HR Today Special

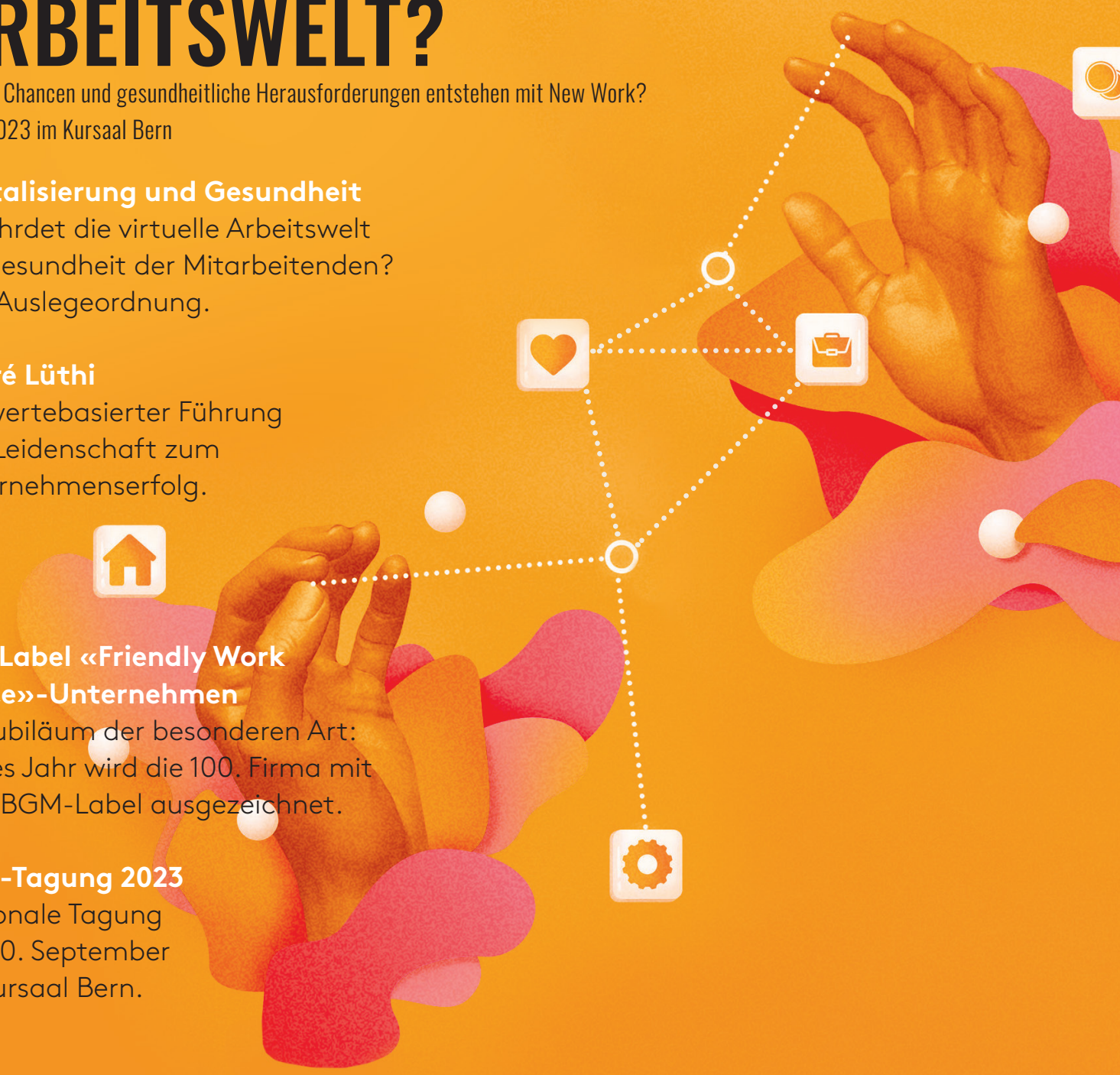
2023

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Die themenspezifische Beilage zum HR Today in Zusammenarbeit mit Gesundheitsförderung Schweiz

GESUNDE NEUE ARBEITSWELT?

Welche Chancen und gesundheitliche Herausforderungen entstehen mit New Work?
20.9.2023 im Kursaal Bern



Digitalisierung und Gesundheit
Gefährdet die virtuelle Arbeitswelt die Gesundheit der Mitarbeitenden? Eine Auslegeordnung.

André Lüthi
Mit wertebasierter Führung und Leidenschaft zum Unternehmenserfolg.

100. Label «Friendly Work Space»-Unternehmen
Ein Jubiläum der besonderen Art: Dieses Jahr wird die 100. Firma mit dem BGM-Label ausgezeichnet.

BGM-Tagung 2023
Nationale Tagung am 20. September im Kursaal Bern.

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

NATIONALE TAGUNG FÜR BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT 2023

GESUNDE NEUE ARBEITSWELT?

MITTWOCH, 20. September 2023 | KURSAAL BERN

Wertebasierte Führung – Mit Leidenschaft zum Erfolg
André Lüthi,
Globetrotter Group AG

New Work – Das Phänomen jenseits von Homeoffice und Zoom-Apéros
Andréa Belliger, Prof. Dr., Institut für Kommunikation & Führung
IKF / Pädagogische Hochschule Luzern

Selbstorganisation empowert und resiliert! Plädoyer für ein direkt-demokratisches Unternehmen
Stefan Eugster Stamm,
Rudolf Steiner Schule Zürich

Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Kontext von New Work
Gabriela Keller, Ergon Informatik
Jonas Konrad, Dr., SBB
Sven Goebel, Dr., Gesundheitsförderung Schweiz

Talk: Neue Arbeitswelt
Welche Chancen und Herausforderungen bringt sie für die Gesundheit der Mitarbeitenden?

Cartoonistisches Resümee mit Carlo Schneider

4 Keynotes, 2 Talks, 5 Subplenen und 20 Workshops

bgm-tagung.ch
Anmeldung unter

suva
Mehr als eine Versicherung
Mieux qu'une assurance
Più che un'assicurazione

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS

FELFEL
GOOD FOOD AT WORK

INHALT

04 Digitalisierung und Gesundheit Schadet oder nützt die Umwälzung der Arbeitswelt der Gesundheit, der Zufriedenheit und der Leistungsfähigkeit eines jeden Mitarbeitenden? Dieser Frage geht Eric Bürki in seinem Artikel nach.

05 Einleitung Nicht nur Firmenstrukturen müssen flexibler werden, auch das betriebliche Gesundheitsmanagement steht vor Umwälzungen. Wie das gelingt, verrät Sven Goebel im Interview.

06 Neue Angebote für KMU Gesundheitsförderung Schweiz unterstützt Führungskräfte und HR-Verantwortliche in KMU mit zwei neuen Angeboten, um sich mit gesundheitsrelevante Aspekten auseinanderzusetzen. Die Firmenchefs der Marketingagentur Pomcanys testeten diese.

08 André Lüthi ist CEO, Präsident der Globetrotter-Gruppe und Weltenbummler. Um sein Unternehmen erfolgreich zu führen, setzt er nicht auf Businesspläne, sondern auf eine wertebasierte Führung und die Leidenschaft seiner Mitarbeitenden für ihren Beruf. An der BGM-Tagung vom 20. September 2023 im Kursaal Bern.

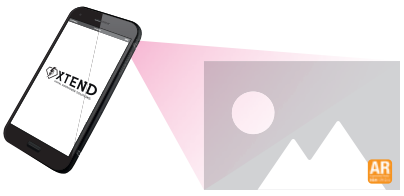
10 Vor, während und nach der Pandemie Alle zwei Jahre ermittelt Gesundheitsförderung Schweiz das Stressempfinden der Erwerbstätigen in der Schweiz. Während sich Belastungen und Ressourcen die Waage halten, liegt der Anteil der emotional erschöpften Berufstätigen erstmals bei über 30 Prozent.

12 «Friendly Work Space»: Mit dem Label gegen den Fachkräftemangel Der zunehmende Fachkräftemangel stellt Firmen vor grosse Herausforderungen. Wer im Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden hervorstechen will, sollte etwas zu bieten haben.

14 Meilenstein: das 100. Label-Unternehmen Dieses Jahr wird das 100. Label «Friendly Work Space»-Unternehmen ausgezeichnet

16 Lebenskrise in jungen Jahren Jugendliche leiden am Arbeitsplatz häufiger unter Stress. Das Angebot «Apprentice» hilft Berufsbildungsverantwortlichen, die psychische Gesundheit von Lernenden zu fördern. Auch der Krankenversicherer Helsana profitiert von diesem Ansatz.

18 Stressbewältigung in der Langzeitpflege Mit dem Tool «Job-Stress-Analysis» von Gesundheitsförderung Schweiz lässt sich herausfinden, wie gestresst sich Mitarbeitende fühlen. Seit zwei Jahren gibt es ein Spezialmodul für die Langzeitpflege.



Unsere Bilder sind jetzt mehr als Bilder – lassen Sie sie lebendig werden!

1 Laden Sie die Gratis-App «Xtend» für iOS + Android herunter.

2 Öffnen Sie im Hauptmenü die Funktion «Scannen».

3 Halten Sie die Kamera auf das mit AR markierte Bild und klicken Sie auf «scannen».

Liebe Leserin, lieber Leser

Von überallher arbeiten, hier noch etwas tun und da noch etwas erledigen: Die Nine-to-five-Bürokultur weicht einer anpassungsfähigen Arbeitsweise, die den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden besser gerecht wird und für mehr Zufriedenheit und eine höhere Produktivität sorgt. Doch nimmt die Arbeit immer mehr Platz im Privaten ein, kann das auch zu Überlastung und zu Burnout führen. Dass die «schöne, neue Arbeitswelt» in diese Richtung tendiert, zeigen aktuelle Job-Stress-Index-Daten (Seiten 10–11).

Um die Chancen von New Work zu nutzen und deren Risiken zu minimieren, ist deshalb ein umfassender Ansatz erforderlich. Dazu gehört, in Unternehmen eine Kultur der Selbstverantwortung und des Wohlbefindens zu fördern. Doch wie gelingt das? Die Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) 2023 bietet am 20. September im Kursaal Bern Antworten auf diese Frage. **bgm-tagung.ch**

Wertvolle BGM-Inputs für den Betriebsalltag liefert auch das aktuelle BGM Special 2023, das Sie gerade in den Händen halten. Hier finden Sie Lesenswertes zur Umsetzung von BGM. Erfahren Sie, mit welchen BGM-Tools auch KMU in kleinen Schritten zum Ziel kommen (Seiten 6–7), wie die bald 100 mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichneten Unternehmen das Qualitätssiegel nutzen (Seiten 14–15) oder der Versicherer Helsana Jugendliche beim Berufsstart unterstützt, vor Überforderung schützt und vom Angebot «Apprentice» profitiert (Seiten 16–17).

Ausserdem: Globetrotter-Chef André Lüthi im Gespräch über seine Leadership-Prinzipien und was Führung mit Gesundheit und Bergsteigen zu tun hat (Seiten 8–9).

Ich wünsche Ihnen eine bereichernde Lektüre.

Corinne Päper
Verantwortliche «Betriebliches Gesundheitsmanagement» und Chefredakteurin HR Today

GESUNDE NEUE ARBEITSWELT?

Schadet die Digitalisierung der Arbeit der Gesundheit? Klare Aussagen gibt es hierzu noch nicht. Um die Gesundheit der Mitarbeitenden auch im virtuellen Umfeld zu schützen, entwickelte Gesundheitsförderung Schweiz ein Konzept mit fünf Handlungsfeldern.

Text: Eric Bürki

AR Augmented Reality BGM SPECAL

«Der digitale Arbeitsplatz macht dich kaputt». In etwa so lässt sich der Titel des Artikels von David Marchese sinngemäss übersetzen, der im Januar 2023 im New York Times Magazine erschien.

Die Frage ist berechtigt, ob die aktuelle Umwälzung der Arbeitswelt 4.0 unter dem Strich der Gesundheit, der Zufriedenheit und der Leistungsfähigkeit eines jeden Mitarbeitenden mehr schadet als nützt. In der Forschungsliteratur sucht man zurzeit noch vergeblich nach robusten Erkenntnissen und Ansätzen für gutes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in der Arbeitswelt 4.0 oder New Work, wie es verheissungsvoll im Slang vieler Consultants und Keynote Speaker heisst (Quelle: iga. Report 44, 2021).

Dass sich die Arbeitswelt aber gerade massiv verändert, ist unbestritten. Die Schweiz als Ganzes bewegt sich rasant in Richtung einer Hundert-Prozent-Dienstleistungsgesellschaft. Die wichtigsten Treiber dafür sind die Virtualisierung und die Digitalisierung des Arbeitsplatzes (auch in der Handwerkerbranche) sowie die zunehmende Macht der knappen Fachkräfte, die massiv höhere Erwartungen an Flexibilität und Selbstverwirklichung bei der Arbeit stellen.

Neu ist auch die starke Zunahme an Arbeitsausfällen wegen psychischer Erkrankungen, auch bei ganz jungen Erwerbstätigen. So beklagen inzwischen rund 30 Prozent aller Erwerbstätigen, sich massiv gestresst zu fühlen (Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz, Job-Stress-Index 2022). Dies zeigt sich auch bei der IV: Jede zweite Rente erfolgt aufgrund einer psychischen Erkrankung. Tendenz steigend. Die betriebswirtschaftlichen Folgen für Unternehmen und Sozialversicherungen sind bekannt. Mindestens so interessant wie die Frage, ob einen der digitale Arbeitsplatz kaputtmacht, ist daher die Frage, welche erfolgversprechenden Gestaltungsansätze und Massnahmen es für die Prävention 4.0 gibt, damit die Leute leistungsfähig sind und resilienter werden. Auf Bitte des Wirtschaftsbeirats «Friendly Work Space» lancierte Gesundheitsförderung Schweiz dazu ein Grundlagenprojekt mit fünf Handlungsfeldern sowie Instrumenten, mit denen Führungsfachkräfte oder HR-Verantwortliche in KMU die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden stärken.

> **“ Der konstruktive Umgang mit Kränkung und Konflikten spielt eine immer wichtigere Rolle, da Eskalationen in flachen Hierarchien weniger kontrolliert stattfinden.**

Zu den gewonnenen Erkenntnissen zählt, dass das individuelle Selbstmanagement der eigenen Gesundheit durch gesunde Routinen immer zentraler wird. Dies, weil die Hierarchien in den Firmen eher flacher werden, die Arbeit sich an andere Orte verlagert und neue Organisationsformen zunehmend den Menschen mit seinen Fähigkeiten und Neigungen in den Mittelpunkt stellen. Auch der konstruktive Umgang mit Kränkung und Konflikten spielt eine immer wichtigere Rolle, da Eskalationen in flachen Hierarchien weniger kontrolliert stattfinden. Eine Organisation soll und kann Mitarbeitende, Führungskräfte und Projektteams daher proaktiv schulen und coachen. Ferner geht es darum, regelmässig zu überprüfen, ob die Mitarbeitenden über die notwendigen Kompetenzen, die Mittel und die soziale Unterstützung verfügen, um ihre Aufgaben weiterhin optimal zu erledigen. Denn ein Jobprofil von heute sieht je nach Organisation in einem Jahr schon ganz anders aus.

Und nicht zuletzt hat Corona ein Exempel statuiert: Eine Mischung aus digitalen Gesundheitsangeboten und direktem Gespräch dürfte bei der Prävention 4.0 ein Erfolgsfaktor bleiben. So ist ein virtuelles Rendezvous mit dem Team bei einer Runde Latte Macchiato für die allermeisten so prickelnd wie die Aussicht auf Skifahren in einer Indooranlage in Dubai. Der Mensch ist und bleibt ein soziales Wesen.

Der am Anfang zitierte Verfasser des Artikels im New York Times Magazine plädiert übrigens für eine «slow productivity», um auch am digitalen Arbeitsplatz Genugtuung zu schöpfen: Erledige weniger Dinge, diese dafür mit Hingabe.

FLEXIBLE ARBEITSWELT, FLEXIBLES BGM

New Work hat Sonnen-, aber auch Schattenseiten. Sven Goebel, Leiter Entwicklung BGM bei Gesundheitsförderung Schweiz, über das Stressempfinden

Text: Corinne Päper

Die Arbeitswelt verändert sich rasant und sehr dynamisch. Digitalisierung, Beschleunigung und Verdichtung zwingen die meisten Unternehmen und Organisationen aller Branchen dazu, sich laufend anzupassen. Dazu eignen sich altbekannte Strukturen nicht mehr. Wie müssen sich Firmen künftig aufstellen?

Sven Goebel: Die Veränderungen der Arbeitswelt betreffen nicht alle Unternehmen im gleichen Mass. Somit ist es wichtig, zu analysieren, in welchen Arbeitsbereichen sich die Bedingungen gewandelt haben. Zudem ist zu prüfen, wie das Zusammenspiel von Organisation, Technologien und Menschen angepasst werden muss. Erfordert mobil-flexibles Arbeiten eine funktionierende Technologie, die auch den Datenschutz gewährleistet, sind aus Sicht der Mitarbeitenden Kompetenzen gefragt, die ihnen helfen, das Berufs- und das Privatleben zu trennen. Vielleicht braucht es aus organisatorischer Sicht aber auch ein Reglement, das die wichtigsten Elemente des mobil-flexiblen Arbeitens bestimmt.

Tendenziell scheinen Menschen trotz höherer Autonomie vermehrt unter Stress zu leiden. Wie erklären Sie sich das?

Das entspricht nicht dem, was der Job-Stress-Index von Gesundheitsförderung Schweiz aufzeigt. Gemäss diesem «Stress-Mittelwert», der das durchschnittliche Verhältnis von arbeitsbezogenen Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten der Erwerbstätigen in der Schweiz beleuchtet, ist das Stressniveau der arbeitenden Bevölkerung seit 2018 stabil geblieben, liegt jedoch deutlich höher als noch 2014 und 2016. Während in der Befragung von 2020 rund 29,6 Prozent der Befragten über deutlich mehr Belastungen als Ressourcen klagten, taten das in der aktuellen Befragung noch 28,2 Prozent. Das Stressempfinden hat sich also leicht verbessert. Wer sich gestresst fühlt, erlebt jedoch mehr Zeitdruck, hat mehr Arbeitsplatzkonflikte, weniger Handlungsspielraum oder erhält weniger Wertschätzung. Natürlich kann New Work hier eine Rolle spielen, ist aber sicherlich nicht alleine für das

Sven Goebel
Leiter Entwicklung BGM
Gesundheitsförderung Schweiz

Stressempfinden verantwortlich. Während der Pandemie kamen beispielsweise neue Belastungen wie die Sorge, ernsthaft zu erkranken, Arbeitsplatzunsicherheit oder ein Gefühl von sozialer Isolation hinzu.

Wie kann man Stressempfinden in den Unternehmen begegnen?

Da die Ursachen sehr vielfältig und unterschiedlich sind, müssen Ressourcen und Belastungen in der Firma analysiert werden. Aufgrund von Befragungen gilt es, zusammen mit den Mitarbeitenden Massnahmen zu definieren, die ihre Ressourcen stärken und Belastungen reduzieren. Dafür stellt Gesundheitsförderung Schweiz mit dem Job-Stress-Analysis-Tool ein Instrument zur Verfügung, das hilft, Ressourcen, Belastungen und das Befinden der Beschäftigten valide zu analysieren.

Inwiefern erhöhen Remote Work und Homeoffice den Stress von Mitarbeitenden?

Mit der Flexibilität des Homeoffice können sich die Mitarbeitenden zwar besser organisieren und ihre beruflichen, persönlichen und familiären Bedürfnisse unter einen Hut bringen. Durch die Möglichkeit, immer und überall zu arbeiten, verschwimmen jedoch die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem. Diese Vermischung hat nicht nur Auswirkungen auf die Erholung, sondern auch auf das soziale und familiäre Leben. Seit Juni dieses Jahren unterstützen wir HR-Verantwortliche mit dem Angebot HR-Toolbox und Führungskräfte mit dem Leadership-Kit, um sie für die Zukunft fit zu machen und diesen Sachverhalt im Betrieb zu thematisieren. Beispielsweise mit Informationen, Argumenten, Tools, Checklisten und Vorlagen zum Homeoffice.

Nicht nur Firmenstrukturen und -prozesse sind starr. Auch das betriebliche Gesundheitsmanagement muss flexibler werden. Wo sehen Sie Hebel dafür?

Ändert sich die Arbeitswelt durch neue Arbeitsformen, ist es notwendig, das BGM dort anzupassen, wo sich Veränderungen im Arbeitsumfeld negativ auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken. Entwicklungsbedarf sehen wir im BGM aktuell in folgenden Bereichen: Bei der Führung und den Entscheidungsprozessen, der sozialen Gesundheit, der Kompetenzentwicklung für neue Arbeitsformen, der Gestaltung von Arbeitsprozessen sowie der Datenauswertung von BGM. Als sinnvoll könnte sich zudem erweisen, BGM künftig agil nach dem Modell von Organisationen auszurichten, die zwar weiterhin hierarchisch organisiert sind, aber auch damit konfrontiert werden, dass sich die Organisation und die Teams ständig verändern. Planung muss diesen neuen Prinzipien folgen. Auch die Orientierung an Zielgruppen wird immer wichtiger.

Keynote & Talk

Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Kontext von New Work (D)

Gabriela Keller (Ergon Informatik), Dr. Jonas Konrad (SBB) und Dr. Sven Goebel, Gesundheitsförderung Schweiz

Datum: Mittwoch, 20. September 2023

Zeit: 10:00–10:40

Saal: Arena im Kursaal in Bern

DIE KRAFT DER KLEINEN SCHRITTE

Gesundheitsförderung Schweiz hat zwei BGM-Angebote für KMU lanciert. Was diese können und inwiefern sie ihrem Unternehmen nützen, testeten die Firmenchefs der Marketing- und Kommunikationsagentur Pomcanys.

Text: Luisa Schmidt

Adrian Schneider (li.) und Daniel Beyeler diskutieren das Kartenset aus der HR-Toolbox.

Die Arbeitswelt verändert sich: Fragen zum «Wie» in Bezug auf die Work-Life-Balance und die Gesundheit im Arbeitsumfeld werden immer wichtiger. Damit setzen sich auch Daniel Beyeler, CEO und Chief Happiness Officer, sowie Adrian Schneider, Agenturleiter und COO der Marketingagentur Pomcanys aus Zürich, auseinander. «Wir werden regelmässig mit personellen Herausforderungen konfrontiert», sagt Adrian Schneider. «Beispielsweise, wie man es angeht, wenn jemand aus persönlichen Gründen eine längere Auszeit braucht und dadurch andere Mitarbeitende länger arbeiten müssen.» Die Agentur suchte deshalb eine Anlaufstelle, die nicht nur der Firma, sondern auch den Mitarbeitenden zur Seite stand, sowie Tools, mit denen Erklärungen und Lösungsansätze zu BGM-Themen schnell zur Hand waren, fasst Daniel Beyeler die Wünsche seiner Firma zusammen.

KMU wie die Marketingagentur Pomcanys stehen häufig vor der Herausforderung, dass Personalmanagement-Fragen von Mitarbeitenden behandelt werden, die im Unternehmen noch weitere Hüte aufhaben. Um ihnen zu helfen, initiierte Gesundheitsförderung Schweiz in Zusammenarbeit mit externen Berater_innen wie Jennifer Konkol zwei neue Angebote für KMU, die diesen Monat lanciert wurden. Gesundheitsförderung Schweiz setzt damit auf die Kraft der kleinen Schritte: So können schon kleine Anpassungen in der Organisation auf lange Sicht eine grosse Wirkung haben. Insbesondere das Wie wurde damit in den Mittelpunkt gerückt, denn ein BGM scheitert in klei-

AR Augmented Reality BGM SPECAL

Jennifer Konkol präsentiert Pomcanys anlässlich eines Workshops das Leaderhip-Kit und die HR-Toolbox.

neren Unternehmen nicht am Unwillen, sondern vielmehr an der Tatsache, dass die damit betrauten Personen oft nicht wissen, wie sie das Thema angehen sollen. Um KMU unter die Arme zu greifen, wurde deshalb das Leadership-Kit für Führungskräfte und die HR-Toolbox für HR-Verantwortliche lanciert.

Das Leadership-Kit richtet sich an Führungskräfte, die in das Wohlbefinden und das Teamklima investieren möchten, aber nicht wissen, wie und wo sie beginnen sollen. Die HR-Toolbox dagegen an HR-Verantwortliche, die sich auch mit dem Personalmanagement befassen. Darin werden Themenbereiche gebündelt präsentiert, die im Team als Wünsche oder Herausforderungen aufkommen: etwa Mitarbeitendengespräche und Homeoffice oder Erholungsmöglichkeiten, wie bei Pomcanys.

Unter den verschiedenen Themenbereichen sind Informationen, Argumente, Tools, Checklisten und Vorlagen resp. Aktionen und Aufgaben zu finden, die nach unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden kategorisiert wurden. Während leichte Aktionen oft nur fünf Minuten in Anspruch nehmen, dauern etwas schwierigere ein paar Minuten länger. Ob kürzer oder länger: Sie alle passen in den Arbeitsalltag von Daniel und Adrian. «Das ist praktisch: Wünscht ein Teamleiter beispielsweise einen Leitfaden, wie man welche BGM-Punkte angeht, können wir ihn auf diese Tools verweisen», sagt Adrian.

Vom Erfolg und der Notwendigkeit der betrieblichen Gesundheitsförderung sind beide überzeugt. Sie sind sich sicher, dass dies auch ihrer Kundschaft zugutekommt: «Das Matchentscheidende ist, dass die Kunden spüren, dass wir als Team gut zu ihnen passen.»

Zwei Beispiele aus über 80 Tools

Die Roadmap zur gesunden Führung aus dem Angebot HR-Toolbox

- Roadmap in vier Phasen zur Verankerung von gesunder Führung
- Roadmap-Inspiration beinhaltet Formate, Möglichkeiten und Beispiele. Dies kann dabei helfen, einen guten Weg für dein Unternehmen zu definieren und unterwegs immer wieder anzupassen.
- Die Roadmap orientiert sich am PERMA-Modell der Positiven Psychologie.

Das Tool zum Anfassen: Let's Talk Kartenset aus dem Angebot Leadership-Kit

- Macht das Wohlbefinden des Teams auf ungezwungene Art zum Gesprächsthema. Auf den Karten finden sich Fragen wie:
  - o Bei welcher Tätigkeit vergisst du Raum und Zeit und gehst so richtig in ihr auf?
  - o Bei welchem Thema, das dich belastet/ärgert/frustriert, würdest du dir wünschen, mehr Gehör zu finden?
- Gibt dem Team die Möglichkeit, sich auf eine andere Art kennen zu lernen.
- Kann als Eisbrecher vor einem Meeting genutzt werden oder einfach in der Kaffeeküche platziert werden.

«ICH MÖCHTE DEINE MEINUNG HÖREN, AUCH WENN DU NICHT ENTSCHEIDEST.»

André Lüthi ist als CEO und VR-Präsident der Globetrotter-Gruppe ein Weltenbummler. In seinem Referat über eine andere Art der Unternehmensführung beleuchtet er an der BGM-Tagung vom 20. September 2023, was den Erfolg der Unternehmensgruppe ausmacht. Eines soweit vorweg: Das Erfolgsgeheimnis liegt nicht in einem ausgeklügelten Businessplan, sondern eher bei einer wertebasierten Führung und der Leidenschaft der Mitarbeitenden für ihren Beruf.

Interview: Corinne Päper

2020 wurden aufgrund der Pandemie 4 von 21 Filialen der Globetrotter Travel Service geschlossen. Wem die Kündigung überreicht wurde, regelten die Mitarbeitenden unter sich. Das sorgte für medialen Aufruhr. Weshalb regelten Sie das so?

André Lüthi: Es weht tatsächlich ein rauer Wind in der Reisebranche. Aber es ist wie am Nordpol: Zieht man sich richtig an, ist man gewappnet. Stellen abzubauen ist jedoch immer schmerzhaft, vor allem, wenn keine falschen Unternehmensentscheide getroffen wurden. Es gibt aber verschiedene Wege, Kündigungen auszusprechen. In unserer grössten Unternehmenskrise entschloss sich die Geschäftsleitung der Globetrotter Travel Service, als eines von 13 Globetrotter-Unternehmen, neue Wege zu gehen und alle Mitarbeitenden anzuhören und gemeinsam mit ihnen nach Möglichkeiten zu suchen, um so viele Stellen wie möglich zu erhalten. Bei den Kündigungen war der CEO zudem in jedem einzelnen Team präsent und führte diese schwierigen Gespräche.

Sie haben bestimmt noch andere Führungsprinzipien ...

Ja. Um das mit einem Beispiel zu verdeutlichen: Wer einen Berg besteigt, hat ein Ziel: Er will zusammen mit dem Bergführer den Gipfel erreichen. Das ist in Unternehmen nicht immer so. Oft verfolgen Geführte und Führende ein anderes Ziel. Häufig weiss zwar die Führungskraft, wo sie hinwill, der Geführte aber nicht. Manchmal wissen es beide nicht oder nur der Geführte. Würden Führungskräfte mehr kommunizieren, wäre manches einfacher. Viele CEOs sehen aber nur den direkten Weg und haben die Anreize entsprechend gesetzt. Deshalb rennen viele Führungskräfte auf ihr Ziel zu und bemerken nicht, dass es – wie in einer Steinschlagsituation am Berg – für das Unternehmen gefährlich werden könnte und sie einen anderen Weg einschlagen sollten. Und schon gar nicht, ob noch alle dabei sind. Geführt zu werden – ob in den Bergen oder im Unternehmen – hat mit Vertrauen zu tun. Hängen Bergsteigende am Seil, vertrauen sie dem Bergführer, die richtige Spur zu ziehen. Ein Bergführer weiss, wann er am kurzen oder langen Seil führen, eine Pause einlegen oder jemanden zurückholen muss, der die Spur verlassen hat. Das sollten Führungskräfte in Unternehmen auch tun.

André Lüthi
CEO und VRP der Globetrotter-Gruppe

Wie vermitteln Sie Wertschätzung?

Wichtig ist das Vertrauen, das man Mitarbeitenden entgegenbringt. Konkret heisst das: Mitarbeitende nicht schräg anzuschauen, weil sie um viertel nach acht statt um acht Uhr

eintrudeln. Es ist auch nicht selbstverständlich, dass sie länger arbeiten. Darüber hinaus verunsichern Zeiterfassung, Reportings und Forecasts sowie Jahresendgespräche mit seltsamen Excel-Tabellen die Mitarbeitenden. Wertschätzung geht anders. Man kann sie auf viele Arten zeigen – nur nicht über Vorschriften oder allein über das Portemonnaie.

Wie wissen Sie, ob es Ihren Mitarbeitenden gut geht?
Hört man sich im Team um und hat ein Vertrauensverhältnis zu seinen Mitarbeitenden, kommen Dinge automatisch zutage. Dafür braucht es keine Tabelle, keine Helpline und auch nicht dieses und jenes Diplom. Stimmt etwas nicht, merke ich das allein am Verhalten eines Menschen. Hört man zu und stellt die richtigen Fragen, bekommt man auch eine ehrliche Antwort. Frühwarnzeichen sind aber auch Dinge wie vermehrte Kundenreklamationen oder eine Missstimmung im Team.

Weshalb verstecken sich viele Führungskräfte dann hinter Zahlen?
Sie haben Angst davor, Regeln zu brechen. Wer Unternehmensführung, Marketing und Wirtschaft gelernt hat, hält sich an Modellen fest und meint, damit das Richtige zu tun. Bewegen sich Führungskräfte innerhalb der vorgegebenen Leitplanken, gibt es zudem keine Kritik und der Bonus ist sicher. Doch der Erfolg kommt nicht vom Folgen – sondern vom Mut, auf Herz und Bauch zu hören und auch mal unkonventionelle Wege zu gehen.

Worüber werden Sie an der BGM-Tagung 2023 sprechen?
Meine Führungsphilosophie, wie diese in der Praxis aussieht und dass unser Erfolgsgeheimnis nicht in einem ausgeklügelten Businessplan liegt, sondern bei unserer wertebasierten Führung und der Leidenschaft unserer Mitarbeitenden für ihren Beruf.

Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement 2023

Keynote André Lüthi, Globetrotter Group AG

Wertebasierte Führung –
Mit Leidenschaft zum Erfolg (D)

Mittwoch, 20. September 2023, Kursaal Bern
Anmeldung und Programm:
www.bgm-tagung.ch

Unsplash

JOB-STRESS-INDEX: DIE SCHWEIZ VOR, WÄHREND UND NACH DER COVID-19-PANDEMIE

Alle zwei Jahre erhebt Gesundheitsförderung Schweiz die Kennzahlen zum Stress bei den Erwerbstätigen in der Schweiz. Nun liegen auch die Zahlen zur Pandemie vor. Während sich die Belastungen und die Ressourcen die Waage halten, gibt eine Kennzahl Anlass zu Besorgnis: Der Anteil der Erwerbstätigen, die sich emotional erschöpft fühlen, liegt erstmals bei über 30 Prozent.

Text: Jelena Martinelli

Seit 2014 ermittelt Gesundheitsförderung Schweiz zusammen mit der Universität Bern und der ZHAW alle zwei Jahre Kennzahlen zu arbeitsbezogenem Stress und dessen Zusammenhang mit Gesundheit und Produktivität von Erwerbstätigen in der Schweiz. Aufgrund der Covid-19-Pandemie wurde zusätzlich zu den beiden regulären Messzeitpunkten im Februar 2020 und 2022 eine Längsschnittstudie mit drei Messzeitpunkten (2020 – 2021 – 2022) durchgeführt (siehe Box Seite 11). Damit liegen nun Ergebnisse vor, wie sich die Pandemie auf den Arbeitsstress der Schweizer Erwerbstätigen ausgewirkt hat. Daraus lassen sich Empfehlungen ableiten.

Job-Stress-Index im ausgeglichenen Bereich

«Der Job-Stress-Index 2022 zeigt, dass die Erwerbstätigen in der Schweiz im Mittel über ein ausgeglichenes Verhältnis von Belastungen und Ressourcen verfügen», sagt Dr. Regina Jensen, Projektleiterin Wirkungsmanagement BGM bei Gesundheitsförderung Schweiz. Für das Jahr 2022 liege er bei 50,66 und zeige gegenüber 2020 keine signifikante Veränderung. «Ungünstig ist jedoch die Gesamttendenz – seit den Jahren 2014 und 2016 steigt der Wert des JSI. Das heisst, die Belastungen verschieben sich zuungunsten der Ressourcen», sagt Regina Jensen.

Während der Pandemiejahre hingegen (2020 – 2021 – 2022) blieben sowohl das Verhältnis der arbeitsbezogenen Belastungen und Ressourcen als auch das Wohlbefinden und die gesundheitlichen Produktivitätsverluste insgesamt stabil. «Die befragten Erwerbstätigen sind im Schnitt gut mit den veränderten Anforderungen während der Pandemie zurechtgekommen», so Dr. Jensen. «Die Belastungen konnten gut abgefedert, die Ressourcen genutzt werden – auch wenn es sicherlich Personen und Berufsfelder gab, für die das weniger der Fall war.»

Stabiler Anteil der Erwerbstätigen mit einem Job-Stress-Index im kritischen Bereich

Der Anteil der Erwerbstätigen, deren Job-Stress-Index sich im kritischen Bereich befindet, betrug im Jahr 2022 28,2 Prozent; diese Erwerbstätigen berichteten über deutlich mehr Belastungen als Ressourcen. «Insgesamt zeigt sich, dass der JSI zwischen 2020 und 2022 individuell stabil geblieben ist», erläutert Dr. Corina Ulshöfer, Co-Projektleiterin und Mitautorin der «Job-Stress-Index»-Studien. Das heisst, mehr als die Hälfte der befragten Personen (53 Prozent) berichteten zu allen Messzeitpunkten über ein ähnliches Verhältnis von Belastungen und Ressourcen. Im vorteilhaften Bereich befand sich 2022 ein Viertel der Erwerbstätigen (26,4 Prozent); diese Personen verfügten über mehr Ressourcen als Belastungen.

Emotionale Erschöpfung erstmals bei über 30 Prozent

Wer auf Dauer mehr Belastungen als Ressour-

Seit 2014 werden folgende Kennzahlen regelmässig erhoben:

- **Job-Stress-Index (JSI):** Der JSI bildet das durchschnittliche Verhältnis von arbeitsbezogenen Belastungen und Ressourcen der Erwerbstätigen in der Schweiz ab; je höher die Zahl auf der Skala von 0 bis 100, desto grösser sind die Belastungen im Vergleich zu den Ressourcen einer Person.
- **Anteil der Erwerbstätigen mit einem Job-Stress-Index im kritischen Bereich:** Hier wird der prozentuale Anteil der Erwerbstätigen ermittelt, die überdurchschnittlich mehr Belastungen als Ressourcen am Arbeitsplatz haben. Der kritische Bereich umfasst Personen mit einem JSI grösser als 54.
- **Emotionale Erschöpfung:** Diese Kennzahl gibt den prozentualen Anteil der Erwerbstätigen an, die sich emotional erschöpft fühlen. Der kritische Bereich umfasst all jene Personen, die angeben, emotional sehr oder ziemlich erschöpft zu sein.
- **Ökonomisches Potenzial:** Diese Kennzahl steht im Zusammenhang mit Produktivitätsverlusten, die durch Absentismus und Präsentismus verursacht werden. Sie drückt aus, wie hoch die mögliche Produktivitätssteigerung in CHF wäre, wenn alle Personen, bei denen mehr Belastungen als Ressourcen vorhanden sind, über ein ausgeglichenes Verhältnis verfügen würden.

cen erlebt, fühlt sich nach einiger Zeit ohne Phasen der Regeneration emotional erschöpft. «Im Jahr 2022 ist der Anteil der Erwerbstätigen, die sich emotional ziemlich oder sehr erschöpft fühlten, erstmals über die 30-Prozent-Marke gestiegen», berichtet Corina Ulshöfer. Das sei ein Warnsignal. Laut der Forscherin sollten Firmen hier näher hinschauen. Denn wer emotional erschöpft sei, zeige in der Folge auch eher Krankheitsabsenzen und habe ein höheres Risiko für Burnout, und zwar langfristig. «Es findet keine Gewöhnung an ungünstige Arbeitsbedingungen statt, im Gegenteil: Wohlbefinden und Produktivität sinken aufgrund eines Übermasses an Belastungen stetig», so Dr. Ulshöfer. Umgekehrt habe eine Stärkung der Ressourcen und damit eine Verbesserung des Belastungs-Ressourcen-Verhältnisses eine präventive Wirkung, ebenfalls langfristig.

> **Der langsame, aber stetige Anstieg der emotionalen Erschöpfung sollte als Warnsignal verstanden werden.**

«Interessant ist, dass die Arbeitnehmenden im Pandemiejahr 2021 weniger emotional erschöpft waren», sagt Corina Ulshöfer. Über die verschiedenen Messzeitpunkte betrachtet nahm die emotionale Erschöpfung der Erwerbstätigen von 2020 zu 2021 leicht ab, von 2021 zu 2022 dann aber wieder leicht zu.

Ökonomisches Potenzial bleibt hoch

Im Jahr 2022 kostete arbeitsbezogener Stress die Wirtschaft rund 6,5 Mrd. CHF. Das heisst: Erleben alle Erwerbstätigen ein mindestens ausgeglichenes Verhältnis von Belastungen und Ressourcen, könnten in der Schweiz Kosten von ca. 6,5 Mrd. CHF pro Jahr gespart und das ökonomische Potenzial könnte ausgeschöpft werden. Dabei ist der Anteil an Verlusten durch Präsentismus höher (ungefähr 9 Prozent der Arbeitszeit gehen hierbei verloren) als durch Absentismus (etwa 5 Prozent). «Das Niveau der Verluste blieb im Jahr 2022 auf dem von 2020, das Jahr 2021 hingegen war auch hier eine Ausnahme – wir konnten deutlich weniger Absentismus und Präsentismus beobachten», sagt Dr. Regina Jensen. Der Grund sei vermutlich, dass sich Infektionskrankheiten weniger haben verbreiten können, weil die sozialen Aktivitäten eingeschränkt waren.

Auch wenn Krankheiten grösstenteils für Arbeitsausfälle verantwortlich sind: «13 Prozent der Produktivitätsverluste durch Absentismus und Präsentismus können auf Arbeitsstress zurückgeführt werden», so die Projektleiterin von Gesundheitsförderung Schweiz. Hier können Firmen den Hebel ansetzen, indem sie Belastungen reduzieren und Ressourcen stärken.

Einfluss von Veränderungen im Job-Stress-Index

«Es besteht ein starker Zusammenhang zwischen Job-Stress-Index, emotionaler Erschöpfung und ökonomischem Potenzial», erklärt Dr. Jensen. Steige etwa der Job-Stress-Index um einen Punkt, ergebe sich bei einem durchschnittlichen Arbeitspensum von 86 Prozent ein zusätzlicher Arbeitsausfall von 5,2 Stunden pro Person pro Jahr. «Hochgerechnet auf diejenigen Personen, die über einen konstant hohen JSI von durchschnittlich 60 Punkten berichten, könnten 6,5 Arbeitstage pro Jahr pro Person an Produktivitätsverlusten vermieden werden, wenn diese Personen über ein ausgeglichenes Verhältnis aus Belastungen und Ressourcen verfügen würden.» Es lohne sich für die betroffene Person, für die jeweilige Firma sowie gesamtgesellschaftlich, den Stress im Job anzugehen.

Empfehlungen an die Unternehmen

Gesundheitsförderung Schweiz gibt den Unternehmen und der HR-Community die folgenden Erkenntnisse und Empfehlungen mit:

Das nach wie vor hohe Niveau des Job-Stress-Index sowie der langsame, aber stetige Anstieg der emotionalen Erschöpfung sollten als Warnsignal verstanden werden.

Nicht zuletzt aufgrund der hohen volkswirtschaftlichen Kosten bleibt es wichtig, Belastungen am Arbeitsplatz wo immer möglich zu minimieren und Ressourcen zu fördern.

Ein günstiges Verhältnis von Belastungen und Ressourcen macht sich für Unternehmen jederzeit bezahlt.

Es ist ein Schutzfaktor für die Gesundheit der Mitarbeitenden, der auch oder gerade in aussergewöhnlichen Belastungs- und Krisensituationen zum Tragen kommt. Es hilft somit, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in Krisensituationen zu erhalten und diese mit gesunden Mitarbeitenden zu bewältigen.

Es lohnt sich, ein systematisches BGM aufzubauen.

Ein erster Schritt dafür ist die Analyse der Belastungen und Ressourcen bei den Mitarbeitenden, beispielsweise mit der Job-Stress-Analysis von Gesundheitsförderung Schweiz. In einem nächsten Schritt bewährt sich die Integration der Gesundheitsförderung in Strukturen und Prozesse, sodass ein effektives betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) systematisch aufgebaut und umgesetzt wird. «Ein Qualitätsstandard wie das Label «Friendly Work Space» kann darauf hinführen und die erfolgreiche Umsetzung auszeichnen», ist Dr. Regina Jensen überzeugt.

Job-Stress-Index

Alle zwei Jahre werden rund 3000 Erwerbstätige in der Schweiz zu Belastungen und Ressourcen bei der Arbeit sowie zu ihrem Wohlbefinden befragt (Querschnittstudie). Im Kontext der Pandemie wurde eine zusätzliche Studie durchgeführt: 926 Personen haben zu drei Messzeitpunkten (Februar 2020, Februar 2021 und Februar 2022) den identischen Fragebogen ausgefüllt (Längsschnittstudie). So lassen sich individuelle Entwicklungen und deren beeinflussende Faktoren sowie zeitversetzte Effekte untersuchen. In diesem Artikel werden die Ergebnisse aus beiden Studien integriert dargestellt.

Weiterführende Informationen zum Querschnitt finden Sie im Faktenblatt 72. **(hier)**

Und zum Längsschnitt im Faktenblatt 76 von Gesundheitsförderung Schweiz. **(hier)**

«FRIENDLY WORK SPACE»: MIT DEM LABEL GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL

Der zunehmende Fachkräftemangel stellt Firmen vor grosse Herausforderungen. Wer im Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden hervorstechen will, sollte deshalb etwas zu bieten haben – zum Beispiel das Label «Friendly Work Space». Von ihrem Umgang mit betrieblichem Gesundheitsmanagement und dem Label erzählen die BGM-Verantwortlichen der Bouygues E&S InTec Schweiz AG, der SAK (St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG) und der BKW.

Text: Jelena Martinelli

Zurzeit sind in der Schweiz und in Liechtenstein insgesamt 97 Unternehmen mit rund 225 000 Mitarbeitenden mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet, darunter die Bouygues E&S InTec Schweiz AG und die SAK. «Der Fachkräftemangel ist einer der Gründe, warum wir das Label angestrebt haben», sagt Michelle Berchtold, BGM-Verantwortliche und HR-Projektleiterin bei Bouygues. Das Unternehmen erbringt mit seinen schweizweit rund 5000 Mitarbeitenden eine breite Palette an Dienstleistungen, von Gebäudetechnik über Facility Management bis zu Services in Energie, Verkehr und Telekommunikation. Dabei sind gut drei Viertel der Beschäftigten auf Baustellen tätig. Der Fachkräftemangel ist laut Berchtold besonders bei den Projektleitenden zu spüren – also bei denjenigen Berufsleuten, die Aufgaben sowohl auf der Baustelle als auch im Büro wahrnehmen und eine anspruchsvolle Ausbildung hinter sich haben. «Ausserdem müssen diese Fachleute den Spagat zwischen der Realität auf den Baustellen, den Ansprüchen von Kunden und den administrativen Prozessen schaffen», sagt Berchtold. Auch Lernende seien Mangelware: «Weil man in unserer Branche auch im Winter draussen arbeitet, braucht es eine gewisse Leidenschaft für den Beruf. Nachwuchs zu finden, ist dementsprechend nicht ganz einfach.»

Ähnlich klingt es bei der SAK, der St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke AG. «Auch bei uns ist der Fachkräftemangel ein Thema», erzählt Sharon Bommeli, HR-Fachspezialistin und BGM Verantwortliche bei der SAK. Auch hier arbeiten die meisten der insgesamt 400 Mitarbeitenden im Bauwesen – das Unternehmen ist im Bereich Energie, Wärme und Telekommunikation tätig, das Kerngeschäft umfasst Planung, Bau, Betrieb und Instandhaltung von Leitungen. «Das Label «Friendly Work Space» ist wichtig für uns, um für die entsprechenden Fachkräfte attraktiv zu sein», sagt sie. «Damit können wir den Bewerbenden zeigen, dass wir uns für die Gesundheit und das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden engagieren und auch, wie wir das tun.» Offenbar zeigt das Label Wirkung, denn Sharon Bommeli bekommt viel positives Feedback von potenziellen Kandidaten, wie sie sagt: «Die Leute sprechen uns im Rahmen der Rekrutierung auf das Label an und schätzen es, dass die SAK damit ausgezeichnet ist.»

Breites BGM-Angebot

Die SAK ist seit 2020 «Friendly Work Space»-zertifiziert, Bouygues wurde 2018 mit dem Label ausgezeichnet. Ursprünglich hat Bouygues Energies & Services InTec AG mit Absenzenmanagement begonnen und danach die betriebliche Gesundheitsförderung systematisiert. Auch die SAK hat ein paar Jahre vor der Zertifizierung mit betrieblicher Gesundheitsförderung begonnen und im Laufe der Zeit die Massnahmen und Angebote weiterentwickelt und erweitert. «Wir stellten fest, dass wir bei der SAK im Bereich BGM bereits sehr viel umgesetzt hatten. So konnten wir ohne grossen Zusatzaufwand die Zertifizierung mit dem Label anstreben», erzählt Sharon Bommeli. Der Ostschweizer Energieversorger bietet den Mitarbeitenden von flexiblen Arbeitszeitmodellen bis zu Bewegungsförderung ein breites Spektrum an BGM-Massnahmen: «Von ergonomischen Arbeitsplätzen bis zu Angeboten für die psychische Gesundheit decken wir eine breite Palette ab», bestätigt die HR-Verantwortliche. «Wichtig ist uns auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf; deshalb bieten wir Teilzeitpensen und Homeoffice.» Mit gratis zur Verfügung gestellten E-Scootern und E-Bikes werde zudem die Bewegung im Alltag gefördert. «Die Massnahmen sind so konzipiert, dass sie allen Mitarbeitenden zugutekommen», sagt Bommeli.

«Die Angebote sollten sinnvoll sein und allen Berufsgruppen nützen», sagt auch Michelle Berchtold, BGM-Verantwortliche bei Bouygues. Das sei bei 5000 Mitarbeitenden, die schweizweit an 90 Standorten arbeiten, zwar nicht immer ganz einfach, da man viele unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigen müsse: «Während etwa Massnahmen zur Stress- und Burnout-Prävention eher die Mitarbeitenden im Büro ansprechen, sind Kurse zur Berufsunfallverhütung besonders für die Beschäftigten auf den Baustellen ein Thema.» Was sich die Mitarbeitenden konkret vom BGM wünschen, holt Bouygues in ihrer jährlichen BGM-Umfrage ab. Entsprechend sei das Angebot vielfältig, sagt Michelle Berchtold: Von Give-aways wie Thermoskannen, wiederverwendbaren Wärmekissen, Stressknautschhelmen und Schrittzählern bis zu Angeboten wie «Massage at Work», Grippeimpfungen oder Online-Fitnesskursen profitieren die Mitarbeitenden von einer vielseitigen Auswahl. «Auch für den Erhalt der psychischen Gesundheit und die Förderung von Resilienz

Die «Friendly Work Space»-Kriterien als Orientierungshilfe

Die BKW Gruppe ist ein international tätiges Energie- und Infrastrukturunternehmen mit 11 500 Mitarbeitenden in neun Ländern. Im Gegensatz zu Bouygues und SAK hat die BKW das Label «Friendly Work Space» aktuell (noch) nicht. Für das BGM orientiert sich das Unternehmen aber schon längst an dessen Kriterien – wichtig war es der BKW, zuerst ein BGM intern aufzubauen und bekannt zu machen. Über ihre Erfahrungen berichtet Barbara Siegenthaler, Fachverantwortliche Betriebliches Gesundheitsmanagement der BKW.

Sie haben den FWS-Check von Gesundheitsförderung Schweiz durchgeführt. Welche Erkenntnisse haben Sie daraus gewonnen?
Der FWS-Check hilft, mehr über den Reifegrad respektive den Stand eines BGM zu erfahren. Damit erhielten wir einen Überblick, in welchen Bereichen wir bereits gut unterwegs sind und wo wir noch Entwicklungspotenzial haben. Der Check hat auch bestätigt, wie wichtig eine gute Datenbasis für ein wirksames BGM ist. Es braucht neben quantitativen Kennzahlen wie Absenzen auch qualitative wie z. B. zu psychologischer Sicherheit oder Präsentismus.

Sie arbeiten zurzeit mit den sechs BGM-Kriterien, die erfüllt sein müssen, um ein «Friendly Work Space»-Unternehmen zu werden. Inwieweit sind diese hilfreich für Sie?
Die BGM-Kriterien dienen uns zur Orientierung, strategisch wie operativ. Sie zeigen, was ein systematisches, integriertes BGM alles umfasst. Zudem helfen sie uns, das Verständnis von BGM gemeinsam weiterzuentwickeln und einen Standard festzulegen, zumal wir ein Grossunternehmen mit verschiedenen Kompetenzfeldern sind.

Wo sehen Sie die grösste Herausforderung, um alle sechs Kriterien zu erfüllen und ein Label «Friendly Work Space»-Unternehmen zu werden?
Herausfordernd ist sicher, regelmässig eine fundierte Ist-Analyse zu erheben, die relevanten Handlungsfelder zu identifizieren und effektive Massnahmen für die teilweise sehr unterschiedlichen Zielgruppen zu entwickeln. Auch können die Evaluationen zeitintensiv sein. Verhaltensorientierte Veränderungen sind tendenziell schneller und einfacher umzusetzen, während verhältnisorientierte Veränderungen mehr Zeit und Ressourcen brauchen, da es hierbei um Kultur-, Organisations- und Führungsentwicklung geht.

bieten wir Möglichkeiten; zum Beispiel mit Workshops oder einer fundierten Analyse zum Thema Stress oder mit einem externen und für die Mitarbeitenden kostenlosen Beratungsangebot bei finanziellen, familiären oder betrieblichen Herausforderungen», erklärt die Fachfrau.

Kommunikation und Commitment
Das Label «Friendly Work Space» sei aber nicht nur bei der Suche nach Fachkräften wichtig, sagt die BGM-Verantwortliche bei Bouygues: «Auch immer mehr Kunden wollen sicher sein, dass es den Mitarbeitenden bei uns gut geht.» Das Label sende das entsprechende Signal und sei so ein wichtiges Argument geworden, um Aufträge zu gewinnen. Auch sei man damit der Konkurrenz um eine Nasenlänge voraus. «Meines Wissens sind nur wenige in der Branche zurzeit mit dem Label zertifiziert», sagt Michelle Berchtold. Das sei ein Wettbewerbsvorteil.

Entsprechend ist das Label «Friendly Work Space» fix in den Kundenpräsentationen integriert und man findet es auch auf der Website des Unternehmens. Zudem ist es fester Bestandteil der Stelleninserate. Auch intern wird es intensiv kommuniziert: «Wir sind mit BGM und dem Label «Friendly Work Space» im Intranet präsent und haben einen eigenen Kanal auf Yammer, unserem unternehmensinternen sozialen Netzwerk. Unser BGM ist ab Arbeitsbeginn für die Mitarbeitenden sichtbar und am Starter-Day vertreten. Updates und News verschicken wir zudem über eine eigene BGM-E-Mail-Adresse», erzählt Michelle Berchtold. Um auch diejenigen Mitarbeitenden zu erreichen, die draussen auf den Baustellen arbeiten und Infos kaum über elektronische Kanäle beziehen, werde zusätzlich mit Flyern und Postern gearbeitet. «Auch Postkarten wurden schon eingesetzt und wir haben die Möglichkeit, BGM-Updates dem monatlichen Lohnausweis beizulegen», so Berchtold.

Die SAK wiederum hat ihren «Friendly Work Space»-Award im Eingangsbereich der Firmenzentrale aufgestellt, für alle gut sichtbar. «Die Auszeichnung haben wir auch im Intranet kommuniziert», erzählt HR-Fachspezialistin Sharon Bommeli. «Wir erwähnen das Label zudem auf unserer Karriereseite und haben es in der E-Mail-Signatur eingebaut.» Nebst der externen Kommunikation sei es jedoch vor allem das Ziel, das betriebliche Gesundheitsmanagement in den Köpfen der SAK-Mitarbeitenden zu verankern. Denn betriebliches Gesundheitsmanagement sei noch längst nicht allen ein Begriff. Sharon Bommeli plant deshalb, eine BGM-Einführung zum festen Bestandteil der Welcome Days zu machen. «Wir verlassen uns aber auch auf die Vorgesetzten, dass sie die Angebote kommunizieren», sagt sie.

Kommunikation sei das eine, sagt Michelle Berchtold, BGM-Verantwortliche bei Bouygues: «Am wichtigsten ist und bleibt für uns jedoch das systematische, strukturierte Umsetzen der BGM-Kriterien», betont sie. «Das Label «Friendly Work Space» signalisiert dabei unser Commitment, dass wir uns als Firma laufend verbessern und uns weiterentwickeln möchten. Damit zeigen wir unser Bekenntnis zu unseren Mitarbeitenden.» Denn genau hier liege letzten Endes der echte Benefit für eine Firma.

DAS 100. LABEL «FRIENDLY WORK SPACE»-UNTERNEHMEN

Unternehmen und Organisationen, die ihre Bemühungen im betrieblichen Gesundheitsmanagement bei Gesundheitsförderung Schweiz zertifizieren lassen wollen, müssen ein detailliertes Assessment absolvieren. Im Rennen um das 100. Label «Friendly Work Space»-Unternehmen in der Schweiz und Liechtenstein ist auch Miele. Diana Risola berichtet vom Warum und Wie und von der Bedeutung für «ihr» Unternehmen.

Text: Luisa Schmidt

Diana Risola
Regional Director Human Resources DACH

Ein grosser Meilenstein steht vor der Tür: Demnächst wird das 100. Label «Friendly Work Space»-Unternehmen ausgezeichnet. Das Verfahren, ein Label-Betrieb bei Gesundheitsförderung Schweiz zu werden, dauert je nach Situation mehrere Monate und ist mit Aufwand und Herzblut verbunden. Ein potenzieller Anwärter für das 100. Label ist der Haushaltsgerätehersteller Miele. Den Prozess zum BGM-Label leitet Diana Risola, Regional Director Human Resources DACH bereits zum zweiten Mal. Schon bei einem früheren Arbeitgeber war sie mit dieser Aufgabe betraut. Sie weiss also, worauf es ankommt: «Ich wusste, dass die Vorbereitungen zum Label mit Aufwand verbunden sind und sich dieses Projekt nicht nebenbei durchführen lässt.»

Für Risola ist die «Friendly Work Space»-Vergabe ein persönliches Anliegen. Mit dem Label wolle das Unternehmen sein betriebliches Gesundheitsmanagement gegen innen und aussen manifestieren. Deshalb engagiert sie sich auch für die Zertifizierung. «So können wir unser systematisches Engagement für gute Arbeitsbedingungen und gesunde Mitarbeitende ausweisen. Das ist wichtig für unser Unternehmen und das Employer Branding, weil gesunde und zufriedene Mitarbeitende nicht nur über unseren Unternehmenserfolg entscheiden, sondern unser Engagement auch nach innen und nach aussen tragen.» Natür-

lich: In Zeiten des Fachkräftemangels bedarf es dessen auch, um potenzielle Mitarbeitende auf sich aufmerksam zu machen. BGM und das Label können aber auch dazu beitragen, bestehende Führungs-, Fach- und Arbeitskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden.

Das Fine Tuning im Vergabeprozess
Viele Firmen haben bereits ein BGM. Es braucht jedoch einen langen Atem und einige Anpassungen, um im Vergabeprozess voranzukommen. So lief es auch bei Miele: «Viele der für das Label erforderlichen Massnahmen hatten wir bereits eingeleitet. Die Herausforderung bestand aber darin, diese Prozesse zu dokumentieren. Dafür investierte unsere BGM-Verantwortliche viele Ressourcen.»

> **Mit dem «Friendly Work Space»-Label gehören wir zu einer handverlesenen Gruppe von Betrieben.**
> **Diana Risola**
> **Regional Director HR DACH**

«Die Systematisierung des BGM erstreckte sich über mehrere Monate», erinnert sich Risola. «Die grösste Hürde stellte zweifellos das Kriterium 6 des Labels dar, in dem es um die Gesamtevaluation des betrieblichen Gesundheitsmanagements geht. Hier laufen alle Fäden zusammen», führt Risola weiter aus. «Um die Relevanz, Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit der eingeleiteten Schritte mit Kenngrössen im Blick zu behalten, mussten wir zuerst passende Instrumente finden, prüfen und einführen. Das benötigte Zeit.»

Die grosse 100
Zum Erfolg, im BGM zertifiziert zu sein, käme unter glücklichen Umständen hinzu, dass Miele zum 100. mit dem Label ausgezeichneten Unternehmen erkoren werden könnte. Der symbolischen Bedeutung ist sich Diana Risola bewusst: «Mit dem «Friendly Work Space»-Label gehören wir zu einer handverlesenen Gruppe von Betrieben, denen die Gesundheit und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden ein echtes Anliegen ist. Dass wir das 100. Unternehmen sein könnten, wäre eine besondere Ehre und das sprichwörtliche Tüpfelchen auf dem i.»

Mathias Fröhlich, Geschäftsführer des KMU Fröhlich Architektur AG mit rund 25 Mitarbeitenden
Label Friendly Work Space seit 2017

Was hat sich seit der Vergabe des Labels in Ihrem Unternehmen geändert?
Im Alltagsgeschäft wird der Fokus durch das betriebliche Gesundheitsmanagement immer wieder auf die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden ausgerichtet und sichert uns somit weiterhin den wirtschaftlichen Erfolg.

Was bedeutet es Ihnen, dass dieses Jahr das 100. Label «Friendly Work Space»-Unternehmen ausgezeichnet wird?
Das macht uns «fröhlicher»! Und bestätigt uns in der Erkenntnis, dass BGM wichtig ist.

Michael Karrer, CFO / Leiter Dienste, Kuhn Rikon AG mit rund 190 Mitarbeitenden
Label «Friendly Work Space» seit 2009

Was hat sich seit der Vergabe des Labels in Ihrem Unternehmen geändert?
Das Label ist zur Unternehmenskultur geworden. Alle Mitarbeitenden leben «Friendly Work Space» und tragen ihren Teil dazu bei. Das Label ist nicht mehr wegzudenken und bildet einen Bestandteil für gesündere Mitarbeitende.

Was bedeutet es Ihnen, dass dieses Jahr das 100. Label «Friendly Work Space»-Unternehmen ausgezeichnet wird?
Es wird für Gesundheitsförderung Schweiz ein Meilenstein sein: Die Verbreitung hat in den letzten Jahren eine positive Entwicklung genommen. Es muss das Ziel sein, das Label noch weiter bekannt zu machen und zu verbreiten.

Markus Sidler, Leiter Betriebliche Gesundheit, Genossenschaft Migros Luzern mit etwas über 5000 Mitarbeitenden
Label «Friendly Work Space» seit 2009

Was hat sich seit der Vergabe des Labels in Ihrem Unternehmen geändert?
Etwas vom Wichtigsten ist, dass das Bewusstsein für die Zusammenhänge zwischen Gesundheit, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit zugenommen hat. Die Gesundheit wurde zu einem wichtigen Stützpfeiler in der Unternehmenspolitik, was uns sehr freut.

Was bedeutet es Ihnen, dass dieses Jahr das 100. Label «Friendly Work Space»-Unternehmen ausgezeichnet wird?
Ein sehr schönes Zeichen! Es wird immer mehr erkannt, dass eine gute Gesundheit der Mitarbeitenden und die entsprechende Führungsarbeit für den Erfolg des Unternehmens essenziell sind.

LEBENSKRISEN IN JUNGEN JAHREN MEISTERN

Von Lernenden wird oft verlangt, was sie gar nicht können. Das führt zu Stress und im schlimmsten Fall zu psychischen Erkrankungen oder zur Auflösung des Lehrvertrags. Dem wirkt das Angebot Apprentice von Gesundheitsförderung Schweiz entgegen. Auch der Krankenversicherer Helsana verfolgt einen ähnlichen Ansatz.

Text: Corinne Päper

Der Übergang von der Schulzeit ins Berufsleben ist für Jugendliche oft ein Sprung ins kalte Wasser. Sie werden mit beruflichen Anforderungen konfrontiert, die nicht mit ihrer sozialen Reife übereinstimmen. Das sorgt für psychischen Stress. Dieser ist unter Jugendlichen weit verbreitet: Gemäss einer Unicef-Studie mit rund 1097 Jugendlichen zwischen 14 und 19 Jahren leiden rund 37 Prozent von ihnen unter psychischen Problemen sowie 17 Prozent unter Angststörungen und Depressionen. 30 bis 40 Prozent der 16- bis 24-Jährigen sind laut Job-Stress-Index von Gesundheitsförderung Schweiz sogar so stark belastet, dass ihre Gesundheit beeinträchtigt ist und ihre Produktivität nachlässt. Eine Studie von R.C. Kessler et al. (2005) zeigt ausserdem, dass die Hälfte aller psychischen Probleme vor dem 15. Lebensjahr entsteht. Das hat Auswirkungen auf die Betriebe: Rund 20 Prozent der Lehrverträge werden nach der Arbeitskräfteerhebung des Bundesamts für Statistik vorzeitig aufgelöst. Nicht zuletzt aufgrund psychischer Probleme.

Mit dem Angebot Apprentice unterstützt Gesundheitsförderung Schweiz Berufsbildende dabei, die psychische Gesundheit von Lernenden zu fördern. Fallbeispiele, Informationen und praktische Tipps helfen, die gesunde Entwicklung der Lernenden altersgerecht zu ermöglichen, Vertrauen zu schaffen und ihr Verantwortungs- und Selbstbewusstsein zu stärken. So starten die Arbeitnehmenden von morgen gut ins Berufsleben und bleiben langfristig gesund. (Weitere Informationen siehe Kasten Seite 17.)

> **Wir setzen auf die gesunde Führung von Lernenden, die Prävention und Früherkennung von Problemen sowie Arbeitsaufgaben für die Entwicklung des Verantwortungs- und Selbstbewusstseins.**
>
> Pascale Ingold

Helsana: seit 2012 ein «Friendly Work Space»-Betrieb

Auch der Krankenversicherer Helsana hat sich dem Wohlbefinden der Jugendlichen verschrieben. Bei rund 3450 Mitarbeitenden beschäftigt Helsana rund 80 Lernende. Der seit 2012 ausgezeichnete Betrieb hat im Oktober 2021 das dritte Re-Assessment für das Label «Friendly Work Space» von Gesundheitsförderung Schweiz erfolgreich bestanden. Obschon sich Pascale Ingold, Fachspezialistin Health & Diversity Management, der Schwierigkeiten der Jugendlichen beim Übergang von der Schule in den Beruf bewusst ist, nimmt sie deren Gesundheitszustand aufgrund verschiedener Umfragen und Rückmeldungen der Bildungsverantwortlichen als «grundsätzlich gut» wahr. Der Versicherer tut einiges für die psychische Gesundheit der Jugendlichen: «Aktuell sensibilisieren wir alle Mitarbeitenden zur psychischen Gesundheit und zeigen auf, welche Aspekte wichtig sind, um psychisch gesund zu bleiben und was man selbst dafür tun kann», sagt Ingold. Daneben erfahren Lernende schon beim Start, welche Angebote Helsana zur Förderung der psychischen Gesundheit bietet: beispielsweise Kurse, Informationsmaterial, Workshops, individuelle Coachings oder externe Anlaufstellen für Beratungen. «Ausserdem thematisieren wir Stress bei der Arbeit.» Im zweiten Lehrjahr vermittelt Helsana den Lernenden Wissen und Kompetenzen zur psychischen Gesundheit und zur Stressbewältigung. Die Enttabuisierung psychischer Erkrankungen im Arbeitskontext ist

gemäss Ingold besonders wichtig, «damit sich Lernende bei Bedarf frühzeitig Hilfe holen».

Die Bedürfnisse der jungen Nachwuchskräfte berücksichtigt Helsana, indem sie Jugendlichen bei Bedarf fixe Arbeitsplätze in der Nähe der Bildungsverantwortlichen zuweist, obschon generell Desk Sharing praktiziert wird. «Dadurch ergeben sich für Jugendliche mehr Kontinuität und Stabilität sowie ein besserer Austausch mit den Bildungsverantwortlichen. Das ist besonders bei Lehrbeginn wichtig.» Homeoffice müsse bei Lernenden gut begleitet werden. Erst ab dem zweiten Lehrjahr dürfen diese deshalb gewisse Aufgaben «nach Absprache mit den Bildungsverantwortlichen» von zu Hause aus erledigen. Das, weil Homeoffice-Arbeit weniger sozialen Kontakt mit sich bringt, sich die Kommunikation schwieriger gestalten kann und mehr Selbstmanagement notwendig ist. Letzteres sei bei Lernenden aufgrund ihrer geringen Berufserfahrung häufig aber noch wenig ausgeprägt.

Zur Stressreduktion gehört für Ingold auch der Umgang mit sozialen Medien, der bei Helsana in einem Verhaltenskodex geregelt wird: «Lernende müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein und einen gesunden Umgang damit finden.» Eine kurze Auszeit vom Bildschirm könne aber Wunder bewirken, wenn ständig Informationen auf einen einprasseln. «Damit sich die Jugendlichen an diese Vorgaben halten, müssen die Bezugspersonen am Arbeitsplatz mit gutem Beispiel vorangehen.»

Arbeitsbedingungen und Gesundheitsverhalten
Der Ansatz von Helsana entspricht für Ingold jenem von Gesundheitsförderung Schweiz. «Auch wir setzen auf die gesunde Führung von Lernenden, die Prävention und Früherkennung von Problemen sowie Arbeitsaufgaben für die Entwicklung des Verantwortungs- und Selbstbewusstseins von Jugendlichen.» Welche Ansätze ein Unternehmen auch wählt, für Ingold entscheiden drei Faktoren über die Gesundheit der Jugendlichen: «Gesunde Arbeitsbedingungen, der Aufbau individueller Gesundheitskompetenzen und die Früherkennung sowie die Unterstützung während des Berufseinstiegs oder bei Problemen.»

Apprentice für Berufs- und Praxisbildende

Berufs- und Praxisbildnerinnen und -bildner sind die direkten Ansprechpersonen der Lernenden im Berufsalltag. Sie spielen eine tragende Rolle, wenn es darum geht, die psychische Gesundheit der Jugendlichen zu stärken und ein gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld zu etablieren. Für sie hat Gesundheitsförderung Schweiz umfassende Informationen und hilfreiche Tipps zu den vier Handlungsfeldern «Führung von Lernenden», «Besonderheiten des Jungendalters», «Aufgaben und Stress» sowie «Motivation und Leistung» in ihrem Angebot Apprentice zusammengetragen. Dazu gehören regelmässige Erfahrungsaustauschtreffen und der Zugang zu ausgewählten externen Fachspezialistinnen und -spezialisten für Weiterbildungen und Fragen rund um die psychische Gesundheit der Lernenden.

Die Evaluation von Apprentice durch das Eigenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) hat gezeigt, dass das Angebot die Berufsbildungsverantwortlichen erreicht, einen Sensibilisierungsnutzen bringt und dass die Angebotsteile Werkzeugkiste, Weiterbildungen und Austausch positiv bewertet wurden.

Weitere Informationen finden Sie unter
https://friendlyworkspace.ch/de/bgm-services/apprentice

iStock

«JOB-STRESS-ANALYSIS»: DAS SPEZIALMODUL FÜR LANGZEITPFLEGE UND SPITEX IM EINSATZ IM RIGAHAUS CHUR

Mit dem Tool «Job-Stress-Analysis» lässt sich herausfinden, wie es um den Stress in einer Unternehmung bestellt ist. Für die Langzeitpflege, d. h. für Alters- und Pflegeheime sowie für Spitex-Organisationen, gibt es seit zwei Jahren ein zusätzliches Spezialmodul, das u. a. vom Seniorenzentrum Rigahaus in Chur genutzt wird. Begleitet wird das Rigahaus durch die akkreditierte externe Beraterin Manuela Widera.

Text: Jelena Martinelli

Das Seniorenzentrum Rigahaus in Chur beschäftigt rund 110 Mitarbeitende in verschiedenen Berufen: etwa in der Hauswirtschaft, in der Hotellerie oder der Administration – und auch in der Pflege. 2019 machte sich die Institution auf den Weg zum Label «Friendly Work Space». Der erste Schritt lag in der Befragung der Belegschaft zu Belastungen und Ressourcen mittels der «Job-Stress-Analysis». Zum damaligen Zeitpunkt gab es allerdings noch kein spezielles Modul für die Berufsgruppe der Pflegenden. Das stellte das Rigahaus vor Herausforderungen: «Je nach Tätigkeit gestalten sich die Belastungen anders», erklärt Sandro Ursch, Geschäftsleiter des Rigahaus. «Während ein Lagerarbeiter es vielleicht im Rücken spürt, sind die Belastungen im Bereich der Langzeitpflege durch das Heben und Wen-

«Job-Stress-Analysis»

«Job-Stress-Analysis» von Gesundheitsförderung Schweiz gibt Firmen einen detaillierten Überblick über das Stressgeschehen in ihrer Organisation. Ressourcen, Belastungen und das Befinden werden sowohl auf Team-, Abteilungs- und Organisationsebene dargestellt. Aus der Analyse lassen sich Massnahmen ableiten; dies auch unabhängig von einem systematisch umgesetzten betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM), wie es mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet werden kann.

https://friendlyworkspace.ch/de/bgm-services/job-stress-analysis

Das Rigahaus in Chur

den der Pflegebedürftigen ebenfalls körperlicher Natur. Zusätzlich sind die Pflegenden aber auch psychisch gefordert.» Deshalb sei er sehr glücklich gewesen, als zum Zeitpunkt der zweiten Befragung der Rigihaus-Mitarbeitenden das neue «Job-Stress-Analysis»-Modul für die Mitarbeitenden in der Langzeitpflege erhältlich war. «So konnten wir uns ein besseres Bild davon machen, wie es um diese Berufsgruppe steht.»

Mit der Befragung der Mitarbeitenden und dem «Friendly Work Space»-Label verfolgt das Rigahaus ein langfristiges Ziel: Die Organisation will besser auf den Fachkräftemangel reagieren. «Dieser ist in Gesundheitsinstitutionen und in der Langzeitpflege besonders gross», erklärt Sandro Ursch. Die Massnahmen auf dem Weg zum «Friendly Work Space» sollen helfen, die Arbeitsbedingungen attraktiver zu gestalten und die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. «Spricht man nur darüber, dass die Mitarbeitenden das grösste Gut sind, unternimmt jedoch nichts, ist das nicht glaubwürdig.»

14 zusätzliche Skalen für die Berufsgruppe der Pflegenden

Manuela Widera begleitet das Rigahaus als eine von Gesundheitsförderung Schweiz akkreditierte Beraterin seit Beginn des Projekts. Sie erklärt, wie das Spezialmodul für Langzeitpflege aufgebaut ist: «Die Job-Stress-Analysis arbeitet mit sogenannten Skalen», sagt sie. «Für die Langzeitpflege wurden 14 zusätzliche Skalen entwickelt, die das Basismodul ergänzen und auf die Themen der Pflegenden eingehen. Darin wird zum Beispiel nach der Zusammenarbeit mit den Pflegebedürftigen und deren Angehörigen gefragt, nach schwierigen Situationen mit den Bewohnenden oder nach der Dienstplangestaltung.»

Während nicht pflegende Mitarbeitende eine Selbsteinschätzung mittels der Basismodul-Skalen vornehmen, kommt bei den Pflegefachleuten die ergänzte Version zum Zug. Anschliessend lassen sich die Ergebnisse nach diversen Kriterien filtern: «Wir können uns einzelne Berufsgruppen anschauen – zum Beispiel die Pflege, die Hauswirtschaft oder die Administration –, die Daten aber auch nach Altersgruppen und Funktionsstufen sortieren,» sagt Widera. So ergebe sich ein differenziertes Bild über die ganze Organisation und die BGM-Massnahmen liessen sich genauer adressieren.

Partizipative Workshops als Motor für die Weiterentwicklung

Mittlerweile befindet sich das Rigahaus mit der Job-Stress-Analysis in der dritten Befragungsrunde. Danach werden die Ergebnisse kommuniziert und Arbeitsgruppen werden gebildet, die in partizipativen Workshops Verbesserungsvorschläge erarbeiten. Während Mitarbeitende darin Rollen von Ideengebern und Gestaltern einnehmen, moderiert Manuela Widera den Prozess.

Das Umsetzen der Massnahmen erfolgt auf verschiedenen Ebenen. Einiges können die Mitarbeitenden selbst anpacken, anderes jedoch nicht – zum Beispiel, weil Prozesse oder Strukturen betroffen sind. «Dann sind die Führungskräfte oder die Geschäftsleitung in der Verantwortung», so Sandro Ursch. Bei der letzten Befragung sei beispielsweise das Thema Schlafprobleme aufgekommen – eine Mitarbeiterin habe daraufhin Klang-Meditationen für Kolleginnen und Kollegen angeboten. Für die von den Mitarbeitenden vorgeschlagene Neugestaltung der Dienstpläne hingegen habe das Führungsteam gesorgt: Ein solches Thema würde sowohl die Kapazitäten als auch die Kompetenzen der Mitarbeitenden übersteigen.

Wichtig ist für Sandro Ursch, dass die Mitarbeitenden mit den Befragungen eine Stimme erhalten. Zudem sollen sie spüren, dass sie «tatsächlich etwas verändern können», sagt der Geschäftsleiter: «Das Gute an der Befragung ist, dass sich überprüfen lässt, ob die Massnahmen gewirkt haben, wenn man sie regelmässig durchführt.» Die Befragung mittels «Job-Stress-Analysis» mache vor allem dann Sinn, wenn daraus Massnahmen abgeleitet würden, bestätigt Manuela Widera. «Mit der Befragung finden wir lediglich heraus, wie es den Leuten geht. Es sind jedoch die Massnahmen, die etwas verändern.»

Sauber planen, transparent kommunizieren

Bevor man loslege, sei eine saubere Planung essenziell, sagt Widera. Dazu gehöre, sämtliche Stakeholder ins Boot zu holen. Stünden nicht alle dahinter, scheitere ein solches Vorhaben besonders dann, wenn zusätzlich zur Job-Stress-Analysis ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut werden solle. Im Rigahaus waren deshalb die Geschäftsleitung, die Führungskräfte sowie der Stiftungsrat als oberstes Organ involviert, die zuvor ihr Commitment durch ein Ja zur Befragung und zum systematischen BGM-Aufbau gegeben hatten. «Wir berichten in jeder Stiftungsratssitzung über die Fortschritte», sagt Sandro Ursch. Das, weil es für das Projekt Ressourcen brauche, aber auch, weil kontroverse Themen aufkommen können. «Diese muss man aushalten und diskutieren, und zwar durchgängig und über alle Stufen hinweg», so der Geschäftsleiter. Die transparente Kommunikation der Ergebnisse nach jeder Befragungsrunde sei daher die Basis für alle weiteren Schritte, bekräftigt Manuela Widera.

Auch wenn die Fragen in der «Job-Stress-Analysis» für die meisten Teilnehmenden verständlich sind: Für bestimmte Mitarbeitende können sie herausfordernd sein, gibt Widera zu bedenken. «Das betrifft vor allem Berufsgruppen, die in ihrem Job nicht oder wenig schreiben müssen. Also eher Hilfskräfte, die beispielsweise in der Küche anpacken.» Diese Mitarbeitenden dürfe man nicht vergessen und müsse ihnen Unterstützung bieten. Sprachliche Grenzen gebe es dabei keine: «Die Befragung wird in neun Sprachen angeboten, damit alle abgeholt werden.»

Label «Friendly Work Space»

Das Label «Friendly Work Space» setzt den Schweizer Qualitätsstandard für systematisch umgesetztes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), das vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) und vom Bundesamt für Gesundheit (BAG) unterstützt wird. Die Auszeichnung stellt die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz aus, die von Kantonen und Versicherern getragen wird und einen gesetzlichen Auftrag hat.

https://friendlyworkspace.ch/de/das-label

HR–TOOLBOX

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Tools kostenlos nutzen
friendlyworkspace.ch/hr-toolbox

Für eine gesunde Arbeitswelt

Die HR-Toolbox ist ein Angebot der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, speziell für HR-Verantwortliche in KMU entwickelt. Sie bietet kostenlos Fakten, Argumente und über 50 Tools zu relevanten HR-Themen.