



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)

zeKa

n|w

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

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

1	Einleitung	1
1.1	Fragestellung und Abgrenzung	2
1.1	Aufbau der Arbeit	4
1.1	zeka als Praxispartner.....	4
2	Theoretische Grundlagen	5
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
3	Methoden	14
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
4	Ergebnisse	24
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
5	Diskussion	44
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
6	Fazit und Ausblick	52
7	Kritische Reflexion des methodischen Vorgehens	53
8	Verzeichnisse	54
8.1	Literaturverzeichnis	54
8.2	Abbildungsverzeichnis	57
8.3	Tabellenverzeichnis	58
9	Anhang	59
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 aktiv 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 (Pfanstiel & 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)¹. 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?

¹ 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"> • 7 dezentrale ambulante Therapiestellen • 1407 Kinder und Jugendliche wurden im Jahr 2016 behandelt 	<ul style="list-style-type: none"> • beinhaltet den Bereich Human Resources, Finanzen und Infrastruktur • Stiftungsleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wohnhaus Aargau in Baden-Dättwil • beinhaltet sämtliche Pflegefachkräfte, Reinigung, Wäscherei, Küche • Im Jahr 2016 lebten 41 Erwachsene im Wohnhaus 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Schulen in Aarau und Baden-Dättwil • stellt den grössten und wichtigsten Bereich bei zeka dar • 168 Kinder und Jugendlichen gingen im Jahr 2016 bei zeka zur Schule

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 Verhältnisebene 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 Verhältnisebene 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 -0.46 auf ein geringes Engagement am Arbeitsplatz aus und hängt mit einer Korrelation von 0.51 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.

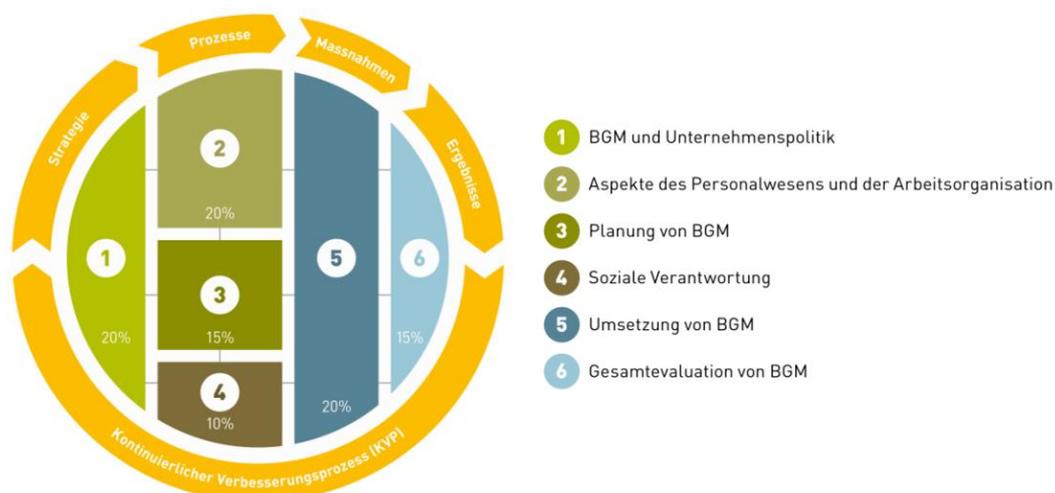


Abbildung 2: Die sechs BGM-Themenfelder von FWS (GFS, 2017)

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.

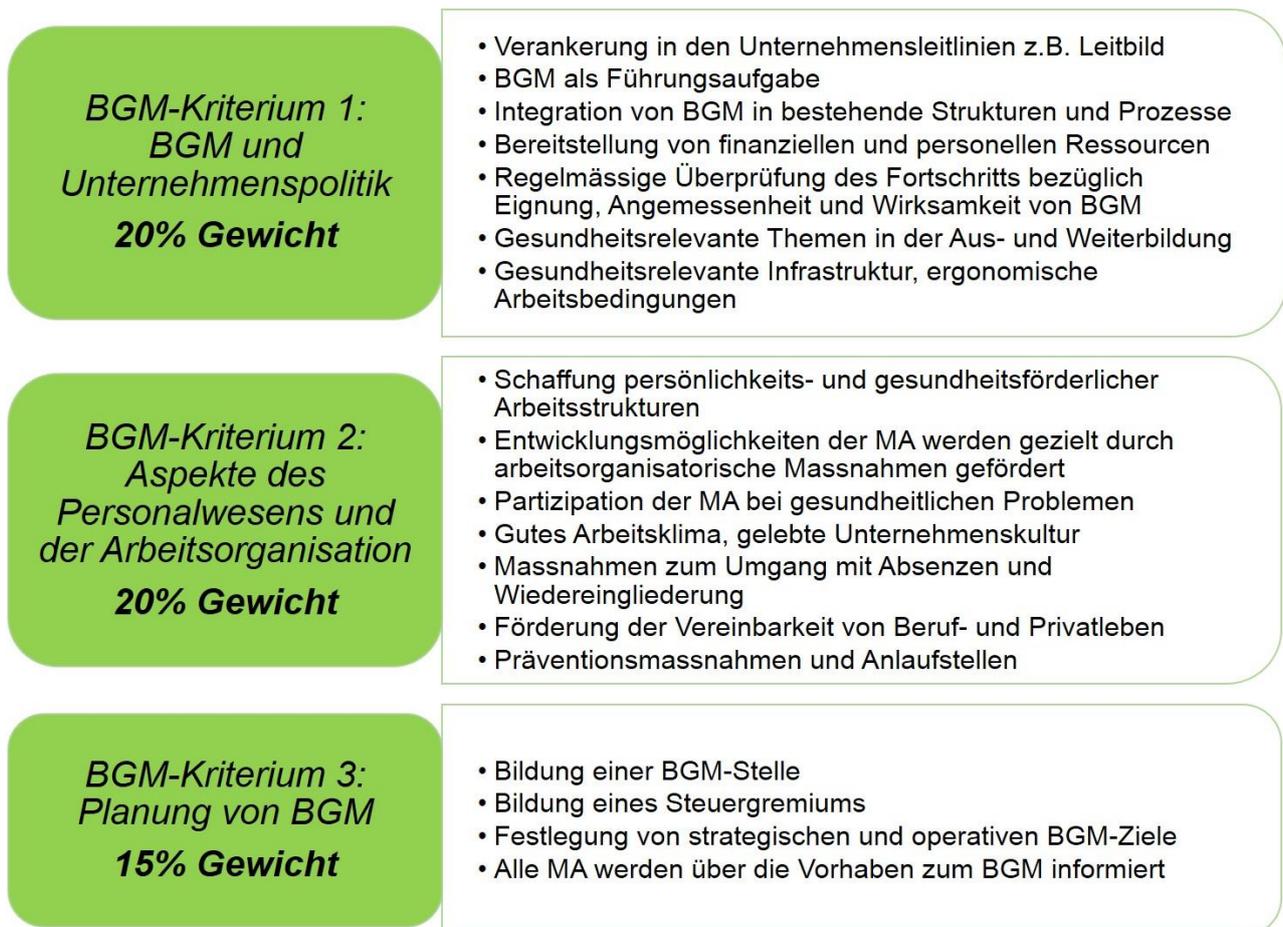


Abbildung 3: Vorstellung der BGM-Kriterien 1-3 (eigene Darstellung in Anlehnung an GFS, 2017)

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.

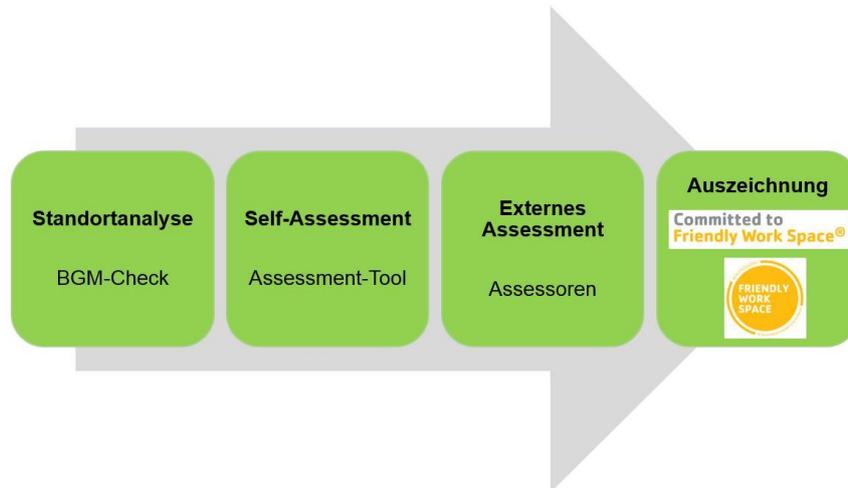


Abbildung 5: Der Weg zum Label FWS (eigene Darstellung in Anlehnung an GFS, 2017)

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 & Schröder, 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 & Schröder, 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 Schröder (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 Schröder (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 Schröder (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 Creen (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 erfolgsversprechendsten, 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 vorhandenen 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.

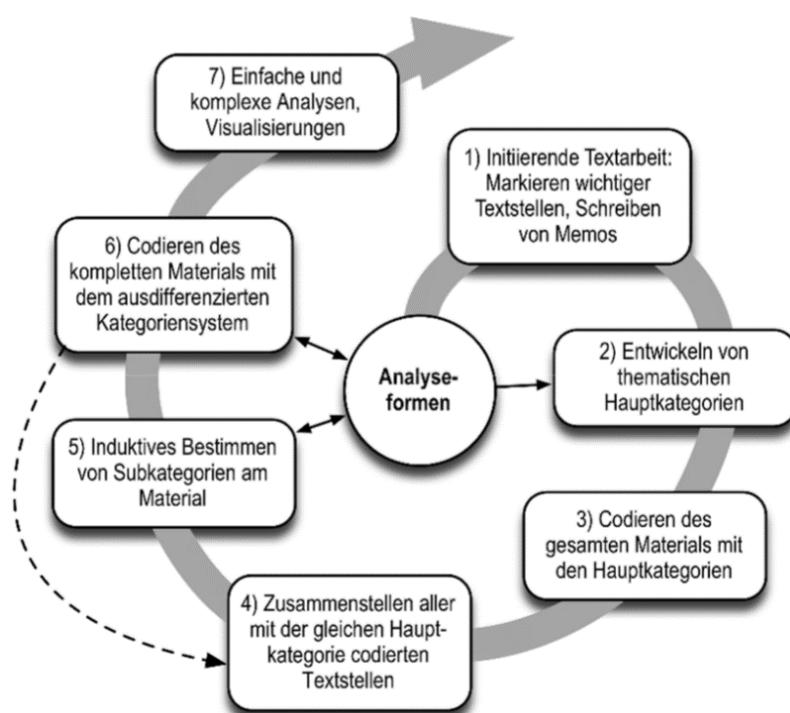


Abbildung 7: Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016)

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.

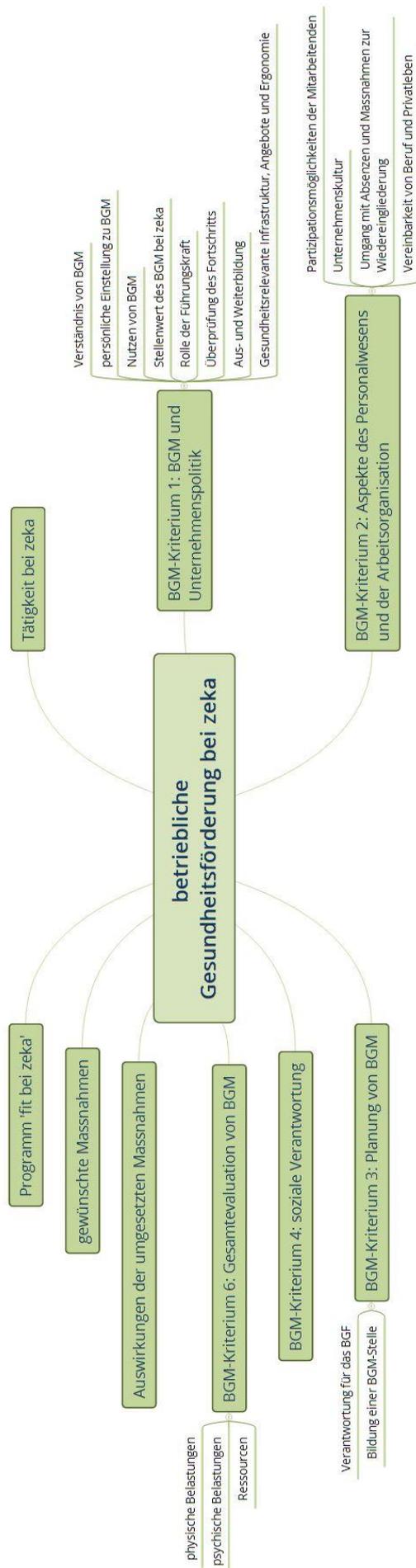


Abbildung 8: Kategoriensystem (eigene Darstellung)

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)². 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.

² 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) durchgeführt³. 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).

³ 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.

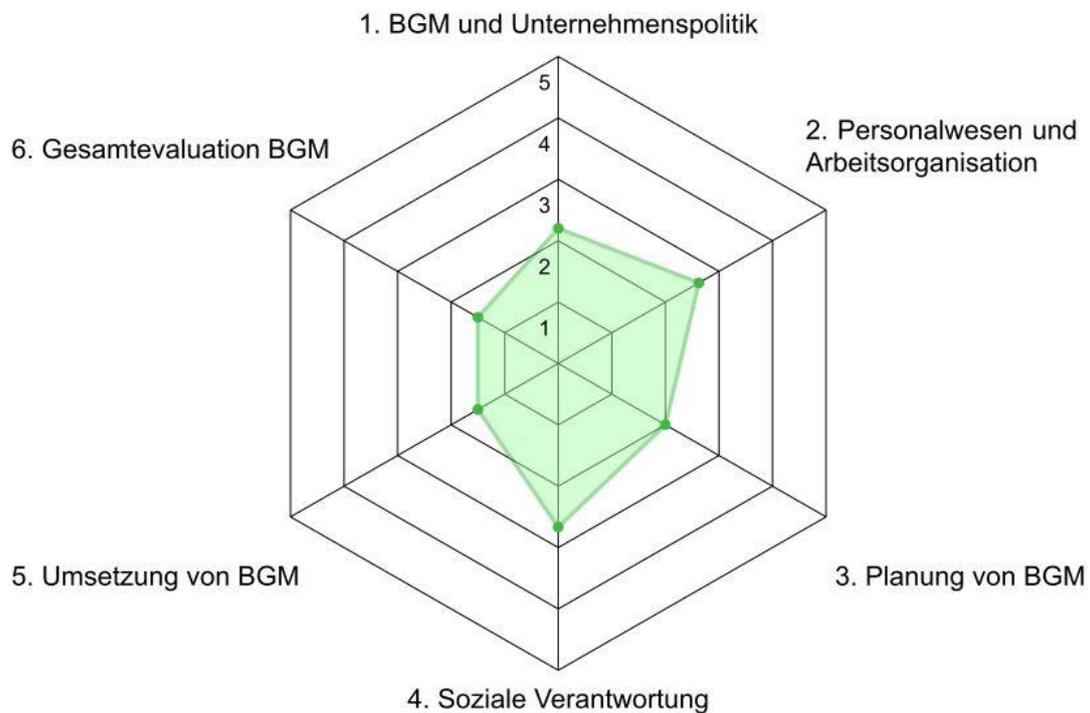


Abbildung 9: Ergebnisse vom FWS-Check des Praxispartners (FWS Check, 2018)

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 Gelaufage 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 'pflästerle' 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 rüchenschonendes 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 Kurzeiteffekt 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.

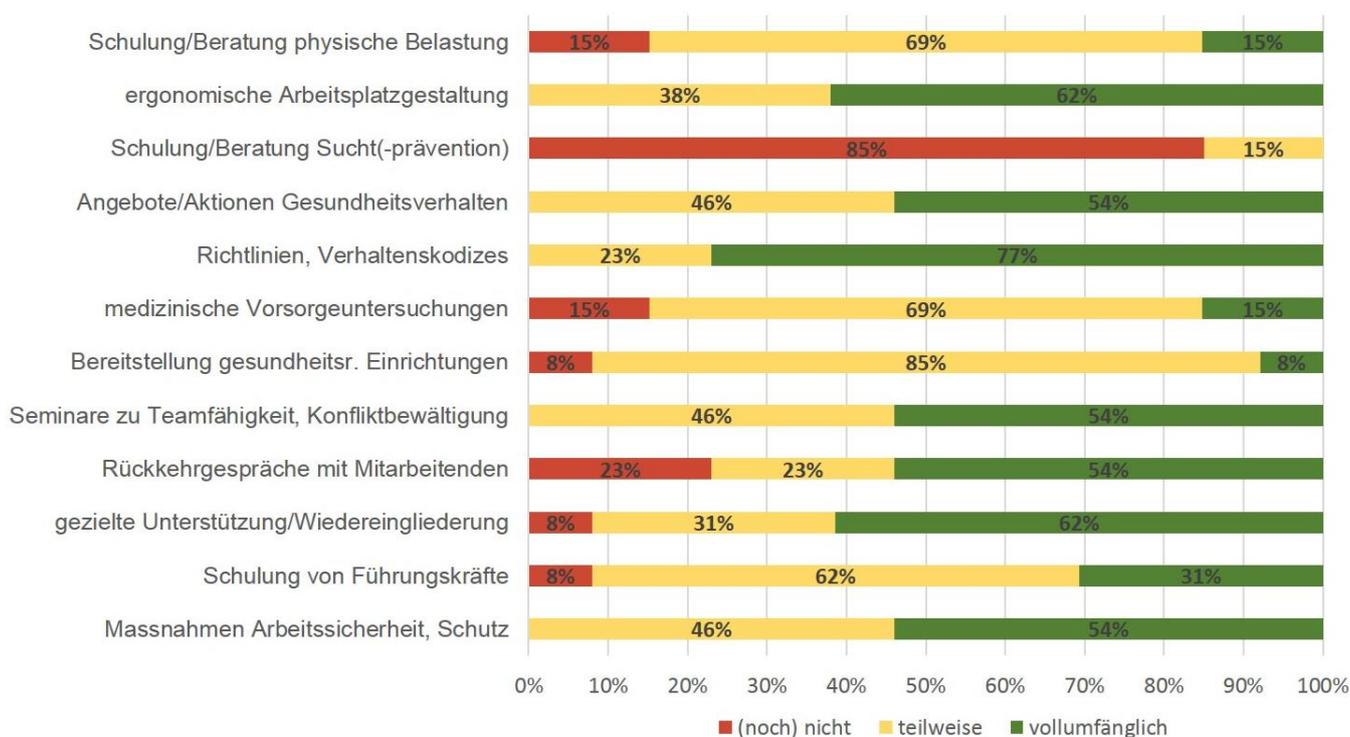


Abbildung 10: vorhandene BGF-Massnahmen bei zeka (eigene Darstellung)

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 erzielen 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.

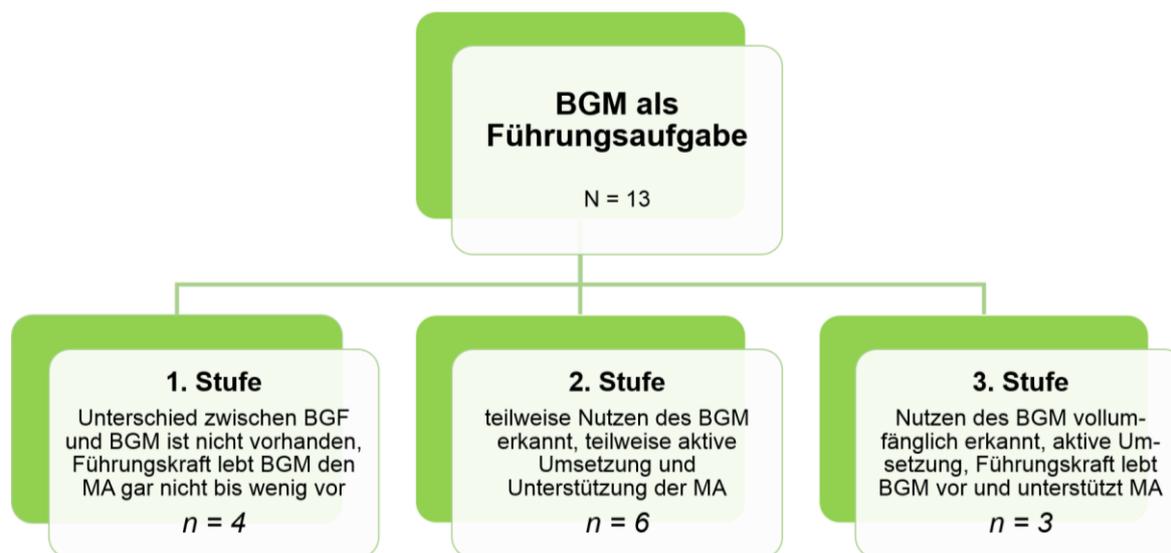


Abbildung 11: Einteilung der Führungskräfte von zeka in drei Stufen (eigene Darstellung)

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 Bewusstseinserschärfung 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.

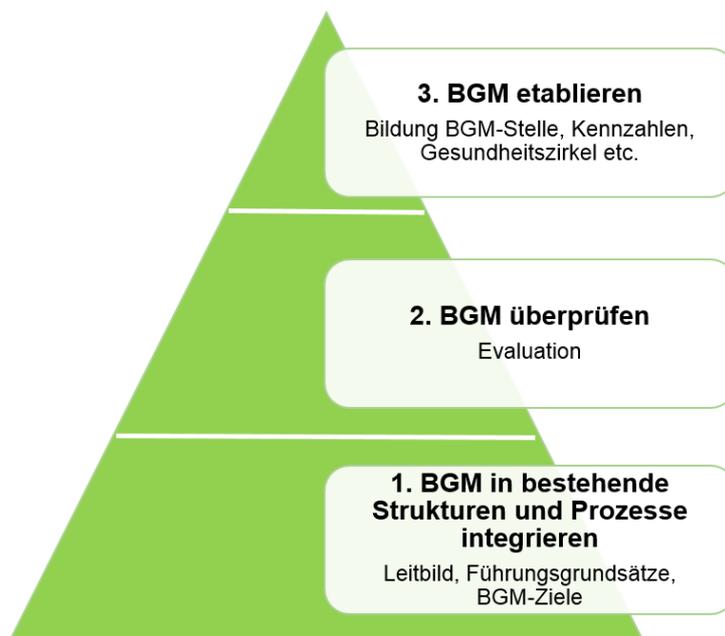


Abbildung 13: Übersicht und Prozess der Handlungsempfehlungen für zeka (eigene Darstellung)

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 Mitarbeitenden weitergeben und sie in der Gesundheitsförderung und -prävention unterstützen. Die Vorgesetzten müssen die Wichtigkeit und Bedeutung ihres täglichen Handelns 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

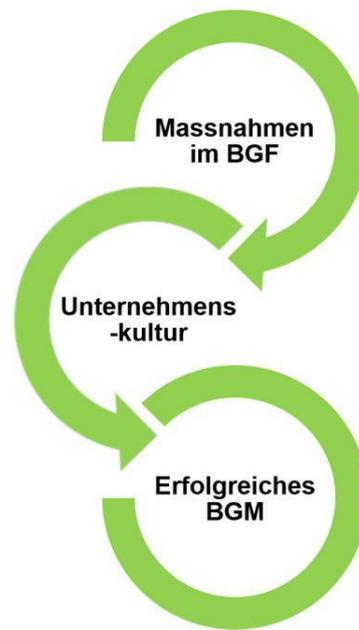


Abbildung 14: Der Weg von BGF zu einem erfolgreichen BGM bei zeka (eigene Darstellung)

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 Absenkkosten 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.

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.

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.

8.2 Abbildungsverzeichnis

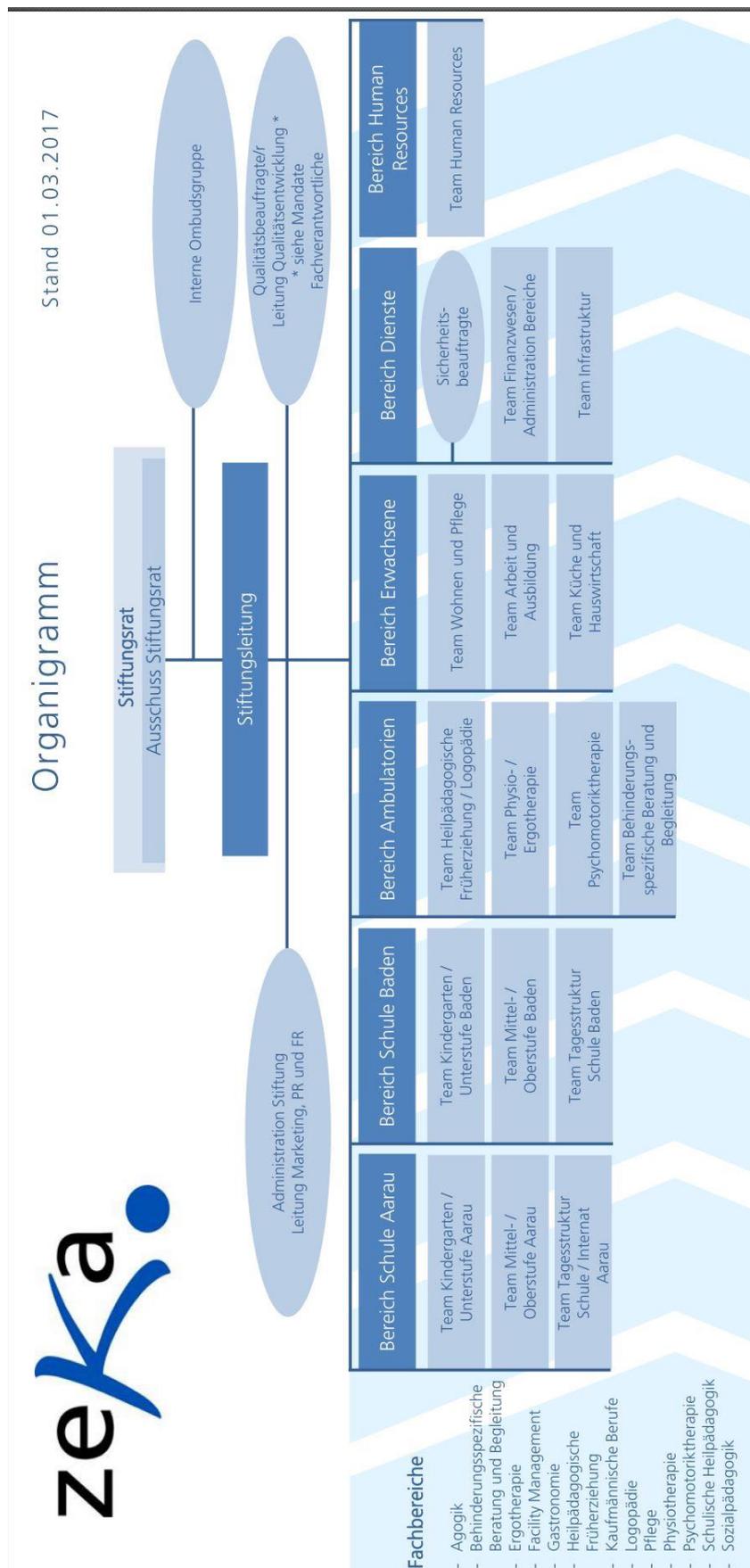
Abb. 1	Vorstellung der vier Bereiche bei zeka (eigene Darstellung)	4
Abb. 2	Die sechs BGM-Themenfelder von Friendly Work Space aus Gesundheitsförderung Schweiz (2017)	7
Abb. 3	Vorstellung der BGM-Kriterien 1-3. Eigene Darstellung in Anlehnung an Gesundheitsförderung Schweiz (2017)	8
Abb. 4	Vorstellung 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	Einzelgenannte 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 Jogginggrüpli, „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 HRzeka Geschäftsstelle
Guyerweg 11
5000 AarauTel. 062 837 10 71
Fax 062 838 21 30
monika.maibach@zeka-ag.ch
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 Gesamtinstitution. 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 fordern 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 stiftungswest 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, Bezug IOG und/oder Kinderschutzgruppe, Abklärung, Untersuchung, ärztliche Untersuchung, Bezug 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, Therapeur 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 (Gebäudeinstandhaltungsplanning/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“:

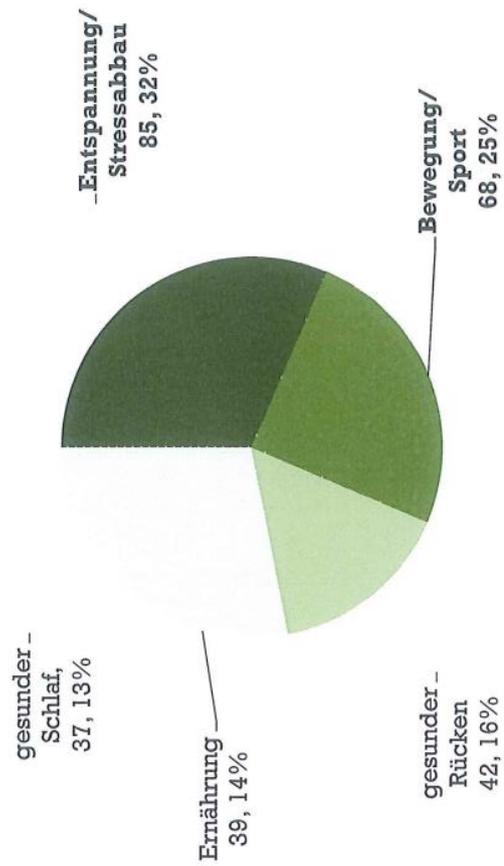
Thema	Bei zeka geregelt:
Datenschutz und Datensicherheit	Gem. gesetzlichen Vorschriften
Aufbewahrungspflicht, Archivsicherheit	Gem. Archivierungsplan 5.10
IT-Sicherheit	Gem. IT-Prozess 3.20
Finanzielle Sicherheit	Gem. Finanzmanagementprozess 1.40
Schliesssysteme, Zutrittsberechtigungen	Gem. Schlüsselverwaltung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

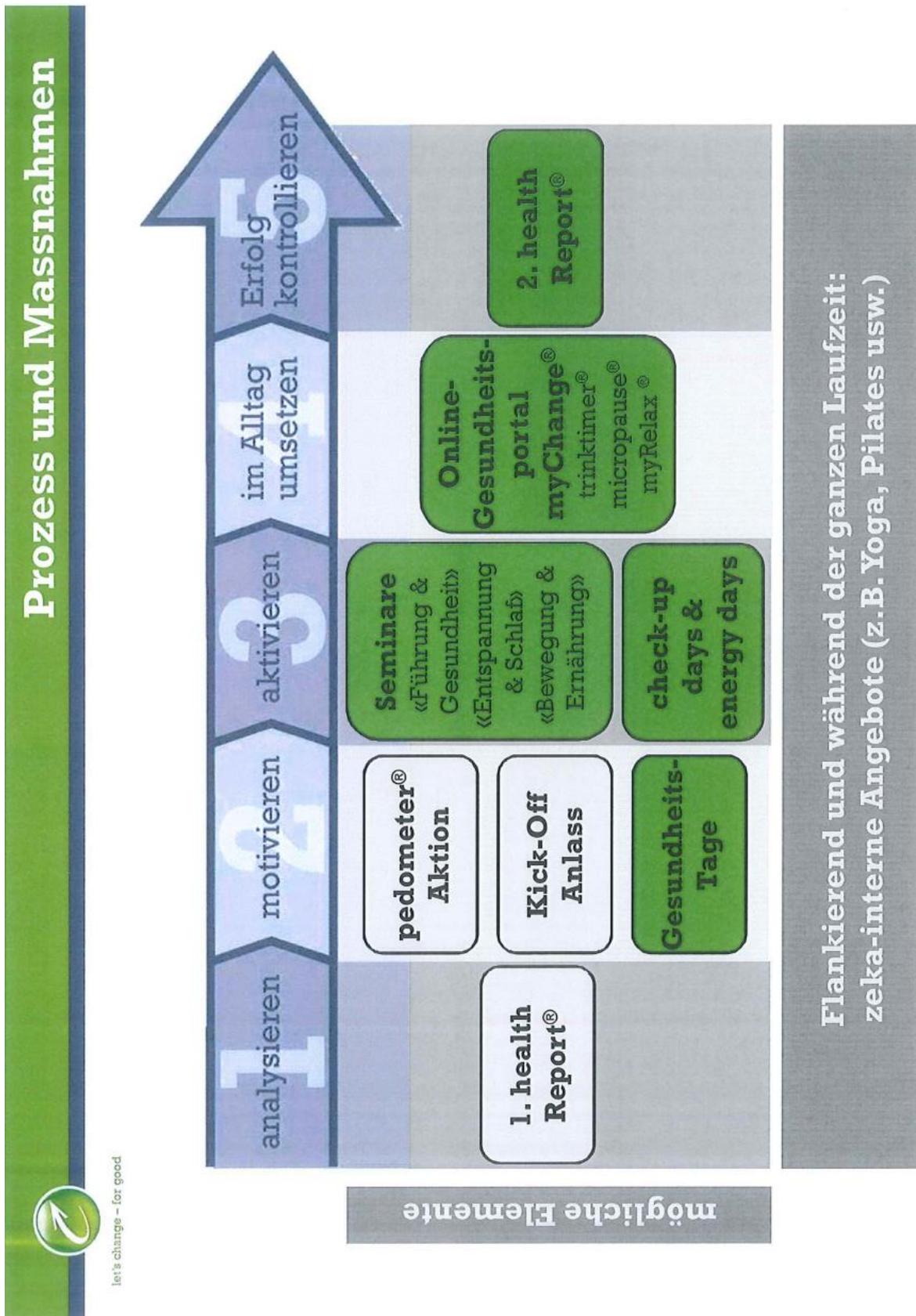
Bereiche mit großem Verbesserungspotential → **Maßnahmen erforderlich:**

- **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 !



Zusammenfassung Burnout-Gefährdung (anonym)

Die vorliegende Zusammenfassung zeigt basierend auf der Gesundheitsbefragung (healthReport®) 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 angewählt. 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 Negative Fragen («trifft voll & ganz zu» & «trifft überwiegend zu») Positive Fragen («trifft überhaupt nicht zu» & «trifft überwiegend nicht zu»)
«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»	
36	111x	147x	12x	1x	13x	160x

Burnout-Gefährdung pro Mitarbeitenden

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

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

Direkter Vorgesetzter	1 = Stimme überhaupt nicht zu	Stimme voll = 10	Weiss nicht
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
25. Mein direkter Vorgesetzter gibt klare Aufträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Mein direkter Vorgesetzter anerkennt gute Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Mein direkter Vorgesetzter informiert ausreichend über die Dinge, die für die Arbeit wichtig sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein direkter Vorgesetzter behandelt mich fair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Mein direkter Vorgesetzter gibt regelmässig Feedback zu meinen Leistungen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Ich kann meinem direkten Vorgesetzten offen Feedback geben und habe keine Nachteile dadurch.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Mein direkter Vorgesetzter geht mit gutem Beispiel voran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geschäftsleitung	1 = Stimme überhaupt nicht zu	Stimme voll = 10	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"/>
32. Die Geschäftsleitung hat genügend Kontakt zu den Mitarbeitern.....	<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"/>

4. ANREIZE

Mitarbeiterförderung	1 = Stimme überhaupt nicht zu	Stimme voll = 10	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"/>
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"/>
36. Das Unternehmen unterstützt mich ausreichend (z.B. Supervision, Gespräche, Teamcoaching, Abteilung Personal).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zielvereinbarung Zielvereinbarungssystem	1 = Stimme überhaupt nicht zu	Stimme voll = 10	Weiss nicht
	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"/>
38. Bei der letzten Leistungsbeurteilung wurden meine Leistungen nach den vereinbarten Zielen beurteilt	<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"/>

Vergütung	1 = Stimme überhaupt nicht zu	Stimme voll = 10	Weiss nicht
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
40. Mein Lohn ist angemessen im Vergleich zu dem, was ich für eine vergleichbare Tätigkeit in einem anderen Unternehmen erhalten würde.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Meine Leistung und mein persönliches Engagement werden in der Gesamtvergütung (inkl. Sozialleistungen) angemessen honoriert.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gesundheit	1 = Stimme überhaupt nicht zu	Stimme voll = 10	Weiss nicht
	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"/>
43. Meine Arbeit führt zu keinen nennenswerten psychischen Beschwerden	<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"/>

Fragen Mitarbeiterbefragung 2015
 nächste Befragung: 2. Halbjahr 2016

C BGM-Kriterien – Wegleitung von Friendly Work Space



Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement



BGM- Kriterien 1-6

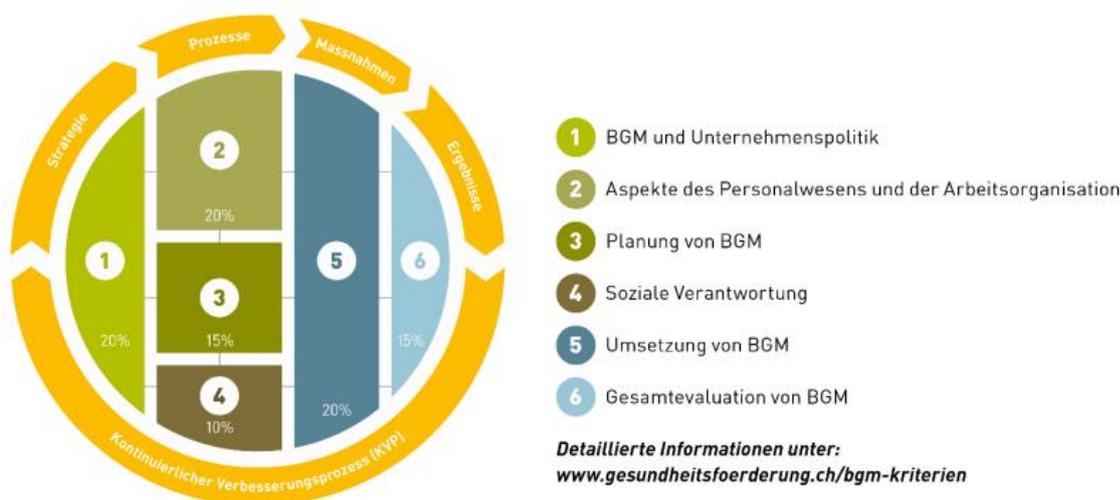
Entwickelt von:

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 BGM-Kriterien

Die BGM-Kriterien lassen sich in Anlehnung an die Qualitätskriterien des ENWHP (1999) in sechs Bereiche einteilen, die zusammengenommen 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

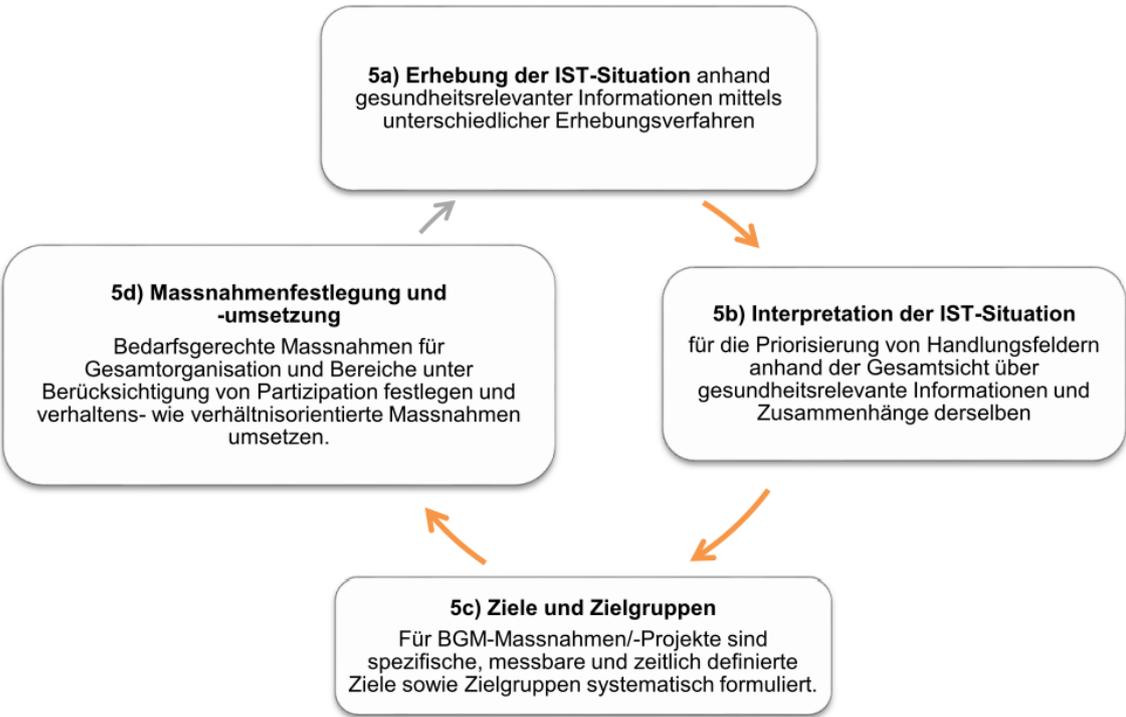
Die Organisation trifft Vorkehrungen, mit denen schädliche Auswirkungen auf Mensch und Umwelt so weit wie möglich ausgeschlossen werden.

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.

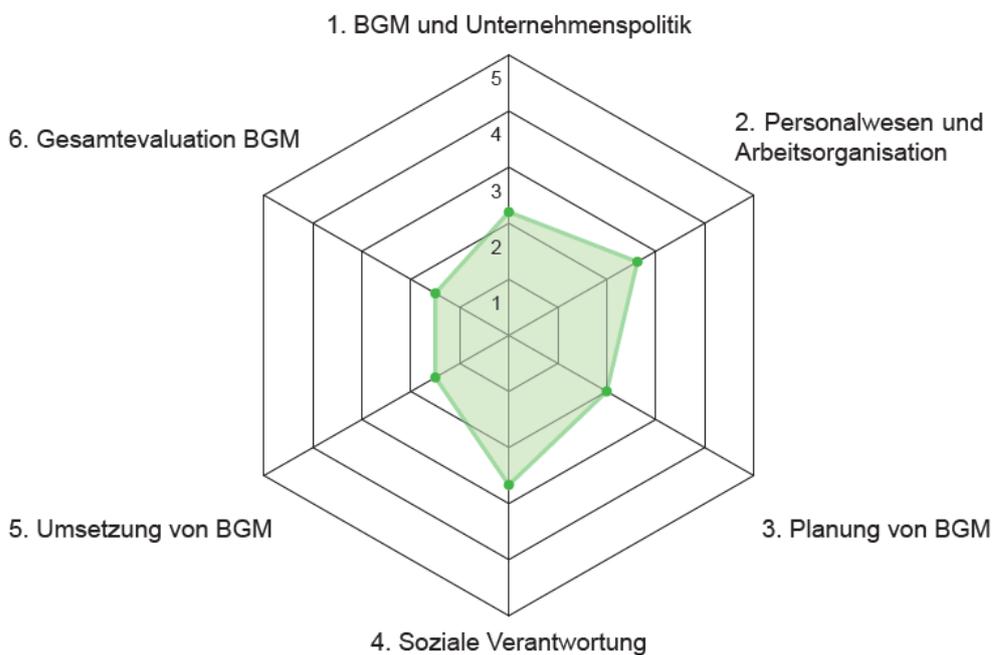
D Auswertung des Friendly Work Space Checks

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"> • Bestätigung der FHNW • von beiden Seiten unterzeichnete Projektvereinbarung
Detaillierte Literaturrecherche, Erstellen des Interviewleitfadens	Januar und Februar 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen des Literaturkapitels der Bachelorarbeit • Vorbereitung für die qualitative Erhebung der Daten
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"> • Auswertung der Daten, Formulieren von Ergebnissen • Erstellen des Interviewleitfadens für das Interview mit der Gesundheitsförderung Schweiz (Friendly Work Space)
Durchführen des Experteninterview mit Gesundheitsförderung Schweiz	Anfangs April 2018	
Analyse der Daten	Mitte April 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Formulieren von Ergebnissen
Schreiben der Bachelorarbeit	Mitte April – anfangs Juni 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Einleitung, Literaturkapitel, Methoden, Präsentation der Ergebnisse, Verfassen von Handlungsempfehlungen
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
Total CHF	1'620.00



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.

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

Nr.	Thema	Frage
8	Soziale Verantwortung	Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich zeigt.
9	Gesamtevaluation von BGM	Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet?
10		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?	Abschluss

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	Massnahmen BGF	Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitern bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können? Zur Überprüfung der Massnahmen bitte ich Sie folgenden Kurzfragebogen auszufüllen und in den Kästchen Kreuze zu setzen. Dauer: 3 Min.	BGM-Kriterium 6a, 15% Gewicht Qualitätskriterien von FWS JD-R Modell
			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?	Abschluss: 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.

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

2

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

4

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."

12

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

14

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."

25

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

27

28 Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

29

30 *Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

31

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."

36

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

38

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

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

55

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

58

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

65

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

68

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

78

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

80

81 "Wir haben hier also schon sehr sehr viele Frauen. Das zeigt schon das Möglichkeiten ge-
82 boten werden von Teilzeitarbeit. Man kann in einem Teilzeitpensum zwischen 20 und 100%
83 arbeiten und das ist für mich durchaus eine Hilfestellung zum das Privatleben und das Ar-
84beitsleben in Einklang zu bringen. Durch das das wir an die Schulferien gebunden sind, gibt
85 es auch relativ viele Ferien. Das ist jetzt vielleicht weniger für die Lehrer und die Heilpäda-
86gogen, aber für die Therapeuten oder die Assistentin, die haben dann wirklich in dieser Zeit
87 Ferien. Bei Weiterbildungen, die obligatorisch gewesen sind für alle Mitarbeitenden, ist ein
88 Hüttedienst angeboten worden. Wenn man niemand hatte, der für die Kinder schaut, das
89 die Möglichkeit geboten wurde. Leider ist die abgeschafft worden. Aber ich glaube es ist,
90 weil der Bedarf zu klein war. Weil die Anlässe sind so viel voraus bekannt. Zum Beispiel
91 haben wir immer im August vor Schulstart eine obligatorische Weiterbildung und das wissen
92 wir ein Jahr vorher. Ich glaube, dass das die meisten auch gut organisieren können. Der
93 Bedarf gar nicht mehr gross war. Ich habe gefunden, man geht sehr darauf ein. Man schaut
94 und nimmt auch auf so Sachen Rücksicht, was halt wirklich bei gewissen Arbeitgeber sehr
95 schwierig ist."

96

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

99

100 "In meinen Augen ist zeka ein sozialer Arbeitgeber. Für mich ist es einerseits das wir gute
101 Sozialleistungen haben. Durchaus sehr gute. Wenn man einen Unfall hat, sind wir privat
102 versichert und so weiter. Da habe ich immer das Gefühl, da sind wir sehr gut abgesichert.
103 Ein Faktor wo man es sonst noch erkennt: Wir haben ein Beziehungsgestaltungskonzept,
104 wo für mich auch ein Ausdruck ist von sozialer Haltung. Sämtliche Mitarbeiter, vom Stif-
105tungsleiter über die GL-Mitglieder bis zu den Assistenten alle an das gleiche Konzept hal-
106ten. Man kann Sachen ansprechen. Es hat eine Ombudsgruppe wo man hingehen kann
107 und ansprechen kann. Das finde ich durchaus ein Ausdruck von einem sozialen Arbeitge-
108ber. Ich habe so das Gefühl auf Soziales und Gesellschaftliches wird sehr viel Wert gelegt.

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

114
115 *Welche Personen sind zurzeit für das BGM bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projekt-*
116 *gruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*
117

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

121
122 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*
123 *net?*
124

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

141
142 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
143 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*
144

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

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

167

168 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
169 *beitenden?*

170

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

180

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

182

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

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-
39folgerinnen und Nachfolger einmal weiterbetrieben können. Es muss zu einer Selbstver-
40ständlichkeit und zu einer permanenten Aufgabe werden. Irgendwann reicht die Organisati-
41on von Wanderungen, irgendwelchen Entspannungskursen, Kinästhetikkursen halt nicht
42mehr. Und einen weiteren Punkt ist für mich auch die Attraktivität von uns als Arbeitgeber.
43Wir haben ein grosses Problem, dass der Personalmarkt im Bereich Pflege, aber auch im
44Bereich Heilpädagogik und Sozialpädagogik sehr ausgetrocknet ist und wir wollen eigent-
45lich durch attraktive Anstellungsbedingungen auch auf dem Markt einen gewissen Vorteil
46haben. 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?*

54

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

68
69 *Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei*
70 *zeka überprüft?*

71
72 "Rudimentär. Die Kurse oder Weiterbildungen, die wir für alle Mitarbeitenden durchgeführt
73 haben, wir haben da nur sehr wenig Zeit für alle Mitarbeitenden, und da fragen wir natürlich
74 nachher immer ab, wie man die Zielerreichung empfunden hatte. Wir haben auch bei den
75 anderen Kursen, wo zu seiner Zeit noch durch die Firma fit im job durchgeführt wurde, ha-
76 ben wir immer nachher einen Fragebogen verteilt und schauten, wie es ankam. Da hatten
77 wir eigentlich gute Ergebnisse. Es ist jetzt einfach so, dass diese Kurse nicht mehr nachge-
78 fragt sind. Wir haben die Kurse wieder ausgeschrieben und haben gemerkt, nein es inte-
79 ressiert eigentlich gar niemand mehr dafür. Obwohl die Leute, die gegangen sind, die waren
80 zufrieden. Jemanden zu schicken und sagen: "Du jetzt gehst du mal in ein Schlafseminar"
81 ist einfach schwierig oder sogar kontraproduktiv. Was wir aber natürlich jetzt machen, es
82 kommt im Jahr 2018, kommt die generelle Mitarbeiterbefragung im Rahmen vom Swiss
83 Arbeitgeber Award und da habe ich kurz nachgeschaut, da gibt es ja auch Fragen zur Ge-
84 sundheit. Wo Sie vielleicht anschauen können. Wie wird das empfunden von den Mitarbei-
85 ter? Wenn man das schaut, ist das der Benchmark, mit anderen Institutionen sind wir bei
86 zeka einfach weit darüber. Das heisst unsere Leute haben das Gefühl, doch die zeka
87 schaut zu uns. Jetzt bin ich gespannt was 2018 herauskommt."

88
89 *Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeits-*
90 *platz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

91
92 "Wir haben einen sogenannten kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Der ist installiert
93 und hat ein Vorschlagwesen. Fakt ist es, das die offiziellen Kanäle sehr sehr wenig genutzt
94 werden. Und wenn man fragen geht, heisst es, fragt doch nicht, wir sind ja zufrieden. Das
95 ist so das Echo. Die Möglichkeit dazu ist natürlich da. Also wir haben jetzt auch in Bezug
96 auf gesundheitsfördernde Angebote 'Mitarbeitende für Mitarbeitende'. Es gibt da in Aarau
97 zum Beispiel ein Pilatesgrüppi, wo eine Logopädin macht, ein Kochgrüppi, wo eine Haus-
98 wirtschaftslehrerin macht. Und in Baden eine Gruppe 'Farbe und Klecks'. Und das sind Initi-
99 ativen der Mitarbeiter, wo sie sich selber einbringen könnten. 'Ich biete meinen Kolleginnen
100 und Kollegen diesen Kurs an'. In Baden haben wir auch ein Jogginggrüppi. Diese werden
101 dann auch - also die Jogginggruppe nicht - aber zum Beispiel den Kochkurs, wo es darum
102 geht fein und gesund zu kochen, werden die Leute auch von uns entschädigt. Das hat na-
103 türlich schon etwas auch mit Gesundheit zu tun."

104
105 *Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

106
107 "Also, was ganz sicher bei uns ist, wir haben 350 Mitarbeiter und 200 Vollzeitstellen, das
108 heisst wir bieten fast ausschliesslich Teilzeitstellen an. Wir haben einen sehr hohen Frau-
109 enanteil. Was ganz sicher einen Riesenvorteil ist, dass sie während den Schulwochen ein
110 tendenziell höheres Pensum arbeiten, wie sie vereinbart haben und dann entsprechend in
111 den Schulferien kompensieren können. Gerade für Mütter mit schulpflichtigen Kindern ist es

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

122
123 *Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projekt-*
124 *gruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

125
126 "Noch nicht. Ich war dabei als wir den Auftrag für diese Arbeit gegeben haben und wir hof-
127 fen natürlich auf Inputs, wie so etwas organisiert werden könnte. Es ist nirgends in einem
128 Organigramm festgehalten. Das ist noch kein Thema. Es gibt auch noch keinen Prozess.
129 Bis jetzt haben sich die Bereichsleiterin HR und ich uns dafür verantwortlich gefühlt. Wir
130 haben das auch in einem guten Einvernehmen organisiert."

131
132 *Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich*
133 *zeigt.*

134
135 "Also wenn ich da auch wieder auf die Mitarbeiterbefragung gehe, werden die Anstellungs-
136 bedingungen als sehr gut bezeichnet. Das gilt einerseits für die Entlohnung. Wie es jetzt
137 aussieht nach drei Jahren Sparen im Kanton Aargau, weiss ich nicht. Vielleicht wurde es
138 ein bisschen anders. Aber es ist schon so, dass wir auch jetzt immer noch grosszügige So-
139 zialleistungen haben. Unfallversicherung privat, Verteilung von NBU, Pensionskasse wo wir
140 einen grösseren Anteil übernehmen wie die Mitarbeiter. Das wird sehr sehr geschätzt. Das
141 merken wir auch immer, wenn wir Austrittsgespräche führen. Die Mitarbeiter sagen, dass
142 sie das selten finden. Das ist so die Rückmeldung. Was ich auch sagen kann, ist die Ar-
143beitsplatzsicherheit, was wir auch bieten können. Letztes Jahr war es, glaube ich, das erste
144 Jahr das wir zwei Mitarbeiter kündigen mussten, weil wir effektiv kein Einsatzgebiet mehr
145 für sie gehabt haben. Unser Unternehmen ist gut unterwegs. Wir sind gut im Markt etabliert.
146 Bis jetzt wurde es tendenziell immer ausgebaut. Das wir Leute entlassen mussten, weil es
147 keine Aufträge mehr gab, das gab es praktisch nicht. Und einen weiteren Punkt denke ich,
148 ist auch, die grosse Aufmerksamkeit, die wir der Betriebskultur zumessen mit dem Konzept
149 Beziehungsgestaltung. Wo ganz klar die Umgangsformen, die wir untereinander und mitei-
150 nander pflegen, festgeschrieben sind. Wo jeder Mitarbeiter unterschrieben muss und wo wir
151 auch wirklich schauen, dass es eingehalten wird. Es kann auch mal sein, dass der Chef
152 interveniert, wenn er irgendetwas hört. Das ist etwas was wir auch im Mitarbeitergespräch
153 mitkriegen, dass dementsprechend auch ein gutes Klima untereinander herrscht. Die gan-
154 zen Mobbinggeschichten, die sind eigentlich bei uns nie ein Thema. Das wird bei uns nicht
155 nur geschrieben, sondern auch gelebt."

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

159
160 "Ja ich glaube, da rede ich vor allem von den Schulen, wir haben je länger je mehr Kinder,
161 Jugendliche mit sozialen Beeinträchtigten, die ein sehr herausforderndes Verhalten an den
162 Tag legen. Da immer die Contenance zu behalten, ist sehr sehr anspruchsvoll. Und das
163 kann schon zu einem Ausbrennen führen. Es ist ganz wichtig, dass Mitarbeiterinnen und
164 Mitarbeiter Zeitfenster finden und sich auch nehmen, getrauen zu nehmen, wo einfach
165 nicht-zeka ist. Das sind unterschiedliche Haltungen von den Mitarbeitern. Jüngeren Mitar-
166 beiter zu sagen 'Ich würde jetzt einfach ab 19 Uhr spätestens kein Mail mehr lesen und ich
167 würde auch kein Whatsappgrüppi mit den Eltern machen'. Das verfolgt sie teilweise Tag
168 und Nacht. Sie können nicht mehr aufhören. Dort hinzuarbeiten, dass Mitarbeiter auch die

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

175
176 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
177 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

178
179 "Jetzt rede ich von den Schulen. Dort haben wir pro Woche eine fixe Stunde Teamzeit in-
180 stalliert, wo man sich interdisziplinär austauschen kann. Da finden keine Therapien statt
181 und auch keine Schule statt. Es sind in dieser Zeit alle Mitarbeiter anwesend und man kann
182 situativ miteinander sprechen. Wir haben diesen Raum geschaffen. Wir haben nicht defi-
183 niert was besprochen werden muss, sondern wir geben die Möglichkeit situativ die Proble-
184 me untereinander zu besprechen, wo sie gerade haben. Das ist sehr sehr wichtig. Wenn
185 Probleme sind, das wir immerhin in zeka einig sind und wir uns nicht triangulieren. Es sind
186 immer verschiedene Bezugspersonen mit einem Kind beschäftigt. Physiotherapie, Ergothe-
187 rapie, Logopädie, Sozialpädagogin, Lehrerin. Wenn die alle etwas anderes sagen dann ist
188 das eine Einladung für die Eltern und auch für die Kinder. Ich glaube das und dann kommt
189 bei uns relativ eine stark implementierte Führung dazu, im Vergleich mit anderen Schulen.
190 Auch im Ambulatorium. Das man auch auf die Leitung zurückgreifen kann, wenn man ein
191 Problem hat. Wir haben jetzt neu, auch vor allem mit dem Auftauchen von immer mehr Kin-
192 dern mit sozialer Beeinträchtigung, in Schulen Supervision installiert. Dies ist auf freiwilliger
193 Basis. Fallbezogen kann man den Supervisor beiziehen. Wir haben psychologische Bera-
194 tung, psychiatrische Beratung. Das ist vor allem schulbezogen, gilt zum Teil aber auch im
195 Ambulatorium. Im erwachsenen Bereich hat das Team Wohnen und Pflege fixinstallierte
196 Supervision und dort nehmen alle Teil."

197
198 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
199 *beitenden?*

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

209
210 *Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

211
212 "Wenn ich heute schon wüsste, welche Massnahmen umzusetzen wären, dann hätten sie
213 wahrscheinlich keinen Auftrag bekommen. Mir geht es darum, dass wir einen Werkzeug-
214 kasten bekommen, dass wir BGM quasi aus einer Pionierphase oder aus einer Versuch-
215 Irrtum-Phase zu einem permanenten Auftrag von der Führung implementieren, dass es zu
216 unserem täglichen Werkzeug wird und ganz selbstverständlich Teil ist. Wie wir das Konzept
217 Beziehungsgestaltung haben, aber auch in Bezug auf die Fragen von einem BGM ein ent-
218 sprechendes Konzept vorhanden ist, wo auch überall verankert ist. Und nicht nur irgendwo
219 auf einem Server oder in einem Ordner. Es soll dann auch gelebt werden."

Transkription Interview C

1 *Begrüssung und Einleitung.*

2

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

4

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."

20

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

22

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 vielmals 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-

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

60

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

63

64 Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

65

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

67

68 Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

69

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

72

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

94

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

97

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

102

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

104

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

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

120

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

123

124 Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

125

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

128

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

140

141 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*
142 *net?*

143

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

163

164 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
165 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

166

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

171 aufgenommen und ist in ein Papier eingeflossen. Wir haben sehr viele Prozesse, Abläufe
172 geregelt. Das gibt den Mitarbeitenden Sicherheit. Es muss nicht alles ausdiskutiert werden,
173 sondern man kann es nachschauen. Es ist für alle zugänglich. Wir haben so ein IQM, ha-
174 ben sie sicher schon davon gehört. Dort ist ganz viel geregelt und abgelegt, wo als sehr
175 hilfreich empfunden wird. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist etwas, was gefördert
176 wird. Das wir die Möglichkeit haben 2 Stunden pro Woche im Team zusammen zu sein und
177 schwierige, belastende Situationen zu besprechen. Es ist 2x 1 Stunde. Das Eine ist inter-
178 disziplinäre Zusammenarbeit, wo alle Leute im Haus sind, aber keine koordinierte Sitzung
179 stattfindet, sondern wo man sich einfach austauschen kann. Das Andere ist noch einmal 1
180 Stunde wo Teamsitzung ist. Beides je 1 Stunde pro Woche. Jetzt in den Schulteams. Die
181 Teamsitzung, die leite ich und bei der interdisziplinären Teamzeit bin ich auf Abruf bereit,
182 wenn mich jemand dabei haben möchte. Gesundheit wird nicht in den Teamsitzungen offen
183 angesprochen und auch nicht in der interdisziplinären Zusammenarbeit, dort ist das Kind im
184 Zentrum. Ich denke aber, dass eine offene Teamkultur möglich macht, Gesundheit mit einer
185 Arbeitskollegin zu besprechen. Oder wenn mir als Chef etwas auffällt, dass ich die Mitarbei-
186 tende darauf anspreche, da es mir wichtig ist, wie es ihr geht. Es wird dann offiziell ange-
187 sprochen, wenn wir Teamweiterbildungen planen. Wir haben pro Jahr 1 Tag pro Team, im-
188 mer in den Sommerferien, wo wir im Prinzip frei gestalten können. Dort suchen wir das
189 Thema, suchen wir den Schwerpunkt. Dort kann es natürlich sein 'Umgang mit Belas-
190 tungen' oder 'Umgang mit Stress', das habe ich auch schon mit dem Aarauer Team da-
191 mals gemacht, das wir da eine Referentin eingeladen haben, wo nachher auch verschiede-
192 ne sportliche Angebote präsentierte. Wie gehen wir als Team mit den belastenden Situatio-
193 nen um? Zudem haben wir seit diesem Jahr die Möglichkeit ein Supervisor abzurufen. Wir
194 konnten letzte Woche in der Teamsitzung informieren, dass das Angebot neu besteht. Jetzt
195 kam bereits eine Kollegin und wird eine Supervision in Bezug auf ein spezifisches Kind ein-
196 berufen."

197
198 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
199 *beitenden?*

200
201 "Das würde ja heissen, ich müsste es wissen, wenn es nicht wäre. Ich denke, dass es et-
202 was bringt, weil es ist dann ein Thema. Man spricht darüber. Es wird einem wieder bewusst
203 und es ist auch ein Zeichen, dass es dem Arbeitgeber wichtig ist. Das er das wertschätzt
204 und das er auch bereit ist etwas zu investieren in diesen Bereich. Einfach nur zu wissen,
205 dass man könnte, wenn man etwas brauchen würde, ist für viele Mitarbeitende eine grosse
206 Entlastung. Das wird mir auch persönlich gesagt. Zu wissen das ich die Möglichkeit habe,
207 jederzeit mit einer Psychologin Kontakt aufnehmen könnte, auch kurzfristig, ist eine riesen
208 Entlastung für Mitarbeitende, die in schwierigen Situationen sind. Oder wenn ich als Vorge-
209 setzter etwas feststelle, sage ich auch, du sollst doch mit der Psychologin Kontakt aufneh-
210 men. Leider merke ich es nicht immer. Es gibt es halt auch, dass eine Person den Anschein
211 erweckt, es ist alles bestens. Ich bin dann wie zu wenig sensibilisiert."

212
213 *Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

214
215 "Ich denke das die zeka weiterhin so ein sozialer Arbeitgeber bleibt, trotz Spardruck. Das
216 man sich bewusst ist, dass oftmals Menschen hier arbeiten, die sensibler reagieren auf
217 Entwicklungen wie Spardruck als Andere in der Industrie oder so. Ich denke das wir Res-
218 sourcen zur Verfügung um die Leute gut weiterzubilden. Ihnen die Weiterbildung zu ermög-
219 lichen, die sich wünschen. Das ist für mich auch eine Massnahme wo gesundheitsfördernd
220 ist. Das wir die Angebote von der Supervision, von den Mandaten, die ich angesprochen
221 habe wie die Psychologin, etc. weiterhin grosszügig zur Verfügung stellen können. Das wir
222 Mittel bekommen von der Stiftung für die Pflege der Teamkultur. Das Vertrauen im Team da
223 ist, damit belastende Situationen transparent und offen angesprochen werden können.
224 Dann braucht es einfach die Kulturbereitschaft von allen. Wenn jemand die Fäden in die
225 Finger bekommt, hochoffiziell, für ein Amt quasi, um die Gesundheitsfragen zu managen,
226 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 Führungskräfte-
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 abdröckchen 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 zum seine
54 eigene Gesundheit erhalten oder wiederherstellen oder fördern. Es geht dem Vorgesetzten

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

60

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

63

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

76

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

79

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

91

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

93

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

109

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

112
113 "Nein, das ist es nicht. Mitarbeitende wo möchten ein Angebot machen, die stellen ein An-
114 trag zuerst an ihren Vorgesetzten, an den Bereichsleiter. Er bringt es dann entweder zu mir,
115 in meiner Funktion als Bereichsleiterin HR, oder stellt selber einen Antrag zuhanden der
116 Geschäftsleitung. Eine eigentliche Gruppe für das gibt es nicht. Ich glaube wir sind jetzt
117 auch an dem Punkt wo man jetzt zum Thema BGF, jemand liest etwas, und man überlegt
118 ob es etwas ist für die Mitarbeitende von zeka. Aber es findet nicht in irgendwelcher
119 Form von einem Projekt oder wie auch immer statt."

120
121 *Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich*
122 *zeigt.*

123
124 "Die Teilzeitangebote. Ich glaube wo man es auch in diese Kategorie tun kann, was ist
125 wenn jemand Langzeit krank ist? Die Diskussionen wo wir führen zum reintegrieren, zum
126 die Funktion anders gestalten. Wir hatten eine Mitarbeitende wo immer mehr das Pensum
127 reduzieren musste, weil sie es von der Belastung nicht stemmen konnte. Wo trotz vielen
128 krankheitsbedingten Ausfällen, wo man Stellvertretungen suchen musste, immer wieder
129 versuchte zu reintegrieren, weil für sie arbeiten zu können sehr wichtig war. Der andere
130 Teil, auch wenn das nicht so wahnsinnig sexy ist und die Mitarbeitende auch nicht als sol-
131 ches sehen, wir haben sehr gute Sozialleistungen in Bezug auf die wie lange wir 100% Ge-
132 halt zahlen. Das ist doch immerhin 6 Monate. Und dann kürzen wir auf 90%. Das finde ich
133 sind sehr gute Leistungen. Auch wenn die vor allem dann spürbar werden, wenn man es
134 selber braucht. Das in der Rekrutierung nutzen ist immer schwierig. Aber das sind so die 3
135 Faktoren wo ich nennen würde."

136
137 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*
138 *net?*

139
140 "Jetzt mit Ausnahme von den körperlichen Belastungen, wo sich primär im Erwachsenenbe-
141 reich zeigen, weil man dort mit erwachsenen Klienten zu tun hat, sind es vor allem psychi-
142 sche Belastungen. Ich glaube nicht so sehr psychische Belastungen wegen Zeitdruck oder
143 Jobangst, mit vielleicht einzelne Ausnahmen, wo man in der Wirtschaft teilweise hört 'Angst
144 vor Stellenabbau'. Das gibt es bei uns nicht. Ich glaube es ist mehr Angst vor sich nicht ab-
145 grenzen können, Belastungen die man nicht abgrenzen können, die Probleme mit nach
146 Hause nehmen, teilweise auch Schicksalsschläge von Kindern mitzutragen. Das sind sol-
147 che Belastungen. Vielleicht auch Angst zu genügen oder aushalten können, dass wir ande-
148 re Klientel haben oder ein wechselndes Klientel haben mit zum Teil sehr anspruchsvolle
149 Kinder und Jugendliche bis hin zu aggressive Kinder aufgrund von ihrem Krankheitsbild, wo
150 die Lehrpersonen teilweise wie Angst haben, wie sie mit dem umgehen können, ob sie dem
151 genügen. Ich glaube das sind vor allem diese Belastungen."

152
153 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
154 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

155
156 "Das sind sicher diese Supervisionen, wenn wir es extern anschauen. Im Team, gegenseitig
157 sich austauschen und stützen zu können. Fachlich mit den Institutionsärzten oder mit auch
158 Kinderpsychologien, wo regelmässig ins Haus kommen und buchen kann. Das man sich
159 fachlich austauschen können. Ich glaube auch mit der Präsenz der Geschäftsleitung vor
160 Ort, wo es zum Beispiel darum gegangen ist, wie gehen wir um mit dem veränderten Klien-
161 tel. Das der Stiftungsleiter selber den Prozess unterstützt und gestärkt hat. 'Ihr sind fachlich
162 höchstkompetente Mitarbeitenden. Nützt diese Kompetenz'. Das Vertrauen aussprechen,
163 die Wertschätzung aussprechen. Mitarbeitende wo möchten ein Angebot machen, die stel-
164 len ein Antrag zuerst an ihren Vorgesetzten, an den Bereichsleiter. Er bringt es dann ent-
165 weder zu mir, in meiner Funktion als Bereichsleiterin HR, oder stellt selber einen Antrag
166 zuhanden der Geschäftsleitung. Eine eigentliche Gruppe für das gibt es nicht. Ich glaube
167 wir sind jetzt auch an dem Punkt wo man jetzt zum Thema BGF, jemand liest etwas, und

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

170
171 *Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich*
172 *zeigt.*

173
174 "Die Teilzeitangebote. Ich glaube wo man es auch in diese Kategorie tun kann, was ist
175 wenn jemand Langzeit krank ist? Die Diskussionen wo wir führen zum reintegrieren, zum
176 die Funktion anders gestalten. Wir hatten eine Mitarbeitende wo immer mehr das Pensum
177 reduzieren musste, weil sie es von der Belastung nicht stemmen konnte. Wo trotz vielen
178 krankheitsbedingten Ausfällen, wo man Stellvertretungen suchen musste, immer wieder
179 versuchte zu reintegrieren, weil für sie arbeiten zu können sehr wichtig war. Der andere
180 Teil, auch wenn das nicht so wahnsinnig sexy ist und die Mitarbeitende auch nicht als
181 solches sehen, wir haben sehr gute Sozialleistungen in Bezug auf die wie lange wir 100%
182 Gehalt zahlen. Das ist doch immerhin 6 Monate. Und dann kürzen wir auf 90%. Das finde
183 ich sind sehr gute Leistungen. Auch wenn die vor allem dann spürbar werden, wenn man es
184 selber braucht. Das in der Rekrutierung nutzen ist immer schwierig. Aber das sind so die 3
185 Faktoren wo ich nennen würde."

186
187 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*
188 *net?*

189
190 "Jetzt mit Ausnahme von den körperlichen Belastungen, wo sich primär im Erwachsenenbe-
191 reich zeigen, weil man dort mit erwachsenen Klienten zu tun hat, sind es vor allem psychi-
192 sche Belastungen. Ich glaube nicht so sehr psychische Belastungen wegen Zeitdruck oder
193 Jobangst, mit vielleicht einzelne Ausnahmen, wo man in der Wirtschaft teilweise hört 'Angst
194 vor Stellenabbau'. Das gibt es bei uns nicht. Ich glaube es ist mehr Angst vor sich nicht ab-
195 grenzen können, Belastungen die man nicht abgrenzen können, die Probleme mit nach
196 Hause nehmen, teilweise auch Schicksalsschläge von Kindern mitzutragen. Das sind sol-
197 che Belastungen. Vielleicht auch Angst zu genügen oder aushalten können, dass wir ande-
198 re Klientel haben oder ein wechselndes Klientel haben mit zum Teil sehr anspruchsvolle
199 Kinder und Jugendliche bis hin zu aggressive Kinder aufgrund von ihrem Krankheitsbild, wo
200 die Lehrpersonen teilweise wie Angst haben, wie sie mit dem umgehen können, ob sie dem
201 genügen. Ich glaube das sind vor allem diese Belastungen."

202
203 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
204 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

205
206 "Das sind sicher diese Supervisionen, wenn wir es extern anschauen. Im Team, gegenseitig
207 sich austauschen und stützen zu können. Fachlich mit den Institutionsärzten oder mit auch
208 Kinderpsychologien, wo regelmässig ins Haus kommen und buchen kann. Das man sich
209 fachlich austauschen können. Ich glaube auch mit der Präsenz der Geschäftsleitung vor
210 Ort, wo es zum Beispiel darum gegangen ist, wie gehen wir um mit dem veränderten Klient-
211 tel. Das der Stiftungsleiter selber den Prozess unterstützt und gestärkt hat. 'Ihr seid fachlich
212 höchstkompetente Mitarbeitenden. Nützt diese Kompetenz'. Das Vertrauen aussprechen,
213 die Wertschätzung aussprechen. Ich glaube das sind so diese Mittel."

214
215 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
216 *beitenden?*

217
218 "Auch da natürlich wieder nicht messbar. Liegt ein bisschen in der Natur von der Sache.
219 Das sich gewisse Sache nicht messen lassen. Das man nicht direkt daraus ablesen kann,
220 ob eine Massnahme diese Wirkung hat, weil man diese Massnahme eingeleitet hat. Meine
221 subjektive Einschätzung das es vor allem auch zur Zufriedenheit von Mitarbeitenden beitra-
222 gen kann, wenn sich die Mitarbeitenden bewusst wären, das man diese Massnahmen tref-
223 fen. Ich glaube es ist am Ende des Tages auch ein PR-Thema. 'Tue gutes und sprich
224 darüber'. Ich glaube unsere Mitarbeitende sind zum Teil auch nicht bewusst, was sie alles

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

229

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

231

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

Transkription Interview E

1 *Begrüssung und Einleitung*

2

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

4

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

8

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

10

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

21

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

23

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

27

28 *Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

29

30 "Ich meine vor 8 Jahren habe ich festgestellt, dass bei uns die Krankentaggelder überpro-
31 portional sind zu den KMU in der Schweiz. Dann haben wir die ersten Gedanken dazu ge-
32 macht. Wie steuern wir dagegen um das nicht ins Uferlose zu wachsen. Jetzt hat es so ein-
33 zeln Ausreisser gegeben in den vergangenen Jahren, aber insgesamt konnten wir es sta-
34 bilisieren. Wir haben so gewisse Einzelmassnahmen gemacht, aber sind eigentlich auf-
35 grund der Fülle von Tätigkeiten nie dazu gekommen, das man sagen kann, jetzt hat es sich
36 so verankert, dass es wie ein revolvierenden Prozess ist. Weil der muss nicht integral sein.
37 Es gibt schon Sachen, die kommen all Jahre und laufen wunderbar. Auch in der Infrastruk-
38 tur haben wir Sachen eingeführt und die sind jetzt gesetzt. Da muss man nicht mehr dar-
39 über diskutieren, das machen wir jetzt einfach. Ich denke schon, das hat eine Auswirkung
40 für die Leute."

41

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

43

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

48

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

51

52 "Wir haben ja zwei Befragungen gemacht, vorher und nachher. Seit der Befragung haben
53 wir zu 30% eine andere Mannschaft. Wenn wir jetzt wieder eine Befragung machen, sind
54 auch eine ganze Reihe Fragen dabei zu Gesundheitsmanagement und da sind wir natürlich
55 gespannt, was diese bringen. Was ich feststelle in Bezug auf die Infrastruktur, das die Leute
56 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 genutzt. 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."

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

130
131 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*
132 *net?*
133

134 "Es gibt einzelne, die haben mit den Schicksalen unserer Klienten Mühe. Wir können aus
135 diesen Menschen nicht plötzlich geheilte und gesunde Menschen machen. Wenn sie
136 Gliedmassen nicht haben, sind sie nicht mehr da, punkt. Dann kann man sie nur unterstüt-
137 zen. Das belastet einige schon. Es gibt aber auch physische Belastungen vor allem in der
138 Pflege. Der Mensch, wo man zusammenarbeitet, so schwer ist, dass die Kinetik entschei-
139 dend ist und sich weiterbildet, schult und sie wissen, ich muss eine Kollegin holen und darf
140 es nicht alleine machen. Bei der Technik ist das natürlich genauso. Vor allem im Haus-
141 dienst. Das sie die Vorschriften einhalten, wenn sie mit Reinigungsmittel arbeiten, Chemika-
142 lien dabei sind, dass sie dort sorgsam umgehen. Augen schützen, Atemwege schützen. Es
143 ist teilweise ein bisschen unangenehm Plastikhandschuhe anzulegen, aber das muss sein."
144

145 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
146 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*
147

148 "Also was ich sie jetzt im Einzelnen machen, wissen die Bereichsleiter Erwachsene oder
149 der Bereichsleiter Schule besser. Da bin ich wie zu weit weg von diesen Leuten. Ich kann
150 es nur beurteilen von den Menschen, die mir direkt unterstellt sind und ich es unmittelbar
151 wahrnehmen. Dort haben wir schon ein Gefäss, dass wir uns periodisch treffen und auch
152 Gespräche führen. Mal fragen wie geht es dir, wie geht's der Familie, was machst du privat?
153 Das gibt über die Jahre ein Vertrauensverhältnis, wo die Leute auch erzählen, wenn sie
154 etwas bedrückt. Dies aufzubauen, hat aber schon eine Weile gebraucht. Und dann, ist noch
155 ein heikler Punkt, sie kommen ja nicht immer dann, wenn wir Zeit hätten, sondern dann
156 wenn sie etwas bedrückt und sie jetzt reden möchten. Dann muss man halt manchmal den
157 eigenen Plan auf den Kopf stellen, Zeit nehmen und anhören. Mit diesem ist manchmal
158 schon sehr viel geholfen. Normalerweise findet es quartalsweise statt."
159

160 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
161 *beitenden?*
162

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

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

182

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

184

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

191

Transkription Interview F

1 *Begrüssung und Einleitung*

2

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

4

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

7

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

9

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

13

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

16

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

25

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

27

28 "Also eben die Strukturen, die ganzen Abläufe, die Aufbauorganisation, Prozessorganisati-
29 on so zu gestalten, dass Mitarbeitende gesund sind. Das Zweite ist natürlich die Personal-
30 führung und die Personalbegleitung."

31

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

34

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

40

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

43

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

53

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

55

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

68
69 *Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projekt-*
70 *gruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

71
72 "Das macht das HR. Aber nein das ist falsch. Das HR hat die Aufgaben, aber ich bin für das
73 sensibilisiert. Die Hauptverantwortung trägt das Management. Es ist ein Thema wo sich
74 durch alle Managementprozesse durchzieht. Ich bin täglich als Führungskraft gefordert."

75
76 *Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich*
77 *zeigt.*

78
79 "Ich finde ja. Ich habe 2 Mitarbeitende zwischen 52 und pensioniert, die stark in einer Krise
80 waren. Gesundheitlich habe ich sie sehr viel unterstützt. Die zeka ist sehr mitarbeiterorien-
81 tiert. Man nimmt auf die Mitarbeiter Rücksicht. Bei den Arbeitszeiten haben die Mitarbeiter
82 einen grossen Spielraum. Gerade wenn sie Therapien machen, kann jemand sagen, er
83 beginnt immer erst um 10 Uhr. Sehr viel Freiraum bei der Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung.
84 Viel Bereitschaft auch in Teilzeitpensen zu Arbeiten. Wir sind relativ kulant wenn Leute in
85 einer Krise sind. Wir bieten sehr viel Unterstützung. Wir haben eine Psychologin wo man
86 konsultieren kann. Wir haben gut ausgebildete Kaderleute wo auch Leute coachen können."

87
88 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*
89 *net?*

90
91 "Ich würde sagen bei der zeka kommt es, wie gesagt, auf die Berufsgruppe darauf an. Eine
92 Physiotherapeutin hat andere Belastungen als eine Beraterin. Rein körperlicher Art zum
93 Beispiel. Ich glaube die grösste Belastung ist, dass sie keinen 0815 Job haben. Sie wissen
94 nicht wie eine Kassiererin das sie genau von 8-9 Uhr an der Kasse arbeiten und von 9-10
95 Gestelle einräumen. Sie haben einen grossen Gestaltungsraum, wie sie Arbeit durchführen
96 und ihren Stunden organisieren. Sie wissen einfach so viele Stunden müssen sie leisten
97 und an die Klienten verrechnen. Das ist glaube ich eine der grössten Belastungen. Seine
98 Arbeit so zu organisieren, dass sie die quantitativen Sollvorgaben erreichen, dass sie mit
99 den Erwartungen von den Klienten einen guten Dreh finden und das noch mit ihren eigenen
100 Ressourcen."

101
102 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
103 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

104
105 "Für den grössten Teil mache ich wirklich viel Coachings. Jemand wo in einer Situation, wo
106 er Probleme hat, sei es mit dem Klienten oder mit den Arbeitskollegen, kann sie einen Bera-
107 tungstermin vereinbaren. Wie sie wissen haben wir ja die Angebote sehr gezielt mit 'fit bei
108 zeka'. Ich bin für das Joggen am Montag zuständig zum Beispiel. Eine andere Frau von uns
109 vom Ambulatorium macht Pilates. Den Leuten auch ein bisschen Mut machen diese Ange-
110 bote zu machen. Beim Joggen haben alle das Gefühl, dass sie nicht genug fit sind mir hin-
111 terher zu joggen. Wir bieten ja nicht nur Sport an, sondern auch kochen zum Beispiel."

112

113 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
114 *beitenden?*

115
116 "In meinem Fall hat es gute Auswirkungen. Die Massnahmen ins Team einzugliedern war
117 eigentlich ziemlich erfolgreich. Viele freuten sich auch über die Angebote."

118
119 *Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

120
121 "Ich finde die zeka ist auf dem guten Weg. Je nach Bereich und Arbeit ist es anders. Es ist
122 halt oft auch die Selbstorganisation der Mitarbeiter. Und die Selbstverantwortung ist auch
123 sehr wichtig, vor allem in der Gesundheit. Ich mache mit meinen Mitarbeiter, wie gesagt,
124 denn Workshop, die Weiterbildung in den Sommerferien. Ich sehe im Moment nichts wo ich
125 Sachen muss, da machen wir zu wenig."

126

Transkription Interview G

1 *Begrüssung und Einleitung*

2

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

4

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

12

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

14

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

22

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

25

26 "Ich denke, dass es ein sehr wichtiges Thema was die Unternehmen aufnehmen sollten um
27 Sorge für ihre Mitarbeiter zu tragen. Weil es kommen immer mehr Aufgaben - auch im sozi-
28 alen Bereich - das ist so. Immer mehr belastende Situationen, da denke ich ist betriebliches
29 Gesundheitsmanagement ein wichtiges Thema. Es soll gut implementiert werden um den
30 Mitarbeitenden gut zu schauen. Ich erhoffe mir dadurch, dass die Mitarbeiter weniger ge-
31 stresst sind und lange gesund bleiben. Wenn der Bürostuhl schlecht ist und ich immer Rü-
32 ckenweh habe, falle ich irgendwann aus. Oder wenn die Belastung zu gross ist, werden die
33 Leute auch eher krank. Das sie einfach stabiler und gefestigter sind und regelmässig teil-
34 nehmen können. Wenn die Grippenwelle kommt ist es schon anders, aber das die Grundla-
35 ge geschaffen ist, ein guter Boden, auf dem man arbeiten kann."

36

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

38

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

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

69
70 *Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei*
71 *zeka überprüft?*

72
73 "Das kann ich nicht direkt sagen. Da ich an einer solchen Schulung nicht teilgenommen
74 habe. Wir haben die im Kader gehabt. Und im Kader war es so, dass wir nachher einen
75 Evaluationsbogen hatten um zu schauen, was es uns das gebracht hat. Ich nehme an, das
76 nehme ich aber nur an, dass die Mitarbeitenden, die das an diesen Tagesseminaren be-
77 sucht hatten, evaluiert haben, was es ihnen gebracht hat und wo sie noch anstehen. Einmal
78 hat es gestartet und ein halbes Jahr später oder so war wie das Folgeseminar. Aber das ist
79 nur meine Annahme, weil das bei uns üblicherweise so gehandhabt wird. Dann haben wir
80 sicher als Jahresziel 2018. Wir haben Qualigespräche mit den Mitarbeitenden. Dann muss-
81 te sich auch jeder im Rahmen von fit bei zeka/fit im job ein Ziel aussuchen. Das ist ein Um-
82 schlag. Ich kenne das von meinen Mitarbeitenden nicht. Und im nächsten Quali schauen wir
83 an, wie sie das Ziel erreicht haben. Was es ihnen gebracht hat, was es dem Team gebracht
84 hat. Ob sie da weiter dran bleiben wollen und ob sie da Unterstützung brauchen um daran
85 bleiben zu können. Aber sie müssen das Ziel nicht sagen, aber sie können es mir sagen. Im
86 2017 ist das festgelegt worden für 2018."

87
88 *Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeits-*
89 *platz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

90
91 "Man konnte sich melden wenn man eine Idee hat. Zum Beispiel ich nehmen an, die Frau
92 die Pilates anbietet, ist 'ne Pilatetrainerin. Man konnte sich melden zum Thema was man
93 anzubieten hat und kann sich da miteinbringen, den anderen zu helfen. Wir haben zum Bei-
94 spiel die Gruppe aktives Sitzen, die beschäftigen sich mit guten Sitzmöbeln sage ich jetzt
95 mal, nicht nur für die Schuler, auch für die Mitarbeitenden. Ich habe gerade eine Mitarbei-
96 tende, die nicht mehr gut sitzen kann und immer wieder Rückenprobleme hat. Ich habe ihr
97 empfohlen sich an die zu wenden. Sie hat jetzt schon eine spezielle Schale, die auf den
98 Stuhl kommt. Sie kümmern sich dann und bieten den Mitarbeitenden Sachen an. In diesem
99 Sinne können sich die Mitarbeitende einbringen. Wenn ich sage ich brauch was, dann kön-
100 nen sie ausprobieren. Wir haben auch für die Maus ein spezielles Pad, eine Gelaufage.
101 Wenn man Hilfsmittel braucht, darf man sich melden und dann wird mit einem geschaut,
102 wie man dazu kommt und was gut ist. Für die Tastatur gibt es ja auch diese Gelpads, dass
103 man die Hand auflegen kann. So Sachen darf man ausprobieren und wenn das was ist,
104 kann das einem beschafft werden. Ich habe eine spezielle Matte. Ich arbeite eigentlich im-
105 mer am Stehpult, ist sitze eigentlich fast nie. Ich habe eine spezielle Matte, auf der ich ste-
106 hen kann. Ich denke da wird uns nicht so schlecht geguckt. Ich habe das noch nie erlebt,
107 dass ich so etwas ansprechen kann und man mir dann verschiedene Sachen zum Auspro-
108 bieren bringt und es dann auch umgesetzt wird. In meinem Büro war zum Beispiel das Licht
109 sehr schlecht, aber nun habe ich eine andere Lampe. Es ist nicht mehr so bläulich."

110
111 *Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168

"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 Aufmerksamkeit."

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

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

187
188 *Wie wird bei zeka mit psychischen und physischen Belastungen von Mitarbeitenden umge-*
189 *gangen?*

190
191 Frage wurde nicht gestellt

192
193 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
194 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

195
196 "Sicher diskutieren wir das immer wieder im Team. Wir haben wöchentliche Teamsitzun-
197 gen, die implementiert sind. Dann schauen wir so Themen an. Dann kann jeder sagen die
198 und die Situation war für mich schwierig. Dann besprechen wir die zusammen. Wie könnte
199 man das nächste Mal umgehen und was kann man da machen oder was sehen die ande-
200 ren für Lösungsmöglichkeiten. Oder auch wenn man nur was hat, dass man das auch abla-
201 den kann. Von zeka wird angeboten das wir eine Beratung durch eine Psychiaterin in An-
202 spruch nehmen können. Dann können wir Fälle vortragen. Wir sind in so Förderteams. Pro
203 Schüler besteht ein Förderteam. Dass das ganze Förderteam hingehen kann und kann be-
204 lastende Situationen mit dem Schüler ansprechen und sie berät uns, was sie da sieht, was
205 wir vielleicht nicht sehen, weil wir direkt drin sind. Neu implementiert ist jetzt auch die Su-
206 pervision, die man nutzen kann. Es startet jetzt. Es war lange ein Wunsch immer wieder
207 von verschiedenen Leuten, das wir einen Supervisor haben. Und wir haben jetzt so eine
208 Projektgruppe gehabt, die das ganze Schulkonzept überarbeitet hat. Im Rahmen von der
209 Projektgruppe haben wir uns darum gekümmert, haben jetzt einen Supervisor. Natürlich
210 Weiterbildung kann man beantragen. zeka fördert das und man sieht ja in Qualigesprächen
211 zum Beispiel sieht man ja dann wenn Mitarbeitende irgendwo wirklich Schwierigkeiten. Was
212 immer wieder besprochen wurde. Oft ist ja dann, dass man sagt, ok eine Weiterbildung in
213 die und die Richtung könnte das Wissen auffrischen, festigen oder neue Idee bringen. Ich
214 denke, dass ist auch ein Punkt wo den Mitarbeitenden geholfen werden kann. Und natürlich
215 die Hilfsmittel, die wir so haben dürfen. Wir haben in der Pflege Patientenlifte. Solche Sa-
216 chen, die den Alltag erleichtern."

217
218 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
219 *beitenden?*

220
221 "Ne Gute, denke ich. Also was wir zum Beispiel haben, was ich angekreuzt habe, ist das wir
222 Angebote und Aktionen zum Gesundheitsverhalten haben. Das sind die Kurse, die ich vor-
223 her schon erwähnt habe (Ernährung, Schlaf und Entspannung). Da habe ich sehr positive
224 Rückmeldungen von den Mitarbeitenden aus meinem Team bekommen, die gegangen
225 sind. Sie haben viel profitiert. Was man macht, dass man besser einschlafen kann, etc. Ich

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

242

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

244

245 "Also was ich ganz toll finden würde, ist aber wahrscheinlich nicht realisierbar, wenn die
246 Essräume grösser werden. Eine Hauptbelastung der Mittagsassistentinnen - die hab ich
247 vorher ganz verschwiegen - ist im Mittagsraum essen manchmal bis zu 30 Kindern. Es ist
248 sehr klein und sehr laut. Es ist für die Mitarbeitenden unbefriedigend und belastend, weil sie
249 die Situation nicht gestalten können, dass es für die Kinder schön ist. Und für die Kinder ist
250 es auch nicht schön, wenn es so laut ist. Für manche, mit Autismusstörungen, ist es natür-
251 lich der Horror. Das muss man so sagen. Das können wir wahrscheinlich nicht beeinflus-
252 sen. Die Räumlichkeiten sind wie sie sind. Aber das wäre für die Zukunft, wenn die zeka
253 nochmal neu bauen würde oder umziehen würde, wäre das wirklich wünschenswert. Eine
254 Pausenplatzgestaltung fände ich auch sehr schön. Das trägt auch zur Gesundheit aller bei.
255 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 blippt 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 blippt immer wieder etwas auf. Meine Rolle ist Aufmerksam zu ma-

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

74

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

77

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

81

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

84

85 Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

86

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

88

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

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

124
125 *Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projekt-*
126 *gruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

127
128 "Gute Frage. Als ich diese gelesen habe, wer da zuständig ist. Wenn ein Mail zu Gesund-
129 heit kommt, kommt es einfach von der GL oder vom Ueli Speich. Ich glaube die GL, aber
130 ich kann ihnen das nicht mal beantworten."

131
132 *Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich*
133 *zeigt.*

134
135 "Ich denke zeka ist ein sozialer Arbeitgeber. Zum Beispiel wenn jemand krank ist, geht es
136 relativ lang bis gekündigt wird. Man versucht wirklich die Person in den Prozess miteinzu-
137 beziehen. Es gibt keine Kündigung ohne das man als Führungsperson festgehalten haben,
138 Gespräche gehalten haben, dass man wirklich nachweisen kann, ich war da dran. Ich habe
139 eine Zielvereinbarung gemacht, der Mitarbeiter wusste was ich von ihm möchte und erst
140 dann kontaktiere ich die GL. Dann wird noch einmal bestimmt wird der Mitarbeiter entlassen
141 ja oder nein. Ich in meinem Team habe sicher 2 Personen wo ich selber an den Anschlag
142 kam. Jetzt muss da etwas passieren. Beide sind fast 1.5 Jahr krank gewesen. Bei der einen
143 war es die Sucht, wo ich aufgedeckt habe und bei der Anderen war es psychisch. Erst nach
144 1.5 Jahre kündigte man. Das finde ich wiederum auch belastend. Das sind dann auch so
145 Botschaften ans Team. Die Person mit der Sucht wurde vom Betrieb sehr gut gemacht.
146 Man hat wirklich mit ihr das Gespräch gesucht, gewartet, dass sie sich stabilisieren kann.
147 Wir warten bis ein gewisser Heilungsschritt da ist."

148
149 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*
150 *net?*

151
152 "Also die Mitarbeiter sagt 'Tschüss, ich gehe nach Hause'. Sie hat 3 Tage frei. Dann hat sie
153 vielleicht 1 Tag frei und dann muss ich schon anrufen und fragen, ob sie einspringen kann.
154 Das gibt es oft. Ich möchte so wenige Leute wie möglich aus der Freizeit holen, weil ich das
155 selber wirklich stinkig finde. Es ist nicht gesundheitsfördernd. Die Konsequenz wäre, dass
156 sie dann halt 1 Person weniger sind im Dienst. Das gibt auch Konsequenzen. Dann haben
157 die Anderen einfach mehr Stress. Es kommt dann darauf an, in welche Gruppe ist der Mit-
158 arbeiter. Ist er in der Gruppe, wo er mehr übernehmen muss oder darf er zu Hause bleiben.
159 Das ist logisch, menschlich. Mein Team findet schon auch, dass man so wenig wie möglich
160 Leute von zu Hause holen sollte. Das ist halt schon schwierig. Oder auch wenn jemand
161 länger krank ist. Der Plan kann man wieder neu machen. Das heisst mein Arbeitsplan als
162 Mitarbeiter wird verändert. Das finde ich schon belastend. Es hat Vor- und Nachteile. Man
163 kann auch am Morgen frei haben und muss erst am Nachmittag mit der Arbeit beginnen.
164 Das kann auch ein Vorteil sein. Ich glaube, die meisten Mitarbeiter können sich gut abgren-
165 zen. Was aber sehr zugenommen hat, dass einige Mitarbeiterinnen wirklich permanent in
166 den Mails sind. Da habe ich auch schon 2 Personen darauf angesprochen. Ich habe zum
167 Beispiel ihnen einmal ein Mail gesendet im Bewusstsein das sie in der Freizeit sind und 10
168 Minuten später bekam ich die Antwort. Sie hat frei und ist in den Mails. Ich bin ja selbst teil-

169 weise auch nicht besser, aber ich habe eine andere Rolle. Das beobachte ich, das es län-
170 ger wie mehr zunimmt. Die zeka bietet an, dass man sich von zu Hause mit den Mails ver-
171 linken kann. Jeder der bei zeka arbeitet, bekommt einen eigenen Account. Wenn er oder
172 sie möchte, kann er sich mit dem zeka Server verlinken. Ist das wirklich gesundheitsför-
173 dernd? Das stelle ich teilweise auch in Frage. Muss wirklich jeder Mitarbeiter privat den
174 Zugang zum Server haben? Es wird halt heutzutage verlangt. Auch der Stress. Meine Mit-
175 arbeiter reden oft von Stress. Es wird als Belastung angeschaut. Der Stress wird ausgelöst
176 durch die 25 unterschiedlichen Bewohner mit ihren Biographien, Handicaps, mit ihren Diag-
177 nosen. Sei es von Geburt an oder in der Lebensspanne erworben. Ich muss als Mitarbeiter
178 permanent switchen. Ich habe verschiedene Altersgruppen, ich habe verschiedene Diagno-
179 sen. Die Behinderung ist so vielfältig und die Menschen sind so vielfältig. Mit all ihren verar-
180 beiteten und unverarbeiteten Geschichten. Das kann wirklich belasten. Wenn die Bewohner
181 zum Teil auch aggressiv werden. In diesem Bereich machen wir Schulungen. Sie haben
182 Supervision, das lieben aber nicht alle. Es hat eine starke Beruhigung gegeben, weil an der
183 Supervision kann man eine einheitliche Vorgehensweise besprechen. Wir sind jetzt im 4.
184 Jahr mit der Supervision."

185

186 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
187 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

188

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

203

204 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
205 *beitenden?*

206

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

222

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

224

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?*

53

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

66
67 *Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei*
68 *zeka überprüft?*

69
70 "Wie ich bereits gesagt habe, es gab ein Follow-up Seminar bei Schlaf und Entspannung,
71 Ernährung, Bewegung. Die Schrittzähleraktion war bei den Mitarbeiter sehr beliebt und hat
72 sie teilweise zu Höchstleistungen herausgefordert."

73
74 *Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeits-*
75 *platz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

76
77 "Zum Beispiel hat die GL Stunden frei gesprochen für Extraprogramme. Fit über den Mittag,
78 das hat eine Physiotherapeutin angeboten. Sie wird auch vergütet für das. Es ist dann mit
79 der Zeit eingeschlafen. Es hat auch eine Jogginggruppe gegeben. Das ist auch von neuen
80 Mitarbeitern gekommen. Das wird begrüsst und unterstützt. Oder eine Mitarbeiterin hat letz-
81 tes Jahr initiiert "bike to work". Letztes Jahr machten so 40 Leute mit. Das hilft ja auch für
82 die Gesundheit. Sie können auch ganz konkret fragen, ob sie einen Spezialstuhl haben,
83 dürfen, weil sie Rückenbeschwerden haben. Das man ihnen dann einen anderen Bürostuhl
84 gibt oder wenn sie eine Anpassung mit der Maus brauchen, dass es die IT anschaut. Das
85 darf gewünscht werden und das wird auch erfüllt. Es gibt jetzt noch andere Vorschläge, die
86 die Leute gebracht werden. Es soll ja unter dem Aspekt Gesundheit laufen, aber das wird
87 aus meiner Sicht sehr grosszügig interpretiert. Die TW-Lehrerin bietet ein Nähgrüppi an.
88 Auch das wird noch finanziert. Die Informatiklehrerin bietet ein Kochgrüppi an. Ich denke
89 eher, das so Interessengruppen zusammenfinden. Aber ist sicher auch gut für das Be-
90 triebsklima, wenn es Platz für so Sachen hat. Pilates hat es auch gegeben, gibt es glaube
91 ich immer noch."

92
93 *Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

94
95 "Das ist sicher mit den Teilzeitpensen, wo da möglich sind. Wir haben einen sehr hohen
96 Frauenanteil und Frauen haben oft eine Doppelfunktion als Mütter und als Hausfrauen, wo
97 sie erfüllen. Wir sind grosszügig Mitarbeiterinnen nach dem Mutterschaftsurlaub wieder zu
98 beschäftigen. Es kommen oft junge, taffe Frauen mit 100% Pensum und dann kommt das
99 erste Baby und dann kommt dann die lange Auszeit, wo sie fehlen. Und dann kommt dann
100 der Wunsch von nur noch einem Tag oder nur zwei Tagen. Ich als Teamleiterin muss im-
101 mer wieder schauen, dass ich nicht zu viele haben mit Minipensen. Weil es braucht Ver-
102 antwortungsträger pro Gruppe, dass mir das im Gleichgewicht bleibt. Aber die zeka ist sehr
103 entgegenkommend für das. zeka hält das Arbeitsgesetz ein. Auch selber fit sein. Schwan-
104 gere dürfen keine Nachtwache machen. Schwangere dürfen auch nicht zehn Stunden ar-
105 beiten, nämlich nur noch 8.5. Weil wir haben Leute mit Pensen von 9.5 Stunden. Das nimmt
106 zeka wichtig. zeka kümmert sich auch in den letzten Jahren darum, dass Parkplätze ent-
107 standen sind. Mitarbeiter können relativ günstig Parkplätze mieten."

108
109 *Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projekt-*
110 *gruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

111
112 "Das weiss ich gar nicht, wahrscheinlich GL. Bis heute kam alles von der GL. Es ging nicht
113 weiter."

114
115 *Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich*
116 *zeigt.*

117
118 "Ich finde zeka ist ein sozialer Arbeitgeber, unbedingt. Einerseits die Versicherungen. Sie
119 zahlen mehr Versicherungen als sie müssen. Wir haben eine Unfallversicherung wo wir
120 sogar Privatleistungen beziehen können. Das wissen die Meisten nicht einmal, wenn sie
121 einen Unfall haben. Ich glaube den Anteil an PK zahlen sie mehr als sie müssen. Und sie
122 schauen zu den Leuten und geben auch etwas zurück. Mitarbeiterfest, Mitarbeiteressen.
123 Oder was auch sehr sozial ist und mitarbeiterfreundlich ist, dass wenn man mal krank ist,
124 nicht gerade mit dem Arztzeugnis kommen muss. Ich glaube es ist drei Tage. Ich möchte
125 nach drei Tagen ein Arztzeugnis haben. Aber wenn es mal ein grippalen Infekt haben und
126 40 Grad Fieber oder halt 38 Fragen, bleiben sie zu Hause und der andere Tag ist Erholung.
127 Und dann kommen sie wider. Dann muss man nicht noch den Arzt belästigen und mit dem
128 Zeugnis kommen. zeka vertraut den Leuten. Sie bleiben nicht zu Hause wegen Fun oder
129 weil sie nicht Lust haben zu Arbeiten. Und dann finde ich ist zeka einen sehr sozialen Ar-
130 beitergeber mit den Anstellungen. Wie mit den Leuten umgegangen wird. Mitarbeiter kommen
131 und haben eine Probezeit von drei Monaten. Man fragt sie nach drei Monaten ob sie noch
132 Hilfe brauchen. Auch wenn jemand in einer Krise ist, wird diese Person begleitet und das
133 Gespräch gesucht. zeka wartet lange bis es zur Kündigung kommt. Sonst versucht man
134 immer wieder die Person anzusprechen. Wo braucht es Unterstützung? Es werden keine
135 Leute auf die Strasse gestellt. Du genügst nicht mehr, du kannst gehen. Du bist zu alt, wir
136 können dich nicht mehr brauchen. Im Fall eines Hauswartes schaute man, dass die Aufga-
137 ben angepasst wurden, als es Richtung Pension ging. Das er sich noch erfolgreich erleben
138 konnte und gesund in die Pension gehen konnte. Das schätze ich sehr."

139
140 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*
141 *net?*

142
143 "Das sind schon, ich denke jetzt an die Lehrerinnen, psychische Belastungen. All die Kon-
144 takte mit Sozialämter, mit Beistände, die man nicht alle an den Tisch bringt, mit Eltern, die
145 nicht in der Lage sind ihre Verantwortung wahrzunehmen. Sie sehen dieser Knabe wird
146 immer wieder versetzt. Es bewegt sich nichts. Das gibt Stress. So Faktoren nehmen zu.
147 Das ist auf der Seite der Lehrerschaft. Dann haben sie wieder Psychologie XY auf Besuch
148 und müssen sich wider Zeit widmen um diesen Personen es auch noch alles zu erklären.
149 Das ist eine Belastungssituation der Lehrerinnen. Von den Ergo- und Physiotherapeutinnen
150 ist eine grosse Belastung unsere gesellschaftliche Entwicklung, weil sie schreiben sich die
151 Finger wund um Anträge, Rekurse und Kostengutsprache anzufragen. Die IV ist jetzt sehr
152 restriktiv. Sie müssen so viele Berichte schreiben und immer "Bitti und Bätti" machen. Das
153 ist ein grosser Stressfaktor. Wir sind nicht kostendeckend. Wir sollten noch effizienter sein.
154 Es löst Stress aus."

155
156 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
157 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

158
159 "Nicht so furchtbar viele. Ich habe mit allen fast ein bisschen einen überengagierten Kon-
160 takt, wenn jemand in der Krise ist. Gerade mit dem Ziel zuhören, wieder Mut machen, ihnen
161 gut zureden. Aber ich bin nicht Psychologin. Der Stress von den Physios kann ich auch
162 nicht wegnehmen. Die Mitarbeiter haben noch eine Psychologin. Wo man sich beraten las-
163 sen kann. Aber die Hürde zu ihr zu gehen, ist sehr gross. Die Lehrerin muss etwa einen
164 halben Tag investieren um Vorbereitungs dossiers zu machen. Damit sie eine Stunde zur
165 Psychologin kann. Die Hürde ist so hoch. Meine Frauen sagen mir, wenn ich das alles auch
166 noch muss, zu allem anderen, ist mir dann doch nicht geholfen. Das Angebot wird nicht so
167 genutzt. Es ist glaube ich sechs Mal im Jahr à drei Stunden. Diese Frau kommt nur, wenn

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

172

173 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
174 *beitenden?*

175

176 Frage wurde nicht gestellt, da bereits beantwortet

177

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

179

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

Transkription Interview J

1 *Begrüßung und Einleitung*

2

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

4

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

11

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

13

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

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

37

38 *Welchen Mehrwert erhoffen Sie sich dadurch?*

39

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

48

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

50

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

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

60

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

63

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

71

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

74

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

83

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

85

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

98

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

101

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

104

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

107

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

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

113

114 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*
115 *net?*

116

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

131

132 *Wie wird bei zeka mit psychischen und physischen Belastungen von Mitarbeitenden umge-*
133 *gangen?*

134

135 bereits vorher besprochen – Frage wurde nicht mehr gestellt

136

137 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
138 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

139

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

157

158 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
159 *beitenden?*

160

161 "Ich weiss einfach von einzelnen Mitarbeitenden, dass sie zum Beispiel auf die Idee ge-
162 bracht worden sind, nach einem Ernährungsseminar, etwas zu verändern. Es hat sicher
163 Personen gegeben, die es nachher gemacht haben. Das sie teilnehmen an einer regelmäs-
164 sigen Laufgruppe oder Pilates. Aber ob es jetzt auf ihre Gesundheit wirklich eine Auswir-
165 kung hatte, ob sie auch nach dem Seminar weitermachten und sagen ‚Ich ernähre mich
166 jetzt viel besser‘. Das entzieht sich jetzt meinem Wissen. Da stelle ich keine Wirkung fest,

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

169

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

171

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

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 konzertiere
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-

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

67
68 *Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM bei*
69 *zeka überprüft?*

70
71 "Da sind wir dran. Wir möchten schon jährlich schauen wie viel haben wirklich das Angebot
72 genützt. Wird es wirklich genutzt. Zuerst kommt ja immer die Phase von den Forderungen
73 und nachher macht man das Angebot und dann muss man schauen, wie wird es genützt.
74 Dann haben wir natürlich auch schon die Erfahrung gemacht, dass ein Angebot gemacht
75 wird und dann "versandet" es, weil die Leute im Alltag andere Sorgen haben. Ihre Alltags-
76 geschichten. Aber da nehme ich an, dass es schon benützt wird. Oder auch ein Coaching.
77 Wenn wir sehen bei den Qualigesprächen es ist irgendwo Bedarf an Unterstützung vorhan-
78 den. Das ist natürlich immer sehr subtil. Dann meinen die Leute sofort das ist eine Kritik
79 oder sie genügen nicht. Aber das man es wirklich auch anbieten Coachingangebote macht,
80 niederschwellig, oder auch ganz wichtig sind persönliche Weiterbildungen. Gerade das 'fit
81 im job' haben wir in betrieblicher Weiterbildung ausgetestet. Zum Teil hat es auch Neben-
82 entwicklungen gegeben bis hin zu Seminare, wo Leute einen ganzen Tag zum Thema
83 Schlafstörung, Entspannung, Ernährung gegangen sind."

84
85 *Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeits-*
86 *platz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

87
88 "Also wir haben ja eben wie gesagt sehr eine offene Kommunikationskultur. Man kann sich
89 auch jederzeit in einer Sitzung so ein Thema melden. Oder sie können in unserem Innova-
90 tionsbriefkasten: Wir haben so Briefkasten überall für Entwicklungsprojekte, da kann man
91 alles hineinwerfen. Das wird nachher vom HR aufbereitet und dann kommt es sporadisch in
92 die GL. Da kommt aber von mir ausgesehen relativ wenig. Es braucht immer wieder einen
93 'Schupf'. Das ist Führungsarbeit. Man muss ihnen Input geben. Eine Motivationsspritze. Die
94 Leute haben in ihrem Alltag ihre Alltagstätigkeiten, wo sie ausführen. Ich habe noch ein
95 gutes Beispiel. Eine Mitarbeiterin, Physiotherapeutin, hatte letztes Jahr gesagt, sie würde
96 gerne ein Projekt machen über den Mittag mit Kindern, wo eben keine Physiotherapiever-
97 ordnung haben, wo sie aber sieht, sie sind schnell müde oder nicht konzentrationsfähig.
98 Jede Woche, etwa 1.5-2 Stunden. Dann schauten wir das in der GL an, sie hat ein Projekt
99 abgegeben. Jetzt haben wir es bewilligt und unterstützen es auch finanziell. Wie in jedem
100 Projektauftrag heisst es 'Überprüfung, Kontrolle, in einem Jahr Auswertung'. Das hat sie
101 alles schon gemacht. Es ist eine gute Idee."

102
103 *Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*

104
105 "Wir haben sehr viele Teilzeiter. Unsere Arbeit ist insofern flexibel, dass man bei Stunden-
106 planung natürlich nicht jeden Wunsch erfüllen kann, aber man hat Möglichkeiten an x Hea-
107 ring auch zu sagen, ich arbeite lieber von Montag bis Mittwoch oder ich kann maximal bis
108 15 Uhr. Diese viele Teilpensen ist schon auch ein Entgegenkommen in der familiären Situa-
109 tion. Und dann ein grosses Zückerli ist halt, gerade in der Schule, dass unser Fahrplan sich
110 an die Kinder bei den Regelschulen hält. Sprich unsere Mitarbeitenden haben auch Ferien,
111 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."

167

168 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
169 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

170
171 "Also wir haben sehr gute Arbeitsinstrument. In allen Disziplinen. Wenn sie in einen Physio-
172 oder Ergoraum gehen, ist alles vorhanden. Das sagen sie auch bei den Austritten, dass wir
173 gute Instrumente haben, um die Arbeit umzusetzen. Permanente Weiterbildung, betrieblich
174 sowie persönlich. Um die Mitarbeiter zu unterstützen und zu ermuntern. Auch das Job En-
175 richment, das man sich einbringen kann, zum Beispiel in die Leitung. Wir hatten auch schon
176 Malateliers. Die Einen machen mehr Sport, die Anderen kulturell. Supervision. Coaching.
177 Auch die Teamsitzungen, die jede Woche ist. Die grosse Sitzung ist einmal im Monat. Da ist
178 das ganze Team anwesend und Ideen können allenfalls aufgenommen werden. Aber die
179 Teamsitzungen haben sie regelmässig."

180
181 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
182 *beitenden?*

183
184 "Im Bistro haben sich fast 20 Leute eingetragen für das 'Bike to work'. Dann kommen sie
185 dann mit dem Velo. Ich habe letztes Jahr auch mitgemacht, aber bin fast nie mit dem Velo
186 gekommen. Dann musste ich wieder auf Baden, für das muss ich das Auto nehmen, etc.
187 Dann ist der Schnitt bei der Gruppe leider gesunken. Dieses Jahr hat es mehr Teilnehmer
188 als letztes Jahr. Das ist erfreulich. Es wirkt sich aus. Sie sagen schon, sie spüren wenn sie
189 jeden Tag 20 Minuten an der Aare Velo fahren. Das sind so Aktionen, die werden vom Kan-
190 ton unterstützt. Wir zahlen dort einen Beitrag. Dann gibt e eine Art wie ein Wettbewerb:
191 Welche Gruppe ist am besten? Das ist positiv und hat auch andere angesteckt."

192
193 *Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

194
195 "Das wir eben jemand hätten, der verantwortlich ist für Gesundheit. Auch die neuen Ge-
196 schichten auf dem Markt. Es ist ja wahnsinnig viel vorhanden auf dem Markt. Wo man auch
197 Know-how holt oder an einer Anlaufstelle neue Ideen hineinbringt und bei zeka umsetzt. Es
198 muss ja nicht alle sein. Und natürlich auch misst. Bringt es einen Output? Vor 2 Jahren ha-
199 ben wir auch eingeführt, dass wir einmal im Winter einen Schneetag haben, freiwillig für die
200 Mitarbeitende. Das ist von zeka finanziert mit Car, Essen und allem. Das ist auch ein Zü-
201 ckerli. Ich organisierte einen Wandertag letztes Jahr im Jura und es kamen circa 30 Leute.
202 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 miteinbringen, 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

55 am Wochenende in dieser Woche, ebenfalls frei ist. Da schauen wir sehr genau. Das zum
56 Beispiel niemand nach den Ferien am Samstag mit einer Nachtschicht beginnt, sondern
57 erst am Montag darauf. Wir holen niemanden aus den Ferien! Das geht gar nicht. Irgendwie
58 geht es immer. Zudem haben wir auch Gleitzeit."

59

60 *Welche Personen sind zurzeit für das BGM bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projekt-*
61 *gruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

62

63 "Der Stiftungsleiter GL anhand des Qualitätsmanagements."

64

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

67

68 "Erstens haben wir sehr gute Sozialleistungen sei es in der PK, der Arbeitgeber übernimmt
69 60% der Anteile, und sind zum Beispiel bei Unfällen privat versichert. Wir haben 5 Wochen
70 Ferien, ab 60 sind es sogar 6 Wochen. Natürlich ist unser Beziehungsgestaltungskonzept
71 auch zentral, Wie wir miteinander umgehen. Und auch bei Mitarbeiter nach längerer Abwe-
72 senheit sind wir sehr grosszügig und schauen, dass wir die Mitarbeiter weiterbeschäftigen
73 können."

74

75 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*
76 *net?*

77

78 „Das kommt darauf an bei welchen Mitarbeitern. Im Team Wohnen und Pflege ist es vor
79 allem der Schichtdienst. Die unregelmässigen Arbeitszeiten sind für die Mitarbeiter sehr
80 herausfordern und gesundheitlich belastend. In der Waschküche sieht es wieder anders
81 aus. Es ist dort sehr laut und der Lärm sowie die schweren Putzmaschinen ist eine Heraus-
82 forderung. Die psychischen Belastungen sind so unterschiedlich. Allgemein ist es aber so,
83 dass die Mitarbeiter in ihrem Arbeiten immer sehr kontrolliert sein müssen, da wir ja mi
84 einträchtigten Personen zusammenarbeiten. Sie müssen immer sich kontrolliert verhalten,
85 auch wenn sie manchmal nicht mehr können oder der Klient sie aufregt. Das dürfen sie halt
86 nicht zeigen.“

87

88 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
89 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

90

91 „Ich denke die wichtigste Ressource ist das Team. Sie helfen sich gegenseitig, sind fürei-
92 nander da. Man kann auf die anderen zählen und wird unterstützt. Das ist nicht selbstver-
93 ständlich. Auch fordert zeka die Weiterbildung und unterstützt die Mitarbeiter aktiv. Wir ha-
94 ben auch die Supervision seit 4-5 Jahren. Das ist bei uns obligatorisch. Grundsätzlich ha-
95 ben wir positive Erfahrungen damit gemacht. Mir fällt auf, dass in all den Jahren die Resili-
96 enz der Mitarbeiter sehr unterschiedlich ist. Gewisse sind stark und können auch damit um-
97 gehen, wenn es mal hektisch und stressig ist. Andere sind einfach schneller belastet und
98 kommen an ihre Grenzen. Ich versuche die Resilienz bei den Mitarbeiter zu stärken, weil
99 die Unterschiede sind gross.“

100

101 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
102 *beitenden?*

103

104 „Ja, die Absenzen gehen zurück. Ich stelle fest, dass zum Beispiel bei ‚Schulung und Bera-
105 tung zum Thema physische Beratung‘ in meinen Team die Mitarbeiter weniger Kopfweh
106 und Verspannungen haben. Die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung führt zu Verbesse-
107 rungen. Sie wissen, dass man um sie kümmert und ihre Gesundheit wichtig. Bei Rücken-
108 problemen können sie zum Beispiel einen neuen Bürostuhl auswählen. Die schriftlichen
109 Regelungen also die ‚Richtlinien/Verhaltenskodizes‘ ist sozusagen eine Sicherheit für die
110 Mitarbeiter. Schriftlich ist geregelt wie wir miteinander umgehen, wie man sich verhält und

111 so weiter. Auch die Unfälle gehen zurück. Ich habe keine genauen Zahlen, das ist einfach
112 ein Gefühl, da ich jetzt auch schon länger hier arbeite.“

113

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

115

116 „Das ist eine gute Frage. Viele Mitarbeiter wünschen sich einen Ruheraum, wo sie sich ein-
117 fach mal zurückziehen können und Ruhe haben. Weil es ist schon eher laut bei uns. Auch
118 finde ich es wichtig, dass man die Leute unterstützen sollte um das Berufsleben und die
119 Freizeit vereinen kann. Die Mitarbeiter sollten sensibilisiert werden auf die Work-Life-
120 Balance. Dass sie einfach besser damit umgehen könne. Wie ich schon gesagt habe, die
121 Resilienz ist sehr unterschiedlich. Gewisse in meinem Team können sehr gut in der Freizeit
122 abschalten. Dann gibt es die, die sogar in ihrer Freizeit fünf Minuten später auf meine E-
123 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, So-
6 zialpädagoginnen und Pflegefachfrauen unterstellt. Ich arbeite 50%. Mein Job ist es eigent-
7 lich den Betrieb aufrecht zu erhalten, was den Mittagstisch, Schulbustransport, Pflege von
8 den Kindern, medizinische Betreuung anbelangt. Für unsere 60 Kindern Kindergarten bis
9 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
14 Angeboten oder Workshops, die wir gehabt haben. Oder an der Kaderweiterbildung Sachen
15 ausprobieren konnten. Aber das es auch um Eigenverantwortung geht, wie ich mich zu dem
16 Thema bewege und was ich auch dafür mache."

17

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

20

21 "Ich erachte es als sehr sinnvoll und zwar aus dem Grund, da wir immer wieder mit dem
22 Thema bei den Mitarbeitern Burnout konfrontiert sind und wir im sozialen Bereich Burnout
23 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 re-
27 flektiert unterwegs bin und weiss wo meine Grenzen liegen und was ich brauche um Ge-
28 sundheit bleibe. Ich gehe für das regelmässig in ein Coaching, wo ich das reflektiere. Und
29 ich habe gemerkt, dass es wichtig für mich ist, regelmässig um 16 Uhr nach Hause gehe.
30 Das ich dann Feierabend mache und das ist transparent im Haus. Einfach so dass fertig
31 machen können hat sich bei mir sehr bewährt. Ich habe mittlerweile auch kein schlechtes
32 Gewissen mehr, weil ich erfülle meine Arbeitszeit. Ich habe das Gefühl mein Team sieht
33 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
36 zeka überprüft?*

37 "In meinem Team nahm niemand an den Workshops teil. Was in dem Sinn überprüft wird,
38 ist im jährigen Qualigespräch. Dort ist das sicher immer das grosse vom "fit im job". Wie
39 geht es meinem Mitarbeiter, meiner Mitarbeiterin? Was macht sie dafür? Hier lasse ich sie
40 erzählen. Wir machen dann eine Fremd- und eine Selbsteinschätzung. Ich habe das Ge-
41 fühl, dass ich sehr gut merke, wenn es jemanden nicht so gut geht. Wenn ich das Gefühl
42 habe, die Person bringt das Privatleben mit in Job. Da bin ich sehr schnell im Gespräch. Als
43 Beispiel letzten Montag merkte ich, dass es einer Mitarbeiterin nicht gut, habe es angespro-
44 chen und die Person nach Hause geschickt. Sie fand auch, dass sie gerne nach Hause
45 gehen würde. Da erlebe ich mich sehr aktiv. Ich habe das Gefühl, da bin ich schneller als
46 der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, der das Bedürfnis anmeldet. Das finde ich wichtig. Sie
47 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 Arbeits-
50 platz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?*

51 "Wir haben 2x in der Woche eine Teamsitzung und machen dort auch eine Befindlichkeits-
52 runde. Ich habe sehr einen demokratischen Führungsstil. Mir ist es wichtig, dass die Leute
53 mitschwatzen können und wir Lösungen entwickeln können. Ich erlebe es auch so, dass wir
54 trotz den ganzen Sparmassnahmen, noch finanziellen Ressourcen zur Verfügung haben."

55 Ich habe zum Beispiel ein neues Stehpult, weil ich einen bösen Rücken haben. Wir haben
56 spezielle Stühle. So Sachen halt, wo wir kreativ werden und merken, es gibt eine Entlas-
57 tung. Natürlich gibt es dann auch eine höhere Motivation und Zufriedenheit."

58
59 *Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*
60 "Ich finde hier sind wir einen extrem sozialen Betrieb. Unsere Mitarbeiter können Pensen-
61 wünsche formulieren und auch wünschen, an welchen Arbeitstagen sie arbeiten möchten.
62 Ich behaupte zu 90% wird das möglich gemacht und berücksichtigt, was ich nicht selbstver-
63 ständlich finde. Bis auch zu Besuchsbewilligungen, weile eine berufstätige Mutter sagt, mir
64 ist es nicht möglich an meinem freien Tag, für eine Sitzung nach Aarau zu fahren. Ich finde,
65 man ermöglicht es und man ist pragmatisch unterwegs. Ich finde wir haben gute Sozialleis-
66 tungen, gute Arbeitsbedingungen. Damit meine ich einen guten Lohn, geregelte Arbeitszei-
67 ten. Die Förderung der Mitarbeiter finde ich cool. Wir haben ein gutes Weiterbildungsange-
68 bot unterteilt in betriebliche und persönliche Weiterbildung. Wir haben eine Fachverantwor-
69 tliche Sozialpädagogik, wo das Programm zusammenstellt. Noch etwas schnell zu den Ar-
70 beitsbedingungen: Das Beziehungsgestaltungskonzept das wir haben, finde ich schon spe-
71 ziell. Ich erlebe es so, dass man sagen könnte, das ich einfach ein "Fötzel", ein Stück Pa-
72 pier, das heisst noch nicht, dass man es leben muss. Ich kann es ja einfach unterschreiben.
73 Ich finde, dass wir einen grossen Wert darauf legen und es oft auch Thema ist, das Bezie-
74 hungsgestaltungskonzept. Wie gehen wir miteinander um? Was haben wir für einen Wert?
75 Was passiert wenn das mal nicht eingehalten wird? Wie reagiert man auf das? Ich finde,
76 dass trägt schon zu einem sozialen Klima und zu einem sozialen Betrieb mit. Es hat sich
77 bewährt, dass wir hier einen Kodex haben."

78
79 *Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projekt-*
80 *gruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?*

81 "Also all die Angebote von Workshops, die wir extern besuchten konnten oder an den Ka-
82 derweiterbildungen, gehe ich davon aus, dass die Geschäftsleitung für die Organisation
83 zuständig ist. Für ergonomisches Sitzen, weiss ich das es eine Physiogruppe für das gibt.
84 Und wir sind natürlich schon allgemein so vernetzt, gerade mit unseren Therapeutinnen,
85 dass wir bei Fragen zum Beispiel rükkenschonendes Arbeiten, laden wir sie einmal im Jahr
86 ein und dann zeigen sie uns einen Transfer. Da arbeiten wir sehr eng zusammen. Ob die
87 Arbeitskollegen, dass an den anderen Standorten auch machen, weiss ich nicht. Leider
88 habe ich das Gefühl, dass an den anderen Standorten, ich bin dort so einmal im Monat,
89 ganz viele verschiedene Angebote haben, von eigentlich "fit im job" zum Beispiel Pilates.
90 Und wir haben ganz wenig. Wir haben angefangen mit einer Walkinggruppe, aber jetzt gibt
91 es irgendwie noch eine Klangschalenthherapie und mehr nicht. Das finde ich schade. Es ist
92 "eingeschlafen". Was auch schwierig ist, mein Team arbeitet über den Mittag. Das heisst
93 sie können von den Workshops über den Mittag gar nicht profitieren, das ist ein grosses
94 Bedauern. Man denkt ja super, eine Walkinggruppe ist super, aber ich arbeite ja. Am Abend
95 hatten wir bis jetzt nie ein Angebot, nur über den Mittag."

96
97 *Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber? Nennen Sie mir 3 Fakten worin sich dies hauptsächlich*
98 *zeigt.*

99 bereits vorher besprochen – Frage wurde nicht mehr gestellt

100
101 *Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeich-*
102 *net?*

103
104 "Wir hatten bei uns die 1 zu 1 Betreuung von einem Kind Montag bis Freitag. Sehr hohe
105 Belastbarkeit, weil das Kind jederzeit sterben kann. Man fühlt sich dann wie nicht teamzu-
106 gehörig, weil man nur alleine mit dem Kind unterwegs ist und kommt auch nicht in den Ge-
107 nuss von gemeinsamen Pausen. Wenn man noch jemand ist als Persönlichkeit wo hohe
108 Erwartungen an sich selber hat, einen Perfektionismus und sich schlecht abgrenzen kann
109 und plötzlich eine symbiotische Beziehung zwischen Klient und Pflegefachfrau entsteht,
110 dann passiert es. Ich bin überzeugt, wenn man das anders aufgegleist hätte und das ist
111 jetzt die grosse Lehre, dass es nämlich mehrere Bezugspersonen gibt. Man ist weniger

112 gefährdet, weil man Abstand hat zu der Thematik und dann wieder in einem anderen Tätig-
113 keitsbereich nachgehen kann. Physisch gesehen sehe ich es weniger, weil man nicht mehr
114 die klassischen körperlich schwer behinderten Kinder haben. Das war früher mit Heben und
115 so. Es ist mehr die psychische Belastung. Wir haben immer mehr anspruchsvollere Kinder
116 im Verhalten, unser Klientel verändert sich zunehmend zu sozialen Auffälligkeiten und das
117 führt zu einer teilweisen Überforderung bei den Mitarbeitern. Was machen wir mit Kindern
118 die aggressiv sind, nicht führbar sind? Das ist psychisch einfach anspruchsvoll. Ruhe be-
119 wahren können, einen guten Job zu machen, Ausdauer zu haben mit so anspruchsvollen
120 Kindern. Aus Sparmassnahmegründen haben wir dieses Jahr ein 20%kleineres Pensum
121 für das ganze Team zur Verfügung und das ist gravierend. Aber das hat der Leiter erkannt,
122 dass es so nicht geht und das wird in neuem Jahr angepasst. Wir werden gehört und es
123 wird angepasst."

124
125 *Wie wird bei zeka mit psychischen und physischen Belastungen von Mitarbeitenden umge-*
126 *gangen?*

127 bereits vorher besprochen – Frage wurde nicht mehr gestellt

128
129 *Auf welche Ressourcen können die Mitarbeitenden bei zeka zurückgreifen um mit den Be-*
130 *lastungen und Anforderungen umgehen zu können?*

131
132 "Wir haben das Angebot der Supervision, wo wir in Anspruch nehmen dürften. Man kann
133 Belastungen im Team ansprechen und es ist jederzeit möglich auch mal früher nach Hause
134 zu gehen oder auch krank zu sein. Das jemand anders die Kinder übernimmt. Man hilft ei-
135 nander. Ich finde, wir sind ein sehr transparentes Team und sind sensibilisiert und nehmen
136 es ernst. Wir haben geregelte Arbeitszeiten, wir haben freie Wochenende und haben sehr
137 viele Ferien, also eigentliche bessere Arbeitsbedingungen kann man im sozialen Bereich
138 nicht haben. Und das hilft sehr. Ich habe das Gefühl dass niemanden aus meinem Team im
139 roten Bereich wäre."

140
141 *Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der Mitar-*
142 *beitenden?*

143
144 "Ich finde den Schrittzähler ein gutes Beispiel. Für den Monat gibt es eine Sensibilisierung,
145 man macht es einen Monat, aber dann verschwindet es wieder. Wie auch die Walkgruppe.
146 Es ist einfach nicht nachhaltig. Ich weiss nicht, wie man das machen könnte in einer Institu-
147 tion, dass die Leute wirklich dran bleiben und motiviert sind. Finde ich wirklich schwierig.
148 Oder gerade die Grippenschutzimpfung, finde ich auch so ein gutes Thema. Das macht eine
149 Person in meinem Team und der Rest sagt ganz klar, das mache ich nicht aus diesen und
150 diesen Gründen. Das ist auch ihr gutes Recht. Wir haben ja keine Weisung, dass die Leute
151 die Grippenschutzimpfung machen müssen. Es ist einfach ein Angebot und es wird sehr
152 unterschiedlich genützt. Da gehen auch Haltungen auseinander."

153
154 *Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?*

155
156 "Ich habe das Gefühl es geht Richtung Burnout-Prophylaxe. Ich finde es ist so eine Gefahr,
157 dass man als Teamleitung manchmal, wenn man sehr viel zu tun hat, nicht sehr nahe an
158 den Mitarbeitern dran ist. Es gibt so Phasen. Ob man dort wie etwas installieren könnte, von
159 einer Regelmässigkeit her. Das man mehr am Puls von den Leuten ist, wie es ihnen geht.
160 Das man Sachen auch nicht verpasst. Das ist jetzt alles ein bisschen schwammig. Es ist
161 noch schwierig."

162
163 *Wir sind bereits am Ende des Gesprächs angelangt. Gibt es noch etwas was Ihnen als*
164 *wichtig erscheint, aber nicht abgefragt wurde? Haben Sie sonst noch eine Frage?*

165
166 "Ich möchte noch Sachen sagen, die mir wichtig ist. Ich finde BGM super und wichtig. Für
167 mich lebt das die Geschäftsleitung aber nicht vor. Ich erlebe die Geschäftsleitung als emsi-
168 ge, 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"> • Aussagen, welche Informationen zur Tätigkeit der Person liefern.

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"> • Aussagen, welche auf die Definition und ihre Vorstellung des Inhalts von BGM hinweisen. • In Anlehnung an FWS Subkriterium 1a
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"> • Aussagen, die die persönliche Meinung und Grundhaltung der Führungskraft zu BGM beinhaltet. • In Anlehnung an FWS Subkriterium 1a
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"> • Aussagen, die Angaben zum Mehrwert und Nutzen von BGM beinhaltet, welche Vorteile BGM ihrer Meinung nach bietet. • In Anlehnung an FWS Subkriterium 1a
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"> • Aussagen, welche Auskunft über die aktuelle Situation von BGM bei zeka wiedergeben und die aktuelle Bedeutung von BGM im Betrieb erläutern. • In Anlehnung an FWS Subkriterium 1a

<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"> • Aussagen, welche Rolle/Aufgaben die Führungskraft im BGM übernimmt. • Aussagen zu Problemen/Herausforderungen der Teilnehmenden bei der Führung ihrer MA im Bereich Gesundheit. • In Anlehnung an FWS Subkriterium 1a
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"> • Aussagen auf die Frage „Wie wird der Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGF bei zeka überprüft“ • In Anlehnung an FWS Subkriterium 1c
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"> • Aussagen zur Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden im Bereich Gesundheit. • In Anlehnung an FWS Subkriterium 1d
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"> • Aussagen zur Ergonomie und gesundheitsrelevanten Infrastruktur und Angebote am Arbeitsplatz. • In Anlehnung an FWS Subkriterium 1e

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"> • Aussagen auf die Frage „Inwiefern können Mitarbeitende sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz beteiligen? Können Sie Änderungsvorschläge anbringen?“ • In Anlehnung an FWS Subkriterium 2d
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"> • Aussagen zur Unternehmenskultur, Arbeitsklima bei zeka sowie den Umgang unter den Mitarbeitenden. • In Anlehnung an FWS Subkriterium 2e
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"> • Aussagen zum Umgang mit Absenzen und Wiedereingliederung von erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden • Aussagen zum betrieblichen Vorgehen bei der Wiedereingliederung von einem Mitarbeitenden. • In Anlehnung an FWS Subkriterium 2f
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"> • Aussagen auf die Frage „Wie unterstützt zeka seine Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ • In Anlehnung an FWS Subkriterium 2g

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"> • Aussagen auf die Frage „Welche Personen sind zurzeit für das BGF bei zeka verantwortlich? Ist eine eigene Projektgruppe, ein Steuergremium dafür vorhanden?“ • In Anlehnung an FWS Subkriterium 3a
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"> • Aussagen, welche den Wunsch beinhalten, eine verantwortliche Person für den Bereich Gesundheit bei zeka zu beschäftigen.

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"> • Aussagen auf die Frage „Ist zeka ein sozialer Arbeitgeber?“ • In Anlehnung an FWS Kriterium 4

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"> • Aussagen, auf die Frage „Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet“, welche physische Belastungen ansprechen • Generell Aussagen zur physischen Belastungen der MA am Arbeitsplatz • In Anlehnung an FWS Subkriterium 6a
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"> • Aussagen, auf die Frage „Mit welchen Belastungen und Anforderungen sind die Arbeitsplätze bei zeka gekennzeichnet“, welche psychische Belastungen ansprechen • Generell Aussagen zur psychischen Belastungen der MA am Arbeitsplatz • In Anlehnung an FWS Subkriterium 6a
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"> • Aussagen, auf die Frage „Auf welche Ressourcen können die MA bei zeka zurückgreifen um mit den Belastungen und Anforderungen umgehen zu können?“ • Aussagen, die ressourcenorientierte Angebote der zeka für ihre MA aufzählen und erläutern • In Anlehnung an FWS Subkriterium 6a

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"> • Aussagen, auf die Frage „Welche Auswirkungen hatten die umgesetzten Massnahmen auf die Gesundheit der MA?“

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"> • Aussagen, auf die Frage „Welche zukünftigen Massnahmen im Bereich BGM wünschen Sie sich bei zeka?“

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"> • Allgemeingültige Aussagen zum Programm 'fit bei zeka'. • Aussagen der MA zum Programm 'fit bei zeka', welche die persönliche Meinung beinhaltet.