

# Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die themenspezifische Beilage zum HR Today

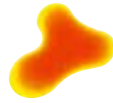
## BGM: Was bringt's?



**Best Case:** Achermann ict-Services und Kuhn Rikon beweisen, dass BGM auch in KMU funktioniert.

**Leuchttürme:** Einblicke in Unternehmen, die BGM mit Wirkung betreiben.

**Interview:** René Marcello Rippstein über die Stolpersteine bei der Umsetzung von BGM.



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement 2018

## BGM: Was bringt's?

# Mit den richtigen Aktivitäten zum gewünschten Erfolg

Mittwoch, 22. August 2018 | Universität Zürich Zentrum



**9.30 Uhr**  
**Von Zahlen zu Menschen:  
Wirkungsprüfung im BGM**  
Dr. sc. ETH Gregor Jenny, Oberassistent EBPI, Zentrum für Salutogenese, Universität Zürich



**10.00 Uhr**  
**Die Frage nach der Wirkung von  
BGM: Praxisbeispiel SBB**  
DR.sc. nat. Urban Studer, Leiter Strategie, Steuerung & Entwicklung, Solutioncenter Arbeitsmarktfähigkeit, Gesundheit & Soziales, SBB AG



**14:15 Uhr**  
**Selbstorganisation bei Liip:  
Was bringt's und wie können wir die  
positive Wirkung beurteilen?**  
Gerhard Andrey, Co-Founder und Partner, Liip AG

**11.30 Uhr**

### **Ask-the-Experts, Vertiefungsworkshops & Workshops**

Nutzen Sie das Knowhow von WissenschaftlerInnen, Beratenden, UnternehmerInnen und BGM-Verantwortlichen und holen Sie sich Tipps und Tricks aus der Praxis.

**14:45 Uhr**

### **Politik-Talk: Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen – Chance oder Risiko für die Wirkung von BGM?**

Im Talk wird diese Frage mit folgenden Personen diskutiert:

- Prof. Katharina Prelicz-Huber, Präsidentin der Gewerkschaft VPOD
- Erich Ettl, Ständerat (CVP/OW)
- Gerhard Andrey, Co-Founder von Liip AG und Vizepräsident Grüne Partei der Schweiz
- Prof. Dr. Andreas Krause, Professor und Dozent für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Marina Villa (Moderation)



[www.bgm-tagung.ch](http://www.bgm-tagung.ch)

# Inhalt

## Einleitung

- 04 Lohnende Systematik** Firmen, die das Label Friendly Work Space tragen, haben BGM in ihrer Unternehmensstrategie verankert und setzen es systematisch um. Das zahlt sich auf verschiedenen Ebenen aus.
- 05 Ideales Referenzsystem** Prof. Dr. Thomas Mattig blickt in seinem Gastbeitrag auf zehn Jahre Gesundheitsmanagement in Unternehmen zurück. Sein Fazit: Es ist ein ideales Referenzsystem für unterschiedlichste Reformen.
- 06 Wirkendes Modell** Dr. Kathrin Krause von Gesundheitsförderung Schweiz und Cornelia Bundeli von Postfinance geben theoretischen und praktischen Einblick in das Wirkungsmodell BGM.

## Best Case

- 08 Achermann ict-Services** In der schnelllebigen ICT-Branche ist es noch wichtiger als in anderen Branchen, Kunden mit motivierten Mitarbeitenden zu begeistern. Aus diesem Grund setzt das Krienser Unternehmen seit zwei Jahren auf strukturiertes BGM.
- 10 Kuhn Rikon** Das traditionelle Familienunternehmen ist so etwas wie ein Dinosaurier unter den gesundheitsbewussten und arbeitnehmerfreundlichen Firmen. Ein Blick hinter die Kulissen zeigt: Ohne gesunden Teamgeist gäbe es auch keine innovativen Produkte.
- 11 Leuchtende Beispiele** Das Städtzürcher Pflegezentrum Bachwiesen, die UBS und die Swica setzen das Online-Tool Friendly Work Space Job-Stress-Analysis seit einigen Jahren ein und haben nun dessen Wirkung untersucht. Drei Erfahrungsberichte.

## Experten

- 14 Vorausschauendes Tool** Die Erhebung des Job-Stress-Index von 2014 bis 2016 zeigt: Je stärker die Stressbelastung, desto stärker zeigten sich in den Folgejahren gesundheitliche Beeinträchtigungen. Insofern lässt sich der Job-Stress-Index präventiv als Tool einsetzen.
- 16 Beeinflussendes Alter** Gesundheitsförderung Schweiz setzt sich damit auseinander, warum es mit der Umsetzung von BGM nach wie vor hapert. Das Alter der Geschäftsführenden spielt dabei eine massgebliche Rolle, erklärt Geschäftsleitungsmitglied René Marcello Rippstein im Gespräch.
- 18 Arbeitendes Label** Ein Label zu gewinnen, ist nicht schwer, dieses richtig zu nutzen, dagegen sehr. Christoph Jordi zeigt auf, wie Sie beispielsweise das Label Friendly Work Space gewinnbringend nutzen können.



## Liebe Leserinnen, liebe Leser

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat sich in den vergangenen Jahren etabliert und geht mittlerweile in vielen Schweizer Unternehmen über das Hinstellen von Früchten und Gratiswasser hinaus. Zahlreiche Evaluationen belegen die Wirksamkeit von systematisch betrieblichem BGM, und Kennzahlen überzeugen immer mehr Buchhalter und Finanzchefs davon, dass BGM nicht primär kostet, sondern vor allem die Produktivität steigert.

Evaluationen hin, Kennzahlen her – BGM muss nicht kompliziert sein, um im Arbeitsalltag gelebt zu werden. Und ganz wichtig: Systematisches Gesundheitsmanagement ist nicht nur etwas für Grosskonzerne, sondern auch für KMU. Das zeigen die beiden Beispiele Kuhn Rikon und Achermann ict-Services, die mit BGM nicht nur ihre Innovationskraft stärken, sondern sich auch als attraktive Arbeitgeber positionieren.

Denn BGM kann und soll nicht nur intern gelebt, sondern auch gegen aussen kommuniziert werden. Ganz im Sinne von «Tue Gutes und sprich darüber» entstehen dank einer wertschätzenden Gesundheitskultur tolle Geschichten, die man Kundinnen und Kunden sowie potenziellen Mitarbeitenden auf allen Kanälen erzählen kann.

Einige davon lesen Sie auch in diesem Heft oder hören Sie an der Nationalen Tagung für Betriebliches Gesundheitsmanagement am 22. August 2018 an der Universität Zürich unter dem Titel «BGM: Was bringt's? – Mit den richtigen Aktivitäten zum gewünschten Erfolg».

Ob beim Lesen oder Zuhören: Ich wünsche Ihnen neue Erkenntnisse und einen gesunden Arbeitsalltag.

Sandra Escher Clauss  
Verantwortliche Special «Betriebliches Gesundheitsmanagement» und Inhaberin von Xandracom GmbH, Kommunikation & Konfliktmanagement

# Systematisches BGM zahlt sich aus

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) umfasst die Gestaltung betrieblicher Strukturen und Prozesse mit dem Ziel, die Voraussetzungen zu schaffen, um die Gesundheit der Mitarbeitenden nachhaltig zu fördern und damit zum Unternehmenserfolg beizutragen. Die BGM-Angebote von Gesundheitsförderung Schweiz unterstützen Unternehmen dabei, ein systematisches BGM aufzubauen. Firmen, die das Label Friendly Work Space tragen, haben das BGM in ihrer Unternehmensstrategie integriert und setzen es systematisch um.

## BGM RECHNET SICH

**8000 CHF**

WENIGER PRODUKTIVITÄTSVERLUST  
PRO JAHR UND MITARBEITENDEN

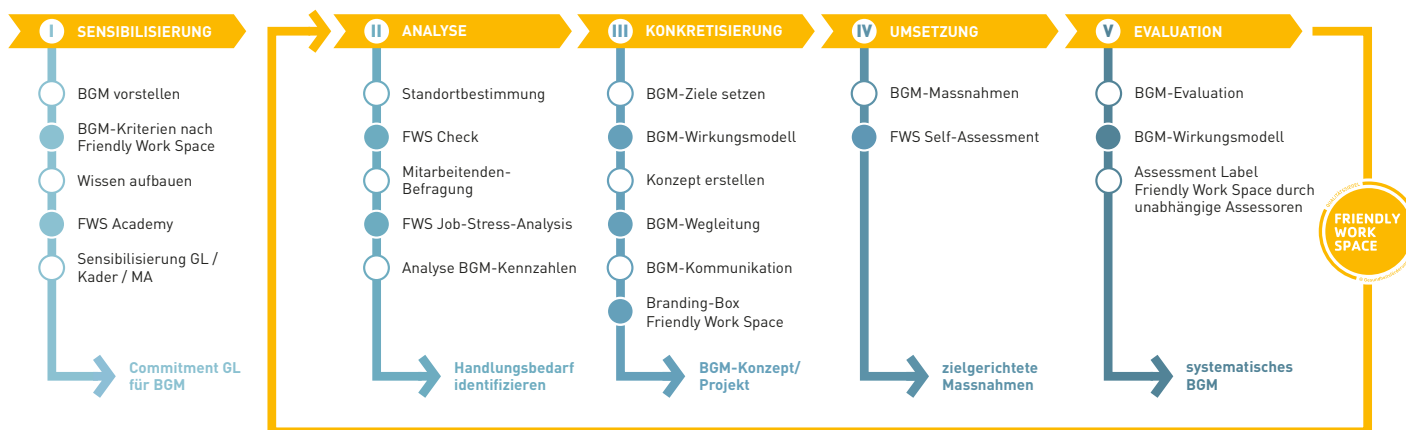
**2.6 TAGE**

WENIGER ABSENZEN  
PRO JAHR UND MITARBEITENDEN

**25 PROZENT**

WENIGER GESTRESSTE MITARBEITENDE  
NACH INTERVENTION

Schweizer Studie SWiNG (2011): 3-jähriges Projekt (8 Betriebe, 3000 Mitarbeitende) mit Standortbestimmung, Massnahmen und Interventionen.



WIEDERHOLUNG, KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS

○ Organisationsintern    ● Angebote Gesundheitsförderung Schweiz

# BGM bringt's

Im Gastbeitrag blickt Prof. Dr. Thomas Mattig auf zehn Jahre Gesundheitsmanagement in Unternehmen zurück. Sein Fazit: BGM hat sich von einer Randerscheinung zu einem zentralen Thema entwickelt und ist ein ideales Referenzsystem für Reformen in den unterschiedlichsten Bereichen.

Text: Thomas Mattig



Prof. Dr. **Thomas Mattig** ist seit 2007 Direktor von Gesundheitsförderung Schweiz. In dieser Funktion engagiert er sich für die Gesundheit der Schweizer Bevölkerung. Neben seiner Tätigkeit bei Gesundheitsförderung Schweiz unterrichtet er als Titularprofessor an der Medizinischen Fakultät der Universität Genf. Er ist Autor mehrerer Werke und publizierte zuletzt das Buch «Healthy Economy – Neue Denkformen für eine gesunde Wirtschaft» im Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Ich erinnere mich noch gut an eine BGM-Tagung, die vor zehn Jahren in den Räumen der Universität Basel stattfand. Am Schluss der Tagung ergriff ein Vertreter der Gastgeberin das Wort: Er habe nun eine Reihe von Referaten über Betriebliches Gesundheitsmanagement gehört. Das töne ja alles ganz gut. Aber als Ökonom frage er sich, warum denn trotz der geschilderten Vorzüge nur fünf Prozent der Schweizer Betriebe BGM umsetzen würden – das müsse doch auch seine Gründe haben. Und er liess durchblicken: BGM bringt's wohl nicht – rein ökonomisch betrachtet.

## BGM ein zentrales Thema

Zehn Jahre später stellen wir fest: BGM hat sich von einer Randerscheinung zu einem zentralen Thema in der Arbeitswelt entwickelt. Eine Untersuchung von 2016 über die Verbreitung von BGM zeigt: 71 Prozent der Schweizer Unternehmen setzen BGM-Massnahmen um. Tendenz steigend.

Die Gründe für diese Erfolgsgeschichte sind nicht einfach rechnerisch-wirtschaftlicher Natur. Es wird zwar immer wieder betont, dass sich BGM-Massnahmen für Betriebe lohnen. Und in der Tat weisen Kennzahlen darauf hin, dass sich Betriebe mit Hilfe von BGM besser positionieren können. Ein direkter und eindeutiger Zusammenhang zwischen BGM und Geschäftserfolg lässt sich allerdings kaum nachweisen – zu komplex sind die Zusammenhänge.

## Gesellschaftlicher Wertewandel

Zur raschen Verbreitung von BGM dürfte auch ein gesellschaftlicher Wertewandel beigetragen haben, der sich seit einiger Zeit abzeichnet: Umfragen zeigen, dass immaterielle Güter gerade bei jüngeren Menschen an Wertschätzung gewinnen. Menschen sind nicht mehr einfach so bereit, für Geld und Karriere ihre Gesundheit zu opfern. Zeitgemässe Unternehmen stellen sich darauf ein: Wer gute Arbeitskräfte will, muss auch ein gutes

Betriebsklima bieten. Massnahmen zur Erhaltung der Gesundheit bekommen dabei einen hohen Stellenwert.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass Gesundheit ein ausgezeichnetes Referenzsystem für Reformen in den unterschiedlichsten Bereichen ist – angefangen bei der Gestaltung von Gebäuden und Räumen bis hin zur Organisationsentwicklung. Massnahmen für die Gesundheit erzeugen dabei immer auch positive Nebeneffekte:

«BGM ist weit mehr als bloss ein Katalog von Gesundheitsmassnahmen.»

Prof. Dr. Thomas Mattig,  
Direktor, Gesundheitsförderung Schweiz

Wer zum Beispiel das Speiseangebot in der Kantine erweitert, leistet im Idealfall auch einen Beitrag zur Integration von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Individualisierte Arbeitszeiten können Stress vermindern und gleichzeitig zu einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis beitragen.

## BGM verbessert Lebensqualität

So ist BGM weit mehr als ein Katalog von Gesundheitsmassnahmen. Vielmehr drückt sich in BGM ein modernes Verständnis von Arbeit und Ökonomie aus: Man lebt nicht, um zu arbeiten, sondern arbeitet, um zu leben. Und dies im Rahmen einer Ökonomie, die nicht bloss abstrakte Zielwerte verfolgt, sondern konkret die Lebensqualität verbessert.

Wenn BGM dazu einen Beitrag leistet, kann man getrost sagen: BGM bringt's!



# «Jeder Betrieb kann das Modell für sich nutzen»

Dr. Kathrin Krause, Projektleiterin Wirkungsmanagement bei Gesundheitsförderung Schweiz und Cornelia Bundeli, Personal- und Organisationsentwicklerin bei Postfinance, empfehlen allen Unternehmen, die sich mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) auseinandersetzen, sehr genau zu überlegen, was mit welchen Massnahmen erreicht werden soll. Das Wirkungsmodell BGM bietet Betrieben dafür eine gute Grundlage.

Interview: Sandra Escher Clauss

## Was steckt hinter dem Begriff «Wirkungsmodell»?

**Kathrin Krause:** Das Wirkungsmodell BGM von Gesundheitsförderung Schweiz zeigt, wie die Arbeitsbedingungen in einem Betrieb mit der Gesundheit und Motivation der Mitarbeitenden zusammenhängen und welchen Einfluss sie auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Es basiert auf der Idee, dass ein Betrieb mit Massnahmen an zwei Stellschrauben ansetzen kann: Er kann Arbeitsbelastungen senken und/oder Arbeitsressourcen stärken.

## Und wie kann ein Betrieb an diesen Stellschrauben drehen?

Ein Beispiel: Ein Betrieb schult und coacht seine Führungskräfte, damit sie die Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit besser unterstützen können und es weniger Konflikte gibt. Damit wird also eine Ressource gestärkt und eine Belastung gesenkt. Die Mitarbeitenden fühlen sich in der Folge weniger erschöpft und sind zufriedener. Das trägt wiederum dazu bei, dass sie produktiver sind und selbener fehlen.

Es entsteht also eine Wirkungskette, die zeigt, was im Betrieb passiert, wenn Massnahmen umgesetzt werden, und wie diese Massnahmen schliesslich einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Das in einem Wirkungsmodell zu visualisieren, kann helfen, plausibel zu machen, warum es sinnvoll ist, bestimmte BGM-Massnahmen umzusetzen.

## Eignet sich das Modell nur für eine gewisse Unternehmensgrösse?

Jeder Betrieb kann das Modell für sich nutzen.



«Das systematische BGM ist bei uns seit vielen Jahren etabliert und hat einen wichtigen Stellenwert.»

Cornelia Bundeli, Personal- und Organisationsentwicklerin, Postfinance

zen. Auch KMU können sich hier wichtige Anregungen dafür holen, in welche Massnahmen sie investieren wollen und wo es sich lohnt, die Wirkung zu überprüfen. Dadurch können sie auch mit einem kleineren Budget gezielt investieren und so ein gutes Verhältnis von Aufwand und Ertrag erzielen. Jeder Betrieb kann sich auf der Grundlage des Modells sein eigenes System mit Kennzahlen und Informationen aufbauen.

## Frau Bundeli, weshalb hat sich Postfinance für das Wirkungsmodell entschieden?

**Cornelia Bundeli:** Das systematische BGM ist bei uns seit vielen Jahren etabliert und hat einen wichtigen Stellenwert. Bereits seit

2009 sind wir ein mit Friendly Work Space ausgezeichnete Betrieb. Dementsprechend wird das BGM von der Geschäftsleitung mitgetragen und ist seit Jahren in der Unternehmensstrategie und in allen wichtigen Prozessen verankert.

Meine Vorgängerin Karin Albisser hat schon vor einigen Jahren ein Wirkungsmodell aufgebaut und eingesetzt, das dem Wesen des heutigen entspricht. 2015 arbeitete sie dann als Praxispartnerin im Pilotprojekt des Wirkungsmodells der Gesundheitsförderung Schweiz mit.

## Frau Krause, welche Voraussagen lassen sich mit dem Wirkungsmodell BGM treffen und welche nicht?

Man kann plausibel machen, warum man annimmt, dass bestimmte Massnahmen eine Wirkung haben, und wie diese Wirkung aussieht. Es lässt sich auch aufzeigen, was passieren würde, wenn man keine Massnahmen ergreifen würde, das heisst, welche Belastungen sich dadurch verstärken würden und welche Konsequenzen das nicht nur für die Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern auch für Erfolgskennzahlen wie Absenzen oder Produktivität hätte.

Viele Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Motivation einerseits und Absenzen oder Produktivität andererseits sind wissenschaftlich bereits sehr gut belegt. Wir haben das in einem Leitfaden zum Wirkungsmodell zusammengetragen\*. Das können sich Betriebe zunutze machen, um Wir-

\*Krause, K., Basler, M., Bürki, E. (2016): BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe. Arbeitspapier 38. Bern und Lausanne, Gesundheitsförderung Schweiz.

## Zur Person

Dr. Kathrin Krause war zum Zeitpunkt des Interviews Projektleiterin Wirkungsmanagement bei Gesundheitsförderung Schweiz. Ab Juli 2018 wird sie als Senior Produkt- und Projektleiterin Strategie, Steuerung und Entwicklung bei den SBB tätig sein.



kungszusammenhänge zu plausibilisieren. Je plausibler die Wirkungskette ist, umso eher ist auch das Management überzeugt und spricht Gelder für BGM-Projekte.

### Und welches sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse aus der Praxis, Frau Bundeli?

Wir haben festgestellt, dass es nicht immer einfach ist, eine tatsächliche Wirkungsaussage zu machen, weil die Wirkung oft von vielen Abhängigkeiten beeinflusst wird. Spätestens aber bei der Evaluation ist die Voraussetzung enorm hilfreich, da man weiss, was man messen will und kann.

Eine weitere Erkenntnis, die wir im Verlauf der Jahre gewonnen haben, ist, dass eine seriöse Projektplanung viel Zeit braucht. Die Definition der Ziele und Massnahmen ist aufwendig. Nicht selten waren unsere Ideen so vielfältig, dass es zu Beginn nicht leichtfiel, eine Abgrenzung und eine klare Formulierung vorzunehmen. Eine Wirkungskette anhand des Wirkungsmodells zu erstellen, schafft hier einen guten Überblick.

### Könnten Sie das etwas genauer erläutern?

Bei einem Projekt zur Überarbeitung unseres Absenzmanagements haben wir aufgrund der Zielsetzungen Wirkmechanismen und dann die Massnahmen definiert. Die Wirkungskette sah so aus: Durch Massnahmen wie Schulungen der Führungskräfte und die Erarbeitung klarer Rollen im Prozess konnten wir die Fachkompetenzen stärken und die arbeitsorganisatorischen Belastungen reduzieren. Dadurch verringerte sich der Stress, und die Gesundheit der Mitarbeitenden wurde gestärkt.

### Würden Sie das Wirkungsmodell BGM weiterempfehlen?

Ja, auf jeden Fall. Ich finde das Wirkungsmodell von Gesundheitsförderung Schweiz ein gutes Hilfsmittel für alle Betriebe, die ein systematisches BGM betreiben möchten. Trotz des Wirkungsmodells ist es jedoch nicht möglich, alle Einflussfaktoren im BGM auf-

zuzeigen. Deshalb ist mein Tipp, das Wirkungsmodell pragmatisch einzusetzen und es nicht zum Selbstzweck ins Endlose zu treiben. Meine Erfahrung ist, wenn die oberste Leitung von der Wirkung des BGM überzeugt ist, reichen wenige, dafür gute Kennzahlen um den Mehrwert von BGM nachzuweisen.

### Frau Krause, welche Fragestellungen oder Kennzahlen eignen sich besonders, um die Wirksamkeit einer BGM-Massnahme zu überprüfen?

Am besten geeignet sind Kennzahlen, die gut zur spezifischen Situation im Betrieb passen.

Generell ist es daher wichtig, sich zu überlegen, was mit einer Massnahme erreicht werden soll: Sollen zum Beispiel mit Führungskräfte-schulungen mehr Wertschätzung und eine bessere Unterstützung der Mitarbeitenden erreicht werden? Dann ist es wichtig, die Fragen nach der Wirkung auch genau darauf abzustimmen: Haben die Führungskräfte etwas aus den Schulungen mitnehmen können? Fühlen sich die Mitarbeitenden besser unterstützt? Es gilt: Je näher an den Massnahmen gemessen oder erhoben wird, umso besser kann die Wirkung gezeigt werden.

### Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Wirkungsmodell BGM, dem

### Label Friendly Work Space und dem Umfrage-Tool FWS Job-Stress-Analysis?

FWS Job-Stress-Analysis ist ein wissenschaftlich validiertes, praxiserprobtes Online-Befragungsinstrument. Ohne grossen Aufwand kann sich ein Betrieb damit einen detaillierten Überblick über Belastungen und Ressourcen in seinem Unternehmen verschaffen. Das heisst: Hat ein Betrieb FWS Job-Stress-Analysis durchgeführt, kennt er den Stand der verschiedenen Komponenten im Wirkungsmodell BGM. Das Wirkungsmodell und der dazugehörige Leitfaden helfen ausserdem dabei, das Label Friendly Work Space besser zu meistern. ■

## BGM-Tagung 2018

### Ask-The-Experts – Ihre Frage im Fokus

Dr. Kathrin Krause nimmt am Austausch Ask-the-Experts teil. Bringen Sie Ihre Fragen zum Thema Wirkung von BGM ein.

**Datum:** 22. August 2018, 11.30 bis 12.45 Uhr

**Ort:** Universität Zürich Zentrum

**Weitere Infos:** [www.bgm-tagung.ch](http://www.bgm-tagung.ch)

Erfahren Sie mehr zum Wirkungsmodell BGM von Gesundheitsförderung Schweiz auf: [www.gesundheitsfoerderung.ch/wirkungsueberpruefung-bgm](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/wirkungsueberpruefung-bgm)

## Best Case Achermann ict-Services

# Kunden begeistern dank BGM

In der schnelllebigen ICT-Branche zählen nicht nur technisches Fachwissen und clevere Lösungen für den Erfolg, sondern auch motivierte Mitarbeitende, die es schaffen, die Kunden zu begeistern und deren Vertrauen zu erarbeiten. Aus diesem Grund setzt Achermann ict-Services seit zwei Jahren auf ein strukturiertes Gesundheitsmanagement.

Text: Sandra Escher Clauss

Hohes Tempo, stetiges Wachstum und Kapazitätsengpässe aufgrund von höchster Arbeitsauslastung und dem Kampf um die besten Mitarbeitenden – so präsentiert sich die Situation in vielen ICT-Unternehmen. Aus diesem Grund ist es für Achermann ict-Services zentral, in das Wohl der Mitarbeitenden zu investieren. «Unser Ziel ist es, die besten Talente zu finden und diese für das Unternehmen zu begeistern, sodass es zu möglichst wenig Fluktuationen kommt», betont die HR-Verantwortliche Selina Mathis.

### Vom Zufall zur Struktur

Bis 2016 führte das Unternehmen Massnahmen rund um das Betriebliche Gesundheitsmanagement ad hoc und sporadisch durch. Dies, so Selina Mathis, war aber nicht sehr zielführend, denn BGM sei mehr, als einmal pro Woche einen Gratis-Apfel zur Verfügung zu stellen. «Daher haben wir das aus drei freiwilligen Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Abteilungen bestehende Team <Feel Good> ins Leben gerufen.» Dieses ist verantwortlich für die Etablierung des BGM im Alltag. Es verfügt über ein eigenes Budget und kann Aktivitäten, Ideen und Massnahmen selbstständig umsetzen.

«Grössere Investitionen wie ein Ausbau der Büroräumlichkeiten, neue Duschen oder teurere Aktivitäten wie Skiweekends werden zusätzlich von der Geschäftsleitung initiiert und durch gesonderte Budgets finanziert», erklärt Mathis.

### Nachhaltige Präsenz und Eigenverantwortung

Beim Krienser Unternehmen haben mittlerweile Führungskräfte und Mitarbeitende erkannt: Um BGM richtig leben zu können, muss das Thema im Unternehmen nachhaltig präsent und Teil der Kultur sein. «Es geht darum, wie leitende Angestellte mit ihren

Mitarbeitenden umgehen und wie sich die Mitarbeitenden mit einbringen und im Unternehmen verwirklichen können.» Als Beispiel für Letzteres nennt Selina Mathis wöchentliche, halbstündige Gruppensessions in Sachen Kundenbegeisterung und Dienstleistungsorientierung. Aus diesen ergäben sich immer wieder spannende und neue Erkenntnisse, die anschliessend in konkrete Massnahmen und Verbesserungen umgesetzt

«Wir können zwar versuchen, optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, aber wir können die Mitarbeitenden nicht zwingen, davon zu profitieren.»

Selina Mathis, HR-Verantwortliche

werden. «So hat seit diesem Jahr jeder Mitarbeitende ein finanzielles und zeitliches Budget zur Verfügung, das er eigenständig für die Begeisterung seiner Kunden punktuell einsetzen kann.» Genau solche Themen, die auf den ersten Blick nicht mit dem BGM verbunden werden, seien für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden matchentscheidend.

Genügend Entscheidungsfreiheiten und eine grosse Portion Eigenverantwortung nennt die HR-Verantwortliche denn auch als zwei zentrale Punkte für den Erfolg von BGM, genauso wie das Engagement jedes einzelnen Mitarbeitenden. «Wir können zwar versuchen, optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, aber wir können die Mitarbeitenden nicht zwingen, davon zu profitieren.»

### Ausgewogenes Arbeitsumfeld

Grundsätzlich ist BGM für Achermann ict-

Services ein wichtiger Pfeiler, um den Mitarbeitenden einen abwechslungsreichen und herausfordernden Arbeitsalltag zu bieten, ohne die Gesundheit aufs Spiel zu setzen. Im Herbst 2017 wurde der ict-Dienstleister erstmals mit dem Qualitätslabel Friendly Work Space von Gesundheitsförderung Schweiz ausgezeichnet. «Das Label gibt uns Gewähr, in einem Unternehmen zu arbeiten, das ein ausgewogenes Arbeitsumfeld schafft und das positive Arbeits- und Teamklima fördert.» Gerade auch für neue Bewerbende sei das Label sehr wertvoll, führt Selina Mathis weiter aus. «Für Aussenstehende sind Qualitätssiegel, die von einer unabhängigen Stelle vergeben werden, immer ein wichtiger Anker, da man sich selbst ja noch kein Bild über die tatsächlichen Zustände im Unternehmen machen konnte.» Aber auch für die BGM-Hauptverantwortlichen sei das Label eine Bestätigung, auf dem richtigen Weg zu sein und «es dient als Ansporn, uns weiter zu entwickeln und zu verbessern.»

### Service Excellence – auch für Mitarbeitende

Obwohl BGM bei Achermann eine Haltungssache ist und sich mittlerweile in der Kultur zu verankern beginnt, gibt es auch Grenzen. «Durch unser rasches Wachstum und die sehr gute Auftragslage gibt es immer wieder starke Belastungsspitzen für unsere Mitarbeitenden.» Zwar habe man verschiedene Instrumente, um Stress zu verringern wie Überwachung der Arbeitszeiten, ein regelmässiger Austausch mit Vorgesetzten oder Schulungen im Bereich Selbstmanagement, doch diese greifen nicht immer vollumfänglich. Umso wichtiger sei es, den respektvollen und menschlichen Umgang auch in stressigen Zeiten zu pflegen und die Begeisterung an der Arbeit für und mit den Kunden nicht zu verlieren. ■





Oben: Ist die Stimmung bei den Achermann ict-Services-Mitarbeitenden gut, ist sie es auch bei den Kunden.  
 Unten: Ohne wertschätzenden Umgang und gesunden Teamgeist würde Kuhn Rikon auch keine hochwertigen und innovativen Produkte produzieren.  
 Ganz unten: Selina Mathis und Daniel Obrist sind überzeugt, dass ihr Unternehmen ohne BGM nicht dort wäre, wo es heute steht.



## BGM-Tagung 2018

**BGM schlank wie Ihr KMU – vom Wissen zum Können**

Workshop mit Samuel Maurer, Co-Geschäftsführer lifetime health GmbH, Konrad Wiesendanger, Inhaber ergosens und Iris Kohler, Verantwortliche BGM RVK AG.

**Datum:** 22. August 2018, 11.30 bis 12.45

**Ort:** Universität Zürich Zentrum

**Weitere Infos:** [www.bgm-tagung.ch](http://www.bgm-tagung.ch)

Auf KMU-Bedürfnisse zugeschnittenen BGM-Angebote finden Sie in unserer Broschüre «KMU-Angebote für den Einstieg ins BGM» auf: [www.gesundheitsfoerderung.ch/angebote-bgm](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/angebote-bgm)

## Best Case Kuhn Rikon

# BGM aus Tradition und Überzeugung

Im traditionellen Familienunternehmen Kuhn Rikon steht soziale Verantwortung und damit auch das Wohlergehen der Mitarbeitenden seit der Firmengründung im Vordergrund. Ohne einen wertschätzenden Umgang und gesunden Teamgeist gäbe es auch keine hochwertigen und innovativen Produkte.

Text: Sandra Escher Clauss

Der Kochgeschirrhersteller Kuhn Rikon ist so etwas wie der Dinosaurier unter den gesundheitsbewussten und arbeitnehmerfreundlichen Unternehmen. Denn Betriebliches Gesundheitsmanagement gehört für das Familienunternehmen seit der Gründung 1926 zur Firmenkultur und ist unter dem Stichwort soziale Verantwortung sozusagen in der Unternehmens-DNA einprogrammiert.

### Eigenverantwortung fördern

Weil das strukturierte BGM zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur werden sollte, hat die Geschäftsleitung 2006 basierend auf dem Programm KMU-vital von Gesundheitsförderung Schweiz vital@kuhnriikon eingeführt. Nach Geschäftsleitungs- und Kaderworkshops und der Information der Mitarbeitenden wurde mit der Unterstützung des Instituts für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich eine erste umfassende und anonyme Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um die Belastung und Ressourcen der Belegschaft zu erfassen. Die Resultate wurden für alle Mitarbeitenden transparent gemacht und im gleichen Jahr wurde der interne Gesundheitszirkel gegründet. Dieser besteht aus neun Mitgliedern aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen, welche sich drei- bis viermal pro Jahr treffen. In diesen Meetings analysiert die Gruppe die Auswertung der mittlerweile institutionalisierten Mitarbeiterbefragung, identifiziert arbeitsplatzbedingte Belastungen, nimmt Vorschläge aus der Belegschaft auf, bringt Ideen ein und setzt Massnahmen um.

Seither bringt das Unternehmen seine Anerkennung und Wertschätzung sowie die soziale Verantwortung als Arbeitgeber auch mit BGM zum Ausdruck. «Zudem wollen wir damit bei der gesamten Belegschaft das In-

«Bereits nach dem Zweiten Weltkrieg führte Kuhn Rikon für seine Mitarbeitenden eine Pensionskasse sowie einen Wohlfahrtsfonds ein.»

Daniel Obrist,  
CFO und BGM-Verantwortlicher

teresse und die Verantwortung an der eigenen Gesundheit fördern», erklärt Daniel Obrist, CFO und BGM-Verantwortlicher beim Tösstaler Unternehmen.

### Pionier im Kanton Zürich

Als erstes KMU im Kanton Zürich wurde der Kochgeschirrhersteller 2009 mit dem Label Friendly Work Space von Gesundheitsförderung Schweiz ausgezeichnet. Bis heute wurde er bereits zweimal re-assessiert, im laufenden Jahr beginnt die dritte Re-Assessment-Runde. «Und jedes Mal», so Obrist, «haben wir das Label mit Verbesserungen erreicht – auch dieses Jahr ist das wieder das Ziel.» Damit habe Kuhn Rikon nicht nur einer breiten Öffentlichkeit gezeigt, dass BGM im Tösstal gut verankert sei. Die Auszeichnung zeige vor allem auch den aktiven und zukünftigen Mitarbeitenden, dass das Unternehmen einen respektvollen und wertschätzenden Umgang pflege, den Ressourcen Sorge trage und Familienfreundlichkeit Teil der Unternehmenskultur sei. «Wir sind überzeugt, dass vital@kuhnriikon zur positiven Förderung unseres Arbeitsklimas beiträgt, sich unsere Mitarbeitenden stark mit dem Unternehmen identifizieren und wir darum eine hohe Loyalität spüren.»

Aufgrund der langjährigen Erfahrung kennt Daniel Obrist aber auch die Grenzen

von BGM. So ist er dezidiert der Meinung, dass BGM die Absenzenrate in einem KMU nur unwesentlich beeinflusse. «Nicht einmal das strukturierteste Programm kann eine Grippewelle aufhalten und auch verschiedene andere Krankheiten können dadurch nicht verhindert werden.» Als verantwortungsbewusstes Unternehmen könne man aber dafür sorgen, dass explizit Langzeitabwesende begleitet werden und Rahmenbedingungen geschaffen werden können, damit sie so rasch als möglich und medizinisch vertretbar in den Arbeitsprozess zurückkehren können. Zudem hat Obrist auch festgestellt, dass es sehr schwierig ist, das persönliche Verhalten von Mitarbeitenden zu beeinflussen und sie aus dem gewohnten Trott herauszubringen.

### Kennzahlen stehen im Hintergrund

Auf die Erfolgsfaktoren für die alltägliche Umsetzung angesprochen, nennt Daniel Obrist vor allem das hundertprozentige Commitment von ganz sowie und den Gesundheitszirkel. «Dieser ist mittlerweile zu einer Art Gesundheitsapostel geworden, der im positiven Sinne immer wieder den Mahnfinger hebt». Offene Ohren und Türen, CEO-Znüni oder -Zveri, ein konstruktiver Umgang mit Konflikten sowie das Aufrechterhalten von vielen Traditionen wie Weihnachtessen, Jassabend etc. trügen ebenfalls viel zum Wohlbefinden der Kuhn-Rikon-Familie bei, so Obrist.

Obwohl er als Finanzchef und Geschäftsleitungsmitglied viel mit Kennzahlen arbeitet, interessieren ihn und auch die restliche Geschäftsleitung sowie den Verwaltungsrat diese beim BGM nur beschränkt. «Für uns stehen nicht in erster Linie messbare Resultate im Vordergrund, sondern das Betriebsklima und die täglich gelebte Wertschätzung.» ■



# Leuchttürme

## So wirkt BGM in der Praxis

Das Online-Tool Friendly Work Space Job-Stress-Analysis gibt mit wenig Aufwand einen detaillierten Überblick über das Stressgeschehen in Organisationen. Das Städtzürcher Pflegezentrum Bachwiesen, der Krankenversicherer Swica und die Grossbank UBS wenden das Tool im Alltag an und sind von seiner Wirkung überzeugt.

Text: Sandra Escher Claus

Ein Themenbereich, der die Diskussionen rund um das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) seit einigen Jahren dominiert, ist der Stress. Dieser gehört genauso zum von stetigen Veränderungen geprägten Arbeitsalltag wie Sitzungen, Projekte und Weihnachtsfeiern. Bei den Diskussionen rund um den Stress geht gerne vergessen, dass ein gewisser Druck, solange er nicht krank macht, auch eine wertvolle Ressource darstellen kann, die Mitarbeitende und Unternehmen antreibt und weiterbringt. Doch wo liegt die Grenze zwischen «gutem» und «negativem» Stress? Und vor allem: Wie finden Führungskräfte, Personalfachleute oder Arbeitskollegen/-innen heraus, ob jemand oder ein ganzes Team an der Grenze zur überaktiven Unproduktivität angelangt ist?

Ein Weg, um diese Fragen zu beantworten, ist das von Gesundheitsförderung Schweiz in Zusammenarbeit mit der Universität Bern entwickelte Online-Tool Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis (ehe-



«Dank dem Tool konnten wir dem Management den Handlungsbedarf klar vor Augen führen.»

Margarete Römpler,  
Qualitätsbeauftragte, Städtzürcher  
Pflegezentrum Bachwiesen

mals S-Tool). Der internetbasierte Fragebogen gibt mit wenig Aufwand einen detaillierten Überblick über das Stressgeschehen in Organisationen.

In der Folge sind mit dem Städtzürcher Pflegezentrum Bachwiesen, der Krankenversicherung Swica und der Grossbank UBS drei Unternehmen porträtiert, die das Angebot FWS Job-Stress-Analysis seit einigen Jahren einsetzen und dessen Wirkung im Arbeitsalltag zusammen mit dem Berner Büro für Arbeits- und Sozialpolitische Studien BASS untersucht haben. (Siehe Box Wirkungsanalyse).

### Leuchtturm 1: Städtzürcher Pflegezentrum Bachwiesen

Das Städtzürcher Pflegezentrum Bachwiesen setzt seit 2013 jährlich auf das Tool FWS Job-Stress-Analysis. Auslöser war ein Anstieg an krankheitsbedingten Absenzen bei den rund 50 Lernenden, Studierenden und Praktikantinnen und Praktikanten im Pflegebereich.

«Die üblichen Instrumente wie Anwesenheitsmanagement, Austrittsgespräche und Mitarbeiterbefragungen bildeten die spezifischen Themen der Jugendlichen zu wenig detailliert ab», resümiert die Qualitätsbeauftragte Margarete Römpler. «Dies wollten wir mit der Lancierung der Befragungen bewusst verändern.»

### Von der Skepsis zum Commitment

Um die Jugendlichen zum Mitmachen zu bewegen, wurde für jedes Lehrjahr ein Treffen organisiert, an dem sie die Online-Befragung vor Ort ausfüllen und mit der Gesundheits- und Qualitätsbeauftragten über Stressoren und Ressourcen diskutieren konnten. Aus den Diskussionen und den Befragungen resultierte, dass die Lernenden besonders durch Kopf- und Rückenschmerzen, Schlafprobleme, Erschöpfung, fehlende Wertschätzung und soziale Stressoren belastet waren.

Trotz anfänglicher Skepsis des Führungskaders wurden als erste Massnahmen Schulungen für Führungskräfte lanciert und Anpassungen bei der Ausbildung gemacht. «Dank dem Tool FWS Job-Stress-Analysis konnten wir dem Management den Handlungsbedarf klar vor Augen führen und die Skepsis schlug relativ rasch in ein hohes Commitment um», so Margarete Römpler. Zudem wurde beschlossen, eine ergänzende Befragung zum Thema Wertschätzung durchzuführen sowie Schulungen zu den Themen Ergonomie und Qualität und Gesundheit für Lernende zu konzipieren und umzusetzen. «Ausserdem initiierten wir, dass Jugendliche künftig im Abwesenheitsmanagement erfasst und allgemein enger begleitet werden.»

Als weiterer Meilenstein wurde ein Pilotprojekt mit Taiji lanciert. Ziel war es, mittels dieser fernöstlichen Kampfkunst das Körper-

### Wirkungsanalyse

Nach fünf Jahren Praxiserfahrung hat Gesundheitsförderung Schweiz das Büro BASS im Februar 2017 damit beauftragt, Friendly Work Space Job-Stress-Analysis – das ehemalige S-Tool – und die dazugehörigen Dienstleistungen zu evaluieren. Die Evaluation diente einerseits dazu, aufzuzeigen, welchen Nutzen Unternehmen aus der Anwendung des Angebots ziehen, damit die Anwendung des Befragungsinstruments in zielgerichtete Massnahmen mündet. Andererseits sollte auch ein allfälliger Optimierungsbedarf erkannt werden.

Mehr Infos auf:  
[www.gesundheitsfoerderung.ch/fws-job-stress-analysis](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/fws-job-stress-analysis)

bewusstsein, die Entspannungsfähigkeit und den allgemeinen Zustand der Lernenden zu stärken – womit auch die Absenzen reduziert werden sollten. Der Erfolg war nach der Pilotphase rasch sichtbar: Kurzabsenzen zwischen einem und fünf Tagen sanken und die Teilnehmenden berichteten von positiven Transfereffekten im Arbeitsalltag.

Die Wirkung des Projekts wurde jeden Sommer mit FWS Job-Stress-Analysis überprüft. Im Sommer 2016, nach Beendigung des Programms, fanden auf Wunsch der Auszubildenden zudem noch Abschlussgespräche statt. Margarete Römpler: «Sie empfanden es als nützlich, über Ressourcen, Arbeitsbedingungen und Einflüsse der Arbeit zu sprechen – wir haben eindeutig einen Kulturwandel erreicht.» Obwohl sich die Gruppenzusammensetzung aufgrund von Lehrabschlüssen, beendeten Praktika und Neuzugängen immer wieder veränderte, waren die Ergebnisse der regelmässigen Befragungen gemäss Margarete Römpler eine wichtige Momentaufnahme und Informationsquelle über das Befinden der Jugendlichen.

### Wege zur Organisationsentwicklung

2015 wechselte im Pflegezentrum die Führung. Die neue Betriebsleiterin Sylvia Stadler Langhart zog aus der Auseinandersetzung mit den Daten aus FWS Job-Stress-Analysis den Schluss, dass auch die Kulturthematik bzw. Themen wie Handlungsspielräume und Wertschätzung auf einer systemischen Ebene angegangen werden müssen.

Anfang 2017 lancierte sie eine Befragung der Abteilungsleitenden und der Pflegefachpersonen mit Fachverantwortung. Das Ergebnis bestätigte die Vermutung der Betriebsleiterin: Wertschätzung, Handlungsspielraum und Unterstützung durch Vorgesetzte kristallisierten sich als zentrale Themen heraus, die auf Ebene Gesamtbetrieb bearbeitet werden sollten. Zudem wurde deutlich, dass der Zeitdruck und die Arbeitsbelastung von Führungspersonen und Pflegekader hoch waren, während die Auszubildenden teilweise eher zu wenig Arbeit hatten. Gegenwärtig werden die Themen auf zwei Ebenen bearbeitet: Zum einen fliessen sie in den Organisationsentwicklungsprozess ein. Zum anderen wurden die Kader-Lunches ins Leben gerufen, an denen die Resultate der Befragungen auf Führungsebene vertieft diskutiert und bearbeitet werden. «Es ist un-



«Für das Gelingen ist eine starke Projektleitung unabdingbar.»

Roger Ritler, Leiter Leistungen Unternehmen, Swica

abdingbar, dass wir alle dasselbe Ziel verfolgen und miteinander im Diskurs bleiben», betont Margarete Römpler.

### Leuchtturm 2: Swica

Als grosse Kranken- und Unfallversicherung ist die Swica, die sich als Gesundheitsorganisation positioniert, davon überzeugt, dass sich BGM für Unternehmen auszahlt. Sie ist sich auch der eigenen Vorbildfunktion in diesem Bereich bewusst und engagiert sich daher als Arbeitgeberin mit unterschiedlichsten BGM-Massnahmen für das Wohlbefinden ihrer Belegschaft. So ist das Unternehmen seit 2009 mit dem Label Friendly Work Space ausgezeichnet und gehörte zu den ersten Firmen, die FWS Job-Stress-Analysis selber ausprobiert haben. «Schliesslich empfehlen wir das Online-Befragungs-Tool ja auch unseren Unternehmenskunden, daher müssen wir wissen, wie es funktioniert und eingesetzt werden kann», betont Simone Lenz, Fachspezialistin Präventionsmanagement.

Zum ersten Mal genutzt hat die Swica FWS Job-Stress-Analysis 2013. Trotz des Engagements der Geschäftsleitung reagierten viele Mitarbeitende mit Skepsis; «Oh je, schon wieder eine Befragung ...» lautete der Grundtenor. Mit 52 Prozent war der Rücklauf entsprechend bescheiden. Dennoch hat bereits diese erste Befragung respektive deren Nachbearbeitung gemäss der extern zugezogenen Beraterin Nina Hottinger von der Firma NHConsulting einige Veränderungen ausgelöst. «Dies vor allem, weil sich

die Geschäftsleitung fundiert und intensiv mit den Befragungsergebnissen auseinandergesetzt hat.» Danach war die Geschäftsleitung definitiv vom Potenzial des Tools überzeugt und trug mit ihrem Engagement und Commitment stark dazu bei, dass Massnahmen in den verschiedenen Organisationseinheiten diskutiert und umgesetzt werden konnten.

### Organisationsweite Verankerung

Als erstes wurden auf allen Unternehmensstufen Reflexionsworkshops durchgeführt. Aus diesen resultierten sieben Handlungsfelder, in denen je nach den bereichs- oder teamspezifischen Ergebnissen unterschiedliche Massnahmen umgesetzt werden sollten: Ergonomie, Erschöpfung, Wertschätzung, Stressbewältigung, emotionale Dissonanz, Zeitdruck und Arbeitsunterbrechung. Auf Ebene Gesamtbetrieb hat die Swica aufgrund der Befragungsergebnisse das Absenzenmanagement weiterentwickelt und einheitliche Präventions- und Gesundheitsgespräche eingeführt. Die Position des/der Gesundheitsverantwortlichen wurde in allen acht regionalen Einheiten und der Generaldirektion aufgewertet und zu einer offiziellen Funktion umgewandelt.

Mittlerweile steht allen Mitarbeitenden nebst dem Kursangebot «Stressmanagement» auch eine externe, kostenlose Sozialberatungsstelle zur Verfügung, die bei geschäftlichen oder privaten Problemen genutzt werden darf. Zudem haben alle Mitarbeitenden einen Anspruch auf eine Ergonomie-Beratung, und der Zugang zu Stehpulten wurde vereinfacht.

### Etablierung einer Vertrauenskultur

Drei Jahre nach der ersten Befragung führte die Swica 2016 eine zweite Befragungswelle durch. Dieses Mal beteiligten sich 77 Prozent der Mitarbeitenden daran. «Die hohe Rücklaufquote ist darauf zurückzuführen, dass wir nach der ersten Befragung gehandelt und Massnahmen umgesetzt haben», erklärt Roger Ritler, Leiter Leistungen Unternehmen, den Erfolg. «Die Mitarbeitenden haben realisiert, dass es wirklich etwas bringt, die Befragung auszufüllen und das Vertrauen in die Organisation ist gestiegen.»

Gemäss Simone Lenz wurde mit der Durchführung der zweiten Welle sichtbar, wie sich das Unternehmen verbessert oder verschlechtert hat: «Auf allgemeiner Ebene

haben wir BGM-Kennzahlen für uns definiert und bezüglich Absenzenquoten sehen wir schon Verbesserungen.» Zudem sei die Belastung durch Zeitdruck und Arbeitsunterbrechungen zurückgegangen, die Einstellung zum Unternehmen und zur Arbeit habe sich verbessert und Mitarbeitende würden mehr Unterstützung durch ihre Vorgesetzten erfahren.

### Langfristiges Engagement

Nicht nur für die Gesundheitsbeauftragten, auch für die Geschäftsleitung und viele Mitarbeitende sei klar, dass FWS Job-Stress-Analysis als Bestandteil eines nachhaltigen BGM Wirkung zeige und weiterhin genutzt werden solle. «Für das Gelingen ist eine starke Projektleitung unabdingbar. Diese muss Zeit haben, um die Befragung gut vorzubereiten und auch den weiteren Prozess zu begleiten», fasst Roger Ritler zusammen. Zudem sei das Commitment des CEO und der Geschäftsleitung sowie das Bereitstellen finanzieller Mittel zentral. Und ganz wichtig: «BGM ist keine Hauruck-Übung, sondern erfordert kontinuierliches und langfristiges Engagement.»

### Leuchtturm 3: UBS

Regulierungsdichte, Kostendruck, Fachkräftemangel und die anstehenden Veränderungen aufgrund der Digitalisierung prägen Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche aktuell. Vor diesem Hintergrund haben die Verantwortlichen der Bereiche Corporate & Institutional Clients und Investment Bank Schweiz der UBS entschieden, mittels FWS Job-Stress-Analysis vorausschauend zu analysieren, welche Bedingungen und Einflüsse die Arbeitseinstellung der Mitarbeitenden wie beeinflussen. «Wir wollten herausfinden, welche Faktoren das Wohlbefinden und die Leistung positiv beeinflussen und wie wir diese stärken können», bringt es Sandra Kunze, Executive Director Training & Sales Excellence, UBS Corporate & Institutional Clients, auf den Punkt.

Zwischen 2014 und 2016 wurden bei den rund 1700 Mitarbeitenden drei Befragungen mit FWS Job-Stress-Analysis durchgeführt. Zunächst wurde das Instrument mit der Unterstützung von Gesundheitsförderung Schweiz in einer Subeinheit getestet. Ein Jahr später führte UBS die Befragung bei den Mitarbeitenden durch, die 2014 nicht



«Massnahmen wirken nachhaltiger, wenn sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelt werden.»

Thomas Sommerhalder, Regionaldirektor Aargau/Solothurn, UBS

befragt worden waren. «Nach den beiden Teilbefragungen haben wir uns entschieden, 2016 Mitarbeitende des gesamten Geschäftsbereiches zu befragen», so Sandra Kunze. Dank der Unterstützung der Bereichsleiterin stieg der Rücklauf von 65 Prozent auf 80 Prozent, was rund 1000 ausgefüllten Fragebogen entspricht.

### Diskussionen zum Führungsverhalten

Im Zentrum der Befragungen stand von Anfang an die wichtige Rolle der Führungskräfte bei der Motivation und der Erhaltung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Die Ergebnisse der ersten Befragung wurden daher im Rahmen eines Events für Führungskräfte aus der ganzen Schweiz prominent präsentiert und diskutiert. Danach wurde ein Führungstraining organisiert und eine auf den Befragungsergebnissen basierende zweitägige Schulung für das mittlere Kader konzipiert. «Mit dieser Schulung wollten wir aufzeigen, wie das Führungsverhalten den Stress verstärken oder mindern kann», erklärt Sandra Kunze den Fokus. Dazu gehöre beispielsweise, dass den Mitarbeitenden keine E-Mails mitten in der Nacht weitergeleitet und schwierige Gespräche konstruktiv geführt würden. Ein anderer Aspekt der Schulung widmete sich der gesunden Selbstführung – nicht ganz einfach in einer Zeit, in der die Führungskräfte selbst unter Druck stehen.

Wie in anderen Unternehmen haben sich auch bei UBS die Unterstützung und das Engagement des Managements als zentraler Erfolgsfaktor herausgestellt, um aus den

Umfrageergebnissen geeignete Massnahmen zu entwickeln. So hat beispielsweise Anfang 2017 Thomas Sommerhalder, Regionaldirektor Region Aargau/Solothurn, die Initiative ergriffen und mit seinem Führungsteam einen fünfteiligen Workshop zum Thema «Stressoren, Entlastungsfaktoren und deren Auswirkung auf das Befinden» organisiert. Den Entscheid, sich genau mit diesem Thema vertieft auseinanderzusetzen, haben die Mitglieder des Regionalteams selber getroffen. Thomas Sommerhalder weiss genau, dass Massnahmen nachhaltiger wirken, wenn sie gemeinsam mit Mitarbeitenden entwickelt werden. Die Teilnahme an den jeweils rund zweistündigen Workshops stand allen Mitarbeitenden offen und war freiwillig.

### Fundiert und leicht verständlich

«Für eine Bilanz ist es noch zu früh», betont Sandra Kunze, «es lässt sich aber sagen, dass es bereits positiv ist, überhaupt über solche Themen zu sprechen.» Der Einsatz von FWS Job-Stress-Analysis habe sich auf jeden Fall gelohnt. «Das Tool ist wissenschaftlich fundiert, leicht verständlich und hilft uns, Leistung und Wohlbefinden der Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen. Wir sind uns bewusst, dass es mit einer Befragung nicht getan ist. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der konsequenten Umsetzung der Massnahmen.»

## BGM-Tagung 2018

**BGM beginnt mit einer Standortbestimmung – keine Angst vor der Stressbefragung: Best Practices**

Workshop mit Sandra Kunze und Rahel Hanselmann, Education & Sales Excellence Corporate & Institutional Clients, UBS AG

**Datum:** 22. August 2018, 11.30 bis 12.45 Uhr

**Ort:** Universität Zürich Zentrum

**Weitere Infos:** [www.bgm-tagung.ch](http://www.bgm-tagung.ch)

**Erfolgsfaktor Führung: Ein Projekt mit Wirkung, gemessen im Langzeitverlauf 2011-2018**

Workshop mit Susanne Zähringer, Verantwortliche BGM, Pflegezentren der Stadt Zürich

**Datum:** 22. August 2018, 11.30 bis 12.45 Uhr

**Ort:** Universität Zürich Zentrum

**Weitere Infos:** [www.bgm-tagung.ch](http://www.bgm-tagung.ch)



# Job-Stress-Index

## Auswirkungen von Stress voraussehen

Erhebungen zum Job-Stress-Index von 2014 bis 2016 zeigt an: Je stärker die Stressbelastung der Erwerbstätigen zu Beginn des Untersuchungszeitraums war, desto stärker zeigten sich in den Folgejahren gesundheitliche Beeinträchtigungen, Erschöpfung, sinkende Arbeitszufriedenheit und steigende Kündigungsabsicht. Massnahmen zur Stärkung der Ressourcen der Mitarbeitenden könnten dies verhindern.

Text: Sandra Escher Clauss

Um es vorwegzunehmen: Stressbelastung und Produktivität sind eng miteinander verbunden. Daher lohnt es sich für alle Unternehmen, sich mit negativem Stress und Belastungen bei der Belegschaft auseinanderzusetzen.

Mittlerweile existieren genügend Daten, um das Thema Stress auch in finanzielle Kennzahlen zu fassen. So misst zum Beispiel der Job-Stress-Index, den Gesundheitsförderung Schweiz in Zusammenarbeit mit der Universität Bern und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften herausgibt, das Verhältnis einer Vielzahl von Stressoren und Ressourcen bei der Arbeit. Aus diesem Grund ist er gut geeignet, um Stressreaktionen und Arbeitseinstellungen wie Arbeitszufriedenheit und die emotionale Bindung zu einem Unternehmen vorauszusagen.

### Sich öffnende Schere

Betrachtet man die Werte des Job-Stress-Index 2014 bis 2016 im Querschnitt (wiederholte Befragung, aber mit jeweils neuer Stichprobe), so scheinen sich die Belastungen am Arbeitsplatz trotz Tendenz zu einer leichten Verschlechterung stabilisiert zu haben. Das Forschungsteam um Prof. Dr. Achim Elfering von der Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Bern und Mitautor der Studie\*, warnt aber davor, sich zurückzulehnen.

\* Das Forschungsteam besteht aus der Universität Bern (Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie; Arbeitsgruppe Prof. Dr. Achim Elfering, Dr. Ivana Igic, Msc Sybille Galliker, Dr. Anita Keller und Prof. Dr. Norbert K. Semmer) und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie; Arbeitsgruppe Dr. Beatrice Brunner und Prof. Dr. Simon Wieser) in Zusammenarbeit mit der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH).

«Hinter einem stabilen Niveau kann sich viel Dynamik verbergen. Wir wissen, dass viele Betriebe Anstrengungen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung unternommen haben, was eindeutig mit verbesserter Befindlichkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden einhergeht.» Auf der anderen Seite scheinete sich aber der Prozentsatz an Beschäftigten

**«Ein regelmässiges Monitoring der Arbeitsbedingungen ist notwendig, denn aus der Früherkennung ergibt sich ein hoher Nutzen.»**

Prof. Dr. Achim Elfering

zu erhöhen, die vergleichbar wirklich schlechte Job-Stress-Index-Werte berichten. «Es könnte sich also eine Job-Stress-Index-Schere öffnen», so Elfering.

So zeigten die Querschnittsdaten zwar, dass die Zahl der Personen, die deutlich mehr Belastungen als Ressourcen am Arbeitsplatz aufweisen, sowie der Anteil Erschöpfter zwischen 2014 und 2016 nur leicht zugenommen hätten. Elfering bestätigt: «Die Daten aus der Längsschnittstudie, bei der dieselben Personen über drei Jahre wiederholt befragt wurden, gaben aber Hinweise auf die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen.»

### Früherkennung bringt hohen Nutzen

Viele Beschäftigte, so Elfering, hätten zudem berichtet, dass sich ihre Arbeit intensiviere. Das liegt nicht primär an längeren Arbeitszeiten, sondern an schnelleren Abläufen, kürzeren Fristen und reduzierten Pausen. Die erhöhte Erreichbarkeit verstärkte

diesen Trend. «Andererseits haben wir positive Entwicklungen in Richtung flexiblere Arbeitszeiten, Home Office und weitere Gestaltungsmassnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessern.» Das alles weist darauf hin, dass die Anforderungen an die Selbstregulation im Sinne eigenständiger Planung und Zeiteinteilungen der Arbeitnehmenden steigen, genauso wie die Lern- und Qualifikationsanforderungen.

Im Weiteren zeigt die Längsschnittstudie des Job-Stress-Index auch, dass sich Menschen nicht einfach an Stress gewöhnen, vielmehr summieren sich die gesundheitlichen Kosten für ungünstige Arbeitsbedingungen über die Zeit auf. «Daher ist ein regelmässiges Monitoring der Arbeitsbedingungen notwendig, denn aus der Früherkennung ergibt sich ein hoher Nutzen.»

### Optimierungspotenzial liegt in der Gestaltung der Arbeit

Ein weiteres Ergebnis der Querschnittstudie lässt ebenfalls aufhorchen: Zwei Drittel der Produktivitätsverluste bzw. der daraus entstehenden gesundheitsbedingten Kosten in der Höhe von 5 bis 5,8 Milliarden Franken entstehen durch Präsentismus und nicht etwa durch Absentismus. Achim Elfering erklärt dies wie folgt: «Die meisten Beschäftigten sind mit der Arbeit zufrieden und fühlen sich mit ihrem Unternehmen verbunden. Es ist für sie daher selbstverständlich, auch bei Gesundheitseinschränkungen zu arbeiten. Schliesslich bestehen ja auch Verpflichtungen gegenüber Kunden oder Kollegen.» Weil es aber ein offenes Geheimnis sei, dass der Präsentismus bei einigen Angestellten auch mit der Angst um den eigenen Arbeitsplatz verbunden sei, gelte es, genau hinzuschauen. «Wir gehen davon aus, dass



Bilder: iStockphoto

Präsentismus dem Absentismus oft vorausgeht.» Zudem zeigen langfristige Untersuchungen, dass Präsentismus auf Dauer mit schlechterer Gesundheit einhergeht.

Produktivitätsverluste durch Präsentismus fallen also ökonomisch stärker ins Gewicht als Fehlzeiten der Mitarbeitenden. Daher liegt ein grosses Potenzial zur Steigerung des Wohlbefindens der Belegschaft in Arbeitsgestaltungsmassnahmen, die auf eine Verbesserung des Ressourcen-Stressoren-Verhältnisses abzielen. «Zum Beispiel lassen sich Arbeiten in Kern- und Nebenaufgaben unterteilen», erläutert Achim Elfering. «Kernaufgaben machen das Berufsverständnis aus. Besondere Aufmerksamkeit verdienen aber die Nebenaufgaben, da sie den Handlungsspielraum in den Kernaufgaben oft einschränken.» Dies, so Elfering, weil immer mehr Aufgaben in der zur Verfügung

stehenden Zeit erledigt werden müssen. «Werden Nebenaufgaben reorganisiert, um einen höheren Handlungsspielraum in den Kernaufgaben zu erreichen, wird der Stressor Zeitdruck reduziert, was zu einer deutlichen Entlastung führt.» ■

### BGM-Tagung 2018

Instrumente zur Wirkungsmessung: FWS Job-Stress-Analysis, der Job-Stress-Index und das Wirkmodell

Workshop mit Nina Zumstein, Projektleiterin BGM, Gesundheitsförderung Schweiz

**Datum:** 22. August 2018, 11.30 bis 12.45 Uhr

**Ort:** Universität Zürich Zentrum

**Weitere Infos:** [www.bgm-tagung.ch](http://www.bgm-tagung.ch)

### Wann ist Stress kritisch?

Ist die Belastung auch für kurze Zeit schlicht zu intensiv oder eher Dauerzustand als Ausnahme, wird es kritisch. Deutliche Anzeichen für kritische Stressbelastung sind gemäss den Autoren der Quer- und Längsschnittstudie des Job-Stress-Index von 2014 bis 2016 lange vor einem Absinken der Leistung zu erkennen. So kann die Leistung in den Hauptaufgabenbereichen zwar auch unter hoher Stressbelastung lange aufrechterhalten werden, die Kosten dafür steigen allerdings rapide an und die Effizienz sinkt. Mitarbeitende, die unter hohem Druck stehen, planen eher kurzfristig und verfolgen einfache Strategien. Andere Arbeiten werden vernachlässigt und private Interessen und Kontakte reduziert.

### Job-Stress-Index

Die Resultate der Quer- und Längsschnittstudie des Job-Stress-Index von 2014 bis 2016 im Überblick:

- Im Durchschnitt zeigen die Kennzahlen grosse Stabilität, wobei der Anteil der Personen, die deutlich mehr Belastungen als Ressourcen am Arbeitsplatz aufweisen, leicht zugenommen hat.
- Je stärker die Stressbelastung von Erwerbstätigen ist, desto mehr zeigen sich in den Folgejahren gesundheitliche Beeinträchtigungen, sinkende Zufriedenheit sowie steigende Produktivitätsverluste durch Absentismus und Präsentismus.
- Es bestehen Hinweise auf Kausalität zwischen Stressbelastungen, dem zukünftigen Befinden der Mitarbeitenden und den zu erwartenden Produktivitätsverlusten.
- Präsentismus hat ökonomisch betrachtet einen negativeren Einfluss als Absentismus.
- Ein verbesserter Job-Stress-Index, d. h. ein verbessertes Verhältnis von Ressourcen und Belastungen, lässt positive Entwicklungen bezüglich Motivation, Gesundheit und Produktivität erwarten.

Erfahren Sie mehr über die Entwicklung des Job-Stress-Index von 2014 bis 2016 auf: [gesundheitsfoerderung.ch/job-stress-index](http://gesundheitsfoerderung.ch/job-stress-index)

# «Jüngere Geschäftsführende setzen mehr Massnahmen um als ältere»

BGM ist zwar in aller Munde, doch mit der Umsetzung hapert es nach wie vor. René Marcello Rippstein, Geschäftsleitungsmitglied von Gesundheitsförderung Schweiz, erklärt, warum dem so ist und welche Faktoren eine Umsetzung begünstigen.

Interview: Sandra Escher Claus

## Betriebliches Gesundheitsmanagement scheint für die meisten Unternehmen kein Fremdwort mehr zu sein. Wie beurteilen Sie die Situation?

**René Rippstein:** BGM in seiner umfassenden Form hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Doch trotz der hohen Aktualität des Themas sowie der vielen Akteure und Interessengruppen hat sich BGM als umfassendes System in der Schweizer Unternehmenswelt noch nicht zufriedenstellend etabliert.

## Wie unterschiedlich wird BGM in der Schweiz umgesetzt?

Der Umsetzungsgrad in grösseren Unternehmen ist höher. Ferner gibt es regionale Unterschiede: 25 Prozent der Unternehmen in der Deutschschweiz setzen BGM vollumfänglich um, in der Romandie sind es 20 Prozent und im Tessin lediglich sieben. In Bezug auf die Branche wurden allerdings keine grossen Unterschiede festgestellt.

Eine von uns durchgeführte Studie\* stellte zudem fest, dass am häufigsten in ein Absenzen- und Case Management investiert wird. An zweiter Stelle steht die Arbeitsgestaltung, gefolgt von der Personal- und Organisationsentwicklung. In derselben Studie wurde auch festgestellt, dass das Alter, die Ausbildung und die Lebensweise der Geschäftsführung einen Einfluss auf die Umsetzung von Massnahmen im BGM hatten.

## Inwiefern?

Jüngere Geschäftsführende unter 40 Jahren setzten generell mehr Massnahmen um als ältere. Beispielsweise investierten sie dreimal häufiger in die Organisations- und Personal-

entwicklung. Vorgesetzte, die sich als aktiv oder gesundheitsbewusst bezeichneten, setzten tendenziell auch häufiger Seminar- und Kursangebote für ihre Mitarbeitenden um. Raucher/-innen unter den Geschäftsführenden hatten 25 Prozent weniger Einzelmassnahmen umgesetzt als ihre nicht-rauchenden Führungskolleginnen und -kollegen. Und schliesslich zeigte sich: Je weniger technisch die Ausbildung der Geschäftsführenden, desto eher treiben sie die betriebliche Gesundheitsförderung aktiv voran.

«Seit diesem Jahr bieten wir BGM-Beratenden spezifische Trainingsmodule und ein Akkreditierungssystem an.»

René Marcello Rippstein,  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
Gesundheitsförderung Schweiz

## Braucht es die BGM-Arbeit von Gesundheitsförderung Schweiz überhaupt noch?

Diese Frage möchte ich mit einer Gegenfrage beantworten: «Weshalb wird nicht mehr umgesetzt?» Ein wichtiger Grund, weshalb nicht mehr umgesetzt wird, ist die Tatsache, dass die Zeit und das Know-how für ein systematisches und dennoch schlankes vorgehen oft fehlen. Nur einer von zehn Betrieben gibt an, über genügend Zeit zu verfügen, um sich mit BGM zu beschäftigen. Zudem fehlt oft das nötige Wissen über Wirkung und Nutzen. Dieses ist gemäss unserer repräsentativen Befragung von 2016 zur Verbreitung von BGM nur bei 14 Prozent der Betriebe vorhanden.

Ferner fehlt eine Verankerung von BGM

in der Betriebsstrategie: Nur 15 Prozent der Betriebe haben BGM bis 2016 in ihrer Strategie verankert. Erst diese Verankerung garantiert ein langfristiges und nachhaltiges Engagement.

## Sie haben mit FWS Academy für Beratende Ihr Weiterbildungsangebot ausgebaut. Mit welchem Ziel?

Seit diesem Jahr bieten wir BGM-Beratenden spezifische Trainingsmodule und ein Akkreditierungssystem an. Mit den Trainingseinheiten befähigen wir die Beratenden, unsere BGM-Instrumente gekonnt anzuwenden. Sie erhalten zudem neueste Kennzahlen, sind über Trends informiert und lernen, was eine gute BGM-Beratung ausmacht. Das Akkreditierungssystem und die enge Zusammenarbeit mit Beratenden stellt sicher, dass Betriebe passende BGM-Beratende finden, die bedürfnisgerecht beraten und den BGM-Entwicklungsstand fördern und richtig einschätzen.

## Nebst Ihrem erweiterten Weiterbildungsangebot haben Sie weitere Neuerungen eingeführt. Können Sie erläutern, was mit «Schule handelt» und mit FWS Apprentice gemeint ist?

Mit dem Angebot «Schule handelt – Stressprävention am Arbeitsort» kann die psychische Gesundheit von Lehrpersonen und Schulangestellten langfristig und nachhaltig verbessert werden. Es gibt Schulen die Möglichkeit, die Belastungen und Ressourcen von Lehrpersonen zu erfassen und zu analysieren und danach massgeschneiderte Massnahmen einzuleiten. Dabei wird unser bewährtes Befragungsinstrument FWS Job-Stress-Analysis mit einer standardisierten Prozessbegleitung durch akkreditierte Schulberatungen kombiniert.

Mit dem Angebot FWS Apprentice fördern wir die psychische Gesundheit von

\* Fülleemann, D., Innauen, A., Jenny, G., Moser, P. & Bauer, G. (2017): Betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben, Monitoring-Ergebnisse 2016. Arbeitspapier 40. Bern und Lausanne, Gesundheitsförderung Schweiz.



Jugendlichen im Setting-Betrieb. Die Jugendlichen können sowohl direkt als auch indirekt über Führungspersonen und Berufsbildungsverantwortliche erreicht und beeinflusst werden. Das Angebot umfasst eine App für die Jugendlichen und eine Online-Informationsplattform sowie Kurse für die Berufsbildungsverantwortlichen.

#### Was möchten Sie damit erreichen?

Mit dem Angebot «Schule handelt» setzen wir einen branchenspezifischen Ansatz, mit FWS Apprentice einen zielgruppenspezifischen Ansatz um. Im Rahmen der Evaluation von «Schule handelt» konnte nachgewiesen werden, dass Schulen auf verschiedenen Ebenen von der Teilnahme profitieren. Das Angebot liefert ein umfassendes Bild von den Belastungen und Ressourcen in Schulen auf Personen-, Team-, Abteilungs- und Organisationsebene.

Bei der Evaluation von FWS Apprentice hat sich gezeigt, dass dieses Angebot eine geeignete Möglichkeit bietet, Jugendliche im betrieblichen Umfeld zu erreichen und für das Thema psychische Gesundheit/Happi-

ness zu sensibilisieren. Sowohl Jugendliche als auch Berufsbildende setzen sich mit dem Thema innerhalb des Betriebs verstärkt auseinander.

#### Auf dem Plan steht auch die Einführung eines Angebots zum Thema «Offices, Change & Health» im kommenden Jahr. Was verbirgt sich dahinter?

Im Rahmen des von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) bzw. Innosuisse unterstützten Forschungsprojekts Offices, Change & Health wurde in sechs Organisationen der Einfluss von Büroräumen und des begleitenden Veränderungsprozesses auf die psychische Gesundheit und das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden untersucht.

Daraus entstand das Angebot FWS Office, das sich somit der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Büroräumen widmet und aktuell einen Leitfaden, Checklisten und Weiterbildungen beinhaltet. Zusätzlich sind für 2019 eine spezielle Mitarbeiterumfrage sowie eine Akkreditierung für Beratende geplant. ■

### Zur Person

**René Marcello Rippstein** ist seit 2009 Mitglied der Geschäftsleitung von Gesundheitsförderung Schweiz. Seine Aufgabe besteht darin, die Zusammenarbeit zwischen Privatwirtschaft und Wissenschaft zu stärken mit dem Ziel, bei den Unternehmen das Human Capital Management mithilfe des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu unterstützen.

### Akkreditierung für Beratende

Sie beraten im Bereich BGM und möchten als akkreditierte/-r Berater/-in für Gesundheitsförderung auftreten? Informieren Sie sich unter: [gesundheitsfoerderung.ch/trainings-bgm](http://gesundheitsfoerderung.ch/trainings-bgm)

### BGM-Angebote

Alle BGM-Angebote von Gesundheitsförderung Schweiz finden Sie unter: [gesundheitsfoerderung.ch/angebote-bgm](http://gesundheitsfoerderung.ch/angebote-bgm)



# Lassen Sie Ihr Label richtig hart arbeiten

**Auszeichnungen, Preise, Awards: Wer hat noch nicht, wer will noch mal? Einen Preis oder ein Label zu gewinnen, war noch nie so leicht wie heute. Aber aufgepasst! Ein Label zu gewinnen, ist nicht schwer – es richtig zu nutzen, dagegen sehr. Wir zeigen Ihnen sieben Ideen, was Sie mit Ihrem Label tun können, damit es nicht einfach als Stempel auf Ihrem Stelleninserat landet.**

Von Christoph Jordi

Manchmal stehen sie beim Empfang oder sie hängen irgendwo in einem Gang an der Wand. Sie verstauben in einer Vitrine im Sitzungsraum oder auf dem Schreibtisch des HR-Chefs. Die Awards, die irgendwo gewonnen wurden. Sie erinnern an Scheinwerferlicht und an die Kopfschmerzen, verursacht durch den billigen Sekt, der an der Verleihung ausgeschenkt wurde. Und an einen Artikel mit lächelndem HR-Team herausgeputzt im Oscar-Outfit in der Hauszeitung. Seither verstauben sie still und genügsam und reklamieren nie. Und wenn sie keine Putzfrau zufälligerweise zerstört, dann hängen und stehen sie noch heute da.

Muss das so sein? Hier kommen sieben Ideen, wie Sie mehr aus Ihren Awards machen können.

## **1. Feiern Sie ausgiebig**

Feiern Sie den Award mit einem Fest. Machen Sie etwas für die Mitarbeitenden. Die Firma und die Mitarbeitenden sollen die Gewinner sein und nicht nur das HR-Team. Ich weiss: Die Arbeit haben Sie gemacht und Sie dürfen sich als HR-Team auch tüchtig feiern. Nur: Wenn der Award der Firma nützen soll, dann müssen auch der CEO, die Geschäftsleitung und die ganze Belegschaft auf das Siegerpodest. Alle sollen sich als Gewinner fühlen. Nur so bekommt Ihr Zertifikat den nötigen Raum, um sich zu entfalten. Denken Sie an den Sport. Es ist nicht nur der Sportler, der die Goldmedaille gewinnt. Es ist der Staff, der Sportverband, das Land,

die Fans, die Sponsoren, die Wohngemeinde. Wer seinen Preis rasch in die Luft streckt und dann möglichst schnell wieder damit verschwindet macht etwas falsch. Geben Sie also den Stolz weiter. Seien Sie ansteckend. Organisieren Sie eine interne Siegesfeier.

## **2. Setzen Sie Zeichen**

Nutzen Sie den Award an allen möglichen und unmöglichen Events. Nehmen Sie ihn von der Wand. Nehmen Sie ihn mit auf Tour. Gehen Sie damit auf eine Roadshow und nutzen Sie den Award als Botschafter für Ihre Anliegen.

Coca-Cola veranstaltet eine eigene «Trophy Tour» für den Pokal der Fussball-Weltmeisterschaft. Machen Sie das Gleiche. Schicken Sie Ihre Preise auf Tournee zu Ihren Niederlassungen. Es besteht die Möglichkeit, mehr Leute anzustecken und ihnen den Stolz zu geben, den sie hoffentlich auch als Botschafter nach aussen tragen.

## **3. Mobilisieren Sie**

Die Labels, die wir anstreben, unterliegen gewissen Anforderungen. Sie sind Erwartungsträger. Sie schaffen Orientierung und Vertrauen. Eine tolle Gelegenheit, diese Anforderungen auf die Abteilungen zu übertragen. Würde auch die Buchhaltung alleine die Kriterien für den Award erfüllen? Können wir einen internen Wettbewerb zum Thema organisieren? Die Abteilung, die gewinnt, darf dann den Award einen Monat bei sich aufstellen? Da gibt es doch tolle Möglichkeiten, ein internes Feuer zu entfachen und

gleichzeitig hat man schlank und elegant einen Verbesserungsprozess lanciert und ein Thema platziert.

## **4. Schaffen Sie Rituale**

Nehmen Sie den gewonnen Award als Möglichkeit dazu, neue Rituale in der Firma einzuführen. Einen Gesundheitstag, einen Öko-Tag oder den Tag des Recruitings. Warum nicht? Die Begründung liegt auf der Hand. Würde bringt Bürde. Schliesslich wollen wir gegen innen und aussen zeigen, dass wir dieses Label oder diesen Award mehr als verdient haben.

Die Hauptdarsteller? Sicher nicht HR. Nein, das müssen die Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden sein. Veranstalten Sie einen Recruiting-Tag und verteilen Sie mit der Belegschaft Gipfeli am Bahnhof Ihres Hauptsitzes und die dazugehörigen Stelleninserate gleich mit. Engagieren Sie sich für das Thema Gesundheitsförderung in Ihrer Gemeinde und planen Sie eine jährliche öffentliche Veranstaltung zu diesem Thema.

## **5. Kommunizieren Sie**

Es gibt nicht nur die Hauszeitung. Nutzen Sie Ihre Social-Media-Kanäle, um von Ihrem Gewinn und Ihrer Leistung zu erzählen. Stellen Sie auch da die Mitarbeitenden ins Zentrum. Machen Sie Storytelling. Nicht nur von der Preisverleihung. Nutzen Sie Ihren Leistungsausweis als Basis für eine interne und externe Kommunikationskampagne zum Thema. Engagieren Sie interne Geschichtenerzähler. Lassen Sie die Experten aus der aussenste-



henden Jury oder die Assessoren zu Wort kommen. Zeigen Sie kleine und grosse Erfolgsbeweise. Binden Sie Ihr Kommunikationsteam ein. Wenn Sie alle anderen Punkte in diesem Artikel beachten, dann haben Sie mehr als genug zu erzählen.

### 6. Engagieren Sie Botschafter

Arbeiten Sie mit Botschaftern. Nutzen Sie dafür Mitarbeitende aller Hierarchiestufen. Aus allen Altersgruppen und allen Geschäftsbereichen. Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden kleine Filme oder Fotos mit dem Handy machen. Keine polierten Filmaufnahmen. Nehmen Sie sie mit an Messen und Veranstaltungen. Gerade bei jungen Talenten erzeugen Mitarbeitende oft die bessere Wirkung als HR-Vertreter.

### 7. Machen Sie Werbung

Viele Labels landen als Stempel auf der Stellenanzeige. Da geht mehr! Geben Sie Ihren Kandidaten beim Interview etwas Kleines mit, das sich als Beweismittel anbietet. Haben Sie ein Label für Gesundheitsförderung? Geben Sie Ihren Kandidaten einen Apfel und ein Mineralwasser auf den Heimweg, die mit dem Label bedruckt sind. Platzieren Sie ein kleines Check-up zum Thema in Ihrem Bewerbungsprozess. Produzieren Sie Computer- und Notebooksticker für Ihre Mitarbeitenden. Platzieren Sie das Label-Logo online auf allen Kanälen. Nutzen Sie alle Drucksachen inklusive Geschäftsbericht. Suchen Sie den engen Kontakt mit Ihrer Marketingabteilung. Die wissen, wie Werbung geht.



Foto:zVg

### Fazit

Awards und Labels werden selten zufällig vergeben. Oft ist die Erlangung einer Auszeichnung mit viel Aufwand verbunden. Hat man das Label in der Tasche, folgt vielfach die grosse Leere. Es wird gesät, gejätet und gedüngt. Das Beet wird begutachtet und bekommt endlich eine Auszeichnung. Wow! Gratulation! Aber: Vergessen Sie die Ernte nicht! Die Botschaft entsteht beim Empfänger. Arbeiten Sie also immer mit glaubwürdigen Beweismitteln.

Ihre Awards haben mehr verdient, als Stempel zu sein oder in einem Regal zu verstauben. Nutzen Sie die Chance! ■

### Zur Person

**Christoph Jordi** gründete 2011 DoDifferent. Er doziert an der HTW Chur und am SIB und hat Mandate als Stiftungsrat und Verwaltungsrat. Davor war er Chief Marketing Officer der Winterthur Versicherungsgruppe. Beim AXA Konzern gehörte er als Group Head of Learning & Development sowie als Global Head Organisation Development zum Global HR Board.

### Zur Firma

Das Beratungsunternehmen DoDifferent glaubt, dass Unternehmen mit glücklichen Mitarbeitenden mehr verdienen als mit unglücklichen. Deshalb entwickelt das DoDifferent-Team mit seinen Kunden zusammen Strategien, Konzepte, Ideen und Massnahmen, um die Mitarbeitenden zu mobilisieren und die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen besser zu nutzen.



## Wettbewerbsvorteil Gesundheitsmanagement

(2 Tage)



## Erfolgreich zum Label Friendly Work Space

(1 Tag)



## Psychische Gesundheit von Jugendlichen in Unternehmen

(4 Module, je ½ Tag)



# Praxisorientierte Weiterbildungen

Erweitern Sie Ihre Kompetenz in betrieblichem Gesundheitsmanagement.



Weitere Informationen unter: [www.fws-academy.ch](http://www.fws-academy.ch)



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera