sondern auch spezifische Entwicklungen im Gesundheitsgeschehen der SBB zu erkennen und für die Konzernleitung sichtbar zu machen.»

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

BGM in einem sehr grossen Unternehmen mit sehr vielen Berufsbildern kann herausfordernd und komplex sein. Folgende Erfolgsfaktoren können hervorgehoben werden:

- Die Fachpersonen, die Massnahmen für die Gesundheit der Mitarbeitenden entwickeln, müssen nah an den Mitarbeitenden sein, um mögliche Gesundheitsrisiken erkennen zu können. Bei der SBB hat sich ein Key-Accounting-System bewährt, bei dem einzelne Fachpersonen für bestimmte Berufsgruppen zuständig sind und mit diesen in engem Austausch bleiben.
- Lassen sich Krankheitsfälle nicht vermeiden, trägt eine individuelle Begleitung der Betroffenen zu einer möglichst raschen Rückkehr in die Arbeit bei.

- Je früher Risiken für die Gesundheit erkannt werden, desto weniger Kosten und Aufwand verursachen sie. BGM sollte als Bestandteil des Veränderungsmanagements betrachtet werden, also bei jeglichen Änderungen, die sich auf die Mitarbeitenden und ihre Arbeitsweise auswirken, mitgedacht werden. Dies umfasst zum Beispiel neue Gebäude, Möbel, Arbeitsinstrumente und Materialien ebenso wie digitale Systeme. Wird die Änderung durch eine Fachperson auf mögliche gesundheitliche Auswirkungen hin überprüft, lassen sich gesundheitliche Probleme vermeiden und weitere Kosten einsparen, weil ungeeignete Strukturen im Nachhinein nicht wieder verändert oder gar ersetzt werden müssen.
- Planung und Wirkungsmessung hängen zusammen und bilden den Rahmen für strukturiertes, erfolgreiches BGM. Wer bei der Planung bereits die gewünschte Wirkung dieser Massnahme definiert und somit den Grund für diese spezifische Massnahme benannt hat, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit den gewünschten Effekt feststellen und auch messen können.

Steckbrief

Die SBB ist eines der heterogensten und komplexesten Unternehmen in der Schweiz, mit über 150 Berufsbildern und mehreren hundert Standorten. Die Herausforderung für BGM besteht unter anderem darin, Gesundheitsrisiken früh zu erkennen und spezifische, zielgruppen- und bedarfsorientierte Massnahmen für die Mitarbeitenden zu entwickeln – getreu dem Motto «früh am Zug».

Wankdorfallee 5, CH-3014 Bern
Tel. +41 31 350 04 04
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tel. +41 21 345 15 15
office.lausanne@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch