

Betriebliches Gesundheitsmanagement bei PUBLICA

Grundlagen für die Erarbeitung eines BGM-Konzepts

Bachelor-Thesis 2016

Autorin:

Melanie Reber

Begleitung:

Prof. Dr. Andreas Krause

Praxispartner:

Pensionskasse des Bundes PUBLICA, Abteilung Ressourcen
Markus Zaugg

Abstract

In der vorliegenden Bachelor-Thesis werden die Grundlagen für ein Konzept für das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) der Pensionskasse des Bundes PUBLICA erarbeitet. Anhand von vier Fragestellungen werden der aktuelle Stand des BGMs bei PUBLICA untersucht, die aktuellen Angebote bewertet, weitere gewünschte Massnahmen erhoben sowie die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden untersucht. Ausserdem werden geeignete BGM-Kennzahlen aufgezeigt. Als Erhebungsinstrument dienen eine Dokumentenanalyse sowie Leitfadeninterviews mit Verantwortlichen aus der Personalabteilung und zehn Mitarbeitenden von PUBLICA. Die Arbeit zeigt, dass bei PUBLICA bisher individuumsbezogene Massnahmen im Mittelpunkt stehen. Die Mitarbeitenden haben diverse Belastungen, zugleich aber auch viele Ressourcen zur Bewältigung dieser Anforderungen genannt. Aufgrund der Erkenntnisse wird empfohlen, sich zukünftig vermehrt auf verhältnisorientierte Massnahmen zu fokussieren, ein einheitliches Verständnis von BGM bei PUBLICA zu schaffen und ein System einzuführen, welches die regelmässige Kontrolle von Absenzen ermöglicht.

Die Arbeit umfasst 121'346 Zeichen (mit Leerzeichen und ohne Anhang).

Vorwort

Während meinem Studium und meinen beruflichen Tätigkeiten habe ich immer wieder gemerkt, wie wichtig die Gestaltung des Arbeitsumfeldes für die Gesundheit, Motivation, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden ist. Es war mir daher ein Anliegen, meine Bachelorarbeit im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu verfassen.

Meine Praxispartnerin PUBLICA machte mir dies möglich. Ich möchte mich an dieser Stelle für die unkomplizierte und wertschätzende Zusammenarbeit und die Zeit, die sich verschiedene Mitarbeitende von PUBLICA für mich genommen haben, bedanken.

Weiter danke ich meinem Betreuer, Prof. Dr. Andreas Krause, für die fachlichen Inputs und konstruktiven Rückmeldungen.

Von Herzen danke ich meiner Familie und meinen Freunden für die wertvolle Unterstützung während meiner gesamten Studienzzeit.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
VorwortII	
1. Einleitung.....	1
1.1. Fragestellung und Abgrenzung	2
1.2. Praxispartnerin.....	3
1.3. Aufbau der Arbeit	4
1.4. Begriffsklärungen	4
1.4.1. Gesundheit.....	4
1.4.2. Betriebliche Gesundheitsförderung.....	4
1.4.3. Betriebliches Gesundheitsmanagement	5
2. Theoretische Grundlagen zum Thema BGM.....	5
2.1. Das Job Demands-Resources Modell	6
2.2. Handlungsfelder von BGM	8
2.3. Friendly Work Space.....	9
2.4. Kennzahlen zur Überprüfung von BGM-Massnahmen	12
3. Methodik	13
3.1. Literaturrecherche.....	14
3.2. Dokumentenanalyse	14
3.3. Interview mit HR-Verantwortlichen	15
3.3.1. Interviewpartner.....	15
3.3.2. Interviewleitfaden	15
3.3.3. Durchführung.....	16
3.3.4. Auswertung	16
3.4. Interview mit Mitarbeitenden	17
3.4.1. Interviewpartnerinnen und -partner.....	17
3.4.2. Interviewleitfaden	17
3.4.3. Durchführung.....	18
3.4.4. Auswertung	18

4. Ergebnisse	21
4.1. Wie ist der aktuelle Stand des betrieblichen Gesundheitsmanagements bei PUBLICA?	22
4.1.1. BGM-Kriterium 1: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik.....	22
4.1.2. BGM-Kriterium 2: Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation	24
4.1.3. BGM-Kriterium 3: Planung von BGM	27
4.1.4. BGM-Kriterium 4: Soziale Verantwortung	28
4.1.5. BGM-Kriterium 5: Umsetzung von BGM	28
4.1.6. BGM-Kriterium 6: Gesamtevaluation	28
4.1.7. Verständnis von BGM.....	29
4.1.8. PUBLICA als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin	30
4.1.9. Unternehmenskultur von PUBLICA	30
4.2. Wie werden die bisherigen Massnahmen von den Mitarbeitenden bewertet und welche zusätzlichen Massnahmen wünschen sie sich?	32
4.2.1. Bewertung bisherige Massnahmen.....	32
4.2.2. Weitere gewünschte Massnahmen.....	34
4.3. Welches sind die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden?	35
4.3.1. Belastungen	35
4.3.2. Ressourcen	37
4.4. Welche BGM-Kennzahlen eignen sich für PUBLICA?	38
5. Diskussion	39
5.1. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	39
5.1.1. Wie ist der aktuelle Stand des betrieblichen Gesundheitsmanagements bei PUBLICA?	39
5.1.2. Wie werden die bisherigen Massnahmen von den Mitarbeitenden bewertet und welche zusätzlichen Massnahmen wünschen sie sich?.....	41
5.1.3. Welches sind die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden?.....	41
5.1.4. Welche BGM-Kennzahlen eignen sich für PUBLICA?	42

5.2. Handlungsempfehlungen	42
5.2.1. BGM-Massnahmen	42
5.2.2. BGM-Kennzahlen	43
5.2.3. Erarbeitung Konzept.....	44
5.3. Probleme und Grenzen der Untersuchung	45
5.4. Ausblick	46
6. Literaturverzeichnis	47
7. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	51
7.1. Abbildungsverzeichnis	51
7.2. Tabellenverzeichnis	51
Eigenständigkeitserklärung.....	52
Anhang	53
A) Organigramm PUBLICA	54
B) Beispiele BGF-Kennzahlen.....	55
C) Interviewleitfaden HR-Verantwortliche	56
D) Managementbefragung KMU-vital	60
E) Transkript Interview mit HR-Verantwortlichen	66
F) Mail an interviewte Mitarbeitende	81
G) Interviewleitfaden Mitarbeitende	82
H) Definitionen Kategorien	86
I) Zuordnung Interviewausschnitte zu Kategorien	94
J) Entwurf BGM-Konzept PUBLICA.....	118

1. Einleitung

„Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen.“

(WHO, 1986, S.3)

Dieses Zitat aus der Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation (WHO) verdeutlicht, dass nicht nur Freizeitaktivitäten und Privatleben zur Gesundheit einer Person beitragen, sondern auch die Arbeit. Organisationen kommt dadurch eine bedeutende Rolle zu, denn sie sind es, die die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden gestalten. Diese Arbeitsbedingungen veränderten sich in jüngster Zeit vor allem durch steigende Anforderungen an die Mitarbeitenden. Ausserdem nimmt der Zeit- und Leistungsdruck stetig zu und psychisch bedingte Erkrankungen sind immer häufiger Ursache für Arbeitsunfähigkeit (Schaper, 2014). Die Resultate der Studie *Job-Stress-Index 2015* (Igc et al., 2015) belegen, dass 22.5% aller Arbeitnehmenden in der Schweiz unter Stress leiden. Diese Menschen haben also zu wenig Ressourcen, die helfen, den erlebten Belastungen entgegenzuwirken. Weitere 22.6% der Erwerbstätigen fühlen sich erschöpft. Igc et al. (2015) weisen darauf hin, dass Erschöpfung zwar mehrere Ursachen haben kann, die Arbeitsbedingungen aber einen bedeutenden Einfluss haben.

Vor dem Hintergrund der genannten Entwicklungen erstaunt es nicht, dass dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) ein hoher Stellenwert zugesprochen wird. Laut Badura, Walter und Hehlmann (2010) sind Investitionen in BGM gleichzusetzen mit Investitionen in das Sozialkapital eines Unternehmens, die dazu beitragen, vorhandene Fähigkeiten besser zu nutzen, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und Leistungsabfälle zu verhindern. Das Sozialkapital beschreibt Merkmale von Organisationen, anhand denen Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden vorausgesagt werden können. Zu diesen Merkmalen gehören die in einer Organisation vorhandenen Werte und Normen sowie die Qualität der Führung und der internen Netzwerke. Die folgende Abbildung 1 zeigt, welche Folgen Investitionen in das Sozialkapital nach Badura et al. (2010) haben können.

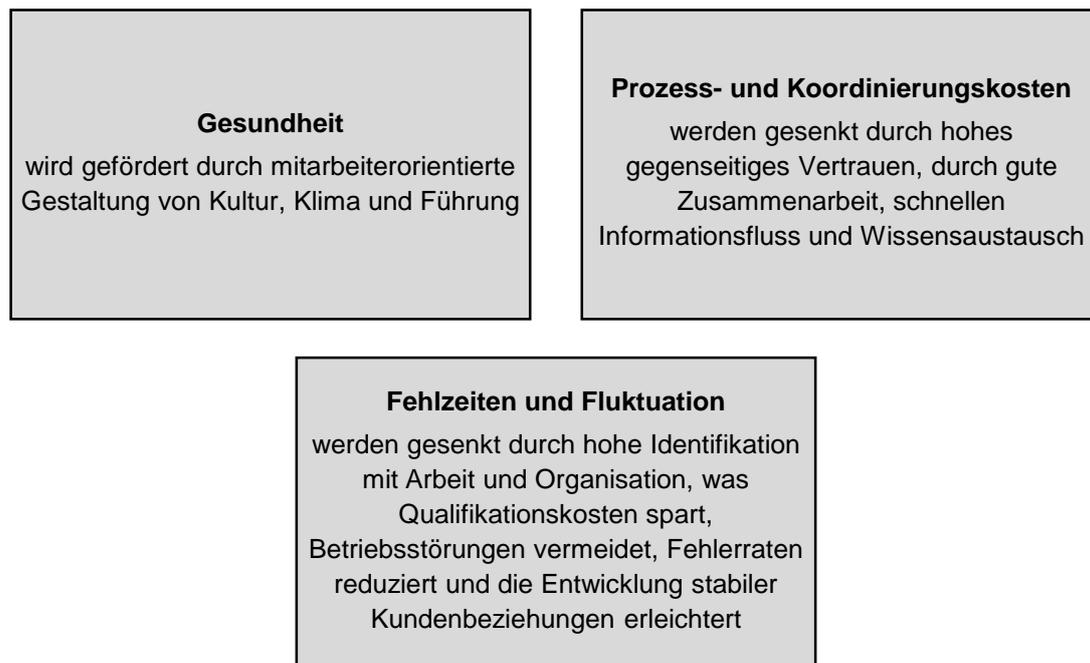


Abb. 1: Auswirkungen von Investitionen in das Sozialkapital (eigene Darstellung nach Badura et al., 2010).

Die Abbildung zeigt, dass durch diese Investitionen nicht nur die Gesundheit der Mitarbeitenden gefördert wird, sondern auch positive Auswirkungen auf den Unternehmensbetrieb erwartet werden können. Der Nutzen von betrieblicher Gesundheitsförderung wurde weiter im Projekt *SWiNG – Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung* (Jenny et al., 2011) nachgewiesen: Es konnte gezeigt werden, dass sich Massnahmen zur Stressprävention positiv auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden auswirken.

1.1. Fragestellung und Abgrenzung

Praxispartnerin der vorliegenden Arbeit ist die Pensionskasse des Bundes PUBLICA. PUBLICA führt bisher einzelne kleinere Aktionen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung durch. Die Verantwortlichen der Personalabteilung möchten das Thema nun systematischer angehen und ihm so eine grössere Bedeutung geben. Diese Überlegung erfolgte einerseits aus der Optik des Qualitätsmanagements und andererseits aufgrund der Vision von PUBLICA, die führende Pensionskasse in der Schweiz zu sein. Um dies zu erreichen, besteht laut den Verantwortlichen bei PUBLICA Aufholbedarf hinsichtlich des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Grundlagen für ein Konzept für das betriebliche Gesundheitsmanagement von PUBLICA zu erarbeiten und mögliche BGM-Kennzahlen aufzuzeigen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden gemeinsam mit der Praxispartnerin folgende Fragestellungen erarbeitet:

1. Wie ist der aktuelle Stand des betrieblichen Gesundheitsmanagements bei PUBLICA?
2. Wie werden die bisherigen Massnahmen von den Mitarbeitenden bewertet und welche zusätzlichen Massnahmen wünschen sie sich?
3. Welches sind die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden?
4. Welche BGM-Kennzahlen eignen sich für PUBLICA?

Die erste Fragestellung soll einen Überblick über den Ist-Zustand bei PUBLICA geben. Mit der zweiten Fragestellung soll überprüft werden, wie diese Massnahmen von den Mitarbeitenden beurteilt werden und welche weiteren Massnahmen erwünscht sind. Die dritte Fragestellung soll präzisieren, welchen Belastungen die Mitarbeitenden von PUBLICA ausgesetzt sind und welches ihre Ressourcen sind. Die Antworten auf diese Frage sollen helfen, das BGM-Konzept zielgruppengerecht und abgestimmt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erstellen zu können. Mit der vierten Fragestellung soll aufgezeigt werden, welche Kennzahlen im BGM-Prozess von PUBLICA sinnvollerweise erhoben werden sollten.

1.2. Praxispartnerin

PUBLICA ist eine selbstständige öffentlich-rechtliche Vorsorgeeinrichtung, die rund 40 Vorsorgewerke umfasst und 63'000 versicherte Personen sowie 43'000 Rentnerinnen und Rentner betreut. Kundinnen und Kunden von PUBLICA sind hauptsächlich Mitarbeitende der Bundesverwaltung, der Eidgenössisch Technischen Hochschulen, der dezentralen Verwaltungseinheiten und weiteren der Bundesverwaltung nahestehenden Organisationen (PUBLICA, 2016b). Laut dem Bundesgesetz über die Pensionskasse des Bundes (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2006) hat PUBLICA die Aufgabe, Arbeitnehmende gegen die wirtschaftlichen Folgen von Alter, Invalidität und Tod zu versichern. PUBLICA beschäftigt rund 130 Mitarbeitende (Stand Februar 2016) und ist in fünf Geschäftsbereiche gegliedert. Abbildung 2 zeigt ein vereinfachtes Organigramm von PUBLICA (detailliertes Organigramm siehe Anhang A).

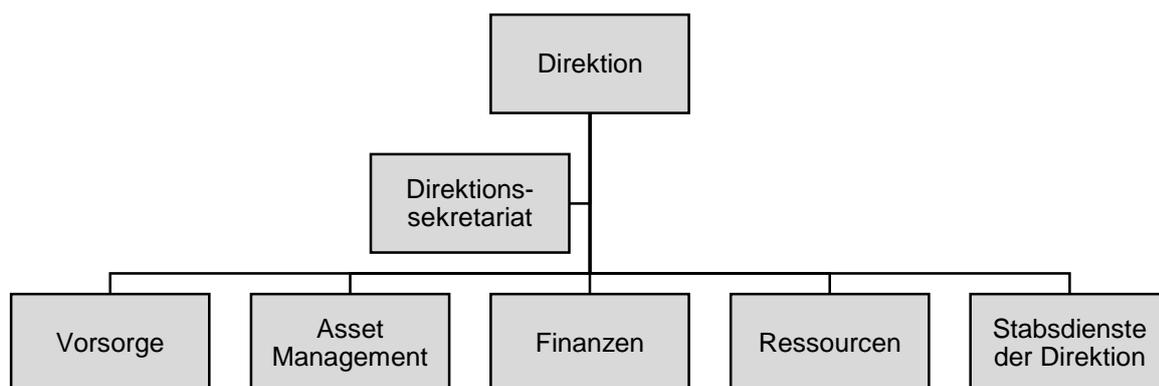


Abb. 2: Vereinfachtes Organigramm von PUBLICA.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit ist in fünf Teile gegliedert. Nach der Einleitung werden die theoretischen Grundlagen dargelegt (Kapitel 2). Anschliessend werden im dritten Kapitel der Untersuchungsablauf und das methodische Vorgehen erläutert. Im vierten Kapitel folgen die Ergebnisse, welche im fünften Kapitel interpretiert werden. Ausserdem werden in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen für die Praxispartnerin festgehalten und Probleme und Grenzen der Untersuchung aufgezeigt. Zum Schluss folgt ein Ausblick.

1.4. Begriffsklärungen

Im ersten Teil der Einleitung wurden einige für die vorliegende Arbeit wichtige Begriffe genannt. Im Folgenden soll geklärt werden, was unter diesen Begriffen zu verstehen ist.

1.4.1. *Gesundheit*

Die WHO (1946, S. 1) definiert Gesundheit als einen „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“. Lippke und Renneberg (2006) ergänzen, dass Gesundheit ein dynamischer Prozess ist, was bedeutet, dass Gesundheit immer wieder neu erlangt werden muss. Weiter weisen Lippke und Renneberg (2006, S. 8) darauf hin, dass das „vollkommene Wohlbefinden“ subjektiv ist und nicht immer erreicht werden kann. Ausserdem sollten Menschen laut Antonovsky (1979) nicht als entweder gesund oder krank angesehen werden. Antonovsky (1979) empfiehlt stattdessen ein Gesundheits-Krankheits-Kontinuum, auf dem eine Person jede mögliche Position einnehmen kann.

1.4.2. *Betriebliche Gesundheitsförderung*

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Mass an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen“ (WHO, 1986, S. 1). Dazu ist es gemäss der WHO (1986) nötig, dass Menschen ihre Bedürfnisse wahrnehmen und ihre Umwelt aktiv gestalten können. Gesundheit ist demzufolge nicht ein Ziel, sondern ein Element des alltäglichen Daseins.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) beschäftigt sich mit Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz: Unter diesem Begriff sind alle Massnahmen zu verstehen, die Organisationen, Mitarbeitende und Gesellschaft gemeinsam durchführen, um Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern (Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung ENWHP, 2014). Gemäss des ENWHP (2014, S. 2) gehören dazu folgende drei Ansätze:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- Stärkung persönlicher Kompetenzen

Ulich (2011) unterteilt gesundheitsförderliche Massnahmen in Unternehmen in *verhaltensorientierte Interventionen*, welche sich auf Individuen beziehen, und in *verhältnisorientierte Interventionen*, die Bedingungen (Arbeitssysteme und Personengruppen) in den Fokus stellen.

1.4.3. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Weiter als BGF geht betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM): Badura, Ritter und Scherf (1999) erklären, dass sich BGF meist auf einzelne Aktionen zur Verhaltensänderung (z.B. Ernährung, Sport, Suchtmittelkonsum) oder auf befristete Eingriffe in das Betriebsgeschehen bezieht. Im Gegensatz dazu bedeutet BGM „die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommen [sic]“ (Badura et al., 1999, S.17). In der DIN SPEC 91020 für das betriebliche Gesundheitsmanagement (Deutsches Institut für Normung, 2012) wird ergänzt, dass Mitarbeitende durch BGM zu selbstverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhaltensweisen befähigt werden sollen. Sowohl Badura et al. (1999) als auch Ulich und Wülser (2015) betonen, dass BGF zusammen mit Arbeitsschutz ein nicht wegzudenkender Teil von BGM ist. Es kann jedoch festgehalten werden, dass BGM ein umfassenderes Konzept ist.

Ausserdem fällt bei BGM die Einführung des Begriffs *Management* auf. Zu den Funktionen des Managements gehören Planung, Organisation, Führung, Steuerung und Kontrolle. Im Zusammenhang mit BGM muss darauf hingewiesen werden, dass nur die Rahmenbedingungen im Unternehmen, die sich auf die Gesundheit eines Individuums auswirken, gemanagt werden können. Die Gesundheit von Mitarbeitenden kann nicht direkt beeinflusst werden (Brandenburg, Nieder und Suser, 2000). Die Verwendung des Managementbegriffs deutet laut Faller (2010) darauf hin, dass eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen nur dann möglich ist, wenn die Massnahmen strukturell und institutionell verankert sind.

2. Theoretische Grundlagen zum Thema BGM

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zum Thema BGM erläutert. Dazu wird das *Job Demands-Resources Modell* erklärt, auf die Handlungsfelder von BGM eingegangen und das Label *Friendly Work Space* vorgestellt. Schliesslich werden mögliche Kennzahlen zur Überprüfung von BGM-Massnahmen aufgezeigt.

2.1. Das Job Demands-Resources Modell

Zu den prominentesten Modellen, die den Zusammenhang von Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz erklären, gehören laut Bauer und Jenny (2015) das *Modell beruflicher Gratifikationskrisen* (Siegrist, 1996), das *Demand-Control Modell* (Karasek & Theorwell, 1990) sowie das *Job Demands-Resources Modell* (JD-R Modell; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Gemäss Bakker und Demerouti (2007) bietet das JD-R Modell verglichen mit den beiden anderen Modellen den Vorteil, dass es verschiedene Arbeitsbedingungen berücksichtigt, negative wie auch positive Indikatoren des Wohlbefindens von Arbeitnehmenden miteinbezieht und deshalb auf unterschiedliche Berufe anwendbar ist; unabhängig von deren spezifischen Eigenschaften.

Basis des JD-R Modells bilden Arbeitsanforderungen (*job demands*) und Arbeitsressourcen (*job resources*) (Bakker & Demerouti, 2007). Arbeitsanforderungen sind gemäss Demerouti et al. (2001) physische, soziale oder organisationale Merkmale, die physische oder mentale Anstrengung erfordern und sich physiologisch oder psychologisch auf die Mitarbeitenden auswirken können. Als Beispiele nennen Bakker und Demerouti (2007) hoher Druck, eine ungünstige Arbeitsumgebung oder belastende emotionale Beziehungen.

Arbeitsressourcen sind physische, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit, die einerseits helfen, Ziele am Arbeitsplatz zu erreichen und andererseits Belastungen sowie physiologische und psychologische Auswirkungen zu reduzieren. Weiter können Ressourcen die persönliche Entwicklung von Mitarbeitenden fördern (Demerouti et al., 2001). Beispiele für Ressourcen sind Arbeitssicherheit, Arbeitsklima, Rollenklarheit, Autonomie sowie Aufgabenvielfalt (Bakker & Demerouti, 2007).

Die grundlegende Aussage des JD-R Modells ist, dass zwei Prozesse verantwortlich sind für die Entwicklung von Arbeitsbelastungen und Motivation. Der erste Prozess ist *gesundheitsschädigend*: Durch schlecht gestaltete Jobs oder chronische Arbeitsüberlastung werden die mentalen und physischen Ressourcen der Mitarbeitenden ausgereizt, was zu Erschöpfung oder gesundheitlichen Problemen führen kann (Bakker & Demerouti, 2007). Der zweite Prozess ist *motivational* (Bauer & Jenny, 2015): Es wird angenommen, dass Arbeitsressourcen intrinsisch (aus eigenem Antrieb) und extrinsisch (Einwirkung von aussen) motivierend wirken können und so zu hohem Engagement und hoher Leistung, geringem Zynismus und organisationalem Commitment führen. Diese Annahme wird mit der Definition von Ressourcen begründet, in der festgehalten wird, dass Ressourcen bei der Zielerreichung helfen sowie persönlichkeitsfördernd sein können (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen & Roodt, 2010).

Abbildung 3 zeigt den gesundheitsschädigenden und den motivationalen Prozess des JD-R Modells. Anhand der Vorzeichen (+ / -) werden die positiven und negativen Zusammenhänge abgebildet. Bauer und Jenny (2015, S. 220) halten fest, dass Arbeitsressourcen neben dem

direkten Einfluss auf Engagement eine „Pufferfunktion“ haben, indem sie „den Einfluss von Arbeitsbelastungen auf gesundheitliche Beschwerden abfedern“. Dieser Zusammenhang wird mit dem gepunkteten Pfeil zwischen Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen dargestellt.

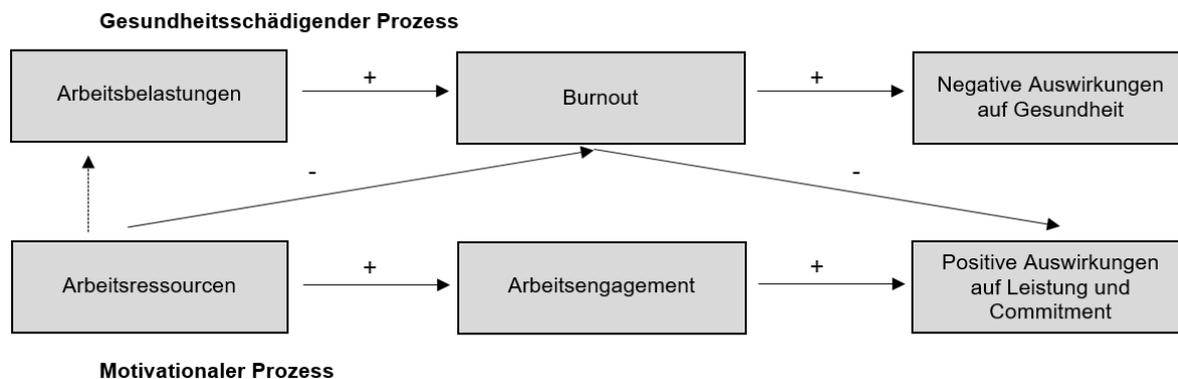


Abb. 3: JD-R Modell (eigene Darstellung nach Bauer & Jenny, 2015 und Hakanen & Roodt, 2010).

Für die vorliegende Arbeit ist das JD-R Modell von Bedeutung, weil es den Einfluss von Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen auf die Gesundheit aufzeigt. Auf den motivationalen Prozess wird deshalb nicht weiter eingegangen.

In einer Übersicht führen Bakker und Demerouti (2007) verschiedene Studien auf, in denen das JD-R Modell angewendet und dessen Aussagen belegt wurden. Beispielsweise konnten Bakker, Demerouti und Schaufeli (2003) zeigen, dass anhand des JD-R Modells Abwesenheiten von Mitarbeitenden sowie Fluktuationen vorausgesagt werden können. Gemäss den Resultaten dieser Untersuchung sind die Arbeitsanforderungen im ersten, gesundheitsschädigenden Prozess des JD-R Modells die wichtigsten Prädiktoren für gesundheitliche Probleme, die wiederum zu krankheitsbedingten Ausfällen der Mitarbeitenden führen. In einer weiteren Studie konnte gezeigt werden, dass Arbeitsanforderungen die einzigen Einflussvariablen auf Burnout sind und sich ausserdem indirekt auf die Länge von Absenzen auswirken (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003). Die Arbeitsressourcen wurden in einer Studie von Bakker, Demerouti und Euwema (2005) untersucht: Die Forschenden haben herausgefunden, dass Arbeitsressourcen von Mitarbeitenden, die starkes Engagement zeigen, höher sind.

Als Fazit dieser Übersicht halten Bakker und Demerouti (2007) fest, dass der empirische Beweis für die beiden Prozesse des JD-R Modells gegeben ist: Arbeitsanforderungen führen zu Belastungen, während Arbeitsressourcen mit Motivation verbunden sind.

2.2. Handlungsfelder von BGM

Durch die Erläuterung des JD-R Modells wurde ersichtlich, dass das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz sehr umfassend ist. Im Folgenden soll deshalb genauer auf die Handlungsfelder von BGM eingegangen werden.

2001 wurde eine Befragung unter schweizerischen Dienstleistungsunternehmen durchgeführt, um den Entwicklungsstand von BGM zu untersuchen. Dabei wurde zwischen expliziten BGF-Massnahmen und Personalmanagement-Massnahmen unterschieden. Zu den expliziten BGF-Massnahmen werden gesetzlich vorgeschriebene sowie verhaltens- und verhältnisorientierte Aktionen gezählt, während sich Personalmanagement-Massnahmen auf die diejenigen Massnahmen des Personalmanagements beziehen, welche einen Zusammenhang mit der Gesundheit der Mitarbeitenden haben. Dazu gehören Personalführung, -entwicklung und -einsatz (Bauer & Schmid, 2006). Diese Unterscheidung unterstreicht, was auch in den BGM-Kriterien von *Friendly Work Space* (vgl. Kap. 2.3) ersichtlich wird und von Pieck (2010) bestätigt wird: Zu betrieblichem Gesundheitsmanagement gehören nicht nur Angebote zu Sport, Ernährung, Stress, Rauchen etc., sondern ebenso die Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Die folgende Abbildung 4 zeigt die Unterscheidung von BGM-Massnahmen nach Bauer und Jenny (2015). Je weiter unten Massnahmen in dieser Pyramide angesiedelt sind, desto grösser ist der Teil der betroffenen Belegschaft.

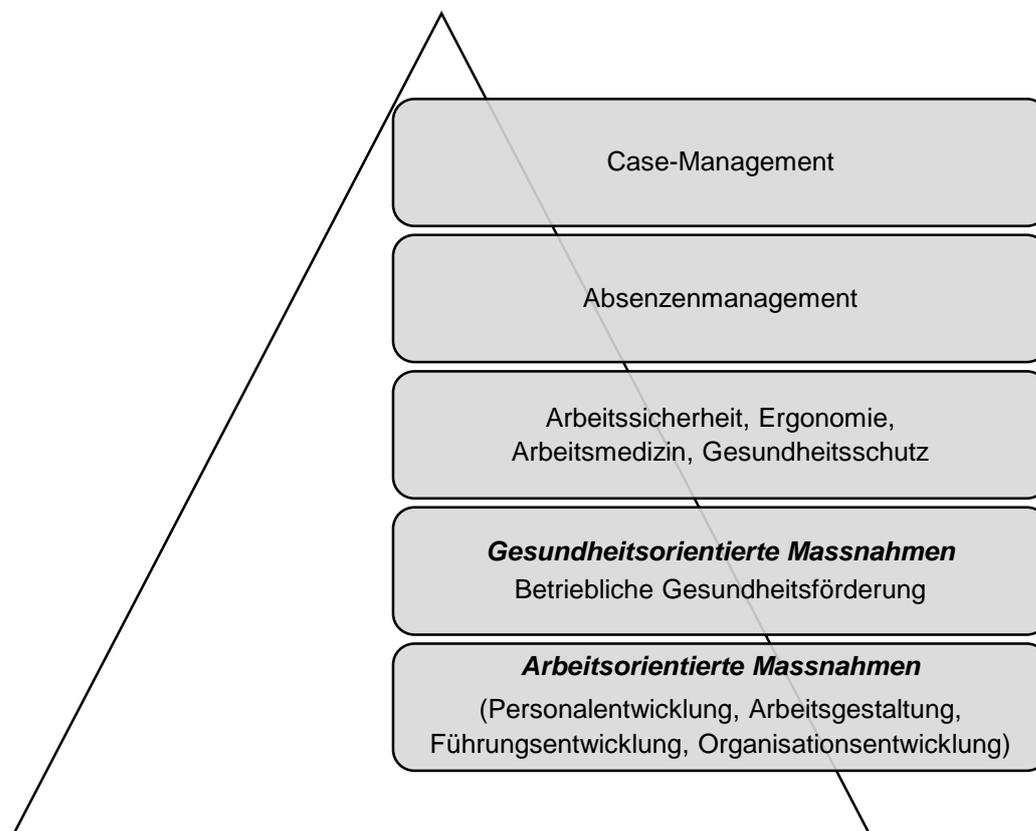


Abb. 4: „BGM-Pyramide“ (eigene Darstellung nach Bauer & Jenny, 2015).

Die fettmarkierten Begriffe in der Abbildung zeigen, dass Bauer und Jenny (2015) zwischen gesundheits- und arbeitsorientierten Massnahmen unterscheiden. Letztere sind Massnahmen, welche gemäss Forschungserkenntnissen einen bedeutenden Einfluss auf die Gesundheit haben, aber von Organisationen nur selten mit dem Thema Gesundheit verbunden werden. Gesundheitsorientierte Massnahmen dagegen werden von Unternehmen als gesundheitlich relevant angesehen. Dazu gehören Vorkehrungen, welche gesundheitsförderliches Verhalten unterstützen, beispielsweise Kurse zum Thema Ernährung oder die Gestaltung der Rahmenbedingungen (rauchfreie Umgebung, Ruheräume etc.). Während die mittlere Ebene der Pyramide Angebote umfasst, die sich an alle Mitarbeitenden eines Unternehmens wenden, werden beim Absenzen- und Case-Management Mitarbeitende in den Fokus gesetzt, die bereits erkrankt sind. Beim Absenzenmanagement werden die Absenzen von Mitarbeitern systematisch überprüft, um wenn nötig gezielt intervenieren zu können. Das Case-Management kümmert sich um Langzeitabwesenheiten mit dem Ziel der Wiedereingliederung. Dazu werden die Arbeitsfähigkeit der betroffenen Person wiederhergestellt und wenn erforderlich die Arbeitsbedingungen angepasst (Bauer & Jenny, 2015).

Krause (2010) nennt 15 Handlungsfelder des betrieblichen Gesundheitsmanagements und wird dabei bei der Aufführung einzelner BGM-Massnahmen konkreter als Bauer und Jenny (2015) in der „BGM-Pyramide“. Die meisten Handlungsfelder können allerdings einer der fünf Ebenen der Pyramide zugeordnet werden. Ergänzend zu Bauer und Jenny (2015) können folgende Felder genannt werden: *Sensibilisierung für Gesundheitsthemen, problemspezifische Beratung (z.B. Sucht, Schulden), Förderung sozialer Beziehungen und Unterstützung von Konfliktlösungen sowie Führungsaufgabe Gesundheit (z.B. durch Wertschätzung)*. Wichtig festzuhalten ist laut Krause (2010), dass ein Unternehmen nicht alle möglichen Handlungsfelder von BGM umsetzen kann, sondern je nach Zielsetzung und Ausgangssituation die passenden Handlungsfelder festgelegt werden müssen.

2.3. Friendly Work Space

Friendly Work Space ist ein Label, das von der Stiftung *Gesundheitsförderung Schweiz* an Unternehmen vergeben wird, die BGM „(...) in ihre Unternehmensstrategie integriert haben. Es richtet sich an Firmen die nicht nur auf individuelle Verhaltensweisen fokussieren, sondern auch Massnahmen zur Optimierung der betrieblichen Rahmenbedingungen erfolgreich umsetzen“ (Gesundheitsförderung Schweiz, 2014, S. 2). Diese Art von BGM ermöglicht einen langfristigen Erfolg der Massnahmen. Mit der Zertifizierung durch *Gesundheitsförderung Schweiz* können Unternehmen gegen innen und aussen den hohen Stellenwert von BGM in ihrer Organisation präsentieren (Gesundheitsförderung Schweiz, 2014).

Die Auszeichnung erfolgt anhand von sechs BGM-Kriterien, welche sich an den Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) und dem EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) orientieren (Gesundheitsförderung Schweiz, 2014). Für Unternehmen, welche bereits EFQM-zertifiziert sind – dazu gehört auch PUBLICA – bringt dies den Vorteil, dass sie sich auf ein bereits bekanntes Modell stützen können. Mit dem EFQM-Excellence-Modell können Organisationen bewertet und gesteuert werden. Dabei werden Bausteine, die für den Erfolg von Organisationen verantwortlich sind, in ein Verhältnis gesetzt und auf ein optimales Zusammenspiel überprüft (EFQM, 2009).

In der folgenden Tabelle 1 werden die sechs Kriterien von *Friendly Work Space* vorgestellt. Die Zahl in Klammer gibt an, wie stark die jeweiligen Kriterien gewichtet werden.

Tab. 1: BGM Kriterien Friendly Work Space (eigene Darstellung nach Gesundheitsförderung Schweiz, 2015)

<p>BGM-Kriterium 1: BGM und Unternehmenspolitik (20%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - BGM wird als Führungsaufgabe wahrgenommen und in bestehende Strukturen eingebettet. - BGM ist Bestandteil des Unternehmensleitbildes. - Das Unternehmen stellt Ressourcen für BGM bereit (personelle, finanzielle, etc.). - Die Unternehmensleitung kontrolliert den Fortschritt von BGM. - Gesundheitsrelevante Themen werden bei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt. - Das Unternehmen stellt Zugang zu gesundheitsrelevanter Infrastruktur und Angeboten sicher.
<p>BGM-Kriterium 2: Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation (20%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personalführung und Arbeitsorganisation erfolgen gesundheitsgerecht. Das heisst, dass Arbeitsstrukturen persönlichkeits- und gesundheitsförderlich organisiert und Arbeitsaufgaben und -organisation entsprechend gestaltet werden. - Die Mitarbeitenden haben alle nötigen Kompetenzen und gesundheitlichen Voraussetzungen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. - Über- oder Unterforderung werden verhindert. - Das Unternehmen bietet Entwicklungsmöglichkeiten an. - Die Mitarbeitenden können aktiv mithelfen, gesundheitliche Probleme am Arbeitsplatz zu lösen. - Führungspersonen unterstützen ihre Mitarbeitenden und schaffen ein gutes Arbeitsklima. - Die Organisation sorgt sich um Mitarbeitende, die gesundheitsbedingt abwesend sind und unterstützt sie bei der Wiedereingliederung in das Erwerbsleben.

<i>Fortsetzung Kriterium 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird unterstützt. - Das Unternehmen führt Präventionsmassnahmen durch, um gesundheitsbedingte Ausfälle zu vermeiden. Wenn nötig werden Vorgehensweisen definiert, z.B. bei Sucht, Mobbing etc. Eine rauchfreie Umgebung und Ergonomie am Arbeitsplatz werden gefördert.
BGM-Kriterium 3: Planung von BGM (15%)	<ul style="list-style-type: none"> - Für die Planung von BGM werden eine zentrale Stelle und ein Steuerungsgremium gebildet. - Die Organisation definiert die Zielgruppen der BGM-Massnahmen. - Konkrete strategische und operative BGM-Ziele werden festgelegt. - Das Unternehmen informiert alle Mitarbeitenden über seine Pläne in Zusammenhang mit BGM.
BGM-Kriterium 4: Soziale Verantwortung (10%)	<ul style="list-style-type: none"> - Das Unternehmen übernimmt Verantwortung für seine natürlichen Ressourcen. Auch gegenüber Stakeholdern übernimmt das Unternehmen soziale Verantwortung. - Es werden Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen mit einer verminderten Leistungs- oder Erwerbsfähigkeit angeboten. - Die Organisation leistet einen aktiven Beitrag zu gesundheitsförderlichen, sozialen, fürsorglichen und kulturellen Initiativen. - Schädliche Folgen für Mensch und Umwelt werden möglichst verhindert.
BGM-Kriterium 5: Umsetzung von BGM (20%)	<ul style="list-style-type: none"> - Zu den Massnahmen gehören sowohl gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung wie auch die Förderung von gesundheitsgerechtem Verhalten. - Es wird auf eine systematische Planung, Durchführung, Evaluation und Verbesserung der Massnahmen geachtet. - Es wird regelmässig die IST-Situation erhoben. - Die IST-Situation wird interpretiert, entsprechende Massnahmen werden abgeleitet und priorisiert. - Die BGM-Ziele stützen sich auf die IST-Situation. Für jede Massnahme werden bewertbare und terminierte Ziele sowie Zielgruppen definiert. - Der Stand der Umsetzung wird kontinuierlich geprüft.
BGM-Kriterium 6: Gesamtevaluation (15%)	<ul style="list-style-type: none"> - Das Unternehmen bewertet die Wirkung von BGM anhand von Evaluationen. - Zentrale Aspekte sind Relevanz, Verlauf, Effektivität und Effizienz. - Es werden entsprechende Kennzahlen erhoben. Dazu gehören z.B. Absenzen, Belastungen, Ressourcen, Arbeitssicherheit- und Gesundheitsschutzmassnahmen, wirtschaftliche Faktoren etc. - Die Organisation zieht Konsequenzen aus den Resultaten der Evaluation.

Bisher wurden rund 60 Schweizer Unternehmen mit *Friendly Work Space* ausgezeichnet. Dazu gehören einerseits grössere Unternehmen wie die Migros oder die Schweizerische Post, andererseits auch kleinere und mittlere Unternehmen wie die Kambly AG oder die Opacc Software AG (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016a, Stand März 2016).

2.4. Kennzahlen zur Überprüfung von BGM-Massnahmen

Die BGM-Kriterien 5 und 6 von *Friendly Work Space* (vgl. Kap. 2.3) verlangen, dass regelmässig eine IST-Situation erhoben wird, um anschliessend entsprechende BGM-Massnahmen definieren und umsetzen zu können. Ausserdem soll das BGM gesamtheitlich evaluiert werden.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben ist es nötig, gesundheitsrelevante Kennzahlen zu erheben. Laut Kuhn (2010) können diese beispielsweise aus einem Gesundheitsbericht gezogen werden. Ein Gesundheitsbericht ist eine leicht verständliche und praxisbezogene Analyse der Gesundheit einer Gruppe von Menschen und „ein unverzichtbarer Baustein bei grösseren Projekten der betrieblichen Gesundheitsförderung“ (Kuhn, 2010, S. 134). Gesundheitsberichte bieten einerseits Fakten zur Diskussion von gesundheitlichen Problemen, andererseits können Vermutungen über die Ursachen dieser Probleme aufgestellt, weitere Nachforschungen vorangetrieben sowie konkrete Massnahmen abgeleitet werden. Schliesslich dienen solche Berichte auch dazu, Erfolge aufzuzeigen (Kuhn, 2010).

Das Treiber- und Indikatorenmodell (vgl. Abb. 5) von Uhle und Treier (2013) bietet eine Übersicht über mögliche Kennzahlen. Unter *Treiber* werden diejenigen Arbeitsbedingungen verstanden, welche sich positiv auf die Gesundheit auswirken. *Indikatoren* sind die Ergebnisse dieser Treiber, wobei *Frühindikatoren* wiederum als Treiber für *Spätindikatoren* wirken können. *Frühindikatoren* beziehen sich hauptsächlich auf das Individuum. Sie sind schwer zugänglich, ihre Steuerung ist aber äusserst wichtig. *Spätindikatoren* sind die (reaktiven) Ergebnisse multikausaler Prozesse. Uhle und Treier (2013) nennen eine Reihe von Studien, die die Wirkung von Treibern und Frühindikatoren auf Spätindikatoren belegen.

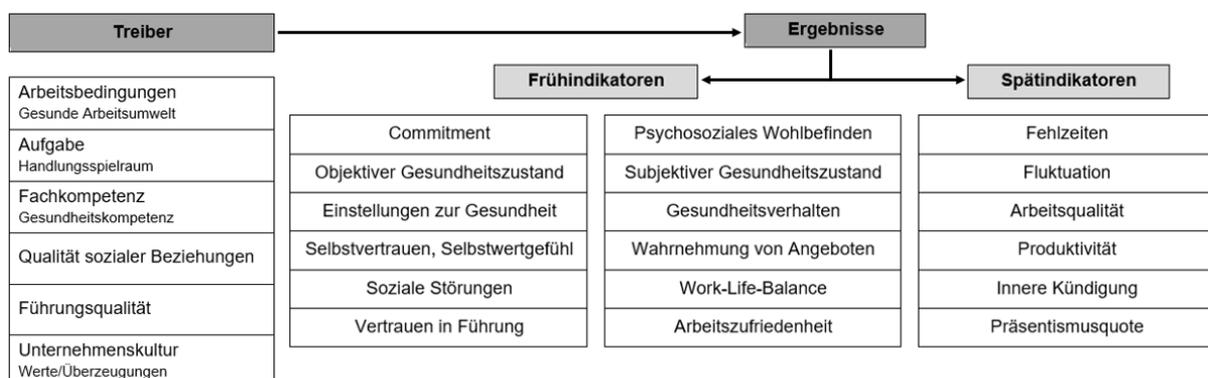


Abb. 5: Treiber- und Indikatorenmodell (eigene Darstellung nach Uhle & Treier, 2013).

Von *Friendly Work Space* (Gesundheitsförderung Schweiz, 2015, S. 15) werden die folgenden Evaluationskenngrössen genannt:

- Gesundheitsrelevante Kennzahlen (Absenzen, Unfälle, Fluktuationen etc.)
- Gesundheitsrelevante Dimensionen (Belastungen, Ressourcen etc.)
- Arbeitssicherheit- und Gesundheitsvorkehrungen
- Rückschlüsse auf wirtschaftliche Faktoren wie Produktivität, Kosten-Nutzen-Bilanzen, Kundenzufriedenheit etc.

Aufgrund der bisherigen Ausführungen fällt auf, dass eine Vielzahl von Indikatoren vorhanden wäre. Die Messung dieser Indikatoren und ihre Darstellung als Kennzahl ist jedoch eine Herausforderung: So bieten Kennzahlen zur Arbeitsunfähigkeit zwar den Vorteil, dass sie eine konkrete Messgrösse darstellen, allerdings vernachlässigen sie kleinere Erkrankungen, welche nicht zu einer Arbeitsunfähigkeit führen sowie diejenigen Fälle, die zu einem kompletten Ausscheiden aus dem Erwerbsleben führen. Ausserdem lässt sich von einer Zahl alleine nicht auf die Ursache der Arbeitsunfähigkeit schliessen. Deshalb ist es nötig, einige Indikatoren durch Befragungen zu erheben. Für konkrete Kennzahlen sei auf die Beispiele von Horváth et al. (2009, vgl. Anhang B) hingewiesen.

Mehrere Autoren empfehlen in Zusammenhang mit einem kennzahlenbasierten BGM, die in Managementkreisen etablierte *Balanced Scorecard* einzusetzen (Uhle & Treier, 2013; Ulich & Wülser, 2015; Horváth et al., 2009). Aufgrund des beschränkten Umfangs der vorliegenden Arbeit wird nicht näher auf dieses Instrument eingegangen. Weitere Informationen sind in der angegebenen Literatur zu finden.

Diverse Hilfsmittel zur Erhebung von Kennzahlen werden von der Stiftung *Gesundheitsförderung Schweiz* zu Verfügung gestellt. Neben dem bereits vorgestellten *Friendly Work Space* gibt es weitere Instrumente wie *KMU-vital* und *S-Tool*. *KMU-vital* unterstützt kleinere und mittlere Unternehmen dabei, ihre BGM-Massnahmen anhand verschiedener Bausteine zu überprüfen und zu optimieren (Bauer, 2008). *S-Tool* ist ein wissenschaftlich validiertes Stressanalyse-Instrument, mit dem anhand eines Online-Fragebogens Stressoren, Ressourcen und Befinden der Mitarbeitenden erhoben werden können (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016b).

3. Methodik

Im folgenden Kapitel werden die verwendeten Methoden der Datenerhebung und -auswertung zur Beantwortung der in Kapitel 1.1 genannten Fragestellungen der vorliegenden Arbeit erläutert. In der nachfolgenden Abbildung 6 wird der Untersuchungsablauf dargestellt:

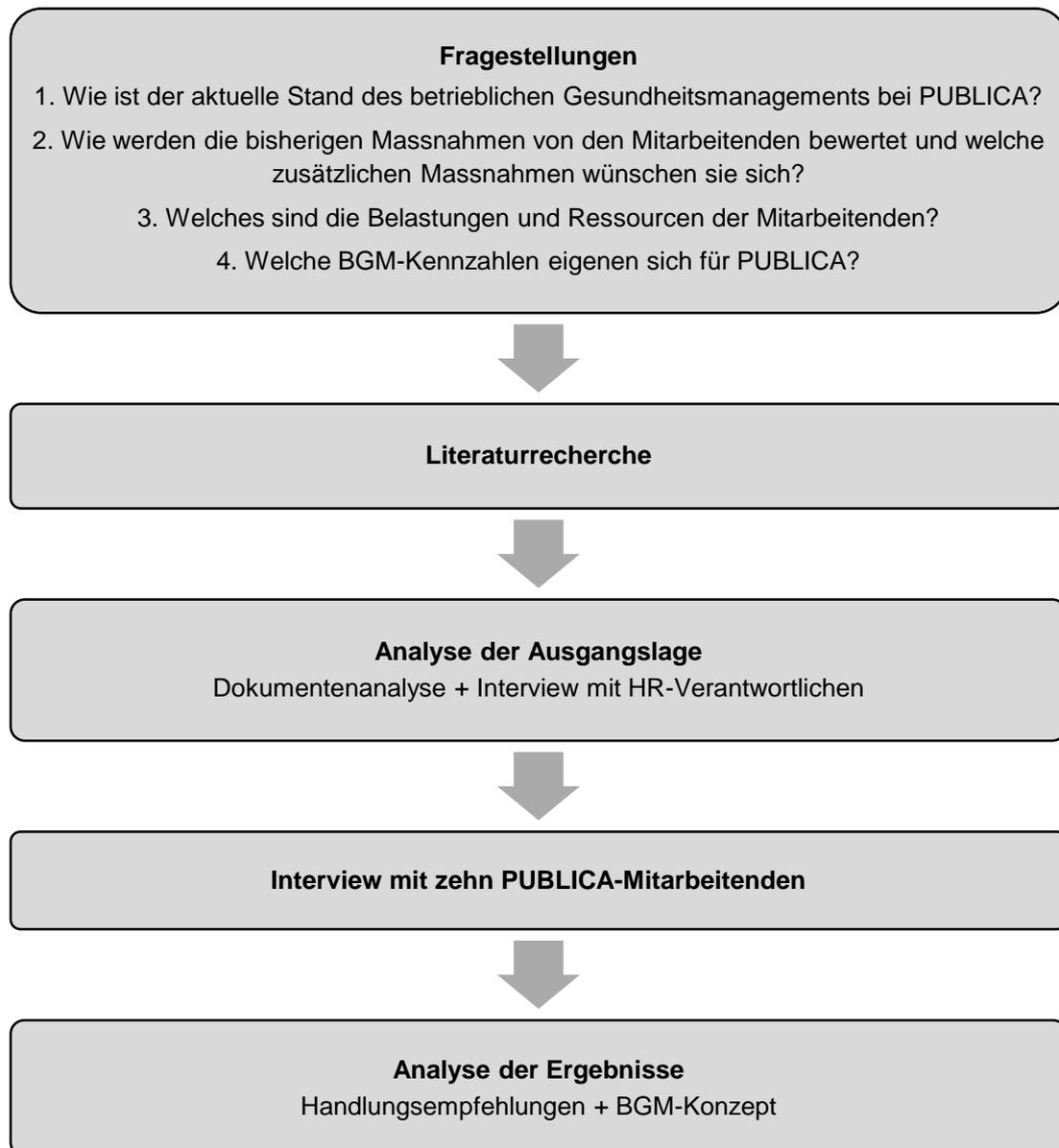


Abb. 6: Untersuchungsablauf.

3.1. Literaturrecherche

Um die theoretischen Grundlagen zur Thematik der vorliegenden Arbeit aufzuarbeiten, wurde eine Literaturrecherche durchgeführt. Die Erkenntnisse aus der Literatur dienten der Vorbereitung der Interviews (vgl. Kap. 3.3 und 3.4) sowie der Analyse und Interpretation der daraus folgenden Resultate.

3.2. Dokumentenanalyse

Gemäss Flick (2012) eignet sich die Dokumentenanalyse, Informationen aus schriftlichen Dokumenten für Forschungszwecken zu nutzen. Die Dokumentenanalyse kann selbstständig oder ergänzend zu anderen Methoden wie beispielweise Interviews durchgeführt werden. In der vorliegenden Arbeit wird die Dokumentenanalyse dazu verwendet, den Betrieb PUBLICA

kennenzulernen und die Ausgangslage, das heisst den aktuellen Stand des BGMs bei PUBLICA, zu analysieren. Folgende Dokumente wurden beigezogen:

- Texte aus dem Internetauftritt von PUBLICA (inkl. Leitbild und Unternehmensstrategie)
- Organigramm
- HR-Strategie
- Konzept Personal- und Organisationsentwicklung
- Reglement über die Gestaltung der Arbeitszeit und die Arbeitszeitmodelle
- Vorlage für Zielvereinbarungsgespräche
- Resultate Personalbefragung Herbst 2015
- Resultate Befragung der Eintretenden (Eintritte August 2014 – Mai 2015)
- Resultate Befragung der Ausgetretenen (Austritte August 2014 – Mai 2015)

Einige Dokumente sind öffentlich zugänglich, andere wurden der Autorin explizit für diese Arbeit zur Verfügung gestellt.

3.3. Interview mit HR-Verantwortlichen

Um den aktuellen Stand des BGMs bei PUBLICA zu erheben, wurde ein Interview mit zwei Verantwortlichen aus dem Bereich Human Resources (HR) geführt.

3.3.1. Interviewpartner

Interviewpartner waren der Leiter der Abteilung Ressourcen von PUBLICA, der zugleich HR-Leiter und Auftraggeber der vorliegenden Arbeit ist, sowie der Personalentwicklungsverantwortliche, zu dessen Verantwortungsbereich die Aus- und Weiterbildung, das Lernendenwesen sowie das BGM gehören. Gewählt wurden diese Personen, weil sie aufgrund ihrer Funktionen am besten über den vorliegenden Forschungsgegenstand Auskunft geben können.

3.3.2. Interviewleitfaden

Als Interviewform wurde das Leitfadenterview gewählt. Dieses eignet sich laut Flick (2012) dann, wenn die befragten Personen spezifisches Wissen zum Untersuchungsthema besitzen. Leitfadenterviews werden möglichst offen gestaltet, um „subjektive Theorien und Formen des Alltagswissens“ offenzulegen und erlauben es trotzdem, dass Themen eingeführt und „so in den offenen Erzählraum strukturierend eingegriffen“ werden kann (Helfferich, 2011, S. 179). Diese Eingriffe helfen, den Fokus des Interviews auf das Forschungsinteresse zu richten (Helfferich, 2001), welches in der vorliegenden Arbeit durch die vier Fragestellungen gegeben ist.

Für die Konstruktion des Interviewleitfadens wurde gemäss dem SPSS-Prinzip der Leitfadenerstellung (Helfferich, 2011) vorgegangen, welches auf den vier Schritten *Sammeln, Prüfen,*

Sortieren und *Subsumieren* beruht. Im ersten Schritt des *Sammelns von Fragen* wurden möglichst viele Fragen gesammelt, anhand denen der aktuelle Stand des BGM bei PUBLICA erfasst werden kann. Im zweiten Schritte wurden die Fragen auf ihre Brauchbarkeit hinsichtlich des vorhandenen Forschungsinteressens und auf den Aspekt der Offenheit *überprüft*. Schliesslich wurden im dritten Schritt die Fragen nach inhaltlichen Aspekten *sortiert*. So entstanden die drei Teile *Aufgaben der Interviewten*, *Verständnis von BGM* sowie *Ziel von BGM / Wünsche und Bedürfnisse seitens des Arbeitgebers*. Einen eigenen Teil bildete die Managementbefragung von *KMU-vital* (vgl. Kap. 2.4) Als vierter Schritt der Konstruktion wurde der Leitfaden *subsumiert*, das heisst in seine Form gebracht: Die Fragen wurden in Hauptfragen (Erzählaufforderungen) und Unterfragen (Nachfragen) gegliedert und es wurden Memos eingefügt, die die Interviewerin während des Gesprächs an wichtige Aspekte erinnern sollten.

Der komplette Interviewleitfaden sowie die Managementbefragung von *KMU-vital* (bereits inklusive Resultate) sind in den Anhängen C und D ersichtlich.

3.3.3. Durchführung

Das Interview fand im März 2016 statt und wurde mit beiden Personen gleichzeitig durchgeführt. Dies erlaubte eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema und eine Diskussion von unterschiedlichen Meinungen. Die Managementbefragung von *KMU-vital* wurde den interviewten Personen vor dem Interview zugeschickt mit der Bitte, den Fragebogen als Vorbereitung auf das Interview individuell auszufüllen. Das Gespräch dauerte rund 70 Minuten und wurde mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet.

3.3.4. Auswertung

Die Erkenntnisse aus dem Interview mit den HR-Verantwortlichen dienen hauptsächlich der Analyse des aktuellen Stands des BGM bei PUBLICA (vgl. Fragestellung 1). Darüber hinaus ermöglichen die Feststellungen aus diesem Interview einen Vergleich der Aussagen von HR und Mitarbeitenden, deren Ansichten in weiteren Interviews erhoben werden (vgl. Kap. 3.4). In Fragestellung 4 helfen die Antworten der HR-Verantwortlichen ausserdem bei der Auswahl von relevanten BGM-Kennzahlen für die PUBLICA.

Aufgrund dieser Ausgangslage wurde darauf verzichtet, dass Interview mit den HR-Verantwortlichen nach einer methodischen Vorgehensweise auszuwerten. Das Interview wurde lediglich transkribiert und die Resultate der Managementbefragung von *KMU-vital* wurden in einem Fragebogen zusammengefasst. Laut Flick (2012) ist es angebracht, die Art und Weise der Transkription auf die Erfordernisse der Fragestellung anzupassen. Aufgrund der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit wurde deshalb darauf verzichtet, die Interviews mit einem

hohen Mass an Genauigkeit zu transkribieren. So wurden Satzabbrüche, Betonungen, Lachen, Pausen etc. nicht festgehalten. Das Interview wurde in schweizerdeutschem Dialekt geführt und mit der Transkription soweit wie möglich ins Schriftdeutsche übersetzt. Einzelne Wörter, für die es keine passende Übersetzung gibt, wurden in Anführungszeichen gesetzt. Unverständliche Passagen wurden in eckige Klammern gesetzt („[...]“).

Das Transkript des Gesprächs mit den HR-Verantwortlichen und das Resultat der Managementbefragung sind in den Anhängen E und D ersichtlich.

3.4. Interview mit Mitarbeitenden

Damit das BGM-Konzept auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt werden kann, ist es nötig, die Mitarbeitenden von PUBLICA in die Bestandsaufnahme miteinzubeziehen. Daher wurden mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen von PUBLICA Interviews geführt.

3.4.1. Interviewpartnerinnen und -partner

Insgesamt wurden zehn Interviews durchgeführt. Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurde auf eine grösstmögliche Diversität geachtet. Als Kriterien dienten Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Funktion und Führungsposition. Da die Geschäftsbereiche von PUBLICA unterschiedlich viele Mitarbeitende haben, wurde ausserdem Wert darauf gelegt, dass die Bereiche entsprechend ihrer Grösse repräsentiert werden. Die ausgewählten Personen wurden schliesslich vom Leiter Ressourcen von PUBLICA angefragt, ob sie für ein Interview zur Verfügung stehen. Nach ihren Zusagen wurden sie per Mail angeschrieben und schriftlich über Ziel und Inhalt des Interviews informiert (vgl. Anhang F).

Schliesslich wurden je fünf Frauen und Männer interviewt. Vier Personen hatten eine leitende Funktion oder waren Stellvertreterin oder Stellvertreter der Leitung ihres Bereichs. Unter den Befragten waren ausserdem ein Mitglied der Geschäftsleitung sowie eine lernende Person. In den grösseren Geschäftsbereichen *Vorsorge*, *Asset Management* und *Ressourcen* wurden zwei Interviews geführt, in den restlichen eines.

3.4.2. Interviewleitfaden

Durch ihre Standardisierung ermöglichen Leitfadeninterviews den Vergleich von Aussagen verschiedener interviewter Personen (Helfferich, 2001). Deshalb wurde wiederum dieser Interviewtyp gewählt (vgl. Kap. 3.3.2). Für die Konstruktion des Interviewleitfadens wurde wie beim Interviewleitfaden für die HR-Verantwortlichen auf das SPSS-Prinzip (Helfferich, 2011) zurückgegriffen (vgl. Kap. 3.3.2). So entstand ein Interviewleitfaden mit den vier Teilen *Einstieg in das Thema*, *BGM-Massnahmen von PUBLICA*, *Belastungen und Ressourcen* und *Beitrag der Mitarbeitenden zum BGM*. Während die ersten drei Teile aufgrund der Fragestellungen

entstanden sind, sind die Fragen im vierten Teil auf Wunsch des Auftraggebers aufgenommen worden. Der gesamte Interviewleitfaden findet sich in Anhang G.

Aufgrund der beschränkten Ressourcen wurde kein Pretest durchgeführt. Nach dem zweiten Interview wurde der Fragebogen jedoch leicht angepasst, indem die Definition des Begriffs *Gesundheit* aufgenommen wurde.

3.4.3. Durchführung

Die zehn Interviews wurden im April 2016 in den Räumlichkeiten von PUBLICA durchgeführt. Die Gespräche dauerten zwischen 18 und 37 Minuten und wurden aufgezeichnet. Zu Beginn wurden die interviewten Personen über das Ziel des Interviews informiert und um Zustimmung zur Aufnahme gebeten. Die Interviewten hatten ausserdem die Gelegenheit, Fragen zu stellen. Weiter wurden ihnen ein vertraulicher Umgang mit dem Interviewinhalt sowie eine anonymisierte Auswertung zugesichert.

3.4.4. Auswertung

Erster Auswertungsschritt der Mitarbeitendeninterviews war deren Transkription und Anonymisierung. Dabei wurde gleich vorgegangen wie schon beim Interview mit den HR-Verantwortlichen (vgl. Kap. 3.3.4). Eine interviewte Person sprach Schriftdeutsch, weshalb bei diesen Antworten keine Übersetzung nötig war. Die Transkripte wurden schliesslich in das Computersoftware *MAXQDA* importiert, welche zur Datenanalyse verwendet wurde.

Die eigentliche Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Da vor allem die inhaltlichen Aussagen der Mitarbeitenden interessieren, wurde eine inhaltliche Strukturierung durchgeführt. Diese erlaubt es gemäss Mayring (2015, S. 103), „bestimmte Theorien, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“. Die Strukturierung erfolgte dabei anhand eines Kategoriensystems, das theoriegeleitet entwickelt wird. Es wurde also deduktiv vorgegangen. Der Ablauf einer inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (2015) wird in Abbildung 7 dargestellt. Er basiert auf dem allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell.

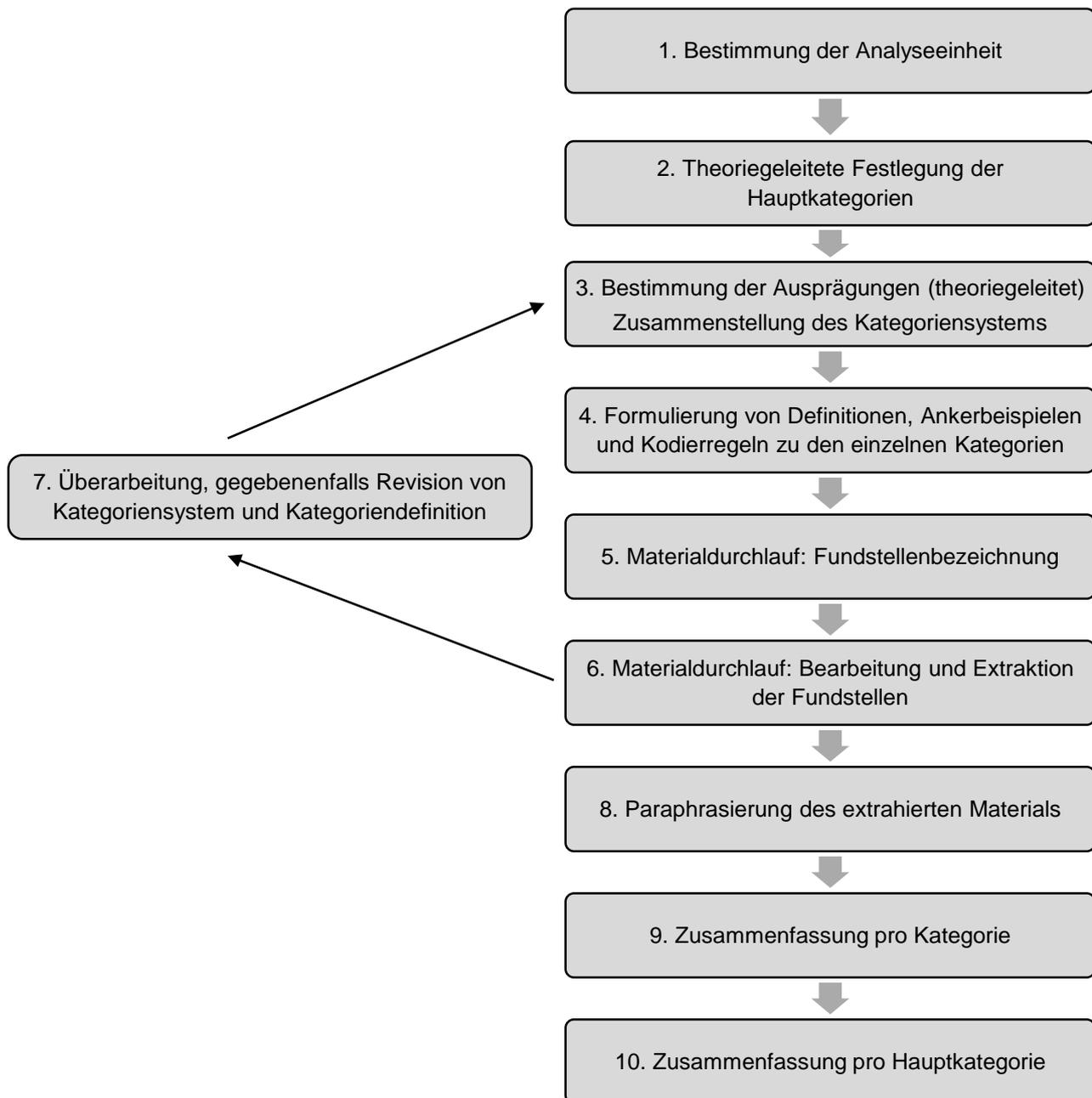


Abb. 7: Ablauf inhaltliche Strukturierung (eigene Darstellung nach Mayring, 2015, S. 104).

Bei der Bestimmung der *Analyseeinheit* wurden einzelne Wörter als minimale Kodiereinheit festgelegt. Als maximale Kontexteinheit dient das gesamte Material des jeweiligen Falls und bei der Auswertungseinheit wurde definiert, dass jeweils ein Interview nach dem anderen ausgewertet wird.

Anschliessend erfolgte die Bearbeitung der Schritte 2 bis 7 nach Mayring (2015). Das im zweiten Schritt erstellte Kategoriensystem blieb dabei offen gegenüber neuen Kategorien, die induktiv aus dem Material entwickelt wurden. So entstand das in Abbildung 8 dargestellte Kategoriensystem.

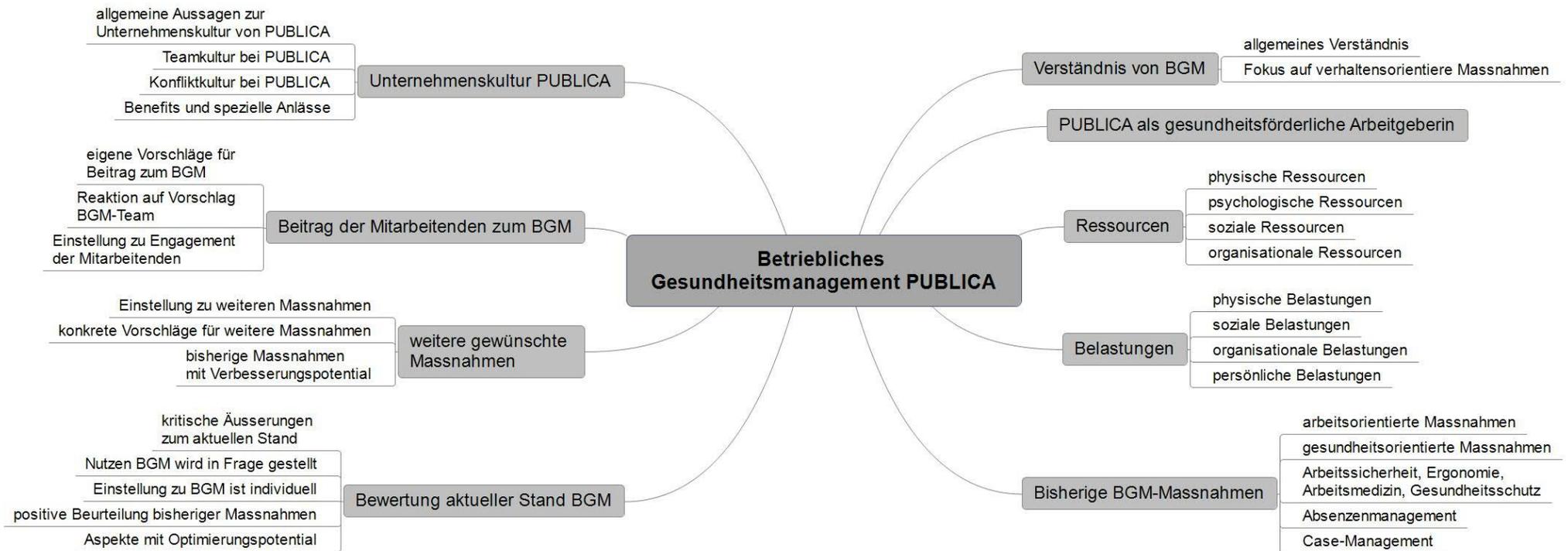


Abb. 8: Kategoriensystem.

Jede Kategorie wurde definiert und mit Ankerbeispielen versehen. Ausserdem wurden Kodierregeln aufgestellt. Tabelle 2 zeigt ein Beispiel dafür. Die vollständige Tabelle mit allen Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln ist in Anhang H ersichtlich.

Tab. 2: Auszug aus Tabelle mit Kategoriendefinitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Persönliche Belastungen	Alle Belastungen, die Personen aus ihrem persönlichen Umfeld oder aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften mitbringen. (induktive Kategorie)	<p><i>"es gibt Leute, die müssen einfach die Dinge immer sehr genau machen und sind irgendwie nicht fehlertolerant. Das macht natürlich ihnen auch Stress." (15)</i></p> <p><i>"zum Beispiel jemand im Büro, der sicher nicht so einfach hat, [...] hat drei Kinder, die zwar recht erwachsen sind und trotzdem nicht" (16)</i></p>	Diese Belastungen haben eigentlich nichts mit dem Betrieb PUBLICA zu tun und können von diesem auch nicht beeinflusst werden.

Sobald das Kategoriensystem vollständig war, wurde das gesamte Material nochmals durchgegangen, um anhand der Definitionen zu kontrollieren, ob alle Textstellen mit der richtigen Kategorie kodiert wurden. Dies entspricht dem Materialdurchlauf bei Mayring (2015). Die Zuordnung der Interviewpassagen zu den Kategorien ist in Anhang I ersichtlich.

Die abschliessenden Schritte 8 bis 10 wurden lediglich in Anlehnung an Mayring (2015) durchgeführt. So wurde beispielsweise darauf verzichtet, das Material zu paraphrasieren und pro Kategorie zusammenzufassen. Stattdessen wurde direkt in die Ergebnisdarstellung gewechselt: Die extrahierten Textstellen wurden verwendet, um die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit zu beantworten.

4. Ergebnisse

Nach der Erläuterung des methodischen Vorgehens werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der Datenerhebung dargestellt. Dabei wird in jedem Unterkapitel eine Fragestellung beantwortet, wobei die Titel der Kapitel die entsprechende Fragestellung wiedergeben.

Anmerkung: Im Folgenden werden mehrmals Resultate der Personalbefragung von PUBLICA erwähnt. Es gilt zu beachten, dass bei dieser Befragung eine Skala von 1 – 6 verwendet wurde, wobei 1 sehr unzufrieden/nicht zutreffend bedeutet und 6 sehr zufrieden/zutreffend. Aufgrund des beschränkten Rahmens der vorliegenden Arbeit wird jeweils nur auf eine Auswahl der Resultate eingegangen. Dabei liegt der Fokus auf Aspekten, die einen direkten Zusammenhang zu BGM haben.

4.1. Wie ist der aktuelle Stand des betrieblichen Gesundheitsmanagements bei PUBLICA?

Die Charakterisierung des aktuellen Stands des BGMs bei PUBLICA erfolgt anhand der sechs Kriterien von *Friendly Work Space*, welche in Kapitel 2.3 vorgestellt wurden. Weiter wird auf das Verständnis von BGM innerhalb von PUBLICA eingegangen und erläutert, inwiefern PUBLICA von ihren Mitarbeitenden als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin angesehen wird. Schliesslich werden Aussagen zur Unternehmenskultur von PUBLICA dargestellt.

4.1.1. BGM-Kriterium 1: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik Einbettung in Unternehmensstrategie und -leitbild

Im Leitbild von PUBLICA wird von einem attraktiven Arbeitsumfeld geschrieben und in der Unternehmensstrategie wird die Bedeutung einer konkurrenzfähigen Personalpolitik hervorgehoben, die die Qualifizierung und Motivation der Mitarbeitenden sicherstellen soll (PUBLICA, 2016a). Das Thema Gesundheit wird jedoch in beiden Dokumenten nicht explizit angesprochen. Auch in der HR-Strategie (PUBLICA, 2010) ist BGM kein Thema.

Gemäss den interviewten Personen aus der HR-Abteilung ist die Betrachtung und Behandlung von BGM als Führungsaufgabe und „Chefsache“ bei PUBLICA noch nicht vollständig gegeben. Die Einstellung ist aber grundsätzlich positiv. Eine Führungsperson, die sich unter den interviewten Mitarbeitenden befand, sprach an, wie wichtig die Rolle der Vorgesetzten im BGM ist. Das Bewusstsein dafür scheint zumindest bei dieser Person also gegeben zu sein.

Bereitstellung von Ressourcen

Die Auswertung der Managementbefragung von *KMU-vital* hat ergeben, dass bei PUBLICA die Bereitschaft da ist, finanzielle und personelle Mittel für BGM-Massnahmen zur Verfügung zu stellen. Es wurde festgehalten, dass sich die Ausgaben bisher jeweils auf einzelne Aktionen beziehen und kein festes Budget für gesundheitsfördernde Massnahmen vorhanden ist. Die HR-Verantwortlichen weisen darauf hin, dass bei anderen personellen Massnahmen jeweils Dokumente wie die HR-Strategie oder Personalpolitik zu Verfügung stehen, die bei einem Gesuch um finanzielle Mittel als Argumentation verwendet werden können. Es wird deshalb davon ausgegangen, dass ein BGM-Konzept helfen würde, die nötigen Ressourcen erfolgreich beantragen zu können, da das Thema so einen grösseren Stellenwert im Unternehmen erhält.

Thematisierung BGM in Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden

Kurse, in denen gesundheitsrelevante Aspekte thematisiert werden, gibt es bei PUBLICA nur vereinzelt und nicht zu allen Themen gleich intensiv. So werden beispielsweise Schulungen zum Thema Ergonomie am Arbeitsplatz durchgeführt und für Führungspersonen werden gelegentlich Workshops angeboten. Ausbildungen für das interne Sanitätsteam und die Stock-

werkverantwortlichen bei Notfällen finden jährlich statt. Im Intranet werden Artikel zu gesundheitsrelevanten Themen veröffentlicht. Diese Massnahme kann ebenfalls zur Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden gezählt werden.

Gesundheitsrelevante Infrastruktur und Angebote

Die Analyse der beiden Kategorien *gesundheitsorientierte Massnahmen* und *Arbeitssicherheit, Ergonomie, Arbeitsmedizin, Gesundheitsschutz* aus den Mitarbeitendeninterviews zeigt, dass PUBLICA im Bereich gesundheitsrelevanter Infrastruktur und Angebote viel bietet. In Tabelle 3 werden die genannten gesundheitsorientierten Massnahmen aufgelistet. Die Zahl in Klammer gibt an, wie oft das jeweilige Angebot erwähnt wurde.

Tab. 3: Auswertung Kategorie *gesundheitsorientierte Massnahmen*.

Angebot
Vergünstigung Abonnement Fitnessstudio (11)
Teilnahme an bike-to-work (10)
Apfelaktion (Verteilung von Äpfeln, 1x jährlich) (10)
Ernährung / Angebot Personalrestaurant (8)
Gratis Gripeschutzimpfung (8)
Intranet-Artikel zu gesundheitsrelevanten Themen (7)
Duschen und Garderoben im Gebäude (7)
Wasserspender im Gebäude (3)
Ausleihbares Velo (2)

Die Kategorie *Arbeitssicherheit, Ergonomie, Arbeitsmedizin, Gesundheitsschutz* gibt Auskunft über gesundheitsrelevante Infrastruktur. Tabelle 4 zeigt die genannten Aspekte wiederum inklusive Anzahl Erwähnungen.

Tab. 4: Auswertung Kategorie *Arbeitssicherheit, Ergonomie, Arbeitsmedizin, Gesundheitsschutz*.

Massnahme
Höhenverstellbare Pulte (Stehpult) (13)
Gute, verstellbare Bürostühle (4)
Attraktive Büroräumlichkeiten (4)
Ergonomischer Arbeitsplatz (3)
Informationen zum Thema Ergonomie (3)
Helle Büros / gutes Licht (2)
Arbeitsplatz mit Doppelbildschirmen (1)
Headsets zum Telefonieren (1)

Die Gespräche mit den HR-Verantwortlichen und den Mitarbeitenden haben ein kongruentes Bild gegeben. Die HR-Verantwortlichen haben dieselben Angebote genannt. Deshalb wird auf dieses Gespräch nicht detailliert eingegangen. Details sind in den Anhängen D (Ergebnis Managementbefragung *KMU-vital*) und E (Transkript Interview mit HR-Verantwortlichen) einzusehen.

4.1.2. BGM-Kriterium 2: Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation

Berücksichtigung BGM in HR-Prozessen

In der Vorlage für die Dialoggespräche (PUBLICA, 2014a), welche regelmässig im Rahmen des Management-by-objectives-Prozesses (MbO-Prozess) bei PUBLICA durchgeführt werden und zur Vereinbarung von Leistungs- und Verhaltenszielen dienen, ist Platz vorgesehen für ein Feedback seitens der Mitarbeitenden zum Führungsverhalten der vorgesetzten Person. Weiter soll die berufliche Laufbahn der Mitarbeitenden und damit verbunden ein möglicher Entwicklungs- und Förderplan zur Sprache kommen. Die Thematisierung von Gesundheit und Wohlbefinden ist allerdings nicht explizit vorgesehen.

In der Befragung der Austretenden (Sjco Sütterlin Consulting AG, 2015a) wird das Thema BGM durch verschiedene Fragen wie beispielsweise die Bewertung der Arbeitsmittel, der Arbeitsplatzverhältnisse, der Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie der Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten abgedeckt. Konkreten Fragen zum Gesundheitszustand oder zu Belastungen fehlen jedoch.

Die Personal- und Organisationsentwicklung (POE; PUBLICA, 2011) bei PUBLICA ist durch ein entsprechendes Konzept sichergestellt, in dem die Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten des gesamten POE-Prozesses festgelegt sind.

Arbeitsorientierte Massnahmen

Massnahmen der Personal-, Organisations- und Führungsentwicklung und der Arbeitsgestaltung werden bei der Auswertung der Mitarbeitendeninterviews mit der Kategorie *arbeitsorientierte Massnahmen* abgedeckt.

In den Interviews wurde wiederholt erwähnt, dass bei PUBLICA im Bereich der Aus- und Weiterbildung viel gemacht wird. In der Personalbefragung 2015 erreichten die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten einen Zufriedenheitswert von 5.1 und die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten einen Wert von 4.3 (Sjco Sütterlin Consulting AG, 2015b).

Weiter wird in der Kategorie *arbeitsorientierte Massnahmen* mehrmals die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung genannt, die bei PUBLICA möglich ist und im Reglement über die Gestaltung der Arbeitszeit und die Arbeitszeitmodelle festgehalten wird (PUBLICA, 2014b). PUBLICA bietet ihren Mitarbeitenden verschiedene Arbeitszeitmodelle, die es unter anderem

erlauben, auf einen Teil des Lohnes zu verzichten und stattdessen mehr freie Tage zu beziehen. Ausserdem wird die geleistete Arbeitszeit elektronisch erfasst und auf einem Gleitzeitkonto hinterlegt, was einen Ausgleich ungleich langer Arbeitstagen ermöglicht. Von den Interviewten wird auch die grosszügige Ferienregelung geschätzt. In diesem Zusammenhang wird darauf geachtet, dass die Mitarbeitenden ihre Ferien auch tatsächlich beziehen und nicht aufschieben. *Home Office*, also die Arbeit vom eigenen Wohnort aus, ist bei PUBLICA möglich und wird von den Interviewten als weitere Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung angesehen. *Home Office* wird ebenfalls durch das Reglement über die Arbeitszeitgestaltung organisiert.

In der Kategorie *arbeitsorientierte Massnahmen* wird von den interviewten Personen festgehalten, dass die Mitarbeitenden von PUBLICA Entscheidungsfreiheit haben sowie Vertrauen und Anerkennung geschenkt bekommen. Auch der MbO-Prozess wird in Zusammenhang mit gesundheitsfördernden arbeitsorientierten Massnahmen genannt. Weiter wird erwähnt, dass bei PUBLICA Dokumentationen vorhanden sind, die einen geordneten Ablauf der Arbeitsprozesse ermöglichen. Ausserdem werden durch die Stellenbeschreibungen die Aufgaben der Mitarbeitenden definiert und abgegrenzt.

In den Mitarbeitendeninterviews wird jedoch auch festgehalten, dass nicht alle Mitarbeitenden gleich stark zufrieden sind mit den Arbeitsbedingungen. Einige Mitarbeitende würden diese Aspekte auch nicht mehr schätzen, sondern als selbstverständlich ansehen. Die unterschiedlichen Zufriedenheitswerte zeigen sich auch in der Auswertung der Personalbefragung (Sjco Sütterlin Consulting AG, 2015b). So gibt es einzelne Organisationsbereiche, die grundsätzlich tiefere Zufriedenheitswerte berichten. Darauf wird aber im Folgenden nicht mehr weiter eingegangen, da diese Thematik ausserhalb des Forschungsbereichs der vorliegenden Arbeit liegt.

Beitrag der Mitarbeitenden zum BGM

Aktuell gibt es bei PUBLICA keine institutionalisierte Möglichkeit zur Partizipation der Mitarbeitenden zum BGM. Es besteht eine Personalkommission, die gemäss den Aussagen der HR-Verantwortlichen allerdings keine Aufgaben in Zusammenhang mit betrieblicher Gesundheit wahrnimmt und nur selten zum Einsatz kommt. Die HR-Verantwortlichen wünschen sich jedoch ein Engagement der Mitarbeitenden im Bereich BGM.

Der Beitrag der Mitarbeitenden zum BGM wird in den Mitarbeitendeninterviews durch verschiedene Unterkategorien der Hauptkategorie *Beitrag der Mitarbeitenden zum BGM* abgedeckt. Die Analyse der Unterkategorie *Einstellung zu Engagement der Mitarbeitenden* zeigt, dass die Meinungen der Interviewten bei dieser Thematik auseinandergehen: Während einige einen aktiven Beitrag der Mitarbeitenden grundsätzlich befürworten, sind andere der Meinung, dass ein Engagement ihrerseits nicht nötig sei oder haben das Gefühl, dass eine Einflussnahme

seitens der Mitarbeitenden schwierig sei. Wieder andere sind der Ansicht, dass die Personalabteilung diese Aufgaben übernehmen soll. Eine Person vermutet, dass das Involvement der Mitarbeitenden zum Thema BGM grösser wäre, wenn sie sich aktiv beteiligen würden.

Vorschläge der Interviewten, wie die Mitarbeitenden einen Beitrag zum BGM leisten könnten, sind ein Ideenbriefkasten oder Arbeitsgruppen, die gesundheitsfördernde Aktionen planen und durchführen. Weiter wird erwähnt, dass es wichtig sei, das Bewusstsein für die Thematik zu steigern und genügend Informationen zu bestehenden Angeboten bereitzustellen, damit die Mitarbeitenden selber etwas bewegen können. Auch ein entsprechendes Projekt der Lernenden wird in Betracht gezogen.

Die Idee, ein BGM-Team zu gründen, wird von den interviewten Personen generell positiv bewertet. Es wird vorgeschlagen, dass die bereits bestehende Personalkommission dafür eingesetzt werden könnte, da diese zum jetzigen Zeitpunkt nicht ausgelastet sei.

Absenzenmanagement und Wiedereingliederungsmassnahmen

Gemäss den Aussagen der HR-Verantwortlichen in der Managementbefragung von *KMU-vital* werden bei PUBLICA gesundheitsrelevante Probleme frühzeitig angegangen und es wird gezielt Unterstützung angeboten. Dabei holt sich die Personalabteilung Unterstützung von externen Fachpersonen, beispielsweise von Case-Managerinnen oder Case-Managern. Es wird Wert darauf gelegt, dass Mitarbeitende nach längerer Arbeitsunfähigkeit wieder in den Arbeitsprozess eingegliedert werden können. Für das Vorgehen und die Verantwortlichkeiten in solchen Fällen gibt es jedoch keine niedergeschriebenen Prozesse. Bei der Auswertung der Mitarbeitendeninterviews wurde die Kategorie Case-Management nur zweimal verwendet; die gemachten Aussagen unterstützen jedoch die Ausführungen der HR-Verantwortlichen.

Aktuell führt PUBLICA kein Absenzenmanagement. So konnte in der Managementbefragung von *KMU-vital* bei der Absenzenquote und beim Krankenstand kein Kreuz gesetzt werden. Gemäss den Erläuterungen der HR-Verantwortlichen machen es die flexiblen Arbeitszeitmodelle bei PUBLICA nahezu unmöglich, ein Absenzenmanagement zu pflegen und die entsprechenden Kennzahlen zu berechnen. Deshalb wird einzig geprüft, ob Personen länger als fünf Tage krank sind, um wenn nötig ein Arztzeugnis zu verlangen. Die entsprechende Kategorie *Absenzenmanagement* wurde bei der Auswertung der Mitarbeitendeninterviews nie verwendet.

Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wird bei PUBLICA durch die flexiblen Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit zum Arbeiten im *Home Office* gefördert. Ausserdem betreibt PUBLICA eine eigene Kindertagesstätte.

Prävention

Ergänzend zu den bisher genannten gesundheitsrelevanten Massnahmen gibt es bei PUBLICA weitere Vorkehrungen, die präventiv wirksam sind: Im Bürogebäude und im Personalrestaurant gilt ein Rauchverbot. Für die Themen sexuelle Belästigung und Mobbing gibt es Verhaltensrichtlinien, ausserdem gelten die allgemeinen gesetzlichen Grundlagen. Bei den Lernenden unterstützt PUBLICA das Projekt *Rauchfreie Lehre*.

4.1.3. BGM-Kriterium 3: Planung von BGM

Verantwortlichkeiten

Bei PUBLICA ist die Personalabteilung für die Planung und Umsetzung von BGF-Massnahmen verantwortlich. Der HR-Leiter von PUBLICA kümmert sich um strategische Aspekte. Zwei Mitarbeitende der Personalabteilung sind – ergänzend zu anderen Tätigkeiten – für die operativen Aufgaben im Bereich BGM zuständig.

BGM-Ziele

Da PUBLICA noch kein BGM-Konzept hat, bestehen noch keine niedergeschriebene strategische und operative BGM-Ziele. Wie bereits erwähnt, wird das Thema BGM auch durch die aktuelle HR-Strategie (PUBLICA, 2010) nicht abgedeckt.

Im Gespräch mit den HR-Verantwortlichen wurden die möglichen BGM-Ziele von PUBLICA im Rahmen der Managementbefragung von *KMU-vital* diskutiert. Einerseits sollen durch BGM-Massnahmen Absenzen und Personalkosten verringert werden. Andererseits ist die Gesundheit und Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden PUBLICA ein grundsätzliches Anliegen. Es ist teilweise das Ziel, Unternehmenserfolg, Kundenzufriedenheit sowie Leistungsbereitschaft, Arbeitsmotivation und Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden durch BGM positiv zu beeinflussen. Eine klare Absicht ist es, die Attraktivität der Arbeitgeberin PUBLICA zu steigern und BGM als Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt einzusetzen. BGM wird momentan jedoch noch nicht zur Öffentlichkeitsarbeit verwendet. Laut den HR-Verantwortlichen würde dies aber zum Qualitätsmanagement und zur bereits erreichten EFQM-Zertifizierung dazugehören. Deshalb soll nun ein BGM-Konzept erarbeitet und umgesetzt werden.

Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wird teilweise als Ziel angesehen. Die Interviewpartner unterstreichen, dass Massnahmen in diesem Gebiet (z.B. Teilzeitarbeit, *Home Office*) für PUBLICA Vorteile bringen, die bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden als entscheidende Argumente eingesetzt werden können.

Darüber hinaus ist es ein klares Ziel von PUBLICA, mit BGM gesetzliche Auflagen zu erfüllen und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Dies zeigt sich dadurch, dass PUBLICA viel unternimmt, damit Mitarbeitende trotz gesundheitlicher Probleme im Unternehmen bleiben

können. Ausserdem beschäftigt PUBLICA Personen mit einer verringerten Leistungsfähigkeit; ähnlich einem geschützten Arbeitsplatz.

Weitere, in der Managementbefragung nicht aufgeführte Ziele, wurden nicht genannt.

Kommunikation von BGM-Massnahmen

Gemäss dem Resultat der Managementbefragung von *KMU-vital* werden die Mitarbeitenden von PUBLICA konsequent und systematisch über bevorstehende Aktivitäten im Bereich BGF informiert. Im Intranet von PUBLICA gibt es eine Rubrik zum Thema Gesundheitsförderung, wo Aktionen und Artikel zu gesundheitsrelevanten Themen publiziert werden.

4.1.4. BGM-Kriterium 4: Soziale Verantwortung

Das Thema soziale Verantwortung wurde in der Managementbefragung von *KMU-vital* im Bereich *Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung* angeschnitten. Dabei haben die Personalverantwortlichen festgehalten, dass PUBLICA durchaus soziale Verantwortung übernimmt: Dies wie bereits im Kapitel 4.1.3 erwähnt mit den Bemühungen, Personen nach einer Arbeitsunfähigkeit wieder in das Unternehmen einzugliedern und der Beschäftigung von Mitarbeitenden mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit.

4.1.5. BGM-Kriterium 5: Umsetzung von BGM

In der vorliegenden Arbeit wird die IST-Situation erhoben und interpretiert. Die Aufgabe der Verantwortlichen bei PUBLICA wird es sein, daraus Ziele und Massnahmen für die Zukunft abzuleiten und umzusetzen. Anschliessend gilt es, diesen Regelkreis aufrechtzuerhalten und die jeweils aktuelle IST-Situation erneut zu erheben und zu interpretieren sowie die Massnahmen anzupassen und zu optimieren.

4.1.6. BGM-Kriterium 6: Gesamtevaluation

Die Resultate des Bereichs *Kennzahlen* aus der Managementbefragung von *KMU-vital* zeigen, dass bei PUBLICA nur beschränkt gesundheitsrelevante Kennzahlen erhoben werden. Alle zwei Jahre wird eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt und gibt es Befragungen von Aus-tretenden. Spezifische Evaluationen von BGM-Massnahmen gibt es nicht. Die Bereitschaft zur regelmässigen Überprüfung der Wirkung von BGM-Massnahmen und deren Anpassung und Optimierung ist jedoch gegeben. Es ist Teil der vorliegenden Arbeit, geeignete Kennzahlen zu empfehlen, damit der Nutzen der BGM-Massnahmen zukünftig überprüft werden kann.

4.1.7. Verständnis von BGM

Bei der Analyse der Mitarbeitendeninterviews wurde die Hauptkategorie *Verständnis von BGM* induktiv gebildet. Die Kategorie zeigt, dass das Verständnis von BGM innerhalb von PUBLICA nicht einheitlich ist: Während die Kategorie *allgemeines Verständnis von BGM* grundsätzliche Aussagen zu diesem Aspekt abbildet, fasst die Kategorie *Fokus auf verhaltensorientierte Massnahmen* Aussagen zusammen, in denen verhaltensorientierte Massnahmen (vgl. Unterteilung von BGF-Massnahmen nach Ulich (2011) in Kap. 1.4.2) im Vordergrund stehen.

Gemäss mehreren Aussagen in der Kategorie *allgemeines Verständnis von BGM* hat BGM zum Ziel, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern und zu erhalten. Dazu gehören auch präventive Ansätze. Schliesslich – so eine Person – haben diese Massnahmen auch für das Unternehmen Vorteile. Dagegen gibt es Personen, die BGM als Zusatzangebot des Arbeitgebers ansehen: „irgendetwas, was der Betrieb für seine Mitarbeiter noch zusätzlich machen könnte, so als Goodie, so in dem Stil“ (Interview 9). Einige Interviewten sind sich der Reichweite von BGM bewusst. Jemand sagte: „also ich verstehe es so eigentlich umfassend. Eben, was macht die Firma gewissermassen körperlich, eben Stehpulte und so weiter. Aber auch wie sieht die Arbeitsaufteilung aus“ (Interview 5). Im Gegensatz dazu erwähnte eine Person, dass sie nicht wusste, dass im Zusammenhang mit BGM auch Kennzahlen erhoben werden. Dies zeigt, dass nicht allen klar ist, was alles zu BGM gehört.

Eine Person hebt in Verbindung mit BGM die Verantwortung der Führungspersonen hervor: „Wenn wir sagen jemand fehlt oder Fehlzeiten hat, muss über – also das ist meine Meinung – muss es über die Führung. Es kann nicht nur an das HR abgegeben werden“ (Interview 3). Weiter wurde erwähnt, dass BGM von der ganzen Firma gelebt werden muss.

In einigen Äusserungen wird ersichtlich, dass nicht alle dasselbe unter dem Begriff Gesundheit verstehen. Während Gesundheit von einigen eher als die Abwesenheit von Krankheit betrachtet und nicht mit Wohlbefinden in Verbindung gebracht wird, berücksichtigen andere diesen Zusammenhang.

Mehrere Antworten, die die Interviewten auf die Frage „Was verstehen Sie unter dem Begriff betriebliches Gesundheitsmanagement?“ gegeben haben, wurden in die Kategorie *Fokus auf verhaltensorientierte Massnahmen* eingeordnet. Dies, weil als verhaltensorientierte Massnahmen von PUBLICA aufgezählt wurden, die PUBLICA im Bereich von verhaltensorientierten Massnahmen bietet (z.B. Fitness, Stehpulte, bike-to-work, Gripeschutzimpfung, Apfelaktion). Ausserdem wurde oft in den Vordergrund gestellt, ob jemand sportlich ist oder nicht, ohne andere Aspekte zu berücksichtigen, die genauso gesundheitsrelevant sind. Die Kategorie wurde bei fünf Interviewten verwendet.

Dieser Fokus auf verhaltensorientierte Massnahmen zeigt sich teilweise auch im Interview mit den HR-Verantwortlichen. Auf die Frage, was PUBLICA bisher im Bereich BGM unternimmt,

werden hauptsächlich verhaltensorientierte Massnahmen genannt. Die Verantwortlichen sind sich jedoch bewusst, dass das BGM bei PUBLICA bisher vor allem aus einzelnen Aktionen besteht. Auch bei der Diskussion der Frage, ob die Mitarbeitenden von PUBLICA zu ihrer Gesundheit Sorge tragen, sind die beiden befragten HR-Verantwortlichen vor allem auf verhaltensorientierte Aspekte wie Sport, Rauchen und Ernährung eingegangen.

4.1.8. *PUBLICA als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin*

Die grösstenteils positiven Äusserungen in der Kategorie *PUBLICA als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin* offenbaren, dass die interviewten Mitarbeitenden PUBLICA grundsätzlich als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin einschätzen. Nichtsdestotrotz wird erwähnt, dass das Empfinden – beispielsweise von Stress – subjektiv ist und deshalb nicht für das ganze Unternehmen gesprochen werden kann. Auch könne ein Arbeitgeber die Gesundheit seiner Mitarbeitenden nicht vollständig beeinflussen. Eine Person hält fest, dass das Arbeiten im Büro gewisse Belastungen mit sich bringt (z.B. durch langes Sitzen und Arbeit am Bildschirm), die nicht komplett vermieden werden können.

Gemäss den positiven Aussagen schaut die Arbeitgeberin PUBLICA gut zu ihren Mitarbeitenden und schafft optimale Voraussetzungen für eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung. Auch im Vergleich zu anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern stehe PUBLICA gut da. Es wird hervorgehoben, dass Gesundheit einen gewissen Stellenwert im Unternehmen hat. Eine Person hebt explizit hervor, dass sich ihre Beurteilung auf die körperliche Gesundheit bezieht, da die anderen Aspekte schwierig einzuschätzen seien.

Die Anliegen der Mitarbeitenden werden ernst genommen und es wird Unterstützung geboten,, beispielsweise durch materielle Ressourcen wie ein Stehpult oder eine spezielle Computermaus oder durch das Herbeiziehen externer Fachstellen.

Es wurde angemerkt, dass viele Angebote und Massnahmen gar nicht richtig wahrgenommen, als selbstverständlich angesehen oder nicht mit Gesundheit in Verbindung gebracht werden.

4.1.9. *Unternehmenskultur von PUBLICA*

In den Interviews haben die Mitarbeitenden mehrmals Aspekte erwähnt, die sich auf die Unternehmenskultur von PUBLICA beziehen. Deshalb wurde induktiv die Kategorie *Organisationskultur PUBLICA* gebildet. Zur Kultur eines Unternehmens gehören beispielsweise „übereinstimmende Werte, Ziele und Normen, die ihren Niederschlag etwa in organisationstypischen Symbolen, Ritualen, Sprachregelungen und Verhaltenscodices finden“ (Ulich & Wülser, 2015, S. 287). Gemäss Ulich und Wülser (2015) weisen mehrere Autoren darauf hin, dass der Umgang mit dem Thema Gesundheit eine Frage der Unternehmenskultur ist. Deshalb helfen

Aussagen aus der Kategorie *Organisationskultur PUBLICA*, den aktuellen Stand des BGMs bei PUBLICA zu charakterisieren.

In der Kategorie *allgemeine Aussagen zur Unternehmenskultur von PUBLICA* wird erwähnt, dass die verschiedenen Lohnnebenleistungen von PUBLICA zwar nicht direkt in Zusammenhang mit BGM stehen, sich aber günstig auf das Gemüt der Leute auswirken. Die Firmenanlässe haben eine positive Wirkung auf die Zusammenarbeit. Auch wird festgehalten, dass Anerkennung und gegenseitiger Respekt vorhanden sind und gut für die Mitarbeitenden gesorgt wird. Trotzdem wird die Firmenkultur von PUBLICA teilweise bemängelt. Beispielsweise an Firmenanlässen merke man gemäss der Aussage einer interviewten Person, dass die Kultur besser sein könnte: Dies wird so interpretiert, weil Einige gar nicht erst an diesen Anlässen erscheinen oder früh wieder gehen. Jemand merkt an: „und es gibt solche Leute auch, die sagen ich arbeite hier und nicht mehr“ (Interview 3). Eine weitere Person hält fest, dass das Klima in manchen Bereichen von PUBLICA nicht so gut sei und sie deshalb lieber in anderen Bereichen arbeite. Kritisiert wird weiter, dass das Leitbild zum Teil nicht gelebt wird und bei persönlichen Problemen von Kolleginnen und Kollegen manchmal zu wenig nachfragt wird.

Bezüglich der *Konfliktkultur* (vgl. entsprechende Kategorie) wird erwähnt, dass Konflikten und Problemen manchmal lieber aus dem Weg gegangen wird, anstatt diese anzugehen. Dieser Aspekt zeigt sich auch in den Resultaten der Mitarbeitendenbefragung: So erhalten die Aussagen *rechtzeitiges Angehen von Konflikten im Team*, *Geschäftsleitung von PUBLICA geht angenehmen Fragen nicht aus dem Weg* und *direkte Linienvorgesetzte gehen Konflikte rasch, sachlich und fair an* vergleichsweise tiefe Zufriedenheitswerte.

Die Kategorie *Teamkultur* verdeutlicht, wie wichtig der Umgang und die Zusammenarbeit im Team ist. Es wird erwähnt, dass zur Förderung der Teamkultur viel zusammen gesprochen wird und manchmal auch private Anlässe ausserhalb von offiziellen Events organisiert werden.

In der Kategorie *Benefits und spezielle Anlässe* werden Aspekte zusammengefasst, die von der Arbeitgeberin PUBLICA angeboten werden und sich gemäss den Aussagen der Interviewten positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirken (siehe dazu auch die Ausführungen in der Kategorie *allgemeine Aussagen zur Unternehmenskultur von PUBLICA*). Dazu gehören einerseits Apéros, Ausflüge, firmenübergreifende Events und Teamessen. Andererseits werden die zur Verfügung stehenden Parkplätze, die Kindertagesstätte von PUBLICA, die guten Löhne sowie Lohnnebenleistungen (Beteiligungen an Abonnementen für den öffentlichen Verkehr, REKA-Checks etc.) erwähnt. Auch die kleinen Geschenke wie Schokoladenhasen zu Ostern oder „Grittibänze“ während der Weihnachtszeit werden geschätzt.

4.2. Wie werden die bisherigen Massnahmen von den Mitarbeitenden bewertet und welche zusätzlichen Massnahmen wünschen sie sich?

Anhand der Erkenntnisse aus den Mitarbeitendeninterviews wird im Folgenden die zweite Fragestellung der vorliegenden Arbeit beantwortet.

4.2.1. Bewertung bisherige Massnahmen

Die Kategorie *positive Beurteilung bisheriger Massnahmen* fasst positive Aussagen zu bisherigen BGM-Massnahmen von PUBLICA zusammen. Solche Aussagen sind bei einer Mehrheit der Interviewten zu finden. Die Interviewten bestätigen auch, dass ihre Einschätzungen von Ihren Teamkolleginnen und Teamkollegen geteilt werden. Einige Massnahmen werden speziell hervorgehoben, beispielsweise die Infrastruktur (Stehpulte, Garderoben und Duschen im Gebäude), die Apfelaktion, die Unterstützung von sportlichen Aktivitäten (inkl. bike-to-work) oder dass es keine Grossraumbüros gibt und jede Person ihren eigenen Arbeitsplatz hat.

Nichts desto trotz wird erwähnt, dass bei derartigen Angeboten nie alle Personen erreicht werden können. Das macht die Kategorie *Einstellung zu BGM ist individuell* deutlich. Diese begrenzte Reichweite der bisherigen Massnahmen liegt laut Aussagen aus den Mitarbeitendeninterviews daran, dass sich einige Personen von den Angeboten nicht angesprochen fühlen oder die Angebote nicht ihren Vorlieben entsprechen. Zur Verdeutlichung dient das folgende Zitat aus Interview 2: „Aber ich meine wenn jemand nicht gerne Äpfel hat, dann nimmt er halt keinen Apfel und wenn jemand nicht joggen geht über den Mittag braucht er halt keine Duschen“. Weiter gebe es auch Personen, die „einfach nicht aktiviert werden“ wollen (Interview 5) oder aus anderen individuellen Gründen nicht von den Angeboten Gebrauch machen. Es wird angemerkt, dass einige Mitarbeitende die bisherigen BGM-Massnahmen möglicherweise nicht positiv beurteilen würden. Dies, weil sie selber bereits gesundheitliche Probleme hatten oder weil sie sonst anderer Meinung sind. Eine Interviewte merkt an, dass die Angebote von einigen Personen als selbstverständlich angesehen und deshalb weniger gut bewertet werden.

Die Kategorie *kritische Äusserungen zum aktuellen Stand* zeigt, dass es neben den positiven Bewertungen auch skeptische Aussagen gab. Zu den Angeboten, die in dieser Kategorie konkret erwähnt wurden, gehören das Verpflegungsangebot des Personalrestaurants, das als zu wenig ausgewogen empfunden wird. Auch die Notwendigkeit der Grippeimpfung und der Wasserspender werden in Frage gestellt. Im Bereich der arbeitsorientierten Massnahmen wird der MbO-Prozess angezweifelt und vorgeschlagen, vermehrt auf die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden zu setzen. Es wird erwähnt, dass die Entscheidungsfreiheit nicht in allen Bereichen von PUBLICA gleichermassen gewährt wird und teilweise Ausnahmen zugelassen werden, beispielsweise bei der Bewilligung von *Home Office*. Diese beiden Aspekte können sich

gemäss der interviewten Person negativ auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirken. Allgemein wird bemängelt, dass jedes Jahr dieselben Aktionen stattfinden. Eine Person ist der Meinung, dass einige Aktionen wahrscheinlich nicht vermisst würden, wenn sie nicht mehr durchgeführt werden würden. Weiter wird hinterfragt, wie weit PUBLICA als Arbeitgeberin die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden mit BGF-Angeboten beeinflussen kann oder ob Gesundheit nicht etwas Persönliches ist, um das sich die Angestellten selber kümmern müssen. In eine ähnliche Richtung geht die Aussage einer Person, dass die Mitarbeitenden schlussendlich zum Arbeiten da sind.

Unter den interviewten Personen gibt es auch solche, die am Nutzen der bisherigen BGM-Massnahmen zweifeln. Dies macht die Kategorie *Nutzen BGM wird in Frage gestellt* ersichtlich. Es wird hinterfragt, ob diese Massnahmen (vor allem Apfelaktion und Angebote im Bereich Sport) tatsächlich längerfristige Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben. Dazu ein Zitat aus Interview 5: „habe ich das Gefühl ist die Wirkung von regelmässigen Aktionen relativ gering, weil sie relativ schnell verpuffen in der Energie“. Weiter wird die Meinung geäussert, dass mit den Aktionen nur diejenigen erreicht werden, die sowieso schon einen gesundheitsförderlichen Lebensstil pflegen. Eine Person empfindet Bemühungen im Bereich BGM als einen Trend und sagt: „manchmal habe ich ein wenig das Gefühl, die Leute vergessen eigentlich, ja wieso machen wir das denn überhaupt oder. Macht man es einfach weil es die anderen machen, oder was ist wirklich der Zweck davon?“ (Interview 2).

Im Verlauf der Gespräche haben die Interviewten Aspekte oder Zustände geschildert, die einen Zusammenhang mit BGM haben, zu denen es aber bisher noch keine konkreten Massnahmen gibt. Solche Aussagen wurden mit der Kategorie *Aspekte mit Optimierungspotential* codiert und helfen auch darzustellen, wie die Mitarbeitenden den aktuellen Stand des BGMs bei PUBLICA bewerten. Zu den genannten Aspekten gehören sowohl die Optimierung von Prozessen und Abläufen hinsichtlich ihrer Effizienz als auch die Verbesserung der Arbeitsorganisation beispielsweise in Bezug auf den Informationsfluss oder die Freiheiten der Mitarbeitenden. Eine Person ist der Meinung, dass im Bereich der arbeitsorientierten Massnahmen allgemein noch Optimierungspotential besteht. Auch im Bereich der Kommunikationskanäle (v.a. Telefonbereich) gäbe es noch Verbesserungsbedarf. Betreffend der internen Kommunikation wurde bemängelt, dass teilweise Gerüchte über gewisse Vorkommnisse entstehen. Dies könnte gemäss der interviewten Person verhindert werden, indem mehr Transparenz gezeigt und alle gleich informiert werden. Handlungsbedarf besteht ausserdem bei der Temperaturregulierung des Bürogebäudes, da es im Sommer in den Räumen extrem heiss wird. Weiter wurde erwähnt, dass im Gebiet von gesundheitlichen Aspekten besser hingeschaut und hinterfragt werden sollte. „Man schaut vielleicht einmal zu wenig dahinter“ (Interview 1), sagt eine Person; und eine andere geht noch weiter und sagt „vielleicht müsste man da halt auch einmal einen Schritt weitergehen oder ein wenig weiter denken und wirklich auch dorthin schauen, wo

es irgendwie weh tut“ (Interview 2). Konkret erwähnt wird das Thema Arbeitszeit, sowohl im Bereich von Überstunden wie auch im Bereich von Absenzen. Dort wäre es gemäss den Interviewten wünschenswert, wenn mehr kontrolliert und auf das Individuum eingegangen würde. Auch das Thema Präsentismus, also die „Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz gesundheitlicher oder anderweitiger Beeinträchtigung, die eine Abwesenheit legitimiert hätte“ (Ulich, 2013, S. 1212), wird angesprochen: Auf Präsentismus sollte mehr Acht gegeben werden, damit Probleme nicht erst aufgedeckt werden, wenn es schon zu spät ist. Es wird unterstützt, dass die Thematik Gesundheit aktiver angegangen und ein entsprechendes Konzept erarbeitet wird. Auch präventive Massnahmen werden begrüsst. In diesem Zusammenhang wird die Wichtigkeit der Sensibilisierungsarbeit hervorgehoben.

4.2.2. Weitere gewünschte Massnahmen

Bei den Antworten auf die Frage nach weiteren gewünschten BGM-Massnahmen hat sich gezeigt, dass die allgemeine Meinung zu weiteren Massnahmen geteilt ist. Dies zeigt die entsprechende Kategorie *Einstellung zu weiteren Massnahmen*. Gemäss einigen Aussagen in dieser Kategorie ist es nicht nötig, weitere Angebote umzusetzen. Andere sind der Ansicht, dass die Möglichkeiten für weitere Angebote beschränkt sind oder die Einflussnahme seitens PUBLICA gering sei, beispielsweise bezüglich des Verpflegungsangebots im Personalrestaurant. Wieder andere sind offen für weitere Massnahmen und würden diese auch begrüssen. Es wird aber auch auf die Grenze von BGM-Massnahmen hingewiesen: „sicher könnte man es noch ausdehnen, wenn man hört wie Google ihre Büros hat, aber irgendeinmal ist für mich auch eine Grenze da, wo man sagt es ist Arbeiten und nicht Fun und Plausch“ (Interview 3). Irgendeinmal sei Gesundheit nicht mehr Sache der Arbeitgeberin, sondern Privatsphäre. Wenn zusätzliche Massnahmen geplant werden, wäre es laut weiteren Aussagen wünschenswert, dass man versucht, diejenigen Mitarbeitenden zu erreichen, die bisher noch nicht angesprochen werden konnten.

Gemäss den Anmerkungen der Interviewten gibt es bereits laufende BGM-Massnahmen, die verbessert werden könnten. Diese Rückmeldungen sind in der Kategorie *bisherige Massnahmen mit Verbesserungspotential* zu finden. Die Apfelaktion könnte dadurch erweitert werden, dass während des ganzen Jahres saisonale Früchte bereitgestellt werden. Weiter wird der Wunsch geäussert, das Verpflegungsangebot im Personalrestaurant zu verbessern. Im Zusammenhang mit dem Beitrag an ein Fitnessabonnement wird angemerkt, dass auch andere Sportarten gefördert werden sollten und dieser Beitrag nicht nur für Fitness gilt. Die Duschen und Garderoben im Gebäude könnten verbessert werden, indem für Frauen und Männer separate Räume zur Verfügung gestellt werden würden. Gemäss der Aussage einer Person würde dies zu einer vermehrten Nutzung der Duschen führen. Bezüglich der Ergonomie am Arbeitsplatz wird angefügt, dass das Thema wieder einmal aufgefrischt werden könnte. Weiter

bestehe ihm Bereich der Telefonie Verbesserungspotential. In Zusammenhang mit der Erhebung von Kennzahlen und der Wirksamkeitsüberprüfung von BGM-Massnahmen wird erwähnt, dass bei PUBLICA davon noch nicht viel zu merken ist und deshalb wohl Optimierungspotential besteht.

Schliesslich werden konkrete Vorschläge gemacht, welche neuen Massnahmen eingeführt werden könnten (vgl. Kategorie *konkrete Vorschläge für weitere Massnahmen*). Die genannten Massnahmen werden in Tabelle 5 aufgelistet. Mit Ausnahme der Aspekte Kursangebot, Massage, Ernährungstipps und –beratung und Bemühungen im Bereich psychische Gesundheit wurden die Angebote nur einmal erwähnt.

Tab. 5: Weitere gewünschte BGM-Massnahmen der PUBLICA-Mitarbeitenden.

Gewünschte Massnahmen und Angebote	
Kurse anbieten (Yoga, Entspannung, Dehnungsprogramm, Pilates, Badminton, Walking)	anregende, inspirierende Gestaltung der Büroräume und der Stockwerke, z.B. durch Farben
Zweites PUBLICA-Velo	Tischtennistisch
Inhouse Massageangebot	Töggelikasten
Aufenthaltsraum ausserhalb der Kantine	Anlässe nach Feierabend
Ausdauergeräte (Velo, Laufband, Crosstrainer) zur Verfügung stellen	Thema Bewegung auch am Personalanlass berücksichtigen
Hundetagesstätte	Blutspendeaktion
Ernährungstipps und -beratung	Bürostruktur/-organisation optimieren
Bemühungen im Bereich psychische Gesundheit verstärken (Beratung, Bewusstsein stärken)	Offenes Ohr für gesundheitsrelevante Anliegen der Mitarbeitenden
Ruheraum (z.B. für Powernapping)	Aktion Schritte zählen

Allgemein wurde erwähnt, dass mehr Variabilität gezeigt werden sollte, da so möglicherweise die Wirkung der Massnahmen vergrössert werden könnte.

4.3. Welches sind die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden?

In diesem Kapitel werden die genannten Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden von PUBLICA beschreiben. Mit Ausnahme der Unterkategorie *persönliche Belastungen*, welche induktiv gebildet wurde, wird die Unterteilung der Belastungen gleich vorgenommen wie es im JD-R Modell getan wird (vgl. Kap. 2.1).

4.3.1. Belastungen

Die Belastungen wurden in persönliche, organisationale, soziale und physische Belastungen unterteilt. Tabelle 6 zeigt, welche Belastungen in der jeweiligen Kategorie genannt wurden. Die Zahl in Klammer gibt an, wie oft die Belastung in den Interviews erwähnt wurde.

Tab. 6: Belastungen der PUBLICA-Mitarbeitenden.

Persönliche Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> - Familiäre Belastungen (5) - Vereinbarkeit Beruf/Familie (2) - Wenig erholsame Freizeit/Ferien (1) - Beschränkte Fremdsprachenkenntnisse (1) - Geringe Fehlertoleranz (1) - Selbstverwirklichung, Gesundheit und Arbeit vereinbaren (1)
Organisationale Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> - Belastungsspitzen/ungleiche Arbeitsbelastung im Jahresverlauf (12) - Zeitdruck/Priorisierung von Aufgaben (10) - Belastungen im Team (Ressourcen- und Ferienplanung, altersgemischte Teams, verschiedene Arbeitszeitmodelle im Team, Mitarbeitende mit gesundheitlichen Problemen) (6) - hoher Arbeitsanfall/Projektarbeiten (4) - Wirtschaftlicher Druck/Leistungsdruck (3) - Unvorhergesehene Aufgaben (3) - Ständige Erreichbarkeit per E-Mail (3) - Belastende Situationen mit Lernenden (2) - Lernende: hohe Anforderungen im 3. Lehrjahr / ALS (2) - Unzufriedenheit mit Arbeitssituation (1) - „Mädchen für alles“ sein/herumgeschoben werden (1) - Hohe Verantwortung (1) - z.T. nicht nachvollziehbare Entscheide der Geschäftsleitung (1) - Uneinheitliche Regelungen z.B. bei Home Office (1) - Viel unterwegs sein (1)
Soziale Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> - Belastendes Team-/Arbeitsklima, Spannungen im Team (8) - Gerüchte/es wird hinter dem Rücken anderer gesprochen (2) - Mobbing (jedoch nicht aktuell) (1) - Missgunst (2)
Physische Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitliche Probleme (1) - Hitze im Gebäude während Sommermonaten (1)

Die Belastungen der Mitarbeitenden von PUBLICA wurden auch im Gespräch mit den HR-Verantwortlichen diskutiert. Der Vergleich der Erkenntnisse aus den beiden Erhebungen zeigt ein grösstenteils einheitliches Bild. Einen Unterschied gibt es beim Aspekt *Arbeit unter hohem Zeitdruck oder Tempo* (z.B. *Akkordarbeit, schwankende Auftragslage*) in der Managementbefragung von *KMU-vital*. Die HR-Verantwortlichen beurteilen dies nicht als Belastung, während

Zeitdruck und ungleiche Arbeitsbelastung im Verlauf des Jahres von einigen interviewten Mitarbeitenden als Belastungen bezeichnet wurden. Auch die ständige Erreichbarkeit vor allem durch E-Mails betrachten die HR-Verantwortlichen nicht als Belastung. Eine der interviewten Personen ist aber anderer Meinung: „Ja, weil, oder, mein Vorgesetzter der reagiert immer sehr schnell auf alle Mails. Und das hat natürlich, er erwartet eigentlich schon von uns, dass wir auch immer rasch reagieren. Wir müssen nicht immer gleich eine Antwort haben, aber einfach dass man rasch reagiert. Und ja, dann ist das schon ein gewisser Druck“ (Interview 8).

In der Managementbefragung von *KMU-vital* wurde abgefragt, ob PUBLICA in nächster Zeit von Entwicklungen und betrieblichen Umstellungen (z.B. Personalabbau, Reorganisation) betroffen ist, die sich auf die Mitarbeitenden auswirken könnten. Die Resultate zeigen, dass lediglich Reorganisation/Umstrukturierung des Unternehmens ein Thema sein könnte.

Aus den Resultaten der Personalbefragung gilt es zu erwähnen, dass die Mitarbeitenden von PUBLICA mit dem Ausmass an nervlicher Belastung grundsätzlich zufrieden sind (Wert von 4.9). Bei diesem Kriterium zeigen sich jedoch Unterschiede zwischen den Bereichen. So liegt der Zufriedenheitswert im Bereich Stabsdienste und Direktion mit 4.5 tiefer als der Durchschnittswert (Sjco Sütterlin Consulting AG, 2015b).

4.3.2. Ressourcen

Bei den Ressourcen wurde zwischen organisationalen, sozialen, psychologischen und physischen Ressourcen unterschieden. Die folgende Tabelle 7 fasst die geschilderten Aspekte inklusive Anzahl Erwähnungen zusammen.

Tab. 7: Ressourcen der PUBLICA-Mitarbeitenden.

Organisationale Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung durch Mitarbeitende/Team (12) - Unterstützung durch Arbeitgeberin (insbesondere HR) (8) - Unterstützung durch Führungsperson (7) - Bestehende Ressourcen PUBLICA oder externe Ressourcen (5) - Weiterentwicklung des Unternehmens inkl. Weiterbildungsmassnahmen (5) - Allgemeine Arbeitsbedingungen (Infrastruktur, Ferien, Lohn) (4) - Angenehme Zusammenarbeit innerhalb PUBLICA (4) - Keine übermässige Arbeitsbelastung (3) - Flexible Arbeitszeitmodelle (ermöglichen z.B. Kompensation) (3) - Gesundheitsorientierte BGM-Massnahmen (2) - MbO-Prozess als Orientierung (1) - Lernende: Unterstützung durch Praxisausbildner/innen (3)
-----------------------------------	---

Soziale Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Pausen/Austausch mit anderen Mitarbeitenden (5) - Unterstützung aus privatem Umfeld (5) - Klima im Team (3) - Austausch in Berufsorganisationen / Netzwerken (3) - Lernende: gegenseitige Unterstützung (1)
Psychologische Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenplanung, Prioritäten setzen (5) - Bewegung über den Mittag (3) - Freizeitgestaltung/Erholung/Work-Life-Balance (3) - Rauchen (1) - Andere Leute treffen/Aussenblick erhalten (1)
Physische Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - gute gesundheitliche Verfassung (2)

In der Mitarbeitendenbefragung haben folgende Aspekte, die auch als Ressourcen betrachtet werden können, gute bis sehr gute Zufriedenheitswerte (Werte 5.0 und höher) erhalten:

- Arbeitsmittel, Arbeitsplatzverhältnisse
- Entscheidungsfreiheiten bei der Erledigung der Arbeit
- Sozial- und übrige Leistungen
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Werte wie Respekt/Toleranz werden gelebt
- Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Auch die Aspekte *gegenseitige Unterstützung im Team bei grossem Arbeitsanfall*, *allgemeine gegenseitige Unterstützung* und *Arbeitsklima mit gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung* werden in der Personalbefragung gut bis sehr gut bewertet (Sjco Sütterlin Consulting AG, 2015b). Dies bestätigt die oben genannten Erkenntnisse aus den Interviews mit den Mitarbeitenden.

4.4. Welche BGM-Kennzahlen eignen sich für PUBLICA?

Mit der Evaluation von BGM-Massnahmen soll die Erreichung definierter BGM-Ziele überprüft werden (Kriterien von *Friendly Work Space*, Gesundheitsförderung Schweiz, 2015). Im Folgenden wird deshalb auf die Ziele zurückgegriffen, die von den HR-Verantwortlichen genannt wurden (vgl. Kap. 4.1.3 und Anhang D).

Damit kontrolliert werden kann, ob sich die Absenzenquote dank BGM-Massnahmen verringert, ist ein Prozess nötig, der die systematische Kontrolle von Fehlzeiten erlaubt. Zur Überprüfung von Motivation, Zufriedenheit und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben kann ein

entsprechender Index eingeführt werden, der in der Personalbefragung erhoben und mit vorherigen Umfragen verglichen werden kann. Auch die Arbeitgeberattraktivität kann anhand eines Index erhoben werden. Als Plattform eignen sich sowohl die Personalbefragung wie auch die Umfrage unter den Neueintretenden, die regelmässig durchgeführt werden.

Als Hilfsmittel sei auf die in Kapitel 2.4 erwähnten Angebote von *Gesundheitsförderung Schweiz* hingewiesen.

5. Diskussion

Nachfolgend werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit diskutiert. Dies beinhaltet sowohl eine Interpretation der bisherigen Resultate als auch die Erläuterung von Handlungsempfehlungen sowie Problemen und Grenzen dieser Untersuchung. Zum Schluss folgt ein Ausblick.

5.1. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Um die Fragestellungen dieser Arbeit abschliessend zu beantworten, werden im Folgenden die in Kapitel 4 erläuterten Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert.

5.1.1. *Wie ist der aktuelle Stand des betrieblichen Gesundheitsmanagements bei PUBLICA?*

Das Gespräch mit den HR-Verantwortlichen machte deutlich, dass den beiden interviewten Personen die Wichtigkeit von BGM bewusst ist und die Bereitschaft zu entsprechenden Investitionen bei PUBLICA gegeben ist. Trotzdem hat sich gezeigt, dass BGM bei PUBLICA bisher lediglich aus einzelnen Aktionen besteht. Eine Verankerung der Thematik in Dokumenten, die strategische Aspekte regeln, fehlt grösstenteils. Auch die Ziele, die mit BGM erreicht werden sollen, sind nicht niedergeschrieben. Bei der Besprechung der entsprechenden Fragen in der Managementbefragung von *KMU-vital* waren infolgedessen auch Unsicherheiten und unterschiedliche Vorstellungen spürbar. Auch in den HR-Prozessen wird das Thema Gesundheit und Wohlbefinden nicht explizit erwähnt.

Die meisten bisherigen Angebote wurden mit den Kategorien *gesundheitsorientierte Massnahmen* und *Arbeitssicherheit, Ergonomie, Arbeitsmedizin, Gesundheitsschutz* codiert. Dies verdeutlicht eine klare Verhaltensorientierung bei den bisherigen Massnahmen. Auch beim Aspekt *Verständnis von BGM* konnte ein Fokus auf verhaltensorientierte Massnahmen festgestellt werden. Trotzdem wurden in den restlichen Kategorien, die sich auf bisherige BGM-Massnahmen beziehen, einige Aspekte genannt, die als verhältnisorientiert bezeichnet werden können. Auch die Resultate der Personalbefragung und Aussagen zur Unternehmens-

kultur von PUBLICA lassen vermuten, dass die Arbeitsbedingungen bei PUBLICA grundsätzlich gut sind. Dies lässt darauf schliessen, dass bei PUBLICA verhältnisorientierte Interventionen umgesetzt werden, diese jedoch nicht in Zusammenhang mit BGM gebracht und deshalb auch in den Interviews nicht als (gesundheits-)relevant angesehen wurden. Infolgedessen wurden sie nicht explizit genannt. Dadurch wird weiter ersichtlich, dass sich nicht alle Interviewten der Reichweite von BGM-Massnahmen bewusst sind und Unterschiedliches unter dem Begriff Gesundheit verstehen.

Erfreulich ist, dass PUBLICA von einer Mehrheit der Befragten als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin eingeschätzt wird. Dies deutet darauf hin, dass sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und PUBLICA gesundheitstechnisch auf einem guten Stand ist, obwohl einige Massnahmen bisher nicht explizit dem BGM zugeordnet werden. Es muss jedoch festgehalten werden, dass nicht alle Mitarbeitenden gleich zufrieden sind mit den Arbeitsbedingungen bei PUBLICA und sie diese deshalb wahrscheinlich auch nicht alle als gesundheitsfördernd ansehen.

Bezüglich den bisherigen gesundheitsorientierten Massnahmen, die wie bereits erwähnt von den meisten Interviewten fokussiert wurden, kann festgehalten werden, dass die Angebote bei den Mitarbeitenden bekannt sind. Vergleichsweise wenig wurde die Intranetseite zum Thema BGM erwähnt. Es ist deshalb fraglich, wie viele Mitarbeitende damit erreicht werden können.

Positiv zu erwähnen ist, dass die Verantwortlichen bei PUBLICA mit externen Gesundheitsfachpersonen zusammenarbeiten, wenn es die Situation erfordert. Es stellt sich jedoch die Frage, ob bei solchen Fällen jeweils genug früh interveniert wird. Einige Interviewte weisen darauf hin, dass besser hingeschaut werden sollte.

Das Thema Überprüfung und Optimierung von BGM-Massnahmen wird in den Kriterien von *Friendly Work Space* mehrmals erwähnt. Es ist deshalb unbestritten, wie wichtig die regelmäßige Erhebung entsprechender Kennzahlen ist. Bei PUBLICA besteht hier noch Aufholbedarf. Dies würde auch ermöglichen, ein systematisches Absenzenmanagement einzuführen. An dieser Stelle wird jedoch nicht weiter auf das Thema Kennzahlen eingegangen, da dies anhand der vierten Fragestellung im Kapitel 5.1.4 diskutiert wird.

Im Zusammenhang mit dem Beitrag der Mitarbeitenden zum BGM sind Unklarheiten betreffend den Zuständigkeiten erkennbar. Innerhalb der HR-Abteilung sind die Verantwortlichkeiten jedoch klar geregelt. Konkrete Vorschläge, was die Mitarbeitenden zum BGM beitragen könnten, wurden nur wenige genannt.

Als Fazit der ersten Fragestellung kann festgehalten werden, dass bei PUBLICA bereits einige gesundheitsrelevante Massnahmen angeboten werden und auch die Arbeitsbedingungen grundsätzlich gesundheitsfördernd sind. Die verschiedenen Aspekte von BGM wurden bisher aber noch nicht schriftlich festgehalten, was wohl dazu führt, dass das Verständnis für BGM

innerhalb des Unternehmens unterschiedlich ist und die Reichweite von BGM-Massnahmen nicht allen Mitarbeitenden bewusst ist.

5.1.2. Wie werden die bisherigen Massnahmen von den Mitarbeitenden bewertet und welche zusätzlichen Massnahmen wünschen sie sich?

Es kann festgehalten werden, dass die Interviewten die bisherigen Massnahmen positiv bewerten. Aufgrund der individuellen Bedürfnisse und Vorlieben aller Mitarbeitenden von PUBLICA muss davon ausgegangen werden, dass die Meinungen über das gesamte Unternehmen gesehen unterschiedlich sind und die Aussagekraft dieses Resultats deshalb begrenzt ist. Die interviewten Personen haben die aktuellen Angebote sowie den Zweck und Nutzen von BGM teilweise hinterfragt und Aspekte mit Optimierungspotential genannt. Es hat sich gezeigt, dass das Thema Präsentismus systematischer angegangen werden sollte. Bezüglich weiteren gewünschten Massnahmen wurden einerseits Ideen für neue Angebote genannt, andererseits wurden bisherige Massnahmen erwähnt, die verbessert werden könnten. Schlussfolgernd kann gesagt werden, dass die bisherigen Massnahmen zwar positiv bewertet werden, aber trotzdem Verbesserungspotential besteht. Ziel und Nutzen von BGM sind teilweise unklar. Die bisherigen Angebote könnten verbessert und durch weitere Aktionen ergänzt werden. Im Zusammenhang mit der ersten Fragestellung, die gezeigt hat, dass momentan besonders gesundheitsorientierte Massnahmen im Fokus stehen, liegt es nahe, bei weiteren Massnahmen arbeitsorientierte Interventionen in den Vordergrund zu stellen.

5.1.3. Welches sind die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden?

Hinsichtlich der Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden von PUBLICA hat sich gezeigt, dass viele unterschiedliche Aspekte genannt wurden und sich keine extrem starke Belastung herausgebildet hat. Es wurden viele organisationale Ressourcen aufgeführt. Dies ist erfreulich und unterstreicht die Bewertung von PUBLICA als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin. Die guten Werte aus der Personalbefragung bekräftigen, dass die Arbeitsverhältnisse bei PUBLICA auf einem guten Stand sind. Bereits im Kapitel 5.1.1 wurde die Vermutung geäußert, dass solche arbeitsorientierten Massnahmen jedoch noch nicht explizit mit BGM in Verbindung gebracht werden.

Die Analyse der genannten Belastungen und Ressourcen hat Unterschiede zwischen den Äusserungen der HR-Verantwortlichen und Mitarbeitenden aufgedeckt. Hervorzuheben ist hier der Aspekt der ständigen Erreichbarkeit per E-Mail. Ausserdem gab es teilweise Widersprüche zwischen den Belastungen und Ressourcen. Dies zeigt, wie individuell diese Thematik ist.

5.1.4. Welche BGM-Kennzahlen eignen sich für PUBLICA?

Aufgrund der genannten BGM-Ziele ist es für PUBLICA sinnvoll, ein System einzuführen, welches die Kontrolle von Absenzen ermöglicht. Weiter könnte anhand von Indexen Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance untersucht werden.

In diesen Zusammenhang muss angemerkt werden, dass solche Kennzahlen noch keinen Rückschluss auf den Einfluss von BGM ermöglichen. Sie verhelfen jedoch dazu, die entsprechenden Aspekte regelmässig zu überprüfen und Veränderungen aufzudecken.

5.2. Handlungsempfehlungen

Abgeleitet von der Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse werden in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen für BGM-Massnahmen von PUBLICA, BGM-Kennzahlen und die Erarbeitung eines BGM-Konzepts abgegeben.

5.2.1. BGM-Massnahmen

Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse wird empfohlen, das Bewusstsein für BGM innerhalb von PUBLICA zu stärken. Dazu gehört es, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und die Mitarbeitenden zu sensibilisieren. Einer speziellen Rolle kommt dabei den Führungspersonen zu. Deshalb ist es angebracht, das Thema Gesundheit auch in der Führungsentwicklung zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang lohnt es sich, auch im Intranet darzustellen, wie umfangreich BGM ist. Dafür ist es nötig, nicht nur auf die einzelnen Aktionen (die gesundheitsorientierten Massnahmen) einzugehen, sondern alle Aspekte aufzuzeigen, die zu BGM gehören. Das Intranet ist ein gutes Kommunikationsinstrument und sollte deshalb unbedingt im vollen Umfang genutzt werden.

Es konnte gezeigt werden, dass PUBLICA gute Arbeitsbedingungen schafft, die jedoch nicht in Zusammenhang mit BGM gebracht werden. Im Sinne des Sprichworts „Tue Gutes und sprich darüber“ sollten die Verantwortlichen deshalb den Zusammenhang der Arbeitsbedingungen und BGM aufzeigen und so dafür sorgen, dass diese Aspekte auch als gesundheitsrelevant betrachtet werden.

Bezüglich der konkreten Massnahmen sollte der Fokus vermehrt auch auf die psychische Gesundheit gelegt werden. Dazu gehört es, Konflikte frühzeitig anzugehen. Weiter wurde das Verpflegungsangebot im Personalrestaurant von den Mitarbeitenden oft erwähnt. Je nach Einflussmöglichkeit von PUBLICA ist es deshalb empfehlenswert, das Angebot in Bezug auf Gesundheit und Ausgewogenheit zu überprüfen und gegebenenfalls Massnahmen einzuleiten. Ausserdem wurde gewünscht, nicht nur Fitnessabonnemente, sondern auch andere sportliche Betätigungen zu unterstützen. Es wird deshalb empfohlen, dies umzusetzen, indem ein maxi-

maler Betrag festgelegt wird, den die Mitarbeitenden pro Jahr erhalten. In einem Antrag müssen die Mitarbeitenden dann angeben, für welche sportliche Aktivität ihnen dieser Beitrag ausbezahlt werden soll. Es muss ein entsprechender Nachweis (z.B. Rechnung für Mitgliederbeitrag eines Sportclub) beigelegt werden, damit der Antrag schliesslich von einer zuständigen Person aus der Personalabteilung bewilligt wird und eine Auszahlung erfolgt. Im Intranet könnten die Mitarbeitenden informiert werden, was unterstützt wird (beispielsweise keine gefährlichen Extremsportarten). Für weitere gewünschte Massnahmen sei auf das Kapitel 4.2.2 (insbesondere Kategorien *bisherige Massnahmen mit Verbesserungspotential* und *konkrete Vorschläge für weitere Massnahmen*) hingewiesen. *Grundsätzliche Aspekte mit Optimierungspotential* sind in der entsprechenden Kategorie im Kapitel 4.2.1 zu finden. Allgemein gilt es festzuhalten, dass mehr Variabilität in die Aktionen gebracht werden könnte. Dies würde möglicherweise helfen, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden abzudecken.

5.2.2. BGM-Kennzahlen

In Bezug auf die BGM-Kennzahlen haben die HR-Verantwortlichen im Gespräch festgehalten, dass eine Überprüfung der Absenzen aufgrund der vielen unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen sehr schwierig sei. Es gibt aber mindestens drei Gründe, die für eine Kontrolle der Absenzen sprechen: Erstens wird in der Literatur auf die Wichtigkeit von Fehlzeiten hingewiesen (bspw. Ulich und Wülser, 2015), zweitens haben die Verantwortlichen von PUBLICA die Verringerung von Absenzen als BGM-Ziel erklärt und drittens wurde das Thema auch in den Mitarbeitendeninterviews mehrmals erwähnt. Es empfiehlt sich deshalb, eine Möglichkeit zu finden, die ein Absenzenmanagement trotz unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle erlaubt. PUBLICA könnte sich dafür von anderen Unternehmen Tipps holen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Auch die Schweizerische Unfallversicherungsanstalt SUVA unterstützt Unternehmen beim Absenzenmanagement (SUVA, 2016). In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass auch das Thema Präsentismus nicht vernachlässigt werden sollte.

Wie bereits erwähnt können die restlichen Indikatoren Motivation, Zufriedenheit und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben in der Personalbefragung erhoben und mittels eines Index dargestellt werden. Allenfalls lohnt es sich, die Befragung nochmals daraufhin zu überprüfen, ob diese Aspekte mit den vorhandenen Fragen tatsächlich abgedeckt werden.

Falls PUBLICA weitere BGM-Ziele formulieren würde, müssten auch für diese entsprechende Kennzahlen erarbeitet werden.

5.2.3. Erarbeitung Konzept

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Grundlagen für ein BGM-Konzept für PUBLICA zu erarbeiten. Um dieses Konzept auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpassen zu können, wurden verschiedene Fragestellungen aufgestellt, die auch beantwortet werden konnten. Es soll nun auf zentrale Punkte eingegangen werden, die bei der Erarbeitung des Konzepts beachtet werden müssen.

Um ein gemeinsames Verständnis für BGM zu schaffen, sollten im Konzept unbedingt wichtige Begriffe wie *betriebliche Gesundheitsförderung*, *betriebliches Gesundheitsmanagement* und *Gesundheit* definiert sowie Ziel und Zweck von BGM beschrieben werden. Bei der Zielbestimmung sollte darauf geachtet werden, dass die Ziele von allen verantwortlichen Personen getragen werden. Dies könnte beispielsweise durch die Erarbeitung der Ziele in Workshops erreicht werden. Allgemein ist es für den Erfolg des BGM-Konzepts wichtig, alle Betroffenen so weit wie möglich miteinzubeziehen.

Auch die Zielgruppen von BGM sollten definiert werden, um die Massnahmen entsprechend abstimmen zu können. Im Konzept sollte ausserdem der gesamte BGM-Prozess dargestellt werden, der die regelmässige Erhebung des IST-Zustandes und die anschliessende Anpassung der Massnahmen aufzeigt.

Weiter müssen die Verantwortlichkeiten im BGM-Prozess festgehalten werden. Bezüglich dem Beitrag der Mitarbeitenden zum BGM konnten in der vorliegenden Arbeit nicht viele konkrete Ideen gewonnen werden. Für die Mitarbeitenden scheint es schwierig zu sein, sich etwas darunter vorzustellen. Es wird es deshalb empfohlen, dass die Personalabteilung diese Verantwortlichkeiten festlegt und allenfalls die bestehende Personalkommission miteinbezieht. Dies ist sinnvoll, da die Kommission bisher keine grossen Aufgaben übernimmt und deshalb Ressourcen vorhanden zu sein scheinen. Es wäre deshalb sogar eine Möglichkeit, dass die Personalkommission zukünftig auch Aufgaben im Bereich BGM übernimmt.

Schliesslich sollte im Konzept auch die Kommunikation von BGM-Massnahmen festgelegt werden. Wie bereits erwähnt ist es sinnvoll, dazu das Intranet zu nutzen.

Ein Vorschlag für das BGM-Konzept für PUBLICA ist dem Anhang J dieser Arbeit beigelegt. Für den Erfolg von BGM-Massnahmen ist es zentral, dass die Betroffenen das Konzept mittragen. Der angelegte Vorschlag sollte deshalb nur als erster Entwurf angesehen und unbedingt überarbeitet und wenn nötig erweitert werden.

5.3. Probleme und Grenzen der Untersuchung

Auch wenn alle Fragestellungen der vorliegenden Arbeit beantwortet werden konnten, lassen sich einige Probleme und Grenzen der Untersuchung erkennen.

In Zusammenhang mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden muss festgehalten werden, dass durch die Stichprobe nur ein begrenzter Teil der Mitarbeitenden zu ihren Belastungen und Ressourcen befragt werden konnte. Zwar wurde jeweils auch nach den Belastungen und Ressourcen der Teammitglieder gefragt, trotzdem ist es offensichtlich, dass diese Vorgehensweise nicht mit einer Gesamterhebung gleichgesetzt werden kann. Durch die offenen Fragestellungen ist es ausserdem möglich, dass die Interviewten jeweils nicht an alle Aspekte gedacht haben. Die Verantwortlichen bei PUBLICA sollten sich deshalb überlegen, ob sie eine detailliertere Erfassung von Belastungen und Ressourcen bei allen Mitarbeitenden durchführen möchten, die möglicherweise genauere und vollständigere Erkenntnisse bringen würde. In der bisherigen Personalbefragung werden zwar gesundheitsrelevante Aspekte abgefragt, für eine detaillierte Erfassung von Belastungen und Ressourcen sind die Fragen jedoch nach Meinung der Autorin der vorliegenden Arbeit zu wenig konkret.

In den Mitarbeitendeninterviews wurde nicht jede bisherige Aktion von allen Interviewten bewertet. Die Aussagekraft dieser Resultate ist deshalb begrenzt. Als Grund für diese Problematik kann die gewählte methodische Vorgehensweise betrachtet werden: Obwohl der Interviewleitfaden relativ stark strukturierend wirkte, kann die Strukturierung qualitativer Forschung nicht mit derjenigen von quantitativen Methoden verglichen werden. Wenn die Verantwortlichen bei PUBLICA eine genaue Bewertung aller bisherigen Massnahmen wünschen, wäre deshalb eine separate Umfrage mittels eines Fragebogens nötig.

Problematisch war teilweise, dass die interviewten Mitarbeitenden ein unterschiedliches Verständnis von BGM hatten. Dies führte dazu, dass die gestellten Fragen unterschiedlich verstanden wurden, was sich wiederum auf den Inhalt der Antworten auswirkte. Ausserdem haben sich die Interviewten nicht alle gleich intensiv auf die Interviews vorbereitet: Während sich einige keine detaillierten Gedanken gemacht haben, haben sich andere im Voraus sogar mit ihrem Team besprochen. Um den informativen Gehalt der Antworten zu steigern wäre es allenfalls sinnvoll gewesen, alle Interviewten zu bitten, sich im Voraus Gedanken zum Thema zu machen; beispielsweise indem ihnen der Interviewleitfaden bereits vor dem Gesprächstermin zugeschickt wird. Ein Vorteil der in der vorliegenden Arbeit gewählten Vorgehensweise könnte jedoch sein, dass die Frage ohne Vorbereitung weniger verfälscht und deshalb „echter“ beantwortet werden. Bezüglich der methodischen Vorgehensweise kann positiv festgehalten werden, dass die Stichprobe gut ausgewählt wurde: Unter den Interviewten haben sich Mitarbeitende verschiedenen Alters, Geschlechts, Hierarchiestufe und Funktion befunden, was sich in den Antworten und Erkenntnisse aus den Interviews widerspiegelte.

5.4. Ausblick

Es liegt nun an den Verantwortlichen bei PUBLICA, ein Fazit aus den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit zu ziehen sowie das vorgeschlagene Konzept zu überarbeiten und zu finalisieren. Anschliessend müssen die Mitarbeitenden informiert und das Konzept eingeführt und umgesetzt werden, damit BGM schliesslich vom gesamten Unternehmen gelebt und in der Unternehmenskultur verankert werden kann.

In Zukunft wird es ausserdem erforderlich sein, den BGM-Regelkreis aufrecht zu erhalten und regelmässig den IST-Zustand zu erheben, um Massnahmen ableiten zu können. Dazu gehört es auch, die Wirksamkeit von BGM zu überprüfen. Es muss ausserdem davon ausgegangen werden, dass die Themen Digitalisierung der Arbeitswelt, die sich beispielsweise auf die ständige Erreichbarkeit von Mitarbeitenden auswirkt, und psychische Belastungen auch zukünftig von Bedeutung sein werden. Diese Aspekte sollten deshalb nicht vernachlässigt und wenn nötig in die BGM-Massnahmen aufgenommen werden.

Ein Fernziel für PUBLICA könnte die Zertifizierung mit *Friendly Work Space* sein. Dies würde den Stellenwert von BGM weiter erhöhen und dabei helfen, BGM auch gezielt im Personalmarketing einsetzen zu können.

6. Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress, and Coping. New Perspectives on Mental and Physical Well-Being*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis*. Berlin: edition sigma.
- Badura, B., Walter, U. & Hehlmann, T. (2010). *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation* (2. vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior* 62, 2, 341-356.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre: an application of the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-308.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Euwema, M.C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 2, 170-180.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3, 309-328.
- Bauer, G. (2008). Theoretische Grundlage von KMU-vital. In G. Bauer & M. Schmid (Hrsg.) *KMU-vital. Ein webbasiertes Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung* (S. 31-36). Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Bauer, G. & Jenny, G. (2015). Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft. In K. Moser (Hrsg.) *Wirtschaftspsychologie* (S. 207-225). Berlin: Springer Verlag.
- Bauer, G. & Schmid, M. (2006). Betriebliches Gesundheitsmanagement als salutogene Intervention – Entwicklungsstand und Potenzial im Schweizer Dienstleistungssektor. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 47-55.
- Brandenburg, U., Nieder, P. & Susen, B. (2000) Leistung fordern – Gesundheit fördern. In U. Brandenburg, P. Nieder und B. Susen (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Grundlagen, Konzepte und Evaluation*. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 499-512.
- Deutsches Institut für Normung. (2012) *DIN SPEC 91020 Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Berlin: Beuth.

- Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung. (2014). *Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union*. Verfügbar unter http://www.luxemburger-deklaration.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/LuxDekl/Luxemburger_Deklaration_neu.pdf [13.03.2016].
- European Foundation for Quality Management. (2009). *EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen*. Brüssel: EFQM.
- Faller, G. (2010). Mehr als nur Begriffe: Prävention, Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement im betrieblichen Kontext. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 23-33). Bern: Verlag Hans Huber.
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (5. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2014). *Broschüre Friendly Work Space*. Verfügbar unter http://www.friendlyworkspace.ch/fileadmin/user_upload/downloads/de/Friendly_Work_Space_-_Broschuere.pdf [22.03.2016].
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2015). *Qualitätskriterien für das Betriebliche Gesundheitsmanagement*. Verfügbar unter https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/b-wirtschaft/3-produkte-dl/1-fws/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien.pdf [29.11.2015].
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2016a). *Friendly Work Space. Labelträger*. Verfügbar unter <http://www.friendlyworkspace.ch/> [22.03.2016].
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2016b). *S-Tool*. Verfügbar unter <https://www.s-tool.ch/stool> [26.05.2016].
- Hakanen, J. J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A.B. Bakker & M. P. Leiter (Hrsg.), *Work engagement. A handbook of Essential Theory and Research* (S. 85-101). Hove: Psychology Press.
- Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlage für Sozialwissenschaften.
- Horváth, P., Gamm, N., Möller, K., Kastner, M., Schmidt, B., Iserloh, B. et al. (2009). *Betriebliches Gesundheitsmanagement mit Hilfe der Balanced Scorecard*. Verfügbar unter <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2126.html?nn=878506> [03.05.2016].

- Igic, I., Keller, A., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B. & Wieser, S. (2015). *Job-Stress-Index 2015. Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Gesundheitsförderung Schweiz Faktenblatt 10, Bern und Lausanne. Verfügbar unter http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Faktenblatt_010_GFCH_2015-11_-_Job-Stress-Index_2015.pdf [22.03.2016].
- Jenny, G., Inauen, A., Brauchli, R., Füllemann, D., Müller, F. & Bauer, G. (2011). *Projekt SWiNG – Schlussbericht der Evaluation*. Verfügbar unter https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Alt_PSY_BGM/2011-07_Projekt_SWiNG_Schlussbericht.pdf [22.03.2016].
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Krause, A. (2010). Betriebliche Gesundheitsförderung. Leistungsfähigkeit und Gesundheit gezielt und dauerhaft erhalten. *KMU-Magazin*, 4, 58-62.
- Kuhn, J. (2010). Daten und ihre Vermittlung: Anforderungen an die Betriebliche Gesundheitsberichterstattung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 134-135). Bern: Verlag Hans Huber.
- Lippke, S. & Renneberg, B. (2006). Konzepte von Gesundheit und Krankheit. In B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 7-12). Heidelberg: Springer.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Pieck, N. (2010). Prämissen der Betrieblichen Gesundheitsförderung – ein Überblick. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 105-111). Bern: Verlag Hans Huber.
- PUBLICA. (2010). *HR Strategie PUBLICA*. Unveröffentlichtes Dokument.
- PUBLICA. (2011). *Konzept Personal- und Organisationsentwicklung (POE) PUBLICA*. Unveröffentlichtes Dokument.
- PUBLICA. (2014a). *Dialog*. Unveröffentlichtes Dokument.
- PUBLICA. (2014b). *Reglement über die Gestaltung der Arbeitszeit und die Arbeitszeitmodelle*. Unveröffentlichtes Dokument.
- PUBLICA. (2016a). *Strategie und Leitbild*. Verfügbar unter <https://www.publica.ch/ueber-uns/fakten/strategie-leitbild> [16.05.2016].
- PUBLICA. (2016b). *Über uns*. Verfügbar unter <https://www.publica.ch/ueber-uns> [20.03.2016].

- Schaper, N. (2014). Wirkungen der Arbeit. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3., vollständig überarbeitete Aufl.) (S. 517-540). Heidelberg: Springer.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2006). *Bundesgesetz über die Pensionskasse des Bundes*. Verfügbar unter <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20050203/201201010000/172.222.1.pdf> [20.03.2016].
- Siegrist, S. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Sjco Sütterlin Consulting AG (2015a). *Befragung der Ausgetretenen*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Sjco Sütterlin Consulting AG (2015b). *PUBLICA Personalbefragung 2015 - Ergebnispräsentation*. Unveröffentlichtes Dokument.
- SUVA. (2016). *Absenzenmanagement*. Verfügbar unter <http://www.suva.ch/startseite-suva/praevention-suva/praeventionsangebote-suva/angebot-absenzenmanagement-suva/aufbau-absenzenmanagement-suva.htm> [28.05.2016].
- Uhle, T. & Treier, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. (2013). Präsentismus. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie* (16. vollständig überarbeitete Aufl.) (S. 1212). Bern: Verlag Hans Huber.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2015). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (6. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weltgesundheitsorganisation. (1946). *Verfassung der Weltgesundheitsorganisation*. Verfügbar unter <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/201405080000/0.810.1.pdf> [08.03.2016].
- World Health Organization. (1986). Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung. Verfügbar unter http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf [13.03.2016].

7. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

7.1. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Auswirkungen von Investitionen in das Sozialkapital (eigene Darstellung nach Badura et al., 2010).	2
Abb. 2: Vereinfachtes Organigramm von PUBLICA.	3
Abb. 3: JD-R Modell (eigene Darstellung nach Bauer & Jenny, 2015 und Hakanen & Roodt, 2010).	7
Abb. 4: „BGM-Pyramide“ (eigene Darstellung nach Bauer & Jenny, 2015).	8
Abb. 5: Treiber- und Indikatorenmodell (eigene Darstellung nach Uhle & Treier, 2013).	12
Abb. 6: Untersuchungsablauf.....	14
Abb. 7: Ablauf inhaltliche Strukturierung (eigene Darstellung nach Mayring, 2015).....	19
Abb. 8: Kategoriensystem.	20

7.2. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: BGM Kriterien Friendly Work Space (eigene Darstellung nach Gesundheitsförderung Schweiz, 2015)	10
Tab. 2: Auszug aus Tabelle mit Kategoriendefinitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln	21
Tab. 3: Auswertung Kategorie gesundheitsorientierte Massnahmen.....	23
Tab. 4: Auswertung Kategorie Arbeitssicherheit, Ergonomie, Arbeitsmedizin, Gesundheitsschutz.	23
Tab. 5: Weitere gewünschte BGM-Massnahmen der PUBLICA-Mitarbeitenden.	35
Tab. 6: Belastungen der PUBLICA-Mitarbeitenden.....	36
Tab. 7: Ressourcen der PUBLICA-Mitarbeitenden.....	37

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

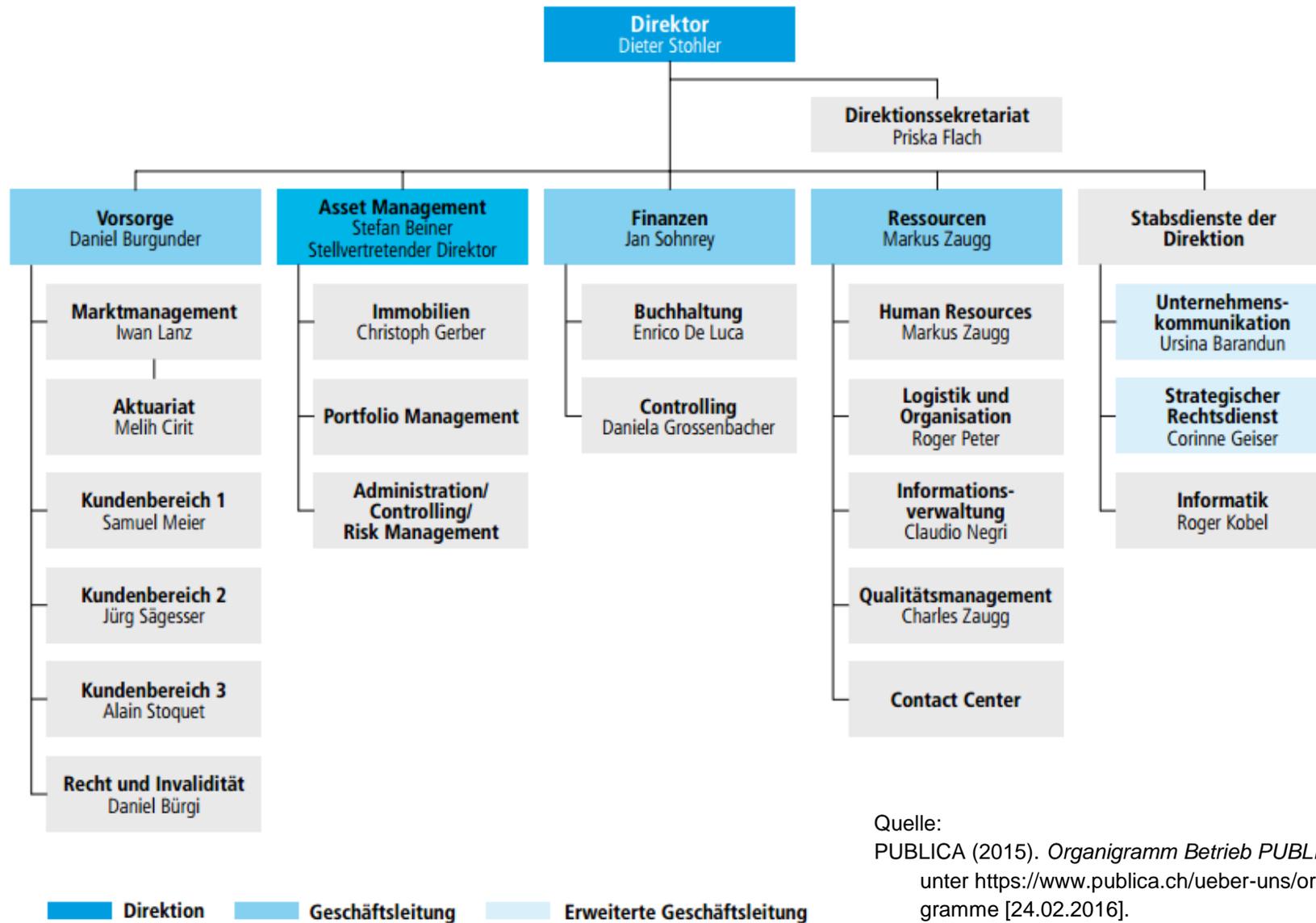
Urtenen-Schönbühl, 08. Juni 2016

Melanie Reber

Anhang

A) Organigramm PUBLICA	54
B) Beispiele BGF-Kennzahlen.....	55
C) Interviewleitfaden HR-Verantwortliche	56
D) Managementbefragung KMU-vital	60
E) Transkript Interview mit HR-Verantwortlichen	66
F) Mail an interviewte Mitarbeitende	81
G) Interviewleitfaden Mitarbeitende	82
H) Definitionen Kategorien	86
I) Zuordnung Interviewausschnitte zu Kategorien	94
J) Entwurf BGM-Konzept PUBLICA.....	118

A) Organigramm PUBLICA



Quelle:
PUBLICA (2015). *Organigramm Betrieb PUBLICA*. Verfügbar unter <https://www.publica.ch/ueber-uns/organisation/organigramme> [24.02.2016].

B) Beispiele BGF-Kennzahlen

Beispiele für Kennzahlen zur Gesundheitsförderung nach Horváth et al. (2009, S. 174)

Ebene	Kennzahlen idealerweise pro Organisationseinheit (z. B. Kostenstelle, Team, Abteilung) und pro Zeiteinheit (Monat, Jahr) erheben
Erfolg	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten: Zusätzliche Personalkosten durch Fehltag, Abweichungen vom Personalbudget, Krankenfehltag - Produktivität: z. B. Maschinenauslastung, Anzahl gefertigter Teile pro Mitarbeiter (ggf. jeweils prozentuale Abweichung vom Soll) - Qualität der Arbeitsergebnisse; z. B. Ausschuss, Nacharbeit (ggf. jeweils prozentuale Abweichung vom Soll)
Gesundheit und Beschwerden	<p>Merkmale zu Gesundheit & Beschwerden der Person:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Index zur physischen und psychischen Beanspruchung - Art und Intensität der Beschwerden (Beschwerdeindex, Anzahl von Krankheitsdiagnosen) - Index für Gesundheitskompetenz - Motivations- und Zufriedenheitsindex - Index für Ausmass der Leistungseinschränkungen
Prozesse	<p>Merkmale der Arbeitssituation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belastungsfaktoren: Objektive Gefährdungseinschätzung, Index zur subjektiven Belastungseinschätzung - Tätigkeitseinschätzung: Grade der Handlungsspielräume, Angemessenheit des Anforderungsniveaus - Organisationsfaktoren: Indizes zur wahrgenommenen Kooperation im Team und zur Einschätzung des Führungsverhaltens - Erreichte Risikogruppen (Prozent) - Anzahl ergonomischer Verbesserungen - Qualitätsindizes im Bereich der sozialen Beratung, Integrationsmanagement, Arbeitsschutz - Qualitätsindizes für Vernetzung: Führungsverhalten, Qualität der Abstimmung, Anzahl standardisierter Vernetzungsprozesse - Kosten pro Patient oder Teilnehmer pro Behandlung oder Massnahme - Direkte Lern- oder Wissenswirkungen von Massnahmen
Potenziale	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl erfolgreich umgesetzter Innovationen - Zielerreichungsgrad vordefinierter Kompetenzprofile - Präventionsbudget pro Risikogruppe - Verfügbare Beratungs- und Betreuungstage pro Risikogruppe

C) Interviewleitfaden HR-Verantwortliche

Datum / Zeit	Mittwoch, 02.03.2016 / 08:30
Ort	PUBLICA
Interviewende Person	Melanie Reber
Interviewte Person / Kontaktdaten	Markus Zaugg, Leiter HR Daniel Wyler
Evtl. Besonderheiten (Situation, Stimmung, Eindrücke, Vorfälle, Gesprächsklima, Verlauf)	

Checkliste vor dem Interview:

- Bedanken:** Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen.
- Ziel des Interviews:** Ziel des Interviews ist es, dass ich einen Überblick über den aktuellen Stand des BGMs bei PUBLICA erhalte. Anhand dieser Informationen werde ich anschliessend den Leitfaden für die Interviews mit den Mitarbeitenden erstellen.
- Aufnahme:** Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich das Gespräch aufnehme, damit ich bei der Auswertung Passagen nachhören und das Interview transkribieren kann?
- Dauer:** Das Interview wird etwa eine Stunde dauern
- Unklarheiten:** Haben Sie vor dem Interview gleich noch eine Frage?

Teil I: Aufgaben der Interviewten		
Damit ich Sie und Ihre Aufgaben besser kennenlernen kann, werden wir zuerst ganz allgemein einsteigen.		
1. Aufgaben HR	Als erstes interessiert es mich, für welche HR-Aufgaben innerhalb von PUBLICA Sie beide verantwortlich sind. Könnten Sie diese kurz auflisten?	
2. Aufgaben BGM	Für meine Bachelorarbeit interessiert vor allem das BGM. Bitte erläutern Sie, welche spezifischen BGM-Aufgaben Sie übernehmen. → ausführlich	
Teil II: Managementbefragung KMU-vital		
Ich habe Sie gebeten, die Managementbefragung von <i>KMU-vital</i> auszufüllen. Nun Ihre ausgefüllten Fragebogen nun anschauen.		
3. Voraussetzungen für BGF	In diesem ersten Block geht es um die Voraussetzungen für BGM. <ul style="list-style-type: none"> - Stimmen die Antworten überein? - Wenn etwas nur teilweise oder (noch) nicht erfüllt ist, wieso ist das so? Was müsste geschehen, damit es erfüllt wird? 	
4. Bisherige BGM-Massnahmen	Hier geht es darum, welche BGM-Massnahmen bei PUBLICA bereits umgesetzt werden. <ul style="list-style-type: none"> - Stimmen die Antworten überein? - Wenn etwas nur teilweise oder (noch) nicht erfüllt ist, wieso ist das so? Wieso wird es nicht gemacht? Ist es möglicherweise in Zukunft geplant? - Welche bisherigen Aktivitäten werden von den Mitarbeitenden geschätzt, welche weniger? - Welche bisherigen Aktivitäten werden von den Führungspersonen geschätzt, welche weniger? 	
5. Ziele BGM	Anhand dieser Fragen soll aufgezeigt werden, welche Ziele PUBLICA mit BGM verfolgt. <ul style="list-style-type: none"> - Stimmen die Antworten überein? - Wieso sind einige Aspekte ein Ziel, während andere nicht als ein Ziel angesehen werden? → Antworten begründen - Gibt es andere Ziele, die hier nicht aufgelistet sind? 	
6. Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz	Diese Fragen geben einen Überblick, welchen Anforderungen und Belastungen die Mitarbeitenden von PUBLICA ausgesetzt sind. <ul style="list-style-type: none"> - Stimmen die Antworten überein? - Gibt es weitere Belastungen, die nicht aufgelistet sind? - Wie stark sind die jeweiligen Belastungen? 	

7. Entwicklungen und organisatorischer Wandel	<p>Diese Fragen haben einen Zusammenhang zum vorherigen Fragenblock. Zukünftige Entwicklungen können zu Belastungen werden resp. sie können sich auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimmen die Antworten überein? - Inwiefern wirken sich die Entwicklungen voraussichtlich auf die Mitarbeitenden aus? - Wie stark wirken sich die Entwicklungen voraussichtlich auf die Mitarbeitenden aus? - Gibt es weitere Entwicklungen, die nicht aufgelistet sind? 	
8. Kennzahlen	<p>In diesem abschliessenden Block werden einige wichtige Kennzahlen zum Thema BGM erhoben.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimmen die Antworten überein? - Konnten alle Kennzahl gefunden werden? → gibt einen Hinweis, ob die Kennzahlen erhoben werden - Werden andere Kennzahlen erhoben, die einen Zusammenhang mit BGM haben? 	
<p>Teil III: Verständnis von BGM Im Fragebogen wurden die Voraussetzungen für BGM bereits angesprochen. Ich möchte trotzdem noch einmal darauf eingehen, da offene Fragen zu mehr Informationen führen als ein Fragebogen.</p>		
9. Definition	Was verstehen Sie unter BGM?	
10. Wichtigkeit	<p>Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit von BGM bei PUBLICA?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wieso ist BGM wichtig? - Wie stark ist BGM innerhalb von PUBLICA verankert? - Wieso haben Sie sich dazu entschieden, ein Konzept zu erarbeiten? Welchen Mehrwert erwarten Sie davon? - Beim Lesen der HR-Strategie ist mir aufgefallen, dass das Thema Gesundheit nicht aufgeführt ist. Wieso? 	
11. Kultur	<p>Bitte charakterisieren Sie die Gesundheitskultur bei PUBLICA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern tragen die Mitarbeitenden Sorge zu Ihrer eigenen Gesundheit? - Wie reagieren Mitarbeitende, wenn Kolleginnen und Kollegen aufgrund Ihrer Gesundheit ausfallen? - Wie schaut es speziell bei den Führungspersonen aus? Tragen sie Sorge zu sich? - Inwiefern tragen die Führungspersonen Sorge zur Gesundheit ihrer Mitarbeitenden? - Welche Einstellung hat die Geschäftsleitung betreffend Gesundheit der Mitarbeitenden? 	

Teil IV: Ziel von BGM / Wünsche und Bedürfnisse seitens des Arbeitgebers		
12. Ziel von BGM	→ Wurde bereits in Managementbefragung <i>KMU-vital</i> behandelt, Frage erübrigt sich deshalb möglicherweise Welche Ziele verfolgt die Geschäftsleitung von PUBLICA mit BGM?	
13. Erwartungen	Welche Erwartungen hat die Geschäftsleitung von PUBLICA an ihr BGM? - Welchen Nutzen soll das BGM bringen? - Welche Erwartungen bzgl. BGM hat die Geschäftsleitung an ihre Mitarbeitenden? Erwartet sie bspw. ein gewisses Engagement diesbezüglich?	
14. Wünsche und Bedürfnisse Arbeitgeber	Welche Wünsche und Bedürfnisse hat die Arbeitgeberin PUBLICA hinsichtlich des BGMs? - Was sollte erfüllt sein, damit das BGM als gelungen/positiv bezeichnet werden kann? - Was sollte auf keinen Fall geschehen? Was sollte verhindert werden?	
15. Wünsche und Bedürfnisse Mitarbeitende	Sind Ihnen Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden hinsichtlich des BGMs bekannt? Wenn ja, welche? - Was erwarten die Mitarbeitenden von einem BGM? - Welche Themen werden von den Mitarbeitenden angesprochen? - Was möchten die Mitarbeitenden (mehr)?	
Abschluss	- Gibt es aus Ihrer Sicht Fragen, die in Zusammenhang mit dem Thema unbedingt noch gestellt werden müssen? - Haben Sie weitere Anmerkungen, die im Interview nicht angesprochen wurden?	

D) Managementbefragung KMU-vital

Befragung HR-Verantwortliche zum Thema „Erwerbsarbeit und Gesundheit“

basierend auf der Managementbefragung von KMU-vital

Ziel dieser Befragung ist es, eine Standortbestimmung und systematische Selbsteinschätzung von PUBLICA betreffend Gesundheitsförderlichkeit durchzuführen. Daraus lassen sich Stärken und Verbesserungspotentiale ableiten. Ausserdem dienen die Antworten der Konzeption des Leitfadens für die Interviews mit den Mitarbeitenden von PUBLICA.

Bitte beantworten Sie möglichst alle Fragen. Wir werden Ihre Antworten im Rahmen des gemeinsamen Gesprächs besprechen. Wenn Sie einige Fragen nicht beantworten können, weil PUBLICA in diesem Bereich noch keine spezifischen Massnahmen durchführt, lassen Sie die Fragen aus. Auf diese können wir beim Gespräch eingehen.

A) Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

1. Voraussetzungen für BGF

Sind folgende Voraussetzungen für eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) bei PUBLICA vollumfänglich, teilweise oder (noch) nicht gegeben respektive erfüllt?

		Vollumfänglich	Teilweise	(noch) nicht
1.1	Betrachtung und Behandlung von BGF durch die Geschäftsleitung als Führungsaufgabe („Chefsache“)	1	1	<input type="checkbox"/>
1.2	Bereitschaft zur Freistellung der erforderlichen finanziellen und personellen Mittel für (geplante) BGF-Massnahmen	1	1	<input type="checkbox"/>
1.3	Beauftragung einer Person und/oder Projektgruppe, die für die Planung, Abwicklung und Umsetzung von BGF-Massnahmen verantwortlich ist	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	regelmässige Auswertung der Daten und Zahlen zur Gesundheit und Befindlichkeit der MA (z.B. Absenzenbewirtschaftung, Austrittsgespräche, Fluktuationsrate, Unfall-/Krankheitsursachen)	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Bereitschaft zur Planung und Einleitung konkreter gesundheitsförderlicher Massnahmen aufgrund der vorgenommenen Ist-Analyse (basierend auf Mitarbeitendenbefragung, Gesundheitszirkel)	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Bereitschaft zur Beteiligung der MA an der Entwicklung und Umsetzung von Gesundheitsförderungsmassnahmen im Betrieb	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	konsequente Kommunikation und systematische Information der MA über anstehende Veränderungen und geplante BGF-Massnahmen im Betrieb	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Bereitschaft zur wiederholten Evaluation (Wirkungsanalyse, Erfolgskontrolle) und laufenden Modifikation (Anpassung, Verbesserung) der Massnahmen	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung

Werden die folgenden BGF-Massnahmen bei PUBLICA vollumfänglich, teilweise oder (noch) nicht eingesetzt respektive durchgeführt?

		Vollumfänglich	Teilweise	(noch) nicht
2.1	Schulung/Beratung zum Thema „physische Belastung“ (z.B. Rückenschulung, Kurse zum Thema Heben, Sitzen oder Bildschirmarbeit)	<input type="checkbox"/>	1	1
2.2	ergonomische Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Gesundheitsstühle, Info-Blätter zu gesunder Körperhaltung, spezielle Computer-Tastaturen)	1	1	<input type="checkbox"/>
2.3	Schulung/Beratung zum Thema Sucht(-prävention) (z.B. zu Alkohol, Tabakkonsum)	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
2.4	Angebote und Aktionen zum Gesundheitsverhalten (z.B. Ernährungs-, Bewegungs-, Entspannungskurse, Gesundheitstage, Betriebssportangebote)	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
2.5	Richtlinien, Verhaltenskodizes (z.B. schriftliche Regelungen zu Rauchen, Alkoholkonsum, Diskriminierung oder sexueller Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz)	1	1	<input type="checkbox"/>
2.6	medizinische Vorsorgeuntersuchungen und –behandlungen (z.B. Blutdruck- und Cholesterinmessung, vorbeugende Grippeimpfungen)	1	1	<input type="checkbox"/>
2.7	Bereitstellung gesundheitsrelevanter Einrichtungen (z.B. Kantine, Pausen-/Ruheräume, Fitnessraum)	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
2.8	Seminar/Workshop für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen zu den Themen Teamfähigkeit und/oder Konfliktbewältigung	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
2.9	Rückkehrgespräche mit Mitarbeitenden nach (krankheitsbedingter) Abwesenheit	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
2.10	frühzeitige Problemabklärung und gezielte Unterstützung / Wiedereingliederung bei/nach längerer Arbeitsunfähigkeit	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	Führungskräfte-Schulung zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	1	1
2.12	Massnahmen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung

Inwieweit verfolgt PUBLICA mit dem laufenden oder geplanten Gesundheitsförderungsprogramm folgende Ziele?

		Trifft vollständig zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
3.1	Verringerung von Absenzen und Personalkosten	1	1	<input type="checkbox"/>
3.2	Steigerung des Geschäftsergebnisses/Unternehmenserfolgs	1	1	<input type="checkbox"/>
3.3	Steigerung der Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
3.4	Steigerung der Leistungsfähigkeit und Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
3.5	Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit	1	1	<input type="checkbox"/>
3.6	Steigerung der Kundenzufriedenheit	1	1	<input type="checkbox"/>
3.7	Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber auf dem Stellenmarkt (Wettbewerbsvorteil) bei Suche nach qualifiziertem Personal)	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Imagepflege, wirksame Öffentlichkeitsarbeit (BGF als gezielte PR-Massnahme)	<input type="checkbox"/>	1	1
3.9	Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, von Erwerbsarbeit und Freizeit/Familie für die Mitarbeitenden	1	1	<input type="checkbox"/>
3.10	Erfüllung gesetzlicher Auflagen bezüglich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (gemäss gesetzlichen Richtlinien/Vorschriften)	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung (anstelle der „Sozialisierung“ arbeitsbedingter Gesundheitskosten)	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	Andere Ziele: <i>Keine genannt</i> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Bestandesaufnahme (Ist-Analyse)**4. Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz**

Inwieweit sind die Arbeitsplätze bei PUBLICA durch folgende Belastungen und Anforderungen gekennzeichnet?

		Trifft vollständig zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
4.1	Arbeit mit besonderen Gefahren und (Verletzungs-)Risiken (z.B. Arbeit mit gefährlichen Stoffen/Maschinen, Absturzgefahr)	<input type="checkbox"/>	1	1
4.2	Arbeit unter belastenden Umgebungseinflüssen (z.B. Lärm, schlechte Beleuchtung, Staub/Rauch/Dämpfe, Hitze)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
4.3	Arbeit mit starker körperlicher Beanspruchung (z.B. ungesunde Körperhaltung, Heben/Tragen grosser Lasten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
4.4	Arbeit unter hohem Zeitdruck oder Tempo (z.B. Akkordarbeit, schwankende Auftragslage)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
4.5	Arbeit mit rein ausführenden Tätigkeiten und geringen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen (z.B. Hilfsarbeiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
4.6	Arbeit mit ungewissem oder unregelmässigem Einsatz oder Arbeit zur „Unzeit“ (z.B. Arbeit auf Abruf, Pikettdienst, Schicht-/ Nacht-/ Wochenendarbeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
4.7	Arbeit mit einer hohen Wiederholungsfrequenz/Monotonie (z.B. Fließbandmontage, Dateneingabe am PC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
4.8	Arbeit unter grosser psychischer/emotionaler Belastung (z.B. Arbeit im Pflege-/Betreuungsbereich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
4.9	Arbeit mit grosser Verantwortung (für Material, Personal usw.)	1	1	<input type="checkbox"/>
4.10	Andere belastende Arbeit: <i>Keine genannt</i> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Entwicklungen und organisatorischer Wandel

Von welchen der folgenden Entwicklungen und betrieblichen Umstellungen, die sich womöglich auf das Betriebsklima und die Arbeit der Belegschaft auswirken, ist oder war PUBLICA in jüngster Zeit betroffen?

		Trifft vollständig zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
5.1	Reorganisation/Umstrukturierung des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
5.2	Personalabbau (Downsizing) oder flexibler Personalbestand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
5.3	zunehmender Mangel/Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
5.4	Beschleunigung der Geschäftsabläufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
5.5	vorübergehende Kurzarbeit (infolge Auftragsrückgang)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
5.6	erhöhter Rationalisierungsdruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
5.7	Outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
5.8	Andere Entwicklungen: <i>Keine genannt</i> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kennzahlen (Controlling-Daten)

Wie häufig sind die Mitarbeitenden (MA) pro Jahr krankheitsbedingt abwesend, verletzen sich bei der Arbeit und scheiden aus PUBLICA aus?

Natürlich lassen sich die entsprechenden Angaben nur machen, sofern für PUBLICA die dazu erforderlichen Zahlen/Daten überhaupt vorliegen bzw. erfasst werden.

6.1	Absenzquote (= Anzahl Ausfalltage pro Jahr und MA in % der Anzahl Solltage)	<2% <input type="checkbox"/>	3-5% <input type="checkbox"/>	6-10% <input type="checkbox"/>	11-15% <input type="checkbox"/>	>15% <input type="checkbox"/>
6.2	Krankenstand (= Anzahl krankheitsbedingte Fehltage pro Jahr und MA in % der Anzahl Solltage)	<1% <input type="checkbox"/>	1-2% <input type="checkbox"/>	3-5% <input type="checkbox"/>	6-10% <input type="checkbox"/>	>10% <input type="checkbox"/>
6.3	Arbeitsunfähigkeitsquote (= Anteil der MA, die mind. 1x pro Jahr krankgeschrieben bzw. arbeitsunfähig sind/waren)	<40% X	40-50% <input type="checkbox"/>	50-65% <input type="checkbox"/>	65-80% <input type="checkbox"/>	>80% <input type="checkbox"/>
6.4	Unfallquote (= Anzahl Arbeitsunfälle pro Jahr je 1000 MA, d.h. Fälle in % der Belegschaftsgrösse)	<30% X	30-50% <input type="checkbox"/>	50-80% <input type="checkbox"/>	80-100% <input type="checkbox"/>	>100% <input type="checkbox"/>
6.5	Fluktuationsrate (= Abgänge/Austritte pro Jahr in % der Belegschaftsgrösse)	<5% <input type="checkbox"/>	5-10% X	11-20% <input type="checkbox"/>	21-40% <input type="checkbox"/>	>40% <input type="checkbox"/>
6.6	Rückkehrquote (= Anzahl Wiedereintritte ehemaliger MA pro Jahr in % der gesamten Eintritte)	<1% X	1-2% <input type="checkbox"/>	3-5% <input type="checkbox"/>	6-10% <input type="checkbox"/>	>10% <input type="checkbox"/>

Quellenabgabe:

Gesundheitsförderung Schweiz. (2008). *Managementbefragung KMU-vital*. Verfügbar unter http://www.kmu-vital.ch/default2.asp?page=manag_befragung&cat=3&subcat=2 [29.11.2015].

E) Transkript Interview mit HR-Verantwortlichen

Teil I: Aufgaben von Markus Zaugg und Daniel Wyler

Damit ich Sie und Ihre Aufgaben besser kennenlernen kann, werden wir zuerst ganz allgemein einsteigen. Für welche HR-Aufgaben innerhalb von PUBLICA sind Sie verantwortlich?

MZ: Meine Aufgabe ist, also ich bin Geschäftsbereichsleiter der Ressourcen und HR ist ein Teil, meine Aufgabe ist das meine Leute arbeiten können, dass sie die Rahmenbedingungen haben, Führung des HR-Teams ist ein Job von mir und Budget. Und alles was Zusammenhang hat mit dem strategischen Teil, das heisst mit der Geschäftsleitung, mit der Kassenkommission die unser Verwaltungsrat ist, und Geschäfte mit dem Bundesrat Finanzdelegation gehören zu meinen Aufgaben. Ich habe relativ wenig zu tun mit operativer Tätigkeit.

DW: Bei mir ist es Personalentwicklung Schwerpunkt und auch Lernendenwesen und Ausbildung, Weiterbildungen sind ein Thema plus eLearning. Dort läuft auch etwas über Gesundheit. Und dann die Massnahmen gehören dort dazu was Gesundheitswesen ist also das Angebot das wir bisher haben ist teilweise auch bei mir oder bei uns, wir sind zu zweit die das machen.

Für meine Arbeit interessiert vor allem das BGM. Was machen Sie bisher in diesem Bereich?

DW: Bei uns sind es mehr Aktionen in dem Sinn bisher. Wir haben bike-to-work, zwei Monate bieten wir das jetzt neu an. Dann haben wir Gripeschutzimpfung. Dann haben wir kleine Aktionen eine Apfelaktion. Dann was bieten wir noch an? Wir haben als Angebot auch Vergünstigungen für Sportangebote und wir haben auch Duschen hier zum Beispiel, die werden jetzt auch noch saniert und umgebaut, so dass die Leute über Mittag Sport machen können. Im weiteren Rahmen irgendwie auch das Personalrestaurant durch das Angebot was sie haben, auch Vegi-Angebote zum Beispiel und nicht nur fettige Kost sondern auch leichtere Kost. Also ja das ist auch ein tolles Angebot.

MZ: Artikel im Intranet wo wir sensibilisieren

DW: Ja, Sensibilisierungsaktion in dem Sinn. Jeden Monat einmal einen Beitrag zu einem Thema das mit Gesundheit zu tun hat. Bei den Lernenden ist es noch so, dass ich sie auch darauf aufmerksam mache, dass sie die „Rauchfreie Lehre“ machen können. Dort lege ich ihnen das ans Herzen und es ist mir wichtig, dass wir das thematisieren. Und es macht auch Sinn und es zeigt auch Wirkung. Sonst tun wir dort im Unternehmen bisher nicht gross, also es liegt einfach in der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Und was auch noch ist sind die Sanitätsteam und Stockwerkverantwortlichen-Team. Dort bilden wir jährlich auch aus; extern und intern. Das ist soweit eigentlich auch hat auch mit Gesundheitsförderung zu tun

MZ: Was er unterschlagen hat, was aber absolut das teuerste war: wir haben alle Arbeitsplätze auf Stehpulte umgeräumt.

DW: Merci, ja. Ich stehe jetzt. Im Moment stehe ich gerade.

Und die Artikel im Intranet, um was geht es dort? Was sind das für Themen?

DW: Das Rauchen wird sicher auch ein Thema sein. Wir haben einen zum Rauchen.

MZ: Digital. Homo digitalis heisst es glaube ich. Wegen dem Natel und Schauen und so.

DW: Genau, so Arbeitsplatz-Sachen wird auch gemacht. Das ist diese Ausbildung auch, überall sind durch gekommen und haben wegen der Ergonomie geschaut. Dann in Zusammenhang mit diesen Beitrag ist auch noch Humor einer gewesen. Der erste im Januar. Vor allem mit dem Fokus was es für die Gesundheit auslöst wenn man den Humor und das Lachen etc. wenn man diese Sachen eben auch im Alltagsleben berücksichtigt.

Ist das erst seit diesem Jahr?

DW: Nein, das haben wir auch schon gemacht aber jetzt wollen wir es wirklich jeden Monat mindestens einmal machen. Das ist auch eine Lernende die dort die Aufgabe hat.

Teil II: Managementbefragung KMU-vital - Besprechung der ausgefüllten Fragebogen***Voraussetzungen für BGF: In diesem ersten Block geht es um die Voraussetzungen für BGM.***

DW: Vom Bild her fast gleich.

MZ: Ich war kritischer.

DW: Ich war grosszügiger.

Zu Nr. 1 und 2: Können Sie es begründen, Herr Zaugg, wieso sie das Kreuzchen bei „teilweise“ hatten?

MZ: Ich habe es bei teilweise weil es nicht wie ein Instrument das gelebt wird bei PUBLICA. Wenn es um Einzelposten geht wie eben das Umrüsten auf Stehpulte, dann haben wir das Geld bekommen. Wir haben aber nicht wie einen Topf mit z.B. 5'000 Franken für gesundheitsfördernde Massnahmen oder so. Deshalb hatte ich das Gefühl im Gegensatz vielleicht zu Personalpolitik allgemein oder zu Finanzen allgemein das ist nicht einfach klar eine Massnahme die im Betrieb PUBLICA institutionalisiert ist. Es ist immer auf Aktionen bezogen, wie etwa eine Apfelaktion. Das haben wir auch erhalten dieses Geld, aber eben es ist nicht im Betrieb verankert und durch das denke ich auch, dass wahrscheinlich nicht viele GL-Kollegen einfach an diese Gesundheitsförderung denken.

DW: Im Gegensatz zu dir habe ich es mehr von der Haltung, von der Bereitschaft angekreuzt. Dort denke ich grundsätzlich ist die Bereitschaft da und die Haltung und das Verständnis für das. Deshalb bekommen wir auch wenn wir etwas machen bekommen wir es auch über. Und ich denke auch wenn wir es jetzt auf einer anderen Basis machen, dann ist diese Bereitschaft glaube ich auch da. Deshalb denke ich sie sind grundsätzlich positiv eingestellt.

MZ: Ist Worklife-Balance auch ein Element der betrieblichen Gesundheitsförderung?

Ja, auf jeden Fall.

MZ: Also und auf der anderen Seite erhöht man einigen Geschäftsbereichsleitern der Anteil des Beschäftigungsgrades immer weiter. Weil man mit 40% BG kann ich nicht mehr bei PUBLICA arbeiten kann. Weil man muss an einigen Orten mindestens 50 oder 60% arbeiten. Das ist das was ich auch spüre. Man ist zwar dafür, ja aber nicht in letzter Konsequenz.

Ja, Teilzeit ist ein schwieriges Thema. Aber bei diesem ersten Punkt geht es vor allem auch darum, dass es eben auch Führungsaufgabe ist, dass die Chefs hinschauen. Dass man eben nicht z.B. nur sagt mach bei bike-to-work mit, sondern dass man eben auch Fehlzeiten oder solche Sachen anschaut. Also solche Dinge, die nicht ganz so offensichtlich sind.

DW: Von dem her ist teilweise richtig. Dort haben wir Potential, dass denke ich schon, dass man das systematischer angeht. Gerade diese Abwesenheitssachen auf jeden Fall.

Was müsste den vielleicht passieren, dass es besser wird in Anführungszeichen, also dass man zu „vollumfänglich“ rutschen könnte?

MZ: Das, was wir wahrscheinlich Ihnen in Auftrag gegeben haben. Ein Konzept.

DW: Genau.

MZ: Wenn ich Weiterbildungsmassnahmen beantrage, Budget-Prozesse für das Thema Ausbildung, dann haben wir die HR-Strategie dahinter, wir haben eine Personalpolitik, wir haben Fokus gelegt

auf das Wissen unserer Mitarbeiter, dann kann ich da gut argumentieren. Bei anderen ist es eben nicht so.

Bei den restlichen Kreuzchen waren sich DW und MZ einig, deshalb wurden diese Aspekte nicht besprochen.

Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung: Hier geht es darum, welche BGM-Massnahmen bei PUBLICA bereits umgesetzt werden.

Zu 2.1

DW: Sitzen, Bildschirmarbeit haben wir gemacht, deshalb habe ich teilweise.

MZ: Das ist das was wir gemacht haben, der Rest nicht.

DW: Ja, genau.

Genau, einige Dinge betreffen sehr wahrscheinlich nicht alle Mitarbeitenden.

Zu 2.2

MZ: Bei 2.2 habe ich klar ja, da habe ich vor allem auch an unsere Stühle gedacht und Stehpulte, und zum Teil wenn sie auch spezielle körperliche Beschwerden haben, haben sie auch spezielle Stühle erhalten.

DW: Es hat zum Teil auch spezielle Computertastaturen.

MZ: Ja genau.

DW: Ja, das hat es also. Aber ich weiss nicht wie es dort funktioniert.

MZ: Das ist ein Antrag.

DW: Ach also. Ich habe dort teilweise, aber ich weiss natürlich auch nicht alles. Aber ich habe es auch schon gesehen, jetzt kommt es mir in den Sinn.

Zu 2.3

MZ: Schulung/Beratung. Ich habe es als teilweise. Effektiv Schulungen oder Beratungen machen wir nicht zum Thema Tabak. Also wir haben ein Rauchverbot im ganzen Haus und im Personalrestaurant. Aber es gibt keine Schulungen und Beratungen. Das war auch ein Entscheid den wir gefällt haben in der Geschäftsleitung: Was wir nicht wollen ist als Arbeitgeberin missionarisch auftreten. Und die ganze Rauchgeschichte dort versuchen wir mit Aktionen oder Beiträgen an die Vernunft der Mitarbeitenden zu appellieren. Was wir auf jeden Fall nicht haben – werden wir auch nie bekommen - ist ein [...]. Es ist nicht unser Auftrag als Arbeitsgeberin.

Jetzt haben Sie vom Rauchen gesprochen. Wie sieht es bei Alkohol aus?

MZ: Alkohol ist einfach ein Tabu, ein No-go. Dort sagen wir einfach es wird nicht getrunken. Wir hatten Fälle, wo wir dann

DW: Wir haben dann extern geschaut.

MZ: Wir haben mit externen Fachkräften geschaut, genau.

DW: BEGEF zum Beispiel, Berner Gesundheit.

MZ: Dort können wir erst intervenieren wenn die Leistungen nicht mehr stimmen. Was wir beim Rauchen nicht machen.

Also in einem solchen Fall würden Sie nach aktuellem Stand auf externe Fachkräfte

MZ: Immer.

Haben Sie auch ein Case Management oder so wo sie Verträge haben mit jemanden oder so?

MZ: Ja. Es gibt Krankentaggeldversicherungen, die das Case Management haben. Sowieso bei all diesen Themen hier sobald wir merken wir sind keine Fachleute mehr das gehen wir extern.

DW: Bei den Lernenden – das ist hier die ein wenig die Ausnahme – spreche ich sie an wegen dem Rauchen und Alkoholproblem haben sie keines meines Wissens. Die Trinken ja manchmal extrem. Aber dort haben wir eigentlich kein Problem. Es hat einige die Rauchen, das gibt es auch, aber ich spreche sie vielleicht mal an.

Zu 2.5

MZ: Richtlinien, das habe ich links, vollumfänglich, weil das gibt es. [...] gesetzliche Grundlagen.

DW: Genau, sexuelle Belästigungen, Mobbing etc. das haben wir. Und Rauchen und Alkohol das haben wir aber nicht schriftlich?

MZ: Also hier im Haus schon, es ist in der Hausordnung, dass es rauchfrei ist.

DW: Ja genau, das ist schon so ja.

MZ: Da macht der Chef auch darauf aufmerksam an einer Informationsveranstaltung die wir haben. In der Personalbefragung haben wir Rückmeldungen erhalten zu sexueller Belästigung. Da weiss man manchmal nicht ob es ernst gemeint ist oder nicht, das ist ja das schwierige am Thema. Letztes Mal hat einer – ich sage jetzt es war einer – bei Kommentar geschrieben „Nein, leider nicht“. Da in einer solchen Situation hat der Chef selber als Direktor hat gesagt „das akzeptiere ich nicht, das will ich nicht“. Beim Kaderworkshop hat er das auch schon gemacht, so Mobbing und

DW: Genau, ein spezifischer Workshop gemacht zum Thema Mobbing.

In der letzten Personalbefragung vom 15 ist es ja ein spezieller Block wegen der sexuellen Belästigung. Haben Sie denn immer wenn Sie eine machen einen speziellen Block oder ist es aus einem Grund heraus?

MZ: Immer gleich. Es wird immer sexuelle Belästigung abgefragt.

Zu 2.6

Da haben Sie die Grippeimpfung ja schon erwähnt.

DW: Blutdruck –und Cholesterinmessung haben wir nicht, ich habe teilweise angekreuzt.

MZ: Es [die Impfung] ist immer freiwillig. Das ist ein Punkt wo man kann auch teilweise.

Zu 2.7

DW: Auch teilweise. Fitnessraum haben wir nicht in dem Sinne aber eben Duschen. Der Fitnessraum ist eigentlich die Umgebung. Aber eben, Kantine und Pausenraum hat es auch.

Und dann haben Sie ja die Vergünstigungen.

MZ: [...] die vergünstigt werden, ja.

Zu 2.9

DW: Ja also zwischendurch, genau. Rückkehrgespräche ja teilweise, würde ich auch so sagen. Manchmal passiert es mehr, es ist halt je nach Situation und Chef.

MZ: Oder auch Mitarbeitende, das kann man vielleicht auch noch sagen. Es ist zum Teil sehr sehr unterschiedlich, wie sich die Mitarbeitenden verhalten währendem sie krank sind. Einige gehen ihrer Meldepflicht nach und sagen „ja, ich bin jetzt krank, mir geht es nicht gut, und du Chef, du kannst erwarten ich komme ich melde mich wieder nächste oder übernächste Woche“

und es gibt solche die verabschieden sich und kommen einfach nicht mehr und reagieren auch nicht. Es ist sehr unterschiedlich.

Zu 2.10

MZ: Da habe ich vollumfänglich angekreuzt, weil ich das Gefühl habe - oder sogar überzeugt bin - wir machen extrem viel. Wenn Leute bei uns länger krank sind, dann werden sie extrem stark unterstützt. Das geht über Zusammenarbeit mit externen Stellen, mit Case Manager. Auch Angebote wo wir schon finanziert haben wenn jemand übergewichtig ist, Diabetes droht. Problemfälle die wir haben wenn sie dem Alkohol verfallen sind mit Gesprächen und sonst Begleitungen. Therapie auch.

DW: Da gehen wir sehr weit, finde ich. Ein sehr soziales Verhalten und Unterstützung.

MZ: Wir haben auch schon zusammengearbeitet mit einer Institution die Leuten hilft, die aus der Bahn gekommen sind. Wir haben auch eine Mitarbeiterin gehabt die dann in Münsingen war in der Klinik und dann über diese Organisation wieder zu uns zurückgekommen ist an den Arbeitsplatz. Da machen wir wirklich sehr viel.

Also da läuft ja sehr viel aber in dem Fall ist wie kein Prozess dahinter?

MZ: Der Auslöser ist immer die Krankheit wenn jemand ausfällt.

Aber ist es denn niedergeschrieben? Sie sagen ja, es gibt kein Konzept. Sind solche Prozesse niedergeschrieben oder gibt es Dokumente?

MZ: Nein, das wird ausgelöst durch den Case Manager.

Oder man könnte beispielsweise Verantwortlichkeiten zwischen HR und Linie klären oder irgendwelche solche Sachen, da könnte man ein Dokument machen. Aber das gibt es in dem Fall nicht?

MZ: Nein.

DW: Aber es wäre ja nicht schlecht wenn es im Konzept auch ein Teil wäre. Man denkt manchmal gar nicht daran, dass es auch ein Teil des Gesundheitskonzepts sein könnte.

Zu 2.11

DW: Dort war ich unsicher. Ich habe mal ganz rechts, aber mit einem Fragezeichen.

MZ: Wir hatten schon Schulungen.

DW: Ob es spezifisch Führungskräftebildung ist?

MZ: Das hatten wir. Nicht regelmässig, aber wir hatten Fachleute aus dem PSB [Anmerkung: Personal- und Sozialberatung Bundesverwaltung] die haben schon Workshops mit uns gemacht einen halben Tag zu diesen Thema. Aber schon lange nicht mehr.

DW: Das entzieht sich meiner Kenntnis.

Zu 2.12

MZ: Was wir machen können finde ich machen wir im Betrieb selber, da habe ich vollumfänglich.

DW: Ich auch, ja.

MZ: Wir haben es auch immer wieder geprüft, also EKAS kommt oder Arbeitssicherheit ist hier, SUVA kommt.

Bei den restlichen Kreuzchen waren sich DW und MZ einig, deshalb wurden diese Aspekte nicht besprochen.

Von diesen Sachen hier, die gemacht werden, das wird von den Mitarbeitenden geschätzt und was vielleicht weniger? Könnte Sie da etwas sagen dazu?

DW: Ob es geschätzt wird oder nicht? Ich habe das Gefühl ja.

Es kann ja manchmal auch etwas auf die Nerven gehen oder irgendwie so.

DW: Nein, also ich habe das Gefühl, dass sie Freude haben an dem was man anbietet.

MZ: Also unsere Leute sind sehr verwöhnt. Wir hatten auch schon externe Leute da, Fachspezialisten, die haben gesagt sie haben das Gefühl sie sind in einer Wohlfühloase, was man alles macht für die Leute. Aber die Meisten schätzen es und sind auch zufrieden.

DW: Ja, auf jeden Fall, ja. Das Angebot wird ja auch genutzt, es wird wahrgenommen, es wird genutzt. Sicher nicht von allen gleich. Wenn man schaut bei bike-to-work, dort wäre es schön es könnten mehr Leute mitmachen. Aber klar das Velofahren in diesem Verkehr ist nicht jedermanns Sache. Je nach Alter vielleicht auch nicht mehr. Aber von denen die noch die machen das gut mit.

Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung: Anhand dieser Fragen soll aufgezeigt werden, welche Ziele PUBLICA mit BGM verfolgt.

Zu 3.1

DW: Verringerung von Absenzen und Personalkosten

MZ: Grundsätzlich wollen wir ja das. Weniger Absenzen und weniger Kosten durch das. Die Frage ist, ob uns das gelingt. Ich habe es jetzt einmal als Ziel angeschaut und nicht als realisiert oder nicht. Wies ist es zu verstehen?

Ich würde schon sagen, dass es um zukünftige Ziele geht. Es braucht ja immer „Warum machen wir das? Was wollen wir damit?“

DW: Ich habe mir auch überlegt sicher ist es ein Ziel von den Kosten und von den Absenzen. Klar, wenn man unternehmerisch denkt. Aber der anderen Seite denke ich ist hier aber auch die Haltung man will auch das andere. Also auch wirklich dass Gesundheit ein Anliegen ist der Leute, und das Zufriedenheit ein Anliegen ist. Das glaube ich ist auch ein wichtiger Teil. Also glaube ich nicht nur monetär oder, es ist auch eine Haltung dahinter von mir aus gesehen. Darum habe ich dort so. Für mich geht es dort um die Kosten. Und ich habe das Gefühl es hat auch andere Anliegen, die dahinter stehen hinter diesem Gefühl.

Also zum Beispiel wie bei Nr. 5 und 6.

Zu 3.5 und 3.6

DW: Ja genau, ja. Dort habe ich beide mittig, weil es eben das erste und auch die fünf, es ist beides. So eine Mischung.

MZ: Ich habe dort links auch wieder, bei Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit habe ich auch links, vollständig zufrieden - einfach als Ziel.

DW: Ja, wir verstehen es glaube ich gleich, aber ich habe es anders ausgefüllt.

Gehen wir kurz zurück zu 3 und 4, die haben wir übersprungen.

Zu 3.3 und 3.4

MZ: 3 und 4 ist teilweise bei mir.

DW: Ja, Steigerung, habe ich auch teilweise. Oder, es ist auch was man feststellt, es kommt auch nicht überall gleich an. Oder dass es häufig dieselben Leute sind die nicht Gebrauch machen von dem Angebote, weil sie wie sei es jetzt vom Sport oder von bike-to-work oder so. Dass die es für sich nicht entdeckt haben.

Genau, deshalb war vorhin die Frage wird es geschätzt oder vielleicht nicht. Oder, das ging in dieselbe Richtung wie sie jetzt gerade sagen. Es gibt auch Sachen wo die Leute sagen „Ist das jetzt wirklich nötig?“. Oder es kommt nicht bei allen Leuten gleich an.

MZ: Nehmen wir das Thema Stehpulte. Ich habe es jetzt. Ob ich es braucht oder nicht, entscheidet der Mitarbeiter. Wir haben hier eine Viertelmillion wahrscheinlich bezahlt für alle neuen Arbeitsplätze und die Pulte, die wir hatten, das war alles neu im 2006. Das hätte man nicht ersetzen müssen. Also betriebswirtschaftlich völlig daneben. Und wenn Sie durchs Haus läuft hat man wahrscheinlich bei – ich rechne jetzt gut – dreissig Prozent sieht man Leute die stehen. Der Rest sitzt. Also was mache ich daraus? Wenn ich ein Rückenproblem habe bin ich Gotten froh, dass ich stehen kann und dann wieder sitzen, abwechseln, wenn es mir gut geht sitze ich wieder. [...] wenn ich nicht überzeugt bin von diesem Angebote. Es geht in bisschen in diese Richtung: Was mache ich daraus?

DW: Das ist immer die Frage, oder. Ich meine ein Angebot kann man dann annehmen oder nicht annehmen, aber das heisst nicht, dass wenn man es nicht annimmt, dass man es nicht schätzt. Man findet es ja trotzdem schön, dass das der Betrieb anbietet. Aber ich muss es nicht unbedingt nutzen. Positiv kann man es trotzdem finden.

MZ: Es gab sehr viele Leute die gesagt haben „Das brauche ich nicht“. Wir haben dann aus strategischer Sicht entschieden und gesagt „Diese Diskussionen wollen wir nicht mit den Leuten“. Weil dann hat man innerhalb von 14 Tagen trotzdem wieder ein Anliegen und es heisst „Ja, aber ich will jetzt trotzdem eines“.

Zu 3.7

MZ: 5, 6, 7 habe ich links.

DW: Da habe ich zuerst auch links.

Zu 3.8

DW: Und dann habe ich eines ganz rechts, Imagepflege, Wirksam. Eben, bisher als PR-Massnahme finde ich macht man es noch zu wenig. Deshalb finde ich gut, wenn man es jetzt auf die Ebene des Konzepts bringt und dann auch wirklich sagen kann als Unternehmen wir haben dort wirklich es ist klar, es ist ein Baustein des Ganzen und es sind nicht nur einzelne kleinere Aktionen. Und von dort her finde ich doch, dort kann man mehr machen beim 8.

MZ: Wir hatten einmal einen Artikel drin im „Der Organisator“.

DW: Das wäre dann einfach da Ziel.

MZ: Wo wir geschrieben haben wo wir umgerüstet haben auf unsere Infrastruktur wo wir viel gemacht haben. Sonst machen wir es nicht. Auch intern nicht.

DW: Ja genau. Eigentlich finde ich gehört es dazu. Auch in Zusammenhang mit EFQM.

Friendly Work Space und so.

DW: Genau, solche Sachen. Ich finde, es gehört einfach dazu.

Zu 3.9

DW: Ich weiss nicht, ob das das erklärte Ziel ist. Ja, zum Teil. Dort ist es wahrscheinlich wieder dasselbe. Weil ich so ausgefüllt habe wenn es mit auch ein Ziel ist, aber nicht ein Hauptziel, dann habe ich es in die Mitte gesetzt. Klar, es spielt natürlich mit.

MZ: Dort bin ich überzeugt, dass wir unsere Leute haben so viel Möglichkeiten, ihr Modell auszusu-chen oder sie wählen jedes Jahr wieder neu.

DW: Oder Ziel der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Sie könne alles machen. Oder, wir haben wirklich. Man kann auch Teilzeit, man kann das alles machen, oder wir haben verschiedenste Angebote, Modelle etc. Klar, man kann sich wirklich die Worklife-Balance selber auch gestalten.

MZ: Home-Office-Möglichkeiten.

DW: Ja genau, Home Office gibt es auch.

MZ: Als Argument für Banker, die zu uns arbeiten kommen, die von Zürich kommen dass sie dann nicht nach Bern kommen müssen. Mit diese Goodies holen wir sie, nicht mit dem Geld, das wissen wir. Aber einfach mit Aufgabe, Verantwortung die sie haben plus das darum herum, KITA, die wir anbieten.

DW: Aber das ist natürlich nicht als Ziel der Gesundheitsförderung klärt.

MZ: Nein, es ist mehr Arbeitgeberattraktivität die wir hier unterstreichen wollen. Aber es gehört dazu.

DW: Das heisst, dort müsste man es in das einbinden und das auch unter diesem Aspekt auch mitverkaufen. Und das machen wir bisher nicht. Das geht dann auch wieder darum, dass man sagt es geht hier um Gesundheit. Und es ist so.

Zu 3.11

MZ: Da habe ich nicht begriffen. BGM als Ziel oder Instrument bei Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Was ist „Sozialisierung von arbeitsbedingten Gesundheitskosten“?

Dort geht es glaube ich darum dass man nicht also dass man eine Verantwortung übernimmt und dafür sorgt, dass die arbeitsbedingten Gesundheitskosten nicht steigen. Zum Beispiel Burn-out. Das man Prävention macht.

DW: Ich habe es so verstanden also Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung dort sind wir schon gut, in dem wir viel gerade wenn es Probleme gibt, dass wir ganz ganz weit gehen. Das heisst man schaut nicht einfach „ja der macht jetzt nicht so viel, der ist nicht so leistungsfähig, der ist durch“. Das machen wir nicht. Das heisst dort übernehmen wir wirklich Verantwortung und zwar sehr lange und sehr grosszügig auch. Das heisst wir sozialisieren nicht. Die Sozialisierung läuft in das hinein, also dass sie dann abhängig sind von einem Sozialdienst oder so und hinausfallen aus einer Erwerbstätigkeit, in eine IV oder so. Das hatten wir auch schon, dass die möglichst lange arbeiten können

Ich denke auch, so wie ich es verstanden haben oder mit dem Beispiel, das sie vorher gebracht haben mit dieser Person, die psychische Probleme hatte, dort hätte man auch sagen können ja...

MZ: Das ist so, ja. Wenn wir das unter dem verstehen, dann bräuchte es sogar eine zusätzliche Rubrik, eine noch mehr links. Das ist wirklich ultima razzio. Der aller allerletzte Schritt, den wir machen. Wir haben auch Leute, die hier arbeiten, die sonst keine Stelle hätten. Früher hatten wir einen speziellen Kredit für das, für erwerbsbehinderte Leute, heute haben wir es einfach im Budget integriert, aber die Leute sind immer noch da.

DW: Genau, deshalb habe ich es auch hier angekreuzt. Ich habe schon auch an diese Leute gedacht. Also quasi wie ein geschützter Arbeitsplatz.

Gibt es weitere Ziele, die hier nicht aufgelistet sind?

DW: Nein, das ist das wichtigste.

Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz: Diese Fragen geben einen Überblick, welchen Anforderungen und Belastungen die Mitarbeitenden von PUBLICA ausgesetzt sind.

Zu 4.1

MZ: Fast alles rechts.

DW: Ich habe auch sehr viel rechts. Das oberste habe ich in der Mitte. Besondere Gefahren, ja einfach dass Logistik halt. Die haben am meisten gewissen Maschinen oder so. Oder dass sie etwas dass etwas herunterfallen könnte das könnte sein. Aber im Allgemeinen ist es halt Bürowelt.

MZ: Ich habe es vor allem auch angeschaut als Bürowelt.

Wie schaut es denn aus bei der Nummer 4 wegen dem Zeitdruck? Vielleicht abgesehen von dem, was hier als Beispiel genannt wurde.

Zu 4.4

MZ: Also wir sind heute in der Lage, Arbeiten zu erledigen in einer guten Qualität für unsere Kunden ohne Überzeiten machen zu müssen und Samstag Sonntag zu kommen. Es gibt Phasen, wenn ein Projekt gerade im Schluss ist und wo wir zwei IT-Systeme zusammengelegt haben im letzten Oktober, da haben sie viel zu tun gehabt und mussten zum Teil auch abends oder Samstag Sonntag kommen. Aber dann wenn das abgeschlossen ist ist fertig.

DW: Dann können sie auch kompensieren.

MZ: Da bin ich überzeugt, dass sich das massiv in Grenzen hält.

DW: Das war vor 15 Jahren anders.

MZ: Genau.

DW: Dort war man in einer Krise.

Heisst das auch, dass genug personelle Ressourcen vorhanden sind?

MZ: Ja. Eher zu viel aus unserer Sicht aus Geschäftsleitung.

DW: Ja, auf der einen Seite, vorher waren wir mehr und haben trotzdem dazumal mehr Einsatz geben müssen. Es ist auch weil das Geschäft es ist alles geregelt und es funktioniert. Und vorher hat einfach sehr viel nicht funktioniert und man hatte sehr viele Altlasten. Und heute ist es ein geordneter Betrieb.

MZ: [...] als wir im 2003 mit dem Betrieb PUBLICA gestartet sind – die entstammt ja einer Vorgängerorganisation – waren wir 201 Personen. Und jetzt sind wir noch 121. Und es läuft mindestens so gut weiter. Aber die IT hatte natürlich einen riesigen Einfluss auf das Ganze und wir auch noch haben.

Also dass man die Prozesse...

MZ: Viel einfacher, genau.

Und beim 8, psychische Belastung:

Zu 4.8

MZ: Nein, das habe ich rechts. Es ist einfach schwierig. Psychische Belastung das ist meistens – also ich sage es jetzt einmal so – ein Kombipack zwischen privat und Geschäft. Und es gibt Leute, die Probleme haben, aber das ist würde ich sagen nicht immer nur auf das Unternehmen zurückzuführen sondern hängt oft zusammen mit dem Privaten.

DW: Ja, genau. Es ist mehr so, dass sie sie mitbringen ins Geschäft.

MZ: Ja, bei einer Trennung oder wenn das Kind krank ist.

Zu 4.9

MZ: Beim 9 habe ich noch teilweise.

DW: Beim 9 habe ich sogar ganz rechts [*meint links*], weil die Verantwortung ist da für das Personal oder. Die ist eigentlich nie klein die Verantwortung die man für das Personal hat, sei es im HR im speziellen oder ich glaube die Verantwortung die wird ja auch wahrgenommen. Oder Material auch, ich meine, man hat wir tragen ja Sorge. Wenn Sie wissen was ich meine.

MZ: Ja klar. Aber was heisst grosse Verantwortung, was ist gemeint? Es ist immer relativ.

Entwicklungen und organisatorischer Wandel: Diese Fragen haben einen Zusammenhang zum vorherigen Fragenblock. Zukünftige Entwicklungen können zu Belastungen werden resp. sie können sich auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken.

MZ: Ich habe nicht das Gefühl, dass die Entwicklungen und der organisatorische Wandel wirklich einen Einfluss haben auf aus Sicht des Unternehmens. Zum Beispiel das Zweite Personalabbau: Wir haben keinen Auftrag, Personal herunterzufahren. Wir hinterfragen es immer, wenn jemand geht, wenn jemand pensioniert wird. Dort redimensionieren wir gerne. Weil wir wollen möglichst das sind einfache Abbaumassnahmen weil sie nicht weh tun. Der Rest ist für mich nichts. Outsourcing ist ein Gedanke, der sich langsam ein bisschen breit macht bei uns vor allem IT spezifisch. Outsourcing Dienstleistungen, die man versucht – also wo man die Gedanken pflegt, die wir vorher nicht hatten – wollen wir das in Zukunft machen oder nicht? Aber im Moment schlägt es nicht durch.

DW: Sogar ist die Tendenz mehr Insourcing gewesen.

MZ: In der IT schon, aber weisst du die Dienstleistungen aus der IT heraus wo man outsourct. Die SAP-Geschichte die aufgekommen sind dass man das Callcenter aus Indien bezieht. Als diese Sachen. Das hatten wir vorher nicht solche Gedanken. PAUSE Beim Ersten ja, Reorganisation Umstrukturierung des Unternehmens trifft teilweise zu. Wir müssen uns auch verändern und der neuen Situation anpassen im Unternehmen. Es wird sich [...]. Die zwei Projekte die lanciert wurden bei uns die haben einen grossen Einfluss auf die Struktur des Unternehmens. Wir wollen viel mehr Online-Kommunikation machen. Das hat schon einen Einfluss.

DW: Das hat einen Einfluss, ja. Das bewegt die Leute. Die einen mehr die anderen weniger. Aber es ist wie immer, das Neue und je nach Altersstufe „Muss ich das auch noch? Mag ich das? Will ich das? Bin ich im Widerstand oder nicht?“. Das löst schon etwas aus. Da hat es - aber die grösseren Projekte, ich glaube, dass ist generell so, die lösen immer höhere oder tiefere Wogen aus. Aber das gehört einfach zum Normalen. Es gehört einfach auch zum Geschäftsleben, wenn man sich à jour behalten muss.

Kennzahlen: In diesem abschliessenden Block werden einige wichtige Kennzahlen zum Thema BGM erhoben.

MZ: Das war das schlimmste Kapitel in der ganzen Befragung. Ich kann Ihnen die Geschichte erzählen. Wir haben von unserem Versicherungsbroker ein Angebot erhalten, dass sie bei uns eine Analyse machen wir krank sind unsere Leute, wie viele Absenzen haben sie, Vergleich mit anderen Unternehmen und so weiter. Und die Frau Doktor XY, also eine Fachspezialistin auf diesem Gebiet, ist – sie hört es zwar nicht gerne – aber sie ist kläglich gescheitert an unserer Zeiterfassung. Und deshalb ist es extrem schwierig solche Zahlen zu geben. Nicht dass wir sie nicht haben. Ich kann Ihnen sagen wir haben einen Mix zwischen „ich erfasse gar nichts“ und Daniel Wyler ist BG 70, aber seine Zeiterfassung ist auf die ganze Woche ausgelegt. Wenn er jetzt krank ist eine Woche, erfasst er fünf Tage, er ist aber nicht fünf Tage krank, er arbeitet einfach nur 70%. Das geht durchs ganze Haus so. Es gibt Leute, die arbeiten jeden Morgen, es gibt Leute die arbeiten 2.5 Tage. Das alles korrekt auszuwerten, das schaffen Sie fast nicht. Die erste Rückmeldung, die wir von ihr erhalten haben, war „Ihre Leute sind überdurchschnittlich, also massiv überdurchschnittlich krank“. Und wenn man dann im Detail einzelne Personen angeschaut hat, haben sie das Resultat korrigiert, weil sie gesehen hat „ja, wenn er jetzt krank ist, ist er eben nicht 5 Tage krank, aber es zählt als 5 Tage krank.“

DW: Der Tag, den ich nicht komme, trage ich nicht ein als krank.

MZ: Dieser Tag ist minus.

DW: Ja, das ist aber so.

MZ: Ja, aber wenn du die ganze Woche krank bist, gibst du die ganze Woche ein.

DW: Aber wenn ich einen Teil der Woche arbeiten...

MZ: Ja, dann fängt das Theater an bei den Auswertungen.

DW: Genau.

MZ: Weil es geht nicht mehr auf.

DW: Genau, dort ist das Problem, weil es geht nicht mehr auf. Wenn ich die ganze Woche nicht komme, dann zählt für mich die ganze Woche krank, so dass ich ins Minus komme. Wenn ich aber bereit einen Tag gearbeitet habe, Montag, dann werde ich krank, dann ist der Freitag, an dem ich normalerweise nicht arbeite, dann zählt das nicht als krank. Dann bin ich einfach ganz normal nicht da. Deshalb ist diese Erhebung...

MZ: massiv oder extrem schwierig. Man müsste fast jede Person einzeln erzählen lassen und schauen, war wirklich krank, wie viel war sie krank, so dass man dann eine Zahl bekommt.

DW: Das ist eben systembedingt bei uns. Auch mit diesem Zeiterfassungssystem, das wir haben. Es ist keine schlussendlich zufriedenstellende Lösung möglich.

MZ: Es interessiert auch nicht. Ich als Vorgesetzter muss nicht stempeln. Ich habe es jetzt erfasst, wenn ich einen Tag krank bin. Aber ein anderer erfasst es nicht weil es merkt auch niemand.

DW: Ja klar, genau. Dann gibt es die verschiedenen Modelle, die man hat. Das verfälscht eigentlich alles.

MZ: Es gibt 13 verschiedene Arbeitszeitmodelle, die man auswählen kann.

Pflegt jemand vom HR die Zeiterfassung?

MZ: Ja, kontrollieren einfach und schauen, ob jemand fünf Tage krank ist und nach fünf Tagen muss der Hausarzt ein Arzteugnis machen. Das ist das, was wir kontrollieren können. Wenn aber jemand in der Linie krank ist und sie nicht erfasst, und der Vorgesetzte es beim Abschliessen der Zeiterfassung nicht beanstandet, das merken wir nie im HR.

Ok, gut. Dann konnten sie hier nichts...

MZ: Also die ersten zwei ist für mich nicht also einfach Handgelenk mal Pi könnte man das sagen. Beim drei Arbeitsunfähigkeitsquote, Anteil der Mitarbeitenden die mind. 1x pro Jahr krankgeschrieben wurden ist ja heisst es minus 40%, also nicht ganz die Hälfte. Das würde ich unterschreiben. Bei der Unfallquote ist es auch minus 30%. Fluktuationsrate, das weiss ich, das ist zwischen 5 und 10%. Das ist so hoch, weil wir die Lernenden dazurechnen. Sonst wäre sie vielleicht noch kleiner. Rückkehrquote ist Wiedereintritt von ehemaliger Mitarbeiter ist kleiner als 1%.

DW: Sonst habe ich das Gefühl bewegen wir uns in einem normalen Rahmen [...] Krankheit. Es gibt einfach einzelne Leute, die es wohl in jedem Unternehmen eine Anzahl hat. Der in Führungszeichen normale Mitarbeiter einmal pro Jahr ist man einfach krank.

Teil III: Verständnis von BGM

Sie haben es vorher bereits angesprochen und es ist mir auch aufgefallen, als ich die HR-Strategie von Ihnen gelesen haben, ist, dass das Thema Gesundheit ist nicht erwähnt. Können Sie etwas dazu sagen? Wieso?

MZ: Es ist noch kein Thema gewesen. Als wir die HR-Strategie definiert haben, haben wir uns vor allem Gedanken gemacht was hapert es im Moment. Da kann man sagen ja gut das hätte man dort ja erwähnen können, aber es hat auch niemand gemerkt, weil wir das Gefühl hatten nein, das ist nicht das vordringlichste Problem. Dort ist es ja vor allem um die Führung gegangen, Vorbildfunktion, wo man auf Stufe Geschäftsleitung die grösste Hebelwirkung hat, dass man die

Trennungen auch sauber macht, dass man die Leute führt, aktiv führt, dass man auch entscheidet und sagt diese Leistung ist jetzt sehr gut gewesen oder gut oder genügend oder ungenügend, dass man hin steht und das ganze Führung.

Wieso haben sie sich dazu entscheiden, ein Konzept zu erarbeiten? Welchen Mehrwert erwarten Sie davon?

MZ: Weil wir gemerkt haben, dass wir so Einzelmasken machen und es passt irgendwie in unsere Gedanken, dass es für uns wichtig ist [...] im HR. Aber es fehlt einfach der Überbau. Wir haben auch ein POE-Konzept gemacht nach dem die die HR-Strategie erarbeitet haben, das hat auch viel gebracht, oder?

DW: Ja.

MZ: Den Führenden hat es viel gebracht dieses Ausbildungskonzept.

DW: Es ist die Konsequenz daraus, dass man auch dort schaut dass es auf dass es vielleicht dem auch eine andere Wichtigkeit gibt finde ich. Ich sehe es aus der Optik des Qualitätsmanagements das wie hier ja auch haben und weiterführen. Dort geht es schlussendlich in eine Richtung, wo man schaut auf dem Markt was machen die anderen Unternehmen? Es ist langsam gang und gäbe dass man dort auch einen Aufkleber an der Türe hat. Friendly Work Space oder was auch immer. Es geht auch um solche Dinge und es geht auch um die Wirkung, die man nach aussen zeigen will. Es sind alles kleine so Kleinigkeiten irgendwo durch, und trotzdem finde ich, gehört es zu einem Unternehmen wie wir eines sind das sowieso in einem sozialen Bereich tätig ist und deshalb gehört es einfach dazu, dass man das nicht einfach mit einem Flickenteppich macht, sondern mit einem Konzept und mit einer Wichtigkeit auch. Es ist uns ja schon wichtig.

MZ: Ja, es ist uns wichtig.

DW: Aber es ist noch nicht so platziert, dass es auch sichtbar ist.

MZ: PUBLICA hat eine Vision, wir wollen Benchmark in der Pensionkassenlandschaft Schweiz sein. Dieses Element fehlt. [...] Da müssen wir sogar sagen nein, Benchmark sind wir dort nicht.

Ich möchte noch einmal etwas auf das Thema Gesundheitskultur eingehen. Wie tragen die Mitarbeitenden Sorge zu ihrer Gesundheit. Sie haben bereits gesagt, es ist wie eine Wohlfühloase. Haben Sie auch das Gefühl, dass sie Sorge tragen zu ihrer Gesundheit?

DW: Ich würde sagen teils.

MZ: Können wir das sagen?

DW: Ich glaube das Bewusstsein ist nicht bei allen Leuten dasselbe für Gesundheit.

MZ: Es ist immer heikel, wenn Nichtraucher sagen „man muss nur vor die Türe schauen wenn die alle draussen stehen und rauchen, die haben es wahrscheinlich nicht“. Aber das ist jetzt unser Empfinden, das ist schwierig. Ein Raucher sagt stattdessen „das ungesunde Essen, das ihr habt“. Wohlfühloase meine ich, dass sie alles haben, was sie haben könnten. Oder fast alles haben. Wir bieten Ihnen sehr viel. Das ist schwierig, Antwort geben zu können auf diese Frage.

DW: Ja, oder. Wir sagen bisher haben wir ja davon gesprochen, einfach man schaut es an es ist in der Verantwortung von jedem einzelnen dort zu schauen und dort ist von jedem ein anderes Verständnis. Der eine raucht und der andere sagt „nein, das kommt gar nicht in Frage“ oder der eine ist noch sportlich unterwegs und die anderen machen kaum jemals eine Bewegung die über das normale hinaus geht. Es ist nun mal sehr individuell und dort haben wir bisher einfach gesagt „ja gut, wir können das nicht vom Unternehmen her und wir wollen das nicht quasi wie steuern oder ihnen auferlegen oder irgendwie.

MZ: Der Auftrag ist klar, oder. Keine Missionare. Da appellieren wir schon an das Eigenbewusstsein oder Eigenverantwortung von jedem Einzelnen.

Wie schaut es speziell bei den Führungspersonen aus? Man kann ja sagen, dass das eine eigene Gruppe ist, weil sie nun mal Führungspersonen sind. Gibt es dort Unterschiede betreffend dem Sorge tragen zur eigenen Gesundheit?

MZ: Letztlich habe ich ja eine Führungsaufgabe, ich habe den Auftrag als vorgesetzte Person hinzuschauen bei den Mitarbeitenden, bei meinen Mitarbeitenden.

Und jetzt bei sich selber?

MZ: Bei sich selber? Ist das anders?

Ja, vielleicht gibt es auch keine Unterschiede, das ist die Frage.

DW: Ich habe das Gefühl, doch, dass es einen Unterschied gibt.

MZ: Bei den Chefs?

DW: Wenn ich die Chefs sagen wir mal die Leute, die am Kaderworkshop dabei sind. Wenn ich diese anschau, dort habe ich das Gefühl, dass dort das Bewusstsein vielleicht ein bisschen auf einem höheren Bewusstsein ist, auch für die Gesundheit. Das habe ich wirklich das Gefühl. Es hat ja ein bisschen auch etwas mit dem Bildungsstand zu tun das Bewusstsein für Gesundheit auch. Vielleicht hat es mit dem einen Zusammenhang. Wenn ich jetzt dort schau dort hat es zum Beispiel niemanden, der wahnsinnig dick ist, oder sich kaum mehr bewegen kann oder wo es hat schon Leute, die auch rauchen dort, aber ich glaube der Anteil Raucher ist dort vielleicht sogar auch noch geringer.

Und einmal abgesehen vom Rauchen und vom Übergewicht und vom Essen? Gesundheit ist für mich immer auch psychisch, Arbeitsaufwand, oder Überstunden machen bis zum geht nicht mehr oder immer noch Mails lesen. Solche Dinge gehören für mich auch dazu, dass man noch am Wochenende oder in den Ferien oder immer Mails liest und beantwortet. Das ist vielleicht etwas, das bei den Führungspersonen eher ein Thema sein könnte.

DW: Wir sind einfach nicht so in einem stressigen Umfeld wie es vielleicht Börsenleute sind oder so. Das sind wir nicht.

MZ: Wir haben etwa – nein nicht nur etwa, ziemlich genau 48 [...] Leuten abgeben, iPhone, wo sie Mails lesen können. Das wird gemacht [...] Es ist so, dass niemand im Unternehmen bis hoch zu unserem CEO – der lebt das auch vor – erwartet, dass ich Antwort bekomme am Wochenende. Selbstverständlich, wenn ich wenn mir am Samstag etwas in den Sinn kommt, dann mache ich eine Mail, vielleicht meinem Stv. oder einer Mitarbeiterin, aber ich erwarte nicht, dass Antwort kommt. Und dasselbe Verhalten zeigt auch unser Chef. Ich bekomme oft Mails von ihm, manchmal mailen wir auch hin und her, aber es ist nicht eine Grundhaltung dahinter immer und jederzeit erreichbar sein und ich kann auch in die Ferien, kann das Telefon abstellen, und es läuft genau gleich weiter. Von den Chefs her – um zu denen zurück zu kommen – die sind ja alle ausgerüstet mit Home Office und dauernd erreichbar, aber es ist einfach nicht unsere Welt. Zum Glück! Das braucht nur einen neuen Chef und dann ist es passiert.

Ja. Gut.

MZ: Sonst sind sie sehr sehr gesundheitsbewusst, die Chefs. Ich bin sie jetzt durchgegangen, weil du gesagt hast vom Kaderworkshop. Sehr viele die Fitness machen, sehr viele.

DW: Ja, gell. Es dünkt mich auch. Also im Schnitt mehr als von der Belegschaft. Ja.

Teil IV: Ziel von BGM / Wünsche und Bedürfnisse seitens des Arbeitgebers

Nun noch wegen den Erwartungen, das war ja etwas, wo sie mich darauf aufmerksam gemacht haben, dass ich das auch berücksichtigen soll. Welche Erwartungen hat die Geschäftsleitung an das BGM?

DW: Es muss eine Struktur geben und eine Verbindlichkeit. Wenn man schon etwas hat, dann muss man es anschliessend auch machen. Und ich finde auch, es soll auch den Rahmen geben, dass man dem auch eine andere Position gibt, ein anderes Gewicht gibt. Das erwarte ich schon, dass es auch anders wahrgenommen wird nachher, dass die PUBLICA tatsächlich unter dem Namen von Gesundheit und BGM, dass wir dort, dass es auch wie es gibt eine Klarheit, die Leute wissen es auch zu versorgen und gegen aussen gibt es ein anderes Bild. Das sind so die Erwartungen der Auswirkungen, die es hat.

Was hat die Geschäftsleitung für Erwartungen an die Mitarbeitenden, wenn man ein BGM macht? Sie haben mir ja gesagt, dass Sie auch ein gewisses Engagement erwarten von den Mitarbeitenden.

MZ: Aha, die Anspruchshaltung. Oder dass die Arbeitgeberin bietet den ganzen Rahmen, aber wir erwarten auch, dass die Leute – wie soll ich sagen – einen Schritt machen in dieser Beziehung, also nicht nur einfach eine Konsumhaltung, also einfach sagen „das passt mir oder das passt mir nicht, das ist sowieso wieder doof was sie wieder gemacht haben“, sondern es braucht auch ein Engagement von Seiten der Mitarbeitenden

Was stellen Sie sich da vor?

MZ: Wir müssen Sie sicher überzeugen können von der Richtigkeit von diesem BGM und ich könnte mir auch vorstellen, dass man die einzelnen Punkten soll sie ruhig auch mitarbeiten lässt, die die Interesse haben. Dass man so wie Multiplikatoren in den Organisationen selber hat. [...]

Es gibt auch Unternehmen, die so ein BGM-Team haben.

MZ: Zum Beispiel ja. Das wäre auch ein Punkt, wo die Personalkommission als Beispiel mitarbeiten könnte. Wir haben eine Personalkommission und die hat nichts zu tun. Eigentlich ist es ja schön, dass sie nichts zu tun hat. Aber es kommt auch nichts von ihnen.

DW: Sie könnten dort etwas Positives machen

MZ: Sie könnten aktiv...

Was muss erfüllt sein, dass das BGM als gelungen oder als positiv bezeichnet werden kann?

DW: Man muss dann dort quasi wie Kennzahlen – jetzt rein vom QM her – müsste man auch Kennzahlen definieren, wo man sagt man kann schauen wie wird was besucht und ob es über die Jahre eine Zunahme gibt von den Leuten, die sich daran beteiligen. Und dann würde ich sagen könnte man sagen, ja dann ist zeigt es Wirkung und wäre erfolgreich

MZ: Auch dass es den Leuten bekannt ist überhaupt.

DW: Man kann dem klar auch einen Teil geben in der Personalumfrage. Dann ist dann BGM oder und dann kann man dann zu den verschiedensten Sachen können sie sich dort äusseren und dann sieht man auch ob es einen Zuwachs gibt von der Zufriedenheit

MZ: Wir haben ein Beispiel, das wir dann in der Personalbefragung nicht mehr mit hineingenommen haben. Einverstanden ja. Aber wir müssen auch solche Sachen fragen wo wir auch bereits sind, etwas zu ändern. Oder können. Wir haben über die Arbeitsplatzinfrastruktur haben wir Befragungen gemacht. Und wir haben auch gefragt Büro, ob es gross genug ist und hoch und richtiger Ort und gute Temperatur gehabt. Und dann das ist sind wir verrissen worden. Je weiter oben die Leute sitzen, desto wärmer ist es in diesem Gebäude. Logisch nicht klimatisiert, den ganzen Tag scheint die Sonne hin. Wenn es draussen 30° ist, haben wir hier drin 38°. Aber das ist normal,

das ist immer so. Dann mussten wir auch sagen in der Personalbefragung es bringt gar nichts, weil wir können nichts ändern. Und es wird dann der falsche Akzent gesetzt in der Personalbefragung wo es ist nur noch um die Wäre in den Büros gegangen, statt dass man Worklife-Balance hat, dass man einen guten Lohn bekommt, dass man verantwortungsvolle Aufgaben hat. Deshalb mussten wir dann korrigieren und sagen, wir müssen diese Fragen herausnehmen aus dieser Personalbefragung. Das wäre nie ein solches Thema geworden, wenn man in einer Redimensionierung wäre oder wenn man Geschäftsbereiche auslagern würde oder was auch immer. Das hätte ganz anderen Fokus.

DW: Genau.

Was sollte verhindert werden? Was dürfte nicht passieren hinsichtlich des BGM?

MZ: Dass die Mitarbeitenden den Nutzen von dem nicht sehen. [...] Ein Beispiel, das mir in den Sinn kommt: Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Mir feiern jeden Erfolg von jedem Mitarbeiter. Wenn man Zusatzausbildungen macht. Und drei- bis viermal im Jahr haben wir Informationsveranstaltung, wo alle Leute zusammenkommen. Eine Rubrik dort ist auch Aus- und Weiterbildung, ein eidgenössischer Abschluss, CAS, MAS. Die bekommen Blumen. Die werden namentlich erwähnt und man sagt noch, was sie abgeschlossen haben. Es gibt Leute bei uns, die sagen „ja super, jetzt könnt ihr euch wieder feiern, ihr bei PUBLICA, habt ihr wieder einen mehr, wo ihr sagen könnt der hat etwas abgeschlossen“. Das ist so das typische Verhalten das man hat in der Unterstufe. Meinem Junior muss ich erklären, dass er nicht für den Lehrer in die Schule geht, sondern für sich selber. Bei Erwachsenen Leuten sollte man das eigentlich nicht mehr müssen. Und das sollte nicht passieren. Dass man das Gefühl hat „ja PUBLICA als Arbeitgeber macht jetzt wieder etwas“ und den Mehrwert selber nicht erkennt.

DW: Ja, es sollte auch die Freiwilligkeit, es sollte sich niemand gezwungen fühlen, finde ich. Es muss ja wirklich von der Person selber her kommen, dass sie merkt „ja, ich könnte ja vielleicht etwas mehr machen“. Aber irgendwie jemanden zur Gesundheit verdammen oder so, dass wäre schlecht. Es gibt ja so Unternehmen wo wenn man nicht auch noch rennen geht am Mittag, dann ist man niemand. Oder dass das wie ein Druck entsteht. Und der ist schlussendlich ja auch nicht förderlich.

Abschluss

Dann sind wir fertig. Ausser sie haben noch etwas, das jetzt noch nicht angesprochen wurde, Sie aber gerne noch festhalten möchten.

MZ: Ich glaube nicht

DW: Ja, es ist gut.

MZ: Ja.

DW: Es ist gut, dass wir dort weiterkommen. Dass wir dort aufbauen.

MZ: Ja.

F) Mail an interviewte Mitarbeitende

Sehr geehrte Damen und Herren

Gemäss dem Mail von Markus Zaugg vom 02.03.2016 haben Sie sich als Interviewpartnerinnen und Interviewpartner für meine Bachelorarbeit zur Verfügung gestellt. Vielen Dank dafür auch meinerseits.

Wie bereits erwähnt will ich mit den Interviews herausfinden, welches die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden von PUBLICA sind, welches ihre Bedürfnisse bezüglich BGM sind und wie sie die bisherigen gesundheitsfördernden Aktionen von PUBLICA bewerten. Ich werde dabei einerseits Ihre persönliche Meinung abfragen; andererseits werde ich Sie um eine Einschätzung über die Situation ihrer Kolleginnen und Kollegen bitten. Das Interview wird maximal eine Stunde dauern. Die erhobenen Daten werden vertraulich behandelt.

Um die Terminfindung für die einzelnen Interviews zu erleichtern, habe ich eine Doodle-Umfrage erstellt. Ich bitte Sie, die Umfrage bis am **Dienstag, 09. März 2016** auszufüllen und alle für Sie mögliche Termine anzugeben. Ich werde Ihnen anschliessend so rasch wie möglich den definitiven Termin mitteilen. Falls Ihnen die angegebene Zeitspanne aufgrund von Ferien oder anderen Abwesenheiten nicht möglich ist, können Sie sich gerne bei mir melden, damit wir einen anderen Zeitpunkt finden können.

Sie finden die Doodle-Umfrage unter dem folgenden Link: <http://doodle.com/poll/9afq6qzx9pfg9aq9>

Vielen Dank für Ihre Bemühungen. Bei Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Melanie Reber

Studentin BSc Angewandte Psychologie (Fachhochschule Nordwestschweiz)

G) Interviewleitfaden Mitarbeitende

Datum / Zeit	<i>diverse</i>
Ort	PUBLICA
Interviewende Person	Melanie Reber
Interviewte Person / Kontaktdaten	<i>diverse</i>
Evtl. Besonderheiten (Situation, Stimmung, Eindrücke, Vorfälle, Gesprächsklima, Verlauf)	

Checkliste vor dem Interview:

- Bedanken:** Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen.
- Ziel des Interviews:** Im Rahmen meiner Bachelorarbeit erarbeite ich ein Konzept für das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) von PUBLICA. Anhand von zehn Interviews mit Mitarbeitenden will ich herausfinden, welches die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden sind, welches ihre Bedürfnisse bezüglich BGM sind und wie sie die bisherigen gesundheitsfördernden Aktionen von PUBLICA bewerten.
- Aufnahme:** Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich das Gespräch aufnehme, damit ich bei der Auswertung Passagen nachhören und das Interview transkribieren kann? Die erhobenen Daten werden vertraulich behandelt.
- Dauer:** Das Interview wird maximal eine Stunde dauern
- Unklarheiten:** Haben Sie vor dem Interview noch eine Frage?

Teil I: Einstieg in das Thema		
1. Infos zur Person	Können Sie mir kurz Ihre Funktion beschreiben? (Idee von Arbeitsbedingungen der/des Interviewpartners/in erhalten)	
2. Begriffsverständnis BGM	Können Sie unter dem Begriff <i>betriebliches Gesundheitsmanagement</i> etwas vorstellen? Wenn ja, was? → <i>Definition nennen, um Begriff zu klären:</i> Bei BGM geht es darum, dass nicht nur einzelne gesundheitsförderliche Aktionen wie zum Beispiel bike-to-work oder eine Apfelaktion durchgeführt werden, sondern dass die betrieblichen Strukturen und Prozesse so organisiert werden, dass eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz möglich ist. BGM dient sowohl dem Unternehmen wie auch den Mitarbeitenden. Der Begriff „Management“ zeigt, dass die gesundheitsförderlichen Massnahmen strukturell und institutionell verankert sein müssen. → <i>klären, was ich unter Gesundheit verstehe (gemäss WHO)</i> Gesundheit ist vollständig körperliches, geistiges und soziales Wohlergehen und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen	
Teil II: BGM-Massnahmen von PUBLICA		
3. Gesundheitsförderung bei PUBLICA	Ist PUBLICA Ihrer Meinung nach ein gesundheitsförderlicher Arbeitgeber? Wenn ja, wieso? - Was ist gesundheitsförderlich? Was nicht? - Welcher Meinung sind Ihre (Team-)kollegen/innen?	
4. Bisherige Massnahmen	Was macht PUBLICA Ihrer Meinung nach bisher im Bereich BGM resp. für die Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden? Welche Massnahmen gibt es? (Was kommt den Leuten in den Sinn? Wenn nichts/nicht viel kommt, darauf hinweisen) → Massnahmen laut Verantwortliche HR - Teilweise Schulungen - Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung - Teilweise Schulung/Beratung zum Thema Sucht - Bike to work, Apfel, Gripeschutzimpfung - Vergünstigungen Sportangebote, Duschen im Gebäude - Ausgewogene Ernährung im Personalrestaurant - Sensibilisierungsaktionen (Artikel im Intranet) - Richtlinien, Verhaltenskodizes - Teilweise Rückkehrgespräche nach Krankheit	

	<ul style="list-style-type: none"> - Massnahmen zur Arbeitssicherheit - frühzeitige Problemabklärung und gezielte Unterstützung → Ergebnisse aus MAB (Leute sind zufrieden mit...) - Entscheidungsfreiheit - Werte wie Respekt/Toleranz, Konstruktive Kritik, Feedback - Anerkennung von Leistung, Lohn - Arbeitsmittel, Arbeitsplatzverhältnisse - Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben - Gegenseitige Unterstützung im Team allgemein und bei hohem Arbeitsanfall, Zufriedenheit mit Führung - Arbeitsklima (gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung) - Offener und rascher Austausch von Informationen - Veränderungsbereitschaft von allen - Rechtzeitiges Angehen von Konflikten 	
5. Beurteilung der Massnahmen	<p>Wie beurteilen Sie die bisherigen Massnahmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Weshalb wird etwas als positiv beurteilt? - Weshalb wird etwas als negativ beurteilt? - Wie sieht es bei Ihren (Team-)kollegen/innen aus? Wie beurteilen sie die Massnahmen? Was finden sie schlecht und was gut? 	
6. Zusätzliche Angebote	<p>Wünschen Sie sich zusätzliche Angebote oder Massnahmen? Wenn ja, welche?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was wäre aus Ihrer Sicht gesundheitsförderlich? - Weshalb wünschen Sie sich gerade diese Massnahmen? Was erwarten Sie davon? - Wie sieht es bei Ihren (Team-)kollegen/innen aus? Haben diese Wünsche geäussert? 	

Teil III: Belastungen und Ressourcen		
Das Arbeitsumfeld stellt einerseits Anforderungen an Mitarbeitende, die als Belastungen empfunden werden können. Auf der anderen Seite gibt es Ressourcen, die helfen, mit den Belastungen umzugehen. Ressourcen können beispielsweise persönlich, zeitlich oder sozial sein.		
7. Belastungen	<p>Welchen Belastungen und Anforderungen begegnen Sie in ihrem Arbeitsalltag? → <i>besondere Gefahren/Risiken, körperliche Belastung, Zeitdruck, Stress, geringer Handlungsspielraum, Monotonie, psychische/emotionale Belastung, grosse Verantwortung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie sieht es bei Ihren (Team-)kollegen/innen aus? Von welchen Belastungen und Anforderungen berichten diese? - Gibt es Belastungen resp. Anforderungen, von denen Ihrer Meinung nach die gesamte PUBLICA betroffen ist? 	
8. Ressourcen	<p>Was sind Ihre Ressourcen? Was hilft Ihnen, mit den Belastungen und Anforderungen umzugehen? → Team, Chef, Ablenkung, Privat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie sieht es bei Ihren (Team-)kollegen/innen aus? Welche Ressourcen haben diese? - Gibt es Ressourcen, von denen Ihrer Meinung nach alle bei PUBLICA profitieren können (betriebsumfassende Ressourcen)? 	
Teil IV: Beitrag der Mitarbeitenden zu BGM		
9. Beitrag Mitarbeitende	<p>Was könnten die Mitarbeitenden von PUBLICA Ihrer Meinung nach zum BGM beitragen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haben Sie eine Idee, wie Sie oder Ihre (Team-)kollegen/innen sich beteiligen könnten? - Was könnten Sie und Ihre (Team-)kollegen/innen tun, damit PUBLICA ein (noch) gesundheitsfördernder Betrieb wird? 	
10. Abschluss	<p>Haben Sie weitere Anmerkungen, die im Interview nicht angesprochen wurden? → Person über das weitere Vorgehen informieren</p>	

H) Definitionen Kategorien

Hauptkategorie	Unterkategorie	Definitionen	Ankerbeispiele	Kodierregeln
		"Es wird genau definiert, welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen." (Mayring, 2015, S. 97)	"Es werden konkrete Textstellen angeführt, die unter eine Kategorie fallen und als Beispiele für diese Kategorie gelten sollen." (Mayring, 2015, S. 97)	"Es werden dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestehen, Regeln formuliert, um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen." (Mayring, 2015, S. 97)
Verständnis von BGM	Allgemeines Verständnis	Aussagen, die das allgemeine Verständnis von BGM der Interviewten widerspiegeln.	<p><i>"Also für mich – ich stelle mir darunter vor – die Leute kommen hier hin, die Mitarbeiter, die arbeiten hier und man schafft ihnen Voraussetzungen, dass sie a) gesund bleiben können, dass sie ihren gut erfüllen können, dass schlussendlich längerfristig die Firma auch Vorteile daraus hat, als wenn jemand ein schlechtes Umfeld hat und viel ausfällt hat oder komplett ausfallen würde. Das ist das, was ich mir darunter vorstelle grob." (I3)</i></p> <p><i>"sondern einfach das man ein wenig schaut intern was können wir anbieten oder machen für die Mitarbeiter" (I1)</i></p>	allgemeingültige Aussagen, ohne Fokus auf bestimmte Massnahmenbereiche
	Fokus auf verhaltensorientierte Massnahmen	Aussagen, die widerspiegeln, dass der Fokus in der PUBLICA meist auf verhaltensorientierten Massnahmen liegt.	<p><i>"weil wir alle eigentlich sehr sportliche Bewegungsmenschen sind" (I1)</i></p> <p><i>"verteilen von Äpfeln oder irgendwo, ja, keine Ahnung, Möglichkeit zum Duschen, das man über den Mittag joggen gehen kann. Aber auch Arbeitsplatz, das der so eingerichtet ist, dass er ergonomisch ist, sage ich jetzt einmal; das er gesund ist" (I2)</i></p>	Fokus auf Aussagen, in denen verhaltensorientierte Massnahmen genannt werden. Dazu gehören meist die gesundheitsorientierten Massnahmen oder Massnahmen im Bereich der Ergonomie.

PUBLICA als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin	PUBLICA als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin	Aussagen, die die Frage beantworten, ob die PUBLICA als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin angesehen wird	<p>"Das ist sie, ja. Eben, was wir alles bekommen. Sie schauen wirklich. Und wenn man sich daran hält, ist ja das gesund." (17)</p> <p>"Ja, finde ich sehr, ja. Auch mit dem, was sie uns bereitstellen, finde ich, das ist wirklich gesundheitsfördernd" (14)</p>	
Belastungen	persönliche Belastungen	Alle Belastungen, die Personen aus ihrem persönlichen Umfeld oder aufgrund ihren Persönlichkeitseigenschaften mitbringt.	<p>"es gibt Leute, die müssen einfach die Dinge immer sehr genau machen und sind irgendwie nicht fehlertolerant. Das macht natürlich ihnen auch Stress." (15)</p> <p>"zum Beispiel jemand im Büro, der sicher nicht so einfach hat, [...] hat drei Kinder, die zwar recht erwachsen sind und trotzdem nicht" (16)</p>	Diese Belastungen haben eigentlich nichts mit dem Betrieb PUBLICA zu tun und können von diesem auch nicht beeinflusst werden.
	organisationale Belastungen	Belastungen, die sich aus dem organisationalen Umfeld ergeben.	<p>"Die Schwierigkeit, die man hat, ist, wir sind ein Team, das unterschiedlich arbeitet. Es sind unterschiedliche Arbeitszeitmodelle" (13)</p> <p>"Belastungsspitzen" (15)</p>	
	soziale Belastungen	Belastungen, die sich aus dem sozialen Umfeld (innerhalb der PUBLICA) ergeben	<p>"Aber das Team, das ich im Moment habe, ist halt recht schwierig." (16)</p> <p>"Missgunst könnte belastend sein" (19)</p>	
	physische Belastungen	Belastungen, die sich auf die Physis der Mitarbeitenden auswirken	<p>"gesundheitliche Probleme" (15)</p> <p>"Gebäude im Sommer" (13)</p>	
Ressourcen	organisationale Ressourcen	Definition Kategorie: Ressourcen, die die Organisation bereitstellt	<p>"einmal kompensieren kann eben aufgrund des flexiblen Arbeitszeitmodells, dass man halt einfach dann am nächsten Tag oder sonst einmal einen halben Tag nicht da ist oder so" (110)</p>	Gegenseitige Unterstützung im Team fällt unter diese Kategorie, nicht unter soziale Ressourcen. Auch die Arbeitsbedingungen innerhalb von PUBLICA gehören hier hinein,

			<i>"Und wir helfen auch einander, meine Kolleginnen und ich" (17)</i>	z.B. Arbeitszeitregelungen, Führungspersonen etc.
	soziale Ressourcen	Definition Kategorie: Ressourcen, die sich aus dem sozialen Umfeld ergeben (z.B. privates Umfeld)	<i>"so einen gemeinsamen Mittagstisch da im Büro unter Arbeitskollegen, wo wir wo sicher zur Förderung des Arbeitsklimas nicht so schlecht ist" (12)</i> <i>"Ich denke schon das ist bei uns so das. Wenn man nicht so mag oder wenn wir hier eine Sitzung haben und etwas in die IT zurückbringen muss, spricht man noch zwei drei Worte. Und dann hat man kurze eine Pause. Oder eben die Pause." (11)</i>	Soziale Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen, die ausserhalb der Arbeitsaufgaben gepflegt werden, werden mit dieser Kategorie codiert. Sozialer Austausch, der sich aufgrund der Arbeitsaufgaben ergibt z.B. gegenseitige Unterstützung im Team, gehört in die Kategorie organisationale Ressourcen.
	psychologische Ressourcen	Ressourcen, die die eigene Psyche bereitstellt	<i>"versuchen, einzuteilen und schauen, was hat Priorität und was nicht" (14)</i> <i>"genügend Erholungszeit im Leben um sich zu regenerieren" (15)</i>	Dazu werden auch Aspekte gezählt wie sich organisieren können, abschalten können etc.
	physische Ressourcen	Ressourcen, sich aufgrund der eigenen Physis ergeben	<i>"gute Gesundheit" (15)</i>	
Bisherige BGM-Massnahmen	arbeitsorientierte Massnahmen	Definition gemäss BGM-Pyramide von Bauer und Jenny (2015): Zu arbeitsorientierten Massnahmen gehören Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung, Führungsentwicklung, Organisationsentwicklung. Diese Massnahmen werden von Unternehmen nur selten mit Gesundheit verknüpft.	<i>"Arbeitszeitmodelle " (18)</i> <i>"Es wird auch ausbildungsmässig wird sehr viel gemacht. Das ist sicher auch fördert für die Zukunft, dass man die Leute unterstützt in Form von Ausbildungen die sie machen." (13)</i>	

	gesundheitsorientierte Massnahmen	Definition gemäss BGM-Pyramide von Bauer und Jenny (2015): Zu gesundheitsorientierte Massnahmen gehören Vorkehrungen, welche gesundheitsförderliches Verhalten unterstützen, beispielsweise Kurse zum Thema Ernährung oder die Gestaltung der Rahmenbedingungen (rauchfreie Umgebung, Ruheräume etc.). Das ist die typische betriebliche Gesundheitsförderung.	"Apfelaktion" (diverse Interviews) "bike-to-work" (diverse Interviews)	
	Arbeitssicherheit, Ergonomie, Arbeitsmedizin, Gesundheitschutz	Definition gemäss BGM-Pyramide von Bauer und Jenny (2015): Aspekte der vier Bereiche Arbeitssicherheit, Ergonomie, Arbeitsmedizin, Gesundheitsschutz.	"Stehpulte" (diverse Interviews) "die Stühle, die noch verstellbar sind" (14)	
	Absenzen-Management	Definition gemäss BGM-Pyramide von Bauer und Jenny (2015): Aussagen zum Thema Absenzenmanagement. Beim Absenzenmanagement geht es darum, dass die Absenzen von Mitarbeitenden systematisch überprüft werden, um wenn nötig gezielt intervenieren zu können.	Kategorie wurde nie genannt	
	Case-Management	Definition gemäss BGM-Pyramide von Bauer und Jenny (2015): Aussagen zum Case-Management. Das Case-Management kümmert sich um Langzeitabwesenheiten mit dem Ziel der Wiedereingliederung.	"ich sage es wird schon geschaut, auch dass sie wieder hier arbeiten können" (11)	
Bewertung aktueller Stand BGM	kritische Äusserungen zum aktuellen Stand	Aussagen, in denen sich die Interviewten kritisch zum aktuellen Stand des BGM bei PUBLICA äussern.	"Aber das ist jetzt etwas, das glaube ich wenn es einmal nicht da wäre ein Jahr habe ich das Gefühl würde wahrscheinlich niemand gross reagieren. Es wird einfach, man nimmt es, weil es da ist." (18) "Es sind manchmal im, ja, Grippeimpfung, ok, das ist gut, aber wäre jetzt für mich nicht so nötig" (14)	

Nutzen BGM wird in Frage gestellt	Aussagen, in denen der Nutzen von BGM in Frage gestellt wird.	<p><i>"Die Frage ist einfach wenn spricht man damit an? Ich habe so das Gefühl, wenn man irgendwie so sagt „wir zahlen jedem die Teilnahme am GP von Bern“, dann würden genau die gehen, die sonst auch gehen würden" (I2)</i></p> <p><i>"Ich weiss nicht, ob dann die Leute, wenn sie jetzt einmal kurz zwei drei Äpfel mehr essen am Schluss auch längerfristig mehr Äpfel essen oder gesünder sich ernähren." (I5)</i></p>	
Einstellung zu BGM ist individuell	Aspekt, der zeigt, dass die Einstellung zum BGM individuell ist und die Interviewten nicht immer auch für die anderen sprechen können. Nicht alle bewerten das BGM von PUBLICA gleich und nicht alle nutzen die Angebote gleich intensiv.	<p><i>"Dass man nicht jeden erreicht, das wird wohl jedem klar sein. Und dass nicht jedes Angebot von jedem umgesetzt wird oder eingefordert werden kann ist auch klar." (I9)</i></p> <p><i>"Wir sind ja über hundert Leute, von dem her denke ich, dass die das vielleicht nicht alle so sehen wie ich" (I6)</i></p>	
positive Beurteilung bisheriger Massnahmen	Bisherige Massnahmen, die positiv beurteilt werden, d.h. von den Interviewten als positiv empfunden und gelobt werden	<p><i>"Also ich finde das komplette Angebot finde ich super. Also ich finde es überhaupt gut, dass PUBLICA überhaupt etwas macht." (I9)</i></p> <p><i>"Ich glaube das Sportangebot, oder Sportangebot, mehr Garderobeangebot wird positiv beurteilt. Der, ich glaube, diese Pausenäpfel werden auch gebraucht." (I8)</i></p>	

	Aspekte mit Optimierungspotential	Definition Kategorie: Aspekte, die einen Zusammenhang mit BGM haben, für die aber <i>bisher noch keine konkreten Massnahmen</i> gibt. Diese Aspekte laufen bisher noch nicht gut, sind also aktuell eher negativ. Man müsste noch mehr machen resp. die Prozesse optimieren.	<p><i>"Aber es hat sicher auch den einen oder anderen Fall gegeben, die nicht optimal liefen. Wo man sicher besser hätte hinschauen müssen und früher hätte hinschauen müssen." (11)</i></p> <p><i>"Aber ja, vielleicht müsste man da halt auch einmal einen Schritt weitergehen oder ein wenig weiter denken und wirklich auch dort hin schauen, wo es irgendwie weh tut. Oder bei den Leuten, wo man irgendwie wirklich immer die permanent zu viele Stunden haben zum Beispiel. Bei denen, ja, keine Ahnung, vielleicht solche Leute, wo halt immer wieder ein wenig krank sind." (12)</i></p>	Im Gegensatz dazu werden Aussagen, in denen Verbesserungsvorschläge oder Erweiterungen für <i>bisherige</i> Massnahmen geäussert werden, mit "bisherige Massnahmen mit Verbesserungspotential" in der Hauptkategorie "weitere gewünschte Massnahmen" codiert.
weitere gewünschte Massnahmen	Einstellung zu weiteren Massnahmen	Meinungsäusserungen dazu, ob es überhaupt noch weitere Massnahmen braucht.	<p><i>"Schlussendlich sind wir hier da zum Arbeiten, und nicht für Fun zu haben" (13)</i></p> <p><i>"Also ich persönlich wäre sicherlich für, also, alles offen, was angeboten werden würde" (19)</i></p>	
	konkrete Vorschläge für weitere Massnahmen	Aussagen, in denen die Interviewten konkrete Vorschläge für weitere Massnahmen machen.	<p><i>"Ernährungsberatung-Sachen anbieten" (15)</i></p> <p><i>"Ruheraum, wo man über Mittag liegen könnte" (19)</i></p>	
	bisherige Massnahmen mit Verbesserungspotential	Aussagen, in denen Verbesserungsmöglichkeiten oder Erweiterungen für Massnahmen gewünscht werden, die es <i>bisher konkret schon gibt</i> .	<p><i>"einmal noch eine andere Aktion mit den Früchten machen. Oder immer Früchte zum Beispiel auflegen, saisonal könnte man vielleicht noch" (11)</i></p> <p><i>"Was sicher nicht schlecht wäre, ist – was ich generell sowieso immer schlecht finde, und das ist übrigens auch bei den Krankenkassen so, ich meine die einzige Gesundheitsförderung, die die kennen ist ein Beitrag an ein Fitness-Abo, wie das der einzige Sport wäre, den es gibt." (12)</i></p>	Aussagen, bei denen es um Aspekte geht, zu denen es <i>bisher noch gar keine Massnahmen</i> gibt, werden mit "Aspekte mit Optimierungspotential" in der Hauptkategorie "Bewertung aktueller Stand BGM" codiert.

Beitrag der Mitarbeitenden zu BGM	eigene Vorschläge für Beitrag zum BGM	Vorschläge zum Thema Beitrag der Mitarbeitenden zum BGM, die die Interviewten von sich aus machen.	<p><i>"Also einfach versuchen umzusetzen. Nicht nur sagen „PUBLICA könnte das ja noch geben, warum hat sie das eigentlich nicht schon getan?“ sondern, ja, sondern einfach aktiver werden schlussendlich. Also jetzt nicht aktiv einfordern, sondern aktiv einmal kommunizieren." (19)</i></p> <p><i>"Aber ich glaube durch das Bewusstsein kann man wahrscheinlich am meisten selber verändern." (18)</i></p>	In dieser Kategorie bringen die Interviewten eigene Ideen.
	Reaktion auf Vorschlag BGM-Team	Reaktionen auf den Vorschlag der Interviewerin, dass die PUBLICA ein BGM-Team gründen könnte.	<p><i>"Aber sicher wäre auch so etwas Gutes wenn man sie wie eine Mitglieder hätte von Mitarbeitern, die so für das zuständig wären" (14)</i></p> <p><i>"Ich habe nicht so gerne solche Sachen, das ist nicht mein Ding." (17)</i></p>	Aussagen in dieser Kategorie sind Reaktionen auf eine Idee der Interviewerin.
	Einstellung zu Engagement der Mitarbeitenden	Meinungsäußerungen zum Thema Beitrag der Mitarbeitenden zum BGM (gut, schlecht, nötig, nicht nötig etc.).	<p><i>"Da weiss ich halt dann nicht, wie es genau, ob es überhaupt noch nötig ist" (11)</i></p> <p><i>"mehr Engagement zeigen in dieser Beziehung" (19)</i></p>	
Unternehmenskultur PUBLICA	allgemeine Aussagen zur Unternehmenskultur von PUBLICA	Aspekte, die sich auf die allgemeine/grundsätzliche Unternehmenskultur der PUBLICA beziehen.	<p><i>"Das ist, das sind alles so Punkte, vielleicht ein bisschen mehr oder weniger intensiv auf das gesundheitliche oder Betriebsmanagement, aber es sind alles einfach Punkte, wo es mich dünkt, die auch an der Moral – das ist ja auch ein Teil davon, oder? – der Mitarbeitenden, wo das unterstützt." (110)</i></p> <p><i>"Es gibt Bereiche wo das Klima nicht gerade so gut ist, also nicht schlimm ist, aber gerade so gut. Wo man denkt „ok, ich bin lieber dort; ich bin froh, wenn ich wechseln kann“" (14)</i></p>	

	Teamkultur	Aspekte, die sich auf die Kultur innerhalb der Teams beziehen.	<p><i>"Aber es kommt immer wieder ein wenig auf das Team an, das ist natürlich unterschiedlich" (I3)</i></p> <p><i>"Zum Beispiel organisiert zwischendurch jemand etwas privates zum Beispiel. Einmal ein Essen irgendwo. Da passieren schon noch Dinge, ja. Und die werden eigentlich auch diese Sachen, die man werden auch umgesetzt anschliessend" (I2)</i></p>	Nicht zu verwechseln mit organisationalen Ressourcen und Belastungen. Hier liegt der Fokus nicht auf Ressourcen und Belastungen.
	Konfliktkultur	Aspekte, die sich auf die Konfliktkultur von PUBLICA beziehen. Beispielsweise mit Konflikten umgegangen wird.	<p><i>"dass man sicher eben zum Teil etwas nicht ganz stimmt, und dass man es eigentlich wie ignoriert und nicht hinschaut, so. Dass man halt ein wenig den Konflikten aus dem Weg geht zum Teil" (I1)</i></p> <p><i>"Und es ist halt schon ein bisschen so, also jemand, der irgendwie immer ja und amen sagt – das ist jetzt vielleicht ein etwas übertriebener Ausdruck, aber jemand, der halt mitschwimmt und macht und tut – ist halt immer angenehmer als jemand, der ein wenig rebelliert oder einmal entgegenhält. Ich sage ich finde immer also in der heutigen Arbeitswelt [...] flexibel ist, ja." (I6)</i></p>	Nicht zu verwechseln mit organisationalen Ressourcen und Belastungen. Hier liegt der Fokus nicht auf Ressourcen und Belastungen.
	Benefits und spezielle Anlässe	Allgemeine Benefits, die den Mitarbeitenden geboten werden, aber keinen direkten Zusammenhang zu BGM (z.B. Fringe Benefits, Ausflüge und Events, kleine Geschenke wie Grittibänz und Schoggi-Osterhase, KITA, etc.). Indirekt haben diese Aspekte aber doch eine Auswirkung auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Diese Aspekte zeigen auch, welche Kultur bei PUBLICA herrscht.	<p><i>"firmenübergreifende Events die man hat, die sicher so zur Förderung der Kultur schon auch" (I2)</i></p> <p><i>"Grittibänze, Ausflüge" (diverse Interviews)</i></p>	

I) Zuordnung Interviewausschnitte zu Kategorien

Hauptkategorie	Unterkategorie	Segmente
Verständnis von BGM	Allgemeines Verständnis	<p>12: Aber was das dann für einen Einfluss auf die Gesundheit hat</p> <p>110: Also eigentlich das wir in dem Bezug, die PUBLICA schon eigentlich recht viel macht. Und was ich nicht wusste, ist zum Beispiel dass das eben mit sogenannten Kennzahlen versehen wird und auch – wie soll ich sagen – wahrscheinlich sporadisch überprüft wird, was das für eine Auswirkung hat.</p> <p>13: Also für mich – ich stelle mir darunter vor – die Leute kommen hier hin, die Mitarbeiter, die arbeiten hier und man schafft ihnen Voraussetzungen, dass sie a) gesund bleiben können, dass sie ihren gut erfüllen können, dass schlussendlich längerfristig die Firma auch Vorteile daraus hat, als wenn jemand ein schlechtes Umfeld hat und viel ausfällt hat oder komplett ausfallen würde. Das ist das, was ich mir darunter vorstelle grob.</p> <p>15: also ich denke ich verstehe es so eigentlich umfassend. Eben, was macht die Firma gewissermassen körperlich, eben Stehpulte und so weiter. Aber auch wie sieht die Arbeitsaufteilung aus</p> <p>12: Das Wohlbefinden würde sich sicher verbessern, die Gesundheit vielleicht nicht unbedingt</p> <p>13: Genau. Das ist für mich genauso auch wichtig. Wenn wir sagen jemand fehlt oder Fehlzeiten hat, muss über – also das ist meine Meinung – muss es über die Führung. Es kann nicht nur an das HR abgegeben werden</p> <p>12: Gesundheitsmanagement denke ich ist einfach die Punkte, die das Unternehmen unternimmt zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden, in Form von – keine Ahnung</p> <p>13: Ich habe mir zum Beispiel auch notiert; für mich ist auch das Pult, das ich in der Höhe verstellen kann, geht auch in diese Richtung. Und das ist ja nicht jemand, der krank ist, dass ist jemand, der gut „zwäg“ ist und das auch erhalten kann. Also sprechen wir vom selben.</p> <p>18: Ich, also, was ich mir darunter vorstellen kann ist, dass man, das die Firma eigentlich auch ein Interesse hat, dass ihre Mitarbeiter nicht krank werden und entsprechend eben auch Massnahmen ergreift; sei es präventiv oder dann auch sonst, um diese Ausfälle und Kosten gering zu halten und natürlich eben die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern.</p> <p>19: irgendetwas, was der Betrieb für seine Mitarbeiter noch zusätzlich machen könnte, so als Goodie, so in dem Stil</p> <p>13: Ja, es muss von der Firma gelebt werden, und nicht von einer Abteilung vorgelebt werden</p> <p>12: Ja, oder ich unterscheide eigentlich Gesundheit und Wohlbefinden, sagen wir es einmal so. Ich meine Gesundheit ist etwas, man ist körperlich gesund und das andere ist man fühlt sich wohl</p> <p>11: sondern einfach das man ein wenig schaut intern was können wir anbieten oder machen für die Mitarbeiter</p> <p>15: stress/nostress, wo es eben auch so einen Fragebogen hat. Ich glaube es geht so ein bisschen um... Also ich glaube es geht so ein bisschen umfassend verstehe ich es, was bieten wir auch im Personaldienst für Unterstützung an, was machen wir – also eigentlich was machen wir, dass es schlussendlich unseren Mitarbeitenden gut geht. Oder was machen wir eben falsch, unnötigerweise, dass es ihnen nicht gut geht</p>
Verständnis von BGM	Fokus auf verhaltensorientierte Massnahmen	<p>11: Beteiligung an Fitness-Abos, das haben wir zum Beispiel oder Kurse oder irgendetwas</p> <p>11: Ich wüsste nicht was noch gesund wäre</p> <p>11: weil wir alle eigentlich sehr sportliche Bewegungsmenschen sind</p> <p>12: verteilen von Äpfeln oder irgendwo, ja, keine Ahnung, Möglichkeit zum Duschen, das man über den Mittag joggen gehen kann. Aber auch Arbeitsplatz, das der so eingerichtet ist, dass er ergonomisch ist, sage ich jetzt einmal; das er gesund ist. Licht, was auch immer. Das, was dazu gehört, dass man sich einfach wohl fühlt. Und dann vielleicht auch die ganzen Massnahmen in Bezug auf Sicherheit, also, das heisst, wenn es brennen würde, dass man ein Konzept hat. Oder dann auch wenn jemand gesundheitliche Beschwerden hat, dass entsprechende Leute ausgebildet sind oder hier auch irgendwie so Notfallkoffer [...].</p> <p>14: zum Beispiel die Äpfel, die sie uns bereit stellen für zwei Monate soviel ich weiss, finde ich das ist Gesundheits - wo der Betrieb uns bringt. Die Pulte, die man hoch und hinunter kann, die Stühle, die noch verstellbar sind und die Abos, die vergünstigt werden, also Fitnessabos, wo man Vergünstigung bekommt. Wasserspender, die wir bekommen und dass wir Grippeimpfungen habe ich hier auch noch. Und es gibt noch ein bike-to-work, wo die PUBLICA mitmacht, wo man sich freiwillig anmelden kann wo jedes Jahr ist immer im Juni</p>

		<p>16: Ja, also, eben, PUBLICA hat ja im Intranet so einen Link, wo man schauen gehen kann was man eben alles für die eigene Gesundheit am Arbeitsplatz oder auch einmal in einer Pause – eben wie Fitness – machen kann. Sie haben es jetzt gut, also ich habe heute noch kurz ehrlich gesagt geschaut, weil ich brauche es nicht wirklich, also ich weiss, wie man zum Beispiele diese Stehpulte einrichten sollte, damit man richtig steht oder das man richtig sitzt am Arbeitsplatz, das weiss ich. Aber sonst, also so profitieren von Fitness, günstigen Fitnessabos tue ich persönlich jetzt nicht. Bike-to-work kann ich auch nicht mitmachen, weil ich wohne zu weit weg respektive ich habe einfach ein bisschen da ein Zeitmanagementproblem, wenn ich mit dem Velo kommen würde, weil ich habe zwei Kinder. Genau. Ja, und was ich zum Beispiel gar nicht – ich bin ein totaler Impfgegner – und darum kann ich jetzt zum Beispiel die Gripeschutzimpfung nicht wirklich unterstützen. Also weil ich lasse mich nie impfen hier. Was mich ein bisschen schade dünkt diesbezüglich ist, früher hat es jeweils so ein Alternative gegeben, ein Fläschchen Echinasea vom A. Vogel, das gibt es heut nicht mehr. Das finde ich noch schade, weil ich habe jeweils das Fläschchen genommen mit den Tropfen. Genau. Was hat es noch? Ja, ich glaube, es sind noch so Berichte drin über Humor und so, das finde ich noch schön, also das man dort [...] nachlesen kann. Ja und „heisse Tipps für im Winter“ glaube ich. [...] oder wie das heisst, hat es auch noch. Ja, eben, wie gesagt, ich wende es nicht wirklich gross an jetzt. Aber sie machen sicher etwas und das finde ich ok. Also dass man eben auch Vergünstigungen für ins Fitness bekommt. Die, die jetzt 100% arbeiten und über den Mittag ins Fitness gehen [...] schön [...].</p> <p>17: Aber eben, ich bin einfach nicht sportlich.</p> <p>17: Aber wir sind einfach nicht so sportlich.</p> <p>17: Ich habe eigentlich schon alles gesagt dünkt mich.</p> <p>17: Ja, so dass wir verstellbare Tische haben, oder? Und gute Stühle. Und dann haben wir das Internet und da tun sie jeweils so Vorschläge rein, wie man sitzen sollte. So für die Gesundheit schreiben sie. Und dann eben haben wir so Mrs. Sporty, hätten wir Vergünstigung. Und dann – das stimmt schon – Grippeimpfung haben wir, oder? Und dann haben wir überall Wasserspender. Eben, Vergünstigung für ins Fitnessstudio und im Herbst bekommen wir immer einen Apfel jeden Morgen. Ja, und eben da diese Tipps, die sie einem geben. Genügend Bewegungen und ja...</p>
<p>PUBLICA als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin</p>	<p>PUBLICA als gesundheitsförderliche Arbeitgeberin</p>	<p>16: Ja, also, sie machen sicher wenn etwas ist – also ich kenne es halt mehr von anderen, nicht persönlich von mir, also ich bin auch schon einmal ausgefallen längere Zeit – ich habe nicht, also ich hätte nichts sagen können, es wurde einfach auch akzeptiert, man hatte vielleicht Gespräche oder so, aber es war kein Problem. Dann kenne ich andere Fälle, die halt schlimmeres haben oder Burnout oder ich weiss auch nicht. Dann finde ich eigentlich die Unterstützung von ihnen auch immer sehr korrekt. Also das ist nicht so, dass sie irgendwie einfach jemanden wegmobben oder loswerden oder so. Also es hat natürlich alles Grenzen. Es kommt immer auch auf die Gegenpartei an</p> <p>110: Aber ich muss sagen – oder wie soll ich sagen – ich habe wie ein bisschen das Gefühl, dass jetzt aufgrund von dem, wo ich das Thema andiskutiert habe, haben die Leute dann auch angefangen - mir ist es fast ein bisschen ähnlich gegangen. Man nimmt es mit der Zeit gar nicht mehr so fest wahr.</p> <p>15: Aber es ist natürlich so, am Schluss ist ein Bürojob und man sitzt viel, das ist nicht sonderlich gesundheitsfördernd, man schaut immer viel in den Bildschirm, das ist auch nicht gesundheitsförderlich. An diesem Arbeitsumfeld vom Büroplatz ist aus meiner Sicht nicht – also ja, ich sage einmal – kann man nicht viele ändern. Ich meine wir haben zwei Bildschirme, wir haben höhenverstellbare Pulte, aber am Schluss ist es trotzdem man sitzt den ganzen Tag grosso modo und schaut in den Bildschirm. Das können wir niemandem abnehmen.</p> <p>16: Aber ich denke, dass jeder unter dem Strich gut wegkommt. [...] Ja, wenn man halt so in der Privatwirtschaft schaut, das ist vielleicht auch der Vorteil, dass wir eine grosse Firma sind. Wenn man andere, kleinere Firmen sieht, die können vielleicht nicht so viel Mutterschaftsurlaub bieten, oder ja, all diese Sachen. Familienzulagen oder eben psychische Unterstützung, wir können auch jederzeit zu Bundesamt für Gesundheit oder ins EPA wenn etwas ist. [...] helfen könnten oder haben irgendeine Adresse, wo wir uns wenden können.</p> <p>17: Aber mich dünkt es sie machen viel für uns.</p> <p>18: Also das das wird sehr geschätzt von den meisten vom Team.</p> <p>17: Also sie schauen gut zu uns.</p> <p>11: Also wir haben ja, ich denke es ist ok</p> <p>15: Am Schluss ist eben auch stark subjektiv, was man als Stress empfindet und was man oder wenn man sich wohl befindet, welche Faktoren müssen [...] stimmen</p> <p>11: Da dürfen wir uns nicht beklagen</p> <p>110: Das Angebot dünkt mich relativ gross, wir haben da einmal so diese Sachen, die rein spontan in den Sinn gekommen sind, einmal notiert und ich musste feststellen das ist ja unheimlich, was da schon alles läuft in diese Richtung.</p> <p>110: Das denke ich insgesamt auch.</p> <p>17: Das ist sie, ja. Eben, was wir alles bekommen. Sie schauen wirklich. Und wenn man sich daran hält, ist ja das gesund.</p> <p>14: dass es wirklich gesundheitsfördernd ist für alle Mitarbeitenden und vor allem auch für uns Lernende finde ich es wirklich gut</p>

	<p>13: Deshalb sage ich „ja, aus Überzeugung, weil ich es auch beurteilen kann, es machen es nicht alle Arbeitgeber in diesem Umfang</p> <p>11: Eben wir haben schon recht – also uns geht es wirklich schon recht gut</p> <p>15: Es ist auch immer die Frage, wie man eingestellt ist zu Veränderungen und so weiter. Das ist aber sehr individuell würde ich da sagen. Also schlussendlich ist es auch wie empfinden die einzelnen Leute Stress. Oder empfinden sie keinen Stress in der Arbeit. Und das würde ich sagen ist ein bisschen unterschiedlich</p> <p>19: Grundsätzlich würde ich sagen, ich denke, die sind gleicher Meinung.</p> <p>13: habe gemerkt, was man hier den Mitarbeitenden bietet und was an anderen Orten geboten wird. Und dass man hier eigentlich aus super Voraussetzungen schafft für den Mitarbeitenden selber; wo in die Richtung hineingeht</p> <p>17: Ich brauche es nicht so, aber das hat es.</p> <p>18: Ich glaube Gesundheit hat einen gewissen Stellenwert bei PUBLICA, durch, ja, verschiedene Massnahmen.</p> <p>15: Ich würde sagen wir bemühen uns stark. Ob wir – ich würde aber nicht sagen, dass wir kein Potential mehr haben. Ich glaube wir machen viele Dinge, die eben zur Förderung – sei es Arbeitsplatz, Goodies, bike-to-work</p> <p>19: Ist er, meiner Meinung nach. Weil wenn ich irgendwo denke ich habe ein Problem, wo ich zum Beispiel unterstützt werden könnte, sei es mit – sagt man denen – Stehpulpen zum Beispiel, mit IT zusätzlichen oder Unterstützungsobjekten wie zum Beispiel sei es das Mauskissen, sei es zum Schreiben. Also das beziehe ich jetzt eigentlich auch auf als gesundfördernde Massnahme. Dann muss ich sagen, also mit meinem Anliegen bin ich noch nie abgelehnt worden. Das heisst ich wurde immer unterstützt. Entweder hatten wir es irgendwo in einem Schrank liegen oder, ja, man hat irgendwie versucht es irgendwo zu einem späteren Zeitpunkt zu bekommen. Also darum, ja, doch PUBLICA ist ein gesundheitsfördernder Betrieb.</p> <p>14: Ja, finde ich sehr, ja. Auch mit dem, was sie uns bereitstellen, finde ich, das ist wirklich gesundheitsfördernd</p> <p>16: Ja, ich denke das, was in ihrem Ermessen steht machen sie. Also was halt ein Arbeitgeber an die Gesundheit vom Mitarbeiter beitragen kann, denke ich, wenn man auch immer, egal – wie Sie sagen – ob es jetzt psychisch, physisch ist, kann man glaube ich auch immer zu ihnen gehen und irgendwie das – also ich bin seit zwanzig Jahre hier, also ich hatte nie das Gefühl, dass ich nicht, wenn es mir nicht gut geht oder so, da sind sie eigentlich sehr entgegenkommend. Ja, [...] jederzeit ein Problem ankünden, was auch immer es ist, denke ich, also [...] es kommt immer auf die Transparenz an. Also dass, ja, von dem her, fühle ich mich persönlich eigentlich wohl. Also ich hatte auch schon Sachen in meinem Leben, wo ich einmal nicht arbeiten kommen konnte und da muss ich sagen hatte ich hier nie ein Problem.</p> <p>12: Klar, ich sage jetzt einmal im Bereich der Arbeit ist im Prinzip wahrscheinlich das, was am meisten auf die Gesundheit wirkt, im Prinzip die Arbeitsbelastung. Und – es ist jetzt noch schwierig einzuschätzen für den ganzen Betrieb – aber ich meine, das hat natürlich – oder haben die Organisationen des Bundes an bisschen als Charakteristik – dass sie natürlich, ja, dass der Leistungsdruck vielleicht nicht ganz so hoch ist wie es vielleicht in der Privatwirtschaft der Fall ist. Insofern kann man natürlich sagen, ja, dass wir hier sicher, ja, dass die Leistung nicht alles ist, was zählt und so die Leute sicher auch nicht gerade wegen Burnout und solchen Dingen krank werden. In den anderen Punkten denke ich schon, ja, dass sie eigentlich schon einiges auch unternehmen. Es ist noch schwierig so zum Abschätzen, ob das jetzt viel oder wenig ist. Ja, ja, wahrscheinlich so Mittelmass. Man könnte mehr, aber es gibt sicher auch Unternehmen, die weniger machen</p> <p>11: man kann eigentlich sagen, dass uns unser Arbeitgeber viel bietet, was all diese Sachen anbelangt</p> <p>18: Nein, ich glaube, der eine zum Beispiel sagt, dass er sich auch besser fühlt, seit er bei der PUBLICA ist gegenüber vorher, weil er hier eben auch immer Sport machen kann.</p> <p>13: Sehr</p> <p>110: Sehr ja</p> <p>18: So ein bisschen solche Aktivitäten, die, ja, eigentlich auch der Gesundheit der Mitarbeiter dienen, jetzt mehr – ich sage einmal – der körperlichen Gesundheit. Dann die anderen Aspekte ist für mich schwieriger zum Beurteilen, ob es wirklich fördernd ist, oder...</p> <p>11: Sonst rein von den Goodies und allem was wir haben, haben wir schon sehr sehr viel, das haben Sie sicher auch gesehen. Ich weiss nicht, wie es in anderen Unternehmen ist, aber wir haben ja schon sehr viel</p> <p>19: Und ich glaube viele Sachen sind vielleicht gar nicht so bewusst, dass das eigentlich gesundheitsfördernd ist und man nimmt sie vielleicht als selbstverständlich auf, obschon das für andere Betriebe gar nicht selbstverständlich ist.</p> <p>11: Uns geht es von dem her wirklich gut</p> <p>11: Von dem her ist es sicher ok</p>
--	--

<p>Belastungen</p>	<p>persönliche Belastungen</p>	<p>15: Aber ist Frage ist eben, was macht man dann in diesen Regenerierungsphasen. Erholt man sich wirklich oder viel Wert hat man, oder hat dann irgendwie familiär irgendwie Betreuung von Grosseltern, die sterben, wo man organisieren muss. Das ist nicht sonderlich viel Erholung.</p> <p>15: Also ich einmal jemand, der schon – oder ich sage einmal – der halt zu Hause sehr viel tragen muss alleine auch, also, als Mutter, hat es natürlich schon, also ist natürlich dann schneller, also, kann es sein – es ist nicht bei allen gleich – aber kann es sein, dass man viel schneller auch im Beruf ein bisschen am, ja, an die Grenze kommt, weil man halt mehr unter einen Hut bringen muss. Das ist auch für die, also, das merke ich auch bei mir selber. Es ist gemütlicher, je weniger man überall hat. Also ich glaube das ist eigentlich der stärkste Stressfaktor, den ich jetzt persönlich sehe.</p> <p>18: Belastungen, einige haben junge Familie mit Kindern. Und das heisst dort müssen sie das auch ein bisschen handhaben können.</p> <p>16: Da bin ich eigentlich wohl; ausser, dass ich nicht so sprachbegabt bin. Aber da, das ist auch nicht das Problem, also das muss ich auch [...] und das habe ich auch schon gemacht, aber Franz ist einfach nicht mein Ding</p> <p>16: dann bringen sie halt privates mit</p> <p>15: direkt zusammenarbeite, haben beide auch keine einfache familiäre Situation, haben beide Kinder, beide relativ kleine Kinder. Ich sage einmal das ist schon relativ, also ich würde sagen das ist schon irgendwie einmal Grund, ein Grundstress oder eine Grundbelastung, die schon, also die schon, ich meine sie haben schon relativ viele Ressourcen belastet, die einem dann fehlen je nach dem. Also wo man einfach irgendwie gut organisieren muss</p> <p>15: es gibt Leute, die müssen einfach die Dinge immer sehr genau machen und sind irgendwie nicht fehlertolerant. Das macht natürlich ihnen auch Stress.</p> <p>15: schwierigeres Privatleben</p> <p>16: zum Beispiel jemand im Büro, der sicher nicht so einfach hat, [...] hat drei Kinder, die zwar recht erwachsen sind und trotzdem nicht, mit Drogen und so</p> <p>15: Ja, also, ich meine, also ich glaube – aber das kämpft jeder ein bisschen damit – [...] alles unter einen Hut zu bringen, eben, schlussendlich eigentlich beraten zu können, dann eben irgendwo auch Selbstverwirklichung sage ich dem einmal, oder die eigene Gesundheit, selber irgendwo noch ins Fitness gehen wollen oder ein bisschen Sport machen oder sonst. Und dann schlussendlich auch die Arbeit. Eigentlich diese drei Komponenten effizient unter einen Hut zu bringen.</p>
<p>Belastungen</p>	<p>organisationale Belastungen</p>	<p>16: Aber es gibt sicher viele Leute, die bei uns nicht so, also die recht unzufrieden sind. Und trotzdem gibt es solche, die es eben zum Laufen bringen und die halt flexibler sind und sich da nicht so viele Gedanken machen oder auch [...] Charaktersache. Ja.</p> <p>11: Aber ich denke das kann man nicht – es gibt halt Spitzenzeiten und andere Zeiten – das kann man fast nicht, kann man glaube ich nicht lösen</p> <p>14: Aber im Controlling oder Buchhaltung ist es wirklich wie eine wo ein belastet. Weil man muss einfach dann fertig sein und der Jahresbericht muss dann geschrieben sein.</p> <p>14: Aber jetzt habe ich, die vom dritten Lehrjahr, die, die im Controlling und in der Buchhaltung, die haben ziemliche Anforderungen. Vor allem die, die in Dezember dort sind, die müssen den Jahresbericht schreiben, die Jahresabschlüsse. Also sie, die im Dritten ist und im Dezember in der Buchhaltung war, war recht auch immer bis um 18 Uhr hier geblieben, weil sie eigentlich auch recht viele Anforderungen haben. Und im Dritten, wenn man in der Vorsorge ist, haben die Praxisausbildner sagen auch, im dritten Lehrjahr bist du wie eine normale Mitarbeiterin. Also man muss Telefon entgegennehmen können und beantworten, ob jetzt Französisch oder Englisch. Das sind jeweils schon noch Anforderungen</p> <p>14: also fast in jedem Bereich, müssen die kontrolliert werden</p> <p>16: Also ich bin da, ich bin vielleicht ein bisschen Mädchen für alles [...] PUBLICA. Weil ich bin schon lange dabei und ich mich kann man auch herumschieben</p> <p>19: Anfang des Jahres, Ende des Jahres, wenn Jahreswechsel, das sind so die Traditionstermine, wo man hat.</p> <p>110: Arbeitsanfall</p> <p>12: auch den wirtschaftlichen Druck dass wir wirklich gut sind, weil wir wirklich auch verglichen werden können mit anderen.</p> <p>19: ausserordentliche Pressemitteilungen</p> <p>11: Bei Projekte zum Beispiel, [...] Projektarbeiten. Und dann sind eigentlich immer die gleichen Leute in den Projekten, wo sich halt dann einfach so aufstapeln</p> <p>15: Belastungsspitzen</p> <p>17: Das ist bei uns sehr unterschiedlich. Manchmal haben wir so viel zu tun, dass wir nicht wissen, wo wehren. Und manchmal gibt es Tage, wo Flaute ist.</p> <p>13: Das ist schon schwierig, dort die Ressourcen zu finden, Ferienplanung nebeneinander vorbei zu bringen</p> <p>18: das ist sowieso eigentlich in unserem Beruf mit mehr und mehr tut sich das ein wenig oder mit den Geräten, die man heute hat und immer überall Mails lesen kann wird es ist es manchmal schwierig. Was ich auch schon festgestellt habe ist bei mir oder auch bei Kollegen, dass man auch in den Ferien reinschaut. Das kommt jetzt vielleicht nicht gerade hier rein, aber [...] etwas, was man, ja, ein bisschen kontrollieren müsste [...].</p>

13: Das zweite ist, wir haben vom Alter her sehr grosse Unterschiede im Team, zwischen jungen Leute, zwischen älteren Leuten. Dort kommt dann dazu, dass die einen sicher mehr Erfahrung haben, den anderen vielleicht die elektronischen Dinge einfacher fallen.

13: Die Schwierigkeit, die man hat, ist, wir sind ein Team, das unterschiedlich arbeitet. Es sind unterschiedliche Arbeitszeitmodelle

14: dieser Jahresbericht der wird dann ja auch externen Leuten verschickt und der muss einfach dann fertig sein und alles muss stimmen

11: eben in der Vorsorge ist es wenn ein wenig Versände sind, bei uns ist es wenn wir Sitzungen hatten mit dem Protokoll und Vorlagen und in der IT ist es jetzt haben wir gerade jetzt schauen wir gerade das ganze IT neu an. Die haben natürlich jetzt gerade Spitzenzeit

12: eine Menge Verantwortung

11: Einfach so bei Versänden von PAs oder Unterlagen, oder Neuregelungen, dann haben sie einfach wirklich Spitzenzeiten, wo man einfach wirklich arbeiten muss oder da sein. Da kann man sicher nicht mal ein bisschen herumschwatzen, da muss man einfach da sein. Dann gibt es wieder diese Sommerflauten zum Beispiel. Das ist eigentlich durch die ganze PUBLICA ein wenig dasselbe

19: gewisse Perioden im Jahr

12: gewissen Leistungsdruck, dass man diese Ergebnisse wirklich auch erfüllt

13: Ich hatte riesige Belastungen mit einem Mitarbeiter, der wirklich ein gesundheitliches Problem hatte.

19: Ja, das kann je nach dem es gibt die – wie man so schön sagt – die angenehmen Gespräche, die man führt mit dem Lernenden, und es gibt natürlich auch die unangenehmen Gespräche, die man führen muss mit dem Lernenden. Und das ist die eine Variante. Und die letzte Variante ist die, wenn die Eltern dann noch dabei sind, dann es ist wieder etwas anderes. Also das kann schon zu Belastungen führen, wo man dann zu Hause merkt „Wie werde ich das formulieren? Soll ich das so formulieren? Warte ich besser zwei Tage, bis sich die Gemüte beruhigt haben und spreche es dann nochmal an?“. Das sind schon so Gedankengänge, die dann präsent sind.

16: Ja, ja, ich denke schon, dass es gewisse Stellenpositionen oder auch gewisse Entscheide über gewisse Sachen immer wieder fallen, wo die Mitarbeiter mehr Mühe haben als das Kader. Oder wie es eben abläuft oder welchen Hintergrund haben sie jetzt gehabt oder so. Es gibt sicher schon individuell Sachen, die nicht ganz fair sind.

18: Ja, und dann gibt es natürlich eben bei uns gibt es das Tagesgeschäft oder das operative Geschäft, wo man eben viel schnell muss, das kann nicht irgendwie einen Tag liegen bleiben. Deshalb muss man wirklich dort immer schnell reagieren. Und andere Sachen, die schon länger warten können. Und dort muss man – diese Unterschiede dann muss man ein bisschen priorisieren können. Das können halt manchmal nicht alle so gut.

18: Ja, weil, oder, mein Vorgesetzter der reagiert immer sehr schnell auf alle Mails. Und das hat natürlich, er erwartet eigentlich schon von uns, dass wir auch immer rasch reagieren. Wir müssen nicht immer gleich eine Antwort haben, aber einfach dass man rasch reagiert. Und ja, dann ist das schon ein gewisser Druck. Das stimmt, ja. Es ist nicht so, also, es ist nicht etwas, wo man jetzt eigentlich – wegen dem kann ich nicht nicht schlafen, weisst du. Aber ja, es tut, die Art und Weise, wie man arbeitet ist es manchmal, kann es einen [...] beeinflussen.

18: Ja. Belastungen sind – ich glaube mit dem wo ich am meisten kämpfe ist mit dem, oder so wie man heute arbeitet mit den Mails, ist einfach, ist häufig so dass man dann nicht mehr sehr konzentriert an etwas arbeiten kann. Entweder stellt man Mails ganz ab, dann kann man vielleicht ruhig daran arbeiten. Oder man lässt es einfach drauf und dann wird man wieder abgelenkt. Und so ein bisschen das Handling von diesen ganz verschiedenen Anfragen ist, ja, muss halt jeder versucht, sich selber zu organisieren. Aber es ist, glaube ich, es ist nicht immer sehr einfach. Und ich habe schon festgestellt mit den anderen Leuten, mit denen ich spreche, die haben das jeweils auch [...] Problematik. Einerseits ist es sehr gut, oder, weil man kann sehr viel sehr schnell erledigen, was man vielleicht früher länger hatte. Andererseits, eben, ist man dann eigentlich an drei verschiedenen Sachen und dadurch auch nicht mehr so konzentriert.

19: klassisches Beispiel: Home Office. der eine darf, der andere darf nicht, warum darf der, warum darf der nicht. Halt solche Sachen, so, ja, wo eigentlich nicht redenswert ist – eigentlich. Weil grundsätzlich ist es ja der Job, den man macht. Von da her würde ich sagen, ja, es kann bei dem einen oder bei dem anderen zu einer Belastung führen.

19: mal hat mal viel zu tun und mal hat man wenig zu tun

11: Meistens ist einfach alles miteinander

11: meistens ist es die Frist; alles auf einen Termin fertig zu haben

11: Oder HR zum Beispiel Ende Jahr, wenn die Löhne sind und der 13. und alles, wo sie einfach Gas geben müssen, und Abschlüsse und so. Buchhaltung Abschlüsse. Dann wird es wieder ein bisschen ruhiger und dann kommt es wieder. Wir haben eigentlich ja, ich sage das ist eigentlich die grösste Belastung die die Leute dann eigentlich haben

12: relativ hohe Arbeitsbelastung

19: sehr kurzfristig kommt und dann Eile geboten ist

11: Spitzenzeiten

		<p>11: Stress</p> <p>11: Und da kann man eigentlich keine anderen Ressourcen einsetzen</p> <p>110: Und dann gibt es einfach Tage, wo ich fast nur First-Level-Support mache und daneben trotzdem Termingeschäfte habe. Und das ist dann etwas, das zeitlich ein bisschen drückt und ja, manchmal geht es halt einfach nicht anders. Ich meine wenn Sie mit Ihrer Smartcard nicht einsteigen können, dann muss ich nicht Protokoll schreiben, dann muss ich zuerst schauen, dass Sie arbeiten können, oder. Und das sind manchmal so Punkte, das geht meinen Kolleginnen und Kollegen etwa ähnlich. Und dann gibt es manchmal einfach so eine Wellenbewegung, wo man zeitlich ziemlich unter Druck steht und dann halt manchmal auch etwas länger arbeiten muss am Abend.</p> <p>14: Und ich denke, ja, das ist auch wieder so eine Belastung und eben auch der Zeitdruck, weil die versicherten Leute rufen an und sagen „Wo ist mein persönlicher Ausweis?“. Das ist auch wie ein Zeitdruck, den man hat, genau. Weil es halt so viele Versicherte sind.</p> <p>19: Und wenn man dann einmal einen Lernenden hat, wo so kleine Probleme auftauchen – sprachliche Barrieren, daheim ist irgendwie nicht so auf seiner Seite. Ja oder es kommen sonstige Probleme zum Vorschein, die man vorher nicht wusste. Dann ist es natürlich auch wieder eine ganz andere Anforderung. Die spiegelt sich danach womöglich auch im Bereich wider.</p> <p>12: viel unterwegs</p> <p>16: weil man eben ungerechte Arbeitsverteilung empfindet.</p> <p>11: Wir haben einfach so dass alles aufeinander kommt. Eben diese Spitzenzeiten halt. Und dann hat man wieder diese Leerräume. Also bei mir ist es jetzt schon lange wieder nicht mehr vorgekommen, aber es gibt es manchmal</p> <p>14: wir kontrollieren jedes Jahr die PAs</p> <p>14: wir Lernenden haben ja ALS-Ziele; in jedem Bereich müssen wir eine ALS schreiben und es geht jetzt bei uns bei der PUBLICA schauen sie nicht nur wie man arbeitet, sondern auch muss man etwas Schriftliches abgeben. Und das ist jeweils schon recht belastend, dass man jeweils nicht weiss, ja, der Praxisausbildner – also das ist jetzt von uns Lernenden einfach allgemein – so, dass sie jeweils das wir jeweils denken „ja, arbeiten wir gut? Oder wenn wir einen sobald wir einen Fehler machen; gibt das schon Punkteabzug? Und das schriftliche, das wir abgeben, stimmt das?“. Und das ist jeweils fast mehr eine Belastung als Arbeiten [Arbeitsaufgaben], die man erhält, finde ich jetzt. Weil die Arbeiten werden erklärt und alles und ja, bei der ALS, da wird einfach geschaut ob man Sozialkompetenz, Methodenkompetenz hat. Das ist eigentlich bei uns Lernenden allen fast schon dass das für uns belastend ist</p> <p>12: Wir müssen schauen, dass wir unsere Performance erreichen können</p> <p>11: wirklich dann fertig sein muss. Dann hat man eigentlich keine Wahl, dann muss man halt dann muss man einfach bleiben oder halt Termine absagen wenn am Mittag etwas ist.</p> <p>14: Zeitdruck</p> <p>12: zeitliche Belastungen</p>
Belastungen	soziale Belastungen	<p>19: Das studiere ich gerade. Ich weiss nicht, da müsste ich mir mehr Gedanken darüber machen, weil manchmal hat man ja schon das Gefühl, wenn die Kultur in einem Betrieb wirklich sehr gut ist, dann ist – Belastung ist vielleicht schon zu hart formuliert. Wenn man eine schlechte Kultur hat, könnte das dazu führen, dass irgendwie, ja, die Belastung etwas grösser wird. Wenn man immer anderes studieren muss; weil Missgunst vielleicht und und und, „ich gönne dem das nicht“. Solche Dinge. Und das hat für mich irgendetwas mit Kultur im Grossen und Ganzen zu tun. Also könnte – muss nicht.</p> <p>17: Es liegt schon ein wenig, dass man viel eben, nicht spricht zusammen. Hinten durch und wenn jemand etwas nicht wissen darf, weiss man es schon nach einer Stunde und es ist eigen.</p> <p>16: Aber das Team, das ich im Moment habe, ist halt recht schwierig. Und dann wenn man halt so jemand ist wie ich, passt man sich halt an, resigniert und... Ja, auf Berndeutsch gesagt „schlüpft mä haut lieber mau öperem iz Füdle statt stürme“ und gibt nach oder so. Und das ist manchmal schon etwas belastend, weil ich halt auch älter werde und merke „nein, so nicht“. Aber ich habe eigentlich schon nicht ein Problem in dem Sinne, ich kann gut über etwas halt stehen. [...] nicht streiten oder so im Team, aber es ist sonst, das Arbeitsklima an sich ist sowieso glaube ich in vielen Bereich bei uns so ein wenig trüb manchmal,</p> <p>15: Also es ist nicht so, dass jetzt nur Friede, Freude, Eierkuchen ist, sondern es gibt halt auch immer wieder dort wo gewisse Teams sind auch einmal Spannungen, also das ist auch...</p> <p>15: auch schon Mobbingsachen und so weiter</p> <p>16: Gut, es gibt immer wieder – Sie kennen das vielleicht auch – in Firmen irgendwelche Gerüchte, oder es wird geredet, oder dann, ja, wird vertuscht und so. Das gibt es sicher auch</p>

		<p>17: Ich nerve mich ab einigen Leuten und so.</p> <p>17: Ja. oder auch wenn man wenn ich etwas sage und die begreifen nicht, was ich meine. Wo, ja, ich habe schon ab und zu Recht.</p> <p>19: Missgunst könnte belastend sein</p> <p>15: Team führt auch noch Belastung</p> <p>15: Teamspannungen</p> <p>17: Und dann, also mich dünkt es häufig ich spreche dann an eine Wand.</p> <p>16: Und was ich auch finde, ich bin schon noch recht in einem schwierigen Team.</p> <p>16: Weil, ja, wenn jeder irgendwie an den Tag legt, eben, Team heisst ja nicht „toll ein anderer machts“ [...] irgendwie Sachen abgeben, da habe ich jeweils schon ein bisschen Mühe und ich glaube nicht nur ich. Also die, die wirklich ehrlich und aufrichtig hier arbeiten kommen und eigentlich Teamplayer wären und es gibt halt dann solche, die vielleicht nicht sind</p>
Belastungen	physische Belastungen	<p>13: Gebäude im Sommer</p> <p>15: gesundheitliche Probleme – ein Mitarbeiter hatte jetzt irgendwie gerade eine Operation – das ist halt schwierig zu beurteilen, also es macht sicher auch die Ressourcenfrage ein bisschen schwieriger eben zu sagen ja ok. Gesundheit ist halt [...], da weiss man nie, was kommt. Also ich kann jetzt nicht so sagen, ja eben, ich, eben ein Mitarbeiter ist jetzt ausgefallen [...] musste einen Herzschrittmacher machen. Man kann sagen ein Herzschrittmacher, das tönt nach Stress. Vielleicht ist es auch stressbedingt [...] macht auch viel</p>
Ressourcen	organisationale Ressourcen	<p>18: aber auch wir arbeiten eigentlich immer zusammen mit anderen, weil wir weil jeder hat so ein bisschen sein Spezialitätengebiet oder dann kann man sicher immer wieder auch austauschen. Ja, das trägt eigentlich alles zu ein gutes Arbeitsklima. Und ja, ich glaube, eben der, jetzt unser Vorgesetzter gibt uns sehr viel Vertrauen</p> <p>16: Aber doch, also, von dem her hätte ich immer das Gefühl gehabt, ich kann in den HR reden gehen oder wenn etwas ist oder so, das</p> <p>16: aber ich hatte eigentlich nicht das Gefühl, dass sie nicht zu uns schauen. Also dass sie jemanden überfordern oder so</p> <p>16: Aber ja, diesbezüglich ist die PUBLICA sicher eine führende Firma, also [...] sehr immer weiterentwickeln und schauen schon zu ihren Mitarbeitern</p> <p>17: Aber jetzt mit meinem neuen Chef nicht. Der hört einem zu und sucht Lösungen. Und das hilft mir sehr, zu verdauen, wenn ich mich aufrege.</p> <p>13: Also die Zusammenarbeit hier drin ist sehr kameradschaftlich</p> <p>18: auch auf Ressourcen beim Bund könnte man auch zurückgreifen je nach dem was es ist</p> <p>11: Ausser einfach ich habe natürlich etwas danach, kann ich schon der Lehrtochter oder meiner Angestellten geben</p> <p>12: bis zu einem gewissen Grad nimmt der Chef auch Rücksicht</p> <p>110: Da ist eine ganze Organisation dafür vorhanden, die uns da unterstützt, wenn wir Kurse brauchen oder so.</p> <p>18: Dadurch, dass wir ja Unternehmensziele hat plus dann diese Bereichsziele, wo man kommuniziert, wo man auch regelmässig jetzt in unserem Fall immer hervorhebt und einmal halbjährlich auch diskutiert, ist eigentlich von dort her hat man eine gute Idee, wo man ist.</p> <p>15: Dann habe ich auch das Gefühl im Bereich eben Belastung von der Arbeit her habe ich jetzt nicht das Gefühl, dass wir jetzt bei uns in einem extrem Druck steht.</p> <p>15: Das bedeutet doch für mich auch, dass, also mindestens zeitlich nicht einen übermässigen – also [...] Überstundenbelastung ist jetzt nicht über die Masse.</p> <p>11: Das hilft natürlich schon ja</p> <p>13: Dort hatte man die Unterstützung des HR, man hatte Unterstützung von externen Stellen. Und dort brauchte es extreme Ressourcen und andere Ressourcen. Und das ist das, was ich meine. Ich fühle nicht, dass ich hier ein Problem habe, weil das fehlt. Ich weiss, ich habe ein Problem, man kann es dort abholen gehen und ich werde dort unterstützt. Es ist nicht so, dass ich alles zusammen selber machen kann. Es ist bei zu einem bestimmtem Limit und dann muss ich irgendwo hin gehen, aber das hat funktioniert und es funktioniert – da bin ich überzogen, dass es hier funktioniert. Und deshalb sage ich auch mit Überzeugung „nein, ich habe kein Problem, und ich kann es selber das machen und wenn es nicht mehr weitergeht, dann weiss ich, wo ich Hilfe bekomme. Und habe sie auch gehabt.“</p> <p>13: Eigentlich dieselben. Sicher in erster Linie ist innerhalb vom Team, aber es ist jedem freigestellt, sich Hilfe holen zu gehen, wenn es nicht mehr weitergeht. Oder ich organisiere es für das Team oder für die einzelnen Mitarbeiter oder sei das, dass es Schulung braucht oder irgendetwas Spezielles. Das ist vor kurzem wieder aufgetaucht, dass irgendjemand intern hatte ein Problem mit einem Tool. Und dann hat man festgestellt, ja, das ist nicht irgendjemand oder eine Einzelperson, die das hat, und dann haben wir</p>

das zurückgegeben ins HR und gesagt „wir haben hier ein Problem und jetzt wird eine Schulung für die ganze Firma organisiert“. Deshalb sage ich, ein Mitarbeiter hat genau gleich die Möglichkeit zu sagen „ich habe ein Problem, ich brauche Hilfe“. Und es wird auch gemacht.

I8: Einige Sachen können wir uns untereinander austauschen auch, das ist [...] wertvoll. Auch mit dem Vorgesetzten auch. Und eigentlich unser HR ist auch immer sehr zugänglich. Also wir können und auch wir können uns jederzeit auch an unsere HR-Leute wenden. Und die sind eigentlich sehr offen. Das ist vielleicht auch allgemein habe ich jetzt von meiner Seite, so empfinde ich es, eine Stärke der PUBLICA, weil die Türen eigentlich immer offen sind.

I10: einmal kompensieren kann eben aufgrund des flexiblen Arbeitszeitmodells, dass man halt einfach dann am nächsten Tag oder sonst einmal einen halben Tag nicht da ist oder so.

I10: es findet sehr ein guter Austausch statt

I1: habe ich auch noch eine Lernende

I1: haben wir gute Zusammenarbeit und gute Teams

I9: hauptsächlich ist es ja schon das Team

I5: Ich glaube das ist auch ein Chef, mit dem man offen diskutieren kann oder auch eben Mitarbeiter, mit denen man die Dinge offen ausdiskutieren kann; ich glaube, das ist auch ein Faktor

I1: ich habe natürlich eine Mitarbeiterin

I10: immer irgendwie jemand da, der einem unter die Arme greifen kann

I6: Also ich bin sowieso, eben, ich bin, ich habe noch zwei Kinder, und ich bin alleinerziehend, und das Spagat, den man oft macht im Job und zu Hause ist schon nicht immer so einfach, da sind sie eigentlich auch – also wenn ich manchmal am Morgen später komme oder so – eigentlich immer kulant

I6: Ja eben, wenn ein Kind krank ist, haben wir ja auch einen speziellen Code „Pflegen anderer Familienmitglieder“

I10: Ja ich denke, diese Punkte, die wir da schon erwähnt haben.

I7: Ja, eben wenn eigentlich wenn man, wir haben es gut, das sage ich mir. Eigentlich muss ich gar nicht „motze“, weil ich habe einen sehr guten Lohn, ich habe viel Ferien und also, ja, dann sollte man sich gar nicht so aufregen.

I5: Kinder am Morgen in die Kita bringen, was effizient ist, weil es gleich da unten ist. Oder eben über den Mittag Sport zu machen, wenn man unten eine Dusche hat. Das sind solche Sachen, die ich sehe, reduzieren schlussendlich Belastung, weil man eben doch möglichst viele Komponenten auch ausleben kann

I9: Kurse besuchen

I4: mit den Praxisausbildnern sprechen

I9: Oder andererseits kann man auch mit den Teammitgliedern reden „hei ich muss jetzt für zwei Stunden irgendetwas anderes machen, könntest du das Telefon abnehmen, könntest du die Supports bearbeiten und und und“. Das ist sicherlich etwas, das im Team hilfreich ist. Das gleiche mit dem Vorgesetzten. Ja, man kann immer irgendwo Unterstützung reden. [...] die Anliegen werden angenommen und versucht, irgendeine, ja, die bestmögliche Lösung zu finden. Ja, und, ich glaube das macht es natürlich dann auch aus. Das ist so in, von den Pendenzen her, so das Arbeiten an sich bei PUBLICA.

I1: Oder man geht dann um 16 Uhr.

I10: Oder wenn es nicht zeitkritisch ist, dass man es dann halt einfach später machen kann

I9: Ressource auch intern, dass man zum Beispiel kurzfristig interne Ressourcen verschiebt

I5: Überzeiten halten sich im Normalfall in Grenzen

I6: Und das Arbeiten an sich hier ist eigentlich angenehm.

I2: Und das habe ich das Gefühl das ist jetzt in unserem Bereich eigentlich auch, also, ja, ich denke da würde unser Chef schon irgendwann auch einwirken wenn er feststellen würde es geht nicht mehr.

I5: Und ich glaube rein von der Ferienregelung ist das durchaus möglich

I5: Und man kann die Ferien beziehen; es ist nicht so, dass irgendwie Feriensaldi sich da aufkumulieren – im Gegenteil, man kann diese Ferien beziehen. Also von dem her...

I9: Und wenn wir das teamintern mit den Ressourcen nicht lösen könnten, wüsste ich auch, dass wir uns beim HR melden könnten und, ja, da würde man sicherlich irgendeine Lösung finden. Also es kommt natürlich dann darauf an, um was es im Detail geht. Aber wenn man jetzt eine Ressource sieht als Person kann ich mir vorstellen dann würde

		<p>man irgendwelche Studenten anfragen. Also es gäbe sicherlich Lösungen [...]. Und da würde man auch nicht vor verschlossenen Türen laufen. Also man würde eine Lösung suchen denke ich hier, ja. Da würde [...] also so unterstreichen</p> <p>17: Und wir helfen auch einander, meine Kolleginnen und ich. Also wir machen alles zusammen fertig, ja. Und der Chef hat jetzt – der ist ja noch nicht lange da – hat jetzt unsere Aufgaben auch schon gelernt, dass wir beruhigt auch in die Ferien können, also dass wir wissen, es läuft weiter. Und das ist auch irrsinnig. Das hatten wir vorher auch nicht.</p> <p>11: viele Ferien</p> <p>18: Von der Grösse her ist es halt so, dass man einander kennt und dann kann man auch aufeinander zugehen. Das ist eigentlich wertvoll, dann kann man sich, ja, auch eben selber helfen, aber indem man mit anderen...</p> <p>13: Was wir versuchen immer ist, dass wir es im Team so umlegen können, dass jedes seine Stärken einbringt. Und in diesen Zeiten, wenn jemand nicht da ist, dass sich nicht dort auf seinem Arbeitsplatz Arbeit ansammelt und es niemand erledigt. Das ist eigentlich etwas, was wir in den letzten zwei Jahren sehr gut hingekriegt haben, dass jedes jedem hilft und wir uns so elektronisch organisieren, dass Sie nach den Ferien zurück kommen könne, Sie können nach einer längeren Abwesenheit zurück kommen und Sie haben einen aufgeräumten Arbeitsplatz und müssen nicht x Stapel abbauen</p> <p>13: Weil wir auch Abmachungen getroffen haben, an was halten wir uns, wie sprechen wir uns ab und es gilt für alle dasselbe</p> <p>15: Weiterbildung</p> <p>19: wenn Bedarf da ist, dann holt man sich die Ressource</p> <p>19: wir haben einmal eine Lernende aus einem anderen Bereich für zwei Monate zu uns zurückgeholt</p> <p>16: Wir haben, ja, wir haben gute Löhne, wir haben Ausflüge, wir haben gute Ressourcen im Büro in dem Sinne, also Materialien wie Computer und es ist alles immer, ja, auf dem neuesten Stand. Es wird uns eigentlich einfach gemacht. Also das System und alles wird auch immer angepasst.</p> <p>14: Also man sagt ja, man soll immer zum Berufsbildner gehen jetzt wir Lernenden. Aber wir Lernenden gehen jetzt weniger gerne zum Berufsbildner. Unsere Praxisausbildnerin, wo du auch ein Interview machen wirst, mit XY, die ist unsere Praxisausbildnerin in der Logistik, und eigentlich wenn wir etwas haben – ob jetzt privat oder sonst – gehen wir noch recht viel zu ihr.</p> <p>14: wir haben es viel besser mit ihr und Berufsbildner sind für uns wie, ja, einfach Berufsbildner und nicht... Oder halt einfach dass wir lieber ins HR gehen. Also, klar, die Berufsbildner gehören auch zu den Ressourcen, aber jetzt zum Beispiel bei XY oder bei XY gehen und sagen, wenn etwas nicht gut ist. Mehrheitlich gehen wir Lernende, wenn jetzt etwas vom Betrieb nicht gut ist, uns etwas belastet oder eben wenn wir zu viel Arbeit haben oder unter Zeitdruck sind, gehen wir meistens zu den Praxisausbildner. Wir haben es eigentlich alle Lernenden recht gut mit den Praxisausbildnern und dann gehen wir gerade direkt zu ihnen. Ausser wenn es eben etwas Privates ist, gehen wir eigentlich am meisten zu XY.</p>
Ressourcen	soziale Ressourcen	<p>11: dann gehe ich vielleicht zu jemandem gehen wir in die Pause, dann sind wir ein wenig länger in der Pause. So einfach ein wenig</p> <p>11: Ich denke schon das ist bei uns so das. Wenn man nicht so mag oder wenn wir hier eine Sitzung haben und etwas in die IT zurückbringen muss, spricht man noch zwei drei Worte. Und dann hat man kurze eine Pause. Oder eben die Pause. Aber viel können wir eigentlich nicht, also ja, was will man gross sonst noch machen ausser Pause. Man kann fast nicht. Ich denke es ist es haben alle oder machen vielleicht kurz privat etwas, oder so</p> <p>11: Oder einfach eben wenn man als Team auch zusammen in die Pause geht und wirklich vielleicht auch einmal etwas zum Znüni mitbringt oder wenn man Geburtstag hat dann - zum Beispiel wir, wir sammeln immer untereinander. Ich denke so diese Wertschätzung und sich ja, für den Teamgeist und so</p> <p>11: Pause halt, vielleicht zu jemandem ins Büro gehen und ein paar Worte reden.</p> <p>11: so meine Netzwerke halt auch, so. Meine Netzwerke, wo ich dann halt sage „jetzt musst du das machen“ oder „kontrolliere das“, so</p> <p>11: Von uns machen halt schon viele zusammen etwas in den Teams oder auch über das Team hinaus.</p> <p>110: Klima, das wir im Team haben</p> <p>12: Klar, das ist für mich schon fast Grundvoraussetzung irgendwie</p> <p>12: so einen gemeinsamen Mittagstisch da im Büro unter Arbeitskollegen, wo wir wo sicher zur Förderung des Arbeitsklimas nicht so schlecht ist</p> <p>13: Gut, es ist unterschiedlich, es gibt natürlich Leute, die – ich sage jetzt einmal – die Freizeit auch miteinander verbringen. Es gibt andere Leute, die einfach hier zusammen arbeiten, es ist eine geschäftliche Beziehung, die man hat und nicht mehr</p> <p>13: Und die Möglichkeiten stehen sicher offen, es ist niemand abgeneigt,</p>

		<p>14: Ja, also wir Lernenden sind ein ziemlich gutes Team. Wir machen immer gemeinsam Pause, gemeinsam Mittag. Weil wir halt auch nur sechs sind und nicht zwanzig Leute wie in anderen Betrieben, haben wir es ziemlich gut. Wir machen auch in der Freizeit jeweils etwas zusammen, auch mit den Vorgängern – den Lernenden, die im 2015 ausgetreten sind im Sommer – machen wir in der Freizeit auch noch. Und die helfen uns jeweils auch, zum Beispiel ich bei den ALS, kann ich meiner Vorgängerin jeweils eine Mail schreiben „ja, was meinst du, ist das gut“, weil sie auch in diesen Abteilungen war. Und dann helfen – also sie helfen uns immer noch. Und auch die ALS schicken; sie schicken sie uns, damit wir ein bisschen schauen können, was sie gemacht haben, damit wir uns anpassen können. Wir helfen uns ziemlich gegenseitig.</p> <p>16: ich denke zu Hause tauschen die sich auch aus mit ihren Partner, Familie und so</p> <p>18: in Berufsorganisationen tätig aktiv. Da kann mich sich dort eben auch austauschen</p> <p>18: Netzwerk</p> <p>18: privat, vielleicht mit Kollegen</p> <p>17: mein Freund</p>
Ressourcen	psychologische Ressourcen	<p>11: Aber ich ich tue dann dafür ist dann vielleicht der andere Tag, wo ich dann vielleicht halt eben schnell hinausgehe, oder ich gehe auch viel laufen am Mittag, also walken oder joggen</p> <p>11: Die, die rauchen, gehen rauchen</p> <p>110: Ja sicher einfach die Freizeit, oder, die man, wo jeder sicher unterschiedlich gestaltet</p> <p>12: Ah, es gibt Leute die kurz spazieren gehen über den Mittag zum Beispiel. Das gibt es schon, ja, Spaziergang</p> <p>12: diese Work-Life-Balance, oder, wo man versucht irgendwie so im Gleichgewicht zu halten, dass es auf geht. Und ja, da gibt es eine Menge Sachen.</p> <p>13: Möglichkeiten bestehen intern. Kann man machen</p> <p>14: Plan zu schreiben, einen Arbeitsplan</p> <p>14: versuchen, einzuteilen und schauen, was hat Priorität und was nicht</p> <p>15: ein wenig Aussenblick zu bekommen, mal wieder andere Leute zu treffen</p> <p>15: genügend Erholungszeit im Leben um sich zu regenerieren</p> <p>15: gute Organisation</p> <p>18: Arbeitsorganisation, das muss man sich selber erarbeiten</p> <p>19: sehr gut organisieren ohne Probleme</p>
Ressourcen	physische Ressourcen	<p>15: gute Gesundheit</p>
Bisherige Massnahmen	arbeitsorientierte Massnahmen	<p>18: aber anderen Orten hat es auch viel, die Teilzeit haben. Das ist auch etwas, das bei der PUBLICA zum Beispiel auch noch stark gefördert wird</p> <p>18: Also auf diesem Vertrauen kann man dann – wie soll ich sagen – eben, durch das kann man viel selber machen und hat natürlich aber auch eine gewisse Verantwortung, die man dann übernimmt.</p> <p>15: Also die meisten können eigentlich auch die Arbeitszeit stempeln</p> <p>18: Arbeitsplatz zu Hause ist auch noch etwas, so Home Office, was bei uns auch ein paar machen. Ist dann dort vielleicht manchmal ein bisschen die Frage, Trennung dann Privat und Beruf</p> <p>18: Arbeitszeitmodelle</p> <p>12: auch die Freiheiten zu haben zum Entscheiden</p> <p>17: Das bestätige ich, ja.</p> <p>19: Das kann ich so unterstreichen, ja</p> <p>12: Das man auch ernst genommen</p> <p>15: Das wir eben auch irgendwo Dokumentationen erstellen zum irgendwo [...] einen geordneten Ablauf haben</p>

		<p>16: Doch, ich kann das eigentlich auch bestätigen.</p> <p>13: Es wird auch ausbildungsmässig wird sehr viel gemacht. Das ist sicher auch fördert für die Zukunft, dass man die Leute unterstützt in Form von Ausbildungen die sie machen.</p> <p>110: flexible Arbeitszeitmodelle</p> <p>110: flexiblen Arbeitszeit.</p> <p>13: grosszügige Ferienregelung hier intern, die Arbeitszeiten sind geregelt, es sind Blockzeiten wo geregelt ist. Das führt auch dazu, dass man nicht übermässig arbeitet und in ein Burnout hinein geht; das verhindert auch solche Sachen natürlich. Man definiert es auf maximale Überzeiten. Man definiert es auch dass man sagt die Mitarbeiter in Anführungszeichen zwingen, ihre Ferien zu nehmen und diese nicht aufzuschieben, das geht alles in diese Richtung hinein was die Firma macht</p> <p>12: hilft sicher so fürs persönliche Gemüt</p> <p>11: Ich denke auch, vielleicht auch von der Personalbefragung – ich weiss nicht, was Sie alles gesehen haben – hat man ja auch gesehen einige Abteilungen sind nicht so zufrieden.</p> <p>110: Ja, ich denke, das ist schon das, was das Gros der Mitarbeiter so empfindet. Und es ist natürlich selbstverständlich auch so, dass in diesen Punkten das eine oder andere vielleicht ein bisschen mehr oder ein bisschen weniger gewichtet. Aber insgesamt kann ich das unterstützen, ja.</p> <p>15: klare Arbeits/Stellenbeschreibung hat, die schlussendlich die Arbeit beschrieben ist, die man definiert hat</p> <p>18: Man kann, man hat relativ viele Freiheiten selber</p> <p>13: Man stellt dort drin auch fest, man hat auch klar gemerkt, Leute, die schon länger da sind, wo man einfach merkt, es ist eine Selbstverständlichkeit und andere die das wirklich auch schätzen. Und sicher gibt es auch Bereiche – es wird nun einmal nicht überall genau gleich gehandhabt.</p> <p>15: MbO haben, wo wir Ziele festsetzen, die wir mit dem Mitarbeiter besprechen ob er sie erreicht hat</p> <p>18: Nein, ich glaube das ist, das ist, das kann man so bestätigen. Es ist, ich glaube es fängt ganz oben an, es ist einfach wichtig, dass es auch so gelebt wird [...] von der Direktion, von der Geschäftsleitung, von den Bereichsleitern und Vorgesetzten. Dort habe ich jetzt von unserer Seite [...] das Gefühl, dass es das ist, was man [...]. Ja, man wird gefördert, aber auch anerkannt.</p> <p>15: Qualitätsmanagement</p> <p>15: Und das zweite – ja Mitarbeiterbefragung ist ja immer, ist natürlich eine Momentaufnahme.</p> <p>13: unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, die jemand wählen kann. Also beispielsweise sagen „ich arbeite ein bisschen weniger oder ich arbeite ein bisschen mehr zu mehr Ferien“. Also es gibt auch dort Flexibilität</p> <p>110: Wie diese Work-Life-Balance, dass man dort ein wenig, das die Firma uns dort entgegenkommt.</p> <p>15: Wo wir auch Förderungsmassnahmen gerade im Weiterbildungsbereich relativ stark sind, was aus meiner Sicht auch einen wesentlichen Faktor sein kann, dass man sich eben auch wohlfühlt; jetzt mehr auf dieser Scheine</p> <p>16: zum Beispiel auch die Pausen, dass man die einhalten muss, respektive die Mittagspausen, das ist sicher auf Dauer auch etwas, was für den Arbeitgeber besser ist, als wenn man eben nur arbeitet und nie Pause macht. Das schauen sie auch darauf, dass man Dreiviertelstunden Mittag einhält</p> <p>13: Home Office ist auch ein Thema, das man hier machen kann. Sicher auch – ich sage – Familie Work-Life-Balance fördert.</p>
Bisherige Massnahmen	Gesundheitsorientierte Massnahmen	<p>19: Aber es hat sicherlich ein Buffet, es hat ein Salatbuffet, es hat ein Vegimenü</p> <p>11: Aber sie haben auch ein Gemüsebuffet, ich glaube das ist eigentlich recht ok</p> <p>14: Abos, die vergünstigt werden, also Fitnessabos, wo man Vergünstigung bekommt</p> <p>18: Also grundsätzlich ist es sehr gut, dass man da ein Personalrestaurant hat</p> <p>17: Apfel</p> <p>14: Äpfel</p> <p>16: Äpfel, die sie anbieten</p> <p>11: Apfelaktion</p>

11: Apfelaktion
15: Apfelaktion
18: Apfelaktion
19: Äpfelaktion
13: Apfelgeschichte
16: auch Vergünstigungen für ins Fitness
16: Berichte drin über Humor
11: Beteiligung an Fitness-Abos
11: bike-to-work
11: bike-to-work
12: bike-to-work
14: bike-to-work
14: bike-to-work
15: bike-to-work
18: bike-to-work
19: bike-to-work
110: bike-to-work
16: Bike-to-work
11: das Essen ist ja eigentlich glaube ich recht gesund. Aber es ist auch vorgekocht.
16: dass sie eben Links drauf tun
17: die Kantine, ja, wir haben gutes Essen
12: Duschen
110: Duschen
110: Duschen
13: Duschen und Garderoben
11: einen Raum wo wir Duschen können und eben die Sportsachen deponieren
11: Fitness-Abo-Anteil
17: Genügend Bewegen und ja
14: Grippeimpfung
17: Grippeimpfung
19: Grippeimpfung
14: Grippeimpfungen
18: Grippeimpfungen
16: Gripeschutzimpfung
16: Gripeschutzimpfung
110: Gripeschutzimpfung
16: günstigen Fitnessabos

		<p>I10: haben wir in der PUBLICA ein Velo, das man ausleihen kann</p> <p>I10: Infos im Intranet</p> <p>I6: heisse Tipps für im Winter</p> <p>I4: Intranet-Einträge „Fit durchs Leben“</p> <p>I3: Kantine ist auch etwas, das man hat hier nebenan. Also auch die Verpflegung ist gut.</p> <p>I5: Kantine, also Verpflegungsmöglichkeiten, die stark vergünstigt sind</p> <p>I10: Kantineverpflegung</p> <p>I3: man hat auch Wasser, das man zur Verfügung hat. Das ist auch noch ein weiterer Punkt. Es kann jeder Wasser herauslassen gehen</p> <p>I2: Möglichkeit zum Duschen</p> <p>I1: PUBLICA-Velo</p> <p>I6: So Tipps und Tricks, also kann man einfach im Intranet</p> <p>I6: Sport Fitnessabo sponsoren oder besser gesagt dass man Rabatt hat</p> <p>I10: Sportangebot</p> <p>I8: sportliche Möglichkeiten</p> <p>I9: Trainingsabo da in einem Fitnesscenter</p> <p>I7: Und dann haben wir das Internet und da tun sie jeweils so Vorschläge rein, wie man sitzen sollte. So für die Gesundheit schreiben sie</p> <p>I10: Verbilligungen für Fitnesscenter</p> <p>I7: Vergünstigung für ins Fitnessstudio</p> <p>I2: Vergünstigungen hat für Fitness-Abos</p> <p>I2: verteilen von Äpfeln</p> <p>I7: Wasserspender</p> <p>I4: Wasserspender, die wir bekommen</p>
Bisherige Massnahmen	Arbeitssicherheit, Ergonomie, Arbeitsmedizin, Gesundheitsschutz	<p>I2: Ich glaube allgemeint wie die Arbeitsplätze gemacht sind; es ist hell, jeder hat seinen Platz, also genug Platz, man fühlt sich nicht irgendwie einengt oder so, die Büroräumlichkeiten sind allgemein attraktiv</p> <p>I1: Infrastruktur</p> <p>I3: man hat Licht, gutes Lichts das man hat</p> <p>I5: unterstützend Arbeitsmittel machen wir relativ viel</p> <p>I5: Also ich glaube, eben, von der Infrastruktur wir bieten eigentlich eine gute eine sehr gute Infrastruktur an.</p> <p>I3: Arbeitsplatz mit Doppelbildschirmen</p> <p>I2: Arbeitsplatz, das der so eingerichtet ist, dass er ergonomisch ist</p> <p>I3: bei Telefonen Headsets</p> <p>I8: beim Arbeitsplatz selber, wo man schaut, dass der Arbeitsplatz, ich sage einmal, ja, konform ist, oder auch gerecht</p> <p>I4: Die Pulte, die man hoch und hinunter kann</p> <p>I4: die Stühle, die noch verstellbar sind</p> <p>I7: gute Stühle</p> <p>I2: höhenverstellbare Pulte</p> <p>I10: Informationen kommen, wie dass der Bildschirm und das Pult und so eingestellt ist, dass man möglichst wenig Gesundheit also körperliche Schwierigkeiten bekommen</p>

		<p>16: sonst auch nachlesen gehen, eben, wie man sich am Arbeitsplatz verhalten sollte oder sitzen, oder dass man einfach ja, die Position hat für die Wirbelsäule und alles.</p> <p>19: Stehpult</p> <p>11: Stehpulte</p> <p>11: Stehpulte</p> <p>13: Stehpulte</p> <p>16: Stehpulte</p> <p>16: Stehpulte</p> <p>18: Stehpulte</p> <p>110: Stehpulte</p> <p>110: Stehpulte</p> <p>13: Stühle, die man in alle Richtungen verstellen kann</p> <p>14: Texte aufgeschaltet zu Ergonomie oder sonst, ja, wie man auf dem Stuhl sitzen sollte</p> <p>15: Tisch bis Bildschirm</p> <p>17: verstellbare Tische</p>
Bisherige Massnahmen	Absenzenmanagement	keine Nennungen
Bisherige Massnahmen	Case-Management	<p>11: aber ich sage es wird schon geschaut, auch dass sie wieder hier arbeiten können</p> <p>13: Wenn man wirklich einen Fall hat, wo man merkt, das ist ein Gesundheitsproblem – ich spreche hier aus Erfahrung, ich hatte jemanden bei mir im Team, der gesundheitlich sehr stark angeschlagen war – dort hat man externe Hilfe auch bezogen. Und das ist das, was wir 1:1 durchgeführt haben. Also es ist nicht so, dass man sagt „jetzt wissen wir nicht mehr was machen“. Wir gehen extern, wir holen externe Spezialisten dazu und haben das auch 1:1 gemacht. Also wir hatten so einen Fall bei mir im Team.</p>
Bewertung aktueller Stand BGM	kritische Äusserungen zum aktuellen Stand	<p>18: Aber das ist jetzt etwas, das glaube ich wenn es einmal nicht da wäre ein Jahr habe ich das Gefühl würde wahrscheinlich niemand gross reagieren. Es wird einfach, man nimmt es, weil es da ist.</p> <p>18: Aber es ist halt so ausgewogen finde ich nicht immer. Klar, man kann auch Salat nehmen wenn man will und sie versuchen manchmal auch, sie haben auch immer ein Vegi-Menü, aber, ja, das ist halt nicht immer sehr... Ich glaube, ja, vielleicht haben wir dort ein bisschen andere Ansprüche, ich weiss es nicht. Aber von der Idee her schon und deshalb gibt es es gibt auch immer wieder Umfragen auch vom Restaurant, wo man das auch anbringen kann. Haben wir auch schon gemacht.</p> <p>18: Also so, also, Grippeimpfung brauche ich nie. Von dem her bin ich dort kein guter... Einige von uns, lustiger weise die, die weniger Sport machen machen eher keine Grippeimpfung.</p> <p>14: Das ist eigentlich schon recht viel, dass es einfach so wie alles gleich ist, jedes Jahr immer dasselbe</p> <p>16: Es fragt sich halt immer, wie weit kann ein Arbeitgeber das anbieten, oder, und wie weit ist es dann einfach jedem sein persönliche Ding, wo man sich halt selber ein bisschen darum kümmern muss.</p> <p>14: Es sind manchmal im, ja, Grippeimpfung, ok, das ist gut, aber wäre jetzt für mich nicht so nötig</p> <p>12: Ich meine unter dem Strich bleibt man auch noch ein wenig fürs arbeiten hier schlussendlich</p> <p>14: ja die Wasserspender sind unnötig, wir können ja auf dem WC trinken gehen oder so</p> <p>15: Ja, aber auch das, je nach dem, wenn man gewissermassen sieht, ja ein Bereich die machen was sie wollen und ihre tägliche Arbeit machen sie nicht mehr, dann sagen sie natürlich schon „wir sind glücklich, wir haben Entscheidungsfreiheit“ und die anderen sagen „Das kann ja nicht sein. Wir werden stärker geführt, wir müssen unsere Ziele erreichen und unser Chef schaut auf die Finger, und die dürfen machen was sie wollen“. Also ja, dann fühlen sich diese Leute, die gewissermassen im engeren Überwachungsding sind „ja ich, für mich ist das Wohlbefinden geringer“ als die anderen. Also ja, eben, am Schluss ist aus meiner Sicht die Grenze zwischen Wohlbefinden und irgendwo, ja, dass man keine klare Grenze mehr setzt, ist ein schmaler Grat. Vielleicht machen wir auch zu viele. Also ich meine neue Studien – oder ich habe jetzt auch so ein [...]Buch gelesen – dass das, das man da eine Art Bevormundung der Mitarbeitenden macht, so viel Zeugs wie mir machen. Dass es eigentlich gar nicht gut ist, wir müssten eigentlich das Zeug rabiat hinunterfahren. Das wäre viel schlauer.</p>

		<p>16: Ja, dass sie diese Gripeschutzimpfung abschaffen, also jetzt rein für meine, ich mache es ja selber nicht, aber für diejenigen Leute, die einfach nicht so viel Wissen haben. Aber das können Sie wahrscheinlich sowieso vergessen, weil natürlich das kommt vom Bundesamt für Gesundheit. Ja, die wäre jetzt für mich nicht nötig, also die Grippe-schutzimpfung.</p> <p>15: Ja, eben, sei es angefangen bei Umfragen bei den Mitarbeitenden bis zu eben, das man da MbO-Prozess und so weiter, dass man das eigentlich rabiab abschaffen sollte und sagen Selbstverantwortung und ... Also ja, ich glaube, vielleicht wenn man so viel macht, ist es vielleicht auch gar nicht mehr so wertgeschätzt. Oder der Mitarbeiter ist vielleicht so in einem... Aber es ist immer schwierig, am Schluss kann man es nie allen recht machen. Ich glaube es gibt solche, die fühlen sich wohl mit dem und andere finden es vielleicht ein bisschen eine Überdosis.</p> <p>12: Was halt immer ein bisschen in der Kritik – oder in der Kritik, wo man halt immer darüber diskutieren kann – ist so bei diesen Events, wie kann man einen solchen Event machen</p> <p>15: wenn man Wohlbefinden als Massstab [...], Wohlbefinden ist halt stark relativ geprägt. Wenn man sieht ok, der Nachbar hat ein bisschen etwas Besseres, dann beeinflusst das sein Wohlbefinden viel stärker, als wenn man sich – wenn man eben absolut schaut, dann machen sind wir wahrscheinlich sehr stark. Aber relativ sind wir wahrscheinlich eher schwach, weil wir eher Ausnahmen zulassen und Ausnahmen generieren eher Unzufriedenheit, oder. Oder ja, dass dann das Wohlbefinden nicht so hoch ist. [...] der andere hat einen grüneren Garten als ich jetzt selber habe. Das ist jetzt meine subjektive Wahrnehmung, dass natürlich zum Teil wenn die Bereich ein wenig eigenständig, also die Freiheit, Entscheidungsfreiheit, [...] kann halt dazu führen, dass man sich eben dann, also Extremität auf die anderen Bereich auslöst, wenn ein Bereich extrem viel Entscheidungsfreiheit hat und diese zum Teil auch ausnützt.</p>
Bewertung aktueller Stand BGM	Nutzen BGM wird in Frage gestellt	<p>12: aber allgemein habe ich so ein wenig das Gefühl eben, es ist so ein wenig wie ein Trend</p> <p>12: Die Frage ist einfach wenn spricht man damit an? Ich habe so das Gefühl, wenn man irgendwie so sagt „wir zahlen jedem die Teilnahme am GP von Bern“, dann würden genau die gehen, die sonst auch gehen würden</p> <p>12: Ja, ganz ehrlich, persönlich habe ich das Gefühl ist halt, die, die auch sonst ein wenig gesundheitsbewusst leben, die machen das hier auch; und ich weiss jetzt nicht, ob jetzt jemand durch diese Massnahmen wirklich irgendwie so wie, ja, wie speziell dann wirklich gesünder lebt. Ich glaube die Leute, die einfach sonst gesund leben, leben es auch hier stärker aus und die, die ungesund leben, die – dort habe ich nicht das Gefühl dass das Unternehmen irgendwie speziell etwas für diese Leute macht; für die wirklich zu fördern oder die herauszupicken und zu sagen „hey mit dir wollen wir nächstes Jahr irgendwie einen Marathon machen oder so“.</p> <p>12: oder will eben irgendwie so Gesundheitsbetrieb sein, der in diese Richtung irgendwie etwas unternimmt. Aber manchmal habe ich ein wenig das Gefühl, die Leute vergessen eigentlich, ja wieso machen wir das denn überhaupt oder. Macht man es einfach weil es die anderen machen, oder was ist wirklich der Zweck davon? Und der Zweck ist ja im Prinzip jetzt aus Sicht der Unternehmung, ja, gesunde Mitarbeiter zu haben, die sich wohlfühlen, damit sie möglichst produktiv ist. Das ist eigentlich die Hauptüberlegung, würde ich sagen, von einer Unternehmung. Und da gibt es eine Menge Massnahmen, die eben in der Regel eigentlich nur die ansprechen, die vermutlich sowieso auch sonst schon relativ gesund schon sind. Klar, man kann auch niemanden zwingen, [...] auf den aufspringen will</p> <p>14: weil sie haben gesagt „ja, das brauchen wir ja eigentlich nicht, für was“</p> <p>15: Ich weiss nicht, ob dann die Leute, wenn sie jetzt einmal kurz zwei drei Äpfel mehr essen am Schluss auch längerfristig mehr Äpfel essen oder gesünder sich ernähren. Also da habe ich das Gefühl macht man eigentlich fast mehr wenn man in die Kantine essen geht und dort irgendwie ein wenig Gemüse isst, also, wo man ja auch ein vollwertiges Menu anbietet und nicht irgendwie [...] an einen Stand Fast Food kaufen geht.</p> <p>15: kommt dann irgendwie so eine Anspruchshaltung auf „ah ok, jetzt hat es wieder Äpfel, es hat wieder, jetzt...“ oder bike-to-work machen wir jetzt jedes Jahr. Ich weiss nicht, wie viel, ob es die Leute noch mitziehen kann oder ob es gewissermassen mit der Zeit so eine Art Routine ist. Und eigentlich die, die Velo fahren, die fahren sowieso Velo. Und ob es dann wirklich noch mehr Leute motiviert; ich habe zwar das Gefühl schon, bike-to-work, also meine Mitarbeiter machen da auch stark mit. Ich habe schon das Gefühl, dass sie dann ein bisschen Ehrgeiz packt oder ein bisschen mehr Velofahren also sonst. Aber das ist immer ein wenig die Fragen bei diesen Aktionen ob sie nicht zum Teil eben am Schluss irgendwo ein bisschen verpuffen.</p> <p>15: Und diese Aktionen, persönlich, also jetzt wenn Sie meine persönliche Meinung sage ich, habe ich das Gefühl ist die Wirkung von regelmässigen Aktionen relativ gering, weil sie relativ schnell verpuffen in der Energie.</p> <p>15: zum Teil habe ich das Gefühl sie verpufft ein wenig, weil man immer ein bisschen dieselben macht.</p>
Bewertung aktueller Stand BGM	Einstellung zu BGM ist individuell	<p>11: Aber es gibt natürlich immer Leute, die etwas auszusetzen haben</p> <p>16: da gibt es sicher viele, die, vielleicht auch in meinem Team jetzt gerade zwei Fälle, die vielleicht nicht so einfach waren. Auch, dass diejenigen das vielleicht nicht so sehen. Dass die vielleicht sagen „ööh, scheissdreck, PUBLICA und so, man weiss es ja fängs“, das gibt es sicher [...]</p> <p>15: Aber am Schluss, es gibt auch Leute, die wollen einfach nicht aktiviert werden.</p>

		<p>19: Aber es kommt natürlich immer auf die Person an sich drauf an.</p> <p>12: Aber ich meine wenn jemand nicht gerne Äpfel hat, dann nimmt er halt keinen Apfel und wenn jemand nicht joggen geht über den Mittag braucht er halt keine Duschen. So halt.</p> <p>15: Aber im, eben, bei den Aktionen und bei diesen anderen, ist halt sehr individuell. Es hängt auch davon ab, wie viele mitmachen bei bike-to-work. Die, die nicht mitmachen, oder die, die nicht gerne Äpfel haben etc. Ich glaube je nach dem, wen man fragt, halt unterschiedlich Ergebnisse. [...] was ich sage, bei den Aktionen ist es so, es spricht einen gewissen Teil an</p> <p>15: Also ich glaube in all diesen Bereich sind wir mir machen überall ein bisschen etwas, aber eben am Schluss ich glaube, man kann es nie allen recht machen.</p> <p>19: Dass man nicht jeden erreicht, das wird wohl jedem klar sein. Und dass nicht jedes Angebot von jedem umgesetzt wird oder eingefordert werden kann ist auch klar.</p> <p>13: Die Frage ist, ob es jedes einzelne das auch schlussendlich macht. Wir haben solche, die sehr sehr sportlich sind, die machen das. Wir haben andere, denen würde es gut tun, sie würden etwas machen. Aber es immer dasselbe. Wenn man das denjenigen sagt; es ist schwierig, dass sie selber das ändern und das auch einsehen</p> <p>11: Es gibt auch solche, wie das ja überhaupt nicht nutzen und das eh sowieso vielleicht nicht gut finden, weil die wollen einfach arbeiten kommen und die wollen nichts sonst zu tun haben.</p> <p>16: es gibt sicher die einen oder die anderen, die das vielleicht nicht so sehen, denke ich jetzt einmal, aufgrund von ihrem körperlichem oder eben auch psychischen. Wie soll ich sagen, ja, die hatten auch schon Ausfälle oder so. Ich kann es nicht so beurteilen, wie sie das beurteilen würden. Gemäss, eben, es ist wirklich individuell.</p> <p>18: Es hat halt auch solche, die nichts machen – also die nichts machen, die nicht Sport machen – die sind natürlich dann dort ein bisschen ausgegrenzt. Oder also für die ist das jetzt weniger ein Thema</p> <p>13: Es ist natürlich – man merkt bei Leuten, die sehr sehr lange an einem gleichen Ort sind, ist sehr viel selbstverständlich, ist ganz normal hier. Und man merkt arbeitet jemand schon lange hier oder nicht. Oder wenn man manchmal mit Leuten spricht und sagt „ja, in meinem Umfeld habe ich anderes, die haben das nicht, uns geht es schon gut“. Also das merkt man schon, ob es die Leute für selbstverständlich nehmen oder nicht. Nicht alle sehen es gleich. Leider.</p> <p>12: Es ist noch schwierig zu sagen, es ist unterschiedlich. Ja ich nehme an es gibt Leute, die es im Prinzip wie nicht nutzen, und es gibt solche, die das positiv aufnehmen, ja. Es gibt wahrscheinlich ein wenig alles.</p> <p>18: Ja, das ist sehr individuell.</p> <p>16: Ja, es ist wahrscheinlich sehr individuell, ja</p> <p>11: Ja, ich denke eben, es gibt ja immer Leute, die einfach etwas nicht gut finden</p> <p>18: sehr unterschiedlich bei uns. Es ist vielleicht auch noch ein bisschen abhängig von, ja, es gibt solche, die tendenziell, weisst du, gesundheitlich jeweils weniger oder weniger gut sind [...] oder „zwäg“ sind, die brauchen es wahrscheinlich eher. Ich bin auch der älteste im Team, von dem her die anderen sind alle jünger und die haben vielleicht auch noch ein bisschen andere Ansichten.</p> <p>110: Wie ich vorhin schon gesagt habe, werden die einen Sachen vielleicht ein bisschen mehr genutzt als die anderen und in diesem Zusammenspiel oder in dieser Diskussion sind natürlich zum Teil auch Sachen hervorgekommen</p> <p>16: Wir sind ja über hundert Leute, von dem her denke ich, dass die das vielleicht nicht alle so sehen wie ich</p>
<p>Bewertung aktueller Stand BGM</p>	<p>positive Beurteilung bisheriger Massnahmen</p>	<p>11: Also ich meine, ja, was wollen wir noch mehr</p> <p>11: Ich denke wir bieten schon sehr viel. Also wir haben sicher schon einen super Standard.</p> <p>11: Nein, ich finde eigentlich alles es ist eigentlich alles positiv, was wir da machen, eben diese Sachen</p> <p>110: Also es ist gar nicht gekommen, wirklich gar nichts gekommen, das negativ wäre.</p> <p>110: Also mich dünkt es insgesamt, es hat eine Menge Massnahmen, es sind gute Massnahmen. Ich persönlich nutze sicher nicht alle. Aber ich sehe, dass sie genutzt werden und das finde ich schon einmal super. Und ich würde keine einzige sehen, die jetzt, wenn ich sagen müsste „das ist jetzt nicht so nötig oder so“. Also ja, nein, ich finde das grosszügig, muss ich ehrlich sagen.</p> <p>110: Ja, doch. Ich hätte zumindest nie etwas Gegenteiliges gehört.</p> <p>12: Weil es ist in dem Sinn es wird ja gut eigentlich propagiert</p>

		<p>13: Ich persönlich finde es ist vorbildlich, was die PUBLICA macht. Was sie für Möglichkeiten gibt. Ob man so weit gehen will, dass man einen Google-Arbeitsplatz hat oder nicht sei dahingestellt. Ich finde es ist gut so, wie es ist. Ich begrüße es sehr, dass man nicht Grossraumbüros hat, was der Trend vieler Firmen ist, dass man immer noch den eigenen Arbeitsplatz hat.</p> <p>14: Es ist eigentlich das Meiste ist wirklich gut</p> <p>15: also dort sind wir sicher auch im Vergleich zu allen Firmen, die ich kenne, sind wir gut aufgestellt</p> <p>15: der Arbeitsplatz ist sehr gut</p> <p>15: Infrastruktur sind wir sehr gut und auch die zusätzlichen Sachen</p> <p>15: Und Apfelaktion ist sehr beliebt, das weiss ich, das schätzen die Leute.</p> <p>17: Die finden das glaube ich gut, jaja. Es hat auf jeden Fall noch nie jemand „gemotzt“.</p> <p>17: Es ist gut.</p> <p>18: Aber was ich gut finde ist eben diese bike-to-work zum Beispiel Aktion, die die PUBLICA als Unternehmen auch unterstützt. Und eben diese Infrastruktur, die man hat für sportliche Aktivitäten.</p> <p>18: Ich glaube das Sportangebot, oder Sportangebot, mehr Garderobeangebot wird positiv beurteilt. Der, ich glaube, diese Pausenäpfel werden auch gebraucht.</p> <p>18: Weil eben auch jetzt gerade bei den Arbeitsplätzen mit diesen neuen Pultinfrastruktur ist eigentlich generell wirklich sehr gut. Mobile Arbeitsplätze auch noch. [...] nicht viel mehr wünschen.</p> <p>19: Also ich finde das komplette Angebot finde ich super. Also ich finde es überhaupt gut, dass PUBLICA überhaupt etwas macht.</p> <p>19: Ich denke die sind auch recht zufrieden damit, ja.</p>
Bewertung aktueller Stand BGM	Aspekte mit Optimierungspotential	<p>11: Aber es hat sicher auch den einen oder anderen Fall gegeben, die nicht optimal liefen. Wo man sicher besser hätte hinschauen müssen und früher hätte hinschauen müssen.</p> <p>11: Aber ja, wir hätten sicher Verbesserungspotential bin ich der Meinung</p> <p>11: dass man manchmal vielleicht ein wenig hellhöriger sein sollte, die Vorgesetzten. Oder einfach wirklich auch, dass man vielleicht auch einmal mehr auf den Mitarbeitenden eingeht oder hinterfragt, wenn etwas ist denke ich</p> <p>11: Es gab sicher schon einige Fälle bei der PUBLICA und es liefen sicher nicht alle optimal, sage ich von meiner Ding her</p> <p>11: Ich denke es gibt sicher Abteilungen, wo vielleicht der Informationsfluss oder einfach das die Freiheiten vielleicht noch nicht so da sind wie ich sie zum Beispiel habe. Ich denke es gibt sicher vereinzelte Sachen wo man eben die Mitarbeitenden vielleicht etwas strenger hat, wo man vielleicht könnte - also strenger, wo man es einfach ein bisschen anders handhabt – wo man vielleicht noch ein bisschen könnte, ja ...</p> <p>11: Ich denke manchmal ist es – nicht überall – aber einigen Orten vielleicht ein wenig oberflächlich. Man schaut vielleicht einmal zu wenig dahinter, ja. Sage ich jetzt. Man könnte vielleicht von dem her noch ein wenig mehr machen</p> <p>11: Ja eben, das fehlt bei der PUBLICA</p> <p>11: Optimierungspotential gibt es sicher überall</p> <p>11: Von der Arbeit her, eben, kann man, da haben wir halt unsere Prozesse, unsere Abläufe. Kann man optimieren teilweise vielleicht, eben dass man vielleicht einen Schritt wenige macht. Da sind wir eigentlich sowieso laufend dran mit dem QM [Anmerkung: Qualitätsmanagement], Prozesse zu optimieren</p> <p>110: Und das ist etwas, wo ich denke, dass man vielleicht dort immer wieder in die Köpfe rufen könnte.</p> <p>12: Aber ja, vielleicht müsste man da halt auch einmal einen Schritt weitergehen oder ein wenig weiter denken und wirklich auch dorthin schauen, wo es irgendwie weh tut. Oder bei den Leuten, wo man irgendwie wirklich immer die permanent zu viele Stunden haben zum Beispiel. Bei denen, ja, keine Ahnung, vielleicht solche Leute, wo halt immer wieder ein wenig krank sind. Das ist zwar ein heikler Punkt, oder; ich meine man muss auch aufpassen, wieso sind die Leute krank. Und ja, trotzdem, man könnte ja vielleicht dort auch irgendwie Rücksicht nehmen und sagen, ja, kann man den Arbeitsplatz vielleicht anders gestalten, damit es für die Leute auch ein wenig besser stimmt. Ich habe das Gefühl dort könnte man schon, wenn man es wirklich auch ein wenig mehr auf das Individuum eingehen würde, könnte man sicher noch ein wenig mehr herausholen. Und sonst ist es mehr so jeder macht es, und ja ein weniger Äpfel verteilen und ja...</p> <p>12: Ausserhalb jetzt vom direkten Vorgesetzten habe ich das Gefühl wird jetzt hier innerhalb von der Firma wird wahrscheinlich nicht viel mehr passieren. Oder ich hätte es noch nie irgendwie erfahren, dass das HR auf uns zugekommen wäre und gesagt hätte „du, wir haben gemerkt du hast viele Stunden oder du bist viel krank“ oder was auch</p>

		<p>immer. Also, klar, wir hatten vielleicht auch noch nie so einen Fall, dass sie auf uns hätten zukommen müssen. Aber da habe ich das Gefühl da passiert dann wirklich wenig und da gibt es auch wenig Kontrolle oder...</p> <p>13: Im Sommer ist es elend heiss in den Büros. [...] aber das ist ein Gebäudeproblem. Die, die auf diese Seite hinaus gegen die Strasse, ist es elend heiss. Und die, die weiter oben sind, noch heisser. Dort könnte man etwas machen. Temperatur innerhalb der Büros</p> <p>15: Arbeitsorganisatorisch ich weiss ich jetzt nicht, ob wir dort perfekt sind. Dort hat es sicher noch ein wenig Potential</p> <p>15: Mal jetzt bezüglich Arbeits – also gewissermassen sind die Arbeitsstrukturen, die Arbeitsprozesse perfekt aufgestellt, damit man wirklich, das hat ja auch einen Einfluss auf die Gesundheit – dort würde ich sagen sind wir sicher noch haben wir noch Potential.</p> <p>15: Ob wir jetzt dort wirklich – ich sage jetzt einmal im ganzen Telefonbereich – ob wir dort wirklich perfekt ausgerüstet sind. [...] hat [...] Headsets etc., ich glaube dort weiss ich nicht ob wir überall bereits das Optimum erreicht haben. Dort sind wir auch daran, noch weitere Kommunikationskanäle zu verbessern</p> <p>16: Was ich, das einzige, was ich so ein bisschen bemängeln könnte, ist einfach, dass diese Gerüchte nicht so entstehen manchmal, wenn etwas mit jemandem ist, dann wird natürlich querbeet eben auch bereichsübergreifend gesprochen und das – klar kann man nicht jedes Details preis geben – aber dort sollte vielleicht, ja, das ist vielleicht die einzige Kritik, die ich haben kann, dass man vielleicht dort ein bisschen mehr Transparenz zeigt und die Leute ein bisschen mehr wirklich informiert was wirklich ist; und zwar alle. Nicht nur die, die irgendwie in diesem Bereich mit dieser Person gearbeitet haben oder so.</p> <p>18: Aber ich glaube, eben, dass man die Thematik so ein bisschen aktiver bewirtschaftet finde ich eigentlich das ist noch wichtig. Im Dienstleistungssektor... Und dass man die Leute auch motiviert, ja. Es bringt ja einem selber am meisten, wenn man sich vom auch präventiv eben auch kann um die eigene Gesundheit kümmern. Ja [...] Von der Grösse her wäre es eben bei der PUBLICA weil relativ viele Leute gut erreichen kann direkt, kann man sie auch motivieren. Ja.</p> <p>18: Also Leute, die arbeiten kommen, die aber eigentlich zu Hause sein sollten. Und das ist etwas, was man ja typischerweise nicht so gut sieht und ja, ich glaube oder könnte man vielleicht noch könnte man gewisse Aufklärungsarbeit oder auch Informationen geben. Weil es gibt ja, ja, immer wieder Fälle dann von Leuten, die nicht mehr können also dann irgendeinmal können sie dann nicht mehr arbeiten, aber dann ist es meistens schon zu spät. Die Kosten sind ja vorher schon entstanden</p> <p>18: Präsentismus</p> <p>19: Und es, sicherlich kann man das eine oder andere vielleicht noch hinzufügen.</p>
<p>weitere gewünschte Massnahmen</p>	<p>Einstellung zu weiteren Massnahmen</p>	<p>11: Aber eben, es gibt immer mehr. Also es gibt immer noch mehr Sachen</p> <p>11: Aber sonst kann man fast nicht mehr machen, weil halt dann trotzdem schlussendlich oder das Unternehmen</p> <p>11: Eben, man kann sicher noch viel viel mehr machen, aber wir haben sicher schon sehr viel denke ich gegen andere Unternehmen</p> <p>11: Eben, wir haben schon sehr viele Sachen, aber jetzt von den Prozessen her, da wüsste ich jetzt wirklich nicht was man noch könnte</p> <p>11: Ja, vom Essen her kann man glaube ich nicht so viel Einfluss nehmen.</p> <p>12: Es spricht vermutlich eher diejenigen an, die es sowieso schon ein wenig machen. Aber vielleicht kann man trotzdem auch einmal den einen oder anderen auch überzeugen für so etwas.</p> <p>13: Schlussendlich sind wir hier da zum Arbeiten, und nicht für Fun zu haben</p> <p>13: Sicher könnte man es noch ausdehnen, wenn man hört wie Google ihre Büros hat, aber irgendeinmal ist für mich auch eine Grenze da, wo man sagt es ist arbeiten und Fun und Plausch, ja</p> <p>13: Und ich denke die Möglichkeiten, die man hier hat, sind nicht Sachen jetzt, die man sagt „das fehlt, oder das müsste man unbedingt haben und es geht uns schlecht, weil das nicht da ist“</p> <p>15: und ich sage einmal, um noch mehr Leute zu aktivieren, müsste man wahrscheinlich, also, wir machen sehr viel, aktivieren auch sehr viele Leute, man müsste das vielleicht auch einmal messen, wie viele Prozent machen mit bei diesen einzelnen Aktionen, oder dass man sagen könnte ok, die Leute, die bis jetzt nicht aktiviert wurden in diesem Bereich, das man versucht, diese noch ein wenig zu erwischen.</p> <p>16: Aber eben, das ist sicher, ich weiss halt nicht, wie weit greift das dann in eine Privatsphäre</p> <p>16: Gut, es ist auch nicht immer die Sache des Arbeitgebers. Das ist ein bisschen schwierig dort durch</p> <p>17: Nein, wir sind wirklich verwöhnt. Wenn ich sonst schaue, wo einige Leute arbeiten, also wenn man da nicht zufrieden ist, ich weiss nicht.</p> <p>17: Und mehr wäre übertrieben, ich weiss nicht.</p> <p>18: Also nein, dann sehe ich wenig Möglichkeiten.</p>

		<p>I9: Also ich persönlich wäre sicherlich für, also, alles offen, was angeboten werden würde</p> <p>I9: Also, eben, es ist, ist es dann auch schon zu modern? Oder ist es nicht modern? Oder passt das nicht in die PUBLICA, weil wir immer noch irgendwo so ein Bundesbetrieb sind. Ja, PUBLICA hat, warum haben wir das nicht? Halt alles so Zeugs, wo dort hineinspielt. Aber sicherlich geht das bestimmt noch das eine oder andere. Wenn man sich tief damit beschäftigen würde, was Unternehmen noch anbieten könnten, würde man sicherlich vieles finden.</p>
weitere gewünschte Massnahmen	konkrete Vorschläge für weitere Massnahmen	<p>I1: Eben es gibt vielleicht solche, die sagen, man könnte vielleicht einmal noch so einen Kurs anbieten oder so</p> <p>I1: ein zweites Velo hätte, wäre auch noch cool</p> <p>I1: einmal in der Woche macht jemand so Yoga oder etwas</p> <p>I1: In dieser Richtung das wir einmal Kurse machen könnten, Yoga oder Entspannung</p> <p>I1: Kurse machen am Mittag</p> <p>I1: Masseur</p> <p>I1: was man höchstens noch könnte ist vielleicht eben so Kurse über den Mittag irgendwie noch anbieten oder so etwas</p> <p>I10: Aufenthaltsraum, der nicht gerade die Kantine ist, so [...] Richtung Lounge-mässig</p> <p>I10: Dehnungsprogramm, irgendetwas so ein Turnprogramm, das im speziellen ausgerichtet ist für Leute, die sehr viel sitzen und PC-Arbeit machen</p> <p>I10: Hundetagesstätte</p> <p>I10: Massagedienst in house für alle diese verspannten Nacken und Rücken</p> <p>I10: Powernapping, wo man sich kurz zurückziehen könnte und ja, sich kurz erholen</p> <p>I10: Schrittzählen</p> <p>I10: Tischtennistisch</p> <p>I10: Töggelikasten</p> <p>I2: ja was ich noch habe, ist, dass ich das Gefühl habe, das so der Arbeitsplatz als solches, ich glaube man ist so ein wenig angeregt irgendwie, dass einfach wenn man selber auch viel unterwegs ist; man kommt an einem anderen Ort hin, man hat wieder andere Farben, es ist anders hell, es ist irgendwie andere Geschmäcker. Ich habe das Gefühl das wirkt sich positiv aus auf den Menschen. Man wird auch produktiver. Und hier, ich meine hier hat halt jeder so sein Büro zugeteilt, und das ist auch sehr klassisch. Also ich denke 95% von allen Leuten oder von allen Dienstleistern machen es irgendwo auch so. Aber halt es ist nicht zu unterschätzen, dass auch einmal so ein wenig Farbe irgendwie auch ins Büro bringen, dass es einfach auch ein wenig wohnlicher zu gestalten. Oder halt einfach auch die Möglichkeit haben, einmal irgendwie so Home Office machen zu können – das können wir ja auch. Das man auch einmal an einem anderen Ort sein kann, das man vielleicht auch einmal jemanden anderes vis-à-vis hat, so dass man einfach auch ein wenig angeregt ist irgendwie. Nicht einfach so das immer und ewige irgendwie so ins Kämmerli und dort wird irgendetwas gemacht. Ok. So à la Post und Swisscom. Genau ja. So wie die. Das sind Extrembeispiele. Ja, es gibt ja dort auch negative Sachen daraus heraus zum Teil. Aber dass man halt auch mehr versucht, dass es so ein wenig dass der Mitarbeiter auch angeregt bleibt irgendwie. Dass er auch so ein wenig inspiriert ist, sagen wir es einmal so. Es muss ja nicht gerade eine Rutschbahn sein.</p> <p>I2: Ja, zum Beispiel. Ich meine was hier halt auch so typisch ist, jeder Stock schaut genau gleich aus, jede Wand ist weiss, der Boden ist immer genau so wie du ihn hier siehst. Ja, ich habe das Gefühl schon nur wenn du irgendwie ein bisschen Farben machen würdest, schon das würde irgendwie helfen, ja.</p> <p>I2: Klar, sicher, man könnte mehr machen, man könnte auch irgendwie einmal so einen Stammtisch ins Leben rufen zum Beispiel, wo man sich nach der Arbeit noch trifft und die Firma übernimmt irgendwie, keine Ahnung, das Apéro zum Beispiel</p> <p>I2: Und dann was ich halt persönlich immer gut finde ist so wirklich auch so die Förderung wirklich auch von Sport halt auch. Dass man vielleicht auch einmal, keine Ahnung, vielleicht kann man einmal ganz etwas Einfaches ins Leben rufen, kann man einmal sagen „hei wer hat Lust einmal irgendwie Pilates zu machen oder einmal Lust irgendwie walken zu gehen oder hat einmal Lust irgendwie Badminton spielen zu gehen. Ja, so solche Sachen finde ich halt persönlich immer gut.</p> <p>I4: dass man wie statt immer so Sachen besichtigen zu gehen als Personalanlass, einmal wirklich etwas für die Gesundheit macht. Das man sagt „so jetzt gehen wir einmal wandern oder sonst“ oder auch nur Bereich, dass wir jetzt – wir haben viel Bereichsessen bei uns, das gibt es einmal im Jahr – das man halt sagt „ja wir können ja nachher essen gehen, aber dass wir zuerst wie eine Wanderung machen oder auf den Gurten hinauf laufen oder sonst irgendetwas“</p> <p>I4: Und ich finde, dass man dort vielleicht auch noch zum Beispiel etwas anderes könnte. Zum Beispiel so, ja, wie – jetzt wenn es schon in diesem Bereich ist „Fit durch den Alltag“ – vielleicht auch so einen Fitnessplan machen, was „gäbig wäre“, wie oft man vielleicht ins Fitness sollte oder so was essen, was gesund ist, das so für das Hirn und</p>

		<p>alles. Zum Beispiel sagt man ja man sollte am Morgen viel essen, am Mittag weniger und am Abend fast nichts. Dass sie vielleicht das auch im Intranet veröffentlichen würde, einmal so einen Text.</p> <p>14: Und vielleicht so wie ein – wenn sie schon, wir haben ja genügend Platz bei uns – dass sie wie so ein kleines, ja Fitnessstudio ist übertrieben, aber das man so ein Velo hineinstellen könnte, ein Laufband und seinen Stepper</p> <p>15: auch das irgendwo in diesen Fringe Benefits ermöglicht, vielleicht auch einmal, wenn man so ein Paket von Fringe Benefits – eben Krafttraining ist das eine – aber vielleicht Ernährung wäre auch einmal ein Thema.</p> <p>15: Blutspendeaktion</p> <p>15: Ernährungsberatung-Sachen anbieten</p> <p>15: Vielleicht mehr Variabilität würde vielleicht noch ein bisschen mehr Wirkung zeigen.</p> <p>15: Zum Teil sicher die Bürostruktur</p> <p>16: Dafür vielleicht irgendwie ein paar Ernährungstipps mehr, weil es gibt vielleicht auch viele Leute, die, die Ernährung spielt ja sehr eine grosse Rolle und ich weiss, dass es auch ein paar Leute gibt bei uns, die sich wirklich komplett falsch ernähren. Vielleicht dass man dort einmal darauf aufmerksam machen würde.</p> <p>16: dass sie vielleicht psychisch, weil viele Sachen sind ja eben eher so ein bisschen psychisch vielleicht heute als physisch. Für diese Probleme gibt es weniger Angebote, so. Das wird ja immer so ein wenig immer noch so ein wenig vertuscht oder so und heute ist es ja auch eine der Volkskrankheiten, die wir haben. Dass vielleicht dort, wenn man ein Problem hat, dass sie vielleicht dort noch ein bisschen individueller wären oder mehr anbieten oder so. [...] einfach ein Vorschlag, aber...</p> <p>16: eben die Ernährung. So ein bisschen vielleicht auch bewusst machen, [...] am Mittag etwas hinunterdrückt, ja. Wenn man müde ist am Nachmittag, solche Sachen. Dass man hinausgeht, das Büro manchmal ein bisschen verlässt, das machen auch viele nicht.</p> <p>16: Und dass sie einem einfach auch wirklich das Gefühl geben, eben in so gesundheitsfördernd, dass man auch immer wegen allem gehen kann. Und das glaube ich haben viele bei uns schon nicht, also dass man...</p> <p>18: Vielleicht mehr so ein bisschen – sagen wir einmal – das Bewusstsein bei den Mitarbeitern, durch Information zum Beispiel, auch noch verstärkt werden kann. Und das kann für mich nicht nur, es muss nicht nur sein, ich sage einmal die körperliche Gesundheit [...] sondern vielleicht eben auch wegen Stress oder mehr vital. Ich glaube bei einem so typischerweise Dienstleister wie die PUBLICA oder auch andere, ist ja mehr, ist ja meistens nicht die körperliche Gesundheit das grosse Problem, ausser vielleicht die Haltung am Pult. Aber es ist ja mehr die geistige oder eben sich unter Stress fühlen, sonst psychologische Probleme. Und dort ist, ja, habe ich das Gefühl, dort ist das Bewusstsein auch nicht so gross. Oder eventuell auch was es für Möglichkeiten gibt oder wie man so Sachen früher erkennen kann. Vielleicht gerade auch für Vorgesetzte</p> <p>19: Powernap</p> <p>19: Ruheraum, wo man über Mittag liegen könnte</p>
<p>weitere gewünschte Massnahmen</p>	<p>bisherige Massnahmen mit Verbesserungspotential</p>	<p>11: Ausser eben dass man vielleicht vom Aspekt her, dass man eben die Prozesse kürzt und weniger Arbeit hat oder diese einfach anpasst</p> <p>12: Nein, ich sage jetzt einmal, wenn man das wirklich proaktiv fördern möchte, könnte man dort sicher mehr machen, sagen wir es einmal so. Ich sage nicht, dass es irgendwie schlecht ist. Aber ich sage jetzt einmal, wenn das einem als Firma etwas wert ist, dann geht man hin, nimmt Geld in die Hand und sagt „das ist es uns Wert, dass unsere Mitarbeitenden irgendwie Früchte und Gemüse und ich weiss doch auch nicht was bekommen“. Und du kannst das dann zum Beispiel subventionieren, oder, in dieser Form. Wenn es jetzt das Personalrestaurant gehört ja nicht der PUBLICA, es ist ein eigener Betrieb. Der von sich aus wird das nicht machen oder wird es halt auf den Preis aufrechnen. Aber die Unternehmung könnte das proaktiv machen theoretisch.</p> <p>11: einmal noch eine andere Aktion mit den Früchten machen. Oder immer Früchte zum Beispiel auflegen, saisonal könnte man vielleicht noch</p> <p>11: immer Früchte auflegen, saisonal, so etwas</p> <p>110: Und von dem und vielleicht von diesen beiden Sachen, die ich jetzt am Schluss erwähnt habe, habe ich so gesehen noch nicht so viel gemerkt.</p> <p>12: Es ist nicht schlecht. Aber es ist jetzt nicht irgendwie, ja es ist, ja</p> <p>12: Ja, was man sicher machen könnte, ist zum Beispiel wenn man jetzt das Personalrestaurant hat, kann man natürlich auch schauen, dass man dort auch entsprechende Verpflegung erhält oder, die wirklich auch gesund ist</p> <p>12: Was sicher nicht schlecht wäre, ist – was ich generell sowieso immer schlecht finde, und das ist übrigens auch bei den Krankenkassen so, ich meine die einzige Gesundheitsförderung, die die kennen ist ein Beitrag an ein Fitness-Abo, wie das der einzige Sport wäre, den es gibt. Ich meine man könnte auch, ich meine so Fringe Benefits, wenn man so Zeugs unternimmt, ich meine, das ist nicht nur ein Fitness-Abo, das Sport irgendwie bedeutet. Ich meine dort könnte man auch andere, ja andere Sportarten fördern.</p>

		<p>Ich meine irgendein Turnverein oder jemand, der Tanzen geht oder was auch immer. Dass das immer so auf dieses Fitness-Abo ausgerichtet ist, das verstehe ich irgendwie nicht. Weil es gibt ja wirklich noch andere Sachen.</p> <p>14: Und eben, wie ich gesagt habe, nicht immer Äpfel</p> <p>14: vielleicht nicht immer jedes Jahr Äpfel anbieten, es gibt ja auch sonst andere Sachen, so Bananen oder sonst; oder irgendetwas, was man in dieser Zeit hintun könnten, damit es auch ein wenig Abwechslung gibt und nicht immer dasselbe ist</p> <p>14: was jetzt viele nicht machen, also nicht duschen gehen, weil es halt einfach nicht getrennt ist, nicht Frauen und Männer</p> <p>15: aber wie ist die Haltung am Bürotisch, wie Einstellung der Bildschirme und so weiter, so Arbeitsplatz Ergonomie. Ich glaube da machen wir zum Teil etwas, aber da könnte man auch wieder einmal etwas auffrischen; im Sinn wieder einmal so einen mal so [...] kommen lassen oder einmal à jour bringt, was man beachten kann.</p> <p>15: ich habe einmal gedacht ob wir vielleicht abwechseln, statt Äpfel vielleicht einmal Orangen oder so etwas</p> <p>15: Wo wir jetzt auch daran sind, so die ganzen Telefone noch zu verbessern, damit man dort noch ein bisschen schneller ist</p> <p>18: gerade bei der Ernährung. Eigentlich ist der Wunsche mehr, dass man, oder jetzt hier ist sie haben relativ ein tiefes Budget respektive alles es gibt nicht irgendein, viele wären Bereich ein bisschen zu bezahlen dafür etwas, das qualitativ jetzt höher ist</p>
Beitrag der Mitarbeitenden zu BGM	eigene Vorschläge für Beitrag zum BGM	<p>18: Aber ich glaube durch das Bewusstsein kann man wahrscheinlich am meisten selber verändern. Und vielleicht auch durch das eventuell durch spezielle Informationen für die Vorgesetzten, wo sie dann auch wieder mit ihren Mitarbeitern diskutieren können.</p> <p>110: Aber vielleicht wenn, eben, wenn es so etwas offizialisiertes gäbe wie eine Stelle oder halt einen Briefkasten oder so irgendetwas, könnte ich mir vorstellen, dass vielleicht dort diese Ideen oder Anfragen hineinkommen würden.</p> <p>19: Also einfach versuchen umzusetzen. Nicht nur sagen „PUBLICA könnte das ja noch geben, warum hat sie das eigentlich nicht schon getan?“ sondern, ja, sondern einfach aktiver werden schlussendlich. Also jetzt nicht aktiv einfordern, sondern aktiv einmal kommunizieren.</p> <p>110: Also im HR oder wir haben auch eine Betriebskommission in dem Sinne, wo man dort etwas einfließen lassen könnte.</p> <p>15: Doch, eben ich glaube, gerade jetzt auch Ideen einzubringen oder Vorschläge.</p> <p>110: Gruppen gibt, die selber gewisse Bedürfnisse aufgreifen und diese auch umsetzen im Team</p> <p>18: ich glaube am meisten können die Mitarbeiter beitragen, indem sie vielleicht auch Zugang zu diesen Informationen haben. Weisst du, was es alles für Möglichkeiten gibt im Gesundheitsmanagement</p> <p>110: Ideenbriefkasten</p> <p>14: Ja, das wäre sicher, was man könnte, wir haben ja ein Personalrestaurant, das man vielleicht einmal im Jahr sagt „ja, machen wir so wie ein Buffet, also ein Buffet, so mit wirklich alles gesunden Sachen“ und dass wir so – nicht nur die PUBLICA, einfach Mitarbeiter – so eine Gruppe machen und das organisieren würden. Das ist noch etwas, was alle könnten</p> <p>110: können vielleicht die unterschiedlichen Lernenden – also ich meine „Ersteler oder Zweiteler oder Dritteleler“ – vielleicht auch einmal zusammen ein kleines Projekt machen</p> <p>15: Variabilisierung, das man irgendwie sagt man gibt denen ein Budget und dann können sie selber eben ein wenig, sollen diese selber ein bisschen wirken. Oder einmal ein bisschen etwas organisieren.</p> <p>14: Was sie einmal gesagt haben ist auch noch, dass zum Beispiel wenn man Berufsbildner uns sagen „organisiert einmal etwas, ihr Lernenden, ihr seid noch jung“. Wieso nicht, dann würden sicher auch viel mehr mitmachen. Dass wir so wie ein Team auch wie ein Team wären für solche Sachen zu organisieren. Vielleicht so zweimal im Jahr oder so. Oder sonst, dass sie sagen „ja, bringt Ideen, was wir sonst noch machen könnten“. Nicht etwas organisieren, sondern einfach eine Idee bringen, was man noch machen könnte. Das, ja...</p>
Beitrag der Mitarbeitenden zu BGM	Reaktion auf Vorschlag BGM-Team	<p>14: Aber sicher wäre auch so etwas Gutes wenn man sie wie eine Mitglieder hätte von Mitarbeitern, die so für das zuständig wären</p> <p>16: Finde ich eine gute Idee, ja. [...], ja, dass man vielleicht wenn man merkt, oder wenn jemand ein Problem hat, das man auch wüsste, das man zu denen könnte und es ist dann vertraulich oder so.</p> <p>13: Ich bin einfach überzeugt, wenn man so etwas macht, es gibt immer einige, die das mitmachen und einige werden es nie mitmachen</p> <p>11: Ich denke, es würde fast mehr in das hinein laufen, wenn wir wie ein neues Ding bilden würden und die vielleicht etwas mehr anbieten könnten. Eben, man könnte auch einmal sagen ja jeden Dienstag eben gehen wir walken, wer kommt mit? So etwas fände ich auch cool, ja. Oder gemeinsam etwas machen</p>

		<p>I1: ich fände es gut</p> <p>I7: Ich habe nicht so gerne solche Sachen, das ist nicht mein Ding.</p> <p>I5: Ich persönlich finde jetzt in dieser Grösse, in der wir sind, bräuchten wir nicht noch einmal ein eigenes Team. Also eben, man könnte im Gegenteil diese Personalkommission, die eher ein wenig, also bis jetzt eine wenig prominente Rolle hatte, eben noch ein bisschen mehr aufwerten</p> <p>I1: Ja, für das Gesundheitsmanagement wäre es sicher nicht schlecht. Dann hätte man vielleicht einmal noch jemand eine andere Idee</p> <p>I4: Ja, genau, das Team. Damit dann und dann würde sicher auch viel mitgemacht werden. Und verschiedene Ideen und ja</p> <p>I8: Ja, ob man jetzt gerade in einer Kommission machen soll oder über Vorschläge... Wüsste ich jetzt nicht, was besser wäre.</p> <p>I6: Nein. Ja, das wäre eine Idee. Das sich halt mehr kümmert, wenn die Zeit gegeben ist von diesen Mitarbeitern.</p>
<p>Beitrag der Mitarbeitenden zu BGM</p>	<p>Einstellung zu Engagement der Mitarbeitenden</p>	<p>I5: Das würde auch ein bisschen mehr Präsenz – und vielleicht auch mehr Involvement von den Mitarbeiter. Weil wenn man es ihnen – da HR macht das zwar ausgezeichnet – aber wenn man es natürlich fix fertig hinstellt, ist vielleicht auch weniger als wenn jetzt die Mitarbeiter vielleicht selber auch Ideen haben, das führt vielleicht auch ein bisschen mehr... Vielleicht eben Leute, die vorher sagten „ja, komm“, wenn sie dann selber organisieren müssen, sind sie natürlich auch anders motiviert. Und vor allem man sagen kann „ihr könnt selber aussuchen, was es dann ist“. Die Frage ist, ob sie es dann wollen. Wenn man am Schluss – kritisieren ist häufig auch einfacher als dann selber machen. Aber ich glaube das wäre grundsätzlich eine gute Idee.</p> <p>I1: Da weiss ich halt dann nicht, wie es genau, ob es überhaupt noch nötig ist</p> <p>I9: Da würde ich jetzt also salopp formulieren oder sagen „Nicht nur darüber sprechen, sondern auch einfach einmal weitergeben“. Nicht nur sagen „ja wir könnten das“, sondern dass man weitergibt.</p> <p>I1: Der HR macht das halt bei uns</p> <p>I1: Dort können wir eigentlich nicht Einfluss nehmen oder ja, da könnte man vielleicht höchstens sagen ja, eine Aktion machen. Aber ich glaube es ist eigentlich schon von dem her ist es mehr oder weniger schwierig Einfluss zu nehmen</p> <p>I4: Eigentlich sind wir dann alle ziemlich dafür gewesen und haben gesagt „ja, stimmt, könnten wir wirklich machen“</p> <p>I6: Ich denke nicht, dass sie jemanden anstellen würden, [...] noch jemand machen würde.</p> <p>I2: Ja, klar, es gäbe eine Menge Dinge</p> <p>I9: mehr Engagement zeigen</p> <p>I9: mehr Engagement zeigen in dieser Beziehung</p> <p>I10: Mitarbeiter in der Eigeninitiative ins Leben gerufen haben. Da gibt es zum Beispiel Laufgruppen</p> <p>I10: Projekt gegeben von den Lernenden, wo in Bezug auf dieses betriebliche Gesundheitsmanagement eine Aktion gestartet haben. Ja, das dünkt mich auf jeden Fall immer gut</p> <p>I4: Sonst kommt mir gerade nichts in den Sinn, das, was wir Mitarbeiter eigentlich fördern – also ja, mithelfen könnten</p> <p>I1: Und die Aktionen macht eigentlich der HR</p> <p>I9: wie man so schön sagt „das Gerede in der Pause auch versuchen umzusetzen“ je nach dem um was es geht</p>
<p>Unternehmenskultur PUBLICA</p>	<p>allgemeine Aussagen zur Unternehmenskultur von PUBLICA</p>	<p>I1: also das ist ja nicht gerade gesund, aber auch für das Gemüt der Leute</p> <p>I1: Das ist vielleicht manchmal, sicher hat jeder seine Geschichten, und einige wissen nicht einmal von jemandem, weiss man vielleicht nicht wieso er so reagiert, wenn man vielleicht einmal nachfragen würde</p> <p>I1: einfach so fürs Gemüt oder fürs Zusammensein</p> <p>I10: Das ist, das sind alles so Punkte, vielleicht ein bisschen mehr oder weniger intensiv auf das gesundheitliche oder Betriebsmanagement, aber es sind alles einfach Punkte, wo es mich dünkt, die auch an der Moral – das ist ja auch ein Teil davon, oder? – der Mitarbeitenden, wo das unterstützt.</p> <p>I2: Da gibt es sicher andere Firmen, die eine bessere Firmenkultur haben. Ich glaube das merkt man halt so an diesen Firmenevents. Das ist mir aufgefallen</p> <p>I2: wo man so ein wenig das Gefühl hat „doch, der Arbeitnehmer ist eigentlich hier steht schon im Zentrum, ist nicht nur Arbeitskraft, man wird wirklich so als Person wird man auch so ein wenig in den Mittelpunkt gestellt“</p>

		<p>12: Zum Beispiel dass die Leute einfach a) schon gar nicht erst kommen oder b) relativ früh gehen. Einfach so das „ja doch, ich gehöre dazu, ich mache das gerne, ich bin gerne unter diesen Leuten, ich gebe auch meine Freizeit daran, um irgendwie etwas zu erleben“. So diese Kultur wird nicht so gelebt. Oder nicht so stark gelebt wie an anderen Orten. Das hat vielleicht auch etwas mit dem Beamtentum zu tun. Wobei man ja sagen muss, die PUBLICA ist ja eine öffentlich-rechtliche selbstständige Anstalt. Also wir sind eigentlich im Prinzip, ja, bundesnah, nicht Beamte. Ja. Obwohl es mehr oder weniger fast dasselbe ist.</p> <p>13: Und es gibt solche Leute auch, die sagen „ich arbeite hier und nicht mehr“</p> <p>14: Es gibt Bereiche wo das Klima nicht gerade so gut ist, also nicht schlimm ist, aber gerade so gut. Wo man denkt „ok, ich bin lieber dort; ich bin froh, wenn ich wechseln kann“</p> <p>14: sehen wir wie jeden Bereich und kennen auch wie alle Leute und arbeiten mit ihnen zusammen. Und es gibt manchmal schon so Bereiche, wo man denkt „ok, ja, ich bin jetzt weniger hier; nicht nur wegen der Arbeit, sondern auch wegen der Atmosphäre, dem Klima</p> <p>17: Aussage, dass Leitbild teilweise nicht gelebt wird – auf Wunsch nicht wörtlich transkribiert]</p> <p>17: Eben, das gibt dann ein gutes Zusammenkommen und Arbeiten, ja</p> <p>17: Es ist wirklich, wir sind verwöhnt.</p> <p>12: Ich meine es ist sicher auch wichtig wie sich die Vorgesetzten verhalten. Ich denke es das ist immer wichtig, weil das sind Vorbilder. Wenn die offen sind, wenn die kommunikativ sind, dann wirkt das natürlich auf die Mitarbeiter. Kultur, ja man kann es auch fördern</p> <p>18: Es gibt Anerkennung, die da ist. Und auch so der gegenseitig Respekt ist eigentlich da, ja.</p> <p>19: Ja, wenn die Kultur gut ist, führt das nicht zwingend zu einer Belastung. Aber ist die Kultur eher so, mal hier und da in aller Munde, dann kann das natürlich, dann wird natürlich mehr geredet. Und wenn mehr geredet, dann mache ich mir Gedanken drüber und wenn der andere genauso denkt, dann kann das schon zu einer Belastung führen würde ich sagen.</p>
Unternehmenskultur PUBLICA	Teamkultur	<p>13: Aber es kommt immer wieder ein wenig auf das Team an, das ist natürlich unterschiedlich</p> <p>110: Dann kann dort jeweils auch ein bisschen Infos austauschen und ein bisschen mehr erfahren wie es dem Einzelnen geht und so.</p> <p>19: Das ist jetzt eine schwierige Antwort; oder Frage. Also einerseits könnte man ja sagen, PUBLICA hat den Job richtig gemacht und hat die richtigen Leute angestellt. Sympathie und Antipathie, Empathie spielt sicherlich eine grosse Rolle, dass man sagt „ja, PUBLICA hat die richtigen Leute eingestellt, um das Ergebnis, so wie es in der Mitarbeiterbefragung herausgekommen ist, zu bekommen“. Super Job. Andererseits kann man natürlich auch sagen „Das Team an sich baut sich ja auch auf.“ Und wenn ich als Vorgesetzter könnte mein Job ja richtig machen „ah ich habe genau den richtigen eingestellt für PUBLICA“. Und nach drei Monaten merke ich, der kann seinen Job super machen, hat sicherlich auch eine gute Kompetenz zu allen andere im Haus, aber im Team ist es nicht so der Wahre. Darum ist es sehr schwierig, dort irgendwie jetzt zu sagen „es stimmt alles so“, dass es alles nur auf PUBLICA fällt. Weil das Team macht ja schlussendlich PUBLICA aus? Je nach dem? Es ist schwierig irgendwo. Ja, und dann kommt es auch auf die Philosophie im Team selber an. Wie das Team aufgebaut ist, was für, ja, was für Regeln oder Spielregeln wir im Team haben, wie wir damit umgehen können. Das eine Team kann das besser umsetzen, das andere Team kann es vielleicht gar nicht umsetzen, kennt es vielleicht gar nicht. Also, ja, es ist ein bisschen schwierig. Aber ansonsten würde ich sagen, ja, wir sind sicherlich zufrieden mit dem was PUBLICA macht, aber wir sind auch zufrieden, wie unser Team funktioniert. Ja, doch, wir sind sehr zufrieden mit dem. Würde ich jetzt mal so sagen.</p> <p>19: Und das Team stellt, also, der Mitarbeiter spiegeln ja PUBLICA wider nachher. Wenn das Team gut ist, ist PUBLICA gut, überspitzt formuliert. Ist das Team schlecht, wirkt sich das auch auf PUBLICA aus.</p> <p>13: Weil wir sprechen viel miteinander</p> <p>13: Wir haben Gespräche – wir haben viele Gespräche, die wir führen, wir führen offene Gespräche – ich stelle dort fest, sie, es wir schon geschätzt, was sie hier haben</p> <p>12: Zum Beispiel organisiert zwischendurch jemand etwas privates zum Beispiel. Einmal ein Essen irgendwo. Da passieren schon noch Dinge, ja. Und die werden eigentlich auch diese Sachen, die man werden auch umgesetzt anschliessend</p>
Unternehmenskultur PUBLICA	Konfliktkultur	<p>11: dass man sicher eben zum Teil etwas nicht ganz stimmt, und dass man es eigentlich wie ignoriert und nicht hinschaut, so. Dass man halt ein wenig den Konflikten aus dem Weg geht zum Teil</p> <p>16: Und es ist halt schon ein bisschen so, also jemand, der irgendwie immer ja und amen sagt – das ist jetzt vielleicht ein etwas übertriebener Ausdruck, aber jemand, der halt mitschwimmt und macht und tut – ist halt immer angenehmer als jemand, der ein wenig rebelliert oder einmal entgegenhält. Ich sage ich finde immer also in der heutigen Arbeitswelt [...] flexibel ist, ja. Das ist vielleicht so ein bisschen etwas, das manchmal ein wenig brodeln bei einigen, das vielleicht nicht so gesund ist.</p> <p>11: wo man vielleicht noch einmal hinschauen könnte oder besser könnte oder das Problem auch lösen könnte und nicht einfach sagt „ja jetzt haben wir es halt“.</p>

Unternehmenskultur PUBLICA	Benefits und spezielle Anlässe	<p>I1: Apéro</p> <p>I7: Auch das Benefits, wo wir da jedes Jahr 500.- Franken bekommen, entweder REKA-Checks oder Migros-Gutscheine und so.</p> <p>I1: Ausflüge</p> <p>I1: Benefits</p> <p>I10: Benefits</p> <p>I10: Beteiligungen an ÖV</p> <p>I5: bis Osterhasen bis Apéro so ein bisschen soziale Sachen, Teamausflug, Teamessen</p> <p>I5: dass man einen guten Lohn hat und ich glaube wir haben dort eine gute Lohnpolitik</p> <p>I7: Feine Apéros haben wir ab und zu auch</p> <p>I2: firmenübergreifende Events die man hat, die sicher so zur Förderung der Kultur schon auch</p> <p>I10: Geburi Loebbatzen</p> <p>I10: Glace</p> <p>I1: Grittibänz</p> <p>I7: Grittibänz am Chlousetag</p> <p>I10: Grittibänze</p> <p>I10: Kindertagesstätte</p> <p>I5: KITA</p> <p>I10: mit der ganzen Firma gemeinsam die ganze PUBLICA zusammen</p> <p>I1: Osterhasen</p> <p>I7: Osterhasen</p> <p>I10: Osterhasen</p> <p>I10: Parkplätze</p> <p>I2: Schoggihase</p> <p>I7: schöne Geschäftsausflüge</p> <p>I2: so Events sind wichtig</p> <p>I2: so kleine Aufmerksamkeiten die das HR</p> <p>I1: Teamevents</p> <p>I10: Teamevents</p> <p>I1: Wir haben viele Goodies</p>
----------------------------	--------------------------------	---

J) Entwurf BGM-Konzept PUBLICA

1. Einleitung

Die Anforderungen an Arbeitnehmende sind in jüngster Zeit gestiegen. Der Zeit- und Leistungsdruck nimmt stetig zu und psychisch bedingte Erkrankungen sind immer häufiger Ursache für Arbeitsunfähigkeit (Schaper, 2014).

Aufgrund dieser Entwicklungen wird das betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) immer wichtiger. Investitionen in BGM tragen dazu bei, dass Unternehmen vorhandene Fähigkeiten besser nutzen, Wettbewerbsfähigkeit steigern und Leistungsabfälle verhindern können. Ausserdem wirkt sich BGM positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus, senkt Prozess und Koordinierungskosten und senkt Fehlzeiten und Fluktuationen im Unternehmen (Badura, Walter und Hehlmann (2010).

2. Ausgangslage

Betriebliches Gesundheitsmanagement besteht bei PUBLICA momentan aus einzelnen Aktionen und es gibt bisher kein BGM-Konzept. Es wurde deshalb entschieden, ein solches Konzept zu erarbeiten, um den Stellenwert von BGM bei PUBLICA zu erhöhen und eine Argumentationsgrundlage für Anträge um finanzielle Ressourcen oder für die Einführung weiterer Massnahmen zur Verfügung zu haben. Eine Studentin der Hochschule für Angewandte Psychologie in Olten hat anschliessend im Rahmen ihrer Bachelorarbeit die Grundlagen für das BGM-Konzept erarbeitet. In der Arbeit wurden der aktuelle Stand von BGM bei PUBLICA sowie die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden untersucht.

Die Ergebnisse der Bachelorarbeit zeigen, dass die Mitarbeitenden von PUBLICA vor allem folgenden Belastungen ausgesetzt sind:

- Belastungsspitzen / ungleiche Arbeitsbelastung im Jahresverlauf
- Zeitdruck / Priorisierung von Aufgaben
- Belastungen im Team (Ressourcenplanung, Diversität, verschiedene Arbeitszeitmodelle, gesundheitliche Probleme)
- Belastendes Team-/Arbeitsklima, Spannungen im Team
- Familiäre Belastungen, die sich auch bei der Arbeit zeigen

Folgende Ressourcen haben die Mitarbeitenden von PUBLICA:

- Unterstützung durch Team, Arbeitsgeberin (insbesondere HR) und Führungsperson
- Allgemeine Arbeitsbedingungen bei PUBLICA
- Austausch mit anderen Mitarbeitenden
- Aufgabenplanung (z.B. Priorisierung)
- Unterstützung aus privatem Umfeld

Für eine vollständige Auflistung und Interpretation der Belastungen und Ressourcen sei auf die Bachelorarbeit verwiesen.

3. Definitionen

3.1. Gesundheit

Die WHO (1946) definiert Gesundheit als einen „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“ (S. 1). Menschen sollten nicht als entweder gesund oder krank angesehen werden. Es wird

stattdessen von einem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum ausgegangen, auf dem eine Person jede mögliche Position einnehmen kann Antonovsky (1979).

3.2. Betriebliche Gesundheitsförderung

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Mass an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen“ (WHO, 1986). Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) beschäftigt sich mit Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz: Unter diesem Begriff sind alle Massnahmen zu verstehen, die Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern (Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung ENWHP, 2014).

3.3. Betriebliches Gesundheitsmanagement

BGM wird verstanden als „die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigte wie dem Unternehmen gleichermassen zugute kommen [*sic*]“ (Badura et al., 1999, S.17). Zur Abgrenzung kann festgehalten werden, dass sich BGF meist auf einzelne Aktionen beschränkt, während BGM ein ganzheitlicher Ansatz ist.

4. Ziel und Zweck von BGM

Das BGM von PUBLICA wird in Anlehnung an die BGM-Pyramide von Bauer und Jenny (2015) aufgebaut. Dabei wird zwischen fünf Ebenen unterschieden. Je weiter unten Massnahmen in dieser Pyramide angesiedelt sind, desto grösser ist der Teil der betroffenen Belegschaft.

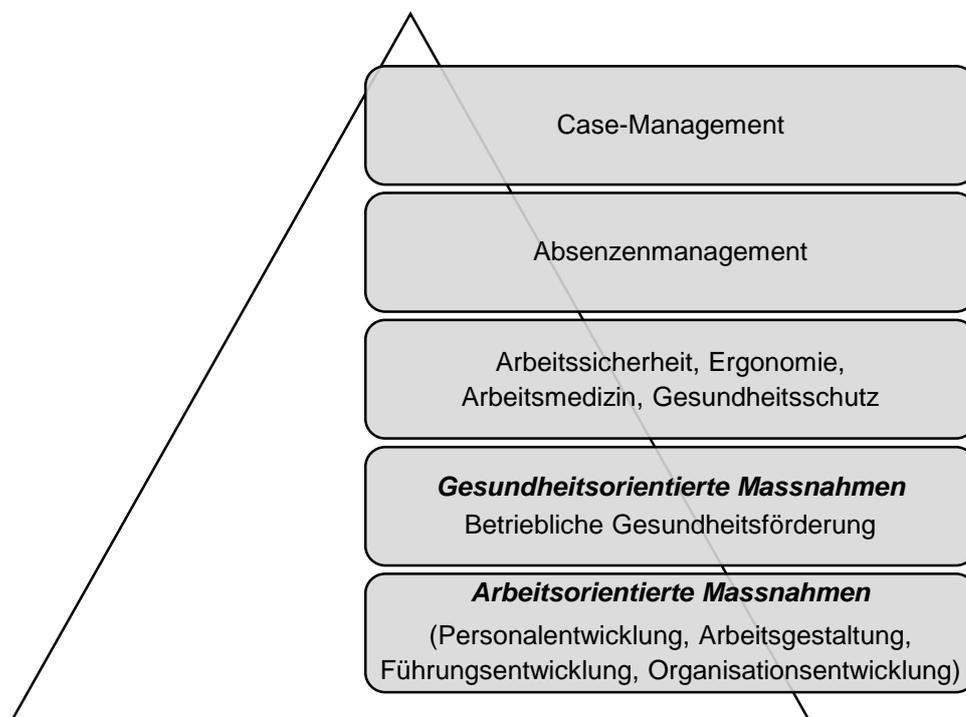


Abb. 9: „BGM-Pyramide“ (eigene Darstellung nach Bauer & Jenny, 2015).

Übergeordnete BGM-Ziele von PUBLICA sind:

- Absenzen und Personalkosten verringern
- Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden fördern
- Unternehmenserfolg und Kundenzufriedenheit steigern
- Leistungsbereitschaft, Arbeitsmotivation und Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden steigern
- Gesetzliche Auflagen erfüllen und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen
- Arbeitgeberattraktivität von PUBLICA für aktuelle und zukünftige Mitarbeitende erhöhen
- BGM als Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt einsetzen

Evtl. konkretere Unterziele formulieren, z.B. Verminderung von Spannungen im Team

5. Zielgruppen und Massnahmen

5.1. Zielgruppen

Aufgrund der genannten Ziele ergeben sich folgende Zielgruppen:

- Aktuelle Mitarbeitende
- Zukünftige Mitarbeitende

Je nach Zielen evtl. weitere Zielgruppen definieren

5.2. Massnahmen

Aus den Erkenntnissen der Bachelorarbeit ergeben sich folgende Massnahmen:

Übergeordnete Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsames Verständnis von BGM schaffen - Bewusstsein stärken - Mitarbeitende sensibilisieren - Kennzahlen, v.a. zur Kontrolle von Absenzen, erarbeiten und einführen - Intranetseite zum Thema BGM überarbeiten und ergänzen
Gesundheitsorientierte Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - psychische Gesundheit vermehrt thematisieren - Weitere sportliche Aktivitäten unterstützen (nicht nur Fitness) - Regelmässig verschiedene Früchte anbieten
Arbeitsorientierte Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - „Tue Gutes und sprich darüber“: bereits bestehende gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen in Zusammenhang mit BGM bringen - Mehr Variabilität in BGF-Aktionen bringen
Arbeitssicherheit, Ergonomie, Arbeitsmedizin, Gesundheitsschutz	<ul style="list-style-type: none"> - Thema Ergonomie auffrischen

Absenzenmanagement und Case-Management	<ul style="list-style-type: none"> - Konflikte frühzeitig angehen - Genauer hinschauen bei Problemen
---	--

Konkreter Massnahmenplan inkl. Leads und Terminierung erstellen

6. Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeiten innerhalb des BGM-Prozesses sind wie folgt festgelegt:

Gesamte PUBLICA	<ul style="list-style-type: none"> - Eigenes Bewusstsein für BGM stärken - Sich den eigenen Belastungen und Ressourcen bewusst sein, reagieren wenn nötig - Hinschauen bei Problemen der Kolleginnen und Kollegen - Ideen für BGM-Massnahmen einbringen
Führungspersonen	<ul style="list-style-type: none"> - Sich bewusst sein, dass BGM sehr oft Chefsache ist - Bewusstsein für psychische Probleme stärken - Thema Präsentismus ernst nehmen und reagieren wenn nötig - Konflikte frühzeitig angehen
Personalabteilung	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwortung für gesamten BGM-Prozesse (Zieldefinition, Festlegung von Massnahmen, Durchführung von Massnahmen, Evaluation) - Informationsmaterial bereitstellen - Kommunikation von BGM sicherstellen - Schulungen und Workshops (für Führungspersonen und Mitarbeitende) organisieren und durchführen

Evtl. weitere Rollen und Aufgaben definieren

7. Kommunikation

Für die Kommunikation von BGM-Massnahmen wird das Intranet verwendet. Dazu wird die entsprechende Seite überarbeitet und mit zusätzlichen Informationen ergänzt. Ausserdem soll das Thema BGM in regelmässig stattfindenden Sitzungen und Events berücksichtigt werden.

8. BGM-Regelkreis / Evaluation

Der BGM-Prozess bei PUBLICA soll sich am Regelkreis von *Friendly Work Space* orientieren (siehe Abbildung 1). Dieser Regelkreis soll gewährleisten, dass die BGM-Massnahmen von PUBLICA regelmässig überprüft und angepasst werden. Um die Massnahmen evaluieren und die definierten BGM-Ziele überprüfen zu können, ist es notwendig, entsprechende Kennzahlen zu erheben.

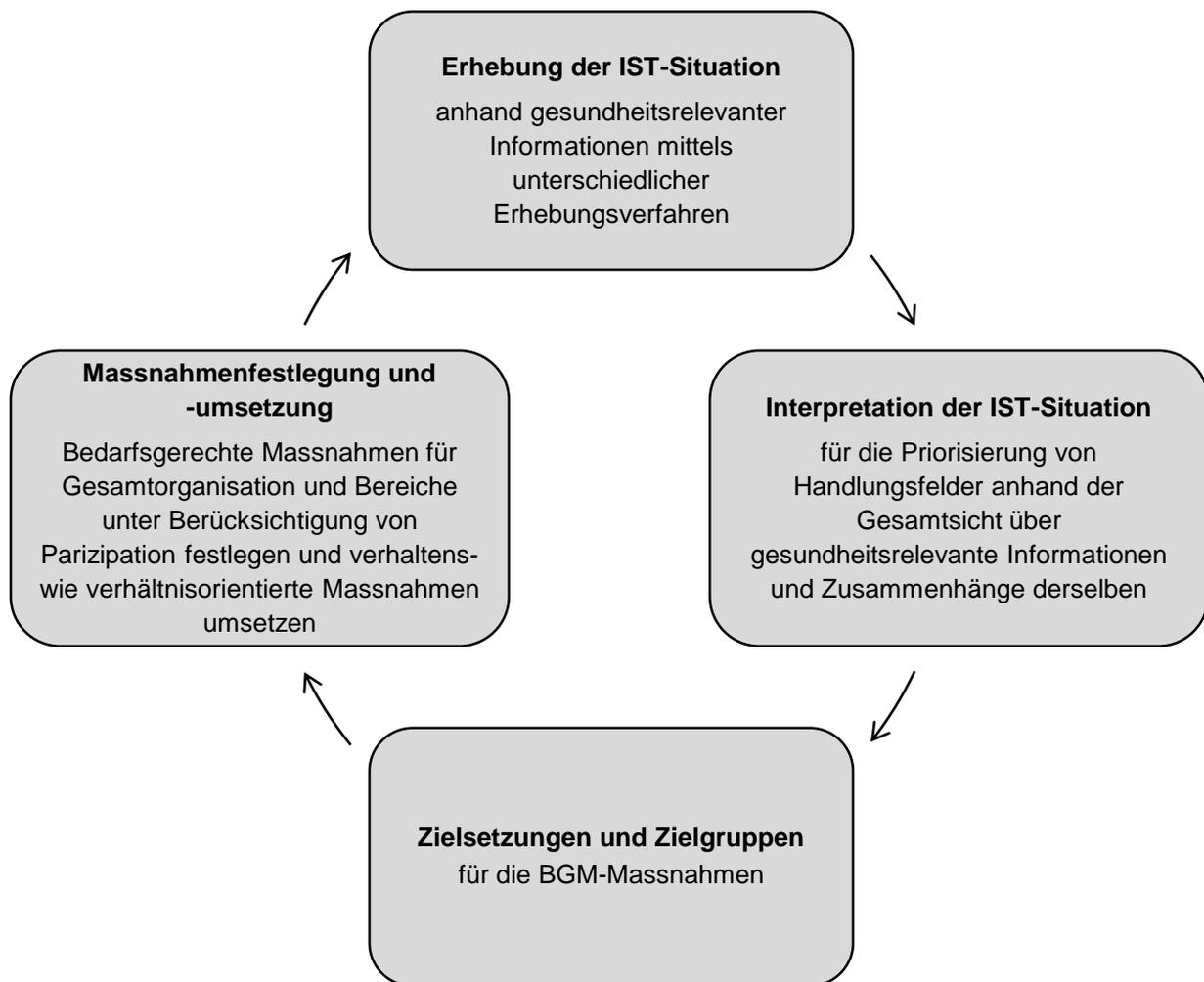


Abb. 10: BGM-Regelkreis nach Friendly Work Space (Gesundheitsförderung Schweiz, 2015).

9. Quellen

- Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress, and Coping. New Perspectives on Mental and Physical Well-Being*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis*. Berlin: edition sigma.
- Badura, B., Walter, U. & Hehlmann, T. (2010). *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation* (2. vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung. (2014). *Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union*. Verfügbar unter <http://www.luxemburger-deklaration.de/downloads.html> [13.03.2016].
- Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung. (2014). *Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union*. Verfügbar unter <http://www.luxemburger-deklaration.de/downloads.html> [13.03.2016].
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2015). *Qualitätskriterien für das Betriebliche Gesundheitsmanagement*. Verfügbar unter https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/b-wirtschaft/3-produkte-dl/1-fws/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien.pdf [29.11.2015].
- Schaper, N. (2014). Wirkungen der Arbeit. In F. W. Nerdinger, G. Blicke & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3., vollständig überarbeitete Aufl.) (S. 517-540). Heidelberg: Springer.
- World Health Organization. (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung*. Verfügbar unter http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf [13.03.2016].