



# DER WEG ZU EINEM ERFOLGREICHEN BETRIEBLICHEN GESUNDHEITS- MANAGEMENT BEI ZEKA

## BACHELOR-THESIS 2018

OLTEN, 2018

AUTORIN: JULIA MARIA ITEN

BETREUERIN: DR. ANNEMARIE FRIDRICH

PRAXISPARTNER:

ZENTREN KÖRPERBEHINDERTE AARGAU (ZEKA)

## **Abstract**

Die vorliegende qualitativ erhobene Bachelorthesis stellt eine Standortbestimmung zur betrieblichen Gesundheitsförderung des Auftraggebers zeka dar und zeigt auf, welche zusätzlichen Massnahmen zur Erlangung des Labels Friendly Work Space notwendig sind. Untersucht wurde diese Fragestellung anhand einer Dokumentenanalyse, eines Friendly Work Space Checks, eines Kurzfragebogens sowie 13 halbstrukturierten Experteninterviews mit Führungskräften der zeka. Die Auswertungen zeigen, dass die vorhandenen Interventionen mehrheitlich auf der Verhaltensebene durchgeführt werden und mehr als die Hälfte der Führungskräfte den Nutzen des BGM nicht vollumfänglich erkannt hat. Aufgrund der Erkenntnisse wird empfohlen vermehrt den Fokus auf Massnahmen der Verhältnisebene zu legen, BGM in den Unternehmensleitlinien zu verankern, den Nutzen und Sinn eines systematischen BGM aufzuzeigen und eine verantwortliche Person für sämtliche Massnahmen im BGM zu beauftragen. Die Führungskräfte sind verpflichtet, BGM als kontinuierliche Aufgabe ihrer Tätigkeit wahrzunehmen.

Diese Thesis umfasst 124'868 Zeichen inklusive Leerzeichen.

## **Erklärung**

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

Ort, Datum

Unterschrift

---

---

Julia Maria Iten

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Fragestellung und Abgrenzung .....	2
1.1	Aufbau der Arbeit .....	4
1.1	zeka als Praxispartner.....	4
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>5</b>
2.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).....	5
2.2	Das Job Demands-Resources Modell (JD-R).....	6
2.3	Das Label Friendly Work Space (FWS).....	7
2.3.1	Übersicht der BGM-Kriterien .....	7
2.3.2	Der Weg zum Label Friendly Work Space.....	9
2.3.3	Der Friendly Work Space Check .....	10
2.4	Managementbefragung aus dem KMU-vital Programm.....	11
2.5	Wirksamkeit und Nutzen von Massnahmen im BGM.....	11
2.6	Ökonomischer Nutzen von BGM.....	13
<b>3</b>	<b>Methoden.....</b>	<b>14</b>
3.1	Dokumentenanalyse .....	15
3.2	Friendly Work Space Check.....	16
3.3	Experteninterviews.....	16
3.3.1	Stichprobe.....	17
3.3.2	Entwicklung Erhebungsinstrument .....	18
3.3.3	Untersuchungsdurchführung .....	19
3.3.4	Untersuchungsauswertung mittels inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse .....	20
3.3.5	Kurzfragebogen aus KMU-vital .....	23
<b>4</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>24</b>
4.1	Dokumentenanalyse .....	24
4.2	Friendly Work Space Check.....	27
4.3	Experteninterviews.....	28
4.3.1	Kategorienbasierte Auswertung entlang der Haupt- und Subkategorien und Zusammenhänge innerhalb der Kategorien.....	28
4.3.1.1	BGM-Kriterium 1: BGM und Unternehmenspolitik .....	28
4.3.1.2	BGM-Kriterium 2: Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation.....	33
4.3.1.3	BGM-Kriterium 3: Planung von BGM.....	35
4.3.1.4	BGM-Kriterium 4: Soziale Verantwortung .....	36
4.3.1.5	BGM-Kriterium 6: Gesamtevaluation von BGM .....	37
4.3.2	Weitere Erkenntnisse .....	40



4.3.2.1	Gewünschte Massnahmen .....	40
4.3.2.2	Programm 'fit bei zeka' .....	41
4.3.3	Kurzfragebogen .....	42
4.3.3.1	Auswirkungen zu den vorhandenen BGF-Massnahmen .....	43
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>44</b>
5.1	Diskussion der Ergebnisse .....	44
5.2	Handlungsempfehlungen .....	48
5.2.1	Stufe 1: BGM in bestehende Strukturen und Prozesse integrieren .....	48
5.2.2	Stufe 2: BGM überprüfen .....	50
5.2.3	Stufe 3: BGM etablieren .....	50
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>Kritische Reflexion des methodischen Vorgehens .....</b>	<b>53</b>
<b>8</b>	<b>Verzeichnisse .....</b>	<b>54</b>
8.1	Literaturverzeichnis .....	54
8.2	Abbildungsverzeichnis .....	57
8.3	Tabellenverzeichnis .....	58
<b>9</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>59</b>
A	Organigramm zeka .....	59
B	Verwendete Dokumente für die Dokumentenanalyse .....	60
C	BGM-Kriterien – Wegleitung von Friendly Work Space .....	80
D	Auswertung des Friendly Work Space Checks .....	90
E	Projektvereinbarung .....	91
F	Interviewleitfaden für Führungskräfte bei zeka .....	94
G	Interviewleitfaden intern .....	97
H	Kurzfragebogen/Managementbefragung aus KMU-vital .....	101
I	Transkriptionen der Experteninterviews .....	102
J	Kategorienleitfaden .....	155

# 1 Einleitung

*„Gesunde Leute [...] sind erstens motivierter, leistungsfähiger, haben eher Spass an ihrem Job und kommen gerne zur Arbeit.“*

*Interview J, Z. 40-42*

Dieses Zitat verdeutlicht den hohen Nutzen eines aktiven implementierten betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) für ein Unternehmen. Gemäss Pieper und Schröer (2015) steigt bei Organisationen das Bewusstsein für dessen Mehrwert. Durch Investitionen in die Gesundheit wird die Produktivität der Mitarbeitenden gesteigert und die Anzahl der Absenzen gesenkt (Pieper & Schröer, 2015). Zudem können qualifizierte Arbeitskräfte gewonnen und besser gehalten werden. Ein systematisches BGM lohnt sich für alle Beteiligten, wie diverse Studien verdeutlichen (Jenny et al., 2011; Pieper & Schröer, 2015).

Wie die Gesundheit am Arbeitsplatz gezielt verbessert werden kann, stellt viele Firmen vor eine Herausforderung. Ein implementiertes BGM umfasst zahlreiche unterschiedliche Bereiche (Gesundheitsförderung Schweiz, 2017; nachfolgend GFS genannt). „Die Entwicklung und Einführung eines BGM ist eng verknüpft mit gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen und der Befähigung der Mitarbeiter sich eigenverantwortlich und gesundheitsgewusst in einem Unternehmen zu verhalten“ (Pfannstiel und Mehlich, 2016, S. V). Gemäss den beiden Forschern ist die Reduktion von Belastungen bei den Mitarbeitenden im BGM ein zentrales Ziel. Des Weiteren verfolgen Unternehmen mit Investitionen in BGM zufolge Krause, Basler und Bürki (2016) das Ziel, die Attraktivität des Unternehmens zu steigern und die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu fördern.

Die Unternehmensführung bildet dabei einen wesentlicher Bestandteil des systematischen und strukturierten BGM (GFS, 2017). Führungskräfte haben einen grossen Einfluss, wenn es um die Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden sowie um deren Erhalt geht. Zudem spielen sie eine zentrale Rolle bei der Unterstützung ihrer Mitarbeitenden und Gestaltung des Arbeitsklimas. Dabei wird nicht nur die strategische Leitung gefordert, sondern jede einzelne Führungskraft auf allen Stufen, indem sie beispielsweise ungünstige Arbeitssituationen frühzeitig erkennen oder Lösungen für bessere Arbeitsbedingungen entwickeln (GFS, 2017).

Während bei Grossbetrieben häufig schon ein BGM besteht, erweist sich die Einführung eines BGM gerade bei kleinen und mittleren Betrieben als schwierig (Pfannstiel & Mehlich, 2016). Dies ist auch beim Auftraggeber zentren körperbehinderte aargau (zeka) der Fall. Mit einer durchgeführten Gesundheitsbefragung des Unternehmens 'fit im job' startete zeka im Jahr 2014 sein Engagement in der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) (Kommunikation Maibach, 2018)<sup>1</sup>. Dadurch entstand der Begriff 'fit bei zeka', welcher fortan für alle Massnahmen in diesem Bereich verwendet wird. zeka unternimmt zurzeit diverse Massnahmen in der BGF und verfolgt das Ziel in Zukunft ein umfassendes BGM einzusetzen (siehe dazu die Projektvereinbarung im Anhang E). Um eine höhere Arbeitgeberattraktivität zu generieren und zudem Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbenden zu sichern, strebt zeka zukünftig das Label Friendly Work Space (nachfolgend FWS genannt) an. Dieses Zertifikat gilt in der Schweiz als das Qualitätssiegel für Unternehmen, welche BGM in ihrer Unternehmensstrategie integriert haben (GFS, 2017).

## 1.1 Fragestellung und Abgrenzung

Der Auftraggeber zeka möchte eine Standortbestimmung zu ihren bisherigen Massnahmen im Bereich Gesundheit erhalten. Zudem soll anhand dieser qualitativ orientierten Bachelorthesis gezeigt werden, an welchen Stellen Verbesserungspotenzial in Bezug auf das BGM sowie auf das Label FWS bestehen. Somit ist das Ziel gegeben, die bestehenden Massnahmen zu überprüfen und mittels einer Gap-Analyse aufzuzeigen, welche zusätzlichen Massnahmen im BGM gemäss den Kriterien von FWS notwendig sind, um die Zertifizierung dieses Labels zu erhalten. Die vorliegende Thesis stellt somit das BGM-Kriterium 5 'Umsetzung von BGM' des Labels FWS dar. Alle Kriterien werden im Kapitel 2.3.1 detailliert vorgestellt.

Im Fokus stehen dabei die Experteninterviews, welche mit den Führungskräften von zeka durchgeführt werden. Für die vorliegende Bachelorthesis dient aufgrund den zuvor genannten Erläuterungen folgende Hauptfragestellung als Ausgangslage:

*Wie ist der aktuelle Stand der betrieblichen Gesundheitsförderung bei zeka und welche zusätzlichen Massnahmen sind zur Erlangung des Labels Friendly Work Space gemäss den BGM-Kriterien der Gesundheitsförderung Schweiz notwendig?*

---

<sup>1</sup> basiert auf Informationen, die vom Praxispartner zur Verfügung gestellt wurden per Mail am 02.02.2018 (siehe Anhang B)

Zusätzlich wurden detaillierte Nebenfragestellungen gemeinsam mit dem Praxispartner gebildet, welche nachfolgend aufgelistet sind:

1. **Wie ist der aktuelle Stand der betrieblichen Gesundheitsförderung bei zeka?**
  - a) Welche Massnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement sind bei Unternehmen vorhanden und welche haben sich als erfolgreich erwiesen?
  - b) Welche Massnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement werden bei zeka bereits eingesetzt?
  - c) Wie werden die bisherigen Massnahmen bewertet und welche Massnahmen werden erwünscht?
2. **Welche zusätzlichen Massnahmen sind zur Erlangung des Labels Friendly Work Space gemäss den BGM-Kriterien der Gesundheitsförderung Schweiz notwendig?**

Die erste Fragestellung soll einen Überblick über die gesundheitsförderliche Kultur des Auftraggebers verschaffen. Unter Punkt 1 a) stehen die theoretischen Grundlagen im Vordergrund. Es soll anhand von theoretischen Studien herausgefunden werden, welche Massnahmen im BGM in der Praxis erfolgreich sind. Die Punkte b) und c) sollen mittels einer Dokumentenanalyse und den Interviews mit dem Management abgedeckt werden. Die zweite Fragestellung dient als Ausblick und gibt dem Auftraggeber die genauen Ziele an, um das gewünschte Label zu erhalten.

Wie bereits erwähnt, werden qualitative Interviews mit den Führungskräften von zeka durchgeführt. Es handelt sich dabei explizit um eine qualitative Befragung des Managements, da insbesondere Führungskräfte für eine nachhaltige Verankerung in einem BGM befähigt werden müssen (GFS, 2017). In dieser Bachelorthesis werden im geringem Mass auf gesundheitsrelevante Kennzahlen wie Fluktuationen, Absenzen etc. des Praxispartners eingegangen. Im Vorfeld wurde mitgeteilt, dass bislang kaum Kennzahlen erhoben wurden. Des Weiteren werden die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in dieser Arbeit nicht berücksichtigt, da BGM nach Witzig (2017) auf Freiwilligkeit beruht und Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bereits gesetzlich verankert sind. Auf Empfehlung der Betreuungsperson dieser Arbeit wird ebenso nicht auf strategische und operative BGM-Ziele eingegangen, da dies zu weitläufig ist und beim Praxispartner zeka übergeordnete und strategische Ziele nicht vorhanden sind.

Das Einführen und detaillierte Ausarbeiten von neuen gesundheitsrelevanten Massnahmen ist kein Bestandteil dieser Arbeit. Im Kapitel 5.2 werden Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen der Erhebung abgeleitet und ausgearbeitet, welche dazu dienen, in die Praxis umgesetzt zu werden. Eine konkrete Umsetzung bzw. Implementierung mit anschliessender Evaluierung der Handlungsempfehlungen findet nicht statt.

## 1.1 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorthesis ist in sechs Teile gegliedert. Im nachfolgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen erläutert, wobei insbesondere die Schwerpunkte bei der Vorstellung des Labels FWS und der differenzierten Auseinandersetzung mit den vorhandenen Massnahmen im BGM liegen. Anschliessend wird im dritten Kapitel das methodische Vorgehen dieser empirischen Arbeit erläutert. Die Ergebnisse zu den erhobenen Daten aus der Dokumentenanalyse, dem FWS Check, den durchgeführten Experteninterviews und dem Kurzfragebogen werden im Kapitel 4 präsentiert. Im darauffolgenden Kapitel 5, der Diskussion, werden die gesamten Ergebnisse interpretiert und mit geeigneten Handlungsempfehlungen ergänzt. Im letzten Kapitel werden die ausgearbeiteten Fragestellungen zusammengefasst beantwortet und mit einem Ausblick abgeschlossen.

### 1.1 zeka als Praxispartner

zeka sorgt im Kanton Aargau seit mehr als 50 Jahren für die Förderung und Betreuung von Menschen mit gesundheitlichen oder körperlichen Beeinträchtigungen. Ziel ist die Integration von Menschen mit Behinderungen innerhalb und ausserhalb der Institution. Die Leistungen werden hauptsächlich durch den Kanton Aargau finanziert. Bei zeka arbeiten 343 Mitarbeitende, wovon 198 Stellen vollzeitäquivalent sind. Der organisationale Aufbau von zeka beinhaltet die nachfolgenden sechs Bereiche: Schule Aarau, Schule Baden, Ambulatorien, Erwachsene, Dienste, Human Resources sowie Stiftungsrat inklusive Stiftungsleitung. Die Hauptstandorte der Institution liegen in Aarau und Baden-Dättwil. Das dazugehörige Organigramm befindet sich im Anhang A.

Für eine einfache Handhabung der Ergebnisse der vorliegenden Bachelorthesis wurde die Organisation zeka in die vier Bereiche Ambulatorien, Dienste, Erwachsene und Schulen neu aufgeteilt und somit teilweise zusammengefasst. In der nachfolgenden Grafik werden die neu zusammengefassten Bereiche kurz vorgestellt.

Ambulatorien	Dienste	Erwachsene	Schulen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 dezentrale ambulante Therapiestellen</li> <li>• 1407 Kinder und Jugendliche wurden im Jahr 2016 behandelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beinhaltet den Bereich Human Resources, Finanzen und Infrastruktur</li> <li>• Stiftungsleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohnhaus Aargau in Baden-Dättwil</li> <li>• beinhaltet sämtliche Pflegefachkräfte, Reinigung, Wäscherei, Küche</li> <li>• Im Jahr 2016 lebten 41 Erwachsene im Wohnhaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Schulen in Aarau und Baden-Dättwil</li> <li>• stellt den grössten und wichtigsten Bereich bei zeka dar</li> <li>• 168 Kinder und Jugendlichen gingen im Jahr 2016 bei zeka zur Schule</li> </ul>

Abbildung 1: Vorstellung der vier Bereiche bei zeka (eigene Darstellung)

## 2 Theoretische Grundlagen

Das Kapitel widmet sich den theoretischen Grundlagen dieser Thesis. Zuerst wird aufgrund von wissenschaftlichen Erkenntnissen der Begriff BGM und anschliessend das Job-Demands-Resources Modell erläutert. Zudem wird das Label FWS sowie das Programm KMU-vital vorgestellt. Zum Schluss werden auf Basis von wissenschaftlichen Grundlagen mögliche Massnahmen im BGM präsentiert.

### 2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

„Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit bedeutet zunächst auch Energie und Stärke, Leistungsfähigkeit sowie psychisches und physisches Wohlbefinden“ (Blättner & Waller, 2011, S.68). Die WHO (1946, S. 1) definierte im Jahr 1946 Gesundheit als „einen Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“. Gesundheit besteht aus körperlichen, psychischen und sozialen Faktoren. Zuzufolge Ulich und Wülser (2015) wirkt Gesundheit auf die Leistungskraft sowie auf das psychische und körperliche Wohlbefinden eines Menschen ein. Heutzutage wird Gesundheit nicht als Zustand verstanden, sondern vielmehr als Prozess (Ulich & Wülser, 2015). Die Salutogenese geht von diesem Ansatz aus und sucht nicht nach der Krankheitsursache (Pathogenese), sondern forscht nach Möglichkeiten den Menschen gesund zu halten oder wenn möglich zu verbessern (Antonovsky, 1997). Antonovsky (1997) spricht dabei von einem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum und sieht Gesundheit ebenfalls als einen Prozess an.

BGF umfasst gemäss der European Network For Workplace Health Promotion (ENWHP) (2014) alle Massnahmen zur Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz. Das Ziel von Massnahmen in der BGF ist die Optimierung der Arbeitsplatzverhältnisse sowie die Erhöhung der auf das Individuum abgestimmten Gesundheitskompetenz (Halbe-Haenschke, 2017). Zuerst müssen die belastenden Arbeitsverhältnisse geprüft und angepasst werden, damit die durchgeführten Massnahmen die Gesundheit der Mitarbeitenden fördern kann. Tuomi und Ilmarinen (1999; zitiert nach Uhle & Treier, 2015) unterscheiden dabei Verhaltens- und Verhältnisprävention. Verhaltensprävention setzt bei der individuellen Gesundheitsförderung einer Person an, indem ein Betrieb beispielsweise die Resilienz der Mitarbeitenden mittels eines Workshops zu erhöhen versucht (Uhle & Treier, 2015). In einer Organisation werden dadurch Massnahmen zur Förderung gesundheitsgerechten Verhaltens durchgeführt (GFS, 2017). Interventionen auf der Verhältnissebene zielen auf gesundheitsgerechte Arbeits- und Rahmenbedingungen eines Unternehmens ab und sprechen direkt die Führungskräfte an.

Im Vergleich zu BGF geht BGM einen Schritt weiter und versteht darunter die Entwicklung und Gestaltung von betrieblichen Prozessen und Strukturen, die sowohl auf der Verhaltens- als auch auf der Verhältnissebene ansetzt und das Ziel von einer gesundheitsförderlichen

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Mitarbeitenden verfolgt (Halbe-Haenschke, 2017). BGM beschränkt sich im Vergleich zu BGF nicht auf Einzelaktionen, sondern stellt einen strategischen Prozess beim Management, der obersten Leitung eines Unternehmens, dar. Die gesamte Organisations- und Personalentwicklung wird dabei angesprochen und setzt das Mitwirken von allen Personengruppen in einem Betrieb voraus (Halbe-Haenschke, 2017; GFS, 2017). Darüber hinaus ist BGM in der Unternehmensführung integriert und zeigt sich in einer gelebten Unternehmenskultur (GFS, 2017). Erst wenn BGM zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur wird, kann es als umfassend und nachhaltig betrachtet werden (Halbe-Haenschke, 2017).

## 2.2 Das Job Demands-Resources Modell (JD-R)

Das Job Demands-Resources Modell (JD-R) von Bakker und Demerouti (2007) widmet sich den Wechselwirkungen zwischen Anforderungen und Ressourcen im Arbeitskontext. Dieses Modell ist für diese Thesis wesentlich, da es die Einwirkung von Belastungen und Ressourcen auf das Wohlbefinden einer Person untersucht.

Das JD-R Modell berücksichtigt diverse Arbeitsbedingungen und kann für viele Berufe in der Praxis angewendet werden (Bakker & Demerouti, 2007). Das Modell geht davon aus, dass eine Interdependenz zwischen Belastungen und Ressourcen gegeben ist und sich deren Einfluss auf die Gesundheit und Motivation der Mitarbeitenden einer Organisation auswirken. Gemäss den Forschern Krause et al. (2016) ist ein hohes Stresspotenzial vorhanden, wenn Arbeitnehmende über mehr Belastungen als Ressourcen verfügen. Dies wirkt sich mit einer Korrelation von  $-.46$  auf ein geringes Engagement am Arbeitsplatz aus und hängt mit einer Korrelation von  $.51$  erhöhter Erschöpfung zusammen. Zudem zahlt es sich aus in Massnahmen im BGM zu investieren, umso eine angenehme Balance zwischen Belastungen und Ressourcen zu erzielen (Krause et al., 2016).

Als Arbeitsanforderungen beziehen sich zufolge Demerouti, Bakker, Nachreiner und Schaufeli (2001) auf die physischen, sozialen und organisatorischen Aspekte des Arbeitsplatzes, die eine langanhaltende geistige oder körperliche Anstrengung mit sich bringen und daher auch mit bestimmten psychologischen und physiologischen Kosten verbunden sind. Die Arbeitsanforderungen entsprechen im JD-R Modell den Stressoren. Je grösser die subjektive Anstrengung des Individuums, desto höher fallen auch die physiologischen Kosten aus (Demerouti et al., 2001).

Den Gegenpol zu den Arbeitsanforderungen stellen die gesundheitsschützenden Arbeitsressourcen dar. Die Arbeitsressourcen beziehen sich auf die physischen, psychologischen, sozialen oder organisatorischen Aspekte eines Arbeitsplatzes und helfen bei der Erreichung von Arbeitszielen sowie bei der Verringerung der Arbeitsanforderungen. Zudem reduzieren sie physiologischen und psychologischen Kosten (Demerouti et al., 2001). Als Beispiele können nach Bakker und Demerouti (2007) soziale Unterstützung oder Handlungsspielraum

genannt werden. Das JD-R Modell konzentriert sich auf die externalen Ressourcen. Zu den organisatorischen Ressourcen gehören die Arbeitskontrolle, das Qualifikationspotenzial, die Entscheidungsbeteiligung sowie die Aufgabenvielfalt. Die sozialen Ressourcen beziehen sich auf die Unterstützung von Arbeitskollegen und sonstigen Peer-Gruppen (Demerouti et al., 2001). Aus der Forschung geht hervor, dass Arbeitsressourcen den Einfluss von Belastungen am Arbeitsplatz abfedern und somit einen Puffer darstellen (Bauer & Jenny, 2015). Die Bewältigung von negativen Arbeitsanforderungen und das Erreichen von den gesetzten Zielen sind für Menschen schwer möglich, bei denen die Arbeitsressourcen fehlen. Das JD-R Modell geht davon aus, dass negative Arbeitsanforderungen und Stressoren mit Erschöpfungsgefühlen einhergehen, während fehlende Arbeitsressourcen die Abkoppelung von der Arbeit voraussagen (Demerouti et al., 2001).

### 2.3 Das Label Friendly Work Space (FWS)

Das Label FWS wurde im Jahr 2009 von der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz gegründet und ist eine Auszeichnung für Organisationen in der Schweiz, welche BGM mit Erfolg umsetzen (GFS, 2017). Betriebe, die diese Auszeichnung bereits erlangt haben, engagieren sich konsequent für gute Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden und haben BGM in ihrer Unternehmensstrategie erfolgreich integriert. Das Label beinhaltet sechs Kriterien und orientiert sich an den sechs 'Qualitätskriterien für betriebliche Gesundheitsförderung' des ENWHP aus dem Jahr 1999 sowie am Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Durch die Orientierung an den beiden Modellen wird beim Label FWS ein umfassendes, qualitatives Bild des BGM wiedergegeben (GFS, 2017).

#### 2.3.1 Übersicht der BGM-Kriterien

Ziel und Zweck der sechs BGM-Kriterien ist den Weg zu einer gesundheitsförderlichen Organisation zu beschreiben und ein systematisches und strukturiertes BGM in einem Unternehmen zu verankern (GFS, 2017). In der nachfolgenden Grafik sind die sechs BGM-Themenfelder mit der Gewichtung in Prozentzahlen pro Kriterium ersichtlich.

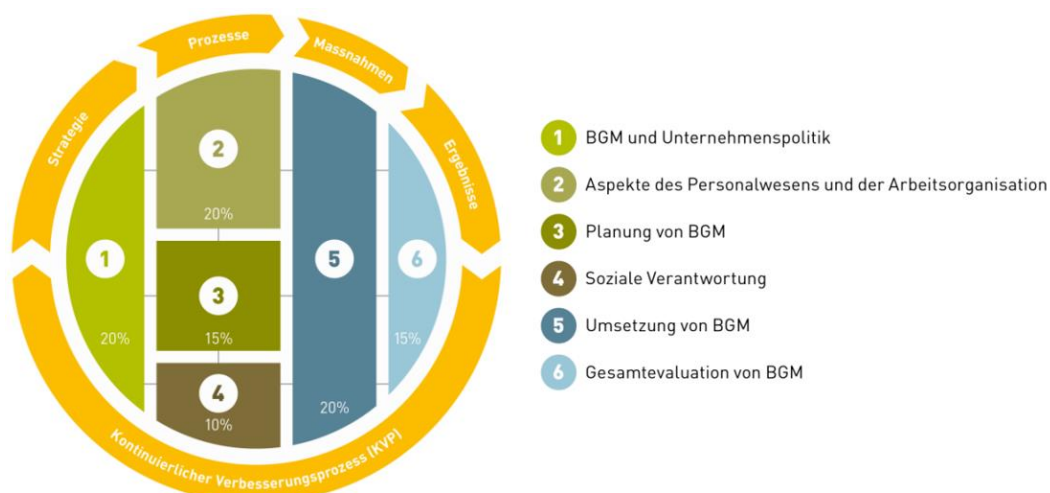


Abbildung 2: Die sechs BGM-Themenfelder von FWS (GFS, 2017)



Die Pfeile 'Strategie', 'Prozesse', 'Massnahmen' und 'Ergebnisse' repräsentierten die Voraussetzungen, welche für ein BGM notwendig sind. Eine Gesamtevaluation von BGM wird im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Kriterium 6 vorgenommen (GFS, 2017). Wie aus der Grafik erkennbar ist, wird bei diesem Label besonderen Wert auf die Kriterien 1, 2 und 5 mit jeweils 20% gelegt. Diese Kriterien stellen die inhaltlichen Schwerpunkte des Siegels dar. Die wichtigsten Aspekte zu den einzelnen Kriterien werden im Folgenden kurz beschrieben.

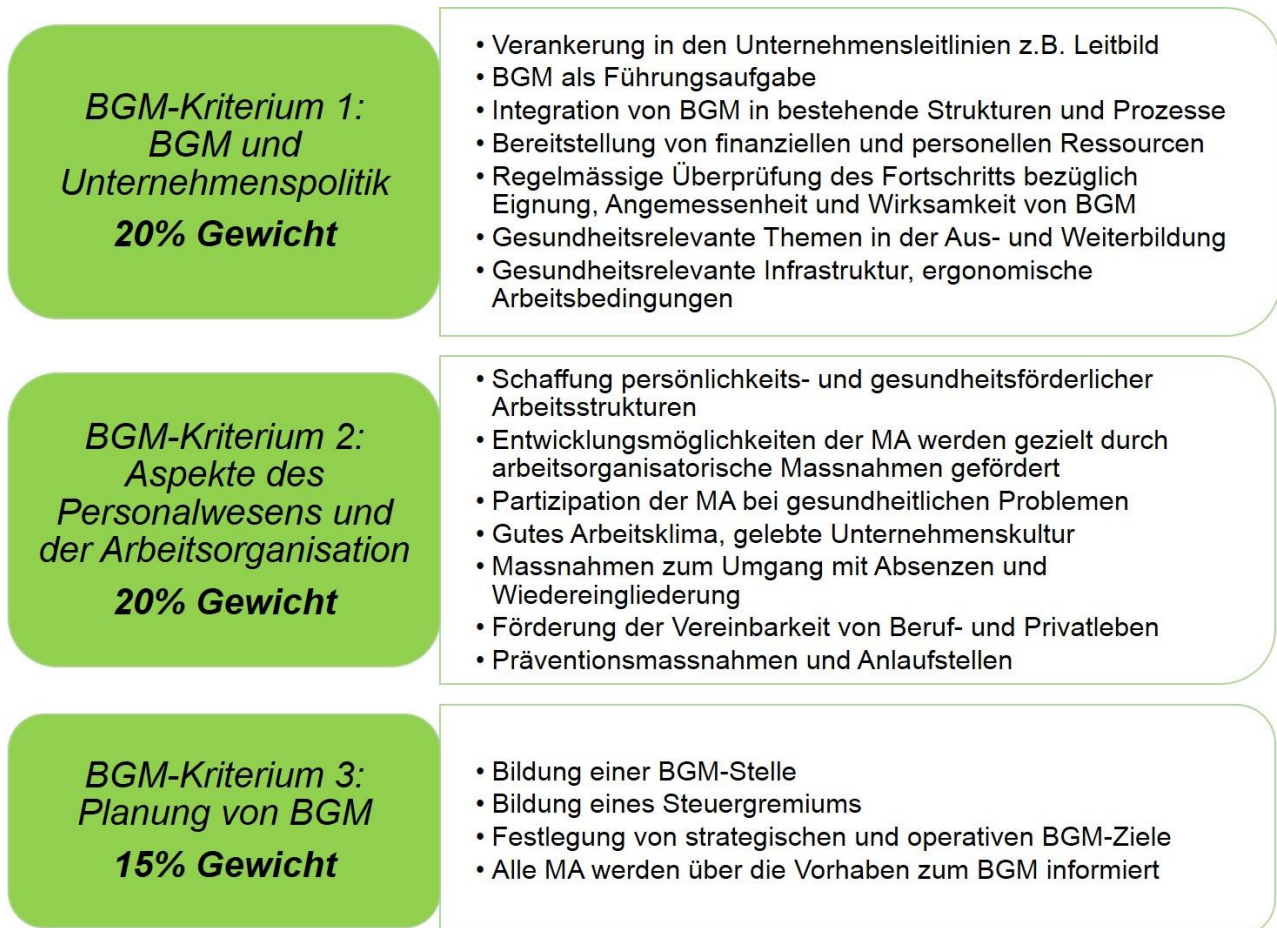


Abbildung 3: Vorstellung der BGM-Kriterien 1-3 (eigene Darstellung in Anlehnung an GFS, 2017)

Damit eine Organisation dieses Label erhält, ist die vollumfängliche Unterstützung des Managements Voraussetzung (GFS, 2017). Führungskräfte haben bei der Förderung und Erhaltung der Gesundheit aller Mitarbeitenden einen grossen Einfluss. Damit das BGM in einer Unternehmung nachhaltig verankert werden kann, müssen vor allem deren Führungskräfte dazu befähigt werden (GFS, 2017).

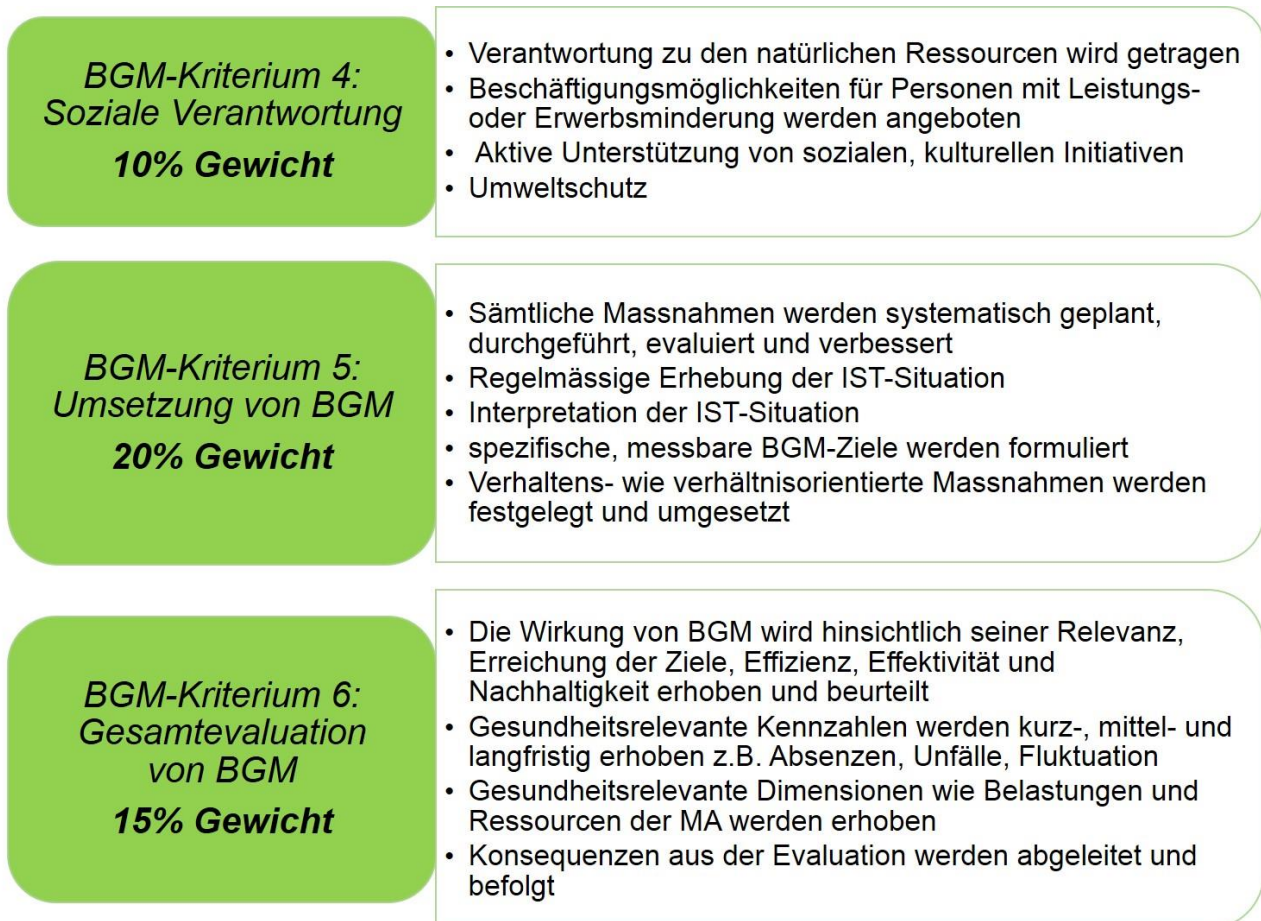


Abbildung 4: Vorstellung der BGM-Kriterien 4-6 (eigene Darstellung in Anlehnung an GFS, 2017)

Gemäss Gesundheitsförderung Schweiz (2017) ist es für ein erfolgreiches BGM wichtig, eine mittel- und langfristige Planung vorzunehmen. Es wird empfohlen, Synergien wie eine Mitarbeitendenbefragung zu nutzen und mit anderen betriebsinternen Projekten zu verknüpfen. Der Weg zu einem erfolgreichen, systematisch integrierten BGM ist stets individueller Natur (GFS, 2017). Eine detaillierte Auflistung der Kriterien und Subkriterien von FWS ist im Anhang C einsehbar.

### 2.3.2 Der Weg zum Label Friendly Work Space

Als erster Schritt für die Erlangung des Labels wird eine interne Standortanalyse empfohlen (Witzig, 2017). Dazu eignet sich das Online-Tool FWS-Check. Weitere Details zu diesem Tool sind im nächsten Kapitel 2.3.3 nachzulesen. Darauf folgt ein internes Self-Assessment, welches obligatorisch ist. Eine Organisation muss zu jedem der 25 Subkriterien Feststellungen schriftlich festhalten und anschliessend eine quantitative Selbstbewertung vornehmen. Im dritten Schritt besuchen zwei externe Assessoren der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz (2017) für einen Tag das zu prüfende Unternehmen (Witzig, 2017).

Jedes der 25 Subkriterien wird im Assessment auf einer Skala von 1-5 beurteilt. Die gesamte Erhebung wird ebenfalls mit einer Punktzahl zwischen 1-5 bewertet. Wenn im Assessmentverfahren eine Punktzahl von mindestens 3.0 erreicht wird, erlangt die Organisation

erfolgreich das Label FWS. Falls eine durchschnittliche Punktzahl zwischen 2.0-2.99 erreicht wird, erhält das Unternehmen den Schriftzug Committed to Friendly Work Space. Somit hat das prüfende Unternehmen zwar das Label nicht erhalten, kann jedoch mit diesem Schriftzug ihr Engagement im BGM erkennbar machen. Beide Auszeichnungen sind jeweils für drei Jahre gültig. In nachfolgender Abbildung ist der gesamte Verlauf zur Erlangung des Zertifikats grafisch dargestellt.



Abbildung 5: Der Weg zum Label FWS (eigene Darstellung in Anlehnung an GFS, 2017)

### 2.3.3 Der Friendly Work Space Check

Gemäss Gesundheitsförderung Schweiz (2017) eignet sich der FWS Check für eine erste Standortbestimmung zum Umsetzungsgrad des BGM in einer Organisation. Ein Vorteil des Checks ist die kurze Durchführungszeit sowie die schnelle elektronische Auswertung anhand eines Spinnennetzdiagramms, welches nach dem Abschluss des Checks automatisch erfolgt. Im Gegensatz dazu kann sozial erwünschtes Antworten zu den gestellten Fragen nicht ausgeschlossen werden.

Anhand der Untersuchung ist ersichtlich, wo die Stärken einer Organisation liegen und an welchen Stellen Verbesserungspotenzial vorhanden ist (GFS, 2017). Der Test wird online ausgefüllt und dauert gewöhnlich zwischen 20-30 Minuten. Die Ergebnisse des ausgefüllten FWS-Check vom Praxispartner zeka sind im Kapitel 4.2 einsehbar.

## 2.4 Managementbefragung aus dem KMU-vital Programm

Zufolge Bauer und Schmid (2008) wurde das KMU-vital Programm als praxisnahes Instrument für kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz entwickelt, welches das Ziel verfolgt, die Gesundheits- und Leistungsförderlichkeit einer Organisation zu überprüfen und zu optimieren. Die Entwicklung basiert auf dem „Best-Practice“-Ansatz sowie dem ENWHP. Das Programm umfasst diverse Module wie Stressmanagement, Ergonomie und Arbeitsgestaltung. Es werden kostenlos Online-Fragebögen und PowerPoint-Präsentationen angeboten (Bauer & Schmid, 2008).

Die Managementbefragung ist ein Analyseinstrument, welches auf der Ebene der Führungskräfte ansetzt und dem Kader eine Selbstevaluation des Entwicklungsstands in der Organisation ermöglicht (Hämmig, 2008). Die Befragung zeigt sowohl Stärken als auch Schwächen eines Unternehmens auf. Mit einer Checkliste wird aufgezeigt, welche Aspekte eine gesundheitsförderliche Organisation verwirklichen muss und welche gesundheitsrelevanten Massnahmen bereits umgesetzt werden (Hämmig, 2008).

## 2.5 Wirksamkeit und Nutzen von Massnahmen im BGM

In diesem Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand betreffend Wirksamkeit und Nutzen von Massnahmen im BGM dargestellt und erläutert. Nachfolgend werden wissenschaftliche Erkenntnisse von Interventionen zur Bewegungsförderung, gesunder Ernährung, Suchtprävention, Stressprävention und die Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen präsentiert. Die Forscher Krause et al. (2016) weisen darauf hin, dass die Wirksamkeit der Massnahmen im BGM sehr komplex und schwierig nachzuweisen sind. Wenn generell die Wirkung von BGM in einem Betrieb untersucht wird, ist es vielfach gar nicht möglich, die eruierten Ergebnisse einer bestimmten Massnahme zuzuordnen. Zudem hängt der Erfolg gezielter gesundheitsrelevanter Aktionen von den Bedürfnissen der Mitarbeitenden sowie der gegenwärtigen Lage im Betrieb ab, postulieren Krause et al. (2016).

### *Bewegungsförderung*

In dieser Kategorie fallen körperliche Übungsprogramme, Treppensteigen und das Mitführen von Schrittzählern (Pieper & Schröer, 2015). Mehrheitlich lassen sich die Massnahmen der Verhaltensprävention zuordnen. Gemäss den untersuchten Studien von Pieper und Schröer (2015) ist eine bewegungsfördernde Wirkung feststellbar. Zudem konnten bei den Probanden auch positive psychische Verbesserungen im Bereich Stimmung oder Lebensqualität beobachtet werden. In Bezug auf Minderung des Gewichts oder Körperfettanteil sind aufgrund von zu geringen empirischen Nachweisen keine Ergebnisse vorhanden. Spezielle Programme, welche auf die Verbesserung der körperlichen Fitness ausgerichtet sind, wirken gemäss Pieper und Schröer (2015) ebenfalls positiv. Allerdings müssen die genann-

ten Ergebnisse vorsichtig interpretiert werden, da teilweise nicht zielführende Parameter in den Studien verwendet wurden (Pieper & Schröer, 2015).

### *Gesunde Ernährung*

Die verwendeten Studien zur Effektivität von betrieblichen Massnahmen zur Förderung einer gesunden Ernährung zeigen, dass alle Massnahmen die Teilnehmenden zu einer gesünderen Ernährungsweise bewogen (Pieper & Schröer, 2015). Als Beispiel kann hier eine klassische Schulung zur gesunden Ernährung oder das Anbieten von gesunden Gerichten in der Kantine eines Betriebs erwähnt werden. Gleichwertig liess sich hier keinen Effekt zur Minderung des Gewichts oder des Körperfettanteils nachweisen. Aufgrund der Heterogenität der vorhandenen Daten gilt es die Ergebnisse mit Vorsicht zu verwenden.

### *Suchtprävention*

Suchtprävention richtet sich in nachfolgender Literatur auf die Prävention von Alkohol und Nikotin. Heutzutage sind zufolge Pieper und Schröer (2015) weitgehend die meisten Arbeitsplätze rauchfrei. Um die Arbeitnehmenden ihrer Suchtmittel zu entwöhnen, wird in einer Organisation häufig mit finanziellen oder materiellen Anreizen gearbeitet. Zusätzliches Angebot in diesem Bereich ist oftmals ein Nikotinentwöhnungsprogramm. Solche Programme gelten wissenschaftlich als wirksam.

Zur Wirksamkeit von Massnahmen zur Alkoholprävention sind wenige Studien vorhanden, wie Pieper und Schröer (2015) berichten. Betriebliche Interventionen werden nach wie vor selten durchgeführt. Aufgrund der geringen Anzahl an Studien kann keine empirisch fundierte Aussage zur Wirksamkeit von Alkoholprävention gemacht werden.

### *Stressprävention*

Gemäss DeFrank und Cooper (1987) werden oft Interventionen auf der Verhaltensebene durchgeführt, in dem individuelle Programme wie das Erlernen von Entspannungstechniken oder Zeitmanagement zur Anwendung kommen. Zu den organisationsbezogenen Massnahmen gehören laut den Forschern die Modifikation der Arbeitsbedingungen oder aktive Unterstützung durch die Vorgesetzten. Pieper und Schröer (2015) empfehlen zuerst die vorhandenen Stressoren zu evaluieren. Ferner weisen sie darauf hin, dass das Einbeziehen der Mitarbeitenden in die Arbeitsabläufe sowie Arbeitsorganisation erfolgsversprechende Ansätze in der Stressprävention sind. Auch die Forscher Jenny et al. (2011) konnten in ihrem umfassenden Projekt SWiNG nachweisen, dass sich systematisches Stressmanagement für Organisationen lohnt und anhand von Interventionen in diesem Bereich das Wohlbefinden sowie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden verbessert. Die Ergebnisse von Jenny et al. (2011) zeigen klar, dass die Produktivität der untersuchten Betriebe gesteigert wurde und die Absenzen der Mitarbeitenden abnahm.

### *Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen*

In der Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen überwiegen Massnahmen in der Verhaltensprävention, da sie im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden einfacher zu integrieren sind. Oft werden den Angestellten Rücken- oder Nackenschulungen und Trainings angeboten, um präventiv Erkrankungen am Arbeitsplatz zu reduzieren (Pieper & Schröer, 2015). Auch stellt die Neugestaltung des Arbeitsplatzes eine mögliche Massnahme dar. Zusätzlich zu den Interventionen auf verhaltens- und verhältnisorientierter Ebene werden häufig partizipative ergonomische Interventionen angewendet (Rivilis et al., 2008). Mitarbeitende werden in die Planung und Durchführung von ergonomischen Massnahmen miteinbezogen, umso von deren Erfahrungen zu profitieren. Dadurch sollen gemäss Rivilis et al. (2008) die Kommunikation verbessert und durch die gemeinsame Erarbeitung von Massnahmen auf organisationaler Ebene die Arbeitsbedingungen positiv beeinflusst werden.

Gemäss den Ergebnissen von Pieper und Schröer (2015) müssen reine Schulungen und Trainings, welche den Teilnehmenden Wissen vermitteln, als uneffektiv betrachtet werden. Bessere Effekte erzielen körperliche Bewegungs- und Kräftigungsprogramme zur Steigerung der Fitness. Auf Verhältnisebene fanden Williams, Westmorland, Lin, Schmuck und Green (2007) in ihrem Review heraus, dass die Neugestaltung des Arbeitsplatzes oder das Tragen von einem lumbalen Stützgürtel Wirkung zeigt. Jedoch weisen sie darauf hin, dass der Bedarf an weiterer Forschung in diesem Bereich notwendig ist.

## 2.6 Ökonomischer Nutzen von BGM

Der ökonomische Nutzen von Interventionen im BGM ist gemäss Pieper und Schröer (2015) vorhanden und weist positive Effekte auf die Gesundheit von Mitarbeitenden auf. Die Resultate der beiden Forscher belegen zudem einen positiven Return on Investment. Auch das Projekt SWiNG von Jenny et al. (2011) zeigt, welchen ökonomischen Nutzen systematische Stressintervention bietet. 25 Prozent der Probanden dieser Studie fühlten sich aufgrund den umgesetzten Massnahmen weniger gestresst. Mitarbeitende, welche in den Studien von Jenny et al. (2011) teilnahmen galten als produktiver, gesünder und wiesen verringerte Absentismusraten auf. Gemäss den Forschern Verbeek, Pulliainen und Kankaanpää (2009) profitieren die Unternehmen von den Massnahmen im BGM vor allem bei der Reduktion von Krankheitskosten und Absentismus.

Interventionen im BGM sind nach Uhle und Treier (2015), Krause et al. (2016) und Halbe-Haenschke (2017) dann am erfolversprechendsten, wenn eine Kombination aus verhaltens- und verhältnisorientierten Massnahmen eingesetzt wird. Somit sollen auf organisationaler Ebene Bedingungen geändert und angepasst werden sowie das Verhalten des Mitarbeitenden selbst. Für eine ökonomische Wirksamkeit der Massnahmen betrachten Jenny et al. (2011) und Krause et al. (2016) den Einbezug und die Unterstützung des Managements als unerlässlich.



### 3 Methoden

Dieses Kapitel befasst sich mit der Methodik der erhobenen und ausgewerteten Daten, die für die Beantwortung der Fragestellungen eingesetzt wurden. Der methodische Schwerpunkt lag auf der Dokumentenanalyse und insbesondere auf den Experteninterviews. Ziel ist es, mit den gewählten Methoden eine unterschiedliche Annäherung zu den Fragestellungen zu generieren und so, möglichst umfassend alle Fragen zu beantworten. In der nachfolgenden Grafik ist der chronologische Ablauf der gewählten Methoden ersichtlich.



Abbildung 6: Ablauf des methodischen Vorgangs (eigene Darstellung)

Während des ersten Treffens mit dem Praxispartner im November 2017 wurde die aktuelle Lage der BGF bei zeka mündlich erläutert. In einem nächsten Schritt fand eine umfassende Literaturrecherche statt, wobei der Fokus stark auf dem Label FWS lag. Anschliessend wurde anhand der vorliegenden Dokumente zu BGF bei zeka eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Im darauffolgenden Schritt fand die praktische Erhebung statt, welche in Form von 13 qualitativen Experteninterviews mit Führungskräften von zeka durchgeführt wurde. Während der Interviews wurde den Teilnehmenden ein Kurzfragebogen zu den vorhanden Massnahmen beim Praxispartner abgegeben.

### 3.1 Dokumentenanalyse

In einer Dokumentenanalyse wird nicht eigenes Material erschaffen, sondern es liegen bereits existierende Dokumente in gedruckter oder in elektronisch verfügbarer Form vor (Mayring, 2016). Eine Dokumentenanalyse eignet sich um schriftlich vorhandene Informationen für die Erhebung zu nutzen (Flick, 2012). Die Informationen aus der Dokumentenanalyse sind in dieser Arbeit eine sekundäre Erhebungsmethode. Es werden dabei Informationen zur bestehenden Ist-Situation generiert um einen Überblick zur aktuellen Ausgangslage zur BGF des Praxispartners sowie zum Programm 'fit bei zeka' zu erhalten. Nachteile der Dokumentenanalyse können sein, dass die bearbeitenden Dokumente nicht mehr auf dem aktuellsten Stand sind. Zudem muss bedacht werden, dass in dieser Analyse Informationen aus der Perspektive des Auftraggebers niedergeschrieben wurden und somit nicht unbedingt der Realität entsprechen müssen. Es wird schriftlich festgehalten, wie es theoretisch sein sollte.

Im Hinblick auf die Fragestellungen wurden alle Dokumente herbeigezogen, welche für die Beantwortung der Fragestellung zur BGF bei zeka nützlich sein können und zudem vom Praxispartner zur Verfügung gestellt wurden. Die Analyse basiert auf folgenden Dokumenten:

- Leitbild
- Konzept Führungsgrundsätze
- Konzept Beziehungsgestaltung
- Betriebliches Sicherheitskonzept
- Gesundheitsbefragung 2014
- Auswertung Befragung zur Burnout-Gefährdung 2014
- Ausschnitt zur Mitarbeitendenbefragung 2015

Die Analyse orientiert sich mehrheitlich an den sechs BGM-Kriterien des Labels FWS. Zusätzlich wurden nach Absprache mit der Betreuungsperson Mails mit dem Praxispartner beigezogen, da diese teilweise wertvolle Informationen liefern. Die analysierten Dokumente sind überwiegend öffentlich zugänglich. Vertrauliche Dokumente sind die empfohlenen Massnahmen, die Resultate zur Burnout-Gefährdung sowie der Ausschnitt zur Mitarbeitendenbefragung. Alle verwendeten Dokumente sind im Anhang B ersichtlich.



### 3.2 Friendly Work Space Check

Der FWS Check dient als erste Standortbestimmung für eine Organisation, die sich das Ziel gesetzt hat, die Zertifizierung des Labels FWS zu erlangen (GFS, 2017). Dieses elektronische Tool wurde für die Erhebung ausgewählt, da sie die interne Sicht zur aktuellen Ausgangslage in der BGF bei zeka aufzeigt. Dadurch ist ein Vergleich zwischen den erhobenen Daten, der Dokumentenanalyse und den 13 durchgeführten Experteninterviews mit den wiedergegebenen Daten des Praxispartners im FWS Check möglich. Damit können falsche Annahmen und Einschätzungen des Auftraggebers identifiziert werden.

Der Check wurde dem Praxispartner elektronisch per Mail im Februar 2018 zugestellt. Die Bereichsleiterin Human Resources füllte daraufhin den Check zum gegebenen Zeitpunkt aus und sandte es der Autorin zurück. Daraufhin wurden die vorhandenen Daten im Spinnennetzdiagramm ausgewertet. Auf einen ausgefüllten Check der Autorin dieser Arbeit, als Vergleich zum ausgefüllten Check des Praxispartners, wurde bewusst verzichtet. Der Hauptgrund besteht darin, dass zu wenige schriftliche Informationen seitens der Autorin zur Verfügung stehen.

### 3.3 Experteninterviews

Wie in der Dokumentenanalyse ist es auch die Aufgabe der qualitativen Datenerhebung dieser Arbeit, eine Bestandsaufnahme der BGF bei zeka herzustellen. Im Gegensatz zur Dokumentenanalyse ist es jedoch das Ziel, eine möglichst umfassende, realitätsgetreue Standortbestimmung durchzuführen. Des Weiteren wird der Frage nachgegangen, wie die bisherigen Massnahmen aus Sicht der Führungskräfte und der Mitarbeitenden bewertet und welche zusätzlichen Massnahmen erwünscht werden.

Um möglichst umfangreiche, ausführliche Daten generieren zu können, wurde die Methode der qualitativen Datenerhebung gewählt. Der grosse Vorteil besteht darin, implizites Wissen und Meinungen der befragten Personen zu erhalten. Wie im Erstgespräch mit dem Auftraggeber festgestellt wurde, sind viele Informationen zur BGF nicht oder lediglich teilweise niedergeschrieben. Als Nachteil kann der hohe Zeit- und Arbeitsaufwand verstanden werden. Demzufolge wird eher eine geringe Anzahl an Personen im Vergleich zur quantitativen Methode befragt, welches wiederum zu einer niedrigeren Reliabilität der Interviews führt. Führungskräfte haben einen grossen Einfluss, wenn es um die Förderung der Gesundheit von Mitarbeitenden sowie um deren Erhalt geht (GFS, 2017). Zudem spielen sie eine zentrale Rolle, wie unterstützt sich ihre Mitarbeitenden fühlen und das Arbeitsklima wahrnehmen (GFS, 2017). Aus diesen genannten Gründen wurden die Interviews explizit mit Führungskräften des Auftraggebers durchgeführt.

In dieser qualitativen Untersuchung wurden halbstrukturierte leitfadengestützte Experteninterviews aufgrund der formulierten Fragestellungen, des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit sowie unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen durchgeführt. Es

handelte sich dabei um offene Fragen, das heisst, der Interviewpartner kann auf Fragen frei antworten. Allen Teilnehmenden wurden dieselben Fragen gestellt. Durch diese Standardisierung ist ein Vergleich zwischen den Aussagen gemäss Helfferich (2011) möglich. Zudem kann durch die Flexibilität der halbstrukturierten Interviews den Teilnehmenden mehr Raum für ihre Meinung bezüglich wichtigen gesundheitsrelevanten Informationen sowie auch wertvolle Inputs ihrerseits gegeben werden.

Nach Meuser und Nagel (2002) ist die Definition, ob jemand als Experte gilt, abhängig vom Forschungsinteresse. Die beiden Forscher Meuser und Nagel (2002) führen aus, dass bei einem Experteninterview nicht die Gesamtperson im konkreten Sinn interessant ist, sondern vielmehr die „verknüpften Zuständigkeiten, Aufgaben, Tätigkeiten und die aus diesen gewonnenen exklusiven Erfahrungen und Wissensbestände“ (S. 444). Ziel ist es, zu Experten und Expertinnen zu gelangen, die in irgendeiner Weise Verantwortung für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung tragen. Es können auch Personen als Fachleute bezeichnet werden, die über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügen (Meuser & Nagel, 2002). Diese Arbeit bezieht sich auf diejenigen Experten und Expertinnen, die selbst ein Teil des Handlungsfeldes sind, welches den Untersuchungsgegenstand ausmacht.

### 3.3.1 Stichprobe

13 Personen des Managements wurden für die Durchführung der Interviews ausgewählt. Der Praxispartner bestimmte, welche Personen für die qualitative Erhebung aufgeboten werden. Die Anforderung war, dass mindestens alle sieben Geschäftsleitungsmitglieder interviewt werden. Des Weiteren wurden zusätzlich die Teamleitenden der einzelnen Bereiche Dienste, Schulen, Ambulatorien und Erwachsene für die Durchführung der qualitativen Interviews festgelegt. Es wurde aufgrund der unterschiedlichen Grösse der einzelnen Bereiche darauf geachtet, dass sie entsprechend ihrer Grösse soweit wie möglich in den Interviews repräsentiert werden. So wurden mit insgesamt 13 Personen die Interviews durchgeführt, wobei fünf davon Männer und acht Frauen sind. In der nachstehenden Tabelle werden sämtliche Funktionen der befragten Personen mit dem zuständigen Bereich aufgeführt.

Tabelle 1: Stichprobe der Experteninterviews

	<i>Funktion des interviewten Personen</i>	<i>Bereich</i>
1	Bereichsleiter Ambulatorien, Mitglied der GL	Bereich Ambulatorien
2	Teamleiterin Frühbereich	Bereich Ambulatorien
3	Bereichsleiter Finanzen und Infrastruktur, Mitglied der GL	Bereich Dienste
4	Bereichsleiterin Human Resources, Mitglied der GL	Bereich Dienste
5	Stiftungsleiter, Mitglied der GL	Bereich Dienste
6	Bereichsleiterin Erwachsene, Mitglied der GL	Bereich Erwachsene
7	Leiterin Wohnen und Pflege	Bereich Erwachsene
8	Bereichsleiter Schulen Aarau, Mitglied der GL	Bereich Schulen
9	Teamleiterin Kindergarten und Unterstufe	Bereich Schulen
10	Teamleiterin Mittel-/Oberstufe	Bereich Schulen
11	Teamleiterin Tagesstruktur und Internat	Bereich Schulen
12	Bereichsleiter Schulen Baden, Mitglied der GL	Bereich Schulen
13	Teamleiterin Tagesstruktur	Bereich Schulen

Die Experteninterviews erfolgten mit Führungskräften aller vier Bereiche. Der Grund liegt darin, dass die ausgewählten Personen aufgrund Ihrer Führungsposition sowohl Informationen über das Projekt 'fit bei zeka', zur allgemeinen BGF bei zeka sowie zu den gesundheitlichen Belastungen und Ressourcen bestimmter Personengruppen, ihre eigenen Mitarbeitenden, geben können. Zudem tragen sie Verantwortung für die Umsetzung der Strategie und Implementierung des Projektes 'fit bei zeka'.

### 3.3.2 Entwicklung Erhebungsinstrument

Die Entwicklung des Interviewleitfadens basiert im Wesentlichen auf den sechs BGM-Kriterien von FWS. Für eine detaillierte Übersicht zu der einzelnen BGM-Kriterien wird auf das Kapitel 2.3.1 verwiesen. Als zweite theoretische Grundlage wurde die Managementbefragung des Programms KMU-vital herbeigezogen. Dieses Instrument richtet sich in erster Linie an das Management einer Organisation und dient als Analyseinstrument zur Standortbestimmung (Hämmig, 2008). Weitere Einzelheiten zu diesem Programm sind im Kapitel 2.4 ersichtlich. Die Erstellung der Fragen wurden gemäss dem SPSS Vorgehen (Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren) nach Helfferich (2011) gebildet. Das heisst: Im ersten Schritt wurden alle möglichen Fragen gesammelt, in einem zweiten auf die Relevanz überprüft und anschliessend sortiert, gruppiert und in den Interviewleitfaden subsumiert.

Der Interviewleitfaden ist in acht Teile gegliedert und im Anhang F ersichtlich. Bei Gesprächen zum aktuellen Stand beim Auftraggeber wurde der Begriff BGF verwendet. Wenn von der allgemeinen Haltung und dem zukünftigen Ziel, das Label FWS zu erlangen, gesprochen wurde, benutzte man den Begriff BGM. Bei der Spalte 'Quelle' ist jeweils angegeben, aufgrund wessen theoretischer Grundlage die Frage formuliert wurde. Zu Beginn jedes In-

Interviews versuchte man mit einer Einstiegsfrage, eine angenehme Atmosphäre für die Teilnehmenden zu schaffen und den Befragten einen einfachen Einstieg zu ermöglichen. Bei dieser Frage konnten sie von ihrer beruflichen Laufbahn sowie von ihren Tätigkeiten bei zeka erzählen. Diese Kategorie ist für die Beantwortung der Hauptfragestellung unwichtig. Aufgrund der Anonymisierung werden keine Details erwähnt.

Der zweite bis sechste Teil des Interviews orientiert sich an den bereits genannten sechs BGM-Kriterien vom Label FWS sowie am Programm KMU-vital. Es wird darauf hingewiesen, dass sich teilweise die BGM-Kriterien von FWS mit dem Programm KMU-vital überschneiden. Wie bereits erwähnt wurde, sind die sechs BGM-Themenfelder unterschiedlich stark gewichtet, zwischen 10-20 Prozent. Bei der Konzipierung des Interviewleitfadens wurde darauf geachtet, die BGM-Kriterien entsprechend ihrer Gewichtung zu repräsentieren. Die einzelnen sechs BGM-Kriterien beinhalten zwischen zwei bis acht Subkriterien.

Nach den Fragen zu den einzelnen Kriterien folgte für die Teilnehmenden das Ausfüllen des Kurzfragebogens. Am Schluss des Interviews wurden die Interviewpartner befragt, welche zukünftigen Massnahmen im BGM wünschenswert wären.

### 3.3.3 Untersuchungsdurchführung

Sämtliche Experteninterviews wurden im März 2018 in den Räumlichkeiten von zeka in Aarau oder Baden-Dättwil durchgeführt. Für die Terminvereinbarung war der Praxispartner verantwortlich. Auf Wunsch des Praxispartners wurde ein Auszug des Interviewleitfadens im Voraus den Interviewpartnern per Mail zugestellt, damit sich die Teilnehmenden aufgrund dessen besser auf das Interview vorbereiten und somit die Interviews speditiver durchgeführt werden konnten. Dieser Ausschnitt des Interviewleitfadens kann im Anhang E eingesehen werden. Die Interviews dauerten zwischen 36 und 50 Minuten.

Die Gespräche wurden in Mundart geführt und mit einem Tonbandaufnahmegerät aufgezeichnet. Sie wurden in Schweizerdeutsch geführt und in Hochdeutsch transkribiert. Zu Beginn fand eine Instruktion mit der interviewten Person statt. Es wurden dabei die allgemeinen Rahmenbedingungen erläutert, welche eine kurze Vorstellung der Interviewerin, der Inhalt und die Ziele des Interviews sowie eine Erklärung des Ablaufs beinhaltet. Des Weiteren wurden die Interviewten mündlich darüber informiert, dass sämtliche Informationen vertraulich und anonymisiert behandelt werden.

Teilweise machten die Befragten Aussagen über andere Subkriterien, nach denen nicht konkret gefragt wurde. Diese Daten wurden ebenfalls verwendet und in den Ergebnissen, siehe Kapitel 4.3, präsentiert. Allerdings muss bei diesen zusätzlichen, nicht direkt gefragten Subkriterien berücksichtigt werden, dass nicht alle Teilnehmende dazu Antworten lieferten und so im Vergleich zu den offiziellen Fragen eher beschränkt eine Aussage möglich ist. Partiiell wurden während der Interviews einzelne Fragen ausgelassen, da die interviewte Person diese Fragen bereits vorher beantwortet hat.

### 3.3.4 Untersuchungsauswertung mittels inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse

Es liegt ein gesamtes qualitatives Datenmaterial von 626 Minuten vor. Jedes einzelne Gespräch wurde im Programm MAXQDA sinngemäss transkribiert und sprachlich geglättet, da der Schwerpunkt dieser Thesis nicht auf den sprachlichen Eigenheiten lag, sondern auf deren thematischem Inhalt. Gemäss Flick (2012) darf die Art und Weise der Transkription hinsichtlich dem Fokus angepasst werden. Sämtliche Transkriptionen der Experteninterviews, welche im Anhang H einsehbar sind, wurden für die Darstellung der Ergebnisse alphabetisch von A-M gekennzeichnet. Damit wird eine uneingeschränkte Anonymität zugesichert.

Die eigentliche Auswertung der Experteninterviews erfolgte in Anlehnung an die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016). Der Fokus dieser Analyse liegt bei den Themen und Subthemen, die im Mittelpunkt des Auswertungsprozesses stehen (Kuckartz, 2016). Aus diesem Grund erwies sich diese Analyse für die Auswertung der Daten als sehr passend. Des Weiteren ist sie breitflächig anwendbar und hat sich bereits in zahlreichen Forschungsprojekten bewährt. In der nachfolgenden Abbildung ist das Ablaufschema dieser Analyse ersichtlich, welches sieben Schritte beinhaltet. Jeder einzelne Schritt wurde bei den Interviews durchgeführt und wird weiter unten kurz erläutert.

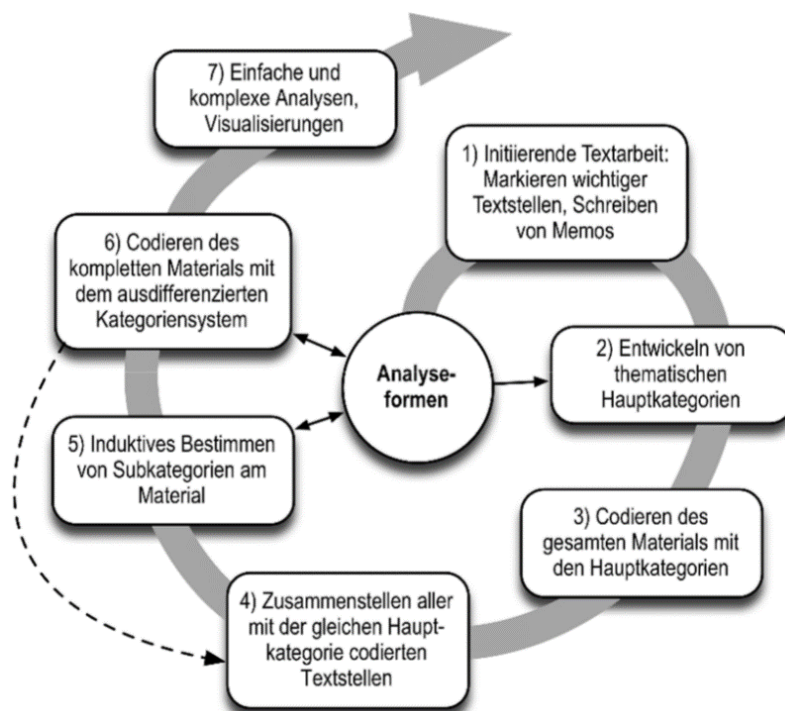


Abbildung 7: Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016)

In einem ersten Schritt wurden die transkribierten Interviews sorgfältig durchgelesen und wichtige Textstellen markiert. Danach konnten deduktiv anhand der BGM-Kriterien von FWS Hauptkategorien gebildet werden. Die Kriterien dieses Labels wurden bewusst als Hauptkategorien ausgewählt, damit eine konsequente Orientierung an diesem Label ermöglicht wird. Bei Schritt 3 erfolgte die Codierung des gesamten Materials mit den Hauptkategorien. Anschliessend wurden alle codierten Textstellen mit den deduktiv gebildeten Hauptkategorien zusammengestellt. Daraufhin wurden ebenfalls deduktiv Subkategorien gebildet, welche sich ebenso auf die Subkriterien von FWS beziehen. So konnte schematisch auf die einzelnen BGM-Subkriterien eingegangen werden und ermöglichte eine breitgefächerte, ausführlichere Beantwortung der Hauptfragestellung sowie eine zielorientierte Darstellung der Ergebnisse. Zusätzlich wurden die Hauptkategorien 'Tätigkeit bei zeka', 'Auswirkungen der umgesetzten Massnahmen' und 'gewünschte Massnahmen' deduktiv gebildet, welche sich nicht an den BGM-Kriterien des Labels orientieren. Die Hauptkategorie 'Programm fit bei zeka' wurde induktiv gebildet.

Insofern wurde ein deduktives und induktives Vorgehen für die Bildung der Kategorien gewählt, wobei stets der Fokus auf der Forschungsfrage lag. Diese Mischform wird gemäss Kuckartz (2016) als induktiv-deduktive Methode genannt. Schliesslich wurde das gesamte Material mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem durchgearbeitet. Das Kategoriensystem stellt das zentrale Instrument der Analyse dar. Zuletzt wurde die kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien und Subkategorien vorgenommen und mit Visualisierungen ergänzt. Diese Auswertungsform beinhaltet zuerst die Beschreibung und Zusammenfassung der Ergebnisse. Damit konnte eine thematische Zusammenfassung der Ergebnisse aus Haupt- und Subkategorien erstellt werden.

Das verwendete Kategoriensystem ist auf nachfolgender Seite ersichtlich. Den dazu gehörigen Kategorienleitfaden mit sämtlichen Haupt- und Subkategorien, welche mit einer Definition, einem Ankerbeispiel und einer Codierregel versehen sind, ist im Anhang I aufgeführt.

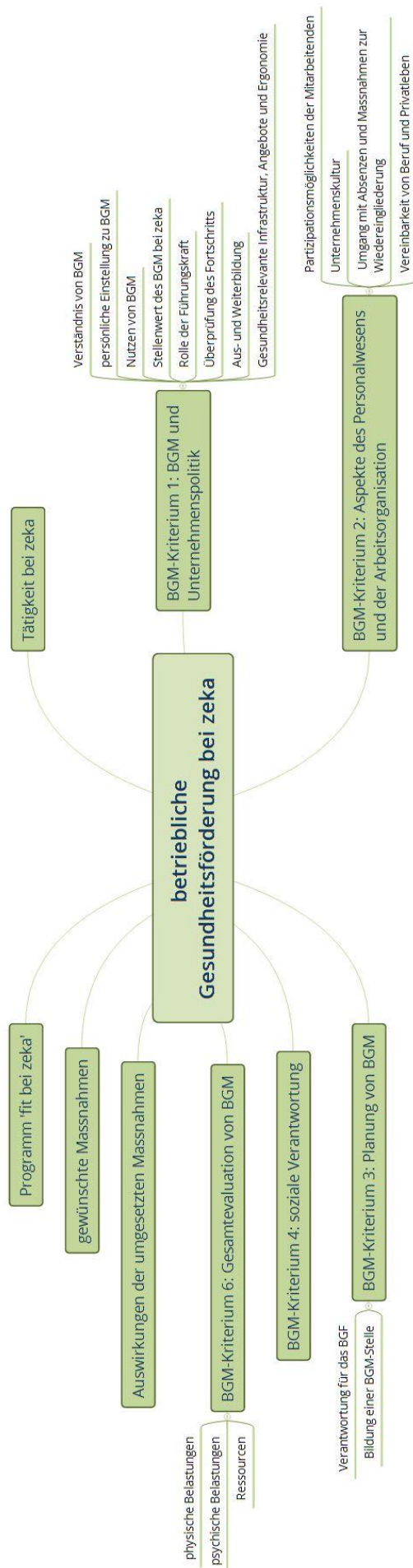


Abbildung 8: Kategoriensystem (eigene Darstellung)

### 3.3.5 Kurzfragebogen aus KMU-vital

In der Mitte der Interviews wurde ein Kurzfragebogen abgegeben. Diese einseitige quantitative Erhebung stellte den siebten Schritt des kompletten Interviewleitfadens dar. Der Kurzfragebogen ist ein Ausschnitt der Managementbefragung von KMU-vital und widmet sich den Massnahmen der BGF. Die Wahl fiel gemeinsam mit dem Praxispartner auf diesen Ausschnitt, da der übrige Teil der Befragung überwiegend mit den bereits gestellten mündlichen Fragen abgedeckt wird. Der Auszug aus der Managementbefragung wurde unverändert übernommen. Der Kurzfragebogen aus der Managementbefragung des KMU-vital Programms ist im Anhang G einsehbar.

Aufgrund des qualitativen Fokus dieser Thesis wurden die Ergebnisse der quantitativen Erhebung nach Häufigkeiten ausgewertet. Die Ergebnisse des Kurzfragebogens sind im Kapitel 4.3.3 aufgeführt.



## 4 Ergebnisse

Dieses Kapitel orientiert sich an den sechs BGM-Kriterien des Labels FWS, da sich die Hauptfragestellung in dieser Arbeit stark an dessen Kriterien anlehnt. Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den einzelnen Erhebungen Dokumentenanalyse, FWS Check und den Interviews in den jeweiligen Kapiteln aufgeführt und teilweise mit Tabellen sinnvoll ergänzt. Die Interpretation der Ergebnisse von allen drei Methoden sowie die Beantwortung der Hauptfragestellung werden im Kapitel 5 durchgeführt.

### 4.1 Dokumentenanalyse

Nachfolgend wird auf sämtliche Ergebnisse der verwendeten Dokumente (siehe dazu Kapitel 3.1) eingegangen. Die Ergebnisse werden beziehungsweise auf die BGM-Kriterien des Labels FWS aufgeführt. zeka rief im Jahr 2014 den Begriff 'fit bei zeka' für ihre Massnahmen in der BGF ins Leben (Kommunikation Maibach, 2018)<sup>2</sup>. Bei zeka liegt gemäss dem betrieblichen Sicherheitskonzept (2011) der wesentliche Beitrag zur Gesundheitsförderung darin, Gesundheitsstörungen zu vermeiden, welche am Arbeitsplatz entstehen. Gleichzeitig sollen fördernde Einflüsse gestärkt werden. Die beiden Begriffe werden im Sicherheitskonzept (2011) nicht definiert. Zudem wird von einer Stärkung der Verhältnis- und der Verhaltensebene gesprochen. Im betrieblichen Sicherheitskonzept (2011) werden die Begriffe BGF und BGM als Synonyme verwendet.

#### *BGM-Kriterium 1: BGM und Unternehmenspolitik*

Im Leitbild von zeka (2017) werden folgende Werte propagiert: Respekt, Wertschätzung und Vertrauen. Einen wertschätzenden Umgang mit und unter den Mitarbeitenden wird gefördert. Des Weiteren sind Werte wie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und einen respektvollen Umgang untereinander Bestandteile des Leitbilds (2017). Zudem wird Wert auf die Förderung der Leistungsbereitschaft, -fähigkeit und -möglichkeit gelegt. Abläufe und Informationswege sind für alle klar geregelt und Mut zur Entscheidung wird verlangt. Konflikte sollen offen und sachlich ausgetragen werden (Leitbild, 2017). Das Konzept Führungsgrundsätze (2016) führt weitere Unternehmensleitlinien auf wie beispielsweise die Entwicklung der Unternehmenskultur. Zudem übernehmen die Führungskräfte eine Vorbildfunktion. Gemäss den Führungsgrundsätzen (2016) soll die Kommunikation wertschätzend, offen und transparent gestaltet sein. Seit dem Jahr 2015 müssen alle Mitarbeitenden bei der Jahreszielsetzung mindestens eine Zielsetzung aus dem Gesundheitsbereich formulieren (Kommunikation Maibach, 2018). Eine explizite Erwähnung von Gesundheit oder gesundheitsrelevanten Themen kommt im Leitbild (2017) und im Konzept Führungsgrundsätze (2016) nicht vor.

---

<sup>2</sup> basiert auf Informationen, die vom Praxispartner zur Verfügung gestellt wurden per Mail am 02.02.2018 (siehe Anhang B)

Gesundheitsrelevante Themen in der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden und Führungskräften werden gemäss Kommunikation Maibach (2018) durchgeführt<sup>3</sup>. Im Jahr 2015 fanden Seminare zu den Themen Bewegung und Ernährung sowie zu Entspannung und Schlaf statt, welche vom Unternehmen 'fit im job' realisiert wurde. Ferner stehen den Mitarbeitenden gesundheitsrelevante Infrastrukturen und Angebote wie eine Pilatesgruppe, zwei Jogginggruppen, eine Gruppe 'Farbe und Klecks', eine Kochgruppe sowie eine Gruppe 'Entspannung mit Klangschalen' zur Verfügung. 2015 wurde zudem eine Schrittzähleraktion durchgeführt. Damit die eigenen Mitarbeitenden vergünstigt in der Freizeit Sport betreiben können, wurden Sonderkonditionen mit drei Fitnesscentern in Aarau und Baden vereinbart (Kommunikation Maibach, 2018).

#### *BGM-Kriterium 2: Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation*

Gemäss dem Konzept Führungsgrundsätze (2016) unterstützen die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden und fördern eine positive, lebendige Kultur. Aufgrund des betrieblichen Sicherheitskonzepts (2011) führt zeka eine Unfall- und Absenzenstatistik. Wie aber aus der Kommunikation Maibach (2018) hervorgeht, werden zurzeit noch keine Kennzahlen erhoben. Gründe dafür sind, dass einerseits ein Teil der Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit nicht erfasst und andererseits unterschiedliche Systeme genutzt werden. Ziel ist es, per Sommer 2018 flächendeckend krankheits- und unfallbedingte Absenzen zu erheben. Im Case Management findet eine Zusammenarbeit mit dem zuständigen Krankentaggeld- und Unfallversicherer Allianz statt. Das Führen von Rückkehrgesprächen mit Mitarbeitenden nach krankheitsbedingter Abwesenheit von mindestens zwei Wochen ist eine weitere Massnahme, welche zukünftig realisiert werden soll (Kommunikation Maibach, 2018). Konkrete Vorgehensweisen und Angebote an Beratungsstellen bezüglich Themen wie sexuelle Belästigung, Diskriminierung und Mobbing liegen im Konzept Beziehungsgestaltung (2017) vor. Dieses Konzept beinhaltet die Regelung des Umgangs unter den Mitarbeitenden. Bei einem Verdachtsfall kann man sich an ein Mitglied der internen Ombudsgruppe von zeka wenden. Präventionsmassnahmen zum Thema Sucht sind nicht vorhanden.

#### *BGM-Kriterium 3: Planung von BGM*

Zu diesem Kriterium liegen von den zur Verfügung gestellten Dokumenten keine Daten vor.

#### *BGM-Kriterium 4: Soziale Verantwortung*

Erwerbs- oder leistungsverminderten Arbeitnehmenden bietet zeka eine Beschäftigung an. Zudem ist zeka offen für Arbeitsversuche. Eine Umplatzierung, beispielsweise wegen zu hoher körperlicher Belastung eines Mitarbeitenden, ist aufgrund der hohen Fachlichkeit der einzelnen Tätigkeiten jedoch nicht möglich (Kommunikation Maibach, 2018).

---

<sup>3</sup> basiert auf Informationen, die vom Praxispartner zur Verfügung gestellt wurden per Mail am 02.02.2018 (siehe Anhang B)

*BGM-Kriterium 5: Umsetzung von BGM*

Zur Erhebung der Ist-Situation werden bei zeka quantitative Befragungen zur Gesundheit durchgeführt. 2014 fand die erste und bis anhin einzige Gesundheitsbefragung statt, welche vom Unternehmen 'fit im job' erstellt und ausgewertet wurde (Kommunikation Maibach, 2018). Die Ergebnisse zeigten, dass sich die Mehrheit der Mitarbeitenden Massnahmen in den Bereichen Entspannung/Stressabbau und Bewegung/Sport wünschen (Gesundheitsbefragung, 2014). Die Ergebnisse wurden interpretiert und im Jahr 2015 entsprechende Seminare durchgeführt. Als Stärken nannten die Befragten das Arbeitsklima, die Führung, die vorhandene Wertschätzung sowie das Arbeitsengagement. Zusätzlich zur Gesundheitsbefragung wurde im Jahr 2014 eine Befragung explizit zum Thema Burnout durchgeführt (Burnout-Gefährdung, 2014). Gemäss der Interpretation von 'fit im job' lag bei sieben Mitarbeitenden von 274 Teilnehmenden ein geringes Burnout-Risiko vor.

Eine generelle Mitarbeitendenbefragung fand ein Jahr später statt (Mitarbeitendenbefragung zeka, 2015). Drei Fragen des Fragebogens waren der Gesundheit gewidmet. Die Angestellten wurden zu ihren psychischen und physischen Belastungen befragt. Ergänzend ging man der Frage nach, ob zeka die Gesundheit der Mitarbeitenden fördert. Ergebnisse dazu liegen in den verwendeten Dokumenten nicht vor. Die nächste Erhebung ist für das 2. Halbjahr 2018 geplant.

*BGM-Kriterium 6: Gesamtevaluation von BGM*

Zu diesem Kriterium liegen von den zur Verfügung gestellten Dokumenten keine Daten vor.

## 4.2 Friendly Work Space Check

In der nachfolgenden Grafik ist die Auswertung des FWS Check ersichtlich. Der Wert 1 stellt dabei das Minimum dar. Der am höchsten zu erzielbare Wert ist 5.

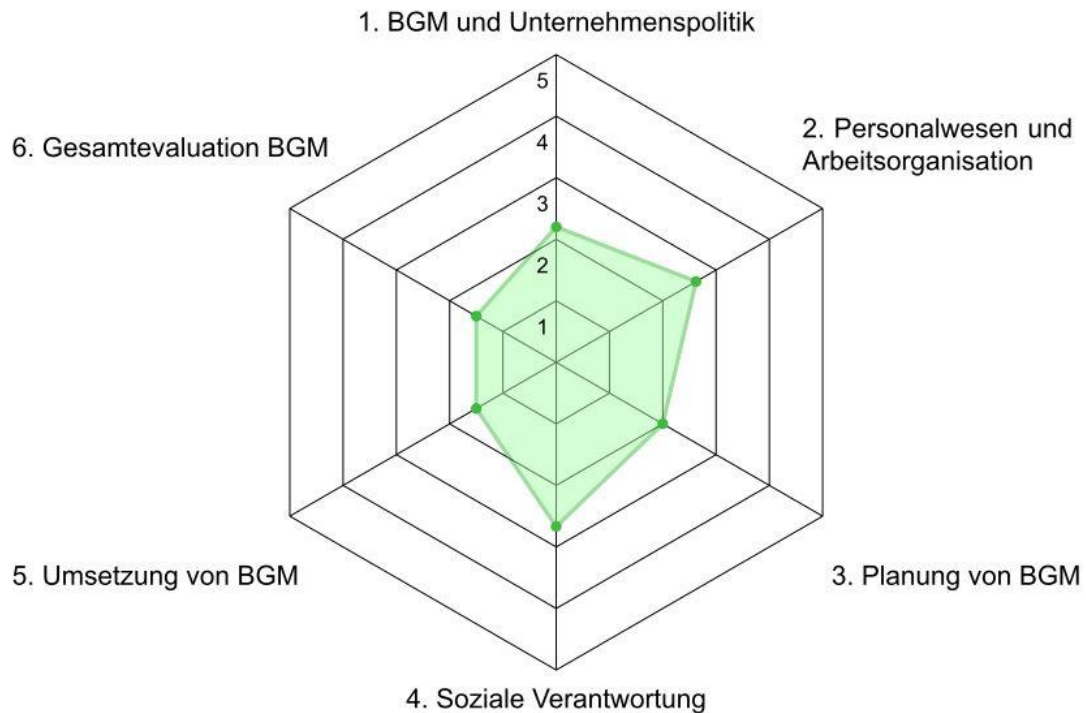


Abbildung 9: Ergebnisse vom FWS-Check des Praxispartners (FWS Check, 2018)

Gemäss den Ergebnissen besteht bei der Umsetzung von BGM Verbesserungspotenzial. Am besten wurden die BGM-Kriterien 'Personalwesen und Arbeitsorganisation' sowie 'Soziale Verantwortung' mit 2.6 Punkten bewertet. Handlungsbedarf besteht insbesondere bei den BGM-Kriterien 'Umsetzung von BGM' und 'Gesamtevaluation von BGM'. Im Mittelwert wurde ein Wert von 2.06 Punkten erzielt. Mit diesem Durchschnittswert würde zeka noch nicht das Label FWS erhalten, sondern das Prädikat Committed to Friendly Work Space (Witzig, 2017). Gesamthaft ist festzuhalten, dass zeka bei allen Kriterien Potenzial zur Verbesserungen hat. Die gesamte Auswertung des Checks ist im Anhang C einsehbar.

### 4.3 Experteninterviews

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den 13 Experteninterviews in Anlehnung an die sechs BGM-Kriterien vom FWS aufgeführt. Zuerst findet eine kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien und den Zusammenhängen innerhalb einer Hauptkategorie statt. Anschliessend werden die weiteren Erkenntnisse beschrieben, welche sich erst während der Auswertung der Interviews ergaben. Vervollständigt wird das Unterkapitel 4.3 Experteninterviews mit den Ergebnissen aus dem Kurzfragebogen. Die nachfolgenden Ergebnisse werden durch einzelne, prägnante Aussagen der interviewten Personen ergänzt. Alle transkribierten Interviews sind im Anhang H ersichtlich.

#### 4.3.1 Kategorienbasierte Auswertung entlang der Haupt- und Subkategorien und Zusammenhänge innerhalb der Kategorien

In einem ersten Schritt werden die einzelnen Hauptkategorien nacheinander dargestellt. Jedes BGM-Kriterium stellt dabei eine Hauptkategorie dar. Ergänzt werden diese sechs Kategorien mit zwei Hauptkategorien, welche auf eigenen Fragestellungen beruhen.

##### 4.3.1.1 BGM-Kriterium 1: BGM und Unternehmenspolitik

###### *BGM als Führungsaufgabe*

BGM ist eine Managementaufgabe und soll im Unterschied zu einem BGF von allen Vorgesetzten als Führungsaufgabe wahrgenommen und vorgelebt werden (GFS, 2017). Die Bedeutung des BGM und was unter diesem Begriff zu verstehen ist, wurde unterschiedlich beantwortet. Alle Befragten sind der Meinung, dass Gesundheit psychische und physische Gesundheit beinhaltet. Gemäss des Managements sei es das Ziel, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern und zu erhalten. Oft wurden auch die Reduktion von Belastungen und das Fördern von Ressourcen erwähnt. Die Mitarbeitenden sollen zufrieden und motiviert am Arbeitsplatz erscheinen und mit geeigneten Mitteln in ihrer täglichen Arbeit unterstützt werden. Vereinzelt wurden präventive Massnahmen, das Case Management sowie Kennzahlen innerhalb eines BGM genannt. Der Unterschied von einem BGF zu einem BGM war knapp der Hälfte der interviewten Personen bewusst. „Ich finde, es ist eine Aufgabe vom Management. Dazu gehören die sogenannten Arbeitsbedingungen, da gehört die ganze Struktur vom Management und die ganzen Abläufe dazu.“ (Interview F, Z. 17-19). Eine andere Person sagte im Gegensatz dazu: „Eigentlich gar nicht so furchtbar viel. Durch zeka ist mir bewusst geworden, dass das ein wichtiger Aspekt ist. Darum hat man angefangen mit initiieren von ganz vielen Sachen.“ (Interview I, Z. 17-18).

Alle Beteiligten erachten ein Gesundheitsmanagement in einer Organisation als wichtig und sinnvoll. Sie begrüssen es, dass sich ihr Arbeitgeber um ihre sowie um die Gesundheit aller Mitarbeitenden kümmert und es innerhalb des Betriebes thematisiert wird. Eine Person ist zwar positiv eingestellt, äusserte sich allerdings kritisch zur momentanen Umsetzung, wie

folgendes Zitat verdeutlicht: „Ich finde BGM super und wichtig. Für mich lebt das die Geschäftsleitung aber nicht vor.“ (Interview M, Z. 166-167).

Damit die Führungsebene BGM als Managementaufgabe wahrnimmt und vorlebt, ist das Bewusstsein des Nutzens eines Gesundheitsmanagements in vielerlei Hinsicht von grosser Bedeutung. Die genannten Benefits der befragten Personen sind in nachstehender Tabellen aufgelistet.

Tabelle 2: Nutzen von BGM

<i>Nutzen von BGM</i>
Steigerung der Leistungsfähigkeit (6x)
Weniger Ausfälle vom Personal / tiefere Personalkosten (5x)
Steigerung der Motivation und Zufriedenheit (3x)
Weniger Belastungen bei den Mitarbeitenden (3x)
Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers (2x)

Wie in der Tabelle entnommen werden kann, wurde am häufigsten die Steigerung der Leistungsfähigkeit genannt. Aus Sicht der Interviewten stellen die Mitarbeitenden die wichtigste Ressource der zeka dar. Bei einem Ausfall eines Mitarbeitenden sind die Konsequenzen für den Betrieb erheblich.

#### *Verankerung des BGM bei zeka*

Im Leitbild werden gemäss einer interviewten Person motivierte und gut ausgebildete Mitarbeitende als wichtigste Ressource erwähnt. Im Organigramm der zeka sind keine Angaben zum Thema Gesundheit ersichtlich, wie eine befragte Person klarstellt. Zudem ist das Thema Gesundheit kein fester Bestandteil in den Qualifikationsgesprächen. Es kann sein, dass in einem Mitarbeitergespräch oder in einem Qualifikationsgespräch Gesundheitsaspekte angesprochen werden. Nach Aussage einer Person wird dies von der Geschäftsleitung auch nicht vorgeschrieben. Wie zielführend eine solche Fragestellung in einem Gespräch mit dem Mitarbeitenden wäre, stellt die nachfolgende Person in Frage: „Ob das jetzt überhaupt zielführend wäre oder nicht, weiss ich nicht. Es braucht dann schon sehr viel Vertrauen von Mitarbeiter in den Vorgesetzten, dass er das dann auch offen legt.“ (Interview B, Z. 64-67). Insgesamt lässt sich feststellen, dass zurzeit keine Tools oder Prozesse auf organisationaler Ebene vorhanden sind. „Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement haben wir nicht.“ (Interview K, Z. 46-47). Eine Befragte meinte, dass das Programm ‘fit bei zeka’ seit 2014 hin und wieder in Erscheinung trete.

In der Führungsarbeit steht das Tagesgeschäft im Vordergrund. Wie drei Interviewte erwähnten, haben alle genug mit der täglichen Arbeit zu tun. Gewisse einzelne, gesundheitsfördernde Massnahmen werden zwar gemacht, allerdings ist man aufgrund der Fülle an Tätigkeiten nie dazu gekommen, einen Prozess anzustossen. Eine befragte Person bekun-

dete, dass irgendwann die Organisation von Wanderungen und Seminaren in den unterschiedlichen Bereichen nicht mehr genügt.

Ein Teil der Befragten brachte auch negative Aspekte zum Ausdruck. Partiiell werden von der Geschäftsleitung belastende Arbeitsbedingungen geduldet, da sonst die Klienten der zeka dadurch eingeschränkt werden würden, bemerkte eine Teilnehmende. Zudem wurde die Möglichkeit des permanenten Zugriffs von Mitarbeitenden auf den Server der zeka in Frage gestellt. „Ist das wirklich gesundheitsfördernd? Das stelle ich teilweise in Frage. Muss wirklich jeder Mitarbeiter privat den Zugang zum Server haben?“ (Interview H, Z. 172-174).

Die persönlichen Sichtweisen der Interviewten zum Stellenwert des BGM bei zeka sind sehr unterschiedlich. Für einen Teil der Mitarbeitenden geht die Geschäftsleitung mit einem guten Beispiel voran und lebt es den Angestellten vor. Andere Teilnehmende verfügen über eine komplett andere Ansicht, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„Ich erlebe die Geschäftsleitung als emsige, fleissige Menschen mit vollem Wochenpensum, sehr viele Überstunden. [...] Auf dem Papier hat man das Gefühl, zeka macht da viel und so. Das stimmt, wir probieren, aber viel wichtiger ist für mich was die Geschäftsleitung einem selbst vorlebt.“

Interview M, Z. 167-174

Eine Person, welche seit kürzerer Zeit im Vergleich zu den anderen Mitarbeitenden bei zeka arbeitet, gab bekannt, dass sie noch nicht ausreichende Kenntnisse über die Angebote im Bereich Gesundheit verfügt.

### *Rolle der Führungskraft*

In der Gesamtheit sehen die interviewten Personen ihre Aufgabe als Führungskraft darin, den Mitarbeitenden zuzuhören, sich Zeit für ihre Anliegen zu nehmen und zu erkennen, wann diese an ihre Grenzen stossen, um anschliessend auch entsprechend zu reagieren. Viele erwähnen, dass es für sie als Führungskraft schwierig ist, bei den Mitarbeitenden rechtzeitig Problemsituationen festzustellen. „... sie kommen ja nicht immer dann, wenn wir Zeit hätten, sondern dann wenn sie etwas bedrückt und sie jetzt reden möchten. Dann muss man halt manchmal den eigenen Plan auf den Kopf stellen, Zeit nehmen und hinhören.“ (Interview E, Z. 155-157). Man muss generell das Kader bei zeka dazu befähigen, ein offenes Auge und ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeitenden zu haben, erwähnte ein Leiter.

Die Sensibilisierung der eigenen Arbeitskräfte sowie die Motivation der Mitarbeitenden zu einem aktiveren Umgang mit ihrer Gesundheit, ist gemäss den Interviewten ebenfalls eine zentrale Aufgabe des Managements. Inwieweit sich nun jede Führungskraft im Alltag für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden verantwortlich fühlt, ist äusserst unterschiedlich und individuell, meinte eine interviewte Person. Dies stellt man auch in den einzelnen Aussagen fest.

Ein Teil der Befragten spricht bei der Vermutung einer Überbelastung den Mitarbeitenden unverzüglich darauf an. „Da erlebe ich mich sehr aktiv. Ich habe das Gefühl, da bin ich schneller als der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, der das Bedürfnis anmeldet. Das finde ich wichtig. Sie haben auch eine Verantwortung, aber ich finde es wichtig, dass ich es merke.“ (Interview M, Z. 45-47). Darüber hinaus sprechen gewisse Führungskräfte direkt Weisungen an ihre Angestellten aus. Sie sehen ihre Aufgabe darin, zu handeln, bevor es zu einer Problematik kommen könnte. Andere sprechen selbstkritisch über ihre eigene Rolle als Führungskraft und geben zu, dass sie teilweise selbst zu wenig sensibilisiert sind und nicht erkennen, wann Handlungsbedarf besteht. Gewisse Führungskräfte zweifeln, inwieweit sie nun für ihre Mitarbeitenden verantwortlich sind. „Ich glaube letztendlich kann man einen Input geben als Betrieb oder als Führungskraft, sage ich jetzt mal, aber begrenzt.“ (Interview H, Z. 20-21). Beispielsweise wird die Abhängigkeit eines Mitarbeitenden von Suchtmitteln als schwieriges Thema beurteilt. Als sehr wichtig wird eine offene Unternehmenskultur erachtet. Die Befragten sind der Ansicht, dass dadurch die Angestellten eher Probleme ansprechen. Auf die vorhandene Unternehmenskultur bei zeka wird ausführlicher auf Seite 33 eingegangen.

### *Überprüfung des Fortschritts*

Die Mehrheit der interviewten Personen gab zu Protokoll, dass sie nicht wissen, ob die vorhandenen Massnahmen auf ihre Eignung und Wirksamkeit bei zeka überprüft werden. Die Mitarbeitenden nehmen an, dass in der Abteilung Human Resources Kennzahlen ausgewertet werden und Statistiken diesbezüglich vorhanden sind.

Ein Teil der Befragten gab an, dass bei gewissen Massnahmen anschliessend eine Überprüfung stattfindet. Nach Abschluss wurde bei den Seminaren zu Bewegung und Ernährung sowie zu Schlaf und Entspannung ein Fragebogen an die Teilnehmenden verteilt und so Daten zur Wirksamkeit generiert, erzählte ein Interviewter. Als wirksam wurde die Schrittzähleraktion genannt, da die Mitarbeitenden nach dieser Aktion mehr Schritte absolvierten. Ob dies ein Kurz- oder Langzeiteffekt ist, wurde nicht erwähnt.

Eine Person äusserte den Wunsch, Fortschritte zu überprüfen und dadurch statistisch zu belegen. Es fänden jedoch bereits Messungen in der Mitarbeitendenbefragung statt, bemerkte eine interviewte Person. Ferner sind zwei Befragte der Ansicht, dass dies Aufgabe der Qualifikationsgespräche sei. „Messbar wird das natürlich nicht unbedingt, sondern es wird einfach thematisiert. Wirksamkeitsmessung im Sinne einer Messung findet nicht statt.“ (Interview D, Z. 74-75).

### *Gesundheitsrelevante Themen in der Aus- und Weiterbildung*

Mit dem generellen Angebot an Aus- und Weiterbildungen bei zeka sind die Mitarbeitenden zufrieden. Zuzufolge mehreren Interviewten werden auf Teamebene ein Tag im Jahr für die Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Diesen Tag darf die Füh-



rungskraft mit ihrem Team komplett frei gestalten. So können an diesem Tag die Angestellten auch zu nicht gesundheitsrelevante Themen geschult werden. Ein Teil der interviewten Personen führt an diesem Tag bereits Schulungen im Bereich Gesundheit durch.

Gemäss den Aussagen der interviewten Personen finden auf Führungsebene Weiterbildungen im Bereich Gesundheit statt. Mehrere Teilnehmende gaben bekannt, dass in den jährlichen Kaderweiterbildungen teilweise gesundheitsrelevante Themen ein Bestandteil der Weiterbildung darstellen. Bei den angebotenen zwei Seminaren zu Schlaf und Entspannung sowie zu Bewegung und Ernährung wurde zuerst das Management umfassend instruiert, teilte eine Person mit. Anschliessend wurden die Seminare in der gesamten Organisation angeboten. Die Meinungen der Führungskräfte zu den angebotenen Seminaren sind im Kapitel 4.3.2.2 ersichtlich.

#### *Gesundheitsrelevante Infrastruktur, Angebote und Ergonomie*

Viele Angestellte haben Rückenprobleme, wie ein Interviewter feststellte. zeka wird dabei von der Mehrheit den Interviewten bei den ergonomischen Arbeitsbedingungen als vorbildlich betrachtet. Die Mitarbeitenden können Verbesserungsvorschläge anbringen, diese werden anschliessend überprüft und oft wird dann das entsprechende Mobiliar angeschafft. In den Interviews wurde erwähnt, dass praktisch alle Angestellten Stehpulte besitzen und bei Rückenbeschwerden ihren eigenen Bürostuhl auswählen können. Zudem wurde auf Wunsch der Arbeitnehmenden bereits eine spezielle Gelaufmatte für die Maus, eine Matte für aufrechtes Stehen am Arbeitsplatz oder einen grösseren Bildschirm angeschafft. Auch wird beim Thema Lichtverhältnisse auf die Wünsche der Mitarbeitenden Rücksicht genommen. „Ich habe das noch nie erlebt, dass ich so etwas ansprechen kann und man mir dann verschiedene Sachen zum Ausprobieren bringt und es dann auch umgesetzt wird.“ (Interview G, Z. 106-108) .Zudem ist eine Gruppe ‘aktives Sitzen’ bei zeka vorhanden, welche zufolge den interviewten Personen, neue Bürostühle testet.

Den Mitarbeitenden stehen diverse gesundheitsrelevante Angebote zur Verfügung. In den Interviews wurden Angebote wie ‘bike to work’, Grippeimpfung, Spakarte oder gratis Trinkwasser genannt. Auch die angebotenen Seminare werden gemäss den Aussagen der Führungskräfte als ein gesundheitsrelevantes Angebot bezeichnet. Sämtliche genannten Angebote sind im Kapitel 4.3.1.5 aufgelistet.

#### 4.3.1.2 BGM-Kriterium 2: Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation

##### *Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden*

Insbesondere bei den ergonomischen Arbeitsbedingungen erhalten die Mitarbeitenden Gelegenheit, sich an der Lösung von gesundheitlichen Problemen am Arbeitsplatz aktiv zu beteiligen. Gesundheitsrelevante Angebote der eigenen Mitarbeitenden für ihre Arbeitskollegen und -kolleginnen werden gemäss den Befragten aktiv von zeka gefördert. Dabei werden die finanziellen Ausgaben vergütet und die Angestellten für ihre Tätigkeit entschädigt. So wurden in den Interviews die Gruppe 'aktives Sitzen', einen Kurs in Pilates, die Gruppe 'gemeinsames Kochen', die Gruppe 'Farbe und Klecks' sowie die Gruppe 'Nähen' genannt. Auch besteht die Möglichkeit sich in einem Spa zu erholen. „Die Spakarte war ein Wunsch der Mitarbeiter. Vor allem, die in der Pflege hatten den Wunsch sich erholen zu können. Es gab einen GL-Beschluss, welche uns 2 Spakarten zur Verfügung stellte. Diese können die Mitarbeiter bei uns im Büro abholen und nützen.“ (Interview L, Z. 39-42).

Ein Teil der interviewten Personen äusserte sich kritisch zu den Partizipationsmöglichkeiten bei zeka im Bereich Gesundheit. „Es soll ja unter dem Aspekt Gesundheit laufen, aber das wird aus meiner Sicht sehr grosszügig interpretiert.“ (Interview I, Z. 86-87).

##### *Unternehmenskultur*

Bei zeka herrscht gemäss allen Teilnehmenden eine offene, wertschätzende Firmenkultur. Zudem werden aus ihrer Sicht durch die vorhandene Unternehmenskultur Probleme offen und direkt angesprochen, von den Mitarbeitenden untereinander sowie auch von der Führungskraft zu ihren unterstellten Mitarbeitenden. „Es gibt eigentlich kein Thema wo so ein Tabu wäre, dass man dies nicht vortragen kann. Der Mitarbeiter kann wirklich was ihn beschäftigt einbringen und er findet Gehör.“ (Interview E, Z. 112-113).

Die Befragten finden, dass die Geschäftsleitung ihre Mitarbeitenden unterstützt und ihnen für ihre Leistung mehr geboten wird als das monetäre Gehalt. Dies zeigt sich gemäss den Interviewten bei der Bereitschaft, die weiblichen Angestellten nach ihrem Mutterschaftsurlaub weiterhin zu beschäftigen oder auch bei den Massnahmen zur Wiedereingliederung. Es werden Mitarbeitendenfeste und Mitarbeitendenessen organisiert um den Arbeitnehmenden den Dank auszusprechen. „Ich habe so das Gefühl auf Soziales und Gesellschaftliches wird sehr viel Wert gelegt. Es gibt viele Angebote, aber die sind alle freiwillig.“ (Interview A, Z. 108-109).

##### *Umgang mit Absenzen und Massnahmen zur Wiedereingliederung*

Generell sind die Teilnehmenden der Meinung, dass sich zeka um ihre kranken oder verunfallten Mitarbeitenden kümmert und in gesundheitlichen sowie auch in familiären Situationen ein grosses Verständnis aufbringt. Zum Beispiel können die Mitarbeitenden eine Psychologin konsultieren, wie eine Führungskraft verriet. Bei Schwierigkeiten wird versucht, gemeinsam mit den Mitarbeitenden eine Lösung zu finden. „Dann schauen wir mit den Per-

sonen, welche Veränderungen kann zeka machen, zum Beispiel einen Standortwechsel oder Abgabe einer Kaderfunktion. Da haben wir schon viele sehr erfolgreiche Beispiele, wo es uns gelungen ist.“ (Interview E, Z. 118-121). Zudem werden gemäss den Führungskräften bei einer länger dauernden krankheitsbedingten oder unfallbedingten Abwesenheit diverse Gespräche mit der betroffenen Person geführt, bei denen auch die Gesundheitsmanagerin der Versicherung miteinbezogen wird. Bei einer Rückkehr zum Arbeitsplatz führen gewisse Vorgesetzte mit ihrem Mitarbeitenden ein Rückkehrgespräch durch. Dem Management ist jedoch frei gestellt, nach der Rückkehr mit einem Arbeitnehmenden ein Gespräch zu führen.

Die Befragten sind der Ansicht, dass bei einem längeren Ausfall einer Person mit der Kündigung zugewartet wird. „Das wir nicht einfach nach dem Arbeitsgesetz handeln und wenn diese Fristen abgelaufen sind, wird die Kündigung geschickt, sondern da hat man auch eine soziale Verantwortung.“ (Interview C, Z. 136-138). Diese Rücksichtnahme stösst nicht bei allen Befragten auf Begeisterung: „Erst nach 1.5 Jahre kündigte man. Das finde ich wiederum auch belastend. Das sind dann auch so Botschaften ans Team.“ (Interview H, Z. 143-145).

#### *Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben*

zeka wird von allen Befragten als eine sehr familienfreundliche Organisation betrachtet. Die Mehrheit der Mitarbeitenden arbeitet in einem Teilzeitpensum. Bei 350 Mitarbeitenden sind es rund 200 vollzeitäquivalente Stellen, wie ein Interviewter erzählte. Es ist ab 20% ein Teilzeitpensum bei zeka möglich. Zudem sind sehr viele Angestellte Frauen. Insbesondere bei den beiden Bereichen Schulen und Ambulatorien herrscht eine hohe Flexibilität. Wenn in den Regelschulen Schulferien sind, haben Mitarbeitende in diesen beiden Bereichen ebenfalls Urlaub.

„Gerade für Mütter mit schulpflichtigen Kindern ist es absolut lässig. Sie können sieben, acht oder zehn Wochen Ferien machen und gleichzeitig ein 80% Pensum haben. Sie arbeiten dann einfach in den Schulwochen 90%. Das ist ein Benefit, das wir im erwachsenen Bereich nicht bieten können.“

(Interview B, Z. 111-114)

Zudem wird mit dem Arbeitszeitmodell Jahresarbeitszeit gearbeitet. In der gesamten Organisation wird gemäss den Interviewten versucht, den Mitarbeitenden die Möglichkeit für einen längeren, unbezahlten Urlaub zu bieten. Für ein Teil der Befragten ist die Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers fast zu exzessiv. Eine Person gab zu Bedenken, dass die ganze Organisation des Betriebes sich nicht nur nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren darf, sondern die Bedürfnisse der Klienten im Zentrum stehen müssen. Dies gab auch eine weitere Person zum Ausdruck. Sie achtet darauf, nicht zu viele Mitarbeitende mit

Kleinstpensen zu beschäftigen. Schliesslich braucht es ihrer Ansicht nach Vollzeitarbeitende, damit ein Gleichgewicht vorhanden ist und im Team genügend Verantwortungsträger eingesetzt werden können. Laut den interviewten Personen kann es vorkommen, dass Mitarbeitende ihre Freizeit unterbrechen und zur Arbeit erscheinen müssen, da sonst das Team überlastet ist. Dies ist im Bereich Erwachsene der Fall. Die Ferienabwesenheiten werden jedoch respektiert.

#### 4.3.1.3 BGM-Kriterium 3: Planung von BGM

##### *Verantwortung für das BGF*

Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Bei dieser Frage waren viele Teilnehmende ratlos. Viele der Befragten wussten selbst nicht, welche Personen für die BGF bei zeka zuständig sind und somit die Verantwortung tragen. Oft wurde einfach angenommen, dass die Geschäftsleitung alle Massnahmen initiiert. Ein Teil der befragten Personen sieht die Planung der BGF bei der Leiterin HR sowie beim Stiftungsleiter. Eine spezifische Projektgruppe, welche die Massnahmen plant und gesundheitsrelevante Ziele festlegt, ist gemäss den Befragten nicht vorhanden. Eine befragte Person fand aber, dass das gesamte Management Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden trägt, wie das nachfolgende Zitat zeigt: „Das HR hat die Aufgaben, aber ich bin für das sensibilisiert. Die Hauptverantwortung trägt das Management. Es ist ein Thema wo sich durch alle Managementprozesse durchzieht. Ich bin täglich als Führungskraft gefordert.“ (Interview F, Z. 72-74). In einigen Fällen wünschen die Teilnehmenden konkret die Bildung einer Projektgruppe. Detaillierter auf die Bildung einer BGM-Stelle wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

##### *Bildung einer BGM-Stelle*

Wie bereits aufgezeigt wurde, haben sich rund fünf Personen positiv über die Bildung einer BGM-Stelle bei zeka geäussert und finden, dass eine BGM-Stelle institutionalisiert werden sollte. „Ich finde, es darf nicht hie und da etwas gemacht werden. Es darf kein 'pflasterle' sein. Es müsste für mich schon eine Idee dahinter sein, ein Konzept.“ (Interview A, Z. 183-184). Ihrer Meinung nach braucht es klare Zuständigkeiten, wenn die Geschäftsleitung ein betriebliches Gesundheitsmanagement erschaffen möchte. Die Führungskräfte haben diesbezüglich hohe Erwartungen was in der nächsten Tabelle deutlich zum Ausdruck kommt.

Tabelle 3: Chancen der Bildung einer BGM-Stelle

<i>Chancen der Bildung einer BGM-Stelle gemäss den Führungskräften</i>
BGM als Führungsaufgabe fördern
Führungskräfte wissen wohin sie sich bei Fragen und Unklarheiten wenden können
Fokus auf die Förderung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements
Klare Entscheidungsträger
Klare Verantwortungsträger
Offizielle Ansprechperson in Konfliktfragen
Offizielle Funktion
Spezifisches Fachwissen zum Thema BGM wird aufgebaut
Unabhängige Projektgruppe

Generell erhoffen sich die Befürworter durch die Implementierung einer BGM-Stelle mehr Zeit für das Tagesgeschäft. Alle Befürworter würden es als sehr gewinnbringend erachten, wenn sie eine offizielle Ansprechperson hätten. Als Bestandteil der Tätigkeit wird nach Aussage einer Person die Auswertung und allenfalls Verbesserung der bestehenden Massnahmen betrachtet.

#### 4.3.1.4 BGM-Kriterium 4: Soziale Verantwortung

Alle Beteiligte empfinden zeka als einen sehr sozialen Arbeitgeber. Von den interviewten Personen wurden am häufigsten folgende drei Gründe genannt:

- Möglichkeit zur Teilzeitarbeit
- Sozialleistungen
- Umgang mit Mitarbeitenden / Beziehungsgestaltungskonzept

Die Option mit einem Teilzeitpensum zu arbeiten, schätzen die Mitarbeitende sehr und attestieren ihrem Arbeitgeber eine soziale Verantwortung. Zusätzlich werden auch die grosszügigen zahlreichen Sozialleistungen als wichtigen Faktor betrachtet. In der Pensionskasse werden selbst Mitarbeitende mit Kleinstpensen versichert. Zudem übernimmt zeka bei allen Angestellten 60% der Anteile, statt 50% wie vom Gesetzgeber vorgesehen. Darüber hinaus sind sämtliche Arbeitnehmenden privat in der Unfallversicherung versichert. Als weitere Leistung wird in den ersten 180 Tagen bei Unfall oder Krankheit eines Mitarbeitenden das volle Gehalt ausbezahlt.

Der dritte Hauptgrund für eine positive Bewertung bezüglich sozialer Verantwortung ist gemäss den Teilnehmenden der Umgang mit den Mitarbeitenden. Bei einem Arbeitsausfall von einem Arbeitnehmenden, sei es Krankheit oder Unfall, werden Gespräche geführt, Alternativen abgewogen und wird nicht sofort gekündigt, wie die Führungskräfte in den Inter-

views betonten. Die Befragten empfinden den Umgang von zeka mit ihren eigenen Mitarbeitenden als wertschätzend und vertrauensvoll. Zur Vollständigkeit dieses Kriteriums sind nachstehend noch ergänzende einzelne Aussagen der Führungskräfte aus den Interviews aufgelistet.

Tabelle 4: einzelne Aussagen der Führungskräfte zur sozialen Verantwortung

<i>einzelne Aussagen der Führungskräfte zur sozialen Verantwortung</i>
Ombudsgruppe
Diverse Aktivitäten für die Mitarbeitenden z.B. Sommerwanderung, Weihnachtsfeier
Sicherheit des Arbeitsplatzes
Finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungen
Kleine Geschenke für die Mitarbeitenden z.B. Jubiläumsgeschenk
Keine unmittelbare Einforderung des Arztzeugnisses

#### 4.3.1.5 BGM-Kriterium 6: Gesamtevaluation von BGM

##### *physische Belastungen*

Alle Interviewten sind der Ansicht, dass die Belastungen eines Mitarbeitenden von den Berufsgruppe abhängt und somit keine gemeingültigen Belastungen aufgezählt werden können. Eine Physiotherapeutin hat andere Belastungen als eine Beraterin, wie eine Interviewerin mitteilte. Die physische Belastung bei den Transfers von Patienten und Patientinnen war die häufigste Antwort in den Interviews. Gewisse Patienten sind schwer zu tragen und müssen beim Ein- und Aussteigen assistiert werden. Laut einer Führungskraft sind zwar Lifte und Hilfsmittel vorhanden, was aber die Mitarbeitenden nicht genügend entlastet. Besonders im Bereich Erwachsene ist diese Belastung immer noch sehr hoch. Das Tragen von schweren Kisten, welches insbesondere die Chauffeure betrifft, wird als eine weitere Belastung wahrgenommen. Wenn die Mitarbeitenden aufgrund der Arbeit allenfalls körperliche Schmerzen aufweisen, dann sind es vor allem Rückenprobleme, meinte ein Teilnehmer zusammenfassend.

##### *psychische Belastungen*

Die grösste allgemeine psychische Belastung besteht laut der Mehrheit darin, sich von der Arbeit und von den Klienten abzugrenzen. Viele der Angestellten sind hochmotiviert und zeigen grosses Engagement. Das wiederum führt dazu, dass ein Teil der Mitarbeitenden sich nicht oder nur ungenügend abgrenzen kann und Probleme vom Arbeitsplatz mit nach Hause nimmt. Eine Führungskraft ist der Ansicht, dass im Grossen und Ganzen die psychischen Belastungen dadurch entstehen, weil die Mitarbeitenden keine langweilige, gewöhnliche Tätigkeit ausführen. „Ich glaube die grösste Belastung ist, dass sie keinen 0815 Job haben. [...] Sie haben einen grossen Gestaltungsraum, wie sie Arbeit durchführen und ihren

Stunden organisieren.“ (Interview F, Z. 93-96). Auch die Sparmassnahmen des Kantons Aargau im Bildungs- und Gesundheitswesen bereitet den Arbeitnehmenden Sorgen.

Nach Meinung der Führungskräfte wird als zweitgrösste psychische Belastung der Umgang mit dem ‘neuen’ Klientel gesehen. Im Gegensatz zu früher, als hauptsächlich körperbeeinträchtigte Kinder und Jugendliche zum Klientel gehörten, sind es heutzutage immer mehr Personen mit einer sozialen Beeinträchtigung. Dadurch entstehen neue Herausforderungen für die Mitarbeitenden. Die neue Klientel wird laut den Befragten als anspruchsvoll empfunden. Die Führungskräfte nehmen an, dass dies zu einer Überforderung der Mitarbeitenden führen kann. Sie sind teilweise selbst ratlos und wissen nicht genau, wie sie mit dieser neuen Situation umgehen sollten. „Da immer die Contenance zu behalten, ist sehr sehr anspruchsvoll. Und das kann schon zu einem Ausbrennen führen.“ (Interview B, Z. 162-163).

Eine weitere Belastung stellt gemäss einem Teil der Interviewten der Stress dar. Sie sind der Ansicht, dass Stress hauptsächlich ausgelöst wird durch die unterschiedlichen Diagnosen und die komplett unterschiedlichen Biographien der Klienten. Weitere einzelne genannte psychische Belastungen mit der Angabe des jeweiligen Bereichs sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

Tabelle 5: Einzeln genannte psychische Belastungen

<i>Einzeln genannte psychische Belastungen</i>	
Herausfordernde Eltern von Kindern und Jugendlichen	Bereich Schulen
Prestige in der Öffentlichkeit von Sonderschulen	Bereich Schulen
Sehr heterogene Gruppen	Bereich Schulen
Druck Leistungsziele zu erreichen	Bereich Ambulatorien
Hoher administrativer Aufwand für Behörden	Bereich Ambulatorien
Einspringen für erkrankte Mitarbeitenden	Bereich Erwachsene
Ungewissheit ob gearbeitet werden muss oder nicht	Bereich Erwachsene
Unregelmässige Arbeitszeiten	Bereich Erwachsene

### *Ressourcen*

Die wichtigste und gleichzeitig grösste Ressource stellt ausnahmslos für alle interviewten Personen die soziale Unterstützung durch die Arbeitskollegen und -kolleginnen dar. Dies kann die Teamsitzung, interdisziplinäre Teamzeit oder Teamweiterbildung sein. Gemäss den Befragten beraten sich die Mitarbeitenden gegenseitig, Unterstützung wird angeboten, das Wissen wird weitergegeben und man sucht gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten. Auch die vorhandene Wertschätzung von der Geschäftsleitung zu den eigenen Angestellten und das Vertrauen zu ihnen, werden partiell als Ressource angesehen. Die Befragten zählten häufig Supervision als Ressource auf, welche im Bereich Erwachsene seit mehreren Jahren angeboten wird und seit kürzerer Zeit ebenfalls im Bereich Schulen. Entsprechend

den Teilnehmenden in den Interviews können Belastungen in der Supervision angesprochen werden.

Die aufgezählten Ressourcen sind abhängig von den Bereichen, in denen die Mitarbeitenden arbeiten. In den 13 durchgeführten Interviews wurden zusätzlich zu den sozialen Ressourcen, infrastrukturelle Ressourcen sowie persönliche Ressourcen genannt. Zudem wurde von den Führungskräften diverse Angebote aufgezählt, welche zeka anbietet. Nachfolgend sind alle genannten Ressourcen in einer Tabelle aufgelistet. Die Häufigkeit der nachstehenden aufgezählten Ressourcen wurde aufgrund der kleinen Stichproben in den Bereichen Erwachsene und Ambulatorien nicht erhoben.

Tabelle 6: gesundheitsrelevante Angebote und vorhandene Ressourcen

<i>gesundheitsrelevante Angebote und vorhandene Ressourcen</i>	
Aktive Förderung von Weiterbildungen	Beratung von einer Psychologin
Bike to work	Coaching
Ergonomisches Mobiliar für Mitarbeitende	Gesundheitscheck beim Arzt
Gratis Wasser in den Gängen	Gratis Grippeimpfung
Gruppe aktives Sitzen	Gruppe Farbe und Klecks
Gruppe gemeinsames Kochen	Gruppe Jogging
Gruppe Klangschalen	Gruppe Nähen
Hochwertige Hilfsmittel z.B. Patientenlifte	Konsultation eines Arztes
Möglichkeit im Home Office zu arbeiten	Ombudsstelle
Pilateskurs	Schrittzähleraktion
Schulung für rückschonendes Arbeiten	Schulung in Kinästhetik
Spakarten (Sauna, Thermalbad, Fitness)	Sprechstunde bei einer Kinderpsychiaterin
Supervision	Teamweiterbildungen

Im Bereich Erwachsene haben die Mitarbeitenden zur Erholung kostenlos zwei Eintrittskarten für einen Spa zur Verfügung. Eine Führungskraft erwähnte, dass in ihrem Team die Resilienz sehr unterschiedlich vorhanden ist. Die einen Mitarbeitenden können mit stressigen und hektischen Situationen umgehen und andere kommen schneller an ihre Grenzen. Diese Person versucht, bei allen Mitarbeitenden die Resilienz zu stärken.



#### 4.3.2 Weitere Erkenntnisse

Nachfolgend werden Erkenntnisse aufgelistet, welche während der Auswertung der Experteninterviews stark in den Vordergrund gerückt sind. Die Erkenntnisse orientieren sich nicht nach den sechs BGM-Kriterien des Labels FWS, obwohl sie für die Auswertung als wichtig betrachtet werden.

##### 4.3.2.1 Gewünschte Massnahmen

Bei dieser Fragestellung wurden diverse Wünsche einerseits von den Führungskräften für sich selber und andererseits auch für ihre eigenen Mitarbeitenden genannt. Am häufigsten kam bei den interviewten Personen der Wunsch nach einer Implementierung eines umfassenden BGM-Prozesses auf. Dazu gehört auch die Bildung einer für das BGM verantwortliche Stelle, welche den zweithäufigsten Wunsch in den Interviews darstellt. Für nähere Informationen betreffend diesen beiden Wünschen wird auf das Kapitel 4.3.1.3 Planung von BGM verwiesen.

Zwei Führungskräfte wünschen sich grössere Räumlichkeiten in der Schule Aarau, insbesondere grössere Ess- und Schulzimmer, da der Platz sehr begrenzt ist. „Ob jetzt das im weitesten Sinne zu Gesundheit gehört, weiss ich nicht. Der Stress ist erhöht.“ (Interview I, Z. 30-31). Ferner wurde ein Ruheraum für eine bessere Erholung der Mitarbeitenden gewünscht. Gemäss zwei Teilnehmenden soll zudem das Führen von Rückkehrgesprächen obligatorisch bei allen leitenden Personen implementiert werden. „Wenn man wie wüsste, wenn jemand 3x nacheinander krank gewesen war, gibt es ein Rückkehrgespräch. [...] Das ist einfach das Vorgehen und wäre nicht mehr nach meinem Gefühl.“ (Interview A, Z. 194-196). Alle in den Interviews gewünschten Massnahmen, sind in der nachstehenden Tabelle nach Häufigkeit aufgelistet.

Tabelle 7: gewünschte Massnahmen

<i>Gewünschte Massnahmen der Führungskräfte</i>
Implementierung eines umfassenden BGM-Prozesses BGM-Konzept (5x)
gesundheitliche Ansprechperson für Führungskräfte z.B. einen Gesundheitsmanager (2x)
Grössere Räumlichkeiten in der Schule Aarau (2x)
Rückkehrgespräche (2x)
Ruheraum für Mitarbeitende ohne leitende Funktion (2x)
Abgetrennter Bereich für Raucher im Wohnhaus Baden (1x)
Angebot an gesunden Essen für Mitarbeitende am Mittag in der Schule Aarau (1x)
Angebot von einer Kindertagesstätte für die Mitarbeitenden (1x)
Erhebung von gesundheitsrelevanten Kennzahlen (1x)
Förderung der Resilienz bei den Mitarbeitenden (1x)
Kontinuierliches Angebot an Schulungen zu Schlaf, Bewegung, Ernährung (1x)
Pool an Springern für den Bereich Erwachsene in Baden (1x)
Prävention zum Thema Stressbewältigung/Burnout (1x)
Rückenschulung für Chauffeure (1x)
Ventilatoren zur Abkühlung in den Schulzimmern (1x)
weiterhin Unterstützung und Förderung von Ressourcen wie z.B. Supervision (1x)

#### 4.3.2.2 Programm 'fit bei zeka'

Aufgrund der vorherrschenden psychischen Belastungen, welche gemäss eines Interviewten durch das grosse Engagement der Mitarbeitenden ausgelöst wird, wurde im Jahr 2014 das Programm 'fit bei zeka' gestartet. Die vorhandenen Massnahmen sind vor allem gesundheitsförderlicher Natur wie in einem Interview erwähnt wurde. Gemäss einer Befragten musste in den Jahren 2016 und 2017 jede Mitarbeitende im Rahmen des Qualifikationsgespräches ein 'fit bei zeka'-Ziel festlegen. Da das Management in Zukunft den Angestellten nicht mehr ein gesundheitsrelevantes Ziel aufzwingen möchte, können nun die Mitarbeitenden im 2018 individuell und diskret in einem geschlossenen Couvert ihr Ziel festlegen. Am Ende des Jahres soll daraufhin das Couvert geöffnet werden und der Mitarbeitende sieht, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht.

Die persönlichen Meinungen der Führungskräfte zu den einzelnen bisher getätigten Massnahmen sind unterschiedlich. Die Schrittzähleraktion wurde von den Beteiligten als Erfolg betrachtet. Kritische Stimmen bezweifeln jedoch die Nachhaltigkeit der ganzen Aktion und gehen von einem Kurzzeiteffekt aus. Viele Mitarbeitende beurteilten das Angebot an Seminaren als positiv. Aus Sicht der Führungskräfte wird die Freiwilligkeit einer Seminarteilnahme ebenfalls positiv bewertet. Eine interviewte Person zweifelt an der Sinnhaftigkeit von solcher Seminare: „Es nehmen eher Leute teil, die sowieso eher gesundheitsbewusst sind und einen grossen Wert darauf legen“. (Interview A, Z. 173-175). Ferner glauben einige,

dass bei den Mitarbeitenden von zeka eine Sättigung zum Thema Gesundheit erreicht worden ist.

Die vorhandenen Angebote stossen bei den Mitarbeitenden auf wenig Interesse, wie die durchgeführten Interviews zeigen. „Ich weiss nicht ob es nicht die richtigen Angebote sind, wo gemacht werden. Vielfach ist es ja schon entlastend zu wissen 'Ich kann, wenn ich möchte'.“ (Interview C, Z. 81-83). Eine andere Person meint, es könnte daran liegen, dass den Mitarbeitenden zum Teil gar nicht bewusst ist, welche Vielzahl an gesundheitsrelevanten Angeboten bei zeka den Angestellten zur Verfügung stehen. Es muss hier festgehalten werden, dass die Anzahl der Angebote stark vom Standort der Beschäftigten abweicht, kritisiert eine Teilnehmerin.

#### 4.3.3 Kurzfragebogen

Die Ergebnisse aus den 13 ausgefüllten Kurzfragebogen zu den bereits vorhandenen Massnahmen in der BGF bei zeka sind sehr unterschiedlich ausgefallen. Auffallend ist die Abhängigkeit der bestehenden Massnahmen vom jeweiligen Bereich (Dienste, Ambulatorien, Schule, Erwachsene) und Standort. Dies betonten alle interviewten Personen mehrmals. Deswegen sind die Ergebnisse des Kurzfragebogens mit Vorsicht aufzufassen. In der nachfolgenden Grafik sind die Ergebnisse zu den Massnahmen aus der Managementbefragung in Prozentzahlen aufgeführt.

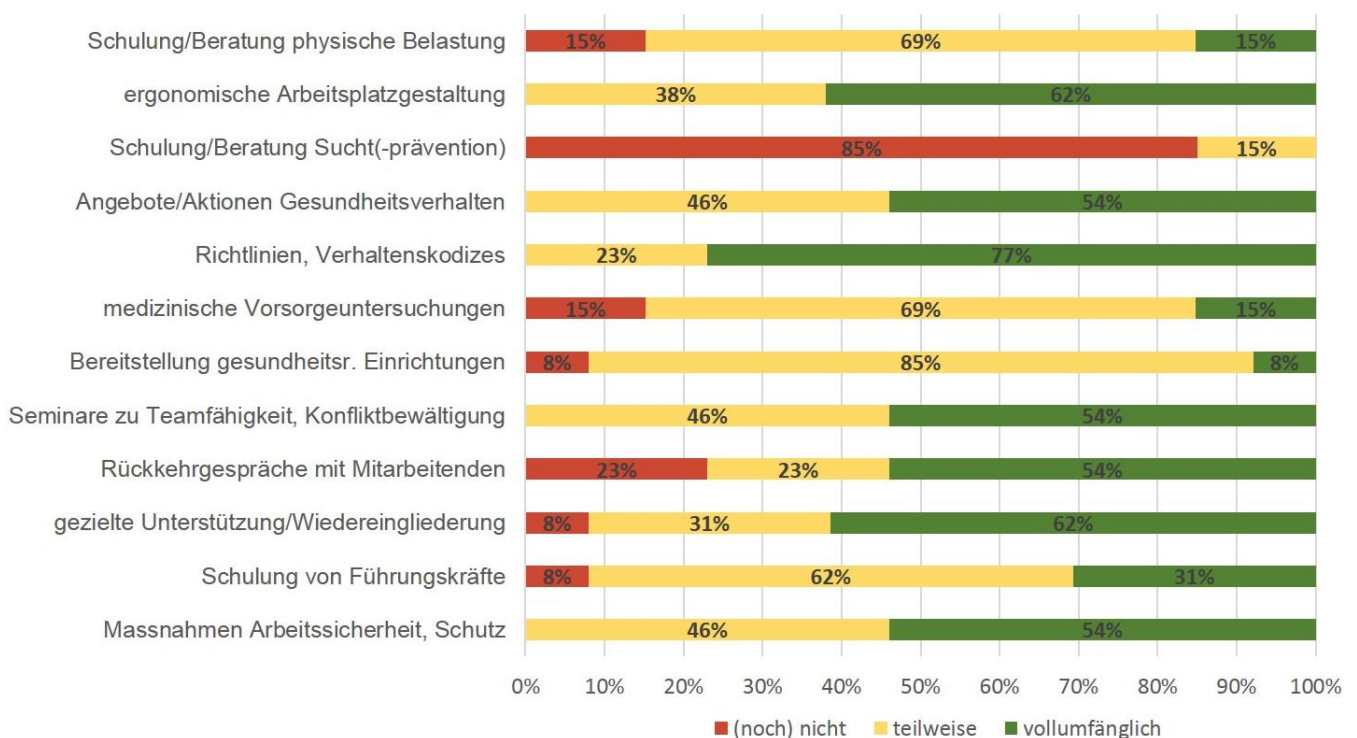


Abbildung 10: vorhandene BGF-Massnahmen bei zeka (eigene Darstellung)

Gemäss den Auswertungen wird die Mehrheit der Massnahmen teilweise oder vollumfänglich durchgeführt. Am besten schnitt das Kriterium 'Richtlinien, Verhaltenskodizes' ab, welches die schriftliche Regelungen zu Rauchen, Alkoholkonsum, Diskriminierung oder sexueller Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz beinhaltet. 77 Prozent der Befragten bewerteten diese Massnahme als vollumfänglich erfüllt. Durch die Konzepte Führungsgrundsätze und Beziehungsgestaltung sind viele Vorschriften bereits schriftlich festgehalten. Ebenfalls wurden die Durchführung der Kriterien 'ergonomische Arbeitsplatzgestaltung', 'Angebote/Aktionen Gesundheitsverhalten', 'Seminare zu Teamfähigkeit/Konfliktbewältigung' und 'Massnahmen zu Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz' als gut bewertet.

Es fällt auf wie schlecht die Massnahme 'Schulung/Beratung zum Thema Sucht(-prävention)' noch nicht umgesetzt wird. Für 11 Von 13 befragten Personen sind noch keine präventiven Massnahmen implementiert. Demnach werden die Mitarbeitenden nicht gezielt zu Sucht informiert und sensibilisiert. Handlungsbedarf besteht zudem beim Kriterium 'Rückkehrgespräche mit Mitarbeitenden', welches bis jetzt am zweitwenigsten umgesetzt wurde. Die Mehrheit der Teilnehmenden gibt zwar an, dass bei ihnen dieses Kriterium vollumfänglich umgesetzt wird, aber 46 Prozent der Befragten führen teilweise oder gar keine Rückkehrgespräche. Die unterschiedlichen Antworten sind möglicherweise auf die bereits erwähnten unterschiedlichen ausgeprägten Massnahmen der jeweiligen Bereiche und Standorte zurückzuführen.

#### 4.3.3.1 Auswirkungen zu den vorhandenen BGF-Massnahmen

Welche Auswirkungen sind von den bereits teilweise oder vollumfänglich umgesetzten BGF-Massnahmen spürbar? Alle Personen können keine konkreten Zahlen nennen, sprechen aber insgesamt von einer Sensibilisierung. Die Mitarbeitenden nehmen durch das Engagement von zeka ihre Gesundheit bewusster wahr und setzten sich stärker damit auseinander, wie die Befragten berichteten. Ob die umgesetzten Massnahmen in der Tat zu positiven Auswirkungen führen, entzieht sich dem Wissen der Führungskräfte, wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Aber ob es jetzt auf ihre Gesundheit wirklich eine Auswirkung hatte, ob sie auch nach dem Seminar weitermachten und sagen ‚Ich ernähre mich jetzt viel besser‘. Das entzieht sich jetzt meinem Wissen.“ (Interview J, Z. 164-166). Anhand von Selbsteinschätzungen der Teilnehmenden erzielten die Seminare, die Ergonomie sowie die Supervision einen positiven Effekt. Zudem wird die in etwa gleichbleibenden Prämien der Krankentaggeldversicherung der letzten fünf Jahre von einer interviewten Person als Erfolg erachtet.

## 5 Diskussion

Nachfolgend werden die Ergebnisse der vier Erhebungen Dokumentenanalyse, FWS Check, Experteninterviews und dem Kurzfragebogen diskutiert und in Anbetracht der formulierten Fragestellungen interpretiert. Zudem werden praxisnahe Handlungsempfehlungen für den Praxispartner abgeleitet. Zum Schluss dieses Kapitels folgen ein Fazit sowie ein Ausblick.

### 5.1 Diskussion der Ergebnisse

zeka unternimmt bereits verschiedene Tätigkeiten mittels ihres Programms 'fit bei zeka' in der BGF. Gemäss empirischen Studien werden vordergründig Massnahmen zur Förderung von Bewegung und gesunder Ernährung sowie zur Prävention von Sucht, psychischen Erkrankungen wie Stress und Muskel-Skelett-Erkrankungen durchgeführt. Für eine erfolgreiche Umsetzung von BGM in einer Organisation hat sich gemäss der Forschung die Kombination aus verhaltens- und verhältnisorientierten Ansätzen bewährt.

Die vorhandenen Interventionen bei zeka werden hauptsächlich auf der Verhaltensebene durchgeführt. Gemäss den Erhebungen sind Massnahmen im Bereich Ergonomie, Bewegung sowie zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz vorhanden und gut erfüllt. Interventionen zur Schulung und Beratung zur Suchtprävention liegen nicht vor. Des Weiteren sind Rückkehrgespräche nach längerer Abwesenheit des Arbeitnehmenden nicht fest im Prozess implementiert, obwohl es teilweise von den befragten Führungskräften gewünscht wird. zeka ist jedoch bemüht den Mitarbeitenden gesundheitsrelevante Angebote anzubieten. Ziel sollte sein, mehr Massnahmen und Prozesse auf organisationaler Ebene anzustossen, denn schliesslich übernimmt die Führungskraft im BGM die wichtigste Rolle wie Amler, Jakobi und Schöffski (2015) verdeutlichen. Dazu gehört die Management-, Führungs- und Vorbildfunktion. Die Führungskraft hat es in der Hand, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern und sie zu einem gesünderen, achtsameren Lebensstil anzuregen. Im Vergleich zu einem BGF bildet die Unternehmensführung im systematischen und strukturierten BGM ein wesentlicher Bestandteil (GFS, 2017). Einigen Interviewten fehlt das Verständnis für ein qualitatives BGM. Sie sehen keinen bzw. einen geringen Nutzen für den eigenen Betrieb. Die Mehrheit der Teilnehmenden erkennt den Nutzen eines implementierten BGM nur teilweise. Sie sind sich der Reichweite von BGM-Massnahmen nicht bewusst und daher zu wenig sensibilisiert. Zudem wurde anhand der durchgeführten Interviews ersichtlich, dass die Befragten den Begriff Gesundheit unterschiedlich interpretieren.

Aufgrund der Dokumentenanalyse und den Aussagen in den Experteninterviews ist einer Verankerung von gesundheitlichen Aspekten mehrheitlich nicht vorhanden. Im Leitbild sowie im Konzept Führungsgrundsätze von zeka wird BGM explizit nicht erwähnt. Im betrieblichen Sicherheitskonzept wird BGM und BGF jedoch aufgeführt und als Synonym verwen-

det, welches keineswegs korrekt ist und den wichtigen Unterschied der Implementierung von betrieblichen Strukturen und Prozessen in der Gesundheit weglässt. Auch die vorhandenen schriftlichen Aufführungen in den Konzepten stimmen teilweise nicht mit den Ergebnissen aus den Interviews überein. Gemäss dem Konzept Führungsgrundsätze (2016) sind Vorgesetzte bei zeka in einer Vorbildfunktion. Wie sich jedoch in der qualitativen Befragung herausstellte, verinnerlichen nicht alle Führungskräfte diese wichtige Voraussetzung. In nachfolgender Grafik werden aufgrund der getätigten Aussagen in den Interviews sämtliche Führungskräfte in drei Stufen eingeteilt. Durch diese Einteilung soll unmittelbar klar werden, wie viele Führungskräfte bei zeka bereits BGM vorleben und bei welchen Personen noch Verbesserungspotenzial besteht.

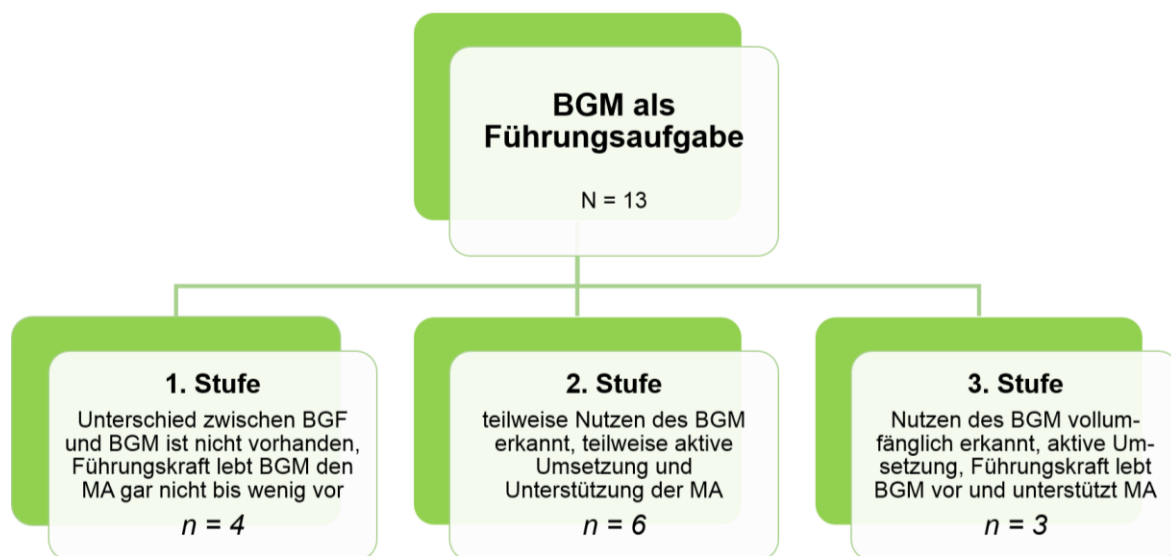


Abbildung 11: Einteilung der Führungskräfte von zeka in drei Stufen (eigene Darstellung)

Gemäss Grafik gehört die Mehrheit der Befragten zur 2. Stufe und setzt BGM teilweise bereits um. Wie aus den Interviews ersichtlich wurde, leben allerdings vier Personen BGM nicht vor. Sie fühlen sich teilweise überfordert und ziehen sich deswegen zurück. Erfreulicherweise hat circa jede fünfte Führungsperson den Nutzen und Sinn von BGM erkannt und setzt es im Tagesgeschäft um und unterstützt so ihre Mitarbeitenden. Es zeigt sich klar, dass das Gesundheitsmanagement noch zu wenig gelebt wird. BGM sollte zu einer Selbstverständlichkeit und als eine kontinuierliche Aufgabe von jeder Führungskraft wahrgenommen werden. Nur so gelingt es auch, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern und präventive Massnahmen erfolgreich umzusetzen.

Nach Ansicht diverser Personen ist das Programm 'fit bei zeka' zu wenig greifbar. Laut einem Teil der Befragten ist die aktuelle Umsetzung unbefriedigend. Diese Feststellung deckt sich mit den Ergebnissen des FWS Check. Gemäss dem Check besteht insbesondere bei der Umsetzung von BGM und Gesamtevaluation von BGM Handlungsbedarf. Die bisherigen Angebote können verbessert und durch passende Interventionen ergänzt werden. Eine

erst seit kurzem bei zeka arbeitende Person verriet, dass sie kaum über Kenntnisse des Programms 'fit bei zeka' verfügt. Anhand dieser Aussage lässt sich gut erkennen ob BGM bei zeka aktiv umgesetzt und stetig kommuniziert wird. Momentan ist mehrheitlich unklar, wer für das Programm 'fit bei zeka' zuständig ist. Die Bildung einer BGM-Stelle wird als sinnvoll und zielführend erachtet und von einem Teil der Führungskräfte aus zwei Hauptgründen gewünscht. Einerseits soll eine offiziell verantwortliche Person engagiert und andererseits ein einheitlicher Prozess auf allen Ebenen institutionalisiert werden.

Die Überprüfung auf Eignung und Wirksamkeit der bestehenden Massnahmen findet in einem eingeschränkten Rahmen statt. Nach der Durchführung von BGM-Massnahmen werden mehrheitlich keine Auswertungen vorgenommen. Eine Auswertung fand bei den durchgeführten Seminaren zu Bewegung und Ernährung sowie zu Entspannung und Schlaf statt. Auf Anregung zweier Personen aus den Interviews soll die Überprüfung der Wirksamkeit in den Qualifikationsgesprächen stattfinden. Da die Geschäftsleitung Gesundheit nicht als festen Bestandteil in den Qualifikationsgesprächen vorgibt und dem Mitarbeitenden frei gestellt ist über das Wohlbefinden zu sprechen, gestaltet sich diese mündliche Überprüfung als schwierig.

Oft wird der Unternehmenserfolg von BGM in Kennzahlen ausgewiesen, weil dadurch die Ergebnisse objektiviert werden (Krause et al., 2016). Kennzahlen zu Absenzen und Fluktuation werden aktuell aus diversen Gründen bei zeka nicht erhoben. Konkrete Auswirkungen der bereits umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden konnten in den Experteninterviews kaum genannt werden. Oft sprachen die Teilnehmenden von einer Bewusstseinsschärfung oder haben nach ihrem subjektiven Gefühl argumentiert. Zu dieser Thematik gibt es bei zeka eindeutig Verbesserungspotenzial.

Alle Beteiligte empfinden zeka als einen sehr sozialen und familienfreundlichen Arbeitgeber. Gesamthaft gesehen erachten die befragten Führungskräfte das Engagement ihres Arbeitgebers als sinnvoll und wichtig. Sie schätzen die Rücksichtnahme auf Wünsche der Mitarbeitenden in Bezug auf die Gesundheit und Möglichkeit der Partizipation bei den entsprechenden Massnahmen. Des Weiteren empfinden die Befragten die gewährte Freiwilligkeit sämtlicher Angebote positiv. Die Erhebungen zeigen, dass die Ressourcen und Belastungen der Arbeitnehmenden gemäss dem Job Demands-Resources Modell von Bakker und Demerouti (2007) in einer akzeptablen Balance stehen. Dessen ungeachtet wird empfohlen, ein Augenmerk auf die psychischen Belastungen, insbesondere im Bereich Erwachsene, zu richten. Für eine bessere Erholungsmöglichkeit der eigenen Mitarbeitenden wünschen sich die Führungskräfte einen Ruheraum.

Die Befragten zweifeln den Sinn und Zweck der durchgeführten Interventionen partiell an, da bei zeka vieles unter dem Programm 'fit bei zeka' abläuft. Einige Führungskräfte erkennen bei den Beschäftigten eine gewisse Sättigung bezüglich dem Thema Gesundheit. Eine mögliche Reaktanz der Mitarbeitenden sollte verhindert werden.

Die Interpretation der Ergebnisse dieses Kapitels wird in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst dargestellt. Die Darstellung orientiert sich an den BGM-Kriterien von FWS und der maximalen Punktzahl von 5 Sternen.



Abbildung 12: Beurteilung der Ergebnisse aus den vier Erhebungen (eigene Darstellung)

Um zukünftig die Zertifizierung des Labels FWS zu erlangen, sind diverse zusätzliche Massnahmen notwendig, wie aus der Grafik klar ersichtlich ist. BGM soll in den Unternehmensleitlinien von zeka, wie im Leitbild oder dem Konzept Führungsgrundsätze, vertreten und aktiv umgesetzt werden. Zusätzlich ist das Erheben von Kennzahlen flächendeckend in der gesamten Organisation unerlässlich. Präventionsmassnahmen und Anlaufstellen zum Thema Sucht sind eine wichtige Voraussetzung. Ebenfalls ein essentieller Bestandteil von einem systematischen BGM ist ein einheitlicher Prozess zur Wiedereingliederung von Mitarbeitenden sowie das vorgeschriebene Führen von Rückkehrgesprächen. Für eine erfolgreiche Zertifizierung ist eine feste Verankerung von BGM in den bestehenden Strukturen und Prozessen Voraussetzung. Die Führungskräfte müssen BGM verinnerlichen und im täglichen Führungsverhalten aktiv umsetzen.



## 5.2 Handlungsempfehlungen

Aufgrund der Erhebungen und der Interpretation der Ergebnisse wurden Handlungsempfehlungen für den Praxispartner gebildet. Die nachfolgende Grafik beinhaltet drei Stufen und dient als Übersicht und Orientierung für die umzusetzenden praktischen Implikationen.

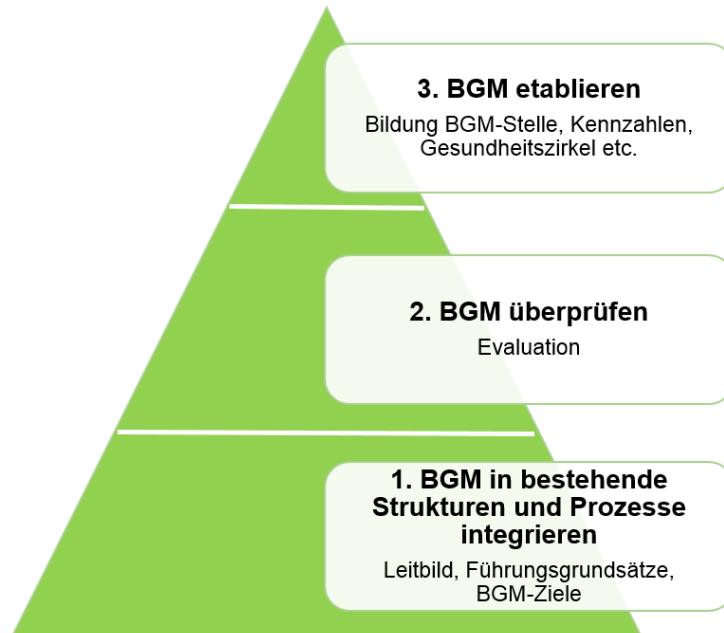


Abbildung 13: Übersicht und Prozess der Handlungsempfehlungen für zeka (eigene Darstellung)

### 5.2.1 Stufe 1: BGM in bestehende Strukturen und Prozesse integrieren

Als wichtigster und erster Schritt wird die Veränderung von Organisationsstrukturen empfohlen. Statt einzelne Massnahmen einzuführen und den Mitarbeitenden diverse verhaltensorientierte Kurse anzubieten, gilt es das BGM in bestehende Strukturen und Prozesse der zeka aktiv zu integrieren. Damit der Weg zu einem erfolgreichen BGM und zur Zertifizierung des Labels FWS beschritten werden kann, ist das Commitment der obersten Leitung unerlässlich. BGM ist ein Top-Down-Prozess und muss zwingend von der Geschäftsleitung vorgelebt werden, damit die unterstellten Führungskräfte aufgrund der Vorbildfunktion der Geschäftsleitung BGM verinnerlichen und so an ihren unterstellten Mitarbeitende weitergeben und sie in der Gesundheitsförderung und –prävention unterstützen. Die Vorgesetzten müssen die Wichtigkeit und Bedeutung ihres täglichen Handels erkennen sowie die Sinnhaftigkeit und Nutzen von einem systematischen BGM verwirklichen. Es wird vorgeschlagen, die Firmenphilosophie vermehrt gesundheitsorientiert auszurichten und gesundheitsrelevante Aspekte in bestehende Unternehmensleitlinien wie das Leitbild, die Vision und das Konzept Führungsgrundsätze miteinzubinden. Nachfolgende Grafik stellt vereinfacht den Weg zu einem erfolgreichen BGM dar.

- Errichtung und Umsetzung von BGF-Massnahmen sind nur ein Teil eines umfassenden BGM
- **„Gesundheit ist Chefsache!“**  
BGM hängt von einer gelebten Unternehmenskultur ab, bei der alle Personengruppen im Betrieb mitwirken
- Die Geschäftsleitung beeinflusst mit ihrem Verhalten die Umsetzung eines erfolgreichen BGM bei den Mitarbeitenden stark

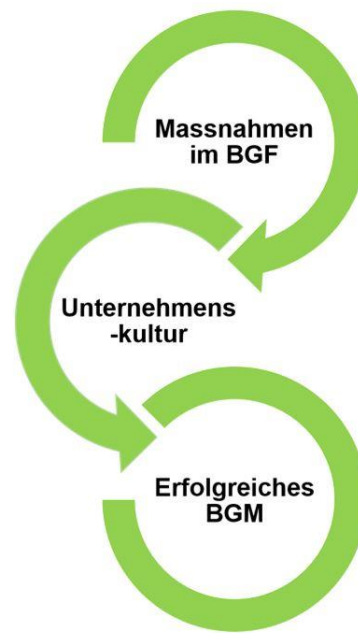


Abbildung 14: Der Weg von BGF zu einem erfolgreichen BGM bei zeka (eigene Darstellung)

Am besten kann die Stufe 1 gemäss Gesundheitsförderung Schweiz (2017) in Form eines Workshops umgesetzt werden. Darin soll die Geschäftsleitung über Ziel und Zweck, den Nutzen und die Form ihres zukünftigen BGM informieren. Beispielsweise könnte das gemeinsame Entwickeln von gesundheitsorientierten Leitsätzen im Leitbild erarbeitet werden. Auch wird empfohlen, sich mit konkreten Zielen auseinander zu setzen und Zielgruppen festzulegen. Die Ziele des BGM-Prozesses müssen von allen Beteiligten verstanden werden.

Die meisten bisherigen Massnahmen wurden in der Verhaltensebene ausgeführt. Um ein umfassendes BGM zu erzielen, muss der Fokus momentan vermehrt auf verhältnisorientierte Massnahmen gelegt werden. In Anlehnung an Gesundheitsförderung Schweiz (2017) und Halbe-Haenschke (2017) könnten zum Thema 'BGM ist Chefsache' folgende Aspekte im Workshop behandelt werden:

- Die Führungskraft als Gesundheitsfaktor – Reflexion der eigenen Gesundheit
- Über- und Unterforderung bei Mitarbeitern erkennen
- Einfluss der Führung auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit
- Dimensionen gesunder Führung
- Stress- und Ressourcenmanagement
- Mitarbeitende sensibilisieren und motivieren
- Stärkung der Resilienz

Mit diesen empfohlenen Massnahmen kann die Organisationsstruktur verändert und die Bedeutung von BGM bei der Geschäftsleitung erkannt werden. Aktuell ist das Programm 'fit bei zeka' eher ein nettes Beiwerk.

### 5.2.2 Stufe 2: BGM überprüfen

Nach Umsetzung der Stufe 1, wird empfohlen, in naher Zukunft die bisherigen Handlungen zu überprüfen und zu evaluieren, bevor mit der Etablierung von konkreten Interventionen gestartet wird. Modaschl (2009) beziffert, dass siebzig Prozent aller Veränderungsprojekte scheitern. Wurde eine konkrete BGM-Strategie entwickelt? Sind die Führungskräfte sensibilisiert und wissen, wie sie bei ihren Mitarbeitenden Ressourcen stärken und Belastungen mindern können? Sind alle Beteiligten über das Vorhaben informiert? Wenn diese Fragen bejaht werden, kann Stufe 2 als abgeschlossen betrachtet und zu Stufe 3 übergegangen werden.

### 5.2.3 Stufe 3: BGM etablieren

Stufe 3 beinhaltet die konkrete Umsetzung von betrieblichen Interventionen im BGM. Dem Praxispartner werden nachfolgend Massnahmen wie die Bildung einer BGM-Stelle, eine Anlaufstelle zur Suchtprävention, das unternehmensweite Erheben von gesundheitsrelevanten Kennzahlen sowie die Implementierung eines Gesundheitszirkels präsentiert.

Damit eine erfolgreiche Umsetzung von BGM erreicht werden kann, braucht es eine genaue Planung, welche zwingend die Bildung einer BGM-Stelle beinhaltet (GFS, 2017; Halbe-Haenschke, 2017). Diese Person ist für Interventionen im Bereich BGM verantwortlich und zusätzlich auch Ansprechperson für Führungskräfte. Dadurch wird dem BGM im Unternehmen mehr Gewicht verliehen. Zudem sollten auch strategische und operative BGM-Ziele festgelegt und verfolgt werden.

Zur Erhebung der Ist-Situation von BGM in einer Organisation gehört gemäss BGM-Kriterium 5 von FWS das Erheben von gesundheitsrelevanten Kennzahlen zwingend dazu, insbesondere von Absenzen und Fluktuationen (GFS; 2017). Zudem können sie unmittelbar erhoben werden. Des Weiteren liegt laut Verbeeck et al. (2009) der Hauptvorteil eines systematischen BGM darin, Krankheitskosten zu verringern, welche ohne Erhebung von Kennzahlen nicht überprüft werden können. Das Erheben von Absenzen- und Fluktuationsraten bildet einen festen Bestandteil von einem erfolgreichen Absenzenmanagement (GFS, 2017).

Um gezielt Ressourcen und Belastungen von den Mitarbeitenden zu erkennen und diese an den Aktivitäten im BGM miteinzubeziehen, wird die Implementierung eines Gesundheitszirkels als betriebliche Massnahme empfohlen. Ein Gesundheitszirkel findet in einer gewissen Regelmässigkeit statt, zum Beispiel quartalsweise, und beruht gemäss Lehmann, Kündig und Matthies (2008) auf Freiwilligkeit. Eine verantwortliche Person des BGM, zum Beispiel die neu implementierte BGM-Stelle, könnte beauftragt werden den Zirkel zu leiten. Die Dauer des Zirkels beschränkt sich dabei auf ein bis maximal zwei Stunden.

Nach Lehmann et al. (2008) werden in einem Gesundheitszirkel arbeitsplatzbezogene Beanspruchungen und Belastungen sowie Ressourcen unter den Mitarbeitenden diskutiert

und gemeinsam Lösungsvorschläge ausgearbeitet. Als Resultat ergibt sich eine Massnahmenliste, welche der Geschäftsleitung vorgelegt und gemeinsam besprochen wird (Lehmann et al., 2008). Betroffene sollen zu Beteiligten gemacht werden (GFS, 2017).

Die Vorteile eines Gesundheitszirkels sind offensichtlich. Diese Methode ermöglicht den Mitarbeitenden, bei Entscheidungen, welche ihre Arbeitsbedingungen und Arbeitssituation betreffen, partizipativ tätig zu sein wie Gesundheitsförderung Schweiz (2017) verdeutlicht. Des Weiteren werden die Teilnehmenden sensibilisiert und müssen Eigenverantwortung übernehmen. Aufgrund des Zirkels werden Probleme angesprochen und vom Wissen sowie der Erfahrung der Mitarbeitenden profitiert. Ein erwünschter Nebeneffekt könnte auch die positive Beeinflussung der Kommunikationskultur sein (GFS, 2017).

Zurzeit fehlt eine konkrete Suchtprävention bezüglich Tabak, Alkohol, Medikamente oder Drogen. Seminare und Schulungen zur Suchtprävention sind gemäss Gesundheitsförderung Schweiz (2017) keine Notwendigkeit für eine erfolgreiche Zertifizierung. Jedoch ist es wichtig, Anlaufstellen für Mitarbeitende zu konzipieren. Es soll ein Manual ausgearbeitet werden, welches vorgibt, wie sich eine Führungskraft bei einem Verdacht verhalten muss und welche Anlaufstellen bei welchen Problemfällen kontaktiert werden müssen. Durch eine gezielte Suchtprävention kann die Arbeitssicherheit erhöht und die Absenzzkosten reduziert werden. Gleichzeitig wird ein positives Arbeitsklima gefördert (GFS, 2017).

## 6 Fazit und Ausblick

Im Auftrag der zeka wurde der aktuelle Stand der betrieblichen Gesundheitsförderung erhoben, sowie empfehlenswerte Massnahmen zur Erlangung des Labels FWS herausgearbeitet. Ziel ist es zukünftig die Auszeichnung FWS zu erhalten, um dadurch eine höhere Arbeitgeberattraktivität zu generieren und zudem Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbenden sichern zu können. Gemäss den Erhebungen erfüllt zeka die Voraussetzungen für ein strukturierendes und systematisches BGM nicht. Jedoch erfüllt der Praxispartner die Bedingungen für die BGF, da durch die verhaltensorientierten Massnahmen versucht wird, die Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden zu stärken. Die befragten Führungskräfte schätzen es, dass sich ihr Arbeitgeber dem Thema Gesundheitsmanagement annimmt, allerdings wird es bei zeka zu wenig gelebt. Für ein umfassendes BGM besteht Verbesserungspotenzial auf der Verhältnisebene, indem sämtliche Vorgesetzte BGM leben und es zudem in der Unternehmenskultur verankert ist. BGM ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess und sollte fortlaufend überprüft und angepasst werden.

Die durchgeführten Erhebungen dieser Thesis wurden auf der Ebene des Managements durchgeführt. Es wird darauf hingewiesen, dass zwar sämtliche Kriterien von FWS analysiert wurden, jedoch nicht auf jedes einzelne Subkriterium detailliert eingegangen werden konnte. Für eine vollumfassende Erhebung ist eine quantitative Befragung für sämtlichen Beschäftigte zu empfehlen. Es wäre interessant zu erfassen, wie die Mitarbeitenden von zeka aus ihrer Perspektive den IST-Zustand einschätzen. Um sich mit anderen Organisationen vernetzen und von den dessen Erfahrungen im BGM profitieren zu können, bietet sich eine Mitgliedschaft beim Forum BGM Aargau an.

Gemäss der Studie von Lohaus und Rietz (2015) haben Stellenanzeigen mit Labels, wie zum Beispiel das FWS, keine Auswirkungen auf die Bereitschaft einer Person sich bei einem Unternehmen zu bewerben. Gemäss ihrer Untersuchung stellt vor allen die Bekanntheit eines Unternehmens die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität dar. Von diesem Gesichtspunkt her, stellt sich die Frage, ob der Ansatz das Label FWS zu erwerben, der Richtige ist, um die Arbeitgeberattraktivität der zeka zu erhöhen. Um ein aktives Employer Branding zu betreiben und so dem Fachkräftemangel entgegen wirken zu können, wird eine stärkere Positionierung auf der Homepage von zeka vorgeschlagen. Insbesondere könnten zum Beispiel die zahlreichen Fringe Benefits, welche zeka den Mitarbeitenden bietet, besser positioniert werden.

Für ein erfolgreiches BGM bei zeka bedarf es das Engagement der obersten Führungsebene, gepaart mit einer klaren Vision und Strategie, welche in der gesamten Organisation kommuniziert wird und sich alle Beteiligte danach ausrichten und dementsprechend handeln.

## 7 Kritische Reflexion des methodischen Vorgehens

Das methodische Vorgehen mittels der Dokumentenanalyse, FWS Check, Experteninterviews und dem Kurzfragebogen erwies sich mehrheitlich als zielführend. Gesamt ist festzuhalten, dass der Auftrag des Auftraggebers klar formuliert war und sich dadurch die Ausführung vereinfachte.

Ursprünglich geplant war nach Abschluss der Experteninterviews ein weiteres Interview mit der Organisation Gesundheitsförderung Schweiz zu führen, um gezielt Diskrepanzen zwischen den Ergebnissen aus der Erhebung und den Kriterien des Labels zeigen zu können. Auf Empfehlung der Betreuungsperson dieser Arbeit wurde jedoch auf diesen zusätzlichen Schritt verzichtet, da anhand des mehrstufigen Verfahrens das Verbesserungspotenzial sehr gut ersichtlich ist und eine zusätzliche qualitative Erhebung als nicht notwendig betrachtet wird. Im Nachhinein hat sich diese Empfehlung als sinnvoll erwiesen und die Autorin bedankt sich für den wertvollen Input.

Die Dokumentenanalyse konnte aufgrund der geringen Anzahl an Dokumenten nicht auf dem gewünschten Niveau durchgeführt werden, obwohl die Autorin den Auftraggeber mehrmals um zusätzliche informative Dokumente bat. Falls mehr Dokumente vorhanden gewesen wären, hätte sicherlich auch die Dokumentenanalyse dieser Thesis gewinnbringender erstellt werden können. Handkehrum hat sich die Wahl, 13 Interviews mit dem Management zu führen, als sehr erfolgreich erwiesen. Aufgrund der hohen Anzahl an Interviews konnten gesamthaft viele nützliche Erkenntnisse sowie Meinungen gewonnen werden. Das Vorwissen zum Thema BGM war jedoch sehr unterschiedlich bei den Teilnehmenden vorhanden. Man stellte sehr schnell fest – innerhalb von kürzester Zeit – welche Führungskräfte BGM verstehen sowie den Nutzen erkennen und welche nicht. Auch die zum Teil unterschiedlich vorhandene Definition zu BGM erwies sich als problematisch. Obwohl zuvor bewusst einen Ausschnitt des Interviewleitfadens den Teilnehmenden als Vorbereitung per Mail zugestellt wurde, wurden die Fragen zum Teil unterschiedlich beantwortet, da nicht dasselbe Grundwissen vorhanden war. Dennoch bereitete es der Autorin eine grosse Freude die Führungskräfte kennen zu lernen und mit ihnen ein persönliches Gespräch zu führen. Oft entstand nach dem Interview ein angeregter Dialog über die Gesundheit am Arbeitsplatz. Die Dauer der Transkription von 13 Interviews, 626 Minuten Material, wurde massiv unterschätzt. Die Transkription aller Interviews war deutlich zeitintensiver als zu Beginn geplant. Die Konzentration zu wahren, während der monotonen Transkriptionsarbeit, war herausfordernd. Die Wahl der sinngemässen Transkription erwies sich als zielführend, da dadurch der Fokus auf das Wesentliche in den Interviews lag.

Der gewählte Praxisauftrag stellte für die Autorin eine ideale Möglichkeit dar, das erworbene Wissen des 4-jährigen Studiums in der Praxis anzuwenden. Insbesondere die Durchführung der Interviews war eine aufschlussreiche Erfahrung.

## 8 Verzeichnisse

### 8.1 Literaturverzeichnis

- Amler, N., Jakobi, C. & Schöffski, O. (2015). Status Quo des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Middle und Top Management. *ASU – Arbeitsmed, Sozialmed, Umweltmed*, 5, 354–361.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen. dgvt-Verlag.
- 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. & Schmid, M. (2008). Einleitung. In G. Bauer & M. Schmid (Hrsg.), *KMU-vital. Ein webbasiertes Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung* (S. 7-11). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Bauer, G. & Jenny, G. (2015). Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (2. Aufl.) (S. 207-225). Berlin: Springer.
- Blättner, B. & Waller, H. (2011). *Gesundheitswissenschaft. Eine Einführung in Grundlagen, Theorie und Anwendung*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- DeFrank, R. S. & Cooper, C. L. (1987). Worksite Stress Management Interventions: Their Effectiveness and Conceptualisation. *Journal of Managerial Psychology*, 2 (1), 4-10.
- 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.
- Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (2014). *Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union*. Zugriff am 18.03.2018, von <http://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.571220&version=1391192956>.

Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*. Hamburg: Rohwolt.

Gesundheitsförderung Schweiz. (2017). *Wegleitung Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement*. Zugriff am 09.12.2017, von [https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/instrumente/fws-label/Friendly\\_Work\\_Space\\_-\\_BGM-Kriterien\\_-\\_Wegleitung.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/instrumente/fws-label/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien_-_Wegleitung.pdf).

Halbe-Haenschke, B. (2017). Informieren: Was ist BGM. In B. Halbe-Haenschke & U. Reck-Hog, *Die Erfolgsstrategie für Ihr BGM. Methoden und Umsetzung eines effektiven betrieblichen Gesundheitsmanagements* (S. 17-32). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hämmig, O. (2008). Managementbefragung. In G. Bauer & M. Schmid (Hrsg.), *KMU-vital. Ein webbasiertes Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung* (S. 107-113). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: Springer.

Jenny, G., Inauen, A., Brauchli, R., Füllemann, D., Müller, F. & Bauer, G. (2011). *Projekt SWiNG – Schlussbericht der Evaluation*. Zürich: Universität, ETH und ZHAW.

Krause, K., Basler, M. & Bürki, E. (2016). *BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe*. Zugriff am 18.03.2018, von [https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Arbeitspapier\\_038\\_GFCH\\_2016-12\\_-\\_Leitfaden\\_Wirkungsueberpruefung\\_BGM.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Arbeitspapier_038_GFCH_2016-12_-_Leitfaden_Wirkungsueberpruefung_BGM.pdf).

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Lehmann, K., Kündig, S. & Matthies, F. (2008). Gesundheitszirkel. In G. Bauer & M. Schmid (Hrsg.), *KMU-vital. Ein webbasiertes Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung* (S. 115-124). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Lohaus, D. & Rietz, C. (2015). Arbeitgeberattraktivität. Der Stellenwert von Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59, 2, 70-84.



- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71-95). Opladen: Leske und Budrich.
- Moldaschl, M. (2009). Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmitteln. In H. Kramer, H. Stark & F. von Ameln (Hrsg.), *Organisationsberatung – blinde Flecken in organisationalen Veränderungsprozessen* (S. 301-312). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfannstiel, M. A. & Mehlich, H. (2016). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Konzepte, Maßnahmen, Evaluation*. Wiesbaden: Springer.
- Pieper, C. & Schröer, S. (2015). Wirksamkeit und Nutzen Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012. In D. Bräunig, J. Haupt., T. Kohstall, I. Kramer, C. Pieper, C. & S. Schröer, *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention* (S. 11-110), Essen: BKK.
- Uhle, T. & Treier, M. (2015). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen*. Heidelberg: Springer.
- Verbeek, J., Pulliainen, M. & Kankaanpää, E. (2009). A systematic review of occupational safety and health business cases. *Scandinavian Journal of Work*, 35 (6), 403–412.
- Weltgesundheitsorganisation (1946). *Verfassung der Weltgesundheitsorganisation*. Zugriff am 18.03.2018, unter <https://www.admin.ch/ch/d/sr/i8/0.810.1.de.pdf>.
- Williams, R. M., Westmorland, M. G., Lin, C. A., Schmuck, G. & Creen, M. (2007). Effectiveness of workplace rehabilitation interventions in the treatment of work-related low back pain. *Disability and Rehabilitation*, 29 (8), 607-624.
- Witzig, M. (2017). *Label Friendly Work Space Frequently Asked Questions – FAQ*. Zugriff am 17.03.2018, von [https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/.../Friendly\\_Work\\_Space\\_-\\_FAQ\\_DE.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/.../Friendly_Work_Space_-_FAQ_DE.pdf).

## 8.2 Abbildungsverzeichnis

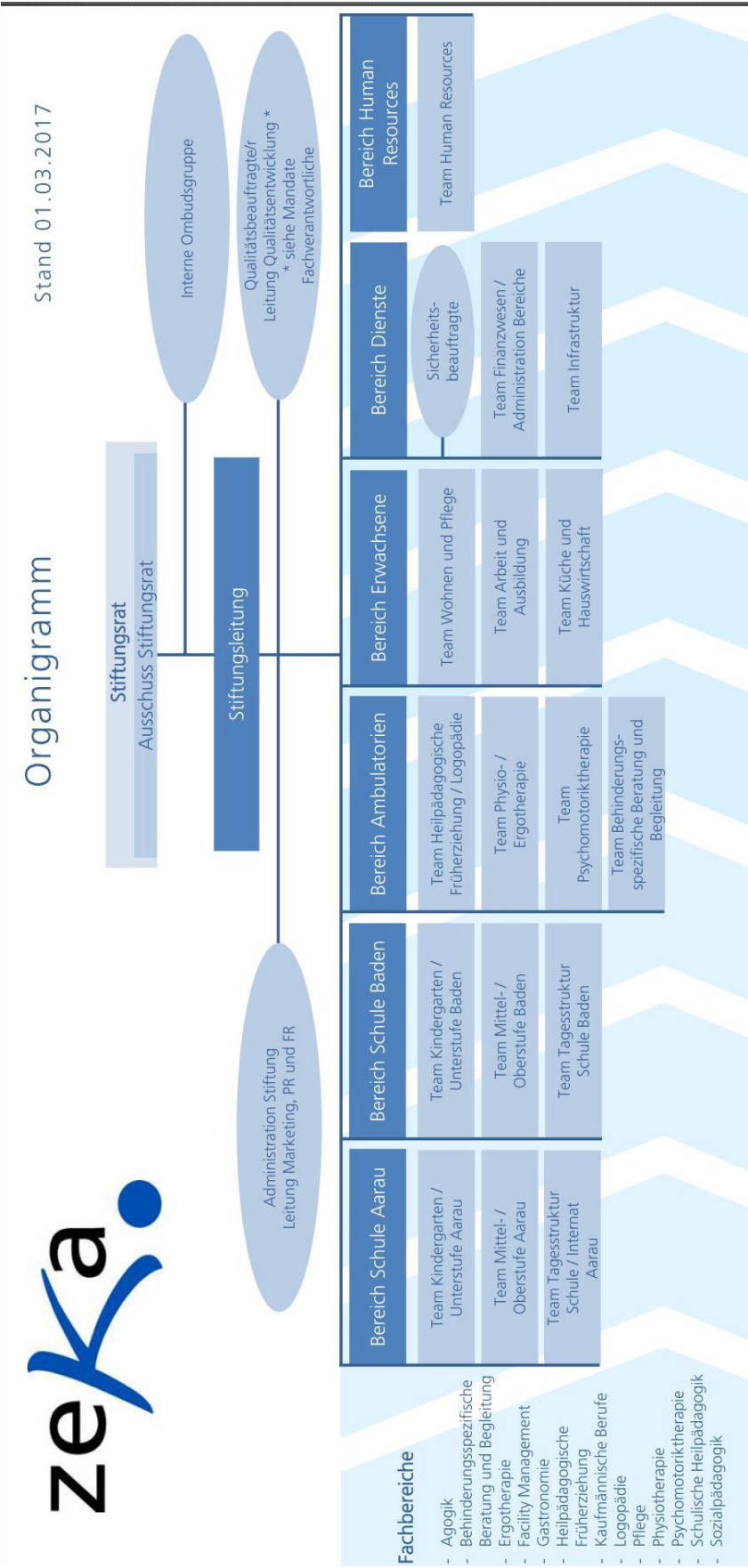
Abb. 1	Vorstellung der vier Bereiche bei zeka (eigene Darstellung)	4
Abb. 2	Die sechs BGM-Themenfelder von Friendly Work Space aus Gesundheitsförderung Schweiz (2017)	7
Abb. 3	Vorstellung der BGM-Kriterien 1-3. Eigene Darstellung in Anlehnung an Gesundheitsförderung Schweiz (2017)	8
Abb. 4	Vorstellung der BGM-Kriterien 4-6. Eigene Darstellung in Anlehnung an Gesundheitsförderung Schweiz (2017)	9
Abb. 5	Der Weg zum Label Friendly Work Space. Eigene Darstellung in Anlehnung an Gesundheitsförderung Schweiz (2017)	10
Abb. 6	Ablauf des methodischen Vorgangs (eigene Darstellung)	14
Abb. 7	Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse aus Kuckartz (2016)	20
Abb. 8	Kategoriensystem (eigene Darstellung)	22
Abb. 9	Ergebnisse vom FWS-Check des Praxispartners	27
Abb. 10	Vorhandene BGF-Massnahmen bei zeka (eigene Darstellung)	42
Abb. 11	Einteilung der Führungskräfte von zeka in drei Stufen (eigene Darstellung)	45
Abb. 12	Beurteilung der Ergebnisse aus den vier Erhebungen (eigene Darstellung)	47
Abb. 13	Übersicht und Prozess der Handlungsempfehlungen für zeka (eigene Darstellung)	48
Abb. 14	Der Weg von BGF zu einem erfolgreichen BGM bei zeka (eigene Darstellung)	49

### 8.3 Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Stichprobe der Experteninterviews	18
Tab. 2	Nutzen von BGM	29
Tab. 3	Chancen der Bildung einer BGM-Stelle	36
Tab. 4	Einzelne Aussagen der Führungskräfte zur sozialen Verantwortung	37
Tab. 5	Einzelnen genannte psychische Belastungen	38
Tab. 6	Gesundheitsrelevante Angebote und vorhandene Ressourcen	39
Tab. 7	Gewünschte Massnahmen	41

9 Anhang

A Organigramm zeka



## B Verwendete Dokumente für die Dokumentenanalyse



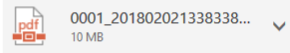
Monika Maibach <Monika.Maibach@zeka-ag.ch>

Fr 02.02, 13:46

Iten Julia (s) ✉

Allen antworten | v

Zur Nachverfolgung kennzeichnen. Abgeschlossen am Mittwoch, 7. Februar 2018.



Herunterladen

Grüezi Frau Iten

Wie versprochen anbei und nachfolgend einige Infos:

Beilagen:

- „Haus“ BGM mit Notizen
- Führungsgrundsätze
- Konzept Beziehungsgestaltung
- Betriebliches Sicherheitskonzept
- Empfohlene Massnahmen aus Gesundheitsbefragung 2014
- Auswertung Sonderbefragung Burnoutgefährdung aus 2014
- Fragen zum Thema Gesundheit aus Mitarbeiterbefragung 2015, wie sie auch in der im 2. Halbjahr 2018 erneut durchgeführten Befragung enthalten sein werden

Zu den einzelnen Teilen von BGM

### Gesundheitsförderung

- 2014 Gesundheitsbefragung durch fit im job
- Aus dieser Befragung entstand der vielfältig verwendete Begriff: fit bei zeka
- Aus den Empfehlungen wurde die Schrittzähleraktion in 2015 umgesetzt. Zudem wurden in 2015 und 2017 die Seminare Bewegung und Ernährung sowie Entspannung und Schlaf durchgeführt. An den 4 Seminaren nahmen insgesamt rund 80 Mitarbeitende teil. Davon viele an beiden Seminaren
- Das Thema Gesundheit bzw. fit bei zeka ist seit 2015 in Form eines Ziels in der Jahreszielsetzung für jeden Mitarbeitenden enthalten
- Aktuell aktive Angebote von Mitarbeitenden für Kolleginnen und Kollegen: Pilates, 2 Jogginggrüppli, „Strich, Form, Farbe, Klecks“, Kochgruppe, Entspannung mit Klangschalen. Die Angebote werden sehr unterschiedlich genutzt.
- Zudem wurden mit 3 Fitnesscentren in Baden und Aarau Sonderkonditionen vereinbart.

### Absenz- und Casemanagement

- Aktuell werden noch keine Kennzahlen erhoben. Problemstellung: der Hauptteil der Mitarbeitenden (Lehrpersonen und Logopädinnen/Logopäden) erfassen keine Arbeitszeit, die anderen Mitarbeitenden nutzen zwei verschiedene Systeme. Ziel: spätestens ab Sommer 2018 flächendeckende Erhebung der Krankheits- und Unfallbedingten Absenzen
- Enge Zusammenarbeit mit dem Case Management unseres Krankentaggeld und Unfallversicherers Allianz
- Weitere angedachte Massnahme: Führungskräfte führen mit Mitarbeitenden, die länger als 2 Wochen Krankheitsbedingt abwesend waren ein sog. Rückkehrgespräch.
- Zeka ist sehr offen für Arbeitsversuche. Eine Umplatzierung an einen anderen Arbeitsplatz mit z.B. körperlich geringerer Belastung ist häufig aufgrund der hohen Fachlichkeit nicht möglich. Häufiger jedoch: Lehrpersonen, die keine Klassenverantwortung mehr übernehmen wollen/können, sind weiterhin als pädagogische Assistenzen tätig.

Ich hoffe, dass Ihnen diese Auswahl etwas weiterhilft. Bitte lassen Sie es mich wissen, wenn ich Sie mit weiteren Angaben unterstützen kann.

Freundliche Grüsse

Monika Maibach  
Bereichsleiterin HR

zeka Geschäftsstelle  
Guyerweg 11  
5000 Aarau

Tel. 062 837 10 71  
Fax 062 838 21 30  
[monika.maibach@zeka-ag.ch](mailto:monika.maibach@zeka-ag.ch)  
[www.zeka-ag.ch](http://www.zeka-ag.ch)



## Führungsgrundsätze

### Leitbild

"Unsere wichtigste Ressource sind motivierte und gut ausgebildete Mitarbeitende. Wir fördern deren Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit. Unser Führungsstil ist zielorientiert, geprägt durch Vertrauen, Transparenz und Mut zur Entscheidung. Organisation, Abläufe und Informationswege sind klar geregelt und werden periodisch überprüft. Sie lassen Freiraum für verantwortungsbewusstes und kompetentes Handeln der Einzelnen in ihren Fach- und Zuständigkeitsbereichen. Entscheide fällen wir unseren Funktionen entsprechend. Konflikte tragen wir offen und sachlich in unserem Zuständigkeitsbereich aus. Wir verpflichten uns zu Team- und Projektarbeit sowie spezifischen Weiterbildungen und fördern Fach- und Sozialkompetenz."

### Führungsgrundsätze

#### 1. Ganzheitlichkeit

Die Führung orientiert sich an Aufgaben und Zielsetzungen der Institution in ihrer Gesamtheit. Als Führungskräfte haben wir den Überblick über Anliegen, Erfordernisse und Zusammenhänge der Gesamteinstitution. Wir sind verantwortlich für die Koordination der Bedürfnisse von Klienten, Mitarbeitenden und Institution sowie für die Klärung von Zielkonflikten. Wir fördern die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden und binden sie in die Mitverantwortung für das Erreichen der Ziele der Gesamtorganisation ein.

#### 2. Sinn und Kultur

Führungskräfte tragen Verantwortung für eine lebendige Entwicklung der Kultur und prägen diese durch ihre Vorbildfunktion. Wir orientieren uns an den Werten und Zielen in unserem Leitbild.

Mit der periodischen Überprüfung und Aktualisierung von Grundhaltungen, Aufgaben und Zielsetzungen schaffen wir Raum für Visionen und Veränderungen.

#### 3. Qualitätsbewusstsein

Wir fördern und sichern die Qualität unserer Leistungen, indem wir:

- geeignete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auswählen und systematisch und sorgfältig einführen,
- regelmässige Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-Gespräche führen,
- Ziele vereinbaren,
- Leistungsmöglichkeiten und Zielerreichung überprüfen,
- interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern und fördern,
- Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen,
- Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit unserer Leistungen überprüfen
- Teamentwicklung unterstützen,
- Fachberatung beanspruchen,
- Möglichkeiten für Projektarbeit schaffen.

#### 4. Kommunikation

Formelle und informelle Kommunikation pflegen wir auf der Grundlage von Wertschätzung, Offenheit, Transparenz und Rücksichtnahme. Wir geben einander Feedback. Damit schaffen wir die Voraussetzung, Konflikte zu erkennen und anzusprechen, und übernehmen die Verantwortung, Lösungen zu initiieren.





- 5. Entscheidungsfindung** Unsere Entscheide müssen gesetzes-, leitbild- und konzeptkonform sein. Wir fällen sie fundiert und unter grösstmöglichem Einbezug der Betroffenen / Beteiligten. Entscheide liegen funktionengerecht bei jenen, welche die Verantwortung tragen.
- 6. Delegation** Aufgaben delegieren wir in sinnvollen Arbeitseinheiten, wobei Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz miteinander verbunden sind. Die Delegation von Aufgaben erfordert klare Zielsetzungen, Rahmenbedingungen und Kontrollen.
- 7. Ressourcen** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen wir ihren Fähigkeiten und ihren Funktionen entsprechend ein und nutzen so die vorhandenen Ressourcen (z. B. Phantasie, Initiative, Kreativität, Geduld). Alle uns zur Verfügung stehenden Mittel (Zeit, Kraft und Geld) verwenden wir ökonomisch, ökologisch und umsichtig.
- 8. Führungsinstrumente** Die wichtigsten Führungsinstrumente sind:
- Management by Objectives (MbO / Führen durch Zielvereinbarungen
  - Projektmanagement
  - Funktionendiagramm
  - Stellenbeschreibungen
  - Weiterbildung
  - Information
  - Budget
  - Controlling
- Wir sorgen dafür, dass Führungsinstrumente allgemein bekannt sind und verstanden werden. Sie werden periodisch überprüft.

Diese Führungsgrundsätze wurden vom Stiftungsrat am 28. November 1996 verabschiedet und per sofort in Kraft gesetzt. Detailanlassungen erfolgten am 15. Dezember 2010 durch den Ausschuss des Stiftungsrates



## Konzept Beziehungsgestaltung

### 1. Aus unserem Leitbild

*Wir begegnen einander mit Respekt, Wertschätzung und Vertrauen.*

### 2. Sinn und Ziel des Konzepts

#### 2.1 Der Auftrag von zeka

*zeka sorgt im Kanton Aargau für die Förderung und Betreuung von Menschen mit körperlichen Behinderungen. (Leitbild)*

- Im Zentrum unseres Auftrages stehen pädagogische, agogische, therapeutische, pflegerische und beratende Tätigkeiten. Grundlage für ein erfolgreiches Wirken in diesen Bereichen sind von Respekt, Wertschätzung und Vertrauen geprägte Beziehungen zwischen Klientinnen, Klienten, Bewohnerinnen, Bewohnern und Mitarbeitenden.

*Wir achten menschliches Leben in seiner Vielfalt. (Leitbild)*

- Es gehört zu unserem Auftrag, Massnahmen zum Schutz der Integrität unserer Klientinnen und Klienten, der Bewohnerinnen und Bewohner sowie unserer Mitarbeitenden zu treffen.

*Unsere Stärke ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit. (Leitbild)*

- Die Wirkung unserer Tätigkeit kommt zum Tragen, wenn Ziele gemeinsam vereinbart und Massnahmen zwischen den verschiedenen Disziplinen koordiniert sind. Wirkungsvolle interdisziplinäre Zusammenarbeit setzt tragfähige Beziehungen zwischen den Beteiligten voraus.

#### 2.2 Ziele und Wirkung dieses Konzeptes

##### 2.2.1 Beziehungsgestaltung:

- Die Grundsätze der Beziehungsgestaltung von zeka haben stiftungsweit Gültigkeit, sind bei allen Mitarbeitenden sowie Klientinnen und Klienten verankert und werden von allen gelebt.

##### 2.2.2 Prävention:

- Klientinnen, Klienten, Bewohnerinnen, Bewohner und Mitarbeitende sind vor Misshandlung, Missbrauch, Diskriminierung, Mobbing und Übergriff bestmöglich geschützt und tragen im Rahmen ihrer Möglichkeiten selbst zu diesem Schutz bei.

##### 2.2.3 Intervention:

- zeka stellt mittels entsprechender Instrumente einen professionellen Umgang mit Verletzungen der persönlichen physischen und psychischen Integrität oder entsprechenden Verdächtigungen sicher.
- zeka gewährleistet mittels entsprechender Instrumente ein angepasstes Vorgehen in Situationen von physischer oder psychischer Vernachlässigung oder Verwahrlosung.





### 3. Grundsätze der Beziehungsgestaltung

Diese Grundsätze haben verpflichtenden Charakter für alle Mitarbeitenden. Unsere Klientinnen und Klienten führen wir so weit wie möglich zur Einhaltung dieser Grundsätze hin.

- Wir achten auf unser eigenes Verhalten, nehmen es wahr und reflektieren es, damit wir unsere Möglichkeiten und Grenzen erkennen.
- Unsere Kommunikation basiert auf Wertschätzung, Offenheit, Transparenz und Rücksichtnahme.
- Wir geben Feedback. Damit schaffen wir die Voraussetzung, Konflikte zu erkennen und anzusprechen. Wir geben Ich-Botschaften, beschreiben das Verhalten unseres Gegenübers konkret und erklären offen und ehrlich, wie es auf uns gewirkt hat.
- Feedback nehmen wir entgegen, indem wir zuhören, nachfragen und klären, ohne uns vor-schnell zu verteidigen und zu argumentieren.
- Im Konfliktfall sind wir bereit, Kompromisse im Interesse der Zielerreichung einzugehen. Wir vertreten unsere Standpunkte klar, sind aber auch offen gegenüber anderen Sichtweisen. Wenn notwendig ziehen wir Vorgesetzte oder – nach Absprache – externe Fachpersonen bei.
- Unsere Entscheide fällen wir wirkungsorientiert. Auf allen Ebenen halten wir uns an den Grundsatz: Soviel Selbst- und Mitbestimmung wie möglich, soviel Fremdbestimmung wie nötig
- Körperkontakte gehören zu unserer täglichen Arbeit. Wir besprechen die Gestaltung dieser Kontakte mit unseren Klientinnen und Klienten. Wir respektieren die durch sie gesetzten Grenzen, aber auch unsere eigenen und jene, die durch dieses Konzept gegeben sind. Wir berücksichtigen das Abhängigkeitsverhältnis und wahren die Würde der uns anvertrauten Menschen mit Körperbehinderungen.
- Wir achten die geistige, emotionale und körperliche Individualität unseres Gegenübers, respektieren dessen Integrität und treten authentisch auf. Damit schaffen wir Vertrauen.
- Wir nehmen unsere Verantwortung wahr, sprechen Verletzungen dieser Grundsätze an und handeln wenn nötig gemäss den entsprechenden Vorgaben von zeka.

### 4. Massnahmen der Prävention

#### 4.1 Führung / Organisation / Qualitätsmanagement

##### 4.1.1 Personalselektion:

Prävention beginnt beim Bewerbungsgespräch:

- Kandidatinnen und Kandidaten werden in geeigneter Form auf das Thema Beziehungsgestaltung angesprochen und gezielt interviewt.
- Das Konzept Beziehungsgestaltung wird beim Bewerbungsgespräch abgegeben.
- Das Formular „persönliche Erklärung“ wird bei der Anstellung abgegeben. Letzteres muss unterzeichnet mit dem Anstellungsvertrag an die Leitung Human Resources abgegeben werden.
- Die Bewerbungs dossiers werden auf Vollständigkeit geprüft (lückenloser Lebenslauf, Vorliegen aller Arbeitszeugnisse, Einholen von mindestens zwei Referenzen, welche u.U. auch von zeka definiert werden können).
- Alle neu eingestellten Mitarbeitenden verpflichten sich, vor Arbeitsantritt aktuelle Strafregisterauszüge (Privatauszug, Sonderprivatauszug) zu beschaffen und diesen der Leitung Human Resources zuzustellen. Die entsprechende Kostenübernahme erfolgt durch zeka.
- zeka behält sich vor, zusätzliche Leumundszeugnisse einzufordern.



#### 4.1.2 Führung und Organisation:

- Beziehungsgestaltung wird bei der Einführung neuer Mitarbeitender, in der täglichen Arbeit sowie im Rahmen der ordentlichen Teamsitzungen (Gesamtteamsitzungen) regelmässig thematisiert.
- Beziehungsgestaltung ist ein Thema der jährlich stattfindenden, persönlichen Qualifikationsgespräche.

#### 4.1.3 Qualitätsmanagement:

- Das vorliegende Konzept ist Bestandteil des IQM zeka.
- Mit Befragungen von Klienten und Mitarbeitenden wird die Anwendung, Einhaltung und Wirkung des Konzeptes regelmässig überprüft.

#### 4.2 Weiterbildung der Mitarbeitenden

- Dem Thema Beziehungsgestaltung wird bei der Gestaltung der jährlichen betrieblichen Weiterbildungsprogramme regelmässig Raum geschaffen.
- Fachbezogene, themenorientierte Supervision kann gruppen- oder teamweise in Anspruch genommen werden. Sie kann gemäss Reglement für die berufliche Fort- und Weiterbildung beantragt und im Rahmen der zur Verfügung stehenden Weiterbildungskontingente als Arbeitszeit geltend gemacht werden.
- Persönliche themenorientierte Weiterbildung wird im Rahmen von Qualifikationsgesprächen vereinbart und gemäss Reglement für die berufliche Fort- und Weiterbildung beantragt und gehandhabt.

#### 4.3 Umsetzung Beziehungsgestaltung im pädagogischen und agogischen Alltag

##### 4.3.1 Grundhaltung

Im Zentrum unserer pädagogischen, agogischen und pflegerischen Arbeit steht die Stärkung des Selbstwertgefühls und des Selbstbewusstseins sowie der grösstmöglichen Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen mit Körperbehinderungen. In der Gestaltung des pädagogischen, agogischen und pflegerischen Alltags sowie im Rahmen der individuellen Förderplanung und Betreuungsvereinbarungen werden die nötigen Massnahmen getroffen. Massnahmen der Gewaltprävention fliessen ebenso in unser alltägliches pädagogisches, agogisches und pflegerisches Wirken ein.

Kindern und Jugendlichen sowie Bewohnerinnen und Bewohnern begegnen wir mit Respekt und der nötigen Distanz, was eine anteilnehmende Haltung nicht ausschliesst:

- Erwachsene Klientinnen und Klienten werden von Mitarbeitenden in der Regel mit „Sie“ angesprochen. Diese Ansprechregelung beruht auf Gegenseitigkeit. Sofern von Klientinnen/Klienten gewünscht, kann – das Einverständnis der einzelnen Mitarbeitenden vorausgesetzt – im angezeigten Einzelfall individuell von dieser Regel abgewichen und geduzt werden.
- Kinder und Jugendliche sprechen Mitarbeitende grundsätzlich mit „Sie“ an.

Unsere Kontakte mit Eltern und Angehörigen gestalten wir auf einer professionellen Basis. Deshalb sprechen wir diese in der Regel mit „Sie“ an.

Individuelle bzw. private Freizeitkontakte zwischen Mitarbeitenden und Kindern und Jugendlichen sowie Bewohnerinnen und Bewohnern beschränken und gestalten wir, im Bewusstsein der möglichen Interessenkonflikte, ebenfalls nach den beziehungsgestalterischen Vorgaben von zeka und auf einer professionellen Basis. Vorhersehbare Anlässe und grössere Unternehmungen bedürfen einer vorgängigen Meldung an die vorgesetzte Stelle.





Der Einsatz von freiwilligen Mitarbeitenden ist möglich und im Freizeitbereich durchaus erwünscht, untersteht aber ebenfalls den beziehungsgestalterischen Vorgaben von zeka. Es besteht ein entsprechendes Konzept.

#### 4.3.2 Kinder- und Jugendbereich

zeka verfügt über eine Weisung „Beziehungsgestaltung im pädagogischen Alltag“ (siehe Grundlagen Kernprozesse). Diese Weisung enthält unter anderem auch Leit- und Richtlinien für die obligatorische Sexualerziehung in unseren Zentren. Eltern werden über das vorliegende Konzept und die Weisung informiert und bestätigen deren Kenntnisnahme im Rahmen der Aufnahmevereinbarung.

#### 4.3.3 Erwachsenenbereich

zeka verfügt über eine Weisung „Beziehungsgestaltung im pflegerischen und agogischen Alltag“. Diese Weisung enthält unter anderem auch Leit- und Richtlinien für den Umgang mit Partnerschaft, Liebe und Sexualität im Wohnhaus Aargau. Bewohnerinnen und Bewohner sowie Mitarbeitende der Geschützten Arbeit und Beschäftigte verpflichten sich mit der Aufnahmevereinbarung zur Einhaltung dieser Weisung. Die nächsten Angehörigen und weitere wichtige externe Bezugspersonen werden in geeigneter Form über die Inhalte dieser Weisung ins Bild gesetzt.

#### 4.4 Infrastrukturelle Mittel und Massnahmen

Die Mitarbeitenden von zeka achten darauf, dass bei pflegerischen Aufgaben Würde und Intimsphäre der Klientinnen und Klienten sowie Bewohnerinnen und Bewohnern gewahrt werden. zeka stellt dazu die nötigen infrastrukturellen Mittel zur Verfügung. Die Wahrung der Intimsphäre ist Gegenstand regelmässiger Gespräche zwischen den Mitarbeitenden von zeka und den Klientinnen und Klienten, den Bewohnerinnen und Bewohnern sowie deren Angehörigen.

#### 4.5 Die Interne Ombudsgruppe (IOG)

##### 4.5.1 Ziel und Zweck:

Die IOG stellt bei Bedarf zeka-intern über die zuständigen Linienverantwortlichen einen professionellen Umgang mit Fällen von Fehlverhalten sicher (Intervention). Bestehende zeka-externe Instanzen (z.B. Kinderschutzgruppe, unabhängige externe Ombudsstelle für Menschen mit einer Behinderung Aargau/Solothurn etc.) werden dadurch nicht ersetzt.

Der Stiftungsrat wählt die Mitglieder der IOG und deren Leitung. Sie trifft sich pro Jahr mindestens zu zwei ordentlichen Sitzungen. Die IOG stellt die Protokollführung sicher.

##### 4.5.2 Zusammensetzung der IOG:

- 2 Stiftungsratsausschussmitglieder
- Leitung Human Resources
- je 1 Mitarbeiter/In pro Zentrumsstandort (nach Möglichkeit 1 Schule/1 Ambulatorium)
- 1 Mitarbeiter/In Bereich Erwachsene

Bei der Zusammensetzung der IOG auf eine Vertretung beider Geschlechter geachtet. Mit Ausnahme der Leitung Human Resources sind keine Personen mit Linienführungsverantwortung in der IOG vorgesehen. Der Vorsitz der IOG liegt bei einem Mitglied des Stiftungsratsausschusses.



#### 4.6 Die unabhängige externe Ombudsstelle für Menschen mit Behinderung Aargau/Solothurn

Ziele, Aufgaben, Trägerschaft und Kontaktadressen der unabhängigen externen Ombudsstelle für Menschen mit Behinderungen sind in der Weisung 1.03-We01 „Unzufrieden mit zeka? Was tun? / Übergriff im zeka? Was tun?“ festgehalten.

### 5. Massnahmen der Intervention

#### 5.1 Grundsatz:

Wir – Stiftungsgremien und Mitarbeitende von zeka – verpflichten uns, bei konkreten Fällen oder bei Verdacht von

- Physischer Gewalt
- Psychischer Gewalt, wie zum Beispiel:
  - Vernachlässigung
  - sexueller Belästigung oder Ausbeutung
  - Diskriminierung
  - Mobbing (unter Mitarbeitenden, unter Klientinnen/Klienten, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden)
  - etc.

gemäss den entsprechenden Vorgaben von zeka zu handeln.

Bei allfälligen Unsicherheiten können sich Stiftungsgremien, Mitarbeitende, aber auch Eltern, Angehörige und Klientinnen/Klienten an ein Mitglied der IOG, direkt an die Kinderschutzgruppe oder an die unabhängige externe Ombudsstelle für Menschen mit Behinderung Aargau/Solothurn wenden, welche im Hinblick auf eine korrekte Interventionsauslösung beratend wirken.

#### 5.2 Ansprechstellen

- Für Eltern, Angehörige, Kinder, Jugendliche sowie erwachsene Klientinnen und Klienten besteht die Weisung 1.03-We01 „Unzufrieden mit zeka? Was tun? / Übergriff im zeka? Was tun?“ Diese Weisung ist integrierender Bestandteil sämtlicher Aufnahmevereinbarungen von zeka und wird mit diesen abgegeben.
- Für Mitarbeitende ist dieselbe Weisung 1.03-We01 sinngemäss verbindlich und ist integrierender Bestandteil der Anstellungsverträge.

#### 5.3 Meldepflicht für Mitarbeitende

- Zusätzlich ist die **Meldepflicht** sämtlicher Mitarbeitender in der Weisung 1.03-We02 „Handeln in Krisensituationen“ festgehalten, welche ebenfalls integrierender Bestandteil der Anstellungsverträge ist.

#### 5.4 Intervention

##### 5.4.1 Zuständigkeit

Die Stiftungsleitung ist zuständig für die Organisation aller zeka-internen Aktivitäten (z.B. Einbezug der Vorgesetzten, Information ASR/SR, Beizug IOG und/oder Kinderschutzgruppe, Abklärung, Untersuchung, ärztliche Untersuchung, Beizug Strafverfolgungsbehörden, Information gegen innen und aussen etc.). Meldungen werden durch die Stiftungsleitung und die IOG vertraulich behandelt. Dem Schutz und der Unterstützung der beobachtenden Klientinnen/Klienten/Eltern /Mitarbeitenden wird die notwendige Beachtung geschenkt. Im Gegenzug verpflichten sich diese, ohne vorgängige Vereinbarung mit der Stiftungsleitung oder der IOG keine weiteren Massnahmen zu ergreifen oder Informationen weiterzugeben.





#### 5.4.2 Vorgehen

Die Stiftungsleitung / die von der Stiftungsleitung mit der Intervention beauftragte Stelle / das von der Stiftungsleitung einberufene Interventionsteam:

- nimmt eine erste Beurteilung vor und handelt gemäss der Weisung „Krisenmanagement 1.03-We03“
- entscheidet über den Beizug der zuständigen Kinderschutzgruppe (bei begründetem Verdacht von Kindsmisshandlung **muss** die Kinderschutzgruppe beigezogen werden)
- klärt die Situation ab
- überprüft den Wahrheitsgehalt
- berät Mitarbeitende
- informiert Vorgesetzte
- entscheidet\* über den Beizug weiterer Fachkräfte (z. B. ärztliche Untersuchung, juristische Beratung, Therapiearzt etc.)
- entscheidet\* über den Beizug der Strafverfolgungsbehörden
- entscheidet über den Beizug der Vormundschaftsbehörden (Bei Übergriffen durch Eltern)
- koordiniert die interne und externe Information
- berät die Vorgesetzten über weitere zu treffende Massnahmen.

\*) In Fällen von Kindsmisshandlung liegt diese Entscheidung bei der Kinderschutzgruppe.

#### 5.4.3 Umgang mit den direkt Betroffenen

Umgang mit möglichen Opfern:

- Den Umgang mit möglichen Opfern gestalten wir so, dass diesen grösstmögliche Sicherheit und geringstmöglicher Schaden zuteil wird.

Umgang mit Angeschuldigten:

- Erste Priorität hat der Schutz der möglichen Opfer vor weiteren Übergriffen.
- Dem Schutz bzw. der allfälligen Rehabilitierung ungerechtfertigterweise Angeschuldigter schenken die Interventionsverantwortlichen die notwendige Beachtung.
- Über den Beizug der Kinderschutzgruppe, der Strafverfolgungs- oder Vormundschaftsbehörde entscheiden die Interventionsverantwortlichen unter Information der IOG.
- Über anstellungsrechtliche Massnahmen entscheiden die zuständigen Vorgesetzten gemäss der im Funktionendiagramm festgelegten Kompetenzordnung. Die Massnahmen können von einem Führungsgespräch mit der betroffenen Person bis zu einer sofortigen Freistellung bzw. fristlosen Entlassung reichen.

#### 5.4.4 Umgang mit Angehörigen

Die Interventionsverantwortlichen stellen grösstmögliche Transparenz und grösstmöglichen Einbezug der Angehörigen sicher und vermitteln bei Bedarf Fachpersonen.

#### 5.4.5 Interne und externe Kommunikation

Verantwortlich für die interne und externe Kommunikation ist die Stiftungsleitung oder, sofern diese persönlich in die Untersuchung involviert ist, das Präsidium des Stiftungsrates. Es ist möglich, klar definierte und umrissene Aufträge zu delegieren oder Fachleute beizuziehen (z.B. Pressesprecher des BKS). Die interne Information der Mitarbeitenden erfolgt unter Beizug der zuständigen Vorgesetzten. Die Öffentlichkeit wird ausschliesslich durch die Stiftungsleitung (das Präsidium des Stiftungsrates) informiert. Wir streben eine proaktive, organisierte Information an. Dabei wird dem Schutz der möglichen Opfer, der Angeschuldigten sowie der weiteren involvierten Personen die notwendige Beachtung geschenkt.



## Betriebliches Sicherheitskonzept zeka

### Präambel

Das betriebliche Sicherheitskonzept zeka zentriert körperbehinderte aargau basiert auf der EKAS-Richtlinie 6508 (Eidgenössische Kommission für Arbeitssicherheit) über den Beizug von Arbeitsärzten und anderen Spezialisten der Arbeitssicherheit (ASA-Richtlinie) und der Branchenlösung von Arbeitssicherheit Schweiz, insbesondere dem Handbuch für den SIBE und dem Modulbuch „Soziale Institutionen“.

Das betriebliche Sicherheitskonzept ist aufgebaut nach den „10 Schritten der Umsetzung“ der EKAS (Eidgenössische Kommission für Arbeitssicherheit) und der Branchenlösung.

Mit der Umsetzung des betrieblichen Sicherheitskonzepts erfüllt zeka die gesetzlichen Vorgaben bezüglich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

### 1. Aus unserem Leitbild

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz geniessen einen hohen Stellenwert. Wir sorgen uns um ergonomisch und hygienisch einwandfreie Arbeitsbedingungen und eine geeignete Arbeitsorganisation. Wir fördern das Gesundheits- und Sicherheitsbewusstsein.

### 2. Zweck und Aussagen

Im Leitbild von zeka ist die Absichtserklärung der Geschäftsleitung zur Sicherheit verankert. Die Geschäftsleitung weiss, dass sie als Arbeitgeber für die Sicherheit und die Gesundheit der Mitarbeitenden mitverantwortlich ist. Die Geschäftsleitung weiss, dass die Förderung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes wesentlich zu einem gesunden Betriebsklima und zur Steigerung der betrieblichen und persönlichen Leistung beiträgt.

Mit diesem Sicherheitskonzept manifestiert die Geschäftsleitung die Absicht, der Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden die erforderliche Bedeutung einzuräumen.

Im speziellen werden die folgenden Aussagen bekräftigt:

- Die Geschäftsleitung anerkennt, dass Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz Chefsache und Führungsaufgabe sind.
- Sie sorgt zusammen mit dem Sicherheitsteam (SIBE, BESIBE) für die Umsetzung und die Einhaltung der Bestimmungen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes, und somit für sichere und gesunde Arbeitsplätze in allen Lokationen.
- Die Mitarbeitenden werden zu aktiver Mitarbeit bei diesen Zielen ermuntert resp. verpflichtet. Die Geschäftsleitung fördert Sicherheitsbewusstsein, Sicherheitskultur und Eigenverantwortung auf allen Stufen.
- Die Geschäftsleitung stellt die personellen und finanziellen Ressourcen für die erforderlichen Massnahmen zur Verfügung, insbesondere für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden aller Stufen.

### 3. Sicherheitsziele

Auf der Basis des Leitbildes legt die Geschäftsleitung jährlich die Sicherheitsziele im Rahmen des Managementzyklus fest. Sie kann dies auch in Form von Vorgaben an den Bereichsleiter Dienste und die SIBE und BESIBE machen.

Das Sicherheitsteam erarbeitet die Vorschläge und unterbreitet sie jeweils mit dem Prozessverantwortlichenbericht der Geschäftsleitung zur Beurteilung. Die Ziele richten sich u.a. nach den in den Betrieben / zeka Lokationen gemachten Beobachtungen und Feststellungen und Dringlichkeiten.





Die Sicherheitsziele werden den Mitarbeitenden im Rahmen der jeweiligen Jahresziele für Mitarbeitende kommuniziert.

#### 4. Sicherheitsorganisation

Die Geschäftsleitung sorgt für den Aufbau der betrieblichen Sicherheitsorganisation und legt die Zuständigkeiten fest. Sie bestimmt ein für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb verantwortliches Mitglied der Geschäftsleitung sowie die für die konkrete operative Umsetzung zuständigen Personen (SIBE und BESIBE „Sicherheitsteam“). Der Sicherheitsprozess und die Abläufe betreffend Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz fallen bei zeka in den Zuständigkeitsbereich der Bereichsleitung Dienste. Sie regelt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von SIBE, BESIBE und allenfalls anderen Mitarbeitenden (Pflichtenhefte, Stellenbeschreibungen) sowie die Koordination zwischen den einzelnen zeka Standorten. Eine wichtige Aufgabe der Sicherheitsorganisation sind Regelungen, Absprachen und Auflagen betreffend Sicherheit und Gesundheitsschutz mit Fremdfirmen, die im Betriebsareal tätig sind.

#### 5. Ausbildung, Instruktion, Information

Die Geschäftsleitung stellt sicher, dass das Grundwissen über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz auf allen Stufen vorhanden ist. Sie beauftragt das Sicherheitsteam jeweils im Rahmen der Jahresplanung die Aus- und Weiterbildungsplanung zu erarbeiten. Planung und Durchführung der Ausbildung, Instruktion und Information der Geschäftsleitung, der Kader und Vorgesetzten, SIBE, BESIBE und Mitarbeitenden werden dokumentiert.

An folgende Ausbildungsschritte ist zu denken:

- Der SIBE besucht einen SIBE – Kurs Grundwissen. Damit verfügt er über das erforderliche Grundwissen zur Umsetzung der Branchenlösung.
- Die BESIBE besuchen den BESIBE-Kurs Grundwissen.
- Die Mitglieder der Geschäftsleitung und die Vorgesetzten kennen die Grundsätze von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz und speziell ihre Verantwortung und Haftung.
- Die Mitarbeitenden kennen die Gefährdungen und Massnahmen in ihren Tätigkeitsbereichen, vor allem bei „Arbeiten mit besonderen Gefahren“, und speziell die Weisungen betreffend persönlicher Sicherheitsausrüstung. Die Mitarbeitenden werden sensibilisiert und motiviert.
- Die Schulung und Instruktion von neuen, temporären und anderen Mitarbeitern mit befristetem Arbeitsverhältnis über Gefährdungen, Massnahmen und Weisungen in ihrem Tätigkeitsbereich ist sichergestellt.
- Die Information von Lernenden über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ist Bestandteil der Lehrlingsausbildung. Dies gilt analog auch für die Praktikantinnen und Praktikanten.
- Die Mitarbeitenden haben ein Vorschlagsrecht betreffend Instruktionen und fachlicher Ausbildung. Ihre Anregungen werden ernst genommen.

#### 6. Sicherheitsregeln, Sicherheitsstandards

Die Geschäftsleitung legt verbindliche Weisungen, Sicherheitsgrundsätze, Regelungen und Standards fest und sorgt dafür, dass die Mitarbeitenden die definierten Verhaltensregeln beachten.

zeka regelt durch interne Weisungen die nachfolgenden Bereiche. Die Weisungen sind Teil des zeka IQM:

- Allgemeine Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden (Erwartungen an die Mitarbeitenden)
- Umgang mit und Verhalten gegenüber den Klientinnen und Klienten
- Körperschutz / Persönliche Schutzausrüstung (PSA)
- Bedienung, Wartung und Instandhaltung von Maschinen, Anlagen, Apparaten und Werkzeugen, Geräten, technischen Einrichtungen etc.
- Beschaffung von neuen Arbeitsmitteln (Maschinen, Anlagen, Apparaten und Werkzeugen, Geräten, etc.) Grundsatz: Die Sicherheit beginnt beim Einkauf.



- Regelungen und Weisungen für Arbeitsplätze mit besonderen Gefährdungen
- Objekt- und auftragsspezifische Sicherheitsorganisation (Umbauten, Neubauten)
- Verhalten und Organisation bei betrieblichen Veränderungen
- Benutzerregelungen bei Vermietung von Liegenschaften, Einrichtungen und Geräten
- Nichtberufsunfälle
- Vereinbarungen für Aufträge, Werkverträge, Submissionen für Fremdfirmen und Drittpersonen

Dem Grundsatz, dass Ordnung am Arbeitsplatz Grundlage und Voraussetzung für die Sicherheit ist, wird nachgelebt.

## 7. Gefahrenermittlung, Risikobeurteilung, Massnahmenplanung

Gefahrenermittlung und Risikobeurteilung sind unabdingbare Voraussetzungen dafür, dass geeignete Massnahmen zur Beseitigung oder zur Reduzierung der Gefahren und der Risiken am Arbeitsplatz getroffen werden können.

Durch die Massnahmenplanung und die Realisierung der geplanten Massnahmen können die im Rahmen einer systematischen Gefahrenermittlung und Risikobeurteilung festgestellten betrieblichen Gefährdungen für die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden beseitigt oder weitest möglich reduziert werden.

Die Geschäftsleitung plant und koordiniert das Vorgehen bei der Gefahrenermittlung und Risikobeurteilung in den Lokationen. Das Sicherheitsteam legt das praktische Vorgehen fest und überprüft sie periodisch, insbesondere bei betrieblichen Veränderungen. Das Sicherheitsteam erstattet regelmässig Bericht und stellt der Geschäftsleitung Anträge zum Entscheid.

Aufgrund der systematischen Arbeit haben SIBE und BESIBE ein vollständiges Bild über die effektiven Gefährdungen. Dies ist die umfassende Grundlage für die anschliessende Massnahmenplanung. Es wird ein Massnahmenplan (Jahresplan, Quartalsplan) erstellt.

## 8. Notfallorganisation

zeka erstellt die betriebliche Notfallorganisation und organisiert die Abläufe bei Notfällen. Sie trifft insbesondere Massnahmen betreffend erster Hilfe sowie Brandschutz und erstellt Evakuationspläne. Für jeden Standort wird eine eigene Notfallorganisation aufgebaut.

Die Mitarbeitenden müssen über die Notfallorganisation und das Verhalten bei Unfall (Meldekette etc.) instruiert sein.

Zu einer umfassenden Notfallorganisation gehören ausserdem:

- Massnahmen zur Sicherheit vor Personen mit Gewaltpotential (Schutz vor Dritten)
- Regelung des Meldeverfahrens bei schweren Unfällen und anderen Ereignissen
- Erarbeitung Krisen- und Krisenkommunikationskonzept (Kommunikation nach Innen und nach Aussen) für alle schweren Ereignisse

## 9. Mitwirkung

Die Geschäftsleitung zieht alle Mitarbeitenden bei der Verhütung von Berufsunfällen und Berufskrankheiten zur Mitwirkung heran.

Sie orientiert die Mitarbeitenden über ihre Pflichten und Rechte. Sie fördert die aktive Mitarbeit und das Mitdenken bei der Prävention im Sinne des Leitbildes und der Sicherheitsziele.

## 10. Gesundheitsschutz

### 10.1 Gesundheitsschutz

Die Geschäftsleitung weiss, dass die Betriebskultur und der Führungsstil die Bedingungen, unter denen Arbeitsaufgaben erledigt werden, stark beeinflussen.





Der Gesundheitsschutz ist wie die Arbeitssicherheit eine gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers. Insbesondere sorgt die Geschäftsleitung dafür, dass:

- ergonomisch und hygienisch einwandfreie Arbeitsbedingungen herrschen
- die Gesundheit nicht durch schädliche und belastigende physikalische, chemische und biologische Einflüsse beeinträchtigt wird
- eine übermässig starke oder einseitige Beanspruchung vermieden wird
- die Arbeitsabläufe geeignet organisiert sind

Die betriebliche Gesundheitsschutzpolitik identifiziert arbeitsbedingte Gesundheitsrisiken und Gefährdungen und trifft geeignete Massnahmen zur Beseitigung oder Reduzierung der Risiken. Die einzelnen erforderlichen Schritte (Ergonomie, Stress, Sucht, Führung/Arbeitsorganisation) werden im Rahmen der Gefahrenermittlung und Massnahmenplanung ermittelt und jeweils in der Jahresplanung formuliert.

## 10.2 Gesundheitsförderung

Die betriebliche Gesundheitsförderung (betriebliches Gesundheitsmanagement) leistet einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von Gesundheitsstörungen, die am Arbeitsplatz entstehen. Sie wirkt professionell auf alle gesundheitsrelevanten Faktoren ein, für die das Unternehmen mitverantwortlich ist. Dazu gehört das Vermeiden gefährdender Einflüsse ebenso wie die Stärkung fördernder Einflüsse. Angesprochen sind in gleichem Mass die Verhältnisse im Unternehmen (z. B. Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen) wie das Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine Unternehmenspolitik, welche sich auf gemeinsame Aktivitäten des Arbeitgebers, der Arbeitnehmer und die Gesellschaft bezieht, um die Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und -motivation aller Erwerbstätigen in jeder Phase ihres Arbeitslebens zu unterstützen und zu fördern.

Für Gesundheitsförderung besteht noch keine gesetzliche Verpflichtung. Gesundheitsförderung geht über den Gesundheitsschutz hinaus. Die Grenzen sind allerdings fließend.

## 11. Kontrolle /Audit

zeka führt regelmässig Kontrollen und Betriebsbegehungen im Sinne von Standortbestimmungen durch. Die Betriebsbegehungen (Audits) können intern oder unter Beizug externer Fachleute erfolgen.

zeka führt und wertet die Unfall- und Absenzenstatistik, Unfallprotokolle, Betriebs- und Ursachenstatistik aus.

Bei den internen Audits wird periodisch der aktuelle Zustand der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes geprüft und beurteilt:

- Stand und Aktualität der Sicherheitsorganisation und der Systemsicherheit
- Stand der Realisierung der beschlossenen Massnahmen und Sicherheitsziele (Zielerreichung)
- Stand der Betriebsdokumentation (inkl. Konformitätserklärungen, Sicherheitsdatenblätter, Betriebsanleitungen, Arbeitsanweisungen, Sicherheitsregeln)
- Zustand der persönlichen Schutzausrüstung
- Ausbildungs- und Wissensstand der Mitarbeitenden aller Stufen über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Entwicklung des Unfallgeschehens (auch im Nichtberufsunfälle-Bereich), der Berufskrankheiten und der arbeitsassoziierten Erkrankungen
- Absenzenmanagement



## 12. Nichtberufsunfälle

Nach Gesetz und EKAS-Richtlinie (Eidgenössische Kommission für Arbeitssicherheit) gehört es nicht zu den Aufgaben des Arbeitgebers, Vorkehrungen im Bereich der Nichtberufsunfälle zu unternehmen.

Es ist aber eindeutig, dass Unfälle ausserhalb des Arbeitsbereichs (Nichtberufsunfälle) in Bezug auf die Absenzen und die Kosten einen bedeutend grösseren Umfang einnehmen als die Berufsunfälle. In Anbetracht der hohen Absenzen, die nichtberufliche Unfälle verursachen, sind Aktionen und Instruktionen zur Prävention im Freizeitbereich von grossem Eigeninteresse für jeden Betrieb. Entsprechende Vorkehrungen sind deshalb ein integraler Bestandteil des betrieblichen Sicherheitskonzepts.

## 13. Absenzenmanagement

Unfälle und Krankheiten und die dadurch verursachten Abwesenheiten vom Arbeitsplatz verursachen dem Betrieb beträchtliche direkte und indirekte Kosten (Versicherungskosten wie Taggelder, Heilungskosten, Renten etc.; betriebliche Kosten wie Lohnfortzahlung während Karenzfrist, Lohn für Ersatz-Arbeitskraft, Kosten für Produktionsausfall, Verzögerungen, Sachschäden, Abklärungen, Experten etc.). Absenzen wirken sich auf die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Betrieb und die Leistungsbereitschaft negativ aus.

Die genaue und systematische Erfassung und Analyse der Absenzen (Gründe, Dauer, Kosten) ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Anordnung geeigneter Massnahmen zur Verhütung von Unfällen und zur Reduktion der Krankheitsursachen auf technischer, organisatorischer und personeller Ebene.

### Weitere Aspekte des Sicherheitskonzepts

Die dem betrieblichen Sicherheitskonzept für „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ zugrundeliegenden gesetzlichen Grundlagen fokussieren auf dem Schutz der Mitarbeitenden. Das Sicherheitskonzept ist aber so angelegt, dass auch der Schutz und die Sorge um Bewohnerinnen und Bewohner, Besucherinnen und Besucher, Dritte, etc. ohne weiteres bei der Umsetzung integriert werden können. Nachstehend zählen wir summarisch verschiedene weitere „Sicherheitsaspekte“ auf.

In engerem Zusammenhang mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ stehen z.B. folgende Themen:

Hinweis: Bei der nachfolgenden Aufzählung ist das jeweilige IQM Formular oder Dokument zu nennen.

Thema	Bei zeka geregelt:
Absenzenmanagement	Ja
Erfassung und Meldewesen von Unfällen und anderen Ereignissen (inkl. „Beinaheunfälle“)	Ja
„Business Continuity“, Pandemiekonzept, Sicherheit in der Weiterführung in Krisenfällen	Ja
Sicherheit bei der Durchführung von Veranstaltungen	Ja
Behindertengerechtes Bauen und andere behindertengerechte Leistungen	Ja
Hygienekonzept Pflege, Betreuung	Ja
Hygienekonzept Küche, Gastronomie	Ja
Sicherheit von Besucherinnen und Besuchern, Bewohnerinnen und Bewohnern, Anwohnerinnen und Anwohnern, Dritten (Verantwortung gegenüber Bewohnerinnen und Bewohnern)	Ja
Krisenkonzept und Krisenkommunikationskonzept	Ja





Haftung und Verantwortung / Versicherungen (Betriebshaftpflicht etc.)	Ja
Gebäudesicherheit (Gebäudechecks)	Ja (Gebäudeinstandhaltung/-planung/ Sanierungsplanung)
Gesundheitsförderung / Betriebliches Gesundheitsmanagement	Durch GL als sep. Projekt zu prüfen

Die obenstehenden Themen sind von der EKAS-Richtlinie (Eidgenössische Kommission für Arbeitssicherheit), dem Arbeitsgesetz und dem Unfallverhütungsverordnung nicht vorgeschrieben, können aber andere Rechtsgrundlagen haben.  
Alle diese Themen sind in bei zeka gemäss IQM geregelt und werden periodisch überprüft und aktualisiert.

Nicht in Zusammenhang mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stehen z.B. folgende „Sicherheiten“ und weitere „Obliegenheiten“:

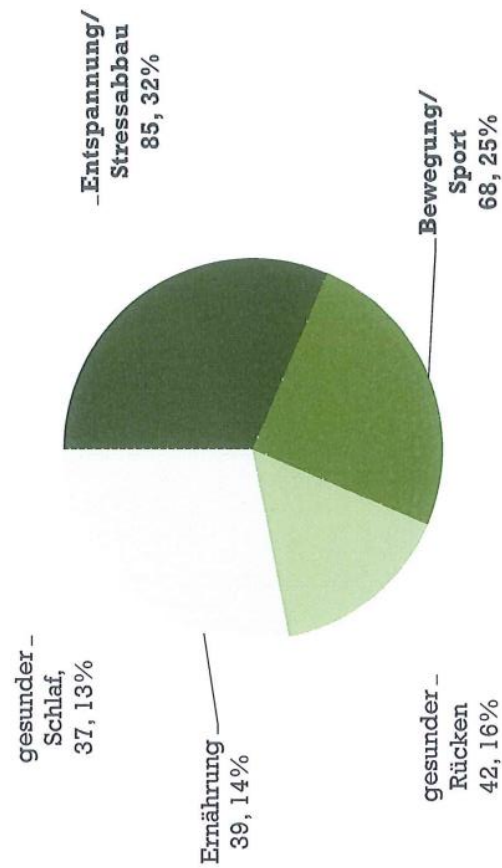
Thema	Bei zeka geregelt:
Datenschutz und Datensicherheit	Gem. gesetzlichen Vorschriften
Aufbewahrungspflicht, Archivsicherheit	Gem. Archivierungsplan 5.10
IT-Sicherheit	Gem. IT-Prozess 3.20
Finanzielle Sicherheit	Gem. Finanzmanagementprozess 1.40
Schliesssysteme, Zutrittsberechtigungen	Gem. Schlüsselverwaltung Infrastrukturprozess 3.30

## Bevorzugte Maßnahmen



let's change – for good

**Bei Massnahmen im Bereich  
Gesundheitsförderung im Unternehmen würde  
ich folgendes Thema bevorzugen:**



n = 271

## Zusammenfassung



let's change - for good

### Handlungsbedarf

Bereiche mit großem Verbesserungspotential → **Maßnahmen erforderlich:**

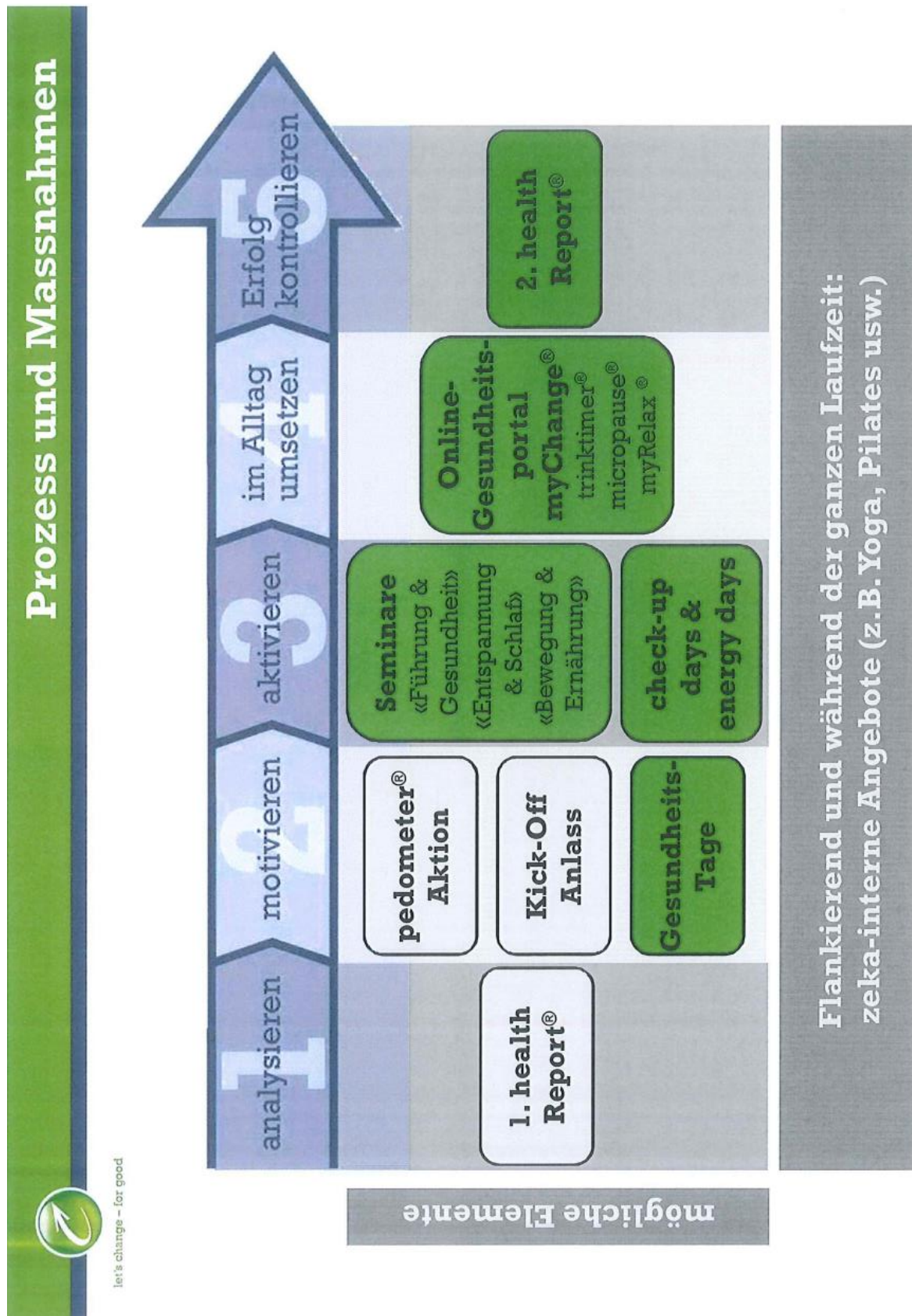
- **Entspannungsverhalten** (Entspannungstechniken lernen, Übungen für den Alltag, Ruheraum)
- **Ernährungsverhalten** (Kurs für gesunde Ernährung, Optimierung der Verpflegung im Ristoro)
- **Bewegungsverhalten** (Tipps & Motivation für gesunde Bewegung, Angebote für Nichtsportler)
- **Life Balance** (Umgang mit Zeit, Herausforderung Schichtarbeit, Arbeitszeiten, Pausenkultur)
- **Schlafqualität** (Informationen zur Förderung der Schlafqualität, emotionale Belastung/Abgrenzung)
- **Ergonomie** (Temperaturen Sommer, Luftqualität, Licht, Lärm, mehr Platz, Rückenschulung/Massage)

### Stärken

Bereiche mit ausgeprägten Stärken → **Maßnahmen beibehalten:**

- **Teamklima**
- **Führung**
- **Wertschätzung**
- **Arbeitsengagement**





vertraulich – confidential !

fit im job<sup>®</sup>

## Zusammenfassung Burnout-Gefährdung (anonym)

Die vorliegende Zusammenfassung zeigt basierend auf der Gesundheitsbefragung (healthReport<sup>®</sup>) von September 2014 die Burnout-Gefährdung auf. Die Gesundheitsbefragung wurde von 274 Mitarbeitenden ausgefüllt (n=274). Die Datensätze wurden anonymisiert (ohne Namen) ausgewertet.

### Burnout-Gefährdung gesamt

In der Gesundheitsbefragung wurde ein validiertes Befragungsinstrument zur Burnout-Gefährdung eingesetzt. Bei den 16 Fragen zur Burnout-Gefährdung wurde von den Befragten insgesamt 160 Mal die schlechteste oder die zweit schlechteste Antwort ausgewählt. Nachfolgend sind die Fragen mit den schlechtesten Bewertungen aufgeführt:

36 x	«Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht.»
35 x	«Den ganzen Tag zu arbeiten ist für mich wirklich anstrengend.»
23 x	«Ich möchte nur meine Arbeit tun und in Ruhe gelassen werden.»
14 x	«Ich fühle mich durch meine Arbeit gefühlsmässig erschöpft.»
14 x	«Ich fühle mich wieder müde, wenn ich morgens aufstehe & den nächsten Arbeitstag vor mir habe.»
12 x	«Meine Begeisterung für meine Arbeit hat abgenommen.»

10 negativ formulierte Fragen			6 positiv formulierte Fragen			Total Antworten
«trifft voll & ganz zu»	«trifft überwiegend zu»	Total Antworten «trifft voll & ganz zu» & «trifft überwiegend zu»	«trifft überhaupt nicht zu»	«trifft überwiegend nicht zu»	Total Antworten «trifft überhaupt nicht zu» & «trifft überwiegend nicht zu»	Negative Fragen («trifft voll & ganz zu» & «trifft überwiegend zu») Positive Fragen («trifft überhaupt nicht zu» & «trifft überwiegend nicht zu»)
36	111x	147x	12x	1x	13x	160x

### Burnout-Gefährdung pro Mitarbeitenden

Die Burnout-Gefährdung wurde pro Mitarbeitenden (MA) anonymisiert ermittelt. Die Einteilung in Gefährdungstufen ist abhängig von der Anzahl schlecht bewerteter Fragen pro Mitarbeitenden:

Gefährdungsstufe 1 (GS1)	=	4 - 6 Antworten pro MA	=	<b>geringes</b> Burnout-Risiko
Gefährdungsstufe 2 (GS2)	=	7 - 10 Antworten pro MA	=	<b>mittleres</b> Burnout-Risiko
Gefährdungsstufe 3 (GS3)	=	11 - 16 Antworten pro MA	=	<b>hohes</b> Burnout-Risiko/Burnout-Erkrankung

GS1 (geringes Risiko)		GS2 (mittleres Risiko)		GS3 (hohes Risiko)	
Anzahl MA	in Prozent	Anzahl MA	in Prozent	Anzahl MA	in Prozent
7	2.5%	--	--	--	--

### Interpretation

Bei zeka gibt es aufgrund der Gesundheitsbefragung **7 Mitarbeitende** (2.5% aller Befragten) mit einem Burnout-Risiko der Gefährdungsstufe 1 (geringes Burnout-Risiko). Verbesserungspotential lässt sich in den am häufigsten schlecht bewerteten Fragen erkennen. Folglich sollen die Mitarbeitenden unterstützt werden, damit sie den Arbeitstag weniger anstrengend empfinden und sich danach weniger verbraucht fühlen.

### Abschließende Bemerkungen

Eine Befragung ist lediglich eine Momentaufnahme. Bei Befragungen zu persönlichen Belastungen besteht die Tendenz, Fragen positiver zu bewerten (Effekt der sozialen Erwünschtheit). Daher sind Befragung, Auswertung und Interpretation **keine Garantie** dafür, dass es nicht zu Fällen von Stresserkrankungen (Burnout, Depression, chronisches Erschöpfungssyndrom) kommen kann.



### 3. FÜHRUNG

[illegible]

Geschäftsleitung		1 = Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll = 10 und ganz zu					Weiss nicht
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
31.	Die Geschäftsleitung informiert die Mitarbeiter über wichtige Veränderungen und Entwicklungen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Die Geschäftsleitung hat genügend Kontakt zu den Mitarbeitern .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Die Geschäftsleitung lebt die Unternehmenswerte vor .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. ANREIZE

Mitarbeiterförderung		1 = Stimme überhaupt nicht zu      Stimme voll = 10 und ganz zu										Weiss nicht
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
34.	In diesem Unternehmen habe ich gute Möglichkeiten, mich beruflich weiterzuentwickeln .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Ich kann die interne und externe Aus- und Weiterbildung besuchen, die ich für meine Arbeit benötige .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Das Unternehmen unterstützt mich ausreichend (z.B. Supervision, Gespräche, Teamcoaching, Abteilung Personal) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zielvereinbarung <b>Zielvereinbarungssystem</b>	1 = Stimme über- haupt nicht zu										Stimme voll = 10 und ganz zu										Weiss nicht
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
37. Meine Ziele für das laufende Jahr wurden mit mir besprochen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Bei der letzten Leistungsbeurteilung wurden meine Leistungen nach den vereinbarten Zielen beurteilt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Ich erlebe das Mitarbeitergespräch im Rahmen der Leistungsbeurteilung als motivierend .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[illegible]

Gesundheit		1 = Stimme über- haupt nicht zu										Stimme voll = 10 und ganz zu										Weiss nicht
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
42.	Dieses Unternehmen fördert aktiv die Gesundheit der Mitarbeiter .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Meine Arbeit führt zu keinen nennenswerten psychischen Beschwerden .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Meine Arbeit führt zu keinen nennenswerten körperlichen Beschwerden .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fragen Mitarbeiterbefragung 2015  
nächste Befragung: 2. Halbjahr 2018



## C BGM-Kriterien – Wegleitung von Friendly Work Space



# Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement



# BGM- Kriterien 1-6

### Entwickelt von:

ABB Schweiz  
ALSTOM  
Die Schweizerische Post  
Gesundheitsförderung Schweiz  
ifa Institut für Arbeitsmedizin  
Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung iafob  
MIGROS  
SBB CFF FFS  
SUVA  
SVV Schweizerischer Versicherungsverband  
SWICA

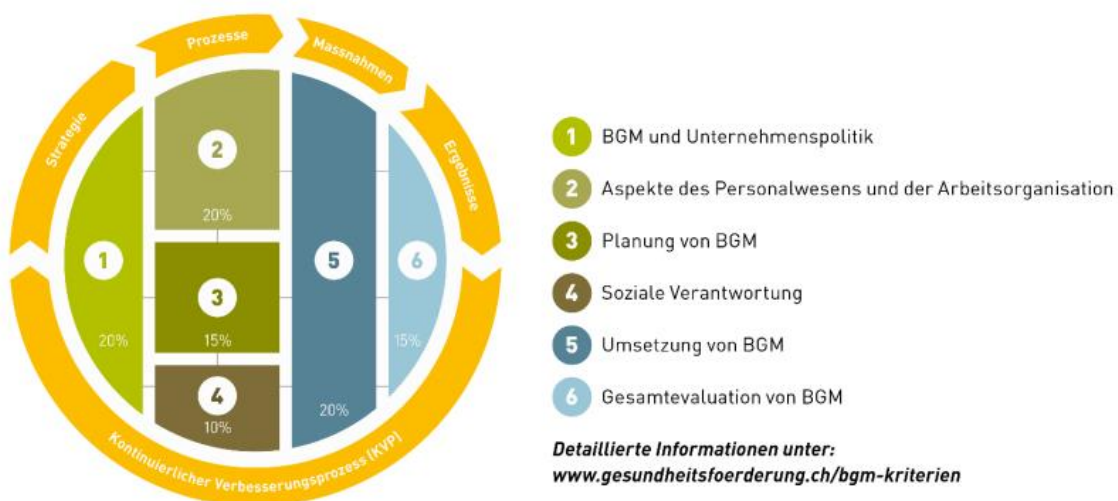
## Übersicht Kriterien

## BGM-Kriterien

## Übersicht BGM-Kriterien

Die BGM-Kriterien lassen sich in Anlehnung an die Qualitätskriterien des ENWHP (1999) in sechs Bereiche einteilen, die zusammengekommen ein umfassendes Bild von der Qualität des BGM ergeben. Die Zusammenstellung der Qualitätskriterien ist angelehnt an das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM).

## DIE SECHS BGM-THEMENFELDER



Die Prozentzahlen stellen die Gewichtung der 6 Kriterien bei der Berechnung des Endergebnisses dar.

Die als Kreis angeordneten Pfeile „Strategie“, „Prozesse“ und „Massnahmen“ stehen für die Voraussetzungen für BGM. Der Pfeil „Ergebnisse“ weist darauf hin, dass jedes BGM-Kriterium als Ergebnis von BGM bewertet und überprüft werden muss. Eine Evaluation des gesamten BGM wird in Kriterium 6 (Gesamtevaluation) im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) gefordert.

## 1 BGM-Kriterium: BGM und Unternehmenspolitik

### BGM-Kriterien

#### BGM-Kriterium 1:

##### Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von betrieblichem Gesundheitsmanagement besteht darin, dass das BGM in Unternehmensleitlinien verankert ist und damit die strategische Bedeutung des BGM untermauert wird. BGM soll als Führungsaufgabe wahrgenommen werden und in bestehende Strukturen und Prozesse eingebettet sein.

#### 1a) Unternehmensleitlinien

**a**

BGM ist Bestandteil von Unternehmensleitlinien. Die Führungskräfte sind verpflichtet, die Inhalte der Unternehmensleitlinien (bspw. Leitbild, Führungsgrundsätze) zu vertreten und sie aktiv umzusetzen.

#### 1b) Ressourcen

**b**

Die Organisation stellt Ressourcen (Budget, Personal, Aus- und Weiterbildung etc.) für das Betriebliche Gesundheitsmanagement zur Verfügung.

#### 1c) Managementbewertung

**c**

Die oberste Leitung der Organisation prüft regelmässig den Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM.

#### 1d) Aus- und Weiterbildung

**d**

Gesundheitsrelevante Themen sind Bestandteil der Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte und Mitarbeitende.

#### 1e) Gesundheitsrelevante Infrastruktur und Angebote und ergonomische Arbeitsbedingungen

**e**

Den Mitarbeitenden stehen gesundheitsrelevante Infrastruktur und Angebote zur Verfügung. Die Organisation fördert die Gesundheit der Mitarbeitenden durch ergonomische Arbeitsbedingungen und entsprechende Befähigung.

**2****BGM-Kriterium:****Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation****BGM-Kriterien****BGM-Kriterium 2:****Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation**

Die wichtigste Aufgabe gesundheitsgerechter Personalführung und Arbeitsorganisation besteht darin, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden bei der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen, zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Dies geschieht durch die Schaffung persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen und die dementsprechende Gestaltung der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsorganisation.

Zudem trifft die Organisation Massnahmen zum Umgang mit Absenzen und zur Wiedereingliederung nach länger dauernder Abwesenheit, fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und fördert die Prävention von gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder Erkrankungen.

**2a) Kompetenzen und gesundheitliche Voraussetzungen****a**

Alle Mitarbeitenden verfügen über die Kompetenzen und gesundheitlichen Voraussetzungen, die sie benötigen, um ihre Arbeitsaufgaben zu bewältigen. Dies wird gezielt im Rahmen der Personalselektion, -führung und -entwicklung sichergestellt.

**2b) Über- und Unterforderung****b**

Die Arbeitsaufgaben sind so organisiert, dass systematische Über- und Unterforderung vermieden werden und folglich psychische und physische Belastungen reduziert werden.

**2c) Entwicklungsmöglichkeiten****c**

Den Mitarbeitenden stehen nicht nur generell Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung offen, sondern Entwicklungsmöglichkeiten werden gezielt durch arbeitsorganisatorische Massnahmen geschaffen.

**2d) Partizipation****d**

Alle Mitarbeitenden erhalten Gelegenheit, sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz aktiv zu beteiligen.

**2e) Mitarbeitendenunterstützung und Förderung des Arbeitsklimas durch Vorgesetzte****e**

Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeitenden und fördern ein gutes Arbeitsklima.

**2****BGM-Kriterium:****Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation****BGM-Kriterien****2f) Umgang mit Absenzen und Massnahmen zur Wiedereingliederung****f**

Die Organisation kümmert sich um kranke und verunfallte Mitarbeitende. Die Organisation trifft Massnahmen zur Wiedereingliederung der Mitarbeitenden, vor wie auch bei der Rückkehr in den Arbeitsprozess nach Arbeitsunfähigkeit.

**2g) Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben****g**

Die Organisation unterstützt durch gezielte Massnahmen die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

**2h) Präventionsmassnahmen und Anlaufstellen****h**

Die Organisation setzt präventive Massnahmen um und definiert konkrete Vorgehensweisen und Anlaufstellen zu den Themen Mobbing, sexuelle Belästigung, Sucht u.a.m.

**3****BGM-Kriterium:****Planung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement****BGM-Kriterien****BGM-Kriterium 3:****Planung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement**

Gegenstand der Planung ist die Bildung einer BGM-Stelle und eines Steuergremiums BGM.

Wesentliche Bestandteile sind die Festlegung der Ziele und die Information aller Mitarbeitenden über das BGM.

**3a) BGM-Stelle und -Steuergremium****a**

Eine für das BGM verantwortliche Stelle und ein Steuergremium sind eingesetzt, welche die BGM-Massnahmen planen, überwachen, auswerten und die Nachhaltigkeit lancierter Massnahmen gewährleisten. In dieser BGM Organisationsstruktur sind die gesundheitsbezogenen Schlüsselfunktionen der Organisation vertreten.

**3b) BGM-Ziele (strategisch und operativ)****b**

Die Organisation verfolgt mit dem BGM strategische, übergeordnete Ziele. Diese Ziele werden durch mess- oder beurteilbare Kenngrössen und Indikatoren operationalisiert (operative BGM-Ziele).

**3c) BGM-Kommunikation****c**

Alle Mitarbeitenden werden über die Vorhaben zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement informiert.

## 4 BGM-Kriterium: Soziale Verantwortung

### BGM-Kriterien

#### BGM-Kriterium 4:

##### Soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility\*)

Für den Erfolg Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist auch entscheidend, ob und wie die Organisation ihrer Verantwortung im Umgang mit den natürlichen Ressourcen gerecht wird. Soziale Verantwortung schliesst die Rolle der Organisation gegenüber den eigenen Mitarbeitenden als auch gegenüber anderen Anspruchsgruppen im Umfeld der Organisation mit ein.

\*CSR umschreibt den Beitrag der Wirtschaft zu einer Nachhaltigen Entwicklung und steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitenden (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit dem Umfeld im Gemeinwesen (Gemeinwesen).

Internationaler Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung:

##### Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen (ISO 26000)

Die ISO 26000 ist ein Leitfaden, der Orientierung und Empfehlungen gibt, wie sich Organisationen jeglicher Art verhalten sollten, damit sie als gesellschaftlich verantwortlich angesehen werden können. Der Leitfaden wurde im November 2010 veröffentlicht und seine Anwendung ist freiwillig. ISO 26000 ist keine zertifizierbare Managementsystem-Norm.

#### 4a) Erwerbs- oder leistungsverminderte Arbeitnehmende

**a**

Die Organisation bietet Beschäftigungsmöglichkeiten an für Personen mit einer Leistungs- oder Erwerbsverminderung.

#### 4b) Engagement im Interesse des Gemeinwohls

**b**

Die Organisation unterstützt aktiv gesundheitsförderliche, soziale und kulturelle Initiativen.

#### 4c) Umweltschutz

**c**

Die Organisation trifft Vorkehrungen, mit denen schädliche Auswirkungen auf Mensch und Umwelt so weit wie möglich ausgeschlossen werden.



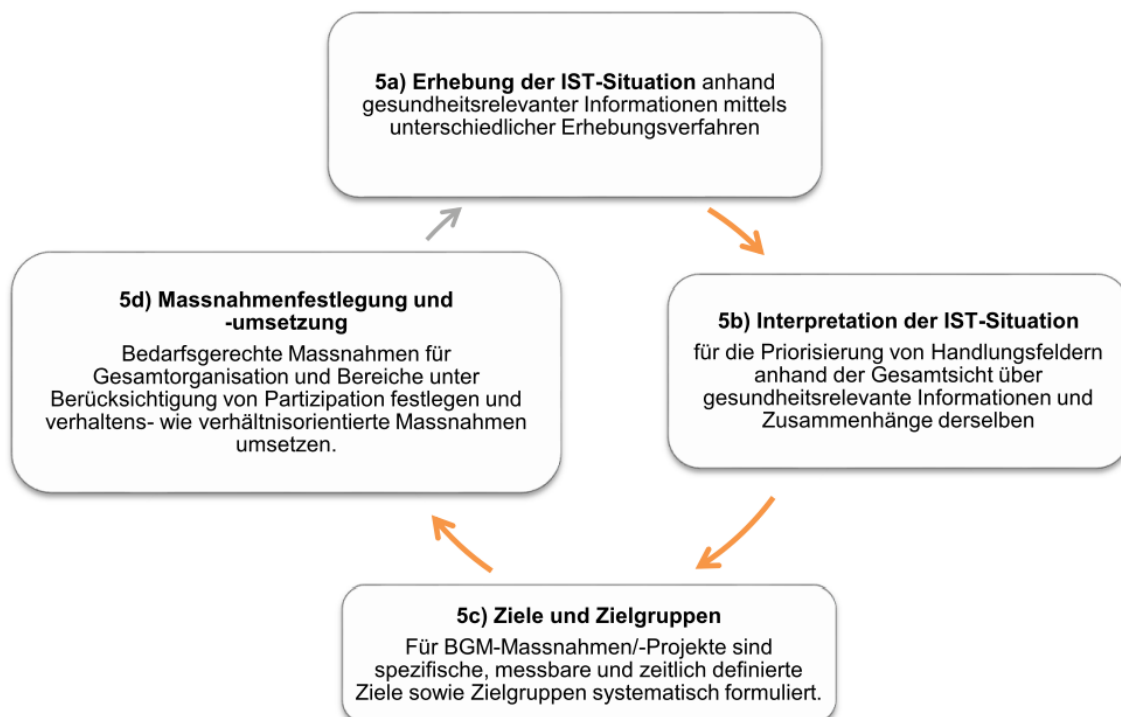
## 5

**BGM-Kriterium:****Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement****BGM-Kriterien****BGM-Kriterium 5:****Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement**

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst Massnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung und zur Unterstützung gesundheitsgerechten Verhaltens. Erfolgreich ist es dann, wenn diese Massnahmen systematisch geplant, durchgeführt, evaluiert und verbessert werden. Gegenstand der Umsetzung sind eine regelmässige Erhebung der IST-Situation, deren Interpretation und die daraus resultierenden Ziele, Zielgruppen, Massnahmenfestlegung und -umsetzung.

Die Festlegung und Umsetzung von Massnahmen im Rahmen des BGM folgt gemäss Kriterium 5 folgendem Regelkreis, wobei die Schritte 5c) und 5d) auch parallel erfolgen können:

Abbildung 5.1: Regelkreis zum BGM-Kriterium 5

**5a) Erhebung der IST-Situation****a**

Die BGM-Massnahmen basieren auf einer periodisch aktualisierten Erhebung der IST-Situation, die sich auf gesundheitsrelevante Kennzahlen und Dimensionen stützt.

**5b) Interpretation der IST-Situation****b**

Basierend auf den Ergebnissen der Erhebung der IST-Situation sind dringliche und strategisch relevante Themen und Mitarbeitendenbedürfnisse zu eruieren und zu priorisieren.



**5****BGM-Kriterium:**

Umsetzung von Betrieblichen Gesundheitsmanagement

BGM-Kriterien

**5c) Ziele und Zielgruppen für BGM-Massnahmen und -Projekte****C**

Mit den BGM-Massnahmen verfolgt die Organisation Ziele, die sich anhand der gesundheitsrelevanten Informationen (5a und 5b) ableiten lassen. Für BGM-Massnahmen und -Projekte werden bewertbare Ziele und Zielgruppen festgelegt.

**5d) Massnahmenfestlegung und -umsetzung****d**

Die Festlegung von BGM-Massnahmen basiert auf der Interpretation der systematisch erhobenen gesundheitsrelevanten Informationen und den daraus abgeleiteten Zielen. Davon ausgehend sind zielgerichtete Massnahmen abzuleiten und zu terminieren. Es werden sowohl Massnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeits- und Organisationsgestaltung als auch Massnahmen zur Förderung gesundheitsgerechten Verhaltens durchgeführt und miteinander verknüpft. Der Stand der Massnahmenumsetzung wird regelmässig überprüft.

## 6

**BGM-Kriterium:****Gesamtevaluation von Betrieblichem Gesundheitsmanagement****BGM-Kriterien****BGM-Kriterium 6:****Gesamtevaluation von Betrieblichem Gesundheitsmanagement**

Die Evaluation beurteilt die Wirkung von BGM hinsichtlich seiner Relevanz, Erreichung der Ziele, Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit mit Kenngrössen, welche kurz-, mittel- und langfristig erhoben werden. Die Evaluation prüft ebenfalls die Planung sowie den Umsetzungsprozess.

**Wesentliche Aspekte der Evaluation von BGM**

Die Evaluation beschäftigt sich hauptsächlich mit folgenden vier elementaren Aspekten:

- *Relevanz*: Tut BGM für dessen Zielgruppe(n) das Richtige, ist es für diese von Bedeutung?
- *Verlauf*: Tut BGM das, was es zu tun beabsichtigt?
- *Effektivität (Wirksamkeit)*: Sind seine Aktivitäten geeignet, um seine Ziele zu erreichen? Zeigt es Wirkung? In welchem Ausmass sind seine Ziele erreicht worden oder nicht?
- *Effizienz*: Ist BGM wirtschaftlich, d.h. setzt es seine Ressourcen effizient ein?

**6a) Evaluationskenngrössen****a**

Die Wirkung des BGM ist anhand von Evaluationskenngrössen aus folgenden Bereichen zu beurteilen:

- Gesundheitsrelevante Kennzahlen (Absenzen, Unfälle, Fluktuation u.a., siehe 5a)
- Gesundheitsrelevante Dimensionen (Belastungen, Ressourcen u.a., siehe 5a)
- Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzvorkehrungen
- Rückschlüsse auf wirtschaftliche Faktoren wie Produktivität, Kosten-Nutzen-Bilanzen, Kundenzufriedenheit u.a.

Diese Bereiche werden systematisch evaluiert.

**6b) Vorgehen der Gesamtevaluation****b**

Für die Evaluation sind das Evaluationsverfahren und der Zeitraum der Erhebungen festzulegen. Die Ergebnisse sind zu dokumentieren. Aus der Evaluation müssen Konsequenzen gezogen werden.

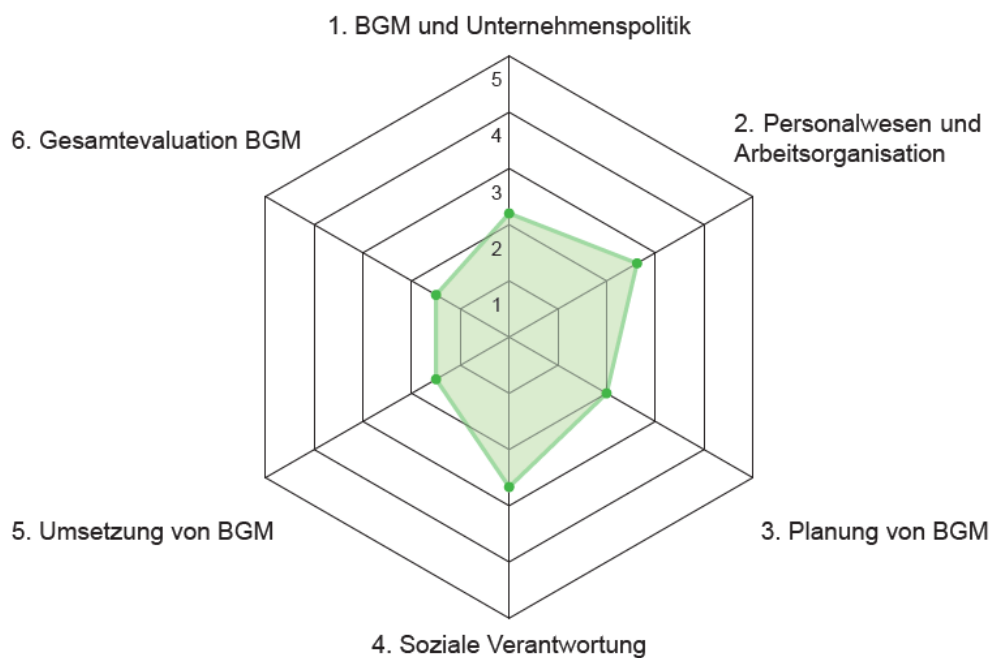
## D Auswertung des Friendly Work Space Checks

## Resultate BGM-Check

Ihr gewichteter Gesamtwert ist: **2.06**

Bei der Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements besteht noch Verbesserungspotential. Gesundheitsförderung Schweiz unterstützt Sie gerne dabei, noch bestehende Lücken zu schliessen. So können gute Voraussetzungen für den Erhalt des Labels Friendly Work Space geschaffen werden.

Genauere Angaben finden Sie in der Tabelle unterhalb der Grafik.



	1 BGM und Unternehmenspolitik	2 Personalwesen & Arbeitsorg	3 Planung von BGM	4 Soziale Verantwortung	5 Umsetzung von BGM	6 Evaluation von BGM
Maximale Punktzahl	25	40	15	15	20	10
Gewichtungsfaktor	0.2	0.2	0.15	0.1	0.2	0.15
a	3	3	2	3	2	2
b	2	3	2	1	1	1
c	2	2	2	4	1	-
d	2	2	-	-	2	-
e	2	3	-	-	-	-
f	-	2	-	-	-	-
g	-	3	-	-	-	-
h	-	3	-	-	-	-
Total	11	21	6	8	6	3
Kriterienwert	2.20	2.62	2.00	2.67	1.50	1.50
Gesamtwert	2.06					

## E Projektvereinbarung



Projektvereinbarung  
Bachelorarbeit Julia Iten

### **Projekt:**

**Qualitative Evaluation der vorhandenen Massnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement bei zeka**

### **1. Kurzbeschreibung**

#### 1.1 Ausgangslage

zeka unternimmt bereits einiges in der betrieblichen Gesundheitsförderung. In Zukunft ist es das Ziel ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement zu implementieren, welches auf der obersten Führungsebene verankert ist. Im Sinne der Arbeitgeberattraktivität und um Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern zu generieren schwebt zeka in den kommenden Jahren zudem die Auszeichnung mit dem Label „Friendly Work Space“ vor.

#### 1.2 Übergeordnete Ziele

- Überprüfung der bereits vorhandenen Massnahmen im Bereich BGM (Standortbestimmung) anhand Interviews mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung der zeka
- In einem zweiten Schritt werden mittels einer qualitativen Gap-Analyse die BGM-Massnahmen aufgezeigt, welche gemäss den Qualitätskriterien des „Friendly Work Space“ zusätzlich zur Erlangung des Labels notwendig sind

#### 1.3 provisorische Fragestellungen

1. Welche Massnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement werden bei zeka bereits eingesetzt?
2. Wie werden die bisherigen Massnahmen von den Mitgliedern der Geschäftsleitung bewertet und welche zusätzlichen Massnahmen wünschen sie sich?
3. Welche Massnahmen sind zusätzlich zur Erlangung des Labels „Friendly Work Space“ gemäss den Qualitätskriterien der Gesundheitsförderung Schweiz notwendig?

### **2. Organisation**

#### 2.1 Auftraggeber

zentren körperbehinderte Aargau (zeka)

#### 2.3 Projektorganisation

Externes Projektteam: Namentlich Julia Iten, welche durch eine kompetente, fachkundige Betreuungsperson der Fachhochschule Nordwestschweiz unterstützt wird

---



Projektvereinbarung  
Bachelorarbeit Julia Iten

## 2.4 Daten / Meilensteine

Meilenstein	Termin	Beschrieb (Zwischenziele bzw. Ziele der einzelnen Phasen, Indikatoren)
Organisation und Kommunikation der Bachelorarbeit mit Praxispartner und der Fachhochschule Nordwestschweiz	Dezember 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestätigung der FHNW</li> <li>von beiden Seiten unterzeichnete Projektvereinbarung</li> </ul>
Detaillierte Literaturrecherche, Erstellen des Interviewleitfadens	Januar und Februar 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellen des Literaturkapitels der Bachelorarbeit</li> <li>Vorbereitung für die qualitative Erhebung der Daten</li> </ul>
Durchführen der Interviews mit den Mitgliedern der GL	Anfang März – Mitte März 2018	
Analyse der Daten	Mitte März – Ende März 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auswertung der Daten, Formulieren von Ergebnissen</li> <li>Erstellen des Interviewleitfadens für das Interview mit der Gesundheitsförderung Schweiz (Friendly Work Space)</li> </ul>
Durchführen des Experteninterview mit Gesundheitsförderung Schweiz	Anfangs April 2018	
Analyse der Daten	Mitte April 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulieren von Ergebnissen</li> </ul>
Schreiben der Bachelorarbeit	Mitte April – anfangs Juni 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einleitung, Literaturkapitel, Methoden, Präsentation der Ergebnisse, Verfassen von Handlungsempfehlungen</li> </ul>
Abgabe der Bachelorarbeit	Anfangs Juni 2018	

## 2.5 Mögliche Projektrisiken und Massnahmenoptionen

Risiken	Massnahmen
Probleme bei der Terminplanung für Interviews	Interviewdaten werden mindestens 1 Monat im Voraus den Interviewenden vereinbart

## 3. Aufwand / Kostendach

### 3.1 Finanzen

Bezeichnung	Kosten in CHF
Unkostenbeitrag der Fachhochschule Nordwestschweiz	1'620.00
<b>Total CHF</b>	<b>1'620.00</b>



Projektvereinbarung  
Bachelorarbeit Julia Iten

#### 4. Controlling

Berichterstattung an Auftraggeber:

- Termine Projektzwischenberichte und Projektschlussbericht (gemäss Meilensteine / Phasen)
- Die Zwischen- bzw. Abschlussberichte geben mindestens Auskunft über:
- Stand der Arbeit:
  - Zielerreichung
  - Angefallene Kosten
  - Arbeitskultur
  - Anträge an Auftraggeber

#### 5. Unterschriften

Ort

Ort

Datum

Datum

Auftraggeber

Ueli Speich  
Stiftungsleiter

Frau Monika Maibach  
Bereichsleiterin HR

.....

Projektleitung

Frau Julia Iten

.....

## F Interviewleitfaden für Führungskräfte bei zeka

### Ausschnitt aus dem Interviewleitfaden Führungskräfte bei zeka

Name der interviewten Person	
Datum, Zeit	
Ort	
Bemerkungen	

#### **Begrüssung und Einleitung**

Sehr geehrte/r Herr/Frau...

Ich begrüsse Sie herzlich zum Interview und ich bedanke mich, dass Sie sich Zeit nehmen. Ich bin Studentin im Studiengang angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten. Im Auftrag von zeka sowie im Rahmen meiner Bachelorarbeit wird diese Erhebung durchgeführt.

#### **Inhalt Interview:**

zeka unternimmt bereits einiges in der betrieblichen Gesundheitsförderung. In Zukunft ist es das Ziel ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement zu implementieren, welches auf der obersten Führungsebene verankert ist. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit wird eine qualitative Ist-Analyse zur vorhandenen betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt.

#### **Organisatorisches**

13 Interviews werden mit sämtlichen Geschäftsleitungsmitgliedern und Teamleiterinnen durchgeführt. Die Erhebung dauert von anfangs März bis Mitte März.

#### **Ablauf**

Das Interview dauert voraussichtlich zwischen 30-40 min. Das Interview wird zwecks besserer Auswertung mit einem Tonbandaufnahmegerät aufgezeichnet. Die Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet, so dass kein Rückschluss auf Sie möglich ist.

Ich danke Ihnen bereits jetzt für Ihre Teilnahme. Ihr Beitrag zu dieser Erhebung ist von grosser Wichtigkeit. Falls Sie selber Fragen haben, oder Ihnen eine Frage unklar erscheint, können Sie sich jederzeit melden.

<b>Nr.</b>	<b>Thema</b>	<b>Frage</b>
<b>1</b>	<b>Einstieg</b>	Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.
<b>2</b>		Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?
<b>3</b>	<b>Voraussetzungen für den Erfolg im BGM</b>	Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?
<b>4</b>		Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?
<b>5</b>	<b>Aspekte zur Schaffung persönlicher- und gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen und Aufgabengestaltung</b>	Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?
<b>6</b>		Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?
<b>7</b>	<b>Planung von BGM</b>	Welche Personen sind zurzeit für das BGM bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?



<b>Nr.</b>	<b>Thema</b>	<b>Frage</b>
<b>8</b>	<b>Soziale Verantwortung</b>	Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.
<b>9</b>	<b>Gesamtevaluation von BGM</b>	Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?
<b>10</b>		Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?
	Wir sind bereits am Ende des Gesprächs angelangt. Gibt es noch etwas was Ihnen als wichtig erscheint, aber nicht abgefragt wurde? Haben Sie sonst noch eine Frage?	<b>Abschluss</b>

## G Interviewleitfaden intern

### Interviewleitfaden Führungskräfte bei zeka

Name der interviewten Person	
Datum, Zeit	
Ort	
Bemerkungen	

#### Begrüssung und Einleitung

Sehr geehrte/r Herr/Frau...

Ich begrüsse Sie herzlich zum Interview und ich bedanke mich, dass Sie sich Zeit nehmen. Ich bin Studentin im Studiengang angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten. Im Auftrag von zeka sowie im Rahmen meiner Bachelorarbeit wird diese Erhebung durchgeführt.

#### Inhalt Interview:

zeka unternimmt bereits einiges in der betrieblichen Gesundheitsförderung. In Zukunft ist es das Ziel ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement zu implementieren, welches auf der obersten Führungsebene verankert ist. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit wird eine qualitative Ist-Analyse zur vorhandenen betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt. Ziel dieses Interview ist es, möglichst viele Informationen ihrerseits sowie ihre Einstellung zum Thema BGM bei zeka zu erhalten.

#### Organisatorisches

13 Interviews werden mit sämtlichen Geschäftsleitungsmitgliedern sowie mit der erweiterten Geschäftsleitung durchgeführt. Die Erhebung dauert von anfangs März bis Mitte März.

#### Ablauf

Das Interview dauert voraussichtlich zwischen 30-40 min. Das Interview wird zwecks besserer Auswertung mit einem Tonbandaufnahmegerät aufgezeichnet. Die Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet, so dass kein Rückschluss auf Sie möglich ist.

Ich danke Ihnen bereits jetzt für Ihre Teilnahme. Ihr Beitrag zu dieser Erhebung ist von grosser Wichtigkeit. Falls Sie selber Fragen haben, oder Ihnen eine Frage unklar erscheint, können Sie sich jederzeit melden.

Nr.	Thema	Frage	Quelle
1	Einstieg	Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.	Eigene Fragestellung
2		Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?	Eigene Fragestellung
3	Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik	Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu? Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch? ▪ Z. B. Rekrutierung, Arbeitgeberattraktivität	BGM-Kriterium 1a, 20% Gewicht Qualitätskriterien von FWS
4		Wie ist das BGF bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?	BGM-Kriterium 1a, 20% Gewicht Qualitätskriterien von FWS
5		Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGF bei zeka überprüft?	BGM-Kriterium 1c, 20% Gewicht Qualitätskriterien von FWS
6	Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation	Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?	BGM-Kriterium 2d, 20% Gewicht Qualitätskriterien von FWS
7		Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?	BGM-Kriterium 2g, 20% Gewicht BGM-Kriterium 1a) Qualitätskriterien von FWS

Nr.	Thema	Frage	Quelle
8	Planung von BGM	Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?	BGM-Kriterium 3a, 15% Gewicht Qualitätskriterien von FWS KMU-vital MMB 5.3
9	Soziale Verantwortung	Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.	BGM-Kriterium 4, 10% Gewicht Qualitätskriterien von FWS
10	Gesamtevaluation von BGM	Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?	BGM-Kriterium 6a, 15% Gewicht Qualitätskriterien von FWS KMU-vital MMB 4.0 JD-R Modell
11		Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?	BGM-Kriterium 6a, 15% Gewicht Qualitätskriterien von FWS JD-R Modell
	Massnahmen BGF	Zur Überprüfung der Massnahmen bitte ich Sie folgenden Kurzfragebogen auszufüllen und in den Kästchen Kreuze zu setzen.  Dauer: 3 Min.	KMU-vital MMB 6

Nr.	Thema	Frage	Quelle
12		Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?	Eigene Fragestellung
13		Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?	Eigene Fragestellung
	Wir sind bereits am Ende des Gesprächs angelangt. Gibt es noch etwas was Ihnen als wichtig erscheint, aber nicht abgefragt wurde? Haben Sie sonst noch eine Frage?	<b>Abschluss:</b> Ich bedanke mich für das sehr informative Gespräch und Ihren wichtigen Beitrag zur dieser Erhebung.	

**Material pro Interview:**

- 2x Weisses Blatt für Notizen
- 3x Ausdruck KMU-vital Managementbefragung Aufgabe 6
- 1x Kugelschreiber, 1x Diktiergerät
- 2x ausgedruckte Versionen dieses Interviewleitfadens

## H Kurzfragebogen/Managementbefragung aus KMU-vital

## Managementbefragung: Massnahmen im BGF

Bitte beantworten Sie nachfolgend alle Fragen wahrheitsgetreu und setzen Sie ein Kreuz in eines der Kästchen.

	<b>Werden die folgenden BGF-Massnahmen bei zeka vollumfänglich, teilweise oder überhaupt nicht eingesetzt respektive durchgeführt?</b>	<b>vollumfänglich</b>	<b>teilweise</b>	<b>(noch) nicht</b>
1	Schulung/Beratung zum Thema "physische Belastung" (z.B. Rückenschulung, Kurse zum Thema Heben, Sitzen oder Bildschirmarbeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	ergonomische Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Gesundheitsstühle, Info-Blätter zu gesunder Körperhaltung, spezielle Computer-Tastaturen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Schulung/Beratung zum Thema Sucht(-prävention) (z.B. zu Alkohol, Tabakkonsum)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Angebote und Aktionen zum Gesundheitsverhalten (z.B. Ernährungs-, Bewegungs-, Entspannungskurse, Gesundheitstage, Betriebssportangebote)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Richtlinien, Verhaltenskodizes (z.B. schriftliche Regelungen zu Rauchen, Alkoholkonsum, Diskriminierung oder sexueller Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	medizinische Vorsorgeuntersuchungen und -behandlungen (z.B. Blutdruck- und Cholesterinmessung, vorbeugende Grippeimpfungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Bereitstellung gesundheitsrelevanter Einrichtungen (z.B. Kantine, Pausen-/Ruheräume, Fitnessraum)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Seminar/Workshop für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen zu den Themen Teamfähigkeit und/oder Konfliktbewältigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Rückkehrgespräche mit Mitarbeitenden nach (krankheitsbedingter) Abwesenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	frühzeitige Problemabklärung und gezielte Unterstützung / Wiedereingliederung bei/nach längerer Arbeitsunfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Führungskräfte-Schulung zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Massnahmen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## I Transkriptionen der Experteninterviews

### Transkription Interview A

1 *Begrüssung und Einleitung*

3 *Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.*

5 "Ich bin Teamleiterin Mittel- und Oberstufe. Ich arbeite jetzt 80% da und bin erst im 2. Jahr  
6 da, vor 1.5 Jahren fing ich an. Unterstellt sind mir direkt 32 Mitarbeitende aus den Berei-  
7 chen schulische Heilpädagogik, Therapien also Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie,  
8 Fachlehrpersonen und pädagogische Assistenten. Ich bin sicher vor allem für die personelle  
9 Führung zuständig, Schüleraufnahmen, Überprüfungen, dass die Ziele von den Schülern  
10 eingehalten werden, Verlaufsassessments und Schüleraustritte. Das sind so die Haupttätig-  
11 keiten. Die ganzen Stundenplanung gehört dazu, die Pensenplanung."

13 *Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

15 "Gesundheit allgemein finde ich ein sehr wichtiges, wertvolles Gut. Es beinhaltet für mich  
16 physische und psychische Gesundheit. Ich habe auch das Gefühl, nur wenn man gesund  
17 ist, funktional ist. Dass man gut arbeiten kann und das man gerne arbeitet und das man erst  
18 dann Leistung erbringen kann. Darum hat es für mich eigentlich einen sehr grossen Stel-  
19 lenwert. Das man sich auch um die Gesundheit der Mitarbeitenden kümmert, absolut. Jetzt  
20 am Arbeitsplatz ist halt für mich, alleine der Arbeitsplatz sollte gesundheitsfördernd einge-  
21 richtet sein. Anpassungen am Computer, so ein bisschen auf dieser Ebene. Allgemein ist  
22 halt, dass man wie probiert, so gut wie möglich Belastungen auf ein Minimum zu reduzieren  
23 oder ein tragbares Minimum. Das ist dann ja auch sehr individuell was jemand als Belas-  
24 tung empfindet und was nicht."

26 *Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu?*

28 Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

30 *Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

32 "Ich glaube, das ist das was ich vorher gesagt habe. Wenn ich gesund bin und wenn ich  
33 mich gesund fühle und wenn ich das Gefühl habe mein Arbeitgeber kümmert sich um meine  
34 Gesundheit und es ist ihm wichtig, dass ich gesund bin, dann bringe ich bessere Leistun-  
35 gen. Dasselbe denke ich auch von meinen Mitarbeitenden."

37 *Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

39 "Ich bin noch nicht solange da. Ich weiss das sicher mit fit im job, fit bei zeka sehr viel ge-  
40 macht worden ist. Es hat vorgängig mal eine Befragung gegeben, wo Probleme bestehen,  
41 wo Lücke bestehen, wo ein Gap ist, das habe ich nicht bekommen. Ich habe einfach die  
42 diverse Angebote mitbekommen, sei das Fit über den Mittag, Nähen oder eine Kochrunde  
43 hat es neu gegeben, Joggen über den Mittag. So ein bisschen die Sachen. Eine grosse  
44 Rolle nimmt die Führungskraft dort ein, dass es ein betriebliches Jahresziel gewesen ist.  
45 Das man das auch in den Qualifikationsgesprächen angesprochen haben. Das sich die  
46 Mitarbeitenden Jahresziele genommen haben, wo für ihre Gesundheit mitanspricht. Das ist  
47 sicher Thema, wenn es jemanden nicht gut, dass man hinsichtlich Gesprächen probiert sie  
48 zu beraten. Ich bin offen für die Anliegen der Mitarbeitenden. Ich habe auch das Gefühl das  
49 wir hier allgemein bei zeka ein offenes Klima haben, dass man so Sachen auch ansprechen  
50 kann. Ich weiss aber auch, dass es viele Mitarbeiter gibt, wo zuerst selber probieren und  
51 Angst haben, dass es eine Schwäche ist, wo sie eingestehen. Die es halt nicht so schnell

ansprechen. Gerade im Lehrerberuf ist es ja recht bekannt mit Burnout. Das viele einfach zu lange warten um anzusprechen. Wenn mir etwas auffällt, sprich ich es auf jeden Fall an. Aber ich könnte jetzt nicht sagen, dass mir nichts "dur de Lappe würd ga".

*Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

"Ich habe mich das gefragt, als ich diese Frage gelesen habe. Ob die Wirksamkeit überprüft wird, weiss ich zu wenig. Ich habe selbst an so einem Seminar teilgenommen Schlaf und Entspannung. Dort hatte es wie einen Nachfolgetermin gegeben, wo man dann gewisse Messungen nochmals gemacht hat oder wo man selber nochmals über die Bücher ging. Diese Seminare sind sicher hinsichtlich Wirksamkeit überprüft worden. So jetzt über die kleinen Angebote denke ich nicht oder ich weiss es nicht."

*Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

"Auf sehr tiefer Ebene am Arbeitsplatz selber kann man Änderungen anbringen. Zum Beispiel habe ich einen Spezialstuhl gebraucht, weil ich sitze sehr viel und ich hatte vor einem Jahr Rückenprobleme gehabt. Da konnte ich einen Stuhl beantragen. Das ist durchaus etwas wo ich finde, ich konnte einen Lösungsvorschlag machen und man ging darauf ein. Das war kein Thema. Und sonst so die Angebote wo unterschwellig laufen, über den Mittag oder eben die Kochrunde, werden häufig von Mitarbeitenden "angerissen". Die bringen diese Ideen ein und können es dann auch durchführen. Der Weg ist recht niederschwellig. Sie können einen Projektvorschlag machen an die GL und dann wird das meistens auch bewilligt. Da wird man durchaus unterstützt."

*Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

"Wir haben hier also schon sehr sehr viele Frauen. Das zeigt schon das Möglichkeiten geboten werden von Teilzeitarbeit. Man kann in einem Teilzeitpensum zwischen 20 und 100% arbeiten und das ist für mich durchaus eine Hilfestellung zum das Privatleben und das Arbeitsleben in Einklang zu bringen. Durch das das wir an die Schulferien gebunden sind, gibt es auch relativ viele Ferien. Das ist jetzt vielleicht weniger für die Lehrer und die Heilpädagogen, aber für die Therapeuten oder die Assistentin, die haben dann wirklich in dieser Zeit Ferien. Bei Weiterbildungen, die obligatorisch gewesen sind für alle Mitarbeitenden, ist ein Hüttedienst angeboten worden. Wenn man niemand hatte, der für die Kinder schaut, das die Möglichkeit geboten wurde. Leider ist die abgeschafft worden. Aber ich glaube es ist, weil der Bedarf zu klein war. Weil die Anlässe sind so viel voraus bekannt. Zum Beispiel haben wir immer im August vor Schulstart eine obligatorische Weiterbildung und das wissen wir ein Jahr vorher. Ich glaube, dass das die meisten auch gut organisieren können. Der Bedarf gar nicht mehr gross war. Ich habe gefunden, man geht sehr darauf ein. Man schaut und nimmt auch auf so Sachen Rücksicht, was halt wirklich bei gewissen Arbeitgeber sehr schwierig ist."

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

"In meinen Augen ist zeka ein sozialer Arbeitgeber. Für mich ist es einerseits das wir gute Sozialleistungen haben. Durchaus sehr gute. Wenn man einen Unfall hat, sind wir privat versichert und so weiter. Da habe ich immer das Gefühl, da sind wir sehr gut abgesichert. Ein Faktor wo man es sonst noch erkennt: Wir haben ein Beziehungsgestaltungskonzept, wo für mich auch ein Ausdruck ist von sozialer Haltung. Sämtliche Mitarbeiter, vom Stiftungsleiter über die GL-Mitglieder bis zu den Assistenten alle an das gleiche Konzept halten. Man kann Sachen ansprechen. Es hat eine Ombudsgruppe wo man hingehen kann und ansprechen kann. Das finde ich durchaus ein Ausdruck von einem sozialen Arbeitgeber. Ich habe so das Gefühl auf Soziales und Gesellschaftliches wird sehr viel Wert gelegt."

Es gibt viele Angebote, aber die sind alle freiwillig. Das finde ich gut. Es ist auch kein Druck dar. Das kann eine Winterwanderung oder eine Sommerwanderung oder ein Mitarbeiterfest oder eine Schulschlussfeier, Weihnachtsfeier. Da wird immer viel Wert darauf gelegt, auch den sozialen Austausch untereinander zu pflegen. Es kommen alle die kommen können. Das zeigt für mich das man schon Wert darauf legt, dass es den Leuten wohl ist."

*Welche Personen sind zurzeit für das BGM bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

"Ich weiss es nicht. Ich weiss nicht ob es eine Projektgruppe gibt oder ein Steuergremium. Für mich ist es im Moment die GL, wo so Projekt bewilligt, wenn Anfragen kommen. Aber das es irgendwo ein ganzheitliches Konzept erstellt wird, das ist mir nicht bekannt."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Das ist sehr unterschiedlich. Das ist glaube ich je nach Berufsgruppe. Ich würde jetzt mal sagen bei den Heilpädagogen oder Klassenlehrpersonen ist es vor allem grössere Klassen. Sie sprechen immer von einem neuen Klientel. Wir nehmen mehr Kinder auf mit sozialen Beeinträchtigung. Das stellt sie natürlich vor Herausforderungen, weil es nicht mehr dasselbe unterrichten oder arbeiten verlangt wie wenn man mit rein körperbeeinträchtigten Kindern arbeitet. Für viele die schon jahrelang da sind, ist es eine Belastung, sich da umzustellen und umzudenken und so ein bisschen den Paradigmawechsel nachzuvollziehen. Fachlehrpersonen, das äussern sie mir gegenüber, sie fühlen sich belastend, da sie sehr heterogene Gruppen haben. Ich sage ein Beispiel: Wenn in einem Informatikunterricht sechs Schüler sitzen. Der eine kann noch nicht mal Tastatursschreiben, der andere kann noch nicht mal den Computer starten und der Dritte soll im Sommer eine EFZ Lehre starten. Für sie ist es eine Herausforderung, alles unter einen Hut zu bringen. Bei den Therapien sind es eher die Kürzungen der IV, die Streichungen der IV. Die sind mehr von externen Faktoren abhängig und haben Angst um ihr Pensum. Sparmassnahmen im Gesundheitswesen und bei den Lehrpersonen sind es Sparmassnahmen im Bildungswesen. Durchaus etwas wo belastend ist und Angst machen kann."

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Es sind sicher einerseits die Angebote, die gemacht werden. Vielleicht nicht einmal um in der Freizeit zu erholen. Mitarbeitende haben immer die Möglichkeit Weiterbildung zu beantragen. Wir haben Teamweiterbildungen. Es gibt Fachbereichssitzungen, wo man neue Themen Autismus in der Schule kann behandeln und sich dort weiterbilden kann. Das Gespräch suchen mit dem Vorgesetzten. Nach Entlastungsmöglichkeiten suchen. Es gibt im Austausch im Team. Wir haben einmal pro Woche Teamzeit, wo man sich über so etwas austauschen kann. Kollegiale Beratung habe ich in meinem Team eingeführt, wo die Leute stärken sollte im Umgang das sie Fallbesprechungen machen können. Ich bin bei dieser Beratung nicht dabei, weil sonst ist es nicht mehr eine kollegiale Beratung. Wir machen das einmal im Quartal. Dann gibt es so eine Fallsammlung. Die wo einen Fall zum besprechen haben, wo sie unterstützen brauchen, stellen das kurz vor und dann gibt es eine Gruppe. Es sind circa 20 Leute wo an der kollegialen Beratung teilnehmen. Dann gibt es vier Gruppen à 5 Leuten und die beraten sich gegenseitig. Wir schauen einfach, ob es ausgewogen ist. Das eben Heilpädagogen, Therapeuten, Sozialpädagogen alles in der Gruppe ist, weil es ganz unterschiedliche Ansichten gibt. Aber ich bin da nicht dabei. Indirekt hat es für mich mit Gesundheit zu tun. Weil sie etwas für sich tun, aber es ist nicht so, dass das Thema Gesundheit direkt angesprochen wird. Dann haben wir neue eine Sprechstunde bei einer Kinderpsychiaterin, wo sehr viel Erfahrung hat mit Kindern mit Verhaltensschwierigkeiten. Lehrpersonen oder das ganze Team oder mit den Eltern zusammen können sie sich dort beraten lassen. Ganz neu wird es jetzt eine Supervision geben. Ich finde das eine sehr gute

Möglichkeit um eben mit Belastungen umgehen zu könne, wenn jemand von extern kommt. Ich habe das Gefühl, dass es recht viele Möglichkeiten gibt."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

"Ich finde es noch schwierig zum sagen. Zum Beispiel die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung ich glaube bringt sehr viel. Sie wissen wo sie sich melden müssen. Wir haben eine Gruppe aktives Sitzen. Die Angebote und Aktionen, weil es halt freiwillig ist. Es nehmen eher Leute teil, die sowieso eher gesundheitsbewusst sind und einer grosser Wert darauf legen. Die vielleicht auch ein gutes Körpergefühl haben und wissen was ihnen gut tut. Vielleicht ist es ein Vorurteil. Jemand der nicht teilnimmt, weiss vielleicht auch dass es ihm gut tut, nicht noch mehr in ein Tagesprogramm oder Wochenprogramm zu gehen, dass er dann einfach Ruhe hat. Nicht noch über den Mittag noch ins Yoga springt. Darum kann ich es sowie nicht sagen. Ich finde es gut, dass es auf Freiwilligkeit beruht."

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

"Ich finde, es darf nicht hie und da etwas gemacht werden. Es darf kein 'pflästerle' sein. Es müsste für mich schon eine Idee dahinter sein, ein Konzept. Ich habe schon das Gefühl, dass Ruhe und Entspannung auch während einem Arbeitstag, durch das die Kinder den ganzen Tag in der Schule sind, sind die Mitarbeiter den ganzen Tag in der Schule sind, eine Rückzugsmöglichkeit wäre sicher etwas was ich mir sehr gut vorstellen könnte. Ich würde es mir auch wünschen. 'Rückkehrgespräche' kenne ich von anderen Arbeitgebern. Ich persönlich finde das sehr wichtig. Natürlich wüsste ich jetzt auch nicht gerade wie oder wann man so ein Rückkehrgespräch führen müsste. Aber ich habe durchaus Leute im Team, wo regelmässig krank sind. Ich hatte letztes Jahr jemand wo häufig, das heisst sicher einmal pro Monat ausgefallen ist, das fand ich ein sehr schwieriger Umgang damit. Ich habe logisch mit ihr das Gespräch geführt, aber es war mir nicht klar, wie es weitergehen soll. Wenn man wie wüsste, wenn jemand 3x nacheinander krank gewesen war, gibt es ein Rückkehrgespräch. Es wäre glaub einfacher. Das ist einfach das Vorgehen und wäre nicht mehr nach meinem Gefühl. Weil ich habe immer das Gefühl 'Jetzt ist sie schon wieder krank'. Und das ist ja vielleicht auch völlig subjektiv gefärbt. Wenn ich wie weiss, wenn jemand 3x krank war, mache ich ein Rückkehrgespräch, dann urteile ich es vielleicht auch weniger subjektiv. Ob jetzt das HR macht oder was weiss ich, das ist mir dann auch dahingestellt."

**Transkription Interview B**

1 *Begrüssung und Einleitung*

2  
3 *Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.*

4  
5 "Ich bin Stiftungsleiter. Diese Position ist vergleichbar quasi mit einem CEO oder mit einem  
6 Direktor. Ich habe die Gesamtverantwortung für die operative Führung von dieser Stiftung.  
7 Gleichzeitig führe ich die Geschäftsleitung der zeka, plus die Stabstellen Qualitätsentwick-  
8 lung, Stiftungsadministration und Marketing, PR und Fundraising."

9  
10 *Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

11  
12 "Wir haben ja schon einiges gemacht in diesem Bereich. Es gibt den Leitbildsatz: Unsere  
13 wichtigste Ressource sind gut ausgebildete und ... Mitarbeitende. Wir haben gemerkt, dass  
14 es zwei Gefährdungen gibt für Mitarbeitende. Auf der einen Seite physische Aspekte, phy-  
15 sische Belastungen. Das sind vor allem im erwachsenen Bereich, im Pflegepersonal. Im  
16 Umgang mit schweren Patienten, Patientinnen, die sich nicht selber helfen können bei  
17 Transfers. Es geht um Ergonomie, Kinästhetik usw. Wir hatten viele Leute mit entsprechen-  
18 den Rückenproblemen. Und als zweite Art die psychische Belastungssituation. Vor allem  
19 auch ausgelöst durch ein riesengrosses Engagement der Mitarbeitenden. Sie arbeiten ger-  
20 ne bei uns, sie haben den Plausch und sie können teilweise kaum aufhören und sich nicht  
21 abgrenzen. Das heisst 'die Pflege einer Psychohygiene'. Dies hat uns dazu bewogen schon  
22 im 2014, dort haben wir angefangen mit fit im job, fit bei zeka. Dort haben wir begonnen  
23 Aktivitäten zu leisten. Ich habe aber gemerkt, dass bei den Mitarbeitenden allmählich ein  
24 Sättigungsgrad erreicht wird. 'Eigentlich ist meine Gesundheit meine eigene Sache und es  
25 ist ja schön, wenn sich die Firma darum kümmert'. Ich habe dann auch schon andere As-  
26 pekte gesehen. Ich habe mal bei den PDAG geschaut. Dort ist vom betrieblichen Gesund-  
27 heitsmanagement die Rede gewesen und dann verstand ich hey, die verstanden darunter  
28 etwas völlig anderes. Dort geht es darum mit den entsprechenden Tools zu erfassen, wann  
29 die Leute krank sind und wenn sie krank sind, bereits schon am ersten Tag telefonisch zu  
30 kontaktieren mit dem Ziel, Absentismus eher von einer kontrollierenden Art und Weise ver-  
31 hindern zu können. Ich bin dann auch zusammen mit Frau Maibach in einem Inputseminar  
32 gewesen von curaviva zum Thema 'betriebliches Gesundheitsmanagement'. Dort sind wir  
33 dann auch dem Label Friendly Work Space, heisst es glaub, begegnet. Ich habe ein Referat  
34 gehört von einer Leiterin der Alterszentren Zürich, wo BGM sogar als einen Prozess in ih-  
35 rem Qualitätsmanagementssystem implementieren. Und dies zeigte mir, gestützt auf den  
36 Aktionen welche wir bereits bei uns gemacht haben, das machen das ist gut, aber wir  
37 müssten diese Sachen, die wir so pionierhaft und flashartig durchgeführt haben, die müss-  
38 ten wir irgendwie institutionalisieren. Und das in einem Rahmen wo auch mal unsere Nach-  
39 folgerinnen und Nachfolger einmal weiterbetrieben können. Es muss zu einer Selbstver-  
40 ständlichkeit und zu einer permanenten Aufgabe werden. Irgendwann reicht die Organisati-  
41 on von Wanderungen, irgendwelchen Entspannungskursen, Kinästhetikkursen halt nicht  
42 mehr. Und einen weiteren Punkt ist für mich auch die Attraktivität von uns als Arbeitgeber.  
43 Wir haben ein grosses Problem, dass der Personalmarkt im Bereich Pflege, aber auch im  
44 Bereich Heilpädagogik und Sozialpädagogik sehr ausgetrocknet ist und wir wollen eigent-  
45 lich durch attraktive Anstellungsbedingungen auch auf dem Markt einen gewissen Vorteil  
46 haben. Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber wäre vielleicht schon auch noch ein Ziel."

47  
48 *Was halten Sie persönlich von BGM? In welcher Hinsicht halten Sie BGM als sinnvoll?*  
49 *Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

50  
51 bereits vorher besprochen – Frage wurde nicht mehr gestellt

52  
53 *Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

"Ich glaube wir sind heute soweit, dass der Begriff Gesundheit und Gesundheitsförderung mindestens bei allen Kaderleute bekannt und verankert ist. Wir haben mal bei einer Kaderweiterbildung 1-1.5 Tage ausschliesslich diesem Thema gewidmet. Inwieweit jetzt nun jede Führungskraft sich ein Stück weit verantwortlich fühlt im Alltag auch irgendwie zu agieren in diesem Bereich, das ist äusserst unterschiedlich und individuell. Da ist noch nichts installiert. In der Regel ist es halt so, wenn ich den Alltag anschau, die Führungskräfte sind mit dem Tagesgeschäft beschäftigt und dann geht es häufig verloren. Es kann sein das in einem Mitarbeitergespräch oder in einem Qualigespräch Gesundheitsaspekte angesprochen werden. Wobei im Qualifikationsgesprächraaster sind jetzt keine entsprechende Fragen installiert, dass jetzt ein fester Interviewpunkt ist: "Und wie fühlst du dich gesundheitlich?". Ob das jetzt überhaupt zielführend wäre oder nicht, weiss ich nicht. Es braucht dann schon sehr viel Vertrauen von Mitarbeiter in den Vorgesetzten, dass er das denn das auch offen legt."

*Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

"Rudimentär. Die Kurse oder Weiterbildungen, die wir für alle Mitarbeitenden durchgeführt haben, wir haben da nur sehr wenig Zeit für alle Mitarbeitenden, und da fragen wir natürlich nachher immer ab, wie man die Zielerreichung empfunden hatte. Wir haben auch bei den anderen Kursen, wo zu seiner Zeit noch durch die Firma fit im job durchgeführt wurde, haben wir immer nachher einen Fragebogen verteilt und schauten, wie es ankam. Da hatten wir eigentlich gute Ergebnisse. Es ist jetzt einfach so, dass diese Kurse nicht mehr nachgefragt sind. Wir haben die Kurse wieder ausgeschrieben und haben gemerkt, nein es interessiert eigentlich gar niemand mehr dafür. Obwohl die Leute, die gegangen sind, die waren zufrieden. Jemanden zu schicken und sagen: "Du jetzt gehst du mal in ein Schlafseminar" ist einfach schwierig oder sogar kontraproduktiv. Was wir aber natürlich jetzt machen, es kommt im Jahr 2018, kommt die generelle Mitarbeiterbefragung im Rahmen vom Swiss Arbeitgeber Award und da habe ich kurz nachgeschaut, da gibt es ja auch Fragen zur Gesundheit. Wo Sie vielleicht anschauen können. Wie wird das empfunden von den Mitarbeiter? Wenn man das schaut, ist das der Benchmark, mit anderen Institutionen sind wir bei zeka einfach weit darüber. Das heisst unsere Leute haben das Gefühl, doch die zeka schaut zu uns. Jetzt bin ich gespannt was 2018 herauskommt."

*Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

"Wir haben einen sogenannten kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Der ist installiert und hat ein Vorschlagwesen. Fakt ist es, das die offiziellen Kanäle sehr sehr wenig genutzt werden. Und wenn man fragen geht, heisst es, fragt doch nicht, wir sind ja zufrieden. Das ist so das Echo. Die Möglichkeit dazu ist natürlich da. Also wir haben jetzt auch in Bezug auf gesundheitsfördernde Angebote 'Mitarbeitende für Mitarbeitende'. Es gibt da in Aarau zum Beispiel ein Pilatesgrüppli, wo eine Logopädin macht, ein Kochgrüppli, wo eine Hauswirtschaftslehrerin macht. Und in Baden eine Gruppe 'Farbe und Klecks'. Und das sind Initiativen der Mitarbeiter, wo sie sich selber einbringen könnten. 'Ich biete meinen Kolleginnen und Kollegen diesen Kurs an'. In Baden haben wir auch ein Jogginggrüppli. Diese werden dann auch - also die Jogginggruppe nicht - aber zum Beispiel den Kochkurs, wo es darum geht fein und gesund zu kochen, werden die Leute auch von uns entschädigt. Das hat natürlich schon etwas auch mit Gesundheit zu tun."

*Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

"Also, was ganz sicher bei uns ist, wir haben 350 Mitarbeiter und 200 Vollzeitstellen, das heisst wir bieten fast ausschliesslich Teilzeitstellen an. Wir haben einen sehr hohen Frauenanteil. Was ganz sicher einen Riesenvorteil ist, dass sie während den Schulwochen ein tendenziell höheres Pensum arbeiten, wie sie vereinbart haben und dann entsprechend in den Schulferien kompensieren können. Gerade für Mütter mit schulpflichtigen Kindern ist es



absolut lässig. Sie können sieben, acht oder zehn Wochen Ferien machen und gleichzeitig ein 80% Pensum haben. Sie arbeiten dann einfach in den Schulwochen 90%. Das ist ein Benefit, das wir im erwachsenen Bereich nicht bieten können. Es ist nicht möglich. Es ist halt 365 Tage ein 24-Stunden Betrieb. Wobei ich meinte, ich habe es noch nie genauer angeschaut, das wir dort im Dienstplan das Eine oder Andere optimieren könnten. Mindestens hatte ich so Rückmeldungen. Dort ist noch Optimierungspotenzial in der Einsatzplanung. Dann ist es natürlich auch bei uns so, dass man problemlos Home-Office machen kann. Wir haben einen Zentralserver und kann sich so auch ein Stück weit, flexibel bewegen. Wenn man dann ein sehr hohes Pflichtgefühl hat, kann ein Home-Office auch zum Bumerang werden."

*Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

"Noch nicht. Ich war dabei als wir den Auftrag für diese Arbeit gegeben haben und wir hoffen natürlich auf Inputs, wie so etwas organisiert werden könnte. Es ist nirgends in einem Organigramm festgehalten. Das ist noch kein Thema. Es gibt auch noch keinen Prozess. Bis jetzt haben sich die Bereichsleiterin HR und ich uns dafür verantwortlich gefühlt. Wir haben das auch in einem guten Einvernehmen organisiert."

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

"Also wenn ich da auch wieder auf die Mitarbeiterbefragung gehe, werden die Anstellungsbedingungen als sehr gut bezeichnet. Das gilt einerseits für die Entlohnung. Wie es jetzt aussieht nach drei Jahren Sparen im Kanton Aargau, weiss ich nicht. Vielleicht wurde es ein bisschen anders. Aber es ist schon so, dass wir auch jetzt immer noch grosszügige Sozialleistungen haben. Unfallversicherung privat, Verteilung von NBU, Pensionskasse wo wir einen grösseren Anteil übernehmen wie die Mitarbeiter. Das wird sehr sehr geschätzt. Das merken wir auch immer, wenn wir Austrittsgespräche führen. Die Mitarbeiter sagen, dass sie das selten finden. Das ist so die Rückmeldung. Was ich auch sagen kann, ist die Arbeitsplatzsicherheit, was wir auch bieten können. Letztes Jahr war es, glaube ich, das erste Jahr das wir zwei Mitarbeiter kündigen mussten, weil wir effektiv kein Einsatzgebiet mehr für sie gehabt haben. Unser Unternehmen ist gut unterwegs. Wir sind gut im Markt etabliert. Bis jetzt wurde es tendenziell immer ausgebaut. Das wir Leute entlassen mussten, weil es keine Aufträge mehr gab, das gab es praktisch nicht. Und einen weiteren Punkt denke ich, ist auch, die grosse Aufmerksamkeit, die wir der Betriebskultur zumessen mit dem Konzept Beziehungsgestaltung. Wo ganz klar die Umgangsformen, die wir untereinander und miteinander pflegen, festgeschrieben sind. Wo jeder Mitarbeiter unterschrieben muss und wo wir auch wirklich schauen, dass es eingehalten wird. Es kann auch mal sein, dass der Chef interveniert, wenn er irgendetwas hört. Das ist etwas was wir auch im Mitarbeitergespräch mitkriegen, dass dementsprechend auch ein gutes Klima untereinander herrscht. Die ganzen Mobbinggeschichten, die sind eigentlich bei uns nie ein Thema. Das wird bei uns nicht nur geschrieben, sondern auch gelebt."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Ja ich glaube, da rede ich vor allem von den Schulen, wir haben je länger je mehr Kinder, Jugendliche mit sozialen Beeinträchtigungen, die ein sehr herausforderndes Verhalten an den Tag legen. Da immer die Contenance zu behalten, ist sehr sehr anspruchsvoll. Und das kann schon zu einem Ausbrennen führen. Es ist ganz wichtig, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zeitfenster finden und sich auch nehmen, getrauen zu nehmen, wo einfach nicht-zeka ist. Das sind unterschiedliche Haltungen von den Mitarbeitern. Jüngeren Mitarbeiter zu sagen 'Ich würde jetzt einfach ab 19 Uhr spätestens kein Mail mehr lesen und ich würde auch kein Whatsappgrüppi mit den Eltern machen'. Das verfolgt sie teilweise Tag und Nacht. Sie können nicht mehr aufhören. Dort hinzuarbeiten, dass Mitarbeiter auch die

Gnade haben, auch 12 oder 14 Stunden nicht erreichbar sind für zeka, das denke ich, ist etwas Wichtiges. Wir haben bis jetzt nicht 100% eindeutige Vorschriften gemacht, was man darf und was man nicht darf. Wir haben das Konzept Beziehungsgestaltung und appellieren an den gesunden Menschenverstand. Aber ich merke dort ist auch zum Teil ein Wettbewerb wer ist noch geiler und moderner bei den Eltern. Wer kommt da besser an. Es gibt den Klassenchat und das haltet einem selbst einfach 24 Stunden 365 Tagen auf Trab."

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Jetzt rede ich von den Schulen. Dort haben wir pro Woche eine fixe Stunde Teamzeit installiert, wo man sich interdisziplinär austauschen kann. Da finden keine Therapien statt und auch keine Schule statt. Es sind in dieser Zeit alle Mitarbeiter anwesend und man kann situativ miteinander sprechen. Wir haben diesen Raum geschaffen. Wir haben nicht definiert was besprochen werden muss, sondern wir geben die Möglichkeit situativ die Probleme untereinander zu besprechen, wo sie gerade haben. Das ist sehr sehr wichtig. Wenn Probleme sind, das wir immerhin in zeka einig sind und wir uns nicht triangulieren. Es sind immer verschiedene Bezugspersonen mit einem Kind beschäftigt. Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie, Sozialpädagogin, Lehrerin. Wenn die alle etwas anderes sagen dann ist das eine Einladung für die Eltern und auch für die Kinder. Ich glaube das und dann kommt bei uns relativ eine stark implementierte Führung dazu, im Vergleich mit anderen Schulen. Auch im Ambulatorium. Das man auch auf die Leitung zurückgreifen kann, wenn man ein Problem hat. Wir haben jetzt neu, auch vor allem mit dem Auftauchen von immer mehr Kindern mit sozialer Beeinträchtigung, in Schulen Supervision installiert. Dies ist auf freiwilliger Basis. Fallbezogen kann man den Supervisor beiziehen. Wir haben psychologische Beratung, psychiatrische Beratung. Das ist vor allem schulbezogen, gilt zum Teil aber auch im Ambulatorium. Im erwachsenen Bereich hat das Team Wohnen und Pflege fixinstallierte Supervision und dort nehmen alle Teil."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

"Ich glaube es ist eine Bewusstseinsschärfung. Ich höre von den Mitarbeitern, ist über grosse Strecken ein Zeichen der Wertschätzung, dass sich die Unternehmensleitung auch um die Gesundheit kümmert. Erst in den letzten Monaten sind zwei, drei Reaktionen gekommen, auch verbunden mit unserem Jahresziel, welches wir gesetzt haben. Irgendwann geht es uns auch zu weit und dann ist Gesundheit auch Privatsache, meinen die Mitarbeiter. Aber grundsätzlich glaube ich, dass unsere Mitarbeiter durch unsere Anstrengungen wertgeschätzt fühlen und zweitens, mehr auf sich selber achten. Wenn jemand ein Salat isst, dann hört man schon mal 'ah fit bei zeka'. Das kommt halt dann schon, aber das ist auch gut mit einem Augenzwinkern."

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

"Wenn ich heute schon wüsste, welche Massnahmen umzusetzen wären, dann hätten sie wahrscheinlich keinen Auftrag bekommen. Mir geht es darum, dass wir einen Werkzeugkasten bekommen, dass wir BGM quasi aus einer Pionierphase oder aus einer Versuch-Irrtum-Phase zu einem permanenten Auftrag von der Führung implementieren, dass es zu unserem täglichen Werkzeug wird und ganz selbstverständlich Teil ist. Wie wir das Konzept Beziehungsgestaltung haben, aber auch in Bezug auf die Fragen von einem BGM ein entsprechendes Konzept vorhanden ist, wo auch überall verankert ist. Und nicht nur irgendwo auf einem Server oder in einem Ordner. Es soll dann auch gelebt werden."

## Transkription Interview C

1 *Begrüssung und Einleitung.*

3 *Beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.*

5 "Also mein Name ist Thomas Müller. Ich bin Bereichsleiter Schule Baden. In dieser Funktion  
6 bin ich eigentlich zuständig für das ganze Haus. Das die Schule Baden gut funktioniert,  
7 dass wir genügend Ressourcen haben, materieller Art. Das es Mobiliar hat, die Mitarbeiter  
8 und Mitarbeiterinnen gut und gesund erledigen oder vollbringen können. Ich bin zuständig  
9 für die Förderplanung von allen Kinder und Jugendlichen. Wenn es irgendwie Probleme  
10 gibt, bin ich die Ansprechperson. Ich bin dabei bei den Verlaufassessments, wo wir führen.  
11 Insgesamt sind es 61 Schüler und Schülerinnen im Moment an unserer Schule. Man muss  
12 auch schauen das beim Aufnahmeverfahren, diese Schüler aufgenommen werden, die es  
13 am Dringendsten nötig haben. Wir haben immer viel mehr Bewerber als wir Schulplätze  
14 haben. Ich bin gleichzeitig noch Teamleiter Mittel-/Oberstufe. Ich bin zum einen Bereichslei-  
15 ter von der Schule 40% und 60% Teamleiter Mittel-/Oberstufe. In dieser Funktion sind mir  
16 direkt, ich zähle es nie genau, etwa 25 Mitarbeitende unterstellt. Zusätzlich sind wir noch  
17 die anderen Teamleitungen unterstellt, die Teamleitung Tagesstruktur Schule Baden und  
18 die Teamleitung Kindergarten/Unterstufe. Diese Stelle ist seit Ende Februar vakant und bis  
19 im August übernehme ich die Teamleitung auch, also mit meinen übrigen Aufgaben."

21 *Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

23 "Ja, ich habe mir ein bisschen notiert. Wahnsinnig viel. Für mich ganz kurz gesagt, heisst es  
24 einfach: Dafür zu sorgen, dass Mitarbeiterinnen und Kinder, Jugendliche bei ihrer Tätigkeit,  
25 sei es als Schüler, sei es als Mitarbeiterin, gesund sein und gesund bleiben zu können.  
26 Damit auch leistungsbereit und leistungsfähig sein können. An was merke ich das, das es  
27 wichtig wäre? Für mich ist BGM umfassend. Es ist für mich eine grosse Kulturaufgabe. Wie  
28 geht man miteinander um im Haus? Was ist für eine Bereitschaft vorhanden? Wie fest darf  
29 man über Schwierigkeiten, zu seinen Schwächen, stehen? Was machen die Anderen da-  
30 mit? Das Wichtigste ist wirklich für mich eine offene Betriebskultur und eine offene Team-  
31 kultur. Das man transparent Schwieriges ansprechen kann. Wir haben oftmals mit Situati-  
32 onen zu tun, wo es nicht ein richtig oder falsch gibt und man bei Kolleginnen nachfragen  
33 muss. Wie würdest du in dieser Situation umgehen? Was könnte ich anders machen? Die-  
34 se Bereitschaft sich aufzutun, eine Kollegin bei sich ins Schulzimmer, in den Therapieraum  
35 zu holen, ist extrem wichtig, glaube ich. Wenn wir diese Basis haben ist eine riesige Belas-  
36 tung mal schon weg. Das ist zu einem den Job der Vorgesetzten, dass sie wirklich Weiter-  
37 bildung, Teamkultur immer wieder machen. Feedbackkultur ist das Stichwort für mich. Dann  
38 haben wir aber auch institutionalisiert, dass wir Mandate haben mit psychologischen Fach-  
39 kräfte, mit Ärzten. Das wir wirklich, wenn Mitarbeiter Schwierigkeit hat mit einer belastenden  
40 Situation, er eine Möglichkeit hat sofort ohne grosse Umwege Hilfe zu holen respektive sich  
41 austauschen zu können mit einer externen Fachkraft. Supervision ist etwas was auch hinein  
42 gehört. Dann gibt es natürlich auch Hard Facts. Das wir da die Möglichkeit haben ergono-  
43 misches Mobiliar anzuschaffen, Wasser steht gratis auf dem Weg. Randbedingungen. Ich  
44 finde das ist auch ganz wichtig, das wir das anbieten. Es braucht natürlich Bereitschaft,  
45 dass wir für das BGM auch Ressourcen zur Verfügung stellen. Das die Ressourcen schnell  
46 verfügbar sind. Nicht das wenn ein Mitarbeiter einen Missstand feststellt, es nachher Mona-  
47 te dauert bis irgendwelche administrative Wege durchgegangen sind und schlimmsten Falls  
48 fürs kommende Kalenderjahr budgetiert werden muss. Es braucht klare Zuständigkeiten. Im  
49 Moment ist es schon klar, da haben wir den Stiftungsleiter und die Leiterin HR und mit den  
50 Personen von der Geschäftsleitung, wo sich ein Stück weit verantwortlich fühlen. Aber zum  
51 wirklich jemanden damit beauftragen, braucht es schon ein BGM. Jemand wo das budge-  
52 tiert, wo die Fäden in den Finger hat oder vielleicht auch mal bei mir nachfragt. Wie läuft  
53 das? Wie sieht es aus? Vom HR aus Langzeitkranken anspricht und bei mir spezifisch  
54 nachfragt, fände ich es schon noch gut, wenn eine Person zuständig wäre, wo das machen  
55 würde. Weil im Tagesgeschäft haben alle so viel zu tun. Es ist so dass das BGM irgendwie  
56 in den Hintergrund geraten könnte. Wenn jemand dafür, ich weiss auch nicht 5, 10% Pen-

sum angestellt ist, finde ich es eine gute Sache. Zum es auch nach Vorne bringen zu können und in den Betrieben zu etablieren. Auch jemand die Legitimation zu geben einfach spezifisch auf diesen Punkt zu achten."

*Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu? Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

*Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

*Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

"Bis jetzt wenig, glaube ich. Bei dieser Frage fand ich wie keine Antwort, zuerst. Ich denke, dass es im HR ausgewertet wird und wir auch Statistiken haben, wo zum Teil auch die Versicherungen aufzwingen. Das geschaut wird welche Langzeitkrankheiten, wie viele Mitarbeitende haben wir, die ihre Leistungsfähigkeit vorübergehend oder für längere Zeit verloren haben. Natürlich gibt es bei jeder Weiterbildungsveranstaltung Fragebogen wo die Leute ausfüllen. Wo es erfasst wird. Es wird evaluiert jetzt, die Angebote wo wir haben. Wenn zum Beispiel Mitarbeitende für Andere etwas anbieten. Miteinander kochen, bei uns im Haus hat es jemand mit Klangschalen, Entspannungssessions anbietet. Die Angebote, die wir haben, werden nicht so stark genutzt. Ich weiss nicht ob es nicht die richtigen Angebote sind, wo gemacht werden. Vielfach ist es ja schon entlastend zu wissen 'Ich kann, wenn ich möchte'. Ich bin froh, dass diese Angebote bestehen und es ist wirklich den Mitarbeitern überlassen, die zu nutzen oder nicht. Jemanden zu zwingen ein Angebot wahrzunehmen ist wirklich nicht zielführend. Was wir natürlich auch anbieten ist die Grippeimpfung. Das wir die finanzieren. Das ist für alle Mitarbeitende. Dann die Teamanlässe wo wir haben. Das hat halt auch mit der Kultur zu tun, dass man miteinander freiwillig einmal im Quartal Abendessen geht, in einem ganz anderen Rahmen. Wir haben die Angebote von der Stiftung aus wie Skitag, Wandertag, wo für alle offen sind. Dann die ganzen Mandate, wo ich vorher schon genannt habe, wo auch gesundheitsfördernd sind. Das ist es so etwa. Das wird schon von der GL bewilligt, aber so richtig... Es ist für mich mehr, denkt man dran oder denkt man nicht dran? Es ist für mich noch zu wenig greifbar, institutionalisiert, dass man nachverfolgt und evaluiert."

*Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

"Ja, unbedingt. Jeder hat die Möglichkeit ein Angebot zu machen. Jeder hat die Möglichkeit oder wird sogar dazu aufgefordert, Missstände am Arbeitsplatz zu melden. Das wird umgehend ersetzt. Wir schaffen nur noch höher verstellbare Tische an. Diese Möglichkeit haben sie wirklich bis zur Mitarbeit in Projekten."

*Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

"Für mich hat es ganz viel mit der Möglichkeit zur Teilzeitarbeit zu tun. Wir haben sehr viele Teilzeitarbeiter. Es geht gar nicht anders mit 39 Schulwochen. Teilzeit ist das Eine und das Andere ist eben gerade, dass der Schulbetrieb für viele Mütter mit kleinen Kindern ideal ist, weil in dieser Zeit wo ihre Kinder auch nicht in der Schule sind, sind sie auch zu Hause und können ihre Berufstätigkeit in der Schulwochen leisten. Das finde ich sehr gut. Die Mitarbeiter haben Jahresarbeitszeit. Dann gibt es die Möglichkeit Stunden abzutauschen. Das denke ich ist wichtig, man muss nicht unbezahlten Urlaub, sondern kann wirklich Stunden abtauschen mit einem Kolleg und dann für diesen wieder Stunden übernehmen. Das ermöglichen wir auch. Das man auch eine gewisse Verantwortung bei der Gestaltung von seinem

Arbeitsplan, von seinem Arbeitszeit übergibt. Bis hin zum unbezahlten Urlaub, wie ein längerer Urlaub, wo wir probieren, es möglich zu machen. Bisher wo ich sagen muss, einen unbezahlten Urlaub bis zu einer Woche kann über Gleitzeit laufen. Das ist wirklich ein kurzer Weg zwischen Vorgesetzter und Mitarbeiter. Sonst wird eine hohe zeitliche Bereitschaft erwartet, hohe Leistungsbereitschaft, aber man bekommt auch viel zurück. Das sind so die Punkte wo ich dazu notiert habe."

*Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

"Teilzeitarbeit ist möglich auch mit Minipensen, Mitgestaltungsmöglichkeiten bei Arbeitsplänen und Stundenplänen, dann gute Sozial- und Versicherungsleistungen, auch bereits für Leute im Minipensum. Wir versichern ja in der Pensionskasse bereits bei Minipensen. Und dann habe ich das Gefühl das zeka auch für Mitarbeiter in speziellen Situationen sei es gesundheitlich oder familiär ein grosses Mass an Verständnis aufbringt. Natürlich hat es einen Rahmen. Es kann nicht grenzenlos. Das wirklich die Seite vom Mitarbeiter gebührend berücksichtigt wird. Wenn er Schwierigkeiten hat, wird probiert gemeinsam Lösungen zu finden. Das ist mir wichtig. Oder wenn auch Leute krank sind: Das wir nicht einfach nach dem Arbeitsgesetz handeln und wenn diese Fristen abgelaufen sind, wird die Kündigung geschickt, sondern da hat man auch eine soziale Verantwortung. Wir schauen, wie lange ist es möglich, jemanden mitzutragen."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Ich denke, es werden hohe Anforderungen gestellt. Im schulischen Bereich in psychischer Hinsicht aufgrund von schwierigen Situationen wo Kinder und Jugendliche drin stecken können. Wir haben Kinder, die irgendwelche Krankheiten haben, die irgendwann zum Tod führen. Da müssen sich die Mitarbeiter auch damit auseinandersetzen, dass es bei uns wie dazu gehört. Aufgrund von sozialer Beeinträchtigungen: Wir haben Kinder und Jugendliche, die einem tagtäglich herausfordern. Da braucht es wirklich Mitarbeitende, die psychisch resistent sind und eine grosse Resilienz zeigen können. Dann haben wir auch physische Herausforderungen, dass wir nämlich Kinder haben, die bei Transfers begleitet werden müssen. Assistieren beim Aussteigen vom Rollstuhl ins Bett zum Beispiel. Das können auch nicht alle machen, da gewisse Kinder einfach schwer zu tragen sind. Sonst schwere Lasten muss man eigentlich nicht tragen bei uns. Dann haben wir die Situation, dass das Sozialprestige von Mitarbeiter von Schulen immer mehr in Frage gestellt wird. Sei es in der Öffentlichkeit, Spardruck. Das Mitarbeiter von Schulen nicht mehr einfach sagen können 'So ist es.' und es wird nicht mehr in Frage gestellt. Ich sage, nicht dass es schlecht ist, aber es kann belastend sein. Es ist eine Mehrbelastung. Mit den Eltern muss man sich auseinandersetzen als Lehrperson. Mit Widerstand und Rechtfertigung. Dann wird von zeka her auch eine hohe zeitliche Verfügbarkeit verlangt. Während den Schulwochen für die Mitarbeitende. Es gibt am Samstag am Abend Elternabende, Anlässe über das Wochenende, wo wie klar ist, wer da arbeitet, muss auch bereit sein diesen Einsatz zu vollbringen."

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Das ist zuerst mal der wertschätzende Umgang. Das sich die Mitarbeitende wahrgenommen fühlen. Ich kann vorher ein Konzept von den Sonderschulen angesprochen, wo wir erarbeiten haben. Das ging zurück auf Bemerkungen von Mitarbeitenden, so sagten, es ist schwierig, weil sich das Klientel stark verändert. Das wurde von der Stiftungsleitung sofort

aufgenommen und ist in ein Papier eingeflossen. Wir haben sehr viele Prozesse, Abläufe geregelt. Das gibt den Mitarbeitenden Sicherheit. Es muss nicht alles ausdiskutiert werden, sondern man kann es nachschauen. Es ist für alle zugänglich. Wir haben so ein IQM, haben sie sicher schon davon gehört. Dort ist ganz viel geregelt und abgelegt, wo als sehr hilfreich empfunden wird. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist etwas, was gefördert wird. Das wir die Möglichkeit haben 2 Stunden pro Woche im Team zusammen zu sein und schwierige, belastende Situationen zu besprechen. Es ist 2x 1 Stunde. Das Eine ist interdisziplinäre Zusammenarbeit, wo alle Leute im Haus sind, aber keine koordinierte Sitzung stattfindet, sondern wo man sich einfach austauschen kann. Das Andere ist noch einmal 1 Stunde wo Teamsitzung ist. Beides je 1 Stunde pro Woche. Jetzt in den Schulteams. Die Teamsitzung, die leite ich und bei der interdisziplinären Teamzeit bin ich auf Abruf bereit, wenn mich jemand dabei haben möchte. Gesundheit wird nicht in den Teamsitzungen offen angesprochen und auch nicht in der interdisziplinären Zusammenarbeit, dort ist das Kind im Zentrum. Ich denke aber, dass eine offene Teamkultur möglich macht, Gesundheit mit einer Arbeitskollegin zu besprechen. Oder wenn mir als Chef etwas auffällt, dass ich die Mitarbeitende darauf anspreche, da es mir wichtig ist, wie es ihr geht. Es wird dann offiziell angesprochen, wenn wir Teamweiterbildungen planen. Wir haben pro Jahr 1 Tag pro Team, immer in den Sommerferien, wo wir im Prinzip frei gestalten können. Dort suchen wir das Thema, suchen wir den Schwerpunkt. Dort kann es natürlich sein 'Umgang mit Belastungen' oder 'Umgang mit Stress', dass habe ich auch schon mit dem Aarauer Team damals gemacht, das wir da eine Referentin eingeladen haben, wo nachher auch verschiedene sportliche Angebote präsentierte. Wie gehen wir als Team mit den belastenden Situationen um? Zudem haben wir seit diesem Jahr die Möglichkeit ein Supervisor abzurufen. Wir konnten letzte Woche in der Teamsitzung informieren, dass das Angebot neu besteht. Jetzt kam bereits eine Kollegin und wird eine Supervision in Bezug auf ein spezifisches Kind einberufen."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

"Das würde ja heissen, ich müsste es wissen, wenn es nicht wäre. Ich denke, dass es etwas bringt, weil es ist dann ein Thema. Man spricht darüber. Es wird einem wieder bewusst und es ist auch ein Zeichen, dass es dem Arbeitgeber wichtig ist. Das er das wertschätzt und das er auch bereit ist etwas zu investieren in diesen Bereich. Einfach nur zu wissen, dass man könnte, wenn man etwas brauchen würde, ist für viele Mitarbeitende eine grosse Entlastung. Das wird mir auch persönlich gesagt. Zu wissen das ich die Möglichkeit habe, jederzeit mit einer Psychologin Kontakt aufnehmen könnte, auch kurzfristig, ist eine riesen Entlastung für Mitarbeitende, die in schwierigen Situationen sind. Oder wenn ich als Vorgesetzter etwas feststelle, sage ich auch, du sollst doch mit der Psychologin Kontakt aufnehmen. Leider merke ich es nicht immer. Es gibt es halt auch, dass eine Person den Anschein erweckt, es ist alles bestens. Ich bin dann wie zu wenig sensibilisiert."

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

"Ich denke das die zeka weiterhin so ein sozialer Arbeitgeber bleibt, trotz Spardruck. Das man sich bewusst ist, dass oftmals Menschen hier arbeiten, die sensibler reagieren auf Entwicklungen wie Spardruck als Andere in der Industrie oder so. Ich denke das wir Ressourcen zur Verfügung um die Leute gut weiterzubilden. Ihnen die Weiterbildung zu ermöglichen, die sich wünschen. Das ist für mich auch eine Massnahme wo gesundheitsfördernd ist. Das wir die Angebote von der Supervision, von den Mandaten, die ich angesprochen habe wie die Psychologin, etc. weiterhin grosszügig zur Verfügung stellen können. Das wir Mittel bekommen von der Stiftung für die Pflege der Teamkultur. Das Vertrauen im Team da ist, damit belastende Situationen transparent und offen angesprochen werden können. Dann braucht es einfach die Kulturbereitschaft von allen. Wenn jemand die Fäden in die Finger bekommt, hoch offiziell, für ein Amt quasi, um die Gesundheitsfragen zu managen, wäre das auch etwas gutes, von mir ausgesehen."



## Transkription Interview D

1 *Begrüssung und Einleitung*

2  
3 *Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.*

4  
5 "Ich bin Bereichsleiterin Human Resources, auf gut Deutsch Personalchefin wie man früher  
6 so sagte. Ich bin mit meinem Team von 3 Mitarbeitenden nebst mir für die gesamte Perso-  
7 naladministration, Lohnwesen, aber auch für die Beratung vor allem von den Führungskräf-  
8 ten."

9  
10 *Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

11  
12 "Das Eine ist die Gesundheitsförderung mit den konkreten Massnahmen, vor allem präven-  
13 tive Massnahmen. Das ist der eine Punkt. Das ganze Case Management ist darunter zu  
14 verstehen. Was machen wir mit Fälle, die tatsächlich auftauchen. Auch Kennzahlen, die der  
15 Unternehmensleitung oder der Führung helfen. Es sind Prozesse dabei wie man strategisch  
16 möchte umgehen, kulturelle Fragen, wie ist unsere Einstellung als Arbeitgeber zum Thema  
17 Arbeit, zum Thema Last, Belastung, Entlastung. Ja das ist das ganze Paket. Wichtig ist das  
18 es im Unternehmen verankert ist, idealerweise auf Top Management auch mitgetragen  
19 wird."

20  
21 *Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu? Welchen*  
22 *Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

23  
24 "Ich finde es ist ein bisschen abgedroschen wenn man sagt 'Unsere Mitarbeiter sind unser  
25 höchstes Gut'. Aber es ist so! Wir sind nun mal in einer Industrie tätig wo vor allem Maschi-  
26 nen zur Anwendung kommen. Wir bringen unsere Leistung mit der Kraft von unseren Mitar-  
27 beitenden. Betriebswirtschaftlich gesehen: Wenn die Mitarbeitende ihre Leistung nicht brin-  
28 gen, können wir keinen Umsatz erzielen. Darum hat der Erhalt der Gesundheit von unseren  
29 Mitarbeitenden und auch von uns als Führungskräfte eine ganz zentrale Rolle und ist nicht  
30 nur ethisch, moralisch unser Job, alles zu tun das unsere Mitarbeiter nicht zu Schaden  
31 kommen und das sie auch zufrieden, glücklich und leistungsfähig bleiben, sondern auch  
32 betriebswirtschaftlich ein wichtiger Faktor. Darum ist es für mich ein ganz wichtiges Thema."

33  
34 *Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

35  
36 "Wir haben im Jubiläumsjahr 2016 wo zeka das 50-Jahre-Jubiläum gefeiert hat, eigentlich  
37 auch schon ein Jahr vorher, wo man beschlossen hat eine Gesundheitsbefragung durchzu-  
38 führen mit der Organisation 'fit im job', hat man doch herausgefunden, dass das Thema bei  
39 den Mitarbeitenden wichtig ist. Es ist sehr stark in Richtung gesundheitsfördernde Mass-  
40 nahmen gegangen, aber daraus kann man auch herauslesen, dass es zeka ganz wichtig ist  
41 und es auch auf der obersten Ebene angesiedelt ist. Und der Slogan 'fit bei zeka', welche  
42 aus 'fit im job' entstanden ist, wo jetzt doch seit ein paar Jahren unter dem Titel die unter-  
43 schiedlichsten Massnahmen laufen. Ich persönlich glaube aber dass man das Thema nicht  
44 überstrapazieren darf. Ich glaube wir sind nun an einem Punkt angekommen, wo die Leute  
45 dazu neigen mit den Augen zu rollen, wenn man alles an den Haaren herbeigezogen unter  
46 dem Titel 'fit bei zeka' versucht subsumieren. Wir müssen aufpassen, dass wir es nicht  
47 überstrapazieren. Das die Leute nicht gestresster sind, weil sie nun wieder etwas befolgen  
48 müssen und Massnahmen rapportieren müssen. Wir haben darum auch für 2018 sehr frei  
49 formuliert, nachdem zwei Jahre lang jeder Mitarbeiter im Qualibogen ein 'fit bei zeka Ziel'  
50 drin gehabt hat, wo dann alle das gleiche Ziel gehabt haben notabene, haben wir nun ge-  
51 gefunden, es ist jetzt wirklich zu viel. Nun haben wir für 2018 so gemacht, dass jeder Mitarbei-  
52 ter durfte angeben, was er oder sie macht für die Gesundheit und das wurde dann in einem  
53 geschlossenen Couvert dem Vorgesetzten abgegeben. Was macht er oder sie um seine  
54 eigene Gesundheit erhalten oder wiederherstellen oder fördern. Es geht dem Vorgesetzten

nichts an was im Couvert drin steht. Theoretisch hätte jemand auch einen leeren Zettel rein tun können. Wir werden dann am Ende von diesem Jahr, wenn das Qualigespräch abgelauten ist, dem Mitarbeitern sein Couvert geben, dass er oder sie reinschauen kann und sich selbst Rechenschaft ablegen kann. Ob das Ziel wo er oder sie darauf geschrieben hat, auch erreicht hat. So niederschwellig das Ganze zu machen, ein bisschen spielerisch."

*Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

"Ja, wünschenswert wäre es natürlich, dass man das statistisch belegen könnte, dass durch das gewisse Absenzen reduziert werden würde. Es scheitert ein bisschen an den Kennzahlen wo ich vorher schon erwähnt habe. Und andererseits versuchen wir es auch zu messen in den Mitarbeiterbefragungen, wo jetzt nach 2015 wieder 2018 im 2. Semester über die ganze Organisation stattfinden wird. Bei der Mitarbeiterbefragung vom Swiss Arbeitgeber Award sind die meisten Fragen vorgegeben, ich glaube circa 5 Fragen können wir selbst formulieren. Und dort werden wir sicher das Thema Gesundheit in irgendeiner Form wieder reinpacken. Ich glaube wir müssen auch schauen, dass wir die eine oder andere Frage dieselbe behalten, damit wir es auch messen können. Aber das Thema Gesundheit in irgendeiner Form, Belastung, Stress wird sicher wieder vorkommen. Aber es ist wirklich auch Aufgabe in den Qualigesprächen. Messbar wird das natürlich nicht unbedingt, sondern es wird einfach thematisiert. Wirksamkeitsmessung im Sinne einer Messung findet nicht statt."

*Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

"Absolut. Es ist zum Beispiel für jeden Mitarbeiter möglich auch... Ich habe zum Beispiel eine spezielle Maus, eine spezielle Tastatur, wo ich das Gefühl habe, es ist ergonomisch gut für mich. Es gibt Mitarbeitende wo ihre Sitzbälle haben. Die 'fit bei zeka' Massnahmen, wo auch Mitarbeiter für ihre Kollegen Angebote erarbeitet haben. Das Neueste ist jetzt das mit dem Kochen, ein Kochgrüppi. Wo eine Mitarbeiterin auf Eigeninitiative das anbietet. Ich glaube, es findet jetzt auch zum 2. Mal auch statt. Sie schreiben dann einfach kurz was ihre Idee ist, was sie anbieten möchten. Wir in der Geschäftsleitung beurteilen ob es sinnvoll ist, machbar ist, ob es auch logistisch möglich ist. Auch finanziell. Ich habe aber jetzt noch keine Idee erlebt, wo nicht umgesetzt werden konnte. Sie sind da sehr kreativ, ich glaube ich auch sehr branchenbezogen. Das sie auch affin sind zum Thema Gesundheit. Ich habe bis jetzt noch kein Vorschlag erlebt, wo nicht umgesetzt worden wäre."

*Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

"Aus meiner HR-Sicht schon fast exzessiv, ehrlich gesagt. Der grösste Teil unserer Mitarbeitenden arbeitet Teilzeit. Der kleinste Teil arbeitet Vollzeit. Das ist vor allem auf der Geschäftsleitungsebene. Es ist wirklich sehr viel in der Leitungsfunktionen wo Vollzeit gearbeitet wird, aber auch dort nicht alle. Ich erlebe häufig dass man dann sagt, ja diese Person gestaltet ihren Stundenplan so, weil sie dann gleichzeitig ihre Kinder in die Kita bringen und wieder holen kann. Ich habe sogar erlebt, dass man lieber noch mal jemand eingestellt hat, auch mit einem Kleinstpensum, dass sich das eben mit den Kindern vereinbaren lässt. Darum sagte ich auch zum Teil fast exzessiv, weil rein administrativ unsinnig ist, wenn jemand ein Pensum hat von 2 Stunden in der Woche. Es ist einfacher hochprozentige Leute zu finden. Ja wir schauen wirklich sehr auf das. Oder wie haben Mitarbeitende in der Pflege, die wirklich nur im Spat- und im Nachtdienst arbeitet. Am liebsten sogar nur Nachtdienst. Weil der Ehepartner auch in der Pflege arbeitet und er dann so die Kundenbetreuung mit ihr teilen kann. Wir bestehen einfach darauf, dass er zeitweise auch Spätdienst macht, nicht nur Nachtdienst, nur schon das er auch besser im Team integriert ist. Aber ja wir versuchen wirklich auch da wieder alles möglich zu machen."

*Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

"Nein, das ist es nicht. Mitarbeitende wo möchten ein Angebot machen, die stellen ein Antrag zuerst an ihren Vorgesetzten, an den Bereichsleiter. Er bringt es dann entweder zu mir, in meiner Funktion als Bereichsleiterin HR, oder stellt selber einen Antrag zuhänden der Geschäftsleitung. Eine eigentliche Gruppe für das gibt es nicht. Ich glaube wir sind jetzt auch an dem Punkt wo man jetzt zum Thema BGF, jemand liest etwas, und man überlegt ob es etwas ist für die Mitarbeitende von zeka. Aber es findet nicht in irgendwelcher Form von einem Projekt oder wie auch immer statt."

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

"Die Teilzeitangebote. Ich glaube wo man es auch in diese Kategorie tun kann, was ist wenn jemand Langzeit krank ist? Die Diskussionen wo wir führen zum reintegrieren, zum die Funktion anders gestalten. Wir hatten eine Mitarbeitende wo immer mehr das Pensum reduzieren musste, weil sie es von der Belastung nicht stemmen konnte. Wo trotz vielen krankheitsbedingten Ausfällen, wo man Stellvertretungen suchen musste, immer wieder versuchte zu reintegrieren, weil für sie arbeiten zu können sehr wichtig war. Der andere Teil, auch wenn das nicht so wahnsinnig sexy ist und die Mitarbeitende auch nicht als solches sehen, wir haben sehr gute Sozialleistungen in Bezug auf die wie lange wir 100% Gehalt zahlen. Das ist doch immerhin 6 Monate. Und dann kürzen wir auf 90%. Das finde ich sind sehr gute Leistungen. Auch wenn die vor allem dann spürbar werden, wenn man es selber braucht. Das in der Rekrutierung nutzen ist immer schwierig. Aber das sind so die 3 Faktoren wo ich nennen würde."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Jetzt mit Ausnahme von den körperlichen Belastungen, wo sich primär im Erwachsenenbereich zeigen, weil man dort mit erwachsenen Klienten zu tun hat, sind es vor allem psychische Belastungen. Ich glaube nicht so sehr psychische Belastungen wegen Zeitdruck oder Jobangst, mit vielleicht einzelne Ausnahmen, wo man in der Wirtschaft teilweise hört 'Angst vor Stellenabbau'. Das gibt es bei uns nicht. Ich glaube es ist mehr Angst vor sich nicht abgrenzen können, Belastungen die man nicht abgrenzen können, die Probleme mit nach Hause nehmen, teilweise auch Schicksalsschläge von Kindern mitzutragen. Das sind solche Belastungen. Vielleicht auch Angst zu genügen oder aushalten können, dass wir andere Klientel haben oder ein wechselndes Klientel haben mit zum Teil sehr anspruchsvolle Kinder und Jugendliche bis hin zu aggressive Kinder aufgrund von ihrem Krankheitsbild, wo die Lehrpersonen teilweise wie Angst haben, wie sie mit dem umgehen können, ob sie dem genügen. Ich glaube das sind vor allem diese Belastungen."

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Das sind sicher diese Supervisionen, wenn wir es extern anschauen. Im Team, gegenseitig sich austauschen und stützen zu können. Fachlich mit den Institutionsärzten oder mit auch Kinderpsychologien, wo regelmässig ins Haus kommen und buchen kann. Das man sich fachlich austauschen können. Ich glaube auch mit der Präsenz der Geschäftsleitung vor Ort, wo es zum Beispiel darum gegangen ist, wie gehen wir um mit dem veränderten Klientel. Das der Stiftungsleiter selber den Prozess unterstützt und gestärkt hat. 'Ihr seid fachlich höchstkompetente Mitarbeitenden. Nützt diese Kompetenz'. Das Vertrauen aussprechen, die Wertschätzung aussprechen. Mitarbeitende wo möchten ein Angebot machen, die stellen ein Antrag zuerst an ihren Vorgesetzten, an den Bereichsleiter. Er bringt es dann entweder zu mir, in meiner Funktion als Bereichsleiterin HR, oder stellt selber einen Antrag zuhänden der Geschäftsleitung. Eine eigentliche Gruppe für das gibt es nicht. Ich glaube wir sind jetzt auch an dem Punkt wo man jetzt zum Thema BGF, jemand liest etwas, und

man überlegt ob es etwas ist für die Mitarbeitende von zeka. Aber es findet nicht in irgendwelcher Form von einem Projekt oder wie auch immer statt."

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

"Die Teilzeitangebote. Ich glaube wo man es auch in diese Kategorie tun kann, was ist wenn jemand Langzeit krank ist? Die Diskussionen wo wir führen zum reintegrieren, zum die Funktion anders gestalten. Wir hatten eine Mitarbeitende wo immer mehr das Pensum reduzieren musste, weil sie es von der Belastung nicht stemmen konnte. Wo trotz vielen krankheitsbedingten Ausfällen, wo man Stellvertretungen suchen musste, immer wieder versuchte zu reintegrieren, weil für sie arbeiten zu können sehr wichtig war. Der andere Teil, auch wenn das nicht so wahnsinnig sexy ist und die Mitarbeitende auch nicht als solches sehen, wir haben sehr gute Sozialleistungen in Bezug auf die wie lange wir 100% Gehalt zahlen. Das ist doch immerhin 6 Monate. Und dann kürzen wir auf 90%. Das finde ich sind sehr gute Leistungen. Auch wenn die vor allem dann spürbar werden, wenn man es selber braucht. Das in der Rekrutierung nutzen ist immer schwierig. Aber das sind so die 3 Faktoren wo ich nennen würde."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Jetzt mit Ausnahme von den körperlichen Belastungen, wo sich primär im Erwachsenenbereich zeigen, weil man dort mit erwachsenen Klienten zu tun hat, sind es vor allem psychische Belastungen. Ich glaube nicht so sehr psychische Belastungen wegen Zeitdruck oder Jobangst, mit vielleicht einzelne Ausnahmen, wo man in der Wirtschaft teilweise hört 'Angst vor Stellenabbau'. Das gibt es bei uns nicht. Ich glaube es ist mehr Angst vor sich nicht abgrenzen können, Belastungen die man nicht abgrenzen können, die Probleme mit nach Hause nehmen, teilweise auch Schicksalsschläge von Kindern mitzutragen. Das sind solche Belastungen. Vielleicht auch Angst zu genügen oder aushalten können, dass wir andere Klientel haben oder ein wechselndes Klientel haben mit zum Teil sehr anspruchsvolle Kinder und Jugendliche bis hin zu aggressive Kinder aufgrund von ihrem Krankheitsbild, wo die Lehrpersonen teilweise wie Angst haben, wie sie mit dem umgehen können, ob sie dem genügen. Ich glaube das sind vor allem diese Belastungen."

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Das sind sicher diese Supervisionen, wenn wir es extern anschauen. Im Team, gegenseitig sich austauschen und stützen zu können. Fachlich mit den Institutionsärzten oder mit auch Kinderpsychologien, wo regelmässig ins Haus kommen und buchen kann. Das man sich fachlich austauschen können. Ich glaube auch mit der Präsenz der Geschäftsleitung vor Ort, wo es zum Beispiel darum gegangen ist, wie gehen wir um mit dem veränderten Klientel. Das der Stiftungsleiter selber den Prozess unterstützt und gestärkt hat. 'Ihr seid fachlich höchstkompetente Mitarbeitenden. Nützt diese Kompetenz'. Das Vertrauen aussprechen, die Wertschätzung aussprechen. Ich glaube das sind so diese Mittel."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

"Auch da natürlich wieder nicht messbar. Liegt ein bisschen in der Natur von der Sache. Das sich gewisse Sache nicht messen lassen. Das man nicht direkt daraus ablesen kann, ob eine Massnahme diese Wirkung hat, weil man diese Massnahme eingeleitet hat. Meine subjektive Einschätzung das es vor allem auch zur Zufriedenheit von Mitarbeitenden beitragen kann, wenn sich die Mitarbeitenden bewusst wären, das man diese Massnahmen treffen. Ich glaube es ist am Ende des Tages auch ein PR-Thema. 'Tue gutes und sprich darüber'. Ich glaube unsere Mitarbeitende sind zum Teil auch nicht bewusst, was sie alles

für Möglichkeiten haben oder welche Möglichkeiten zeka eigentlich anbietet. Das muss man immer wieder mal kommunizieren. Wenn wir sie danach fragen in den Austrittsgesprächen oder eben auch in den Mitarbeiterbefragungen sind sie da sehr zufrieden. Also nehme ich mal an, wirken diese Massnahmen."

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

"Ist nicht im Bereich BGF sondern mehr im Bereich BGM. Sprich Kennzahlenthematik, dass ich wirklich auch etwas in der Hand habe um mögliche Krisen auch rechtzeitig erkennen zu können. Haben wir zum Beispiel Bereiche, wo wir Belastungserscheinungen haben? Nicht nur auf mein Bauchgefühl hören zu müssen, sondern eben das auch belegen können. Ich habe das an anderen Orten gemerkt, dass man teilweise überrascht ist, dass in Bereichen wo man denkt alles ist gut, wirklich ein Problem vorhanden ist. Was ich bereits mache, weil ich die Zahlen bereits haben, eine gescheitete Auswertung der Fluktuationsraten. Das hat man in der Vergangenheit auch nicht gemacht. Haben wir Unterschiede zwischen den Bereichen? Wie hat es sich in den letzten Jahren entwickelt? So etwas müssen wir in allen Bereichen machen. Wir haben letztes Jahr 50 Mitarbeitende neu eingestellt. Wegen dem ist nicht der Personalbestand mit 50 angestiegen. Wir haben trotzdem eine sehr tiefe Nettofluktuation. Das ist das Eine. Das andere Thema ist wirklich das Thema mit den Rückkehrgesprächen, wo ich mir wirklich sehr viel erhoffe. Um unter anderem auf so Schlaumeier aufmerksam zu werden, wo viele Kurzzeitabsenzen haben. Weil das ist häufig nicht belastungsbedingt, sondern es könnte auch motivationsbedingt sein. Diese Sachen so ein bisschen auf die Spur kommen, das sie wissen das wir dort hinschauen und auch ein Gespräch mit dem Vorgesetzten führen müssten. Das könnte doch ein bisschen dazu führen. Wir müssen aber aufpassen, das es dann nicht zu Präsentismus führt, weil die Leute keine Lust haben mit dem Vorgesetzten zu reden. Der gesunde Menschenverstand. Aber das sind diese 2 Punkte, Kennzahlen einerseits und andererseits die Rückkehrgespräche."

## Transkription Interview E

*Begrüssung und Einleitung*

*Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.*

"Ich bin Bereichsleiter Dienste, also generell die Finanzen sowie die der stellvertretende Stiftungsleiter. Ich bin für unsere iso-zertifizierte Struktur zuständig und auch die Sicherheit. Aber wie gesagt, der Hauptbrocken sind die Finanzen."

*Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

"Wir sind ja sehr ein menschenorientiertes Unternehmen, nicht wie die Industrie wo an vielen Orten Maschinen eigentlich im Vordergrund stehen sowie die Gefahren welche von Maschinen ausgehen. Da bei uns der Mensch der ist, der es verursacht, steht eigentlich das Wohlergehen von dem Mensch im Vordergrund. Für mich jetzt von der Infrastruktur her, arbeitet der Mensch auch bei uns mit infrastrukturellen Gegebenheiten. Die gehören auch dazu. Wenn der Mensch fit und gesund ist, aber er hat einen mühsamen Bildschirm, einen falschen Stuhl, ein ungeheiztes Büro ist es bald auch nicht mehr lustig. Das ist für mich ein Zusammenspiel. Schauen das der Mensch fit und gesund bleibt und auch Freude und Motivation an seinen Aufgaben zeigt, aber nebst dem muss er auch eine Infrastruktur haben, wo ihn darin unterstützt. Ganz sicher nicht schädigt."

*Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu?*

"Ökonomisch ist das sehr ein entscheidender Faktor. Wenn 80% der Kosten Personalkosten sind und sie liegen 5% daneben, sind sie in den roten Zahlen. Unternehmen die das vernachlässigen, schneiden sich in das eigene Fleisch."

*Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

"Ich meine vor 8 Jahren habe ich festgestellt, dass bei uns die Krankentaggelder überproportional sind zu den KMU in der Schweiz. Dann haben wir die ersten Gedanken dazu gemacht. Wie steuern wir dagegen um das nicht ins Uferlose zu wachsen. Jetzt hat es so einzelne Ausreisser gegeben in den vergangenen Jahren, aber insgesamt konnten wir es stabilisieren. Wir haben so gewisse Einzelmassnahmen gemacht, aber sind eigentlich aufgrund der Fülle von Tätigkeiten nie dazu gekommen, das man sagen kann, jetzt hat es sich so verankert, dass es wie ein revolvierenden Prozess ist. Weil der muss nicht integral sein. Es gibt schon Sachen, die kommen all Jahre und laufen wunderbar. Auch in der Infrastruktur haben wir Sachen eingeführt und die sind jetzt gesetzt. Da muss man nicht mehr darüber diskutieren, das machen wir jetzt einfach. Ich denke schon, das hat eine Auswirkung für die Leute."

*Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

"Also ich stelle bei der gesamten Geschäftsleitung ein hohes Bewusstsein fest. Wir haben jetzt keine Tools oder Prozesse und so wo uns das jeden Tag zuvorderst auf der Nase herumtanzt. Nicht einen einzelnen, wo ich kenne, ist das egal. Ich kenne niemanden in der Organisation."

*Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

"Wir haben ja zwei Befragungen gemacht, vorher und nachher. Seit der Befragung haben wir zu 30% eine andere Mannschaft. Wenn wir jetzt wieder eine Befragung machen, sind auch eine ganze Reihe Fragen dabei zu Gesundheitsmanagement und da sind wir natürlich gespannt, was diese bringen. Was ich feststelle in Bezug auf die Infrastruktur, das die Leute eine hohe Zufriedenheit haben, wenn sie wissen, ich habe einen ganz tollen Bildschirm, ich



57 habe einen höheren verstellbaren Tisch. Man schaut sofort wenn ein Mitarbeiter ein Ticket  
58 macht. Als kleines Beispiel: Wir haben eine Mitarbeiterin gehabt, die arbeitet sehr nahe am  
59 Fenster. Sie kann nicht weg. Wir haben Messungen gemacht für die linke und rechte Hälfte.  
60 Das ist nicht gesund. Da wirst du krank. Das merkte man, dass es die Gesundheit beein-  
61 trächtigt. Wir haben geschaut, was wir technisch machen können. Sie bekam dann einen  
62 Wärmeverhang. Das muss man machen, wenn sich die Leute bemerkbar machen. Zuerst  
63 mal dorthin gehen, hören und schauen. Die ganze Budgetierung fängt schon dort an, das  
64 man dort Rechnung trägt. Das man beim Ersatzbedarf nicht den letzten Franken spart,  
65 sondern langfristig schaut was ist gut. Dann halt andere Massnahmen jonglieren, damit es  
66 verträgt."

67  
68 *Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeits-*  
69 *platz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

70  
71 "Jederzeit. Da haben sie 2 Möglichkeiten. Einerseits sowie ein Briefkastensystem im Sinn  
72 von einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess von unserem QM her oder sie können  
73 einfach ein Ticket machen. Das wird genützt. Wir können nicht immer einfach den Mitarbei-  
74 tervorschlag eins zu eins umsetzen. Aber man muss das Gespräch aufnehmen. Zuerst mal  
75 hinhören, was ist die Ursache. Aber wir setzten sehr viel um."

76  
77 *Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

78  
79 "Das ist eine ganz schwierige Situation, weil wir hochmotivierte Leute haben, die eher dazu  
80 neigen, wie soll ich sagen, sich nicht immer ganz klar abzugrenzen. Weil wir haben Arbeit  
81 und Tätigkeiten, die sind nicht einfach fertig. Dann kann ich zufrieden nach Hause gehen  
82 am Abend und sagen 'Ich habe alles gemacht'. Nein, wir können immer noch mehr. Dort  
83 eigentlich merken, nein jetzt gehst du in die Ferien oder du machst einen Nachmittag frei,  
84 das können nicht alle gleich gut. Dort muss man manchmal auch sagen 'So jetzt gehst du  
85 heute Nachmittag und machst frei'. Die festen Arbeitszeiten, gerade für alleinerziehende  
86 Mütter, können wir sehr gut steuern. Aber es gibt auch die andere Geschichte, wo nicht so  
87 in fixen Rahmen sind und hohe Eigenverantwortung haben und vielleicht ganz allein im  
88 Oberfreiamt ihren Job ausführen. Diese Person sehen wir nicht einmal. Diese Person geht  
89 von zu Hause in Schulhaus, arbeitet dort und geht wieder nach Hause. Wir sehen sie gar  
90 nicht. In all unseren Weiterbildungen müssen wir eigentlich den Menschen dazu bringen,  
91 dass er selber die Verantwortung trägt, auch für sein Zeitmanagement und für sein Ge-  
92 sundheitsmanagement."

93  
94 *Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projekt-*  
95 *gruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

96  
97 "Also vom Pflichtenheft her ist es sicher mal bei den Geschäftsleitungsmitgliedern und da-  
98 mit auch delegiert bei jedem Kadermitglied von der zeka. Schwergewichtig bei der Lei-  
99 tung HR und bei mir als Sicherheitsbeauftragter."

100  
101 *Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich*  
102 *zeigt.*

103  
104 "Ein unternehmerischer sozialer Arbeitgeber. Wir müssen schauen das Ende vom Jahr die  
105 Kasse auch stimmt und somit müssen wir immer auch unterscheiden, wir dürfen nicht Klien-  
106 ten anstellen. Sondern Klienten sind die, die betreut werden müssen. Eine Institution wie  
107 zeka zieht Leute an, wo eher so, dazu neigen, sich sozial zu verhalten, mit viel Wohlwollen  
108 dahinter und vielleicht auch, gesundheitliche Belastungen mit sich bringen. Wenn sie nur  
109 noch solche Leute rekrutieren, können sie plötzlich zwischen den Klienten, wo sie eigentlich  
110 einen Auftrag haben, zum betreuen und den eigenen Leuten, nicht mehr unterscheiden.  
111 Das ist dann ganz gefährlich. Darum müssen wir immer schauen. Wir dürfen nicht Klienten  
112 anstellen. Es gibt eigentlich kein Thema wo so ein Tabu wäre, dass man dies nicht vortra-  
113 gen kann. Der Mitarbeiter kann wirklich was ihn beschäftigt einbringen und er findet Gehör."

Und wenn er dann aus irgendwelchen Gründen kein Gehör bei seinem Ansprechpartner findet, hat er immer noch die Möglichkeit zum nächst Höheren gehen zu können oder zu der Ombudsgruppe, die wir eingesetzt haben. Es gibt immer wieder Situationen wo der Mitarbeiter den Anforderungen nicht oder nicht mehr genügen kann. Wo es einen Wechsel braucht oder eine Position erreicht hat, wo er nicht mehr kann. Dann schauen wir mit den Personen, welche Veränderungen kann zeka machen zum Beispiel einen Standortwechsel oder Abgabe einer Kaderfunktion. Da haben wir schon viele sehr erfolgreiche Beispiele, wo es uns gelungen ist. Und wenn es zu einer Trennung kommt, das wir diese Trennung nicht einfach kurzfristig macht, sondern das man dort Zeit nimmt und das Gespräch sucht. Wir kündigen nicht einfach sofort anhand von den Kündigungsfristen, sondern sagen 'In den nächsten 6 Monaten ist unsere Deadline'. Nicht einfach 2 oder 3 Monate. Man nimmt sich Zeit für die Mitarbeiter. Mein Credo ist immer: Der Mitarbeiter, wenn er sich schon trennen muss, soll hocharbeitenden Hauptes das Unternehmen verlassen, zielgerichtet für die Zukunft und nicht noch mit vielen Vorwürfen überhäuft werden, dann findet er eh nichts auf dem Arbeitsmarkt. Man muss ihn befähigen, dass er sich bewerben kann und auch an einem anderen Ort wieder Erfolg bringt."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Es gibt einzelne, die haben mit den Schicksalen unserer Klienten Mühe. Wir können aus diesen Menschen nicht plötzlich geheilte und gesunde Menschen machen. Wenn sie Gliedmassen nicht haben, sind sie nicht mehr da, punkt. Dann kann man sie nur unterstützen. Das belastet einige schon. Es gibt aber auch physische Belastungen vor allem in der Pflege. Der Mensch, wo man zusammenarbeitet, so schwer ist, dass die Kinetik entscheidend ist und sich weiterbildet, schult und sie wissen, ich muss eine Kollegin holen und darf es nicht alleine machen. Bei der Technik ist das natürlich genauso. Vor allem im Hausdienst. Das sie die Vorschriften einhalten, wenn sie mit Reinigungsmittel arbeiten, Chemikalien dabei sind, dass sie dort sorgsam umgehen. Augen schützen, Atemwege schützen. Es ist teilweise ein bisschen unangenehm Plastikhandschuhe anzulegen, aber das muss sein."

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Also was ich sie jetzt im Einzelnen machen, wissen die Bereichsleiter Erwachsene oder der Bereichsleiter Schule besser. Da bin ich wie zu weit weg von diesen Leuten. Ich kann es nur beurteilen von den Menschen, die mir direkt unterstellt sind und ich es unmittelbar wahrnehmen. Dort haben wir schon ein Gefäss, dass wir uns periodisch treffen und auch Gespräche führen. Mal fragen wie geht es dir, wie geht's der Familie, was machst du privat? Das gibt über die Jahre ein Vertrauensverhältnis, wo die Leute auch erzählen, wenn sie etwas bedrückt. Dies aufzubauen, hat aber schon eine Weile gebraucht. Und dann, ist noch ein heikler Punkt, sie kommen ja nicht immer dann, wenn wir Zeit hätten, sondern dann wenn sie etwas bedrückt und sie jetzt reden möchten. Dann muss man halt manchmal den eigenen Plan auf den Kopf stellen, Zeit nehmen und hinhören. Mit diesem ist manchmal schon sehr viel geholfen. Normalerweise findet es quartalsweise statt."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

"Ob sich der Mensch jetzt besser fühlt, weiss ich nicht. Müssen wir dann schauen was sie jetzt bei der 2. Mitarbeiterbefragung im Herbst angekreuzt haben und im Vergleich zu 2015. Und ob dann es dann auch noch aussagekräftig genug ist, würde ich auch noch offen lassen. Auch wenn die Mitarbeiterfluktuation tief ist, haben sie innerhalb von ein paar Jahren ein Drittel weg. Das verfälscht das Bild. Ich wüsste es halt gern monetär und das sind die Krankentaggeldausgaben wo wir haben. Und die sind mindestens in einem 5-Jahresschnitt nicht einfach davon gesprungen. Es hatte so Ausreisser drinnen gehabt, aber sonst konnten wir sie decken, obwohl die Mitarbeitermenge grösser wurde. Das werte ich schon als

Erfolg. Wo ich es schwierig finde, ist es rechtzeitig zu erkennen, dass ein Mensch in Schwierigkeiten gerät. Psychisch ausgebrannt ist und das können sie jetzt nicht einfach von der Zentrale aus spüren, sondern dazu müssen sie das Kader befähigen, ein offenes Auge und ein offenes Ohr zu haben. Die Leute auch mal rechtzeitig abzufangen. Wenn man es dann feststellt, dass es passiert, muss man subito handeln. Ich hatte schon zwei Fälle, dann habe ich einfach, nachdem ich es gemerkt habe, gesagt 'So jetzt gehst du gerade in die Ferien und zwar subito und lässt alles liegen. Du gehst einfach in die Ferien. Du musst dich nicht darum kümmern. Wir regeln das'. Wobei ich stelle fest, sie warten trotzdem noch lange. Man möchte es ja selbst nicht wahrhaben und gibt es nicht zu. Man hat ja auch einen gesunden Ehrgeiz. In meiner Wahrnehmung warten die Leute zu lange, bis sie sich bemerkbar machen."

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

"Am Ehesten in der Pflege. Das Pflgeteam, wo diese Menschen betreuen und pflegen muss, dort fehlt uns der Dreh. Aber ich habe auch keine Idee. Wir studieren daran. Dort fehlt uns noch der Dreh, es besser zu machen als der Durchschnitt. Dann wenn der Mensch da ist, wie können wir ihn bestmöglichst unterstützen, begleiten, dass er langfristig an seiner Tätigkeit Freude haben kann. Dort ist auch die Quote bei den Krankheitsfällen am Höchsten."

**Transkription Interview F**

*Begrüssung und Einleitung*

*Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.*

"Ich bin Geschäftsleitungsmitglied und betreue den Bereich Ambulatorien. Mir sind 70 Leute unterstellt. Frau von Moos ist meine Stv."

*Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

"Es heisst Management, weil wir Aufgaben im Management und Arbeitsmittel haben, wo dazu dienen, dass Menschen bei uns arbeiten wollen. Dass sie ihre Arbeit so ausführen, dass sie keine gesundheitliche Schädigung oder Beeinträchtigung bei der Arbeit erfahren."

*Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu? Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

"Ich finde es ist eine Aufgabe vom Management. Dazu gehören die sogenannten Arbeitsbedingungen, da gehört die ganze Struktur vom Management und die ganzen Abläufe dazu. Das sie so eingerichtet sind, dass Menschen arbeiten können. Es geht noch ein Schritt weiter. Das sie nicht nur keinen Schaden nehmen, sondern auch gesundheitlich fit bleiben, sogar durch die Arbeit gesundheitlich profitieren. Wenn ich einen lässigen Arbeitstag habe, dann beflügelt es meine Gesundheit. Kritisch wird es dort, wo man überlegen muss, welche Verantwortung haben wir als Betrieb. Ich kann nur die Verantwortung übernehmen für die Faktoren vom Arbeitsplatz und von der Arbeit."

*Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

"Also eben die Strukturen, die ganzen Abläufe, die Aufbauorganisation, Prozessorganisation so zu gestalten, dass Mitarbeitende gesund sind. Das Zweite ist natürlich die Personalführung und die Personalbegleitung."

*Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

"Ja, es wird überprüft. Zum Beispiel wird regelmässig die Fluktuation angeschaut, die Personalfuktuation. Wir überprüfen regelmässig Absenzen und schauen so Absenzenstatistiken an. Regelmässig ist übertrieben, aber wenn ich es in einem Bereich wissen will, dann schaue ich es an. Nein, ich schaue es regelmässig an. Ich sehe wie viele Krankheitsfälle wir generell haben und auch wie viel es prozentual ist. Es wird wirklich systematisch gemacht."

*Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

"Ich mache jetzt schon mit dem 3. Team eine Weiterbildung zum Thema Arbeitsbelastung, das wäre die negative Formulierung. Die positive Formulierung sind so die persönlichen Ressourcen. Das habe ich mit einem Team schon gemacht vor 2 Jahren, letztes Jahr das andere Team und jetzt im August mache ich es mit dem 3. Team. Zusammen mit einer Fachfrau für das Thema machen wir eine Analyse, wo sind die grössten Belastungen bei der eigenen Arbeitsweise. Darum machen wir es auch mit verschiedenen Berufsgruppen. Je nach Berufsgruppe sind die Belastungen an einem anderen Ort. Eine gewisse Analyse wo jedes für sich in der Selbstarbeit macht, dann wird es verglichen und dann bekommt man Lösungen."

*Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

"Es ist schwierig etwas rauszupicken. Was mir wichtig ist: Ich leite die Sitzungen so, dass anfangs vom Jahr weiss bis Ende Jahr wann die Sitzungen sind. Eine Person, die Familienpflichten hat, sehr gut organisieren kann und einfach Bescheid weiss. Gleichzeitig führe ich die Sitzungen auch so, dass sie immer pünktlich aufhören. Das ist mein Credo. Sie wissen einfach, wenn eine Sitzung am 17:15 geplant ist, dass wir pünktlich starten und pünktlich aufhören. Ich finde zeka ist ein sehr familienfreundlicher Arbeitgeber bis zu der Grenze, dass alles nicht nur organisiert ist nach den Bedürfnissen von den Mitarbeiter. Sondern mindestens auch an die Bedürfnisse von den Klienten denkt. Ein Beispiel: Eine Therapeutin hat eine Familie, aber ihre Klienten wollen einfach am Morgen in die Therapie kommen. Für sie wäre aber besser am Nachmittag oder gegen den späten Abend. Da muss man sich aber an den Bedürfnissen des Klienten orientieren und seine eigene Bedürfnisse zurückstellen."

*Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

"Das macht das HR. Aber nein das ist falsch. Das HR hat die Aufgaben, aber ich bin für das sensibilisiert. Die Hauptverantwortung trägt das Management. Es ist ein Thema wo sich durch alle Managementprozesse durchzieht. Ich bin täglich als Führungskraft gefordert."

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

"Ich finde ja. Ich habe 2 Mitarbeitende zwischen 52 und pensioniert, die stark in einer Krise waren. Gesundheitlich habe ich sie sehr viel unterstützt. Die zeka ist sehr mitarbeiterorientiert. Man nimmt auf die Mitarbeiter Rücksicht. Bei den Arbeitszeiten haben die Mitarbeiter einen grossen Spielraum. Gerade wenn sie Therapien machen, kann jemand sagen, er beginnt immer erst um 10 Uhr. Sehr viel Freiraum bei der Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung. Viel Bereitschaft auch in Teilzeitpensen zu Arbeiten. Wir sind relativ kulant wenn Leute in einer Krise sind. Wir bieten sehr viel Unterstützung. Wir haben eine Psychologin wo man konsultieren kann. Wir haben gut ausgebildete Kaderleute wo auch Leute coachen können."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Ich würde sagen bei der zeka kommt es, wie gesagt, auf die Berufsgruppe darauf an. Eine Physiotherapeutin hat andere Belastungen als eine Beraterin. Rein körperlicher Art zum Beispiel. Ich glaube die grösste Belastung ist, dass sie keinen 0815 Job haben. Sie wissen nicht wie eine Kassiererin das sie genau von 8-9 Uhr an der Kasse arbeiten und von 9-10 Gestelle einräumen. Sie haben einen grossen Gestaltungsraum, wie sie Arbeit durchführen und ihren Stunden organisieren. Sie wissen einfach so viele Stunden müssen sie leisten und an die Klienten verrechnen. Das ist glaube ich eine der grössten Belastungen. Seine Arbeit so zu organisieren, dass sie die quantitativen Sollvorgaben erreichen, dass sie mit den Erwartungen von den Klienten einen guten Dreh finden und das noch mit ihren eigenen Ressourcen."

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Für den grössten Teil mache ich wirklich viel Coachings. Jemand wo in einer Situation, wo er Probleme hat, sei es mit dem Klienten oder mit den Arbeitskollegen, kann sie einen Beratungstermin vereinbaren. Wie sie wissen haben wir ja die Angebote sehr gezielt mit 'fit bei zeka'. Ich bin für das Joggen am Montag zuständig zum Beispiel. Eine andere Frau von uns vom Ambulatorium macht Pilates. Den Leuten auch ein bisschen Mut machen diese Angebote zu machen. Beim Joggen haben alle das Gefühl, dass sie nicht genug fit sind mir hinterher zu joggen. Wir bieten ja nicht nur Sport an, sondern auch kochen zum Beispiel."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

"In meinem Fall hat es gute Auswirkungen. Die Massnahmen ins Team einzugliedern war eigentlich ziemlich erfolgreich. Viele freuten sich auch über die Angebote."

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

"Ich finde die zeka ist auf dem guten Weg. Je nach Bereich und Arbeit ist es anders. Es ist halt oft auch die Selbstorganisation der Mitarbeiter. Und die Selbstverantwortung ist auch sehr wichtig, vor allem in der Gesundheit. Ich mache mit meinen Mitarbeiter, wie gesagt, denn Workshop, die Weiterbildung in den Sommerferien. Ich sehe im Moment nichts wo ich Sachen muss, da machen wir zu wenig."



**Transkription Interview G***Begrüssung und Einleitung*

*Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

"Bei der zeka bin ich Teamleiterin Tagesstrukturen und Internat. Ich führe circa 32 Personen aktuell. Es sind immer zwischen 30 und 34, jenachdem ob wir Zivildienstleistende haben oder nicht. Das Team Tagesstrukturen und Internat besteht aus Pflegefachfrauen und Sozialpädagogen und wird unterstützt von einer pädagogischen Assistentin, vor allem am Mittagstisch. Zum Team gehören ebenfalls die Chauffeure und die Frauen, die im Office das Mittagessen portionieren, die Officeangestellten. Das ist so grob umschrieben das Team, das ich führen darf. Ich bin im Februar sechs Jahre bei zeka gewesen."

*Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

"Also betriebliches Gesundheitsmanagement ist für mich, dass geschaut wird, dass der Arbeitsplatz gesundheitsförderlich gestaltet ist. Das einmal für mich was die Belastungen und der Stress angeht, dass man da den Mitarbeiter anschaut, dass man Belastungen reduzieren kann, die Ressourcen fördert und entsprechend den Stärken einsetzt. Persönliche Ressourcen berücksichtigt und auf der anderen Seite ist es der Arbeitsplatz an sich. Dass der Arbeitsplatz so gestaltet ist, dass man gut arbeiten kann. Zum Beispiel im Büro spezielle Stühle. Wir haben fast alle Stehpulte. Solche Sachen. Das gehört für mich auch dazu."

*Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu? Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

"Ich denke, dass es ein sehr wichtiges Thema was die Unternehmen aufnehmen sollten um Sorge für ihre Mitarbeiter zu tragen. Weil es kommen immer mehr Aufgaben - auch im sozialen Bereich - das ist so. Immer mehr belastende Situationen, da denke ich ist betriebliches Gesundheitsmanagement ein wichtiges Thema. Es soll gut implementiert werden um den Mitarbeitenden gut zu schauen. Ich erhoffe mir dadurch, dass die Mitarbeiter weniger gestresst sind und lange gesund bleiben. Wenn der Bürostuhl schlecht ist und ich immer Rückenweh habe, falle ich irgendwann aus. Oder wenn die Belastung zu gross ist, werden die Leute auch eher krank. Das sie einfach stabiler und gefestigter sind und regelmässig teilnehmen können. Wenn die Grippenwelle kommt ist es schon anders, aber das die Grundlage geschaffen ist, ein guter Boden, auf dem man arbeiten kann."

*Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

"Einmal ist es verankert: Wir haben das Programm das heisst "fit im job". Das haben wir jetzt im zweiten Jahr und da haben wir ein grosses Programm verankert. Ursprünglich gab es mal eine Umfrage, wo die Mitarbeiter so befragt worden sind. Man konnte verschiedene Sachen vom Arbeitsplatz angeben. Und dann haben wir im Kader eine Weiterbildung gehabt zu "fit im job". Da kamen verschiedene Dozenten. Man hat verschiedene Sachen angekuckt wie Schlaf, Entspannung, Bewegung, Ernährung. Und daraus sind Seminare entstanden. Wir sind zuerst im Kader geschult worden und dann ist das für alle Mitarbeitenden offen gewesen. Man konnte sich zu diesen Seminaren anmelden. Dann konnte man, wo man denkt, wo man Probleme hat hingehen. Wer schlecht schläft ist wahrscheinlich zu Schlaf und Entspannung gegangen. Wer eher das Gefühl hat, er ernährt sich nicht gesund ist in ein anderes Seminar gegangen. Dann konnten die Mitarbeitenden die Schulungen besuchen. Im Kader haben wir noch angeschaut, dass es unsere Aufgabe auch ist, die Mitarbeiter gut zu beobachten. Zu schauen wann kommt die Ampel von grün auf gelb oder gar auf rot. Das ist so wie jetzt der Anfang ist, wie wir es implementieren in unserem täglichen Alltag. Vom "fit im job" konnten sich auch Mitarbeitende melden, die denken, was anbieten zu können was für andere gesundheitsförderlich ist. Wir haben verschiedene Gruppen, die

im Moment stattfinden. Es gibt welche, die gehen zusammen joggen. Pilates gibt's. Das ist über den Mittag. Das ist vorübergehend pausiert, aber das hat lange stattgefunden. Dann weiss ich noch mit Farben kann man was machen. Also Maltherapie würde ich es nicht nennen. Ich war nicht dort, ich weiss es nicht. Das Nähatelier haben wir. Kochgruppe gibt es neu. Auch eine Gruppe, die was mit Klangschalen macht. So denke ich haben wir viele Möglichkeiten, was wir auch neben der Arbeit besuchen können. Was uns fit macht. Weil wenn man entspannt ist, einer guten Aufgaben in der Freizeit nachgehen kann, trägt das ja auch zur Entspannung bei. Was zeka auch immer wieder macht, seit letztes Jahr, wir haben feste Tage wie Wandertage oder Schneetage. Wo zeka anbietet für die Mitarbeitenden. Man darf sich freiwillig melden, das ist am Wochenende. Man muss nicht, aber man kann. Welche Rolle die Führung einnimmt, das habe ich ja schon kurz angeschnitten. Das wir auch geschult werden im Kader, auf was man achtet bei den Mitarbeitenden. Das wir sie ansprechen, wenn uns etwas auffällt, ihnen Hilfe anbieten. Gespräche. Und jenachdem was sie sagen, kann man sich weiterwenden und Hilfe einholen."

*Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

"Das kann ich nicht direkt sagen. Da ich an einer solchen Schulung nicht teilgenommen habe. Wir haben die im Kader gehabt. Und im Kader war es so, dass wir nachher einen Evaluationsbogen hatten um zu schauen, was es uns das gebracht hat. Ich nehme an, das nehme ich aber nur an, dass die Mitarbeitenden, die das an diesen Tagesseminaren besucht hatten, evaluiert haben, was es ihnen gebracht hat und wo sie noch anstehen. Einmal hat es gestartet und ein halbes Jahr später oder so war wie das Folgeseminar. Aber das ist nur meine Annahme, weil das bei uns üblicherweise so gehandhabt wird. Dann haben wir sicher als Jahresziel 2018. Wir haben Qualigespräche mit den Mitarbeitenden. Dann musste sich auch jeder im Rahmen von fit bei zeka/fit im job ein Ziel aussuchen. Das ist ein Umschlag. Ich kenne das von meinen Mitarbeitenden nicht. Und im nächsten Quali schauen wir an, wie sie das Ziel erreicht haben. Was es ihnen gebracht hat, was es dem Team gebracht hat. Ob sie da weiter dran bleiben wollen und ob sie da Unterstützung brauchen um daran bleiben zu können. Aber sie müssen das Ziel nicht sagen, aber sie können es mir sagen. Im 2017 ist das festgelegt worden für 2018."

*Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

"Man konnte sich melden wenn man eine Idee hat. Zum Beispiel ich nehmen an, die Frau die Pilates anbietet, ist 'ne Pilatetrainerin. Man konnte sich melden zum Thema was man anzubieten hat und kann sich da mitbringen, den anderen zu helfen. Wir haben zum Beispiel die Gruppe aktives Sitzen, die beschäftigen sich mit guten Sitzmöbeln sage ich jetzt mal, nicht nur für die Schuler, auch für die Mitarbeitenden. Ich habe gerade eine Mitarbeitende, die nicht mehr gut sitzen kann und immer wieder Rückenprobleme hat. Ich habe ihr empfohlen sich an die zu wenden. Sie hat jetzt schon eine spezielle Schale, die auf den Stuhl kommt. Sie kümmern sich dann und bieten den Mitarbeitenden Sachen an. In diesem Sinne können sich die Mitarbeitende einbringen. Wenn ich sage ich brauch was, dann können sie ausprobieren. Wir haben auch für die Maus ein spezielles Pad, eine Gelaufage. Wenn man Hilfsmittel braucht, darf man sich melden und dann wird mit einem geschaut, wie man dazu kommt und was gut ist. Für die Tastatur gibt es ja auch diese Gelpads, dass man die Hand auflegen kann. So Sachen darf man ausprobieren und wenn das was ist, kann das einem beschafft werden. Ich habe eine spezielle Matte. Ich arbeite eigentlich immer am Stehpult, ist sitze eigentlich fast nie. Ich habe eine spezielle Matte, auf der ich stehen kann. Ich denke da wird uns nicht so schlecht geguckt. Ich habe das noch nie erlebt, dass ich so etwas ansprechen kann und man mir dann verschiedene Sachen zum Ausprobieren bringt und es dann auch umgesetzt wird. In meinem Büro war zum Beispiel das Licht sehr schlecht, aber nun habe ich eine andere Lampe. Es ist nicht mehr so bläulich."

*Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

"Ich denke dadurch dass man Teilzeitpensen arbeiten kann. Wir haben sehr viele Leute mit Teilzeitpensen. Da kommen sie einem entgegen. Wir haben ja Jahresarbeitszeit. In diesem Sinne ist man flexibel. Wenn man wirklich dann einen Termin hat und sich das im Team vereinbaren lässt, kann man mit jemanden dann tauschen. Das macht sehr flexibel. Das denke ich sind so die Sachen, die gezielt für Familien sind."

*Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

"Also beim Licht bin ich auf unseren Hauswart zugegangen. Dann sagte er mir, was es für Möglichkeiten vom Licht gibt. Er hat das abgeklärt. Manche haben auch im Büro so eine Tageslichtlampe, die automatisch angeht, wenn man da ist und wenn man weg ist, dimmt sie sich irgendwann runter. Er hat da mir verschiedene Sachen mir vorgestellt und sich darum kümmert. Bei meiner Mitarbeiterin, die jetzt Problem hat mit dem Sitzen, habe ich sie in die Gruppe aktives Sitzen verwiesen. Wenn nachher was zugetan wird, schauen wir wer dafür zuständig ist und wer sich kümmert, über welches Budget das laufen kann. Genau."

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

"Ja, schon. An verschiedenen Sachen. Wenn man Hilfe braucht, kann man seinen Vorgesetzten ansprechen. Kann der nicht helfen, hat man den nächsten Vorgesetzten. Wir haben die Personalabteilung, das HR, die uns in ganz vielen verschiedenen Sachen berät. Wenn jemand krank ist für eine längere Zeit, haben wir zur Wiedereingliederung - ich glaub man nennt sie Gesundheitsmanagerin - von der Allianz jemanden. Wir sind ja über die unfallversichert. Sie kommt dann und schaut auch mit den Mitarbeitern, wie kann man das wieder gestalten, wie steigt man ein und berät sie. Ich denke, dass ist sehr sozial. Dann haben wir - wenn von Verträgen ausgeht - auch soziale Verträge, die Mitarbeitenden. In der PK nimmt zeka meiner Meinung nach 60% und wir müssen nur 40% zahlen. Das ist was Soziales. Die meisten Arbeitgeber haben 50, 50. Wir haben 180 Tage volles Gehalt. Erst ab dem 181. Tag haben wir sogar, nicht wie der Gesetzgeber sagt 80%, sondern wir kriegen 90%. Ich denke, das ist mega sozial. In der Unfallversicherung sind wir privat versichert wenn uns mal ein Unfall ereignet. Ich denke das sind auch so Punkte wo man sagt zeka ist da sehr sozial. Sie hat da gute Verträge ausgehandelt. Sozial ist auch: Wenn wir mal was haben, kuckt uns zeka gut. Zum Beispiel wenn ich Mitarbeiter habe, die länger krank sind, darf ich von zeka aus einen Blumenstrauß schicken. Das sind so Kleinigkeiten, aber die es für den Mitarbeiter glaube ich schön machen. Die Geschäftsleitung schreibt dann ein Kärtchen. Oder das die zeka auch mal mit uns einen Wandertag macht. Das ist finanziell von der Firma unterstützt worden. Das sind so kleine Geschenke für die Mitarbeitenden. Wenn man Jubiläum hat, auch geehrt wird am Mitarbeiteranlass. Der findet für alle Mitarbeiter von zeka statt. Dann werden alle Jubilaren mit einem kurzen Bild gezeigt. Ich glaube, dass macht das Soziale für die Mitarbeitenden aus. Das die Mitarbeitenden wie was zurückbekommen für ihre Leistung - ausser Lohn. Neben dem Lohn würde ich sagen, bekommen sie Aufmerksamkeiten."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Die sind ganz unterschiedlich, weil es ganz unterschiedliche Arbeitsgruppen sind. Bei den Personen im Büro: Ihre Belastung ist das sie schwere Boxen tragen müssen. Das ist sicher eine körperliche Belastung. Sicher auch Stress, weil alles muss zügig parat sein. Ich denke, dass ist eine körperliche wie eine Stressbelastung. Dann die Chauffeure, die haben eine sehr hohe Belastung. Sie sind immer mit den Kindern alleine im Bus. Sie müssen oft die Launen der Eltern am Morgen schon aushalten. Wenn alles nicht so geklappt hat, ist der Chauffeur der Erste der es abbekommt, obwohl er ja nichts dafür kann. Kinder mit Verhaltensauffälligkeiten. Zudem müssen sie noch das Auto steuern. Ich denke, dass ist eine sehr

hohe Verantwortung die sie da haben. In der Regel sind so 10 Kinder im Bus. Sie haben sicher auch eine sehr hohe Verantwortung. Sie müssen die Rollstühle richtig sichern. Das üben wir regelmässig wie das geht, ist aber trotzdem immer wieder eine Herausforderung. Teilweise die Kinder, die noch nicht im Rollstuhl transportiert werden, auf den Sitz rüber heben. Allgemein denke ich, sie haben eine sehr hohe Belastung durch den Strassenverkehr. Immer mehr Stau. Die Sozialpädagogen und die Pflegefachfrauen, die den Job mitbringt, dass wir immer mehr verhaltensauffällige Kinder haben. Und der Spagat den Kindern, die eigentlich ruhig und unauffällig sind, neben den ganzen mit vielen Problemen auch gerecht zu werden. Ich denke, dass ist eine grosse Anforderung an sie. Die auch manchmal an ihnen nagt, ob sie den Anderen wirklich noch genug gerecht werden können. Die Pflegefachfrauen denke ich haben auch körperliche Belastungen neben den vielen Aufgaben, die sie haben. Die Kinder müssen vom Rollstuhl aufs Bett gehoben werden und wieder zurück. Wir haben schon Hilfsmittel, Lifte, aber das mit jedem Kind, ist halt anders. Belastung ist sicher auch - wir hatten ein Kind vor 2 Jahren das gestorben ist - denke das war für alle eine grosse Belastung. Abschied nehmen mit den Eltern zusammen, den Prozess gehen, weil dann sind wir trotzdem voll dabei. Eine psychische Belastung für die Mitarbeiter. Je nach Person ist jemand mehr oder weniger belastet, das ist ja klar. Ist natürlich auch noch personenabhängig."

*Wie wird bei zeka mit psychischen und physischen Belastungen von Mitarbeitenden umgegangen?*

Frage wurde nicht gestellt

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Sicher diskutieren wir das immer wieder im Team. Wir haben wöchentliche Teamsitzungen, die implementiert sind. Dann schauen wir so Themen an. Dann kann jeder sagen die und die Situation war für mich schwierig. Dann besprechen wir die zusammen. Wie könnte man das nächste Mal umgehen und was kann man da machen oder was sehen die anderen für Lösungsmöglichkeiten. Oder auch wenn man nur was hat, dass man das auch abladen kann. Von zeka wird angeboten das wir eine Beratung durch eine Psychiaterin in Anspruch nehmen können. Dann können wir Fälle vortragen. Wir sind in so Förderteams. Pro Schüler besteht ein Förderteam. Dass das ganze Förderteam hingehen kann und kann belastende Situationen mit dem Schüler ansprechen und sie berät uns, was sie da sieht, was wir vielleicht nicht sehen, weil wir direkt drin sind. Neu implementiert ist jetzt auch die Supervision, die man nutzen kann. Es startet jetzt. Es war lange ein Wunsch immer wieder von verschiedenen Leuten, das wir einen Supervisor haben. Und wir haben jetzt so eine Projektgruppe gehabt, die das ganze Schulkonzept überarbeitet hat. Im Rahmen von der Projektgruppe haben wir uns darum gekümmert, haben jetzt einen Supervisor. Natürlich Weiterbildung kann man beantragen. zeka fördert das und man sieht ja in Qualigesprächen zum Beispiel sieht man ja dann wenn Mitarbeitende irgendwo wirklich Schwierigkeiten. Was immer wieder besprochen wurde. Oft ist ja dann, dass man sagt, ok eine Weiterbildung in die und die Richtung könnte das Wissen auffrischen, festigen oder neue Idee bringen. Ich denke, dass ist auch ein Punkt wo den Mitarbeitenden geholfen werden kann. Und natürlich die Hilfsmittel, die wir so haben dürfen. Wir haben in der Pflege Patientenlifte. Solche Sachen, die den Alltag erleichtern."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

"Ne Gute, denke ich. Also was wir zum Beispiel haben, was ich angekreuzt habe, ist das wir Angebote und Aktionen zum Gesundheitsverhalten haben. Das sind die Kurse, die ich vorher schon erwähnt habe (Ernährung, Schlaf und Entspannung). Da habe ich sehr positive Rückmeldungen von den Mitarbeitenden aus meinem Team bekommen, die gegangen sind. Sie haben viel profitiert. Was man macht, dass man besser einschlafen kann, etc. Ich

denke, dass hat auf deren Gesundheit einen sehr guten Gewinn gemacht. Sie haben einen Gewinn dadurch erzielt. Und in der zweiten Runde wo man sich anmelden konnte, haben andere Personen, die beim ersten Mal nicht dabei waren, haben sich dann auch noch angemeldet. Dann Richtlinien zum Verhaltenskodizes: Wir haben ja unser Beziehungsgestaltungskonzept. Was klar sagt wie wir miteinander umgehen. Ich denke, dass hat eine sehr positive Auswirkung. Jeder weiss genau bei uns wird nichts vertuscht, wir können das ansprechen, man kann auch einen Fehler machen. Wir sprechen dann einfach darüber und schauen, wie man es anders machen kann. Ich denke, dass ist sehr wichtig für die Zusammenarbeit untereinander. Nicht nur zum Schutz der Klienten, auch zum Schutz von uns selbst. Das bringt sehr viel, dass man darüber spricht. Dann die Rückkehrgespräche und die frühzeitige Problemabklärung bei längeren Krankheitsausfällen: Das habe ich jetzt speziell in meinem Team. Für die Mitarbeitenden war das überraschend, dass da sich jemand um sie kümmert und sich meldet. 2 von 3 mit denen konnte ich schon darüber sprechen, sie fanden das sehr hilfreich. Wie die Frau auf sie eingegangen ist, wie sie ihnen verschiedene Sachen erklärt hat. Die Frau von der Allianz. Ich habe ihren Namen vergessen. Und ich denke das ist wirklich für die Mitarbeitenden auch gut."

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

"Also was ich ganz toll finden würde, ist aber wahrscheinlich nicht realisierbar, wenn die Essräume grösser werden. Eine Hauptbelastung der Mittagsassistentinnen - die hab ich vorher ganz verschwiegen - ist im Mittagsraum essen manchmal bis zu 30 Kindern. Es ist sehr klein und sehr laut. Es ist für die Mitarbeitenden unbefriedigend und belastend, weil sie die Situation nicht gestalten können, dass es für die Kinder schön ist. Und für die Kinder ist es auch nicht schön, wenn es so laut ist. Für manche, mit Autismusstörungen, ist es natürlich der Horror. Das muss man so sagen. Das können wir wahrscheinlich nicht beeinflussen. Die Räumlichkeiten sind wie sie sind. Aber das wäre für die Zukunft, wenn die zeka nochmal neu bauen würde oder umziehen würde, wäre das wirklich wünschenswert. Eine Pausenplatzgestaltung fände ich auch sehr schön. Das trägt auch zur Gesundheit aller bei. Das die Kinder sich auch beschäftigen können."

## Transkription Interview H

1 *Begrüssung und Einleitung.*

2  
3 *Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion.*

4  
5 "Ich bin seit 2012 da, das sind jetzt 6 Jahre. Ich bin Teamleitung Wohnen und Pflege. Das  
6 ist sehr ein grosses Team. Ich habe 27 Leute wo ich direkt führe. Ich bin zuständig zum  
7 einen natürlich Organisation, Koordination. Das muss rund laufen. Natürlich auch die Fach-  
8 lichkeit von der Pflege. Ich bin noch Stv. von der Bereichsleitung."

9  
10 Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?

11  
12 "Ich habe mir vorgestellt, dass der Arbeitgeber eine Teilverantwortung hat von psychischer  
13 und physischer Belastung. Für mich ist ein akutes Thema, mit diesem Team wo ich jetzt  
14 habe, Schutz von der Freizeit. Wenn sie frei haben, dass sie frei haben können. Das sie die  
15 Möglichkeit auch haben, frei zu haben und sich abzugrenzen."

16  
17 *Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu?*

18  
19 "Ich finde es gut, dass ein Betrieb dieses Thema aufnimmt. Ich finde es ist gut, dass das ein  
20 Betrieb thematisiert. Ich glaube letztendlich kann man einen Input geben als Betrieb oder  
21 als Führungskraft, sage ich jetzt mal, aber begrenzt. Dort ist für mich manchmal die Frage,  
22 ob das nicht auch diskriminierend sein kann, wenn man einen Schrittzähler bekommt. So  
23 haben wir ja mit 'fit im job' gestartet. Ich fand dies wahnsinnig lustig. Ich habe dies wirklich  
24 gut gefunden und ich habe auch mit dem Team gewettet, wer mehr Schritte macht. Um 10  
25 Uhr haben sie etwa so viel Schritte gemacht wie ich wenn ich Abend von der Arbeit nach  
26 Hause gehe. Ich denke es hat Grenzen. Ich kann etwas vormachen, ich benutze zum Bei-  
27 spiel nie den Lift, meine Mitarbeitende fahren Lift. Das verstehe ich auch. Sie rennen so viel  
28 den ganzen Tag, das ich verstehe, dass sie dann den Lift benutzen und nicht noch die  
29 Treppe hochrennen müssen. Das ist für mich klar. Ich glaube der Betrieb hat eine Verant-  
30 wortung. Ich für mich als Führungskraft sehe Grenzen. Zum Beispiel Sucht ist ein ganz  
31 schwieriges Thema. Wann spreche ich es an? Wenn ich als Führungsperson weiss, wir  
32 haben ein betriebliches Gesundheitsmanagement und ich kann mich zum Beispiel dort  
33 wenden, finde ich das gut."

34  
35 *Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

36  
37 "Gute Frage. Es gibt ja verschiedene Gebiete wo in die Gesundheit hinein gehen. Wenn ich  
38 in jetzt das Gebiet vom Arbeitsplatz anspreche, ist die zeka vorbildlich. Wir haben alle zu-  
39 sammen Hochpulte. Ich konnte sagen, ich bekomme Rückenweh und konnte ein Bürostuhl  
40 auslesen für 1'500 Fr. Das wurde ohne weiteres angeschafft. Ich bin eine wo sehr viel bei  
41 der Arbeit steht. Merke aber auch dass das Probleme gibt. Ich bekam eine Bodenmatte auf  
42 meinen Wunsch. Ich bekam eine Maus, damit ich die Hand gerade bewegen kann. Oder  
43 einen grossen Bildschirm für die Planung. Aus diesem Standpunkt gesehen macht die zeka  
44 sehr viel. Wegen dem Bürostuhl ging ich aber auf die Person zu. Ich bin eine wo sehr viel  
45 bei der Arbeit steht. Merke aber auch dass das Probleme gibt."

46  
47 *Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

48  
49 "Verankert ist es in diesem Sinne, seit dem es eigentlich 'fit bei zeka' gibt. Es bloppt immer  
50 wieder irgendwo auf. Diese Gruppe macht das oder die Laufgruppe macht das. Oder es gibt  
51 wieder mal einen Aufruf 'Wer macht mit?'. So die einzelnen Gruppen wo die Mitarbeiter  
52 dann selber kreiern haben. Oder man kann sicher auch die Wanderungen dazuzählen wo  
53 von der GL geplant wird und der Mitarbeiter eingeladen wird. Oder ein Skitag oder irgend so  
54 etwas. Wie gesagt, es bloppt immer wieder etwas auf. Meine Rolle ist Aufmerksam zu ma-



chen. Die Mitarbeitenden werden in der Regel via Mail von der GL informiert. Meine Aufgabe als Führungsperson finde ich wirklich den Mitarbeiter anzusprechen, wenn ich finde, das gefällt mir nicht. Es gibt oftmals, wenn jemand ausfällt, dass die anderen Mitarbeiter sagen 'Du kannst mich einplanen so viel du möchtest'. Dann schaue ich den Mitarbeiter an und sage 'Danke vielmals für dein Angebot, aber jetzt habe ich das Gefühl, du kannst dies nicht übernehmen, weil du jetzt schon sehr viele Einsätze übernommen hast'. Wir hatten vor kurzen eine Situation, da musste dann ein Bett von einem Zimmer in das andere gewechselt werden. Ich weiss unsere Türen sind zu wenig breit, weil die Betten sehr breit sind. Dann haben 2 von der Pflege abgemacht und gesagt, sie machen das später und kippen das Bett. Dann sagte ich 'Stopp, das geht nicht'. Für das haben wir ein Hauswart wo das macht. Ich griff dann ein und es wird nicht diskutiert. Die Eine sagte dann 'Ich mache das so gerne, das ist Mobbing'. Dann sagte ich 'Schon gut, dass ist es halt Mobbing'. Wir haben ja Schichten bis 23 Uhr und am Morgen am 6.45 beginnt es wieder. Das wird in der Regel nicht so geplant. Die 8 Stunden würde glaube ich ganz knapp reichen vom Arbeitsgesetz. Auf jeden Fall das wird nicht geplant, aber es gibt manchmal, das ist vielleicht 5x im Jahr, wo es nicht anders geht, weil zum Beispiel 2 Personen ausfallen. Diese Person, die die Spätschicht macht, muss spätestens am Abend um 22 Uhr nach Hause oder beginnen am Morgen erst um 8 Uhr. Aber das wirklich absolute Ausnahmen. Wenn sie dann untereinander tauschen, mache ich sie darauf aufmerksam."

*Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

"Ich glaube entweder ist man sportlich veranlagt oder die Gesundheit ist einem selbst wichtig oder es kommt einem ab und zu in den Sinn, aber das wirklich etwas überprüft wird, glaube ich kaum."

*Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

*Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

"Das ist mein Knackpunkt. Es ist natürlich in einem 365 Tagen an 24 Stunden Betrieb etwas anderes, als wenn man geregelte Arbeitszeiten hat. Das ist immer wieder ein Thema. Leute aus der Freizeit zu holen, weil es einfach nicht anders geht. Oder die Belastungen, die das Team als solches hat, durch die vielen Transfers von den behinderten Menschen. Es ist natürlich wirklich extrem und die Erholung dementsprechend beeinträchtigt ist. Auch die psychische Belastung, die in dieser Arbeit vorhanden ist. Das darf man nicht unterschätzen. Das generiert dann auch eine Müdigkeit. Was macht die zeka, dass die Freizeit Freizeit sein kann? Ich glaube, dass ist fast nicht möglich. Das Idealste wäre, wobei das schaffen wir nicht, das probiere ich schon Jahre lang in meiner Laufbahn, wir einen Pool hätten und dieser Pool eigentlich einspringen würde. Aber diese Personen müssen ja eingearbeitet werden. Hin und wieder fordern wir Personen von Joker oder anderen Stellenvermittlungsbüros an und diese springen dann ein. Aber auch diese Personen müssen zuerst eingearbeitet werden. Das ist nicht dasselbe. Gut wäre wir hätten ein paar Leute in diesem Pool, sie arbeiten in der Regel nicht da und wir holen sie dann einfach. Aber das ist wirklich nicht machbar. Das haben andere Betriebe schon versucht. Ich bin jetzt dran, dass unsere Bewohner bis am Donnerstag mitteilen müssen, ob sie am Wochenende da sind oder nicht. Ich mache die Planung 6 Wochen im Voraus. 6 Wochen im Voraus haben die Mitarbeiter der Plan für ihre Freizeit. Jetzt im Moment sind es 4 Wochen, weil ich meine Stv. aktuell nicht habe, aber sonst sind es sicher 6 Woche. Sie haben ihren Plan und der Bewohner kommt am Donnerstag und sagt 'Ich bin weg'. Dann sind es plötzlich 6 oder 10 Bewohner wo weg sind. Manchmal auch gar keinen. Das ist absolut eine Lotterie. Ich als Mitarbeiter weiss nicht, ob ich jetzt wirklich Samstag oder Sonntag arbeiten muss. Irgendjemand muss dann sagen 'Du kannst zu Hause bleiben'. Aber diese Person, wo zu Hause bleiben muss,

muss dann diese Stunden nachholen. Über mehrere Monate kamen jetzt die Mitarbeiter zum Teil ins Minus. Das schaue ich an, gerade bei Hochprozentigen, wo ich das im Auge behalte. Aber das ich etwas für mich, wo jetzt im Moment für mich nicht stimmt. Flexibilität ja, aber das ich finde das fordert den Mitarbeiter. Mein Ziel wäre es, dass die Bewohner vor der Planung festlegen müssen, ob sie da sind oder nicht, damit ich so die Planung machen kann. So kann ich zum Beispiel am Sonntag 2 Leute weniger planen. So könnte ich die Personalressourcen viel besser verteilen, aber das will die Leitung nicht. Weil sonst natürlich die Bewohner eingeschränkt werden würden. Ich meine aber, wir sind eine von den weniger wo das überhaupt geht. Bei allen anderen Institutionen haben in der Regel 2 Monate vor der Einteilung wo die Bewohner sagen müssen, ob sie da sind oder nicht. Ich bin ja selbst nicht betroffen, aber ich habe diesen Job selbst mal gemacht, ich finde es extrem belastend."

*Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

"Gute Frage. Als ich diese gelesen habe, wer da zuständig ist. Wenn ein Mail zu Gesundheit kommt, kommt es einfach von der GL oder vom Ueli Speich. Ich glaube die GL, aber ich kann ihnen das nicht mal beantworten."

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

"Ich denke zeka ist ein sozialer Arbeitgeber. Zum Beispiel wenn jemand krank ist, geht es relativ lang bis gekündigt wird. Man versucht wirklich die Person in den Prozess miteinzu beziehen. Es gibt keine Kündigung ohne das man als Führungsperson festgehalten haben, Gespräche gehalten haben, dass man wirklich nachweisen kann, ich war da dran. Ich habe eine Zielvereinbarung gemacht, der Mitarbeiter wusste was ich von ihm möchte und erst dann kontaktiere ich die GL. Dann wird noch einmal bestimmt wird der Mitarbeiter entlassen ja oder nein. Ich in meinem Team habe sicher 2 Personen wo ich selber an den Anschlag kam. Jetzt muss da etwas passieren. Beide sind fast 1.5 Jahr krank gewesen. Bei der einen war es die Sucht, wo ich aufgedeckt habe und bei der Anderen war es psychisch. Erst nach 1.5 Jahre kündigte man. Das finde ich wiederum auch belastend. Das sind dann auch so Botschaften ans Team. Die Person mit der Sucht wurde vom Betrieb sehr gut gemacht. Man hat wirklich mit ihr das Gespräch gesucht, gewartet, dass sie sich stabilisieren kann. Wir warten bis ein gewisser Heilungsschritt da ist."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Also die Mitarbeiter sagt 'Tschüss, ich gehe nach Hause'. Sie hat 3 Tage frei. Dann hat sie vielleicht 1 Tag frei und dann muss ich schon anrufen und fragen, ob sie einspringen kann. Das gibt es oft. Ich möchte so wenige Leute wie möglich aus der Freizeit holen, weil ich das selber wirklich stinkig finde. Es ist nicht gesundheitsfördernd. Die Konsequenz wäre, dass sie dann halt 1 Person weniger sind im Dienst. Das gibt auch Konsequenzen. Dann haben die Anderen einfach mehr Stress. Es kommt dann darauf an, in welche Gruppe ist der Mitarbeiter. Ist er in der Gruppe, wo er mehr übernehmen muss oder darf er zu Hause bleiben. Das ist logisch, menschlich. Mein Team findet schon auch, dass man so wenig wie möglich Leute von zu Hause holen sollte. Das ist halt schon schwierig. Oder auch wenn jemand länger krank ist. Der Plan kann man wieder neu machen. Das heisst mein Arbeitsplan als Mitarbeiter wird verändert. Das finde ich schon belastend. Es hat Vor- und Nachteile. Man kann auch am Morgen frei haben und muss erst am Nachmittag mit der Arbeit beginnen. Das kann auch ein Vorteil sein. Ich glaube, die meisten Mitarbeiter können sich gut abgrenzen. Was aber sehr zugenommen hat, dass einige Mitarbeiterinnen wirklich permanent in den Mails sind. Da habe ich auch schon 2 Personen darauf angesprochen. Ich habe zum Beispiel ihnen einmal ein Mail gesendet im Bewusstsein das sie in der Freizeit sind und 10 Minuten später bekam ich die Antwort. Sie hat frei und ist in den Mails. Ich bin ja selbst teil-

weise auch nicht besser, aber ich habe eine andere Rolle. Das beobachte ich, das es länger wie mehr zunimmt. Die zeka bietet an, dass man sich von zu Hause mit den Mails verlinken kann. Jeder der bei zeka arbeitet, bekommt einen eigenen Account. Wenn er oder sie möchte, kann er sich mit dem zeka Server verlinken. Ist das wirklich gesundheitsfördernd? Das stelle ich teilweise auch in Frage. Muss wirklich jeder Mitarbeiter privat den Zugang zum Server haben? Es wird halt heutzutage verlangt. Auch der Stress. Meine Mitarbeiter reden oft von Stress. Es wird als Belastung angeschaut. Der Stress wird ausgelöst durch die 25 unterschiedlichen Bewohner mit ihren Biographien, Handicaps, mit ihren Diagnosen. Sei es von Geburt an oder in der Lebensspanne erworben. Ich muss als Mitarbeiter permanent switchen. Ich habe verschiedene Altersgruppen, ich habe verschiedene Diagnosen. Die Behinderung ist so vielfältig und die Menschen sind so vielfältig. Mit all ihren verarbeiteten und unverarbeiteten Geschichten. Das kann wirklich belasten. Wenn die Bewohner zum Teil auch aggressiv werden. In diesem Bereich machen wir Schulungen. Sie haben Supervision, das lieben aber nicht alle. Es hat eine starke Beruhigung gegeben, weil an der Supervision kann man eine einheitliche Vorgehensweise besprechen. Wir sind jetzt im 4. Jahr mit der Supervision."

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Wir haben eine Ombudsstelle, wenn jemand nicht klar käme. Wenn ich zum Beispiel als Führungsperson gar keine Rücksicht nehmen würde oder er überlastet ist, ist die Ombudsstelle da. Oder wir haben eine Psychologin, wo man sich melden kann. Auch haben wir gratis Spakarten für die Mitarbeiter beim Spa Baden. Das sind Sauna, Thermalbad und Fitness. Ich habe einen Antrag dazumal für den Bereich Wohnen & Pflege gemacht, wegen den Belastungen. Zudem bin ich Ansprechperson in diesem Sinne für die Mitarbeiter. Wir haben eine Frau im Team wo ich ihr angeboten habe, dass sie ein Coach haben kann, weil sie wurde ausgeschlossen vom Team. Wir hatten Teamkonflikte. Das hat sie aber abgelehnt. Das wollte sie nicht. Gesundheit ist ein aktives Thema, weil wir arbeiten mit Kinästhetik. Ich plane immer 1x im Monat und wir besprechen eine Situation aus der Praxis, wo das Personal Probleme hat. Sie fragt dann den Bewohner und macht eine 1 zu 1 Beratung. Ich habe auch schon Weisungen an den Teamsitzung ausgesprochen, wer nicht alleine Transfers machen darf, weil ich wusste, dass sich nicht alle daran halten. Zurzeit sind es noch 2 Bewohner, welche nicht alleine transferiert werden dürfen oder auch bei Lernenden."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

"Da denke ich sicher das rückschonende Arbeiten bei der Führungskräfte-Schulung. Auch der medizinische Aspekt Umgang mit Medikamente, Umgang mit Spritzen gehört für mich auch in die Arbeitssicherheit. Für mich kann ich gewisse Sachen wie nicht beantworten, weil ich selber schon aktiv war, bevor wir da bei zeka damit angefangen haben, weil ich selber ein Bewegungsmensch bin. Wir hatten jetzt auch einen jungen Mann, der depressiv wurde. Bei der frühzeitigen Problemabklärung und der Wiedereingliederung wird bei zeka gemacht. Die medizinische Vorsorgeuntersuchungen sind sicher verbesserungswürdig wie Blutdruck messen oder Cholesterin. Aber ich weiss nicht, ob das jemand möchte. Bei den Richtlinien ich habe schon oft gesagt, wir müssen für die Raucher einen Platz definiert, wo sie auch rauchen können. Man schimpft immer über sie, weil sie vor dem Eingang sind. Aber sie sind vor dem Eingang, weil es dort gedeckt ist. 5 Jahre bin ich schon an diesem Thema dran. Die Kosten sind natürlich das Problem. Suchtprävention wird gar nicht thematisiert, obwohl ich ja einen Fall hatte. Ich als Teamleitung habe meinen Job gesehen in diesem Bereich gesehen, als das niemand vom Team davon erfährt. Für mich war einfach wichtig, dass diese Person geschützt wird."

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

225 "Ich bei mir würde jetzt sagen die Arbeitsmenge. Wir bauen aussen ja weiter. Ich bin aber  
226 immer noch dieselbe, wo vor 6 Jahren eingestellt wurde. Meine Stellenbeschreibung ist  
227 immer noch die gleiche, aber ich habe andere Funktionen. Das geht nicht nur mir so. Das  
228 Wohnhaus ist einfach noch jung. Das Wohnhaus ist gewachsen. Es wurden jetzt 3 Woh-  
229 nungen neu dazu gekauft. Man muss wieder schauen, ist unser Gerüst richtig. Die Prozes-  
230 se überprüfen, wo stehen wir alle, wo sind die Funktionen, das ist sicher ein Thema nach  
231 diesen 6 oder 7 Jahren."

## Transkription Interview I

1 *Begrüssung und Einleitung*

2  
3 *Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.*

4  
5 "Jawohl, ich bin Teamleiterin Kindergarten Unterstufe. Ich führe ein interdisziplinäres Team  
6 mit 35 Mitarbeitenden. Das sind Lehrpersonen, Physiotherapeutinnen, Ergotherapeutinnen,  
7 Logopädinnen, pädagogische Assistentinnen. Dann habe ich noch als Sondergruppe die  
8 Schwimmassistentinnen. Weil die Schwimmassistentinnen sind mehr eingesetzt in meinem  
9 Team. Die Kleinen brauchen noch viel mehr Assistenz. Dann habe ich noch die kleinen  
10 Sachen wie die Zahnputzfee. Meine Haupttätigkeit ist eigentlich die Verantwortung für die  
11 Förderplanung von Kindern. Kinderaufnahme, Kinderassessments durchführen, viel Eltern-  
12 arbeit und auch die Mitarbeiter coachen. Wir haben zunehmend Kinder mit sozialen Auffäl-  
13 ligkeiten, wo viele Fragen aufwerfen. Ich bin seit 26 Jahren da."

14  
15 *Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

16  
17 "Eigentlich gar nicht so furchtbar viel. Durch zeka ist mir bewusst geworden, dass das ein  
18 wichtiger Aspekt ist. Darum hat man angefangen mit initiieren von ganz vielen Sachen. Ge-  
19 sundheitsförderung auch die Arbeitsplätze von den Mitarbeitenden. Ich denke jetzt da an  
20 die Chauffeure wo schwere Sachen tragen. Sie müssen Sitz hineintun und rausnehmen.  
21 Sie haben keine Rückenschulungen. Noch schwieriger ist es, die Chauffeure müssen auch  
22 Essen holen im Kantonsspital. Sie haben die grossen Wärmeboxen und denen zuzuschau-  
23 en wie sie das ausladen, ist manchmal schwierig. Meiner Meinung nach sollte da eine Rü-  
24 ckschulung gemacht werden oder die Vorgabe, dass es zwei Personen sein müssen. Es  
25 sind doch schwere Kisten. Dort denke ich, könnte man noch Sachen anpassen. Sonst Be-  
26 triebsgesundheit, Arbeitsplätze weiss jetzt gar nicht wie viel ich wünschen dürfte. Ich wün-  
27 sche mir grössere Schulzimmer. Die Schulzimmer sind überfüllt mit manchmal mit 10 Kin-  
28 dern und dann hat es noch Rollstühle, Stehbretter und so drinnen. Die Lehrer versuchen  
29 immer wieder mit dem Minimum an Platz auszukommen. Ein Werkstattunterricht ist einfach  
30 nicht möglich aufgrund von den Platzverhältnissen. Ob jetzt das im weitesten Sinne zu Ge-  
31 sundheit gehört, weiss ich nicht. Der Stress ist erhöht. Es ist schon eine Einschränkung was  
32 die Lehrer durchführen können. Das man vielleicht den Stresspegel von den Lehrerinnen  
33 senkt."

34  
35 *Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu?*

36  
37 "Ich finde es gut, weil ich habe selber davon profitiert mit Schlaf und Entspannungssemina-  
38 ren. Davon habe ich sehr profitiert. Sie haben mit diesen Geräten, wo man messen könnte,  
39 wann kommt man die Erholungsphasen. Einerseits lernt man bewusster damit umzugehen,  
40 andererseits habe ich es dann auch belegt mit Facts. Ich habe es gerne wenn es Schwarz  
41 auf Weiss ist, respektive es ist dann Grün gewesen die Erholungsphase. Was besonders  
42 gut war, dass es ein Follow-up Seminar gab. Dann hat man gemessen und konnte sehen,  
43 dass man sich verbessert hat. Das motiviert eine Person dann daran zu bleiben. Wirklich  
44 bewusster mit diesen Themen umzugehen. Das habe ich wirklich sehr gut gefunden."

45  
46 *Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

47  
48 "Also betriebswirtschaftlich sicher weniger Ausfälle. Da sind wir auf der guten Seite. Auch  
49 das die Mitarbeitermotivation bleibt und ich denke, es gibt weniger so Situationen richtig  
50 Burnout. Weil die Personen bewusster mit sich umgehen, früher Massnahmen ergreifen."

51  
52 *Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

"Ich denke, man kann Angebote machen und die auch schmackhaft machen. Die GL geht mit gutem Beispiel voran. Das spielt eine wichtige Rolle. Es ist immer jemand von der GL wo die Wanderung, den Schneetag leitet. Was nicht sein sollte, dass sich die Mitarbeiter verpflichtet fühlen. Ich kenne auch Leute, die teilgenommen haben, weil man fast muss. Es gibt Leute wo sagen, jetzt werden ihre Wochenende auch noch verplant. Es ist ein bisschen beides. Die Aktionen Wanderung, Schneetag und so. Aber die Seminare mit den Themen Schlaf und Entspannung, Bewegung, Ernährung sind eigentlich sehr gut angekommen. Man hatte dort nicht das Gefühl, man muss. Es hat allen Leuten, die teilgenommen haben, sehr viel gebracht. Das war im 2016, also die Seminare. Ich würde mir wünschen, wenn wir wieder so eine Schulung machen. Weil die Leute müssen immer wieder sensibilisiert werden. Auch ich merke, wenn ich wieder einen Input bekommen und mir einen halben Tag Zeit nehme und mich beschäftige mit meiner Befindlichkeit, bin ich wieder motivierter."

*Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

"Wie ich bereits gesagt habe, es gab ein Follow-up Seminar bei Schlaf und Entspannung, Ernährung, Bewegung. Die Schrittzähleraktion war bei den Mitarbeiter sehr beliebt und hat sie teilweise zu Höchstleistungen herausgefordert."

*Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

"Zum Beispiel hat die GL Stunden frei gesprochen für Extraprogramme. Fit über den Mittag, das hat eine Physiotherapeutin angeboten. Sie wird auch vergütet für das. Es ist dann mit der Zeit eingeschlafen. Es hat auch eine Jogginggruppe gegeben. Das ist auch von neuen Mitarbeitern gekommen. Das wird begrüsst und unterstützt. Oder eine Mitarbeiterin hat letztes Jahr initiiert "bike to work". Letztes Jahr machten so 40 Leute mit. Das hilft ja auch für die Gesundheit. Sie können auch ganz konkret fragen, ob sie einen Spezialstuhl haben, dürfen, weil sie Rückenbeschwerden haben. Das man ihnen dann einen anderen Bürostuhl gibt oder wenn sie eine Anpassung mit der Maus brauchen, dass es die IT anschaut. Das darf gewünscht werden und das wird auch erfüllt. Es gibt jetzt noch andere Vorschläge, die die Leute gebracht werden. Es soll ja unter dem Aspekt Gesundheit laufen, aber das wird aus meiner Sicht sehr grosszügig interpretiert. Die TW-Lehrerin bietet ein Nähgrüppi an. Auch das wird noch finanziert. Die Informatiklehrerin bietet ein Kochgrüppi an. Ich denke eher, das so Interessengruppen zusammenfinden. Aber ist sicher auch gut für das Betriebsklima, wenn es Platz für so Sachen hat. Pilates hat es auch gegeben, gibt es glaube ich immer noch."

*Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

"Das ist sicher mit den Teilzeitpensen, wo da möglich sind. Wir haben einen sehr hohen Frauenanteil und Frauen haben oft eine Doppelfunktion als Mütter und als Hausfrauen, wo sie erfüllen. Wir sind grosszügig Mitarbeiterinnen nach dem Mutterschaftsurlaub wieder zu beschäftigen. Es kommen oft junge, taffe Frauen mit 100% Pensum und dann kommt das erste Baby und dann kommt dann die lange Auszeit, wo sie fehlen. Und dann kommt dann der Wunsch von nur noch einem Tag oder nur zwei Tagen. Ich als Teamleiterin muss immer wieder schauen, dass ich nicht zu viele haben mit Minipensen. Weil es braucht Verantwortungsträger pro Gruppe, dass mir das im Gleichgewicht bleibt. Aber die zeka ist sehr entgegenkommend für das. zeka hält das Arbeitsgesetz ein. Auch selber fit sein. Schwangere dürfen keine Nachtwache machen. Schwangere dürfen auch nicht zehn Stunden arbeiten, nämlich nur noch 8.5. Weil wir haben Leute mit Pensen von 9.5 Stunden. Das nimmt zeka wichtig. zeka kümmert sich auch in den letzten Jahren darum, dass Parkplätze entstanden sind. Mitarbeiter können relativ günstig Parkplätze mieten."

*Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*



"Das weiss ich gar nicht, wahrscheinlich GL. Bis heute kam alles von der GL. Es ging nicht weiter."

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

"Ich finde zeka ist ein sozialer Arbeitgeber, unbedingt. Einerseits die Versicherungen. Sie zahlen mehr Versicherungen als sie müssen. Wir haben eine Unfallversicherung wo wir sogar Privatleistungen beziehen können. Das wissen die Meisten nicht einmal, wenn sie einen Unfall haben. Ich glaube den Anteil an PK zahlen sie mehr als sie müssen. Und sie schauen zu den Leuten und geben auch etwas zurück. Mitarbeiterfest, Mitarbeiteressen. Oder was auch sehr sozial ist und mitarbeiterfreundlich ist, dass wenn man mal krank ist, nicht gerade mit dem Arztzeugnis kommen muss. Ich glaube es ist drei Tage. Ich möchte nach drei Tagen ein Arztzeugnis haben. Aber wenn es mal ein grippalen Infekt haben und 40 Grad Fieber oder halt 38 Fragen, bleiben sie zu Hause und der andere Tag ist Erholung. Und dann kommen sie wider. Dann muss man nicht noch den Arzt belästigen und mit dem Zeugnis kommen. zeka vertraut den Leuten. Sie bleiben nicht zu Hause wegen Fun oder weil sie nicht Lust haben zu Arbeiten. Und dann finde ich ist zeka einen sehr sozialen Arbeitgeber mit den Anstellungen. Wie mit den Leuten umgegangen wird. Mitarbeiter kommen und haben eine Probezeit von drei Monaten. Man fragt sie nach drei Monaten ob sie noch Hilfe brauchen. Auch wenn jemand in einer Krise ist, wird diese Person begleitet und das Gespräch gesucht. zeka wartet lange bis es zur Kündigung kommt. Sonst versucht man immer wieder die Person anzusprechen. Wo braucht es Unterstützung? Es werden keine Leute auf die Strasse gestellt. Du genügst nicht mehr, du kannst gehen. Du bist zu alt, wir können dich nicht mehr brauchen. Im Fall eines Hauswartes schaute man, dass die Aufgaben angepasst wurden, als es Richtung Pension ging. Das er sich noch erfolgreich erleben konnte und gesund in die Pension gehen konnte. Das schätze ich sehr."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Das sind schon, ich denke jetzt an die Lehrerinnen, psychische Belastungen. All die Kontakte mit Sozialämter, mit Beistände, die man nicht alle an den Tisch bringt, mit Eltern, die nicht in der Lage sind ihre Verantwortung wahrzunehmen. Sie sehen dieser Knabe wird immer wieder versetzt. Es bewegt sich nichts. Das gibt Stress. So Faktoren nehmen zu. Das ist auf der Seite der Lehrerschaft. Dann haben sie wieder Psychologie XY auf Besuch und müssen sich wider Zeit widmen um diesen Personen es auch noch alles zu erklären. Das ist eine Belastungssituation der Lehrerinnen. Von den Ergo- und Physiotherapeutinnen ist eine grosse Belastung unsere gesellschaftliche Entwicklung, weil sie schreiben sich die Finger wund um Anträge, Rekurse und Kostengutsprache anzufragen. Die IV ist jetzt sehr restriktiv. Sie müssen so viele Berichte schreiben und immer "Bitti und Bätti" machen. Das ist ein grosser Stressfaktor. Wir sind nicht kostendeckend. Wir sollten noch effizienter sein. Es löst Stress aus."

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Nicht so furchtbar viele. Ich habe mit allen fast ein bisschen einen überengagierten Kontakt, wenn jemand in der Krise ist. Gerade mit dem Ziel zuhören, wieder Mut machen, ihnen gut zureden. Aber ich bin nicht Psychologin. Der Stress von den Physios kann ich auch nicht wegnehmen. Die Mitarbeiter haben noch eine Psychologin. Wo man sich beraten lassen kann. Aber die Hürde zu ihr zu gehen, ist sehr gross. Die Lehrerin muss etwa einen halben Tag investieren um Vorbereitungs dossiers zu machen. Damit sie eine Stunde zur Psychologin kann. Die Hürde ist so hoch. Meine Frauen sagen mir, wenn ich das alles auch noch muss, zu allem anderen, ist mir dann doch nicht geholfen. Das Angebot wird nicht so genutzt. Es ist glaube ich sechs Mal im Jahr à drei Stunden. Diese Frau kommt nur, wenn

sie drei Anmeldungen hat. Am Schluss wird es teilweise so "zusammenkratzt". Die Leute sagen mir schon, dass sie gehen möchten, aber wenn sie so viel im Vorfeld vorbereiten müssen, ist es eine zu hohe Hürde. Die Zeit reicht nicht um sich optimal vorzubereiten. Das sind so die Belastungen."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

"Ich würde mir wünschen, dass die Seminare Schlaf und Entspannung, Bewegung und Ernährung kontinuierlich angeboten werden und ich würde mir unabhängig von Finanzen wünschen, dass wir auch intern ein Essen für die Mitarbeitende anbieten könnten. Ein gutes, ausgewogenes Essen. Das habe ich noch vergessen zu sagen: Wasser bekommen wir auch gratis bei zeka. Das finde ich auch gesundheitsfördernd. Die Leute trinken eher. Ah ja und was ich wünschen würde, im Sommer würde ich mir für ziemlich jedes Zimmer einen Ventilator wünschen. Eine Kühlung einbauen geht nicht. Gewisse Schulzimmer haben einfach 30 Grad und die Lehrerinnen können dann nichts mit den Kindern machen. Es gibt auch Kinder wo schneller einen Epianfall haben bei hohen Temperaturen. Wo schneller dehydrieren. Wir haben ein kostbares, labiles Klientel wo wir auch mit den Temperatur schauen müssten."

**Transkription Interview J***Begrüssung und Einleitung*

*Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.*

"Ich bin eine von den aktuell zwei Leitungspersonen für den Gesamtbereich Ambulatorien. Ich bin die Stellvertretung von der Bereichsleitung und habe selber Teams die Logopädie, Früherziehung, Ergo- und Physiotherapie, wo ich direkt führe. Diese Leute arbeiten an vier Standorten von zeka Aarau, Baden, Rheinfelden und Muri. Meine Hauptarbeitsorte sind aber Aarau und Baden und an deren zwei Stellen gehe ich punktuell für Sitzungen vorbei, wenn etwas ist. Ich bin für 21 Personen verantwortlich."

*Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

"Ich stelle mir vor dass der Betrieb generell der Fokus legt ob seine Mitarbeitende gesund sind oder nicht. Dass er sich überhaupt interessiert dafür und aufgrund von diesem Interesse auch anschaut, wie der Stand bei uns ist. Wie geht es den Leuten? Haben wir einen hohen Anteil an Burnout oder was weiss ich. Und was tragen wir dazu bei, was trägt der Mitarbeiter dazu bei, dass man gesund bleiben in diesem Betrieb und seine Arbeit so erledigen kann, dass man nicht krank wird. Das stell ich mir vor."

*Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu? Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

"Ich finde es eine super Sache. Ich habe das auch sehr gut gefunden als wir mit fit im job begonnen haben. Das fand ich sehr gut. Ich fand die Inputs sehr gut, diese waren aber vor allem auf Kaderebene, meine ich. Das diese Kurse verschiedene Fokusse hatten, fand ich sehr gut wie Ernährung, Bewegung und Entspannung. Ich finde es ein gutes Projekt, dass alle Leute punktuell Sachen anbieten können. Was ich aber ein bisschen merke, ist... was mir fehlt - wenn man es Gesundheitsmanagement nennt - wie arbeitet man denn, was haben wir für Abläufe, was haben wir für eine Führungsspanne? Für wie viele Leute sind gerade Kaderpersonen verantwortlich? Wie ist der Druck politisch und finanziell, der auf den Leuten lastet wie z.B. Leistungsvorgaben. Mit einem Kurs über Ernährung habe ich salopp gesagt noch nicht analysiert ob mein Arbeitsklima im Betrieb wirklich gesundheitsfördernd ist. Der Link habe ich zumindest bis jetzt noch nicht so mitbekommen. Das Interne, die ganzen Abläufe und wie wirken sich diese aus (Teamkonstellationen, Ressourcen) da meine ich habe ich bis jetzt noch nichts mitbekommen."

*Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

"Es ist natürlich immer wichtig. Gesunde Leute, da zähle ich auch die psychische Gesundheit und Zufriedenheit dazu, sind erstens motivierter, leistungsfähiger, haben eher Spass an ihrem Job und kommen gerne zur Arbeit. Die ganze Beziehungsgestaltung, wo wir bereits sehr viel machen, ist natürlich schon ein Benefit auch rein finanziell. Ich meine, ein kranker Mitarbeiter ist für jeden Betrieb eigentlich nur eine Belastung. Finanziell. Du kannst deine Dienstleistungen nicht mehr anbieten, Klienten sind nicht versorgt, Klienten haben keine Konstanz. Und wenn das natürlich verhindern kann oder möglichst schaut, dass die Leute gesund sind, dann haben wir einen Benefit."

*Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

"Meines Wissens ist es verankert in den jeweiligen Jahresziele vom Betrieb, von der GL und wir Teamleiter sorgen dafür dass die Mitarbeiter dann auch über die Jahresziele Bescheid wissen und setzten diese auch um. Gerade die persönlichen Ziele, die dieses Jahr gesetzt werden und man selbst formuliert hat und dann vor den Qualigesprächen wieder

holt und mit den Leuten anschaut. Es ist nachher die Umsetzung wo wir die Rolle haben. Und wir haben natürlich die Rolle den Mitarbeiter sauber zu informieren. Was will die GL? Was ist das genaue Ziel? So dass es die Mitarbeiter auch verstehen und für sich selbst auch sinnvoll empfinden. Wir haben die Verantwortung, dass es gut ankommt und auch als wichtig empfunden wird."

*Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

"Ich habe nichts mitbekommen, dass wir irgendetwas überprüfen auf lange Zeit gesehen. Ganz am Anfang hatte man zwei Zeitpunkte von einer Erhebung. Ganz am Anfang füllte man ein Fragebogen aus, wo man dann ein Feedback bekam, wo steht man und wo hat man Entwicklungspotenzial. Das war aber wirklich individuell. Aber nach dieser Schrittzähleraktion, eine Zeit lang später, konnte man das nochmal ausfüllen. Mit dem Ziel zu schauen ob sich nun etwas verändert. Aber das für jeder persönlich. Jetzt habe ich aber schon länger nicht mehr mitbekommen, dass wir das nach wie vor verfolgen."

*Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

"Finde ich jetzt noch heikel von der Fragestellung her. Ich mache es denn, wenn ich wirklich merke irgendetwas stimmt nicht mit der Mitarbeiterin. Sie ist viel krank oder sehr angespannt, frage nach den Gründen und dann haben wir schon auch Lösungsvorschläge diskutiert. Ich bin dann manchmal auch etwas zurückhaltend, weil ich als Teamleiter, Jenachdemer was es für Probleme sind, in einen Rollenkonflikt komme. Ich bin nicht Therapeutin oder der Coach, sondern ihre Vorgesetzte. Wenn es darum geht zu analysieren, wie sind unsere Abläufe? Wie wirken die sich aus? Wie sind die psychischen und physischen Belastungen? Kann man etwas optimieren? Da wäre ich sofort bereit."

*Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

"Eine Chance wo ich sehe sind die wenigen Vorgaben die wir haben, zum Beispiel wann genau die Mitarbeitende anwesend sein müssen oder nicht. Es gibt ein paar fixe Gefässe wie Teamsitzungen oder so, sonst sind die Mitarbeitende eigentlich sehr frei. Sie können die Tage frei auswählen, wenn es von den Räumen her möglich ist, sie können auslesen ob von morgens um 10 Uhr bis nachmittags um 16 Uhr sie arbeiten möchten. Sie haben eine grosse Freiheit wie sie ihr Arbeitspensum verteilen möchten. Das trägt natürlich viel bei. Das wir auch die Jahresarbeitszeit haben, wo man flexibel entscheiden kann natürlich in Bezug zu den Schulferien. Da haben wir viele Möglichkeiten. Die Mitarbeitende haben in der Jahresarbeitszeit schon 5 Wochen bezahlte Ferien wie normal, aber sie holen vor und nach in diesen Wochen wenn sie da sind. So können sie im Minimum 10 Wochen Ferien machen. Bei uns arbeiten mehrheitlich Frauen. Das ist natürlich schon gut, wenn die Kinder schulpflichtig sind, dass man da Möglichkeiten hat."

*Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

"Ich glaube nicht. Ich weiss es nicht. Die Geschäftsleitung vielleicht, aber eine verantwortliche Person würde ich jetzt nicht kennen."

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

"Ich finde generell wir sind ein sozialer Arbeitgeber. Das zeigt sich im Beziehungsgestaltungskonzept. Es ist für mich ein wichtiger Bestandteil. Das ist nicht nur auf dem Papier, sondern das wird gelebt. Das andere ist eben, ich finde, wir haben gute Anstellungsbedin-

gungen. Dort wo es wirklich möglich ist, wird geschaut, dass die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben möglich ist."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Wenn ich jetzt von meinen Mitarbeitenden rede, dann ist es sicher physisch. Mit den Kindern mit den Behinderungen, mit der schweren Arbeit, indem sie immer schwere Taschen mit dem Material hin und her schleppen müssen. Da haben sie schon Belastungen mit Heben, mit dem Handling von den Kindern, von den Klienten. Sonst physisch glaube ich weniger. Wir haben keine schlechten Räumlichkeiten, wir haben Licht. Wir haben ansprechendes Material, auch verschiedene Sitzmöglichkeiten, Stehpulte. Wir haben eigentlich viele Möglichkeiten, die gut sind. Psychisch merke ich... Die einen Leute haben zum Teil den Druck mit den Leistungsvorgaben, das scheint ihnen wirklich immer wieder zu belasten. Habe ich meine Leistungen erreicht? Ist mehr so strukturell. Und halt von den Geschichten selber her. Der psychische Druck wie der Umgang mit den Eltern, mit Anspruchshaltungen, sich auch abgrenzen können, sich nicht zu fest aufopfern, auch mal Nein sagen können. Sie sind sehr nahe an den Familien, weil sie mit sehr kleinen Kindern zwischen 0-5 Jahren zu tun haben. Das ist schon manchmal eine psychische Belastung, wo die Mitarbeiter die Geschichte nach Hause nehmen."

*Wie wird bei zeka mit psychischen und physischen Belastungen von Mitarbeitenden umgegangen?*

bereits vorher besprochen – Frage wurde nicht mehr gestellt

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Also es baut vieles auf dem Vertrauen auf, auch zwischen den Teammitgliedern und der Teamleitung auf. Ich denke, meine Leute kommen und sprechen es an, "wenn es irgendwo brennt". Es gibt auch, wenn jetzt etwas ganz schlimmes belastet wo man nicht in der Linie weiterverfolgen kann, eine Ombudsgruppe zur Verfügung. Diese kann man beziehen. Das ist eine Art Schlichtungsstelle. Sie ist zusammengesetzt aus Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen und ich meine auch jemanden aus dem Stiftungsrat. Wenn es körperliche oder psychische Sachen sind, haben wir eigentlich... Das fehlt mir ein bisschen. Ich finde es noch wichtig, wenn man im HR zum Beispiel ein Gesundheitsmanagement oder so hätte oder ein Mandant, wo jemand von extern für Konfliktfragen angesprochen werden könnte, wenn man einem Teamknatsch hat. Jemand der unabhängig sind und nicht involviert ist. Ich kenne es von dem Paraplegikerzentrum her. Einen betrieblichen Gesundheitsmanager oder eine Beratungsperson das fehlt. Kannst du mir etwas empfehlen oder kann ich mal vorbei kommen? Das haben wir nicht. Das wäre sicher für so Belastungen gut. Für das ist die Ombudsgruppe zu stark, eher eine Krise. Eine niederschwellige Möglichkeit gibt es eigentlich nur über die Linie. Im Team selbst etwas anzusprechen oder mit der Teamleitung. Aber dann ist man natürlich wieder eng verknüpft. Möchte ich unbedingt mit meinem Chef über das Problem sprechen oder mit jemanden anderes."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

"Ich weiss einfach von einzelnen Mitarbeitenden, dass sie zum Beispiel auf die Idee gebracht worden sind, nach einem Ernährungsseminar, etwas zu verändern. Es hat sicher Personen gegeben, die es nachher gemacht haben. Das sie teilnehmen an einer regelmässigen Laufgruppe oder Pilates. Aber ob es jetzt auf ihre Gesundheit wirklich eine Auswirkung hatte, ob sie auch nach dem Seminar weitermachten und sagen 'Ich ernähre mich jetzt viel besser'. Das entzieht sich jetzt meinem Wissen. Da stelle ich keine Wirkung fest,

dass durch das jetzt besser wurde. Für das geht es dann fast zu wenig weit, habe ich das Gefühl."

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

"Ich finde das schon gut wenn man berufsgruppenspezifisch auch anschauen kann, sind wir da auf dem richtigen Weg. Dass das auch thematisiert wird. Eine Art eine gesundheitliche Ansprechperson, ein Case Manager, haben ja gewisse Firmen. Wenn irgendetwas ist, dass man da unterstützt wird z.B. wenn jemand zurückkommt nach einer Krankheit, dass man selbst als Teamleitung begleitet wird. Das würde ich sehr hilfreich finden. Wenn man jemand zur Seite hat und auch mal fragen kann. Diese Person hätte eine beratende aber auch eine ausführende Funktion im Sinne eines Case Manager, eines Gesundheitsmanager."

## Transkription Interview K

1 *Begrüssung und Einleitung*

2  
3 *Beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.*

4  
5 "Also ich bin Bereichsleiter Schulen in Aarau und seit 16 Jahren bei zeka. Also ich bin Be-  
6 reichsleiter Schulen in Aarau und bin seit 16 Jahren bei zeka. Ich habe vorher beide Schu-  
7 len geführt, da wurde aber die Führungspanne immer grösser und seit 2 Jahren konzertierte  
8 ich mich auf Aarau. Das ist eine Schule wo 113 Schüler zurzeit hat und noch ein Wochenin-  
9 ternat und ist etwa doppelt so gross wie Baden. Wir haben knapp 100 Mitarbeitende im  
10 Haus. Die meisten Teilzeit, ich arbeite Vollzeit und auch Mitglied der Geschäftsleitung. Und  
11 nehme regelmässig an Sitzungen teil. Sie kennen vielleicht auch das Organigramm. Ich war  
12 vorher noch 12 Jahre im Aarauer Stadtrat gewesen in der Exekutive. Ich bin auch für die  
13 Vernetzung, PR, Sponsoring zuständig."

14  
15 *Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

16  
17 „Das man die Leute ermutigt, unterstützt und motiviert in dieser Richtung aktiv tätig zu sein.  
18 Und zwar nicht nur in dem man nicht nur sagt, da hast du ein Abo wo billiger ist für ins Fit-  
19 ness oder alle Kürsli wo wir anbieten, sondern es hängt für mich mit der Kultur zusammen  
20 und bis hin zu den psychischen, körperlichen Gesundheit. Das man auch dort ein Augen-  
21 merk hat und nicht nur eine Serie von Kursen anbieten. Das geht für mich in die Arbeits-  
22 platzsicherheit hinein, Stabilität, Vertrauen, alle die weichen Faktoren wo wichtig sind. Das  
23 die Leute auch zufrieden und motiviert sind und nicht Angst um den Job haben müssen.  
24 Das wir sie dort abholen, wo sie ihre Leistung erbringen und sie ihre Kompetenzen fördern  
25 können.“

26  
27 *Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu? Welchen*  
28 *Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

29  
30 "Also ich bin ja schon lange arbeitstätig, natürlich. Jetzt im Frühling 40 Jahre. Bei unserer  
31 Generation hat man die Trennung Arbeitsplatz und privat noch viel strenger gehabt. Und  
32 heute mit den flexiblen Arbeitszeiten mit der Modulhaftigkeit, Teilpensen finde ich es wahn-  
33 sinnig wichtig, das man das in einer guten Abhängigkeit quasi voneinander bringt. Also das  
34 man hier einen fließenden Übergang hat. Ich bin immer an Neuerungen interessiert gewe-  
35 sen. Ich sehe mich schon in den Modellen wo Google oder Apple hat. Mit den grossen Zen-  
36 tren wo sie auch Freizeit und kleine Inseln anbieten. Sehr progressiv natürlich. Auch baulich  
37 im Betrieb verankert bis hin zu gesunden Ernährung. Da muss man sicher aufpassen, dass  
38 man die Privatsphäre trotzdem noch wahrt und es nicht so einen Gruppendruck gibt. Ich  
39 finde es spannend und interessant und würde es gerne auch mehr fördern bei uns."

40  
41 *Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

42  
43 "Also wir haben ja ein integriertes Qualitätsmanagementsystem und dort haben wir zum  
44 Beispiel ein Beziehungsgestaltungskonzept wo wir untereinander immer wieder den Um-  
45 gang zu pflegen. Dort kann man natürlich auch viel auslösen an Positiven und Negativ. Das  
46 man auch die Leute ermutigt und ganz konkret Angebote hat. Ein ganzheitliches Gesund-  
47 heitsmanagement haben wir nicht. Da steht sicher mehr dahinter. Wir haben ja Fachleute  
48 wie Therapeutinnen, Pflegepersonal. Wir haben Leute, die auf Gesundheit spezialisiert  
49 sind. Wir hätten es ja eigentlich In House. Wir müssten es einfach aktiver nutzen. Wir haben  
50 so die internen Ressourcen evaluiert vor Jahren, eben 'fit im job' und haben auch weiter  
51 geschaut. Was hat es für Fähigkeiten? Plötzlich war eine Laufgruppe da oder jetzt bietet  
52 jemand einen Kochkurs an. So in der Gruppe einmal im Monat am Donnerstag. Oder eine  
53 Textillehrerin wo am Abend für Mitarbeitende so Kurse anbietet. Oder eine Fitnessgruppe.  
54 Das ist das Eine und das Andere ist das wir für die Unterstützung in ihrer beruflichen, fach-



lichen Tätigkeiten zum Beispiel jetzt eine Supervision seit Januar 2018 anbieten, auch für Lehrpersonen. Auch unterstützende Massnahmen, das geht schon in das Medizinische hinein, das wir auch eine Kinderpsychiaterin haben, wo uns regelmässig unterstützt. Das die Leute nicht einfach das Gefühl haben sie sind alleine, sondern dass die Möglichkeiten haben. Dann haben wir die regelmässige Sitzungsgefässe. Jetzt ist gerade die Teamsitzung von den verschiedenen Teams. Dort ist der Austausch, planen wir miteinander, dass wir einen guten Informationsfluss haben. Das gibt wieder Sicherheit und Vertrauen. Dort wird die Gesundheit angesprochen. Die Leute dürfen auch krank sein. Nicht das sie das Gefühl haben sie müssen am Arbeitsplatz erscheinen und mit Medikamenten vollgepumpt kommen. Natürlich ist es für uns auch immer ein logistische Handhabung damit umzugehen. Aber wenn halt eine Grippewelle ist, ist mir lieber die Leute bleiben zu Hause, als alle anzustecken. Dass das auch selbstverständlich ist und man nicht Angst haben muss."

*Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

"Da sind wir dran. Wir möchten schon jährlich schauen wie viel haben wirklich das Angebot genützt. Wird es wirklich genutzt. Zuerst kommt ja immer die Phase von den Forderungen und nachher macht man das Angebot und dann muss man schauen, wie wird es genutzt. Dann haben wir natürlich auch schon die Erfahrung gemacht, dass ein Angebot gemacht wird und dann "versandet" es, weil die Leute im Alltag andere Sorgen haben. Ihre Alltagsgeschichten. Aber da nehme ich an, dass es schon benützt wird. Oder auch ein Coaching. Wenn wir sehen bei den Qualigesprächen es ist irgendwo Bedarf an Unterstützung vorhanden. Das ist natürlich immer sehr subtil. Dann meinen die Leute sofort das ist eine Kritik oder sie genügen nicht. Aber das man es wirklich auch anbieten Coachingangebote macht, niederschwellig, oder auch ganz wichtig sind persönliche Weiterbildungen. Gerade das 'fit im job' haben wir in betrieblicher Weiterbildung ausgetestet. Zum Teil hat es auch Nebenentwicklungen gegeben bis hin zu Seminare, wo Leute einen ganzen Tag zum Thema Schlafstörung, Entspannung, Ernährung gegangen sind."

*Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

"Also wir haben ja eben wie gesagt sehr eine offene Kommunikationskultur. Man kann sich auch jederzeit in einer Sitzung so ein Thema melden. Oder sie können in unserem Innovationsbriefkasten: Wir haben so Briefkasten überall für Entwicklungsprojekte, da kann man alles hineinwerfen. Das wird nachher vom HR aufbereitet und dann kommt es sporadisch in die GL. Da kommt aber von mir ausgesehen relativ wenig. Es braucht immer wieder einen 'Schupf'. Das ist Führungsarbeit. Man muss ihnen Input geben. Eine Motivationsspritze. Die Leute haben in ihrem Alltag ihre Alltagstätigkeiten, wo sie ausführen. Ich habe noch ein gutes Beispiel. Eine Mitarbeiterin, Physiotherapeutin, hatte letztes Jahr gesagt, sie würde gerne ein Projekt machen über den Mittag mit Kindern, wo eben keine Physiotherapieverordnung haben, wo sie aber sieht, sie sind schnell müde oder nicht konzentrationsfähig. Jede Woche, etwa 1.5-2 Stunden. Dann schauten wir das in der GL an, sie hat ein Projekt abgegeben. Jetzt haben wir es bewilligt und unterstützen es auch finanziell. Wie in jedem Projektauftrag heisst es 'Überprüfung, Kontrolle, in einem Jahr Auswertung'. Das hat sie alles schon gemacht. Es ist eine gute Idee."

*Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

"Wir haben sehr viele Teilzeiter. Unsere Arbeit ist insofern flexibel, dass man bei Stundenplanung natürlich nicht jeden Wunsch erfüllen kann, aber man hat Möglichkeiten an x Hearing auch zu sagen, ich arbeite lieber von Montag bis Mittwoch oder ich kann maximal bis 15 Uhr. Diese viele Teilpensen ist schon auch ein Entgegenkommen in der familiären Situation. Und dann ein grosses Zückerli ist halt, gerade in der Schule, dass unser Fahrplan sich an die Kinder bei den Regelschulen hält. Sprich unsere Mitarbeitenden haben auch Ferien, wenn ihre Kinder auch Ferien haben. Das man in den Ferien praktisch nix organisieren

112 muss. Man hat schon Weiterbildungen in den Sommerferien, zwei Tage aber nur welche  
113 obligatorisch sind. Man kann auch von zu Hause aus arbeiten, Home-Office. Wo wir noch  
114 schwach sind ist bei der Kundenbetreuung In House. Kinderrippen, welche die modernen  
115 Betriebe haben. Wenn wir es aber anbieten, haben wir eine sehr tiefe Anfrage. Letztes Mal  
116 war es nur 1 Kind beim Hüttendienst. Aber das ist natürlich in der Jahresterminplanung und  
117 dann weiss man am 9. September am Nachmittag ist Weiterbildung. Dann kann man es von  
118 zu Hause aus organisieren. Man weiss es ein halbes Jahr im Voraus. Es wäre aber natür-  
119 lich ein attraktives Angebot wenn wir jetzt eine Spielgruppe hätten. Wenn wir da ein Ange-  
120 bot hätten, wirklich die familienergänzende Tagesstrukturen. Wo man das Kind am Morgen  
121 mitnehmen kann. Wir haben es als Projekt in der Pipeline. Aber die Auflagen sind wahnsin-  
122 nig gross. Wir können nicht einfach einen Raum zur Verfügung stellen und 2, 3 Kinder hin-  
123 einstellen, sondern da hat es dann alle Anforderungen für Kindertagesstätten. Aber es ist  
124 natürlich machbar. Wir sind ja auch eine Schule und haben eine hohe Qualität. Es ist dann  
125 wieder ein Projekt. Ein Grösseres. Aber es würde sich wahrscheinlich lohnen. Wir haben ja  
126 ein Frauenanteil bei uns im Haus von etwa 90%."

127  
128 Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projekt-  
129 gruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?

130  
131 "Das läuft bei uns über die GL. Formell über das HR. Dann kommt es manchmal wieder in  
132 die GL hinein. Der Stiftungsleiter ist sicher auch involviert."

133  
134 *Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich*  
135 *zeigt.*

136  
137 "Wir haben gute Versicherungsleistungen. Wenn man die Leute fragt, wissen sie nicht, was  
138 auf dem Blatt steht, wo wir anfangs Jahr erhalten. Wir haben sehr gute Deckungen bei Un-  
139 fall und zwar NBU und BU sind wir privat versichert. Der Arbeitgeber zahlt uns auch einen  
140 Pensionskassenanteil von 60 zu 40, also nicht 50/50. Bei den Löhnen sind wir sicher im  
141 Benchmark von Markt. In der Pflege kann ich es nicht so sagen, aber ich kann mir vorstel-  
142 len, dass ein Spital so mehr in den Lohnbändern zahlen kann. Wobei bei uns, wo im Inter-  
143 nat in der Pflege sind, schätzen es natürlich sehr, wenn sie Kinder haben. Die eine Mitarbei-  
144 terin hat zum Beispiel ein 9-jähriges Kind und sie schätzt es so, dass sie praktisch immer zu  
145 Hause ist, wenn der Sohn Ferien hat. Das wir auch Zückerli geben. Bei persönlichen Wei-  
146 terbildungen grosszügig sind. Dass wir immer wieder regelmässige betriebliche Weiterbil-  
147 dungen wie Teamanlässe, Teamessen finanzieren. Oder auch ein Mitarbeiteranlass mit  
148 Essen und das ist immer sehr grosszügig gemessen und nicht knausrig. Und das auch ge-  
149 gen aussen, ich bin ja jetzt auch schon länger dabei, die Hierarchie flach ist. Man spürt,  
150 dass wenn man auch ein Problem hat, von innen und aussen getragen wird und der Stif-  
151 tungsleiter unterstützt. Das spürt man durch die ganze Hierarchie. Es gab auch schon Ge-  
152 schichten mit Versicherungen, Arbeitsgerichte, wo man dann eine sehr gute Unterstützung  
153 hat."

154  
155 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*  
156 *net?*

157  
158 "In der Pflege wenn man natürlich schwere Jugendliche tragen muss. Ergonomie ist ein  
159 Thema, wir haben ja auch eine Gruppe 'aktives Sitzen', wo sich regelmässig trifft und neue  
160 Stuhlmodelle ausprobiert. Eine Gruppe, die proaktiv ist. Belastungen sind sicher auch, dass  
161 der Hauptbetrieb, läuft in den 39 Schulwochen. Dann sind alle da. Dann arbeiten anteils-  
162 mässig, um die Ferien kompensieren zu können, mehr. Wenn jemand 80% Pensum hat,  
163 arbeitet er 95%. Es wird auch eine höhere Flexibilität erwartet, wenn halt man einen  
164 Abendanlass ist oder etwas am Samstag. Es spricht auch für die Kultur. Wenn ich am  
165 Sonntag komme, sehe ich teilweise auch Mitarbeiter. Aber die sind wie ich. Sie sagen, sie  
166 haben Ruhe und können 2 Stunde gezielt arbeiten."

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Also wir haben sehr gute Arbeitsinstrument. In allen Disziplinen. Wenn sie in einen Physio- oder Ergoraum gehen, ist alles vorhanden. Das sagen sie auch bei den Austritten, dass wir gute Instrumente haben, um die Arbeit umzusetzen. Permanente Weiterbildung, betrieblich sowie persönlich. Um die Mitarbeiter zu unterstützen und zu ermuntern. Auch das Job Enrichment, das man sich einbringen kann, zum Beispiel in die Leitung. Wir hatten auch schon Malateliers. Die Einen machen mehr Sport, die Anderen kulturell. Supervision. Coaching. Auch die Teamsitzungen, die jede Woche ist. Die grosse Sitzung ist einmal im Monat. Da ist das ganze Team anwesend und Ideen können allenfalls aufgenommen werden. Aber die Teamsitzungen haben sie regelmässig."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

"Im Bistro haben sich fast 20 Leute eingetragen für das 'Bike to work'. Dann kommen sie dann mit dem Velo. Ich habe letztes Jahr auch mitgemacht, aber bin fast nie mit dem Velo gekommen. Dann musste ich wieder auf Baden, für das muss ich das Auto nehmen, etc. Dann ist der Schnitt bei der Gruppe leider gesunken. Dieses Jahr hat es mehr Teilnehmer als letztes Jahr. Das ist erfreulich. Es wirkt sich aus. Sie sagen schon, sie spüren wenn sie jeden Tag 20 Minuten an der Aare Velo fahren. Das sind so Aktionen, die werden vom Kanton unterstützt. Wir zahlen dort einen Beitrag. Dann gibt es eine Art wie ein Wettbewerb: Welche Gruppe ist am besten? Das ist positiv und hat auch andere angesteckt."

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

"Das wir eben jemand hätten, der verantwortlich ist für Gesundheit. Auch die neuen Geschichten auf dem Markt. Es ist ja wahnsinnig viel vorhanden auf dem Markt. Wo man auch Know-how holt oder an einer Anlaufstelle neue Ideen hineinbringt und bei zeka umsetzt. Es muss ja nicht alle sein. Und natürlich auch misst. Bringt es einen Output? Vor 2 Jahren haben wir auch eingeführt, dass wir einmal im Winter einen Schneetag haben, freiwillig für die Mitarbeitende. Das ist von zeka finanziert mit Car, Essen und allem. Das ist auch ein Zückerli. Ich organisierte einen Wandertag letztes Jahr im Jura und es kamen circa 30 Leute. Wir müssen auch aufpassen. Das wir nicht too much machen und Gruppendruck auslösen."

**Transkription Interview L**

1 *Begrüssung und Einleitung.*

2  
3 *Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.*

4  
5 "Ich bin Bereichsleiterin Erwachsene und Mitglied der GL. Mir sind 62 Mitarbeiter unterstellt,  
6 was circa 45 Vollzeitstellen entspricht. Jetzt sind es praktisch auf den Tag genau 4 Jahre  
7 wo ich bei zeka arbeite. Mir ist die gesamte Pflege unterstellt, alle Mitarbeiter in unserem  
8 Restaurant ristoro, die Reinigung, die Wäscherei, die Sozialpädagogen, die Ergotherapie  
9 und die Arbeitsagogen. Das sind glaub alle."

10  
11 *Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

12  
13 "Darunter verstehe ich alle Massnahmen um die Mitarbeiter gesund zu halten. Vor allem  
14 auch langfristig."

15  
16 *Was halten Sie persönlich von BGM? In welcher Hinsicht halten Sie BGM als sinnvoll?  
17 Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

18  
19 "Finde ich sehr gut. Meine Mitarbeiter sollen gesund und zufrieden sein und bleiben. Viel-  
20 leicht das wir auch uns besser auf dem Arbeitsmarkt positionieren können."

21  
22 *Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

23  
24 "Wir hatten ja mal die Schrittzähleraktion. Die kam gut an und alle machten mit. Da wir in  
25 einem Umfeld arbeiten, wo die Menschen in ihrer Bewegung beeinträchtigt sind, nimmt die  
26 Bewegung bei uns bei zeka einen sehr grossen Stellenwert ein. Vielleicht auch mehr als bei  
27 anderen Firmen. Man muss sich nur unseren Stiftungsleiter anschauen. Er ist sehr aktiv.  
28 Bewegung ist sehr wichtig."

29  
30 *Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei  
31 zeka überprüft?*

32  
33 "Soweit ich weiss nicht gross. Bei dieser Schrittzähleraktion sind nachher die Mitarbeiter  
34 meiner Meinung nach mehr gelaufen, aber langfristig weiss ich nicht."

35  
36 *Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeits-  
37 platz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

38  
39 "Ja, sehr viel. Zum Beispiel bei der Spakarte. Die Spakarte war ein Wunsch der Mitarbeiter.  
40 Vor allem, die in der Pflege hatten den Wunsch sich erholen zu können. Es gab einen GL-  
41 Beschluss, welche uns 2 Spakarten zur Verfügung stellte. Diese können die Mitarbeiter bei  
42 uns im Büro abholen und nützen. Zum Beispiel auch mit dem Partner. Die Karten müssen  
43 aber immer zu uns ins Büro zurückkommen und dürfen nicht untereinander weitergegeben  
44 werden. Sonst liegen sie irgendwann mal einfach rum und für das waren sie genug teuer.  
45 Zudem gibt es eine regelmässige Schulung in Kinästhetik für die Mitarbeiter in der Pflege.  
46 Das aber schon lange. Die Mitarbeiter können sich bei uns viel mitbringen, wie man ja  
47 bei der Spakarte sieht."

48  
49 *Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

50  
51 "Ich kontrolliere die Überstunden und zwar genau und sage dann mal auch zu einem Mitar-  
52 beiter „So jetzt sind es genug“. Ich denke dort fängt es schon mal an. Freizeit und Freiräu-  
53 me sollen für die Mitarbeiter vorhanden sein. Auch bei den Ferien. Wenn jemand Ferien  
54 bezieht, auch wenn es nur 1 Woche ist, ist es bei uns so, dass am Wochenende davor und

am Wochenende in dieser Woche, ebenfalls frei ist. Da schauen wir sehr genau. Das zum Beispiel niemand nach den Ferien am Samstag mit einer Nachtschicht beginnt, sondern erst am Montag darauf. Wir holen niemanden aus den Ferien! Das geht gar nicht. Irgendwie geht es immer. Zudem haben wir auch Gleitzeit."

*Welche Personen sind zurzeit für das BGM bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

"Der Stiftungsleiter GL anhand des Qualitätsmanagements."

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

"Erstens haben wir sehr gute Sozialleistungen sei es in der PK, der Arbeitgeber übernimmt 60% der Anteile, und sind zum Beispiel bei Unfällen privat versichert. Wir haben 5 Wochen Ferien, ab 60 sind es sogar 6 Wochen. Natürlich ist unser Beziehungsgestaltungskonzept auch zentral, Wie wir miteinander umgehen. Und auch bei Mitarbeiter nach längerer Abwesenheit sind wir sehr grosszügig und schauen, dass wir die Mitarbeiter weiterbeschäftigen können."

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

„Das kommt darauf an bei welchen Mitarbeitern. Im Team Wohnen und Pflege ist es vor allem der Schichtdienst. Die unregelmässigen Arbeitszeiten sind für die Mitarbeiter sehr herausfordern und gesundheitlich belastend. In der Waschküche sieht es wieder anders aus. Es ist dort sehr laut und der Lärm sowie die schweren Putzmaschinen ist eine Herausforderung. Die psychischen Belastungen sind so unterschiedlich. Allgemein ist es aber so, dass die Mitarbeiter in ihrem Arbeiten immer sehr kontrolliert sein müssen, da wir ja mit beeinträchtigten Personen zusammenarbeiten. Sie müssen immer sich kontrolliert verhalten, auch wenn sie manchmal nicht mehr können oder der Klient sie aufregt. Das dürfen sie halt nicht zeigen.“

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

„Ich denke die wichtigste Ressource ist das Team. Sie helfen sich gegenseitig, sind füreinander da. Man kann auf die anderen zählen und wird unterstützt. Das ist nicht selbstverständlich. Auch fordert zeka die Weiterbildung und unterstützt die Mitarbeiter aktiv. Wir haben auch die Supervision seit 4-5 Jahren. Das ist bei uns obligatorisch. Grundsätzlich haben wir positive Erfahrungen damit gemacht. Mir fällt auf, dass in all den Jahren die Resilienz der Mitarbeiter sehr unterschiedlich ist. Gewisse sind stark und können auch damit umgehen, wenn es mal hektisch und stressig ist. Andere sind einfach schneller belastet und kommen an ihre Grenzen. Ich versuche die Resilienz bei den Mitarbeiter zu stärken, weil die Unterschiede sind gross.“

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

„Ja, die Absenzen gehen zurück. Ich stelle fest, dass zum Beispiel bei ‚Schulung und Beratung zum Thema physische Beratung‘ in meinem Team die Mitarbeiter weniger Kopfweh und Verspannungen haben. Die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung führt zu Verbesserungen. Sie wissen, dass man um sie kümmert und ihre Gesundheit wichtig. Bei Rückenproblemen können sie zum Beispiel einen neuen Bürostuhl auswählen. Die schriftlichen Regelungen also die ‚Richtlinien/Verhaltenskodizes‘ ist sozusagen eine Sicherheit für die Mitarbeiter. Schriftlich ist geregelt wie wir miteinander umgehen, wie man sich verhält und

so weiter. Auch die Unfälle gehen zurück. Ich habe keine genauen Zahlen, das ist einfach ein Gefühl, da ich jetzt auch schon länger hier arbeite.“

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

„Das ist eine gute Frage. Viele Mitarbeiter wünschen sich einen Ruheraum, wo sie sich einfach mal zurückziehen können und Ruhe haben. Weil es ist schon eher laut bei uns. Auch finde ich es wichtig, dass man die Leute unterstützen sollte um das Berufsleben und die Freizeit vereinen kann. Die Mitarbeiter sollten sensibilisiert werden auf die Work-Life-Balance. Dass sie einfach besser damit umgehen könne. Wie ich schon gesagt habe, die Resilienz ist sehr unterschiedlich. Gewisse in meinem Team können sehr gut in der Freizeit abschalten. Dann gibt es die, die sogar in ihrer Freizeit fünf Minuten später auf meine E-Mail antworten. Das darf nicht sein.“

**Transkription Interview M**

1 *Begrüssung und Einleitung*

2  
3 *Bitte beschreiben Sie mir kurz Ihre Funktion bei zeka.*

4  
5 \*Ich bin Teamleiterin Tagesstruktur Baden. Mir sind Chauffeure, Mittagsassistentinnen, Sozialpädagoginnen und Pflegefachfrauen unterstellt. Ich arbeite 50%. Mein Job ist es eigentlich den Betrieb aufrecht zu erhalten, was den Mittagstisch, Schulbustransport, Pflege von den Kindern, medizinische Betreuung anbelangt. Für unsere 60 Kindern Kindergarten bis Oberstufe einfach in diesem Bereich. Mir sind 13 Mitarbeiter unterstellt."

10  
11 *Was bedeutet für Sie BGM? Was stellen Sie sich darunter vor?*

12  
13 "Ich könnte mir vorstellen, dass es eine Sensibilisierung von der GL her ist. Zum Thema mit Angeboten oder Workshops, die wir gehabt haben. Oder an der Kaderweiterbildung Sachen ausprobieren konnten. Aber das es auch um Eigenverantwortung geht, wie ich mich zu dem Thema bewege und was ich auch dafür mache."

17  
18 *Was ist ihre Einstellung zum BGM? Was ist ihre persönliche Meinung dazu? Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

20  
21 "Ich erachte es als sehr sinnvoll und zwar aus dem Grund, da wir immer wieder mit dem Thema bei den Mitarbeitern Burnout konfrontiert sind und wir im sozialen Bereich Burnout gefährdet sind und darum finde ich es ganz ganz wichtig."

24  
25 *Wie ist das BGM bei zeka verankert? Welche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein?*

26 "Das sind für mich zwei Teile. Das eine bin ich selber, dass ich zu mir Sorge trage und reflektiert unterwegs bin und weiss wo meine Grenzen liegen und was ich brauche um Gesundheit bleibe. Ich gehe für das regelmässig in ein Coaching, wo ich das reflektiere. Und ich habe gemerkt, dass es wichtig für mich ist, regelmässig um 16 Uhr nach Hause gehe. Das ich dann Feierabend mache und das ist transparent im Haus. Einfach so dass fertig machen können hat sich bei mir sehr bewährt. Ich habe mittlerweile auch kein schlechtes Gewissen mehr, weil ich erfülle meine Arbeitszeit. Ich habe das Gefühl mein Team sieht das. Sie erleben mich präsent wenn ich da bin, aber sie wissen auch wenn ich frei habe."

34  
35 *Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei zeka überprüft?*

36  
37 "In meinem Team nahm niemand an den Workshops teil. Was in dem Sinn überprüft wird, ist im jährigen Qualigespräch. Dort ist das sicher immer das grosse vom "fit im job". Wie geht es meinem Mitarbeiter, meiner Mitarbeiterin? Was macht sie dafür? Hier lasse ich sie erzählen. Wir machen dann eine Fremd- und eine Selbsteinschätzung. Ich habe das Gefühl, dass ich sehr gut merke, wenn es jemanden nicht so gut geht. Wenn ich das Gefühl habe, die Person bringt das Privatleben mit in Job. Da bin ich sehr schnell im Gespräch. Als Beispiel letzten Montag merkte ich, dass es einer Mitarbeiterin nicht gut, habe es angesprochen und die Person nach Hause geschickt. Sie fand auch, dass sie gerne nach Hause gehen würde. Da erlebe ich mich sehr aktiv. Ich habe das Gefühl, da bin ich schneller als der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, der das Bedürfnis anmeldet. Das finde ich wichtig. Sie haben auch eine Verantwortung, aber ich finde es wichtig, dass ich es merke."

48  
49 *Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

50 "Wir haben 2x in der Woche eine Teamsitzung und machen dort auch eine Befindlichkeitsrunde. Ich habe sehr einen demokratischen Führungsstil. Mir ist es wichtig, dass die Leute mitschwatzen können und wir Lösungen entwickeln können. Ich erlebe es auch so, dass wir trotz den ganzen Sparmassnahmen, noch finanziellen Ressourcen zur Verfügung haben."



Ich habe zum Beispiel ein neues Stehpult, weil ich einen bösen Rücken haben. Wir haben spezielle Stühle. So Sachen halt, wo wir kreativ werden und merken, es gibt eine Entlastung. Natürlich gibt es dann auch eine höhere Motivation und Zufriedenheit."

*Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

"Ich finde hier sind wir einen extrem sozialen Betrieb. Unsere Mitarbeiter können Pensenwünsche formulieren und auch wünschen, an welchen Arbeitstagen sie arbeiten möchten. Ich behaupte zu 90% wird das möglich gemacht und berücksichtigt, was ich nicht selbstverständlich finde. Bis auch zu Besuchsbewilligungen, weile eine berufstätige Mutter sagt, mir ist es nicht möglich an meinem freien Tag, für eine Sitzung nach Aarau zu fahren. Ich finde, man ermöglicht es und man ist pragmatisch unterwegs. Ich finde wir haben gute Sozialleistungen, gute Arbeitsbedingungen. Damit meine ich einen guten Lohn, geregelte Arbeitszeiten. Die Förderung der Mitarbeiter finde ich cool. Wir haben ein gutes Weiterbildungsangebot unterteilt in betriebliche und persönliche Weiterbildung. Wir haben eine Fachverantwortliche Sozialpädagogik, wo das Programm zusammenstellt. Noch etwas schnell zu den Arbeitsbedingungen: Das Beziehungsgestaltungskonzept das wir haben, finde ich schon speziell. Ich erlebe es so, dass man sagen könnte, das ich einfach ein "Fötzel", ein Stück Papier, das heisst noch nicht, dass man es leben muss. Ich kann es ja einfach unterschreiben. Ich finde, dass wir einen grossen Wert darauf legen und es oft auch Thema ist, das Beziehungsgestaltungskonzept. Wie gehen wir miteinander um? Was haben wir für einen Wert? Was passiert wenn das mal nicht eingehalten wird? Wie reagiert man auf das? Ich finde, dass trägt schon zu einem sozialen Klima und zu einem sozialen Betrieb mit. Es hat sich bewährt, dass wir hier einen Kodex haben."

*Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

"Also all die Angebote von Workshops, die wir extern besuchten konnten oder an den Kaderweiterbildungen, gehe ich davon aus, dass die Geschäftsleitung für die Organisation zuständig ist. Für ergonomisches Sitzen, weiss ich das es eine Physiogruppe für das gibt. Und wir sind natürlich schon allgemein so vernetzt, gerade mit unseren Therapeutinnen, dass wir bei Fragen zum Beispiel rükkenschonendes Arbeiten, laden wir sie einmal im Jahr ein und dann zeigen sie uns einen Transfer. Da arbeiten wir sehr eng zusammen. Ob die Arbeitskollegen, dass an den anderen Standorten auch machen, weiss ich nicht. Leider habe ich das Gefühl, dass an den anderen Standorten, ich bin dort so einmal im Monat, ganz viele verschiedene Angebote haben, von eigentlich "fit im job" zum Beispiel Pilates. Und wir haben ganz wenig. Wir haben angefangen mit einer Walkinggruppe, aber jetzt gibt es irgendwie noch eine Klangschalentherapie und mehr nicht. Das finde ich schade. Es ist "eingeschlafen". Was auch schwierig ist, mein Team arbeitet über den Mittag. Das heisst sie können von den Workshops über den Mittag gar nicht profitieren, das ist ein grosses Bedauern. Man denkt ja super, eine Walkinggruppe ist super, aber ich arbeite ja. Am Abend hatten wir bis jetzt nie ein Angebot, nur über den Mittag."

*Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.*

bereits vorher besprochen – Frage wurde nicht mehr gestellt

*Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?*

"Wir hatten bei uns die 1 zu 1 Betreuung von einem Kind Montag bis Freitag. Sehr hohe Belastbarkeit, weil das Kind jederzeit sterben kann. Man fühlt sich dann wie nicht teamzugehörig, weil man nur alleine mit dem Kind unterwegs ist und kommt auch nicht in den Genuss von gemeinsamen Pausen. Wenn man noch jemand ist als Persönlichkeit wo hohe Erwartungen an sich selber hat, einen Perfektionismus und sich schlecht abgrenzen kann und plötzlich eine symbiotische Beziehung zwischen Klient und Pflegefachfrau entsteht, dann passiert es. Ich bin überzeugt, wenn man das anders aufgegleist hätte und das ist jetzt die grosse Lehre, dass es nämlich mehrere Bezugspersonen gibt. Man ist weniger

gefährdet, weil man Abstand hat zu der Thematik und dann wieder in einem anderen Tätigkeitsbereich nachgehen kann. Physisch gesehen sehe ich es weniger, weil man nicht mehr die klassischen körperlich schwer behinderten Kinder haben. Das war früher mit Heben und so. Es ist mehr die psychische Belastung. Wir haben immer mehr anspruchsvollere Kinder im Verhalten, unser Klientel verändert sich zunehmend zu sozialen Auffälligkeiten und das führt zu einer teilweisen Überforderung bei den Mitarbeitern. Was machen wir mit Kindern die aggressiv sind, nicht führbar sind? Das ist psychisch einfach anspruchsvoll. Ruhe bewahren können, einen guten Job zu machen, Ausdauer zu haben mit so anspruchsvollen Kindern. Aus Sparmassnahmengründen haben wir dieses Jahr ein 20%kleineres Pensum für das ganze Team zur Verfügung und das ist gravierend. Aber das hat der Leiter erkannt, dass es so nicht geht und das wird in neuem Jahr angepasst. Wir werden gehört und es wird angepasst."

*Wie wird bei zeka mit psychischen und physischen Belastungen von Mitarbeitenden umgegangen?*

bereits vorher besprochen – Frage wurde nicht mehr gestellt

*Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

"Wir haben das Angebot der Supervision, wo wir in Anspruch nehmen dürften. Man kann Belastungen im Team ansprechen und es ist jederzeit möglich auch mal früher nach Hause zu gehen oder auch krank zu sein. Das jemand anders die Kinder übernimmt. Man hilft einander. Ich finde, wir sind ein sehr transparentes Team und sind sensibilisiert und nehmen es ernst. Wir haben geregelte Arbeitszeiten, wir haben freie Wochenende und haben sehr viele Ferien, also eigentliche bessere Arbeitsbedingungen kann man im sozialen Bereich nicht haben. Und das hilft sehr. Ich habe das Gefühl dass niemanden aus meinem Team im roten Bereich wäre."

*Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?*

"Ich finde den Schrittzähler ein gutes Beispiel. Für den Monat gibt es eine Sensibilisierung, man macht es einen Monat, aber dann verschwindet es wieder. Wie auch die Walkgruppe. Es ist einfach nicht nachhaltig. Ich weiss nicht, wie man das machen könnte in einer Institution, dass die Leute wirklich dran bleiben und motiviert sind. Finde ich wirklich schwierig. Oder gerade die Grippenschutzimpfung, finde ich auch so ein gutes Thema. Das macht eine Person in meinem Team und der Rest sagt ganz klar, das mache ich nicht aus diesen und diesen Gründen. Das ist auch ihr gutes Recht. Wir haben ja keine Weisung, dass die Leute die Grippenschutzimpfung machen müssen. Es ist einfach ein Angebot und es wird sehr unterschiedlich genützt. Da gehen auch Haltungen auseinander."

*Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

"Ich habe das Gefühl es geht Richtung Burnout-Prophylaxe. Ich finde es ist so eine Gefahr, dass man als Teamleitung manchmal, wenn man sehr viel zu tun hat, nicht sehr nahe an den Mitarbeitern dran ist. Es gibt so Phasen. Ob man dort wie etwas installieren könnte, von einer Regelmässigkeit her. Das man mehr am Puls von den Leuten ist, wie es ihnen geht. Das man Sachen auch nicht verpasst. Das ist jetzt alles ein bisschen schwammig. Es ist noch schwierig."

*Wir sind bereits am Ende des Gesprächs angelangt. Gibt es noch etwas was Ihnen als wichtig erscheint, aber nicht abgefragt wurde? Haben Sie sonst noch eine Frage?*

"Ich möchte noch Sachen sagen, die mir wichtig ist. Ich finde BGM super und wichtig. Für mich lebt das die Geschäftsleitung aber nicht vor. Ich erlebe die Geschäftsleitung als emsige, fleissige Menschen mit vollem Wochenpensum, sehr viele Überstunden. Ich weiss, dass

169 200 Überstunden auf dieser Ebene salonfähig ist, was mich aufhorchen liess. Ich weiss,  
170 dass unseren Stiftungsleiter ein Monatspensum an Überstunden im Jahr im grünen Bereich  
171 sieht. So als Faustregel und mit dem bin ich überhaupt nicht einverstanden. Das stimmt für  
172 mich nicht. Diese Befragung jetzt zu diesem Bereich. Auf dem Papier hat man das Gefühl,  
173 zeka macht da viel und so. Das stimmt, wir probieren, aber viel wichtiger ist für mich was  
174 die Geschäftsleitungen einem selbst vorlebt. Viel wichtiger. Ich mache meinen Job in mei-  
175 ner Zeit, die ich zur Verfügung habe. Ich finde das sollte vorgelebt werden und eigentlich  
176 nicht so die 55-Stunden Woche, die ich beobachte. Finde ich nicht gut. Ich wünsche mir hier  
177 eine Entwicklung, eine Veränderung von oben. Es kann nicht sein, dass die Sekretärin vom  
178 Chef morgens um 4 Uhr Protokolle verschickt. Das wird einfach zugelassen. Das ist für  
179 mich eine Tendenz, da mache ich mir Sorgen. Das ist nicht gut.

## J Kategorienleitfaden

**Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse - Kategorienleitfaden****Hauptkategorie 1: Tätigkeit bei zeka**

<i>Subkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Codierregel</i>
	Die berufliche Tätigkeit, welche zurzeit bei zeka ausgeübt wird.	Ich bin Teamleiterin Mittel- und Oberstufe. Ich arbeite jetzt 80% da und bin erst im 2. Jahr da, vor 1.5 Jahren fing ich an.  (Interview A, Z. 5-6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen, welche Informationen zur Tätigkeit der Person liefern.</li> </ul>

**Hauptkategorie 2: BGM-Kriterium 1: BGM und Unternehmenspolitik**

<i>Subkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Codierregel</i>
Verständnis von BGM	Welche Bereiche gemäss den Führungskräften BGM beinhaltet und wie sie selbst BGM definieren.	Also eben die Strukturen, die ganzen Abläufe, die Aufbauorganisation, Prozessorganisation so zu gestalten, dass Mitarbeitende gesund sind.  (Interview F, Z. 28-29)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen, welche auf die Definition und ihre Vorstellung des Inhalts von BGM hinweisen.</li> <li>In Anlehnung an FWS Subkriterium 1a</li> </ul>
Persönliche Einstellung zu BGM	Die persönliche Einstellung/Meinung zu BGM.	Ich finde es spannend und interessant und würde es gerne auch mehr fördern bei uns.  (Interview K, 37-38)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen, die die persönliche Meinung und Grundhaltung der Führungskraft zu BGM beinhaltet.</li> <li>In Anlehnung an FWS Subkriterium 1a</li> </ul>
Nutzen von BGM	Welchen Nutzen, Mehrwert nach Ansicht der Führungskräfte BGM bietet.	Also betriebswirtschaftlich sicher weniger Ausfälle.  (Interview I, Z. 47)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen, die Angaben zum Mehrwert und Nutzen von BGM beinhaltet, welche Vorteile BGM ihrer Meinung nach bietet.</li> <li>In Anlehnung an FWS Subkriterium 1a</li> </ul>
Stellenwert von BGM	Den aktuellen Stellenwert von BGM und wie zurzeit das BGM 'gelebt' wird, welche Bedeutung es für den Betrieb hat.	Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement haben wir nicht.  (Interview K, 45-46)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen, welche Auskunft über die aktuelle Situation von BGM bei zeka wiedergeben und die aktuelle Bedeutung von BGM im Betrieb erläutern.</li> <li>In Anlehnung an FWS Subkriterium 1a</li> </ul>

<i>Subkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	• <i>Codierregel</i>
Rolle der Führungskraft	Welche Rolle die Führungskraft im BGM gemäss den interviewten Führungskräften übernimmt.	Ich kontrolliere die Überstunden und zwar genau und sage dann mal auch zu einem Mitarbeiter „So jetzt sind es genug“. (Interview L, 51-52)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussagen, welche Rolle/Aufgaben die Führungskraft im BGM übernimmt.</li> <li>• Aussagen zu Problemen/Herausforderungen der Teilnehmenden bei der Führung ihrer MA im Bereich Gesundheit.</li> <li>• In Anlehnung an FWS Subkriterium 1a</li> </ul>
Überprüfung des Fortschritts	Die aktuelle Überprüfung der BGF bezüglich Eignung, Wirksamkeit und Angemessenheit.	"Ich habe nichts mitbekommen, dass wir irgendetwas überprüfen auf lange Zeit gesehen. (Interview J, Z. 64)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussagen auf die Frage „Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGF bei zeka überprüft“</li> <li>• In Anlehnung an FWS Subkriterium 1c</li> </ul>
Aus- und Weiterbildung	Gesundheitsrelevante Themen sind Bestandteil der Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte und Mitarbeitende.	Ich mache jetzt schon mit dem 3. Team eine Weiterbildung zum Thema Arbeitsbelastung. (Interview F, Z. 44)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussagen zur Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden im Bereich Gesundheit.</li> <li>• In Anlehnung an FWS Subkriterium 1d</li> </ul>
Gesundheitsrelevante Infrastruktur, Angebote und Ergonomie	Den Mitarbeitenden stehen gesundheitsrelevante Infrastruktur und Angebote zur Verfügung. Die Organisation fördert die Gesundheit der Mitarbeitenden durch ergonomische Arbeitsbedingungen.	Wenn ich in jetzt das Gebiet vom Arbeitsplatz anspreche, ist die zeka vorbildlich. Wir haben alle zusammen Hochpulte. (Interview H, Z. 36-38)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussagen zur Ergonomie und gesundheitsrelevanten Infrastruktur und Angebote am Arbeitsplatz.</li> <li>• In Anlehnung an FWS Subkriterium 1e</li> </ul>

### Hauptkategorie 3: BGM-Kriterium 2: Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation

<i>Subkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Codierregel</i>
Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden	Die Möglichkeit sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz zu beteiligen.	Die 'fit bei zeka' Massnahmen wo auch Mitarbeiter für ihre Kollegen Angebote erarbeitet haben. (Interview D, Z. 81-82)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen auf die Frage „Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?“</li> <li>In Anlehnung an FWS Subkriterium 2d</li> </ul>
Unternehmenskultur	Die vorhandene Unternehmenskultur und das Arbeitsklima bei zeka.	Die zeka ist sehr mitarbeiterorientiert. Man nimmt auf die Mitarbeiter Rücksicht. (Interview F, Z. 79-80)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen zur Unternehmenskultur, Arbeitsklima bei zeka sowie den Umgang unter den Mitarbeitenden.</li> <li>In Anlehnung an FWS Subkriterium 2e</li> </ul>
Umgang mit Absenzen und Massnahmen zur Wiedereingliederung	Die Organisation kümmert sich um kranke und verunfallte Mitarbeitende. Die Organisation trifft Massnahmen zur Wiedereingliederung der Mitarbeitenden.	Wenn jemand krank ist für eine längere Zeit, haben wir zur Wiedereingliederung - ich glaub man nennt sie Gesundheitsmanagerin - von der Allianz jemanden. (Interview G, Z. 135-137)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen zum Umgang mit Absenzen und Wiedereingliederung von erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden</li> <li>Aussagen zum betrieblichen Vorgehen bei der Wiedereingliederung von einem Mitarbeitenden.</li> <li>In Anlehnung an FWS Subkriterium 2f</li> </ul>
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Die Organisation unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.	Sie können sieben, acht oder zehn Wochen Ferien machen und gleichzeitig ein 80% Pensum haben. (Interview B, Z. 111-112)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen auf die Frage „Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“</li> <li>In Anlehnung an FWS Subkriterium 2g</li> </ul>

**Hauptkategorie 4: BGM-Kriterium 3: Planung von BGM**

<i>Subkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Codierregel</i>
Verantwortung für das BGF	Es liegt eine konkrete Person oder Gruppe für die Aktivitäten im BGF vor, welche Verantwortung trägt.	Ich glaube nicht. Ich weiss es nicht. Die Geschäftsleitung vielleicht, aber eine verantwortliche Person würde ich jetzt nicht kennen. (Interview J, Z. 102-103)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen auf die Frage „Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?“</li> <li>In Anlehnung an FWS Subkriterium 3a</li> </ul>
Bildung einer BGM-Stelle	Eine für das BGM verantwortliche Stelle oder ein Steuergremium wird eingesetzt.	Das wir eben jemand hätten, der verantwortlich ist für Gesundheit. (Interview K, Z. 193)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen, welche den Wunsch beinhalten, eine verantwortliche Person für den Bereich Gesundheit bei zeka zu beschäftigen.</li> </ul>

**Hauptkategorie 5: BGM-Kriterium 4: Soziale Verantwortung**

<i>Subkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Codierregel</i>
	zeka ist ein Arbeitgeber, welcher eine soziale Verantwortung für die eigenen Mitarbeitenden sowie für andere Anspruchsgruppen trägt.	In meinen Augen ist zeka ein sozialer Arbeitgeber. (Interview A, Z. 99)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen auf die Frage „Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber?“</li> <li>In Anlehnung an FWS Kriterium 4</li> </ul>



**Hauptkategorie 6: BGM-Kriterium 6: Gesamtevaluation von BGM**

<i>Subkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Codierregel</i>
physische Belastungen	Physische Belastungen der Mitarbeitenden, welche durch ihre Tätigkeit bei zeka vorhanden sind.	Es gibt aber auch physische Belastungen, vor allem in der Pflege. (Interview E, Z. 134)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussagen, auf die Frage „Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet“, welche physische Belastungen ansprechen</li> <li>• Generell Aussagen zur physischen Belastungen der MA am Arbeitsplatz</li> <li>• In Anlehnung an FWS Subkriterium 6a</li> </ul>
psychische Belastungen	Psychische Belastungen der Mitarbeitenden, welche durch ihre Tätigkeit bei zeka vorhanden sind.	Sie arbeiten gerne bei uns, sie haben den Plausch und sie können teilweise kaum aufhören und sich nicht abgrenzen. (Interview B, Z. 19-20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussagen, auf die Frage „Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet“, welche psychische Belastungen ansprechen</li> <li>• Generell Aussagen zur psychischen Belastungen der MA am Arbeitsplatz</li> <li>• In Anlehnung an FWS Subkriterium 6a</li> </ul>
Ressourcen	Vorhandene Ressourcen und Angebote von MA, welche sie in ihrer Tätigkeit unterstützen.	Zudem haben wir seit diesem Jahr die Möglichkeit ein Supervisor abzurufen. (Interview C, Z.190-191)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussagen, auf die Frage „Auf welche Ressourcen können die MA bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?“</li> <li>• Aussagen, die ressourcenorientierte Angebote der zeka für ihre MA aufzählen und erläutern</li> <li>• In Anlehnung an FWS Subkriterium 6a</li> </ul>

**Hauptkategorie 7: Auswirkungen der umgesetzten Massnahmen**

<i>Subkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Codierregel</i>
	Die gesundheitlichen Auswirkungen bei den MA, welche durch die durchgeführten Massnahmen bei zeka entstehen.	Wenn wir sie danach fragen in den Austrittsgesprächen oder eben auch in den Mitarbeiterbefragungen sind sie da sehr zufrieden. Also nehme ich mal an, wirken diese Massnahmen."  (Interview D, Z. 225-227)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen, auf die Frage „Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der MA?“</li> </ul>

**Hauptkategorie 8: gewünschte Massnahmen**

<i>Subkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Codierregel</i>
	Gesundheitsrelevante Wünsche der Führungskräfte, welche in Zukunft bei zeka umgesetzt werden sollten.	Viele Mitarbeiter wünschen sich einen Ruheraum, wo sie sich einfach mal zurückziehen können und Ruhe haben.  (Interview L, Z. 115-116)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aussagen, auf die Frage „Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?“</li> </ul>

**Hauptkategorie 9: Programm 'fit bei zeka'**

<i>Subkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Codierregel</i>
	Die Bestandteile des Programms 'fit bei zeka' und die persönlichen Meinungen der MA zum Programm.	Die Schrittzähleraktion war bei den Mitarbeiter sehr beliebt und hat sie teilweise zu Höchstleistungen herausgefordert.  (Interview I, Z. 70-71)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allgemeingültige Aussagen zum Programm 'fit bei zeka'.</li> <li>Aussagen der MA zum Programm 'fit bei zeka', welche die persönliche Meinung beinhaltet.</li> </ul>