Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

glaströsch

[Betriebliche Gesundheitsförderung bei der Glas Trösch AG]

[Bedarf und Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung in kleinen Produktionsbetrieben der Glasverarbeitung in der Schweiz]

Master Thesis

Hochschule für Angewandte Psychologie, FHNW Olten
Frühlingssemester 2012

Autorin:
Beatrice Metry

Betreuung:
Prof. Dr. Andreas Krause

Praxispartnerin:
Glas Trösch Holding AG Bützberg vertreten durch Frau Simona Philipowitz

Abstract
Glas Trösch AG, a holding company of 4800 staff with 63 subsidiaries in six countries, is seeking ways to effectively influence employees` health by occupational health promotion interventions. This research has focused on 15 Swiss subsidiaries of Glas Trösch AG, which engage 20 to 139 employees, and are small production plants operated by mainly low-qualified, foreign employees. Most previous research focused on larger companies, which is why the current paper was unable to refer to former studies. To obtain specific information, 30 Glas Trösch employees, mainly executive directors and production managers were questioned in guided interviews, which revealed that in all subsidiaries some occupational health promotion is conducted. A focus group of some interviewees conduced the validation of the results. The current study shows that small companies are often insufficiently informed of existing opportunities. Therefore, simple, comprehensible interventions, adaptable to the specific needs of each subsidiary would be desirable. The interviewees desire specialized and personnel support from Glas Trösch AG. Further research should implement target group needs and background analysis.

Keywords: small production plants, occupational health promotion, employees with migrations background, low-qualified employees

Ohne Anhang umfasst diese Arbeit 191`004 Zeichen.

Zusammenfassung

Die Glas Trösch AG, eine Holding, welche aus 63 Betrieben besteht und zirka 4800 Personen beschäftigt, sucht Möglichkeiten die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen indem sie zukünftig auf Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung setzt. Dies ist insofern eine Herausforderung, als dass es sich um kleine Produktionsbetriebe, mit vorwiegend geringqualifizierten Mitarbeitenden oft mit Migrationshintergrund, handelt. Bisherige Forschung richtet den Fokus vor allem auf grössere Betriebe, weshalb für vorliegende Arbeit kaum auf bisherige Studien zurückgegriffen werden konnte. Um spezifische Angaben zu kleinen Betrieben mit hauptsächlich geringqualifizierten, oft ausländischen Mitarbeitenden zu erlangen, wurden 30 in Glas Trösch Betrieben beschäftigte Personen, darunter vorwiegend Geschäftsführer und Produktionsleiter interviewt. Eine anschliessende Fokusgruppe diente der Validierung der Ergebnisse.

Als theoretische Grundlage diente das Job Demands-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2007), welches zur Gesundheiterhaltung der Mitarbeitenden die Stärkung von Ressourcen wie *Partizipation, Wertschätzung, Feedback* und / oder *soziale Unterstützung* betont.

Aus den Interviews geht hervor, dass alle Betriebe in irgendeiner Form betriebliche Gesundheitsförderung vornehmen. Ebenfalls wird gezeigt, dass kleine Betriebe oft ungenügend über bestehende Angebote informiert sind und einfache, gut verständliche Massnahmen, welche an ihren Betrieb adaptiert werden können, bevorzugen. Von der Glas Trösch AG wünschen sie sich fachliche und personelle Unterstützung sowie zentrale Angebote. Aus den Ergebnissen und dem Einbezug der theoretischen Grundlage wurden Handlungsempfehlungen in den Bereichen der Personalführung und der diesbezüglichen Ausbildung von Führungskräften abgeleitet. Ebenfalls sind die konsequente Umsetzung von Arbeitssicherheitsmassnahmen, die Einführung von Polyvalenz und Job Rotation sowie die Themen Interkulturalität, Konfliktmanagement und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Hierarchiestufen sowie zielgruppenspezifische Massnahmen in Form von Trainings für richtiges Heben oder Raucherentwöhnungsprogramme zentrale Aspekte, welche in den Handlungsableitungen aufgenommen wurden.

Zukünftige wissenschaftliche Arbeiten sollten vermehrt zielgruppenspezifische Forschung betreiben und die Bedürfnisse und Möglichkeiten kleiner Betriebe einbeziehen.

Dank
Diese Master Thesis entstand im Rahmen meines Studiums der Angewandten Psychologie an der FHNW in Olten. Um sie in vorliegender Ausführung und Qualität erstellen zu können, standen mir verschiedene Personen in unterschiedlicher Weise zur Seite. Bei dieser Gelegenheit bedanke ich mich herzlich bei folgenden Personen: Prof. Dr. Andreas Krause, Frau Simona Philipowitz, Dr. Heinz Bolliger-Salzmann, Markus Metry, Jayne Herzig, Katja Manike, allen interviewten Personen sowie meinem Freundeskreis.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 1

2. Begriffsklärung betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung 4

3. Untersuchungskontext 5

3.1. Glas Trösch Holding AG 5

3.2. Besonderheiten der Betriebe *Verarbeitung Schweiz* 5

4. Theoretischer Bezugsrahmen 7

4.1. Job Demands-Resources Model 7

4.2. Kriterien und mögliche Handlungsfelder des betrieblichen Gesundheitsmanagements 10

5. Aktueller Forschungsstand 16

5.1. Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstbetrieben 16

5.2. Betriebliche Gesundheitsförderung für bildungsferne Mitarbeitende 18

5.3. Betriebliche Gesundheitsförderung für Mitarbeitende mit Migrationshintergrund 19

5.4. Kosten-Nutzen 21

6. Methodisches Vorgehen 25

6.1. Beschreibung des Vorgehens 25

6.2. Stichprobe 27

6.2.1. Stichprobe Einzelinterviews 27

6.2.2. Stichprobe der Fokusgruppe 28

6.3. Erhebungs- und Auswertungsverfahren 29

6.3.1. Erhebungsverfahren 29

6.3.2. Inhalte der leitfadengestützten Einzelinterviews 29

6.3.3. Inhalte der Fokusgruppe 30

6.3.4. Auswertungsverfahren 30

7. Ergebnisse 32

7.1. Gesamtergebnisse der Interviews 32

7.1.1. Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie 33

7.1.2. Arbeitsmedizinische und problemspezifische Massnahmen 34

7.1.3. Personalpolitik mit den Schwerpunkten Personalrekrutierung und Personalführung 36

7.1.4. Personalentwicklung und Trainings mit Fokus auf Verhaltensprävention 37
7.1.5. Gesundheitsförderung mit Fokus auf Verhältnisprävention 39
7.1.6. Führungsaufgabe Gesundheit 40
7.1.7. Fehlzeitenmanagement und Wiedereingliederung 40
7.1.8. Arbeitszeitregelung, Life-Domain-Balance 42
7.1.9. Soziale Beziehungen fördern und Konfliktlösungen unterstützen 42
7.1.10. Ernährungs- und Bewegungsangebote 43
7.1.11. Zeitlich begrenzte Gesundheitsprojekte und –aktionen 44
7.1.12. Zielgruppenspezifische Massnahmen 44
7.1.13. Tabellarische Zusammenfassung der bisherigen Ergebnispräsentation 45
7.1.14. Priorisierter Handlungsbedarf 49
7.1.15. Anforderungen und Umweltbedingungen 50
7.1.16. Bisherige Hemmnisse und Erfahrungsaustausch 50
7.1.17. Bedingungen und gewünschte Unterstützung durch die Glas Trösch AG 51
7.1.18. Zu beachtende Aspekte bei der Umsetzung 51
7.1.19. Allgemeine Ergebnisse 52
7.1.20. Hypothesen und Beantwortung der Fragen 52
7.2. Ergebnisse der Fokusgruppe 55
7.3. Die Ergebnisse bezogen auf das Job-Demand-Resources Modell 57
8. Diskussion und Interpretation 61
9. Abgeleitete Handlungsempfehlungen 69
9.1. Massnahmen Netzwerk und Erfahrungsaustausch 69
9.2. Massnahmen zu Führung 70
9.3. Konfliktmanagement 71
9.4. Massnahmen zu Interkulturalität 72
9.5. Arbeitssicherheit und Unfallverhütung 73
9.6. Polyvalenz und Job Rotation 74
9.7. Zielgruppenspezifische Massnahmen 74
9.8. Entwicklungsmöglichkeiten 75
9.9. Nachhaltigkeit und Evaluation 75
10. Literaturliste 77
11. Redlichkeitserklärung 82

12. Anhang I

Anhang A: Abkürzungsverzeichnis I

Anhang B: Einzelinterviewleitfaden Führungskräfte und Mitarbeitende II

Anhang C: Diskussionsleitfaden Fokusgruppe IX

Anhang D: Kodierleitfaden XI

Anhang E: Ergebnisse pro Betrieb XVIII

Glas Trösch Bolligen XVIII

Glas Trösch Isolierglas Bulle XXIII

Glas Trösch Securité Bulle XXVII

Glas Trösch Interieur Bützberg XXXI

Glas Trösch Isolierglas Bützberg XXXVI

Glas Trösch Swissdouche Bützberg XL

Glas Trösch Swissdurex Bützberg XLIV

Glas Trösch Swisslamex Bützberg XLIX

Glas Trösch Holding LIV

Glas Trösch Malans LX

Glas Trösch Oberkulm LXIV

Glas Trösch Pratteln LXIX

Glas Trösch Steffisburg LXXIII

Glas Trösch Swissdurex & Swisslamex St. Gallen LXXVII

Glas Trösch Isolierglas St. Gallen LXXXII

Glas Trösch Volketswil LXXXVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grafische Darstellung des Job-Demands-Resources Modells (Bakker & Demerouti, 2007) 9
Abbildung 2: Vorhersagen des Job Demands-Resources Modells basieren auf Interaktionseffekten (Bakker & Demerouti, 2007, S. 320) 10
Abbildung 3: Übersicht der Handlungsfelder in Anlehnung an Krause (2010) 15
Abbildung 4: Grafische Darstellung des Vorgehens 26
Abbildung 5: Grafische Darstellung der Handlungsempfehlungen.....69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Stichprobe 28
Tabelle 2: Übersicht der aktuellen Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung in den befragten Betrieben 46
Tabelle 3: Übersicht des genannten Bedarf bezüglich betrieblicher Gesundheitsförderung 48
Tabelle 4: Übersicht nach Priorisierung des Bedarfs.....49

1. Einleitung

Die physischen und psychischen Arbeitsanforderungen haben in den letzten Jahren, wie verschiedene empirische Studien belegen (z.B. Ahlers & Brussig, 2004; Grebner, Berlowitz, Alvarado & Cassina, 2010), zugenommen. Dies ist mit ein Grund für die steigende Zahl von Arbeitsausfällen, welche durch körperliche (29%) und psychische (31%) Belastungen hervorgerufen werden (Ulich & Wülser, 2010). Dieser Dynamik kann sich auch die Glas Trösch AG nicht entziehen, welche als Holdinggesellschaft operiert und aus 63 eher kleinen Produktionsbetrieben in verschiedenen Sparten der Glasverarbeitung und -herstellung besteht. Ein besonderes Augenmerk wird in der vorliegenden Arbeit den 15 Schweizer Betrieben der Glas Trösch AG geschenkt, welche unter der Bezeichnung *Verarbeitung Schweiz* zusammengefasst werden. Diese 15 Betriebe sowie Holdingmitarbeitende bilden den Praxispartner für die vorliegende Arbeit. Zirka zwei Drittel der entsprechenden Belegschaft arbeitet in der Produktion (mehr Informationen unter Kapitel 3). Die Betriebe werden dezentral geführt und die einzelnen Geschäftsführer sind deshalb frei, welche Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sie bei sich einführen möchten. Der Glas Trösch AG ist nicht bekannt, ob und wenn, was ihre Betriebe bezüglich betrieblicher Gesundheitsförderung bereits unternehmen.

Die Glas Trösch AG hat zum Ziel, mit einem Gesundheitsmanagement Fehlzeiten, Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment positiv zu beeinflussen. Da es sich bei den Betrieben um kleine und mittlere Unternehmen handelt, die alle in der Produktion tätig sind und ein (beachtlicher) Teil der Mitarbeitenden un- oder angelernt sind sowie einen Migrationshintergrund haben, stellt sich die Frage, welche Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung geeignet sind. Dies ist insofern interessant, da bislang nur wenige Studien zu betrieblicher Gesundheitsförderung spezifisch für kleine Betriebe, Mitarbeitende mit Migrationshintergrund sowie für un- und angelernte Mitarbeitende bestehen. Diese drei wenig untersuchten Gebiete werden hier vereint, allerdings unter dem Vorbehalt, dass die einzelnen Betriebe eine Holding im Rücken haben, welche sich bezüglich betrieblicher Gesundheitsförderung unterstützend einbringen kann.

Angesichts dieser Ausgangslage entstand der konkrete Auftrag mit der folgenden Fragestellung, die in Zusammenarbeit mit der Leiterin Personalmanagement Frau Simona Philipowitz aufgestellt wurde:

Welche Interventionen der betrieblichen Gesundheitsförderung passen in kleine und mittlere Produktionsbetriebe unter der Berücksichtigung der Tatsache, dass ein (beachtlicher) Teil der Belegschaft aus an- oder ungelernten sowie Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Kulturen besteht?
Dazu ergaben sich folgende Unterfragen:

1. Was unternehmen die einzelnen Betriebe bereits bezüglich betrieblicher Gesundheitsförderung?
2. In welchen Bereichen sehen die einzelnen Betriebe bezüglich betrieblicher Gesundheitsförderung Handlungsbedarf?
3. Welche konkreten Interventionen passen zu den kleinen und mittleren Produktionsbetrieben der Glas Trösch AG?
4. Wie kann Nachhaltigkeit der Umsetzung von Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung von der Glas Trösch AG sichergestellt werden?

Vorliegende Arbeit versucht Antworten auf diese Fragen zu finden.

Des Weiteren wurden folgende Hypothesen abgeleitet. Da verschiedene Studien (vgl. beispielsweise Bechmann, Jäckle, Lück & Herdegen, 2011; Fritz, 2009) für mittlere und grosse Betriebe vorliegen, jedoch für kleine Betriebe kaum Resultate zu finden sind, liegt folgende Hypothese nahe:

H1: Je grösser der Betrieb, desto umfangreicher der aktuelle Einsatz von Interventionen betrieblicher Gesundheitsförderung.

Es ist davon auszugehen, dass grössere Betriebe, in welchen eine Zielgruppe wie zum Beispiel die Zielgruppen von Un- und Angelernten oder von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund rein anzahlmässig grösser sind als in kleinen Betrieben, eher spezifische Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung einführen, als kleine Betriebe, bei welchen eine Zielgruppe aus wenigen Mitarbeitenden besteht. Dies führt zu folgender Hypothese:

H2: Je grösser der Betrieb desto zielgruppenorientierter sind die Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung (z.B. spezifische Massnahmen für un- und angelernte Mitarbeitende oder Mitarbeitende mit Migrationshintergrund).

Da die Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung meist nicht an die kulturelle Diversität der Belegschaft ausgerichtet ist (Hoppe, 2011) und durch die Sprachbarriere Angebote betrieblicher Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden mit

Migrationshintergrund kaum genutzt werden (Busch, Roscher, Ducki & Kalytta, 2009) ist anzunehmen, dass Betriebe mit einem hohen Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund auf Angebote betrieblicher Gesundheitsförderung verzichten. Was zu folgender Hypothese führt:

> H3: Je grösser der Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund, desto weniger werden zielgruppenspezifische Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung angestrebt.

Zunächst wird der Begriff der betrieblichen Gesundheitsförderung erläutert, wie er in vorliegender Arbeit verwendet wird (vgl. Kapitel 2). Anschliessend wird in Kapitel 3 eine kurze Einführung in den Untersuchungskontext gegeben. Darauffolgend werden in Kapitel 4 beziehungsweise 5 Theorie und der aktuelle Forschungsstand bezüglich betrieblicher Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstbetrieben, für Mitarbeitende mit Migrationshintergrund sowie An- und Ungelernte beschrieben. Auf das methodische Vorgehen wird im Kapitel 6 eingegangen. Anschliessend werden in Kapitel 7 die Ergebnisse aus den Interviews und der Fokusgruppe vorgestellt, welche in der Diskussion (Kapitel 8) interpretiert werden. Mit den daraus resultierenden Handlungsempfehlungen in Kapitel 9 wird die vorliegende Arbeit abgeschlossen.

2. Begriffsklärung betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung

In der Literatur finden sich die Begriffe betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung. Diese Begriffe werden teilweise synonym verwendet, da es keine scharfe Trennung zu geben scheint. Betriebliches Gesundheitsmanagement befasst sich eher mit der Aufgabe Strategien zu entwickeln und gesundheitsbezogene Massnahmen zu planen, auf die Zielgruppe abzustimmen und zu organisieren. Dabei handelt es sich um etwas Übergeordnetes. Meist orientiert sich ein Gesundheitsmanagement an markt- also gewinnorientierten Zielen und definiert zur Überprüfung Kennzahlen und Zielwerte. Etwas anders sieht es bei der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) aus. Dies ist ein positives, langfristig angelegtes Konzept, welches zum Ziel hat, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. BGF erweitert die Kompetenzen der Mitarbeitenden was zu deren Qualifizierung beiträgt. Des Weiteren bezieht sie alle Beschäftigten mit ein und setzt Partizipation der Mitarbeitenden voraus. Zentral an diesem Konzept sind Empowerment von Mitarbeitenden und Ressourcenfokussierung (Bamberg, Ducki & Metz, 2011).

Die Glas Trösch AG möchte ein übergeordnetes Konzept, dies würde eher für den Begriff Gesundheitsmanagement sprechen. Jedoch wurde mit dem Job-Demands-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2007), welches einen Schwerpunkt auf Ressourcen legt und den Handlungsfeldern (Krause, 2010), welche beispielsweise auch psychosoziale Aspekte beinhalten, theoretische Grundlagen gewählt, die eher der betrieblichen Gesundheitsförderung entsprechen. Aus diesem Grund, wird in vorliegender Arbeit von BGF gesprochen, obschon sich im Ergebnis mit Sicherheit Aspekte beider Konzepte finden lassen.

3. Untersuchungskontext

Unter diesem Kapitel wird die Glas Trösch AG kurz vorgestellt und die Besonderheiten der einzelnen Betriebe der *Verarbeitung Schweiz* dargestellt.

3.1. Glas Trösch Holding AG

Die Glas Trösch Holding AG ist ein Familienunternehmen, welches heute in vierter Generation geführt wird. Es wurde 1905 gegründet und ist seither stetig gewachsen. Die Holding umfasst 63 Betriebe in folgenden Ländern: Schweiz, Deutschland, Frankreich, Polen, Moldawien und Ukraine. Über alle Betriebe gesehen, werden zirka 4800 Mitarbeitende beschäftigt. Die Glasprodukte sind vielfältig. In Deutschland, Frankreich und Polen stehen sogenannte Floatwerke, die Flachglas herstellen, welches als Grundlage für die weitere Verarbeitung dient. Weiter gibt es Betriebe, welche sich auf Glasbeschichtungen oder Solarglas oder Brandschutzglas spezialisiert haben. Unter dem Zweig *Verarbeitung Schweiz,* welcher für diese Arbeit zentral ist, wird Isolierglas unter anderem zur Fensterherstellung produziert und Verbundsicherheitsglas (VSG) und Einscheibensicherheitsglas (ESG) für den Exterieur- wie Interieurbereich verarbeitet. Ein weiterer Zweig nennt sich Automotive. In diesen Betrieben werden Glasscheiben für Auto, Zug und Flugzeug hergestellt.

Die Glas Trösch AG ist dezentral organisiert. Das heisst, sie lässt den einzelnen Betrieben in den meisten Belangen absolute Freiheit und gibt gewisse Leitplanken bezüglich Corporate Design, Budget, Umsatz und Gewinn vor. Gleichzeitig stellt die Holding Dienste zur Verfügung. So werden beispielsweise die Buchhaltung, die Lohnabrechnung sowie auch die IT zentral zur Verfügung gestellt. Des Weiteren gibt es einen Sicherheits- und Qualitätsbeauftragten, ein Team für die Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen sowie eine Ansprechperson für Personalfragen. Die Betriebe können diese Dienstleistungen jederzeit beanspruchen, müssen aber nicht.

Ebenfalls stellt die Glas Trösch AG ein internes Seminar- und Kursprogramm zur Verfügung, welches hauptsächlich Seminare, Kurse und Trainings zu den Themen Verkauf und Führung beinhaltet.

3.2. Besonderheiten der Betriebe *Verarbeitung Schweiz*

Mit *Verarbeitung Schweiz* ist ein Zweig der Glas Trösch AG gemeint. Dieser Zweig umfasst 15 Betriebe, welche Glas verarbeiten. Dabei handelt es sich um die Herstellung von Verbundsicherheitsglas (VSG), Einscheibensicherheitsglas (ESG) und Isolierglas. VSG und ESG werden für den Interieur- und Exterieurbereich hergestellt, wobei es Betriebe gibt, die sich ausschliesslich auf Interieurglas spezialisiert haben und die

Montage ebenfalls übernehmen. Isolierglas kommt hauptsächlich in Zusammenhang mit Fenstern und Fassaden zum Einsatz.

In den meisten der befragten Betriebe kommt es zu saisonalen Auftragsschwankungen, wie sie in der Baubranche üblich sind.

Bei den 15 Betrieben handelt es sich um kleine und mittlere Produktionsbetriebe, welche zwischen 21 und 139 Mitarbeitende beschäftigen. Wobei es fünf Betriebe mit bis zu 60 Mitarbeitenden hat. Acht Betriebe beschäftigen zwischen 61 und 100 Mitarbeitende sowie zwei Betriebe plus die Glas Trösch Holding AG weisen je mehr als 100 Mitarbeitende auf. Durch die relativ geringen Mitarbeiterzahlen zeigen die Betriebe flache Hierarchien. Die Belegschaft der Produktion besteht in grossen Teilen aus An- und Ungelernten. Wobei unter den Angelernten auch die Personen zu finden sind, die eine Lehre gemacht haben, jedoch bei Glas Trösch eine berufsfremde Tätigkeit ausüben. Ebenfalls bringt ein beachtlicher Teil der Beschäftigten in der Produktion ein Migrationshintergrund mit. Im Durchschnitt sind zwei Drittel der Beschäftigten in der Produktion und ein Drittel im Büro tätig. Die Standorte der Betriebe sind in der ganzen Schweiz verteilt. Sie sind zu finden in Bulle (zwei Betriebe), Bolligen, Steffisburg, Bützberg (fünf Betriebe plus Holding), Pratteln, Oberkulm, Volketswil, St. Gallen (zwei Betriebe) und Malans.

Wie unter Absatz 3.1 erwähnt, sind die Geschäftsführer in den meisten Belangen der Geschäftsführung frei. So ist es auch ihnen überlassen, ob sie Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung aufnehmen wollen oder nicht. Die Glas Trösch AG hat bisher keine diesbezüglichen, spezifischen Massnahmen angeboten und auch kein Konzept vorgelegt wie das beispielsweise bei Sicherheit und Qualität sowie den kontinuierlichen Verbesserungsprozessen der Fall ist. Detaillierte Angaben zu den einzelnen Firmen finden sich im Anhang E.

4. Theoretischer Bezugsrahmen

Damit die Glas Trösch AG geeignete Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung anbieten kann, ist es wichtig die Firmen, deren Arbeitsplätze und Arbeitsanforderungen sowie Arbeitsressourcen besser kennenzulernen und dadurch allfällige Schwierigkeiten aufdecken zu können. Das Job Demands-Resources Modell (JDR-Modell) von Bakker und Demerouti (2007) verbindet diese beiden Dimensionen und leitet Vorhersagen zur Gesundheit und zur Motivation der Mitarbeitenden ab, welche gerade in kleinen und mittleren Betrieben für einen langfristigen Erfolg im Vordergrund stehen (Packebusch, 2011). Des Weiteren hebt das JDR-Modell zwei psychologische Prozesse hervor, welche die Mitarbeitendengesundheit und somit auch das Ergebnis des Betriebes beeinflussen und unter Absatz 4.1 näher beschrieben werden. Als weitere theoretische Grundlagen für die Erhebung, Auswertung und Massnahmenableitung dienen das Label *Friendly Workspace* von Gesundheitsförderung Schweiz sowie Handlungsfelder des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Nachfolgend werden diese theoretischen Grundlagen erläutert und dargestellt.

4.1. Job Demands-Resources Model

Das Job Demands-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2007) geht davon aus, dass jeder Beruf spezifische Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen hat und somit auch spezifische Risikofaktoren, die zu einer Belastung oder zu Stress führen können. Somit kann das JDR-Modell (vgl. Abbildung 1) berufsübergreifend eingesetzt werden. Unter Arbeitsanforderungen können mentale, emotionale, soziale, physische oder andere Aspekte verstanden werden, die auf Dauer zu einer Belastung führen können (ebd.). Auf einen Produktionsbetrieb bezogen, könnten dies Tragen schwerer Gegenstände, Stehen in unnatürlicher Haltung (*physische Anforderung*en), Unstimmigkeiten im Team (*soziale Anforderungen*) oder qualitative Unterforderung durch monotone oder uninteressante Arbeiten (*mentale Anforderungen*) sein. Hier ist festzuhalten, dass Arbeitsanforderungen in diesem Modell nicht grundsätzlich als negativ verstanden werden. Es kommt auf die Intensität an, in der diese Anforderungen erlebt werden. So sind zum Beispiel länger andauernde Arbeitsüberlastung oder besonderer Effort kombiniert mit nicht vollständiger Erholung als negativ zu werten, was sich laut dem Modell auch entsprechend auf das Firmenergebnis auswirkt (ebd.). Durch den Einsatz von Ressourcen wird laut dem Modell das Ziel erreicht, die Arbeitsanforderungen und die damit verbundenen psychischen und physischen Kosten zu reduzieren und / oder die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden zu stimulieren (ebd.). Bei den Arbeitsressourcen handelt es sich um Unterstützung, Wertschätzung, Autonomie, Rückmeldung und Partizipation gegenüber den Mitarbeitenden. Ressourcen – so besagt das Modell – sind auf jeder Stufe der

Organisation zu finden. Bezogen auf Produktionsbetriebe werden in der vorliegenden Arbeit unter der Ressource *Unterstützung* soziale Hilfestellungen durch Arbeitskollegen und Vorgesetzte (z.B. Sitzungen, gemeinsame Pause, Events), die persönliche und fachliche Förderung sowie Ernährungs- und Bewegungsangebote gezählt. Die Ressource *Wertschätzung* umfasst hier jede Art von Anerkennung, sei das ein persönlicher Dank, ein wertschätzender Umgang von Führungskräften mit den Mitarbeitenden oder unter den Mitarbeitenden. Unter *Autonomie* werden Handlungs- und Entscheidungsspielräume verstanden, wie beispielsweise die Selbstabsprache bezüglich Arbeitszeiten. Mitarbeitergespräche, Informationsveranstaltungen und Massnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiterzufriedenheit werden der Ressource *Rückmeldung* zugeordnet. Die Ressource *Partizipation* kann in Produktionsbetrieben heissen, Ideen der Mitarbeitenden einzuholen und umzusetzen. Unter *organisationalen Arbeitsanforderungen* werden in der vorliegenden Arbeit Rahmenbedingungen wie beispielsweise Arbeitszeiten, Arbeitsplatz und betriebliche Besonderheiten verstanden.

Duale Prozesse

Eine zentrale Annahme des JDR-Modells (Bakker & Demerouti, 2007) ist, dass Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen zwei psychologische Prozesse hervorrufen. Dies ist zum einen der Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung, welcher entsteht wenn die Arbeitsanforderungen chronisch überhöht sind. Dies führt mit der Zeit zum Abbau von Energieressourcen und zu gesundheitlichen Problemen. Zum anderen beginnt der Motivationsprozess mit der Verfügbarkeit von Arbeitsressourcen, welche die Motivation von Mitarbeitenden in Form von Arbeitsengagement, positiven Resultaten und organisationalem Commitment positiv beeinflussen. Arbeitsressourcen können intrinsisch oder extrinsisch motivieren. Motivieren Arbeitsressourcen intrinsisch, fördern sie die Entwicklung und das Lernen von Mitarbeitenden. Motivieren die Arbeitsressourcen extrinsisch werden sie als Instrument gesehen, welches hilft, die Arbeitsziele zu erreichen. Bakker und Demerouti (2007) weisen weiter darauf hin, dass Arbeitsressourcen auch andere Bedürfnisse wie Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit befriedigen. Zum Beispiel unterstützt eine angemessene Rückmeldung das Lernen und dadurch kann die fachliche Kompetenz gesteigert werden. Hingegen stillen Entscheidungsspielraum und soziale Unterstützung eher die Bedürfnisse nach Autonomie und Zugehörigkeit. Sowohl durch die Befriedigung der Bedürfnisse als auch durch das Erreichen der Arbeitsziele führen Arbeitsressourcen zu Engagement, wogegen das Fehlen dieser eher eine zynische Einstellung hervorrufen kann (ebd.).

Interaktion zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen

Als Nebeneffekt halten Bakker und Demerouti (2007) fest, dass die Interaktion zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen die Entstehung von Arbeitsbelastung

beeinflussen. Das heisst, verschiedene Arbeitsressourcen haben eine puffernde Wirkung auf unterschiedliche Arbeitsanforderungen und somit auf die Arbeitsbelastung. Welche Ressource auf welche Anforderung puffernd wirkt, ist abhängig von den spezifischen Arbeitscharakteristiken. Als wohl bestbekannte situationale Ressource wird von Bakker und Demerouti (2007) die soziale Unterstützung genannt. Sie sind überzeugt, dass eine gute Beziehung zum Vorgesetzten die Arbeitsanforderungen lindern kann, weil Wertschätzung und Unterstützung durch den Vorgesetzten die Perspektive des Arbeitnehmenden verändert. Autonomie als weitere Ressource wird als entscheidend für die Gesundheit des Arbeitnehmenden angegeben. Des Weiteren werden konstruktives Feedback sowie angenehme Kommunikation als Ressourcen angeführt, die helfen Problemen vorzubeugen.

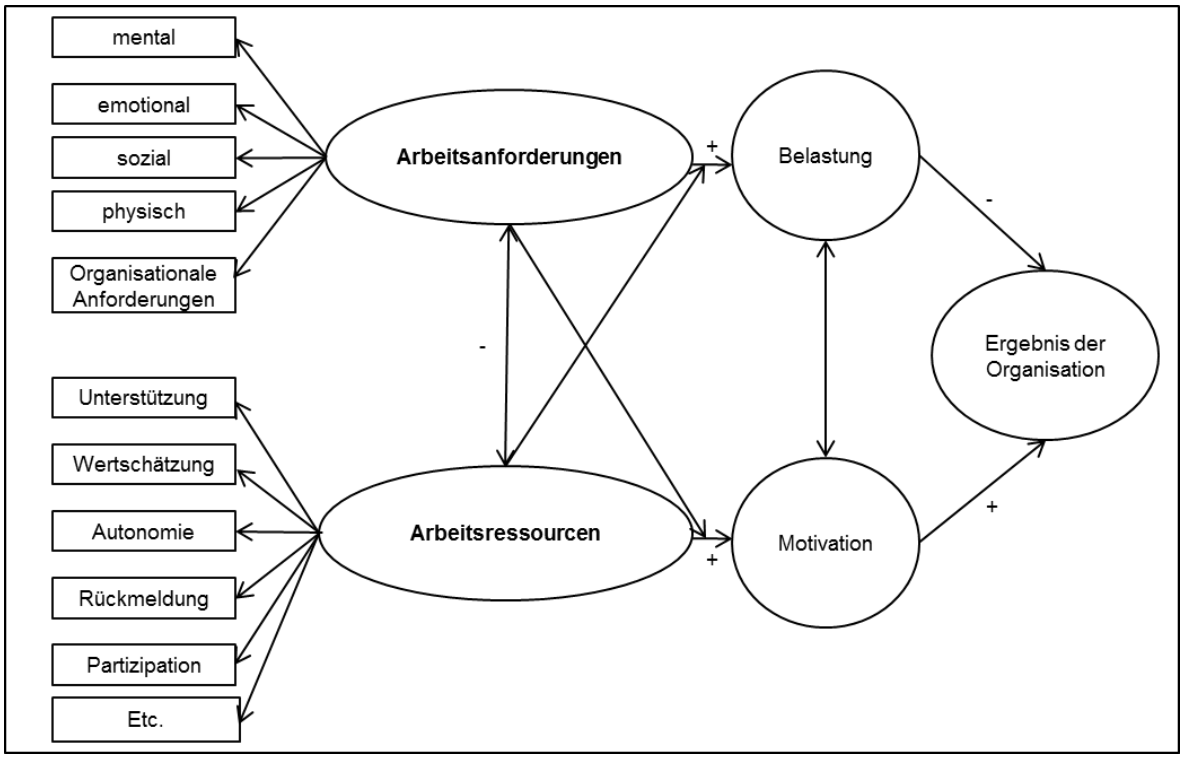


Abbildung 1: Grafische Darstellung des Job-Demands-Resources Modells (Bakker & Demerouti, 2007)

In Abbildung 2 wird aufgezeigt, dass ein hoher Grad an Ressourcen eine hohe Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden zur Folge hat und dies ungeachtet der Arbeitsanforderungen. Sind die Ressourcen nur gering verfügbar, hat dies eine geringe beziehungsweise eine durchschnittliche Arbeitsmotivation zur Folge. Die verfügbaren Ressourcen sind zentral in der Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeitenden.

Ressourcen	Hoch	Geringe Belastung Hohe Motivation	Durchschnittliche Belastung Hohe Motivation
	Gering	Geringe Belastung Durchschnittliche Motivation	Hohe Belastung Geringe Motivation
		Gering	Hoch
		Anforderungen	

Abbildung 2: Vorhersagen des Job Demands-Resources Modells basieren auf Interaktionseffekten (Bakker & Demerouti, 2007, S. 320)

4.2. Kriterien und mögliche Handlungsfelder des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Gesundheitsförderung Schweiz hat für betriebliche Gesundheitsförderung ein Qualitätssiegel entwickelt, welches kleine und mittlere Unternehmen auszeichnet, die Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung als Bestandteil des Unternehmensmanagements sehen und diese erfolgreich umsetzen. Das Label heisst Friendly Work Space[1] und kann in zwei Stufen erlangt werden:

- Stufe 1 bescheinigt, dass die Kriterien teilweise umgesetzt werden
- Stufe 2 bestätigt die vollständige Erfüllung der Kriterien

Die Beurteilung basiert auf Qualitätskriterien, welche die Bereiche betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik, Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation, Planung von betrieblichem Gesundheitsmanagement, soziale Verantwortung, Umsetzung von betrieblichem Gesundheitsmanagement sowie Gesamtevaluation von betrieblichem Gesundheitsmanagement umfassen. Eine Wegleitung zu den Qualitätskriterien vereinfacht die Handhabung, zudem stellt die Website www.kmu-vital.ch einen dazu passenden Instrumenten-Baukasten für betriebliche Gesundheitsförderung zur Verfügung. Die Qualitätskriterien dieses Labels dienten der Entwicklung des in vorliegender Arbeit eingesetzten Interviewleitfadens sowie der Ableitung geeigneter Massnahmen.

Handlungsfelder der betrieblichen Gesundheitsförderung werden in der Literatur unterschiedlich eingeteilt und beschrieben, was einerseits die Übersicht erschwert, andererseits die Möglichkeit bietet, dem Untersuchungsgegenstand situationsadäquat

[1] http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pages/Betriebliche_Gesundheitsfoerderung/Tipps_Tools/label/unser_anliegen.php?lang=d

angepasste Modelle anführen zu können. Am meisten findet sich die Einteilung von verhaltens- und verhältnisorientierten Massnahmen. Unter verhaltensorientierten Massnahmen werden im Allgemeinen Trainings oder Seminare verstanden, die den Mitarbeitenden auf gesundes Verhalten schulen. Die Verhältnisorientierung setzt auf Massnahmen der Arbeitsgestaltung und strukturelle Organisationsveränderungen, um die Arbeitsbedingungen gesundheitsfördernd zu gestalten (vgl. z.B. Ducki, 1998; Klotter, 1999; Ulich & Wülser, 2010). Wobei Ulich und Wülser (2010) die beiden Felder wie folgt festhalten:

- Verhaltensorientierung, bei der einzelne Personen und ihr Verhalten im Zentrum stehen (personenbezogene Massnahmen)
- Verhältnisorientierung, bei der Arbeitssysteme und Personengruppen fokussiert werden (bedingungsbezogene Massnahmen)

Eine Einteilung in vier Handlungsfelder findet sich bei Uhle und Treier (2011):

- Das Individuum, wobei es darum geht dem Einzelnen gesundes Verhalten zu vermitteln.
- Die Organisation, bei der Themen wie Führung, Unternehmenskultur und Werte, Vertrauenskultur, Ressourcen gefördert werden.
- Die Arbeitsbedingungen zur Sicherstellung von Sicherheitsstandards, Ergonomie, Arbeitsgestaltung (z.B. Handlungsspielraum) und Arbeitsorganisation.
- Die Umwelt, welche familienfreundliche Arbeitsbedingungen und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die psychosoziale Gesundheit der Mitarbeitenden unterstützt.

Eine ebenfalls vierfeldrige Aufteilung, welche die verhaltens- und verhältnisorientierten Massnahmen in allgemeine gesundheitsbezogene Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und in arbeitsbezogene Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung unterteilt, findet sich in Bauer (Bauer & Schmid, 2008):

- Beispiele gesundheitsbezogener Massnahmen auf der Verhaltensebene sind Kurse zu Bewegung, Ernährung, Entspannung.
- Beispiele gesundheitsbezogener Massnahmen auf der Verhältnisebene sind Rahmenbedingungen wie Fitnesscenter, gesundes Kantinenessen oder Ruheräume.
- Beispiele arbeitsbezogener Massnahmen auf der Verhaltensebene beinhalten Personalentwicklung im Sinne vom Umgang mit dem Arbeitsplatz und Arbeitsmitteln oder Führungsverhalten.

- Als Beispiele arbeitsbezogener Massnahmen auf der Verhältnisebene werden Personalführung, -einsatz und Arbeitsgestaltung genannt.

Diese drei Beispiele stehen stellvertretend für die angesprochene Heterogenität in der Begriffsbildung. Der Ausdifferenzierungsgrad ist im Allgemeinen für einen guten Überblick genügend, für die vorliegende Arbeit wird eine verfeinerte Betrachtungsweise, nämlich die Handlungsfelder betrieblicher Gesundheitsförderung nach Krause (2010) zu Grunde gelegt. Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung werden von diesem Autor in fünfzehn Handlungsfelder eingeteilt. Für die vorliegende Arbeit wurden diese Handlungsfelder aus pragmatischen Gründen der Stichprobe angepasst (vgl. Abbildung 3), indem Bereiche zusammengelegt, umbenannt oder gestrichen wurden. Die Analyseeinheiten bestehen aktuell aus zwölf Handlungsfeldern. Weggefallen sind die umfassende Betreuung mit elektronischen Programmen, um Mitarbeitende bei beruflichen und privaten Problemen zu beraten sowie die Steuerungstools in Form von Frühwarn- oder Kennzahlensystemen. Diese Aspekte wurden nicht in den Erhebungskatalog für die vorliegende Arbeit aufgenommen, weil sie für kleine Betriebe im Allgemeinen als obsolet bezeichnet werden können und für den hier untersuchten Praxispartner keine Rolle spielen. In der Folge werden nun die hier verwendeten zwölf Handlungsfelder beschrieben.

Unter *Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie und Hygiene* werden alle präventiven Massnahmen verstanden, die zur Vorbeugung von Berufsunfällen und Berufskrankheiten eingesetzt werden. Die diesbezüglichen Pflichten von Arbeitgebenden und -nehmenden finden sich in den EKAS[2]-Richtlinien.

Alle arbeitsmedizinischen Massnahmen wie beispielsweise das Vorhandensein von Betriebssanitätern, Listen von Notfallnummern, Erste-Hilfekasten oder das Angebot regelmässiger Gesundheitschecks sowie spezifische Beratungen (z.B. Schulden, Alkohol-, Medikamenten- oder Drogensucht, Beratungsstelle für sexuelle Belästigung oder Mobbing) werden im Feld *Arbeitsmedizinische Betreuung, Gesundheitschecks, problemspezifische Beratung* zusammengefasst.

Personalpolitik beschäftigt sich mit allen Themen rund um die Mitarbeitenden. Im vorliegenden Kontext umfasst dies hauptsächlich das Vorgehen bei der Rekrutierung. Zentral ist, ob beim Auswahlverfahren Mittel wie zum Beispiel Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Schnuppertag und Probezeitgespräch eingesetzt werden, die helfen,

[2] EKAS ist die Abkürzung für Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit. Abzurufen unter http://www.ekas.admin.ch/index-de.php?frameset=11 [30.1.2012]

jenen Bewerbenden auszuwählen, der am besten zu der Aufgabe passt. Des Weiteren gehören Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen sowie Bestrebungen bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit dazu.

Personalentwicklung, Verhaltensprävention werden hier ein wesentliches Gewicht beigemessen, weshalb es separat aufgeführt wird, obschon dies als Teil der Personalpolitik gesehen werden kann. Personalentwicklung kann heissen, regelmässig zu prüfen, ob die Fähigkeiten der Mitarbeitenden noch mit ihren Aufgaben übereinstimmen oder deren individuellen und sozialen Kompetenzen zu fördern. Ebenfalls umfasst es generelle Entwicklungsmöglichkeiten wie Seminare, Kurse, Weiterbildungen oder die Erweiterung des Arbeitsfeldes. Für Führungskräfte könnten Kurse der betrieblichen Gesundheitsförderung vorgesehen sein. Unter Massnahmen der Verhaltensprävention sind zum Beispiel Stress-, Selbst- und Zeitmanagementkurse zu verstehen.

Das Themenfeld *Gesundheitsförderung mit Fokus auf Verhältnisprävention* umfasst alle Massnahmen, die dazu dienen die Arbeit aus technischer und organisatorischer Sicht gesundheitsfördernd zu gestalten. Dies kann beispielsweise Arbeitsmittel, Abläufe oder Arbeitsaufgaben betreffen.

Unter dem Aspekt *Führungsaufgabe Gesundheit* wird die Art der Führung oder der Führungsstil verstanden. Ein besonderer Fokus liegt darauf, ob die Führungsperson die Mitarbeitenden in irgendeiner Form partizipieren lässt, und ihnen zudem regelmässig Feedback und Wertschätzung bezüglich ihrer Arbeit zukommen lässt.

Der Kern eines *Fehlzeitenmanagements* ist nebst der Erfassung und systematischen Auswertung der Fehlzeiten, Gespräche nach jeder Fehlzeit durchzuführen und allenfalls Massnahmen einzuleiten. Schwerpunkte dabei sind die Motivation des Mitarbeitenden, die Bestimmung geeigneter Massnahmen und des weiteren Vorgehens. Die Gespräche finden je nach Ausmass der Fehlzeiten alleine mit dem direkten Vorgesetzten oder im Beisein einer Person der Personalabteilung statt. Bei der *Wiedereingliederung* steht der Umgang mit längeren Absenzen im Fokus. Hier stellt sich die Frage, ob ein klares Vorgehen definiert wurde in welchem die Verantwortlichkeiten und Schnittstellen aufgezeigt sind, aber auch wie während der Absenz Kontakt gehalten und der Wiedereinstieg gestaltet wird.

Arbeitszeitregelung und *Life-Domain-Balance (LDB)* werden in einem Feld zusammengefasst, weil die Arbeitszeitregelung einen wesentlichen Einfluss auf die LDB hat. So erlauben flexible Arbeitszeiten individuelle Einteilung und somit eine Abstimmung auf die persönliche Situation. Life-Domain-Balance umfasst allerdings noch mehr. So zum

Beispiel die Möglichkeit von Teilzeitarbeit, eine langfristige Einsatzplanung oder Kinderbetreuungsangebote.

Soziale Beziehungen fördern und Konfliktlösungen unterstützen gehört sowohl zu den Führungsaufgaben wie auch zum Betriebsklima. Beziehung fördern, kann heissen Gefässe zu haben in denen ein regelmässiger Austausch und Abstimmung stattfinden oder Anlässe zu organisieren, in denen sich die Mitarbeitenden in einem Kontext ausserhalb der Arbeit kennenlernen können, was das Betriebsklima, das Zusammengehörigkeitsgefühl und ebenso die Arbeit selbst positiv beeinflussen kann. Konfliktlösungen können von Vorgesetzten und Mitarbeitenden gefördert werden, sei es durch ein Angebot von Klärungsgesprächen seitens der Vorgesetzten oder durch diesbezügliche Schulungen für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen.

Unter *Ernährungs- und Bewegungsangeboten* werden die interne Möglichkeit der Verpflegung (Kantine, Pausenraum, Fruchtkörbe, Wasserspender etc.) sowie der körperlichen Aktivität verstanden. Die Bewegung kann beispielsweise gefördert werden durch die Verteilung von Schrittzählern, dem Angebot von Betriebssport oder finanzieller Beteiligung am Fitnessabonnement.

Zeitlich begrenzte Gesundheitsprojekte und – aktionen beinhalten Gesundheitstage oder Projekte wie Bike to Work[3] oder dem Gehwettbewerb Tappa[4].

Mit z*ielgruppenspezifischen Massnahmen* sind Massnahmen gemeint, die sich auf einen spezifischen Teil oder Gruppierung der Belegschaft beschränkt. Das können beispielsweise An- und Ungelernte, Mitarbeitende mit Migrationshintergrund, Raucher, Verkaufsmitarbeitende, Speditionsmitarbeitende oder ähnliche Gruppierungen sein. Mögliche Interventionen sind spezifische, auf das Ausbildungsniveau angepasste Schulungen zu fachlichen oder gesundheitsbezogenen Themen. Speziell für Mitarbeitende mit Migrationshintergrund könnten Sprachkurse oder spezifische Betreuungsangebote (z.B. Aufklärung über das Funktionieren des Gesundheitssystems in der Schweiz, Patenprinzip für Mitarbeitende mit Migrationshintergrund) im Fokus sein.

Es ist wichtig hier zu erwähnen, dass die oben genannten Interventionen nur Beispielcharakter haben, denn bei betrieblicher Gesundheitsförderung ist es zentral, dass

---

[3] Bike to work ist ein Projekt, welches unter anderem von Pro Velo Schweiz und der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt (SUVA) initiiert wurde. http://www.biketowork.ch/ [30.01.2012]

[4] Tappa wird für Firmen ab 250 Mitarbeitenden angeboten, in vorliegendem Fall müsste sich die Holding für den Gehwettbewerb anmelden. www.tappa.ch [24.04.2012]

die Interventionen auf den Betrieb abgestimmt sind und idealerweise unter Beteiligung der Mitarbeitenden erarbeitet und ausgewählt werden.

Abbildung 3: Übersicht der Handlungsfelder in Anlehnung an Krause (2010)

5. Aktueller Forschungsstand

Im folgenden Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand der betrieblichen Gesundheitsförderung im Speziellen bezüglich Klein- und Kleinstbetrieben, bildungsfernen Mitarbeitenden sowie in Bezug auf Mitarbeitende mit Migrationshintergrund dargestellt. Da die Auftraggeberin an den Kosten interessiert ist, wird als letzter Abschnitt dieses Kapitels noch auf dieses Thema eingegangen. In den grau hinterlegten Textstellen wird der Bezug zur vorliegenden Arbeit hergestellt.

5.1. Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstbetrieben

Die bisherige Forschung im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung für Klein- und Kleinstunternehmen wird von Beck (2010) quantitativ und qualitativ als wenig ergiebig und stringent bezeichnet. Es liessen sich dennoch einige Untersuchungen finden, welche Anhaltspunkte zu BGF in Klein- und Kleinstbetrieben liefern. Daraus wurden relevante Inhalte für vorliegende Arbeit extrahiert.

Packebusch (2011) hält fest, dass ein ganzheitlicher Ansatz betrieblicher Gesundheitsförderung für Klein- und Kleinstbetriebe sehr wichtig ist, da oft Fachwissen und finanzielle Ressourcen fehlen sowie der Arbeits- und Gesundheitsschutz oft als Kostenfaktor anstatt als Investition angesehen wird. Zu beachten sind des Weiteren die Betriebseigenschaften kleiner Betriebe. Klein- und Kleinstunternehmen weisen eine familiäre Struktur mit flacher Hierarchie, kurzen Kommunikationswegen (Fromm & Pröll, 2000) und einem hohen Mass an Flexibilität (Mugler, 1998), welche gut qualifizierte Mitarbeitende voraussetzt, auf. Auch hätten Mitarbeitende in Kleinbetrieben einen relativ hohen Entscheidungs- und Handlungsspielraum, was Fromm und Pröll (2000) als Ressource für gesundheitsfördernde Aufgaben ansehen, da dies eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeitenden ermöglicht. Typischerweise werden in kleinen Betrieben die Aufgaben in Personalunion übernommen, beispielsweise übernimmt der Unternehmer die Verantwortung von der Kundenakquise über die Produktion bis hin zum Verkauf und der Rechnungsstellung (ebd) und bringt auf diese Weise seine eigene Arbeitsleistung in den Betrieb ein (Mugler, 1998), was neben anderen Faktoren (siehe unten) für die Betriebskultur und das Arbeitsklima prägend sein kann. In kleinen Betrieben ergibt sich allein aus der Betriebsgrösse eine soziale Transparenz, eine stärkere gegenseitige Abhängigkeit der Mitarbeitenden, eine Tendenz zu funktionierenden Beziehungen und reale Chancen ein gutes Betriebsklima zu erlangen. Dies deshalb, da in kleinen Betrieben individuelle Wünsche und Bedürfnisse eher geäussert und berücksichtigt werden können. Durch die Grösse des Betriebes kommt es jedoch auch zu einer höheren sozialen Verpflichtung (Fromm & Pröll, 2000).

Durch die flache Hierarchie seien Kleinbetriebe stark geprägt von den Inhabern. Dies hat zur Folge, dass es von deren persönlichen Einstellung zum Thema Gesundheit (Kriener, 2003), ihrer Motivation, möglichen Befürchtungen und vorhandenen Ressourcen (Beck 2011) sowie deren Führungsstil (vgl. Beck, 2011; Fromm & Pröll, 2000) abhängt, ob betriebliche Gesundheitsförderung einen Platz im Unternehmen findet. Betriebsräte sind in Klein- und Kleinstbetrieben nicht üblich und eine funktionierende Mitbestimmung meist vollständig fehlend. So werden die Anliegen der Belegschaft im Allgemeinen nicht durch ein Gremium vertreten, was dem Inhaber entsprechend mehr Gewicht verleiht (Beck, 2011), denn die Mitarbeitenden müssen in diesen Strukturen ihre Interessen und Ansprüche direkt und meistens einzeln vor der Unternehmensleitung durchzusetzen versuchen. Der Mangel an einer Struktur, welche die Mitarbeitendeninteressen auch bezüglich Gesundheit vertreten würde, wirkt sich ebenfalls negativ auf die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen aus (Fromm & Pröll, 2000). Die oben erwähnten kurzen Kommunikationswege werden allerdings als Ressourcen betrachtet, denn relevante Themen wie beispielsweise Gesundheitsthemen können von allen Hierarchiestufen einfach eingebracht und diskutiert werden (Fromm & Pröll, 2000). Laut Kuhn (1997) stellen die eingeschränkten Ressourcen das Hauptproblem bei der Einführung von BGF in Kleinunternehmen dar. Kleine Unternehmen stehen unter hohem ökonomischem Druck und verfügen kaum über finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen für BGF-Massnahmen. Im Vordergrund steht die Existenzsicherung und nicht Themen der betrieblichen Gesundheitsförderung (Kuhn, 1997).

Gründe, weshalb BGF in Kleinbetrieben jedenfalls in der Schweiz noch wenig verbreitet ist – in Österreich ist betriebliches Gesundheitsmanagement eine tragende Säule der Präventionsleistung der gesetzlichen Krankenkasse - sehen Fromm und Pröll (2000) in einer generellen Skepsis, welche die Unternehmer gegenüber diesem neuen Konzept hegen. Sie haben Bedenken, dadurch an Autonomie zu verlieren und einer Überformalisierung ausgesetzt zu werden, was ihrer oft pragmatischen, wenig bürokratischen Vorgehensweise widerspricht. In Kleinbetrieben scheint darüber hinaus ein Informationsdefizit zu bestehen (Bechmann et al, 2011) oder überhaupt nur schon der Begriff betriebliches Gesundheitsmanagement nicht bekannt zu sein (Hetzel, Flach, Weber & Schian, 2006, zit. nach Beck, 2010). Des Weiteren kann bei kleinen Betrieben nicht mit einer Fehlzeitenreduktion argumentiert werden, denn kleine Betriebe weisen oft geringe Fehlzeiten auf. Es geht vielmehr darum nachhaltige BGF-Massnahmen als Garanten guter Leistung, störungsfreier Kooperation und geringer Fluktuation in den Vordergrund zu stellen. Entsprechend sollten den kleinen Betrieben BGF-Instrumente angeboten werden, die ihre Betriebsgrössen und – strukturen adäquat abbilden und ihren spezifischen Bedarf abdecken (Fromm & Pröll, 2000). Ebenso halten Bechmann und

Kollegen (2011) fest, dass ein besseres Informationsmanagement über bestehende Angebote, Netzwerke für einen regelmässigen Erfahrungsaustausch, die verstärkte Partizipation der Mitarbeitenden, regelmässige Führungskräfteschulungen (in Betrieben mit Spannungen und Konflikten), sowie gute Praxisbeispiele aus der Region oder Branche sehr wichtig sind.

Die meisten Betriebe der Glas Trösch AG insbesondere der *Verarbeitung Schweiz* zählen zu den Klein- und kleinen Mittelbetrieben. Auch wenn die Betriebe einer Holding angehören, haben sie kleinbetriebliche Strukturen und brauchen deshalb entsprechende, ihrer Betriebsgrösse und –struktur angepasste BGF-Instrumente.

5.2. Betriebliche Gesundheitsförderung für bildungsferne Mitarbeitende

Als besondere Zielgruppe soll im Rahmen dieser Arbeit Mitarbeitende mit geringen beruflichen Qualifikationen betrachtet werden. Un- oder angelernt heisst in diesem Zusammenhang, dass die Person entweder keinen Berufsabschluss hat oder eine berufsferne Tätigkeit ausführt (Busch et al., 2009). In Produktionsbetrieben fallen typische Tätigkeiten für un- und angelernte Mitarbeitende an. Diese Tätigkeiten weisen Merkmale auf wie geringe Autonomie, hohe körperliche und psychosoziale Belastung, geringe kognitive Anforderungen und geringe Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Busch, 2011; Busch & Ducki, 2011). Dies gilt für Schicht- und Nachtarbeit wie auch für monotone Tätigkeiten. Als typischer Arbeitsbereich wird unter anderen die Produktion genannt (ebd.). Ebenfalls weisen Personen dieser Zielgruppe eine geringere gesundheitsbezogene Kontrollüberzeugung auf als Personen mit beruflichen Qualifikationen. Vereint mit der hohen psychosozialen und physischen Belastung steigt die Wahrscheinlichkeit physisch oder psychisch zu erkranken ebenso wie das relative Sterberisiko (vgl. Busch, 2011; Busch & Ducki, 2011). Die Tatsache, dass das Gesundheitsverhalten bildungsabhängig ist, unterstützt diesen Umstand zusätzlich (vgl. Busch, 2011; Busch et al., 2009).

Ungelernte Tätigkeiten werden über alle Branchen gesehen, in etwa zu gleichen Teilen von Frauen und Männern ausgeübt. Wobei in der Produktion mehr ungelernte Männer tätig sind. Eine Schwierigkeit für un- und angelernte Mitarbeitende ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dies gilt im Besonderen für Frauen, denn sie sind oft in Teilzeit angestellt, was sie teilweise dazu zwingt mehrere Teilzeitbeschäftigungen gleichzeitig anzunehmen und diese mit der Familienarbeit zu vereinbaren, was zu einer deutlichen Mehrbelastung und damit einhergehendes ungünstiges Gesundheitsverhalten führt (Busch, Staar, Aborg, Roscher & Ducki, 2010). Ebenfalls ist festzuhalten, dass un- und

angelernte Mitarbeitende stärker von Arbeitslosigkeit bedroht sind als Mitarbeitende mit einem Berufsabschluss (Busch, 2011).

Für die vorliegende Arbeit ist diese Zielgruppe zentral, da es sich bei den untersuchten Betrieben um kleine Produktionsbetriebe handelt, bei welchen die Belegschaft hauptsächlich aus an- und ungelernten Personen besteht.

5.3. Betriebliche Gesundheitsförderung für Mitarbeitende mit Migrationshintergrund

Die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen sowie die Vereinbarung der Personenfreizügigkeit gegenüber Personen aus Staaten der Europäischen Union führten in den letzten Jahre zu einer Zunahme von Arbeitsmigranten. War der Ausländeranteil in der Schweiz beispielsweise 1950 6.1% so sind es 2010 22.4% der gesamten Schweizer Bevölkerung (Bundesamt für Statistik 2010).

Aufgrund des demographischen Wandels und dem zunehmenden Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden sowie für Niedriglohnarbeiten wird Arbeitsmigration auch zukünftig ein Thema bleiben (Hoppe, 2011). Die Tatsache, dass die Schweiz zu den europäischen Ländern gehört, in denen im Verhältnis zur einheimischen Bevölkerungszahl am meisten Ausländerinnen und Ausländer wohnen, unterstützt die Annahme der anhaltenden Arbeitsmigration (Bundesamt für Statistik, 2010). Des Weiteren ist bekannt, dass Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund auch unterschiedliche Vorstellungen von Gesundheit und Krankheit haben, was zu unterschiedlichen Ansichten und Bedürfnissen führen kann (Hoppe, 2011). Ebenfalls sind sprachliche und kulturelle Barrieren, ein begrenztes soziales Netz sowie Wissenslücken über das Schweizerische Gesundheitssystem mögliche Gründe, weshalb Migranten[5] Gesundheitsangebote weniger häufig in Anspruch nehmen (Bundesamt für Statistik, 2007). Ein für die vorliegende Arbeit interessanter Aspekt zeigt sich in der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (Bundesamt für Statistik, 2011). 2010 arbeiteten zirka 6.6% der Arbeitnehmenden schweizerischer Nationalität in den Bereichen Hilfsarbeiten und Produktion wohingegen über 15% der ausländischen Arbeitnehmenden

[5] Die European Agency of Safety and Health at Work (2008) unterscheidet Migranten und Immigranten. So versteht sie unter Migranten Einwanderer, die in Deutschland leben und ursprünglich aus einem anderen Staat der Europäischen Union (EU) stammen. Unter Immigranten werden Einwanderer verstanden, die aus einem Nicht-EU-Staat oder aus einem Land ausserhalb Europa kommen. Da die Schweiz nicht Mitglied der EU ist, wird diese Unterscheidung nicht gemacht und in vorliegender Arbeit ausschliesslich von Migranten gesprochen.

in diesen Bereichen tätig waren. Ein möglicher Grund dafür kann in der oft geringen beruflichen Qualifikation ausländischer Arbeitnehmender liegen. Des Weiteren arbeiten im Verhältnis mehr ausländische Mitarbeitende in Berufen, welche mit einem hohen Gesundheits- und Unfallrisiko einhergehen, wie zum Beispiel in der Produktion (Hoppe, 2011). Die oben genannten Aspekte und die erwähnten Zahlen verlangen geradezu eine auf die kulturelle Diversität ausgerichtete betriebliche Gesundheitsförderung. In Deutschland wurden die Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung laut Hoppe (2011) noch nicht auf die kulturell unterschiedliche Belegschaft angepasst, was ebenso für die Schweiz gelten mag. Besondere Beachtung bei der betrieblichen Gesundheitsförderung sollte im Zusammenhang mit ausländischen Mitarbeitenden deren Kultur und die Differenz zwischen der Kultur des Herkunfts- und des Ziellandes erhalten (ebd.) So beeinflussen die persönlichen Einstellungen und Werte, welche vorwiegend aus der ursprünglichen Kultur übernommen werden, das Verhalten im Zielland. Für Migrierende kann es zu Anpassungsdruck und somit zu Stress kommen, wenn die Kulturen stark differieren, was sich auf die Gesundheit auswirkt. Ebenso beeinflusst der betriebliche Kontext das Verhalten der Mitarbeitenden. So wird in Betrieben in denen kulturelle Heterogenität als Wert betrachtet und Offenheit gegenüber Diversität gelebt wird, weniger von Isolation und Diskriminierung berichtet (ebd.). Ebenfalls berichtet Hoppe (2011) davon, dass Mitarbeitende mit Migrationshintergrund eher in Konflikte mit ihren Arbeitskollegen und Vorgesetzten verwickelt sind als ihre einheimischen Kollegen.

Die Analyse von Arbeitsbedingungen zur Ableitung von BGF-Massnahmen ist bei Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund oft erschwert. Dies zum einen durch sprachliche Barrieren und zum anderen durch die oft geringe Bereitschaft an Befragungen mitzumachen, da bei vielen eine latente Angst vor negativen Konsequenzen vorhanden ist. Deshalb sind ein vorgängiger Vertrauensaufbau, die Betonung der Gewährleistung der Anonymität sowie ein geschützter Rahmen für die Befragung von grösster Wichtigkeit für diese Zielgruppe. Ebenfalls wichtig ist, dass Führungskräfte auf eine kultursensible Führung geschult werden. In grösseren Betrieben können einige Mitarbeitende mit Migrationshintergrund zu interkulturellen betrieblichen Gesundheitslotsen, durch welche möglichst viele der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund erreicht werden sollen, ausgebildet werden (Hoppe, 2011). Abschliessend ist festzuhalten, dass für diese Zielgruppe nur sehr wenige spezifische Informationen vorhanden sind, die Betriebe jedoch als Zugang genutzt werden könnten, um überhaupt an diese Zielgruppe zu gelangen.

Ein wesentlicher Teil der Produktionsmitarbeitenden in den Betrieben der Glas Trösch AG hat einen Migrationshintergrund. Dieser Umstand kann als Chance gesehen werden, an spezifische Informationen bezüglich dieser Zielgruppe, welche scheinbar schwierig zu erreichen ist, zu gelangen, um in einem späteren Schritt spezifische Ableitungen machen und einen Beitrag zur Erhellung des Themas leisten zu können.

5.4. Kosten-Nutzen

In Betrieben interessiert der finanzielle Gewinn einer Investition. Kann der betriebswirtschaftliche Nutzen von BGF nicht eindeutig belegt werden, droht oft eine Kürzung der Mittel oder ein gänzlicher Verzicht auf BGF (Schraub, Stegmaier, Sonntag, Büch, Michaelis & Spellenberg, 2009). Der finanzielle Nutzen von Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu errechnen, ist und bleibt eine Herausforderung. Trotzdem haben verschiedene Autoren (u.a. Zok, 2009; Lück, Eberle & Bonitz, 2009, Kramer & Bödeker, 2008) versucht, eine Kosten-Nutzen-Rechnung zu erstellen, wenn auch teilweise mit Schätzungen an Stelle konkreter Zahlen. Eines haben die Studien gemeinsam: Sie kommen alle zum Schluss, dass BGF der Unternehmung einen wirtschaftlichen Nutzen bringt. Produktionsbetriebe sehen laut Lück und Kollegen (2009) den grössten Nutzen in der Optimierung des Arbeitsschutzes, der Senkung der Lohnfortzahlung durch Reduktion des Personalausfalls und der Steigerung der Produktivität. Diese Ergebnisse gelten ebenso für kleine Produktionsbetriebe (ebd.). Als Erfolgsfaktoren werden die Optimierung von Kommunikations- und Partizipationsprozessen sowie eine positive Beeinflussung der Motivationslage genannt. In diesem Zusammenhang berichten Unternehmen, welche BGF-Prozesse erfolgreich eingeführt haben, eine positive Veränderung der Kommunikation im Betrieb, eine Verbesserung von Organisations- und Arbeitsabläufen sowie der Arbeitsplatzgestaltung und von einer daraus hervorgehenden Produktivitätssteigerung (ebd.). Neben diesen weichen Faktoren liegen aber auch Belege vor, wie harte Faktoren zu messen und sichtbar zu machen sind: Beispielsweise führten Führungskräfteschulungen zu psychosozialen Themen zu positiven Beeinflussungen von physiologischen Stressindikatoren wie beispielsweise das Cholesterol von Mitarbeitenden. Oder Mitarbeitende, in deren Abteilung Gesundheitszirkel durchgeführt werden, berichten von einer wahrgenommenen Verbesserung ihrer Gesundheit (Schraub et al., 2009). Diese Ergebnisse wirken sich direkt oder indirekt auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus und somit positiv auf die Kosten und den Gewinn des Betriebes. Wie bereits erwähnt, gibt es Instrumente zur konkreten Berechnung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses von

Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. So beschreibt Fritz (2009) ein Schätzverfahren zur Aufwand–Nutzen-Analyse, welches sowohl weiche wie auch harte Fakten berücksichtigt und als Ergebnis ein Return on Investment-Wert (ROI) resultiert. Es wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass eine Kombination von subjektiver Akzeptanz, dem geschätzten Aufwand-Nutzen-Verhältnis und harten Leistungsdaten ermöglicht, konkrete, nützliche Massnahmen abzuleiten. Als Basis für eine solche Messung muss allerdings geklärt sein, an welchen Kriterien der ROI gemessen werden soll, was zeigt, dass der ROI eine individuelle, betriebsspezifische Angelegenheit ist. Angelehnt an die „Wunderfrage" von de Shazer[6] wird zur Findung von Erfolgskriterien die Frage gestellt: „Stellen Sie sich vor, es wäre ein Wunder geschehen, unser Projekt wäre optimal gelaufen ohne irgendwelche Störungen, woran würden Sie den Erfolg merken?" (Fritz, 2009, S.112). Sind die Kriterien gefunden, wird die Erhebungsmethode bestimmt, wobei die Effekte in der Regel durch Vorher-Nachher-Messungen sichtbar gemacht werden (ebd.).

Konkrete Berechnungspraxen zum Eruieren des monetären Gewinns stellen Kramer und Bödeker (2008) in ihrem Bericht in Form von vier Kalkulatoren vor, welche als Software erhältlich sind und den ROI zu folgenden vier Massnahmenthemen bestimmen: Alkohol[7]- und Raucherprävention[8], Diabetesprävention[9] sowie ein Kalkulator zur Einschätzung des potentiellen ROI im Hinblick auf die Anwendung unterschiedlicher Krankenversicherungen.[10]

Verschiedene Studien befassen sich mit dem effektiven Kosten-Nutzen-Verhältnis des Returns on Investment. Entsprechend der individuellen Abstimmung der Gesundheitsförderungsmassnahmen und den unterschiedlichen Voraussetzungen der einzelnen Betriebe schwanken die Angaben zwischen 1:2 (Fritz, 2009) und 1:4 (vgl. Lück, et al., 2009; Bonitz, Eberle & Lück, 2007; Kramer et al., 2008). Das bedeutet, dass jeder in betriebliche Gesundheitsförderungsmassnahmen investierte Franken sich innert Jahresfrist zumindest doppelt und maximal vierfach auszahlt. Die oben erwähnten ROI-Ergebnisse zeigen, dass sich betriebliche Gesundheitsförderung in jedem Fall auszahlt, denn die Berechnungen wurden in unterschiedlichen Firmen und mit ungleichen Massnahmen durchgeführt. Ein weiteres Instrument zur monetären Bewertung des Humankapitals eines Unternehmens ist die Saarbrücker Formel (Müller, 2009). Wie auch

---

[6] Steve de Shazer ist amerikanischer Psychotherapeut und Autor.

[7] www.alcoholcostcalculator.org [26.06.2012]

[8] www.businesscaseroi.org/roi [26.06.2012]

[9] www.nbch.org/CHVC/calculator/index.cfm [26.06.2012]

[10] www.ncqacalculator.com/Index.asp [26.06.2012]

der ROI unterstützt sie mittels zahlenmässiger Belege Entscheidungsträger bei ihrer Kommunikation innerhalb des Unternehmens und schafft eine höhere Akzeptanz von betrieblicher Gesundheitsförderung. Die Wirkungen der Massnahmen können im Unternehmenserfolg nachgewiesen werden, was Relevanz und Wichtigkeit unterstützt. Ebenfalls ermöglicht die Formel den Nachweis der Wirksamkeit von Aktionen und kann deren Erfolg belegen. Als letztes Instrument wird hier die angepasste Gesundheits-Balanced Scorecard (Hovath, Gamm & Isensee, 2009) erwähnt. Sie unterstützt die strategische Steuerung des Gesundheitsmanagements und hilft BGF-Strategien in operative Massnahmen zu überführen.

Ebenso interessiert die Perspektive der Mitarbeitenden bezüglich Kosten-Nutzen-Verhältnis von betrieblichen Massnahmen zur Gesundheitsförderung. Aus Sicht von Mitarbeitenden profitiert das Unternehmen mehr von betrieblichen Gesundheitsförderungsmassnahmen als die Mitarbeitenden selbst. In einer Studie von Zok (2009) gaben 51.8% der Befragten an, dass sie von den BGF-Massnahmen einen Nutzen hätten, jedoch fanden 60.5% der Befragten, dass das Unternehmen einen hohen Nutzen von solchen Massnahmen hat.

Auf ein Punkt sei hier zur Kosten–Nutzen-Frage noch speziell hingewiesen: Es reicht nicht, eine Fehlzeitenstatistik zu führen, denn laut einer Studie von Walter und Münch (2009) gibt diese vorwiegend Auskunft über den Zustand der Organisation, kann jedoch den Gesundheitszustand der Mitarbeitenden nicht widerspiegeln. Fehlzeiten werden beeinflusst von der konjunkturellen Lage, der allgemeinen Situation am Arbeitsmarkt, regionalen Einflüssen, Wirtschaftsbranche, Betriebsgrösse, periodische Einflüsse (beispielsweise Jahreszeiten) sowie persönliche Faktoren wie Alter, Geschlecht und Qualifikation (ebd.). Fehlzeiten geben keinerlei Hinweise über die ihnen zugrunde liegenden Ursachen. Kommt dazu, dass Präsentismus[11] in den letzten Jahren zugenommen hat und auch Kosten verursacht, die jedoch nicht erfasst werden können. Dazu müsste erfasst werden, was dem Unternehmen an Nutzen entgeht, wenn Mitarbeitende krank zur Arbeit kommen (ebd.).
Abschliessend kann festgehalten werden, dass betriebliche Gesundheitsförderung nachweislich einen finanziellen Nutzen für Unternehmen hat. Zur Berechnung stehen heute Instrumente zur Verfügung, jedoch werden sie noch sehr zurückhaltend eingesetzt.

[11] „Unter Präsentismus versteht man eine Anwesenheit des Mitarbeiters trotz Krankheit am Arbeitsplatz. Typische Folgen des Präsentismus sind: Die Konzentration lässt nach, die Fehleranfälligkeit steigt, die Unfallgefahr nimmt zu und die Leistungsfähigkeit nimmt ab. Präsentismus kann sich zu einem gewaltigen Kostentreiber für Unternehmen herausstellen“ (Uhle & Treier, 2011, S.367).

Soll etwas in den Betrieben verändert und erreicht werden, braucht es eine Diskussionsgrundlage, welche in Unternehmen egal welcher Grösse, in der Regel Fakten d.h. Zahlen sind. Die Glas Trösch AG ist diesbezüglich keine Ausnahme, weshalb die Praxispartnerin Mittel und Wege kennen will, wie Fakten in Bezug auf BGF erhoben werden können.

6. Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird das Vorgehen, die Stichprobe sowie das Erhebungs- und Auswertungsverfahren beschrieben. Der vollständige Interviewleitfaden sowie der Diskussionsleitfaden der Fokusgruppe finden sich im Anhang B beziehungsweise C.

6.1. Beschreibung des Vorgehens

In einer ersten Phase wurde nach, für die vorliegende Arbeit bedeutenden Modellen und Theorien gesucht sowie der aktuelle Forschungstand zur Thematik ergründet. Dazu wurde in den gängigen Datenbanken (Nebis, Psyndex, Psychinfo) für relevante psychologische Literatur recherchiert. Dadurch erfolgte auch die Eingrenzung und Schärfung des Begriffs Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) (Kapitel 2). Von der Praxispartnerin wurden Daten zu Betriebsgrösse, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alter der Belegschaft sowie Fluktuation und Fehlzeiten[12] pro Betrieb zur Verfügung gestellt.

Die Praxispartnerin wünschte ausdrücklich die Datenerhebung mittels Interviews, da von einer höheren Teilnahmebereitschaft ausgegangen wurde als mit einer Fragebogenerhebung und um eine gute Ausgangslage zu schaffen, alle Betriebe der *Verarbeitung Schweiz* zu erreichen. Dies war nötig, um allfällige Unterschiede in Bezug auf die Betriebsgrösse ableiten zu können. Deshalb wurde als Erhebungsmethode das leitfadengestützte Einzelinterview gewählt. In der Folge wurde der Interviewleitfaden entwickelt (vgl. Anhang B). Die Fragen entstanden aufgrund der Resultate der Literaturrecherche und der theoretischen Grundlage. Vor der Erhebung wurde ein Pretest durchgeführt, welcher die Qualität des Leitfadens bestätigte und keine Änderungen zur Folge hatte. Die Interviews wurden im Zeitraum vom 31. Januar bis 1. März 2012 in den jeweiligen Betrieben persönlich mit Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppe durchgeführt. Anschliessend wurden die Interviews transkribiert und mittels MAXQDA inhaltsanalytisch pro Betrieb ausgewertet und in einem weiteren Schritt eine Gesamtauswertung vorgenommen, welche mit Hilfe einer Excell-PIVOT-Tabelle auch Rückschlüsse zu bestimmten Aussenfaktoren wie Fehlzeiten, Fluktuation und Betriebsgrösse zuliess.

Zur Validierung der Ergebnisse wurde eine Fokusgruppe durchgeführt. Dazu wurden alle befragten Geschäftsführer und Produktionsleiter sowie Verkaufsleiter eingeladen und um Anmeldung gebeten. Da ein Gesamtkonzept abgeleitet werden soll, war es wichtig zu prüfen, dass aus jeder Betriebsgrösse Vertreter und Vertreterinnen dabei sind, was nach

[12] Es handelt sich um die Fehlzeiten, ab dem 3. Fehltag, welche von der Versicherung erfasst werden. Es fehlen Angaben über Kurzabsenzen (1-2 Tage).

der Anmeldung als gegeben angesehen werden konnte. Anschliessend wurde die Fragestellung mittels der ermittelten Ergebnisse und den Resultaten aus der Literaturrecherche interpretiert und beantwortet sowie praxisrelevante BGF-Massnahmen für die Glas Trösch AG abgeleitet. In Abbildung 4 wird der chronologische Ablauf grafisch dargestellt.

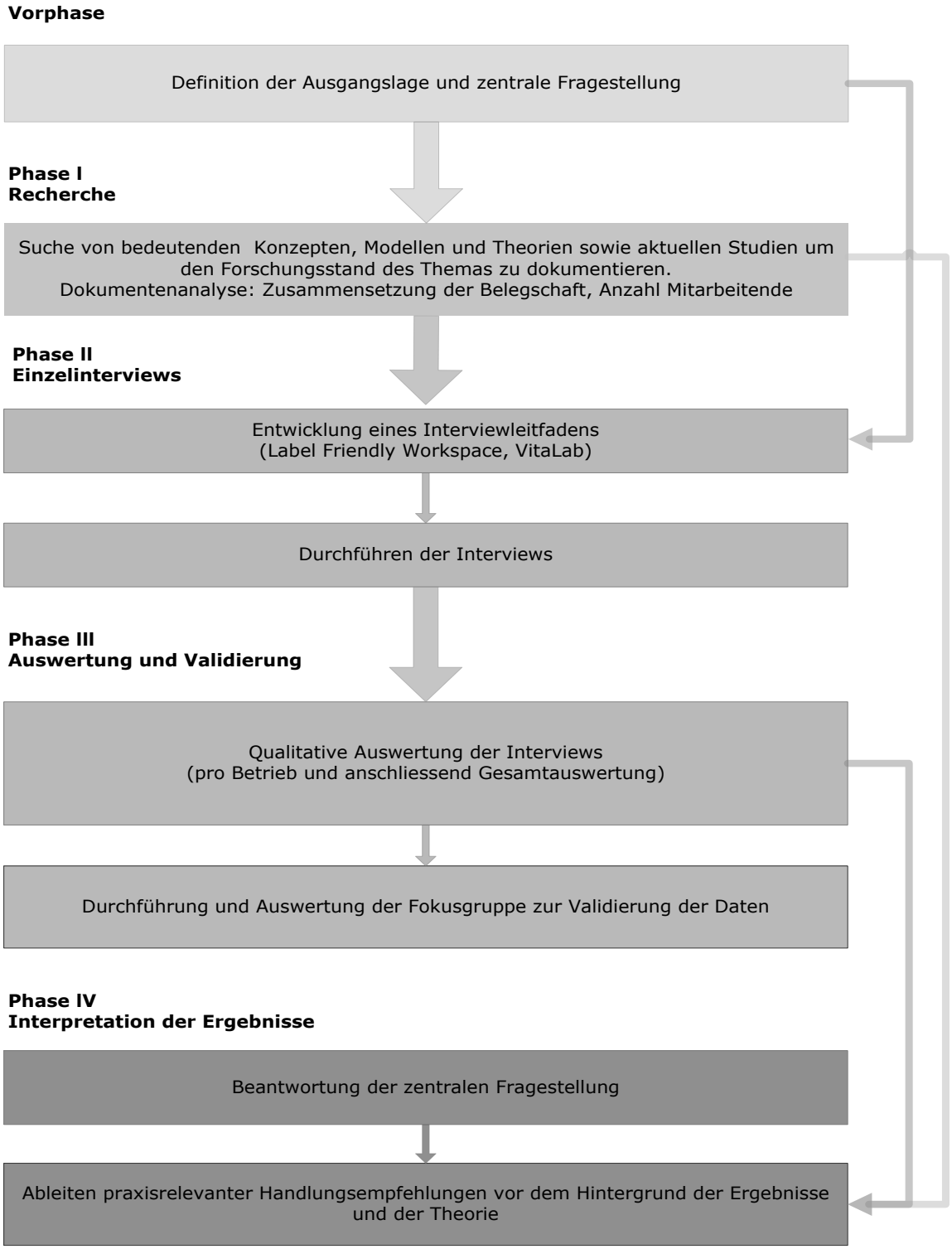


Abbildung 4: Grafische Darstellung des Vorgehens

6.2. Stichprobe

In diesem Abschnitt werden das Vorgehen bei der Stichprobenziehung und die Stichprobe für die Einzelinterviews wie auch für die Fokusgruppe beschrieben.

6.2.1. Stichprobe Einzelinterviews

Für die Praxispartnerin war klar, dass die Geschäftsführer, Verkaufs- und Produktionsleiter aller Betriebe der Glas Trösch *Verarbeitung Schweiz* befragt werden sollen. Von einem systematischen Einbezug von Basismitarbeitenden wurde abgesehen, da die Betriebe dezentral organisiert sind und der Zugang für die Praxispartnerin dadurch erschwert war. Geschäftsführer und Vorgesetzte der einzelnen Betriebe hätten ihre Einwilligung für die Befragung von Betriebsmitarbeitenden geben müssen. Die Praxispartnerin hat an der Geschäftsführertagung vom November 2011 darüber informiert, dass es eine Master Thesis zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung geben wird, wobei der Fokus auf einer Bestandaufnahme, der Bedarfsanalyse sowie der Ableitung eines passenden Konzeptes liege. Ende Januar, Anfang Februar 2012 hat sie jeden Geschäftsführer der Betriebe der *Verarbeitung Schweiz* persönlich angerufen und mit Bezug auf die Information vom November 2011 für einen Interviewtermin angefragt. Die Geschäftsführer waren frei, sich selbst für das Interview zu melden oder dies an andere Personen zu delegieren oder weitere Personen wie Produktions- und Verkaufsleiter zu involvieren. Die Produktions- und Verkaufsleiter wurden somit nicht systematisch und persönlich für ein Interview angefragt. Von den 15 Geschäftsführern haben sich zwölf selbst interviewen lassen, in sieben Betrieben wurde der Produktionsleiter, in einem Betrieb der Verkaufsleiter und in einem Betrieb ein Verkaufssachbearbeiter interviewt. In fünf Fällen wurden Geschäftsführer und Produktionsleiter desselben Betriebes interviewt. In zwei Betrieben war es möglich, ebenfalls je zwei Betriebsmitarbeitende zu befragen. Eine weitere Mitarbeitende wurde im Rahmen eines Interviews mit einem Produktionsleiter befragt. Insgesamt wurden 30 Personen in 25 Interviews befragt. Die Interviews fanden in den jeweiligen Betrieben statt. Eine Übersicht der Stichprobe zeigt Tabelle 1. Mehr Informationen zu den einzelnen Betrieben sind im Anhang E zu finden.

Tabelle 1: Übersicht Stichprobe

Betrieb	Geschäfts-führer	Produktions-leiter	Verkaufs-leiter	Leitende Zentrale Dienste	Mitarbeitende	Total
Bolligen	X				2	**3**
Bulle (Iso)	X					**1**
Bulle (Securité)	X	X				**2**
Bützberg (Interieur)	X	X				**2**
Bützberg (Iso)	X					**1**
Bützberg (Swissdouche Schweiz)	X					**1**
Bützberg (Swissdurex)	X	X				**2**
Bützberg (Swisslamex)		X	X			**2**
Malans		X			1	**2**
Oberkulm	X	X			2	**4**
Pratteln	X					**1**
Steffisburg	X					**1**
Volketswil					1	**1**
St. Gallen (Iso)	X					**1**
St. Gallen (Durex/ Lamex)	X	X				**2**
Holding				4		**4**
Total	**12**	**7**	**1**	**4**	**6**	**30**

Die befragten Geschäftsführer weisen ein Alter zwischen 37 und 62 Jahren auf, was einem durchschnittlichen Alter von 49.3 Jahren entspricht. Sie sind durchschnittlich seit 15.5 Jahren bei Glas Trösch beschäftigt und seit 12.4 Jahren in der aktuellen Position tätig. Produktions- und Verkaufsleitende sind zwischen 30 und 60 Jahre alt, was einem Durchschnitt von 51.4 Jahren entspricht. Sie arbeiten im Schnitt seit 21.1 Jahre für Glas Trösch und seit 14.1 Jahre in der aktuellen Position. Die interviewten Betriebsmitarbeitenden weisen ein Durchschnittalter von 38.5 Jahren (28 - 51 Jahre) auf und arbeiten durchschnittlich seit 11.7 Jahren für Glas Trösch, was auch ihrer heutigen Position entspricht. Die beiden Verkaufssachbearbeitenden, welche an den Interviews teilgenommen haben, sind 22 und 28 Jahre alt, was ein Durchschnittsalter von 25 Jahren ergibt. Sie sind durchschnittlich seit 1.7 Jahre bei Glas Trösch in der aktuellen Position tätig. Es wurden zwei Betriebsmitarbeiterinnen, eine Verkaufsmitarbeiterin und die Leiterin Personalmanagement befragt. Die restlichen Interviewpartner waren männlichen Geschlechts.

6.2.2. Stichprobe der Fokusgruppe

Es wurden alle interviewten Geschäftsführer, Verkaufs- und Produktionsleiter eingeladen an der Fokusgruppe teilzunehmen. Von den 20 eingeladenen Personen haben sich sechs angemeldet. Die Terminbestätigung wurde von der Praxispartnerin erneut an alle

Eingeladenen verschickt, weshalb schlussendlich zehn Personen an der Fokusgruppe teilgenommen haben. Es sind vier Personen aus Betrieben mit bis zu 60 Mitarbeitenden, fünf Personen aus Betrieben zwischen 61 und 99 Mitarbeitenden und eine Person der Glas Trösch Holding AG, welche mit 116 Mitarbeitenden zur Gruppe der Betriebe ab 100 Mitarbeitenden gehört. Es waren neun männliche und eine weibliche Teilnehmende.

6.3. Erhebungs- und Auswertungsverfahren

In diesem Kapitel werden das Erhebungsverfahren inklusive der Inhalte des Interviewleitfadens und des Leitfadens für die Fokusgruppe vorgestellt und anschliessend das Vorgehen der Auswertung kurz beschrieben.

6.3.1. Erhebungsverfahren

Das leitfadengestützte Einzelinterview wurde als Mittel der Wahl eingesetzt, da die Praxispartnerin dies ausdrücklich verlangte. Sie hatte Bedenken, dass es bei einer Fragebogenerhebung zu einem geringen Rücklauf kommen könnte und die Bereitschaft für ein Interview wesentlich höher sei. Laut Flick (2011) dient das Einzelinterview einer semistrukturierten Datenerhebung, was die Vergleichbarkeit erhöht und dem Interview zugleich eine hohe Systematik verleiht. Diese Form des Interviews lässt gezieltes Nachfragen zu, was einer spezifischen und umfassenden Datensammlung entgegen kommt. Im Gegensatz zu einer Fragebogenerhebung kommt es bei den Interviews zu einem persönlichen Kontakt. Als Nachteil der Methode könnten die relativ lange Dauer eines Interviews und die verhältnismässig aufwändige Auswertung angeführt werden. Ebenfalls können der hohe Auslastungsgrad der Zielpersonen und die damit verbundenen raren Zeitfenster angefügt werden. Dem kommt die zeitliche Unabhängigkeit von Einzelinterviews entgegen, denn sie lässt eine individuelle Terminfindung zu.

6.3.2. Inhalte der leitfadengestützten Einzelinterviews

Als Einstieg der Befragung wurden die Befragten über den Grund des Interviews und den Auftrag der Glas Trösch AG aufgeklärt. Ebenfalls wurde der Betriff *Betriebliche Gesundheitsförderung* erklärt und definiert, wie er in dieser Arbeit zu verstehen ist. Eine kurze Übersicht zur bevorstehenden Befragung wurde gegeben. Des Weiteren wurde direkt vor dem Interview das mündliche Einverständnis für die elektronische Aufnahme des Gesprächs wie auch für dessen Auswertung eingeholt. Es wurden zwei unterschiedliche Leitfäden entwickelt. Zum einen für die Befragung von Geschäftsführern, Verkaufs- und Produktionsleitenden, welche diesbezüglich Entscheidungen in den Betrieben vornehmen und zum anderen für Betriebsmitarbeitende, welche von solchen Massnahmen profitieren sollen. Beide Varianten werden nachfolgend kurz beschrieben.

Der Leitfaden für Geschäftsführer, Verkaufs- und Produktionsleitende befasste sich mit der Zusammensetzung der Belegschaft des Betriebes sowie welchen Belastungen und Umweltbedingungen die Mitarbeitenden ausgesetzt sind. Des Weiteren wurde anhand der zwölf Handlungsfelder (vgl. Abs. 4.2) die aktuellen Massnahmen sowie der Bedarf erfragt. Die Teilnehmenden wurden gebeten ihren Bedarf zu priorisieren. Es folgten Fragen wie: was sie bisher abgehalten hat BGF-Massnahmen einzuführen; welche Bedingungen erfüllt sein müssten, um BGF-Massnahmen einzuführen und wie die Glas Trösch AG die Betriebe diesbezüglich unterstützen könnte.

Der Leitfaden für die Mitarbeitenden beinhaltete konkrete Fragen zu einzelnen Handlungsfeldern. Die Handlungsfelder wurden nicht systematisch erfragt. Themen waren Führung, insbesondere Feedback und Partizipation, Verpflegungsmöglichkeiten, Anforderungen, Arbeitsgestaltung, Arbeitssicherheit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Die Frage, was sie denken, was ihr Arbeitgeber bereits unternimmt um ihre Arbeitsfähigkeit und Gesundheit zu erhalten, rundete diesen Teil des Interviews ab. Ein möglicher Bedarf wurde generell erfragt. Abschliessend wurden für beide Personengruppen folgende sozio-demographische Daten erfasst: aktuelle Position und wie lange sie diese bereits innehaben, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alter und Geschlecht. Beide Leitfäden sind im Anhang B in vollständiger Länge zu finden.

6.3.3. Inhalte der Fokusgruppe

In einem ersten Teil wurden Ergebnisse aus den Interviews vorgestellt, Erwartungen erfragt und sichergestellt, ob sich die Betriebe mit den Ergebnissen identifizieren können. In einem zweiten Teil wurde diskutiert, wie eine Bekennung zu BGF bei der Glas Trösch AG wie auch im einzelnen Betrieb aussehen könnte oder wie eine Arbeitsteilung zwischen der Glas Trösch AG und den Betrieben aussehen könnte. Ideen und Empfehlungen an die Glas Trösch AG, wie BGF am besten vorankommt, wurden aufgenommen sowie Anregungen zur Konzepterstellung entgegengenommen. Der Leitfaden für die Diskussion findet sich im Anhang C.

6.3.4. Auswertungsverfahren

Zur Auswertung des Datenmaterials aus den Interviews wurde die Software MAXQDA eingesetzt. Die Daten wurden nach Mayring (2008) inhaltsanalytisch, anhand eines Kategoriensystems ausgewertet. Das Kategoriensystem wurde in einem ersten Schritt entlang des Interviewleitfadens erstellt und darauffolgend in einem iterativen Prozess vervollständigt. Das bedeutet, dass einerseits Codes aus dem Leitfaden an das Datenmaterial herangetragen und andererseits aus dem Datenmaterial heraus neue Codes generiert wurden. Auf diese Weise konnte eine optimale Analyse der vorhandenen

Daten vorgenommen werden. Nach der Codierung wurden die Zitate auf Kernaussagen reduziert ohne sie zu interpretieren. Die Kernaussagen wurden anschliessend den Themen aus dem Leitfaden zugeordnet und in den Ergebnissen der einzelnen Betriebe dargestellt (vgl. Anhang E). Anschliessend wurden, mit Hilfe einer Exceltabelle, die Gesamtergebnisse, basierend auf den Ergebnissen der einzelnen Betriebe, hergeleitet. Um mögliche Zusammenhänge zwischen Betriebsgrösse, Fehlzeiten und Fluktuationsrate ersichtlich machen zu können, wurde eine Excel-PIVOT-Tabelle eingesetzt.

Die Inhalte der Fokusgruppe wurden transkribiert und entlang des Leitfadens inhaltlich zusammengefasst.

Die Ergebnisse aus den Interviews und der Fokusgruppe flossen anschliessend in die Beantwortung der Fragestellung ein.

Die Ergebnisse finden sich in Absatz 7.1 und 7.2.

7. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews über alle Betriebe sowie die Schlüsse der Fokusgruppe dargestellt. Die Darstellung erfolgt in Absatz 7.1 entlang der zwölf Handlungsfelder, welche als Grundlage der Interviews diente (vgl. Abs. 4.2). Zur Illustration der Ausführungen werden transkribierte Originalzitate aus den geführten Interviews in kursiver Schrift dokumentiert und die einzelnen Themengebiete werden jeweils abgeschlossen von einer Zusammenfassung (grau unterlegt).

In einem weiteren Absatz (Abs. 7.2) werden die Ergebnisse der Fokusgruppe dargestellt.

7.1. Gesamtergebnisse der Interviews

Aufgrund des Zieles, Massnahmen abzuleiten, die für möglichst viele Betriebe der Glas Trösch AG nützlich sind, wird hier nicht auf den einzelnen Betrieb eingegangen. Die im Vorfeld vorgenommene Auswertung pro Betrieb (siehe Anhang E) sind hier zu einem Gesamtergebnisse zusammen gefasst. Dies auch deshalb, damit jedem Betrieb, ungeachtet wie viele Personen interviewt wurden, bei den Gesamtergebnissen nur eine Stimme gegeben wird. Arbeitstechnisch wurden die Interviews relativ offen geführt, was zur Folge hat, dass lediglich die für die interviewte Person wichtigen Aspekte genannt wurden und manche Punkte unerwähnt blieben. Der Fokus auf das Wesentliche ist damit gegeben. Pro Handlungsfeld werden jeweils aktuelle Massnahmen und Bedarf in zwei separaten Absätzen beschrieben und mögliche Zusammenhänge zwischen den Resultaten und Grösse des Betriebes[13], Fluktuation[14] oder Fehlzeiten[15] aufgezeigt, falls

[13] Die Betriebe wurden bezüglich Grösse in drei Gruppen eingeteilt: gross = > 100 Mitarbeitende, mittel = 61 -99 Mitarbeitende, klein = ≤60 Mitarbeitende. Diese Einteilung deckt sich nicht mit der Einteilung der Europäischen Kommission, welche alle Betriebe ≤ 50 zu Kleinbetrieben und alle Betriebe < 10 zu Kleinstbetrieben zählt, allerdings berücksichtigt sie auch den Umsatz, was in vorliegender Arbeit nicht der Fall ist.
(http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_de.htm) [24.04.2012]

[14] Durchschnittliche Fluktuationsrate Schweiz 2007 = ca. 10%
(vgl. http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00305/00306/00410/index.html?lang=de) [8.5.2012] Die Betriebe wurden bezüglich Fluktuationsrate in drei Gruppen eingeteilt: Gruppe 1 = < 10%, Gruppe 2 = 10-16%, Gruppe 3 > 16% [24.04.2012]

[15] Durchschnittliche Fehlzeit für verarbeitendes Gewerbe 2010 = 4.3% (vgl. http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/06.html#parsys_00071) [8.5.2012] Die Betriebe wurden bezüglich Fehlzeiten in drei Gruppen eingeteilt: Gruppe 1 =< 1%, Gruppe 2 = 1-3%, Gruppe 3 = >3%

Auffälligkeiten ersichtlich wurden. Wird nichts erwähnt, konnten keine Auffälligkeiten festgestellt werden. Am Ende eines jeden Abschnitts wird jeweils in Klammern und kursiv angegeben, auf welche Dimension des JDR-Modell (vgl. Abs. 4.1) die Ergebnisse abzielen (vgl. Anhang D). Sind mehrere Betriebe gleicher Meinung wird die Anzahl in runder Klammer angegeben. Wird weder im Text noch in runden Klammern eine Anzahl genannt, handelt es sich um Einzelaussagen. Bei Zitaten werden die Teilnehmenden mit fiktiven Initialen vermerkt. Die Stelle, an welcher die jeweilige Aussage im Transkript von MAXQDA zu finden ist, wird in eckigen Klammern notiert.

Die Darstellung der Priorisierung des Bedarfs bildet den Abschluss der Ergebnisse bezüglich der Handlungsfelder. Anschliessend an die Resultate pro Handlungsfeld werden genannte Anforderungen, Umweltbedingungen, bisherige Hemmnisse, weshalb BGF bisher nicht vermehrt berücksichtigt wurde sowie Bedingungen, die erfüllt sein müssen bevor BGF-Massnahmen aufgenommen würden, aufgezeigt. Ebenso werden Aspekte, welche bei der Umsetzung von BGF-Massnahmen berücksichtigt werden sollten und Wünsche bezüglich der Unterstützung durch die Glas Trösch AG aufgezeigt.

7.1.1. Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie

Aktuelle Massnahmen: Arbeitssicherheit und Unfallverhütung scheint in allen Betrieben bekannt zu sein. So gaben alle 15 Betriebe – mit Ausnahme der Holding - an, den Mitarbeitenden die nötige Sicherheitsausrüstung zur Verfügung zu stellen, was folgendes Zitat beispielhaft belegt:

> *„Das heisst Schutzbrillen, Handschuhe, Armschutz, Schürzen. Jeder Mitarbeiter muss Sicherheitsschuhe tragen. (…) Selbstverständlich haben wir überall Krane und überall Hilfsmittel, damit der Mitarbeiter nicht schwer heben muss. Wir haben Ameisen, womit er diese schweren Böcke ziehen kann und und und. Da haben wir möglichst viele Hilfsmittel, die wir zur Verfügung stellen.“ [S.T. 39]*

Elf Betriebe erwähnten einen Sicherheitsbeauftragten in der Produktion zu haben, dabei handelt es sich in den meisten Fällen um eine Personalunion mit dem Produktionsleiter. Ebenso wurde genannt, die EKAS-Richtlinien[16] zu kennen (11) und möglichst viele Hebemittel wie Krane und Sauger zur Verfügung zu stellen (8). Ebenfalls wurde ein Sicherheitskonzept genannt, welches von der Glas Trösch AG zur Verfügung gestellt und bereits in den Betrieben umgesetzt werde oder zumindest geplant sei, dies umzusetzen (3). Einzelnennungen bezüglich Arbeitssicherheit betrafen ein Strafsystem für Nicht-Tragen der Sicherheitsausrüstung, eine Broschüre, die für jeden Arbeitsplatz die

[16] Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit

Sicherheitsmassnahmen definiert und die der Mitarbeitende unterschreiben müsse. In einem anderen Betrieb erhielten die Mitarbeitenden eine Sicherheitsschulung zu jedem Arbeitsplatz, an dem sie arbeiten. Ein Betrieb gab an, einen Massnahmenplan zu haben, welcher regelmässig überprüft und angepasst werde. Die vier befragten Mitarbeitenden gaben an, unsicher zu sein, wer für die Sicherheit im Betrieb zuständig sei. Ergonomische Massnahmen werden angeführt, zum Beispiel höhenverstellbare Tische im Büro (7) sowie individuelle Massnahmen der ergonomischen Anpassung in der Produktion (7) und im Büro (4). Weiter wurden ergonomische Bürostühle (3) und moderne Flachbildschirme (2) als ergonomische Massnahmen genannt. Eine Aussage bezog sich auf Head-Sets, die Büromitarbeitenden zur Verfügung stehen. Von einem Betrieb liegen diesbezüglich keine Angaben vor.

Bedarf: Der grösste Bedarf wurde bezüglich der Umsetzung von Sicherheitsmassnahmen wie beispielsweise das konsequente Tragen der Sicherheitsausrüstung genannt (10), wie auch nachfolgende Zitate unterstreichen:

> *„Wo wir uns noch verbessern müssen, das ist bei der Unfallprävention, dort müssen wir strenger sein mit den Leuten. Da müssten wir jemanden haben, der den Finger darauf hält. Da sollten wir mehr tun." [G.S. 105]*
>
> *„Ich denke, Unfallverhütung in den Betrieben ist vorhanden, aber von mir ausgesehen, ist der Level zu tief. Es geht sicher in die richtige Richtung, was man bisher unternommen hat, aber da besteht von mir aus gesehen Handlungsbedarf. Ich kann es mit anderen Betrieben vergleichen, die ich gesehen habe. Die sind auf einem ganz anderen Level."* [R.T. 85]

Eine generelle Checkliste zur Sicherstellung, dass grundlegende Massnahmen eingeführt und als Hilfestellung neue Mitarbeitende darüber informiert zu haben, wurde erwähnt (2). Des Weitern fänden zwei grosse Betriebe eine Schulung bezüglich Ergonomie am Büroarbeitsplatz hilfreich (*physische Arbeitsanforderungen*).

> **Zusammenfassung:** Arbeitssicherheit ist in allen Betrieben ein aktuelles Thema. Ein beachtlicher Teil der Betriebe gab an, zukünftig Bedarf zu haben, die Sicherheitsmassnahmen noch konsequenter umzusetzen.

7.1.2. Arbeitsmedizinische und problemspezifische Massnahmen

Aktuelle Massnahmen: In acht Betrieben wurde angegeben, Erste-Hilfekoffer im Einsatz zu haben. Betriebssanitäter (5) und aufgehängte Listen mit Notfallnummern (4) wurden als weitere arbeitsmedizinische Massnahmen genannt. Grippeprävention in Form von zur Verfügung stellen von Händedesinfektionsmittel, Masken und Grippeimpfung (3) wurden

ebenso genannt wie die Absprache mit Notfallärzten (3) und das Vorhandensein von Defibrilatoren im Betrieb. Es wurde erwähnt, dass gesundheitliche Untersuchungen, welche vom Betrieb aus angeboten werden, von den Mitarbeitenden nicht so geschätzt würden (4), weshalb weitgehend darauf verzichtet werde (*physische Arbeitsanforderungen*). Bezüglich problemspezifischer Massnahmen gaben 13 Betriebe an, dass Geschäftsführer und direkte Vorgesetzte Ansprechpersonen seien, um Probleme mit Mitarbeitenden zu besprechen. Dabei spiele das Thema Schulden (11) eine wesentliche Rolle. Teilweise werde aktive Unterstützung (5) geboten, was folgendes Zitat verdeutlicht:

> *„Also bei uns ist es so, dass die Mitarbeiter entweder zum Produktionsleiter gehen und in der Regel kommen sie zu mir, wenn sie ein Problem haben. Diejenigen, die ein gewisses Vertrauen zu mir haben. Und da habe ich jedes Jahr so drei, vier Fälle, wo ich mit den Leuten diskutieren muss oder darf. Weil einer Schulden hat oder weil er sonst in seinem Umfeld Probleme hat und so weiter. Das wird im persönlichen Gespräch hier, wenn die Tür zu ist, besprochen." [F.C. 71]*

Ebenfalls wurde angegeben bei allgemeinen administrativen Belangen (3) wie Steuererklärung ausfüllen oder einen Brief schreiben Mitarbeitenden aktiv zu helfen, was folgendes Zitat belegt:

> *„Da mache ich den Anwalt für die Mitarbeiter. Und dafür sind sie recht dankbar, wenn man sie bezüglich allen administrativen Sachen, die sie erledigen müssen, unterstützt. Das ist meistens recht komplex für jemanden der unsere administrativen Hindernisse nicht beherrscht. Da versuche ich sie zu unterstützen." [B.E. 69]*

Auch individuelle Massnahmen zu Problemen wie Sucht und Mobbing wurden erwähnt, ohne näher konkretisiert zu werden. Ein Betrieb nannte die „offene Tür", als Angebot für Mitarbeitende, die ein Gespräch suchen würden (*Unterstützung*).

Bedarf: Keiner der Betriebe nannte einen Bedarf im Bereich der Arbeitsmedizin. Anders beim Thema der problemspezifischen Beratung, da wurde der Bedarf einer externen Person (7) genannt, welche Mitarbeitende zu Themen wie Budgetberatung, Sucht, Mobbing, sexuelle Belästigung oder persönliche Anliegen kontaktieren könnten. Dazu gab es jedoch auch zwei kritische Stimmen, die meinen, es brauche eine gewisse Vertrauensbeziehung, bis sich Mitarbeitende mit solchen Problemen an jemanden wenden würden. Budgetberatung wird explizit als Bedarf hervorgehoben und wurde mehrfach genannt (6) *(Unterstützung*).

Es fällt auf, dass Betriebe mit einem hohen Anteil (≥ 50%) von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund vermehrt Bedarf bezüglich problemspezifischer Beratung angaben.

Zusammenfassung: Es bestehen in vielen Betrieben Einrichtungen um erste Hilfe leisten zu können. Einen weiteren Bedarf wurde negiert. Die meisten Betriebe gaben an, die Vorgesetzten und Geschäftsführer seien Anlaufstelle für problemspezifische Beratung, wobei Schulden und administrative Belangen als häufigste Themen angegeben wurden. Eine externe Stelle zur Unterstützung wäre hilfreich.

7.1.3. Personalpolitik mit den Schwerpunkten Personalrekrutierung und Personalführung

Aktuelle Massnahmen: Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile sind laut den vorliegenden Angaben teilweise (9) oder vollständig (3) vorhanden. Zwei Betriebe gaben an, gar keine diesbezüglichen Unterlagen zu haben. Personalvermittlungen werden zum einen für Basismitarbeitende eingesetzt (Try & Hire) (7) oder zur Besetzung von Fach- und Kaderstellen (3). Weitere Rekrutierungskanäle seien die Information offener Stellen an die Mitarbeitenden und der gleichzeitigen Bitte um deren Verbreitung (5), Zeitungsinserate für Fach- und Kaderstellen (3), Internet-Job-Börsen (2), Internetplattform der Glas Trösch AG (2), interne Besetzung und Initiativbewerbungen prüfen sowie die offene Stelle beim Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum melden. Das direkte Anwerben von Fachleuten bei der Konkurrenz wurde ebenfalls genannt. Sechs Betriebe gaben an, ein Schnuppertag gehöre zu ihrem Rekrutierungsprozess, dies vorwiegend für Basismitarbeitende (*mentale Arbeitsanforderung*). Probezeitgespräche wurden entweder als fester Bestandteil der Einarbeitungszeit (11) oder als individuelle Einrichtung (2) genannt oder aber sie sind nicht vorgesehen. Ein Betrieb gab an, eine Checkliste für die Einarbeitung einzusetzen sowie Schulungsunterlagen für neue Mitarbeitende abzugeben. Mitarbeitergespräche werden, laut vorliegenden Angaben, in den meisten Betrieben (13) mit Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen jährlich oder sogar häufiger geführt. In manchen Betrieben werden Mitarbeitergespräche nicht systematisch auf allen Hierarchiestufen eingesetzt (3). Bezüglich der Zielvereinbarung wurde angegeben, dass alle Mitarbeitenden mindestens ein Ziel pro Jahr (9) erhalten oder keine Zielvereinbarungen (5) stattfinden würden. Dies zum einen, weil es schwierig sei für Basismitarbeitende, welche schon Jahre oder Jahrzehnte, die gleiche Arbeit verrichten würden, immer wieder neue Ziele zu definieren (4), zum anderen, weil jeder wisse, was er zu tun habe (*Rückmeldung*).

Bedarf: Im Bereich der Personalrekrutierung wurde kein Bedarf genannt. In Sachen Personalführung wurde der Wunsch nach einer zentralen Stelle für Personal- und Rechtsfragen, wo auch Personalführungsinstrumente bezogen werden können (5), geäussert. Wie folgende Zitate belegen:

> *„Dass das HR eine IST-Analyse macht. Dass das HR Instrumente zur Verfügung stellt, aufgrund der IST-Analyse.* [D.T. 98]
> *Rechtlich und vielleicht auch psychologisch, jemanden, der einem einen Unterstützung gibt.“ [D.C. 178]*
> *„Ja, ich sage es wäre sicher in gewissen Bereichen gut, wenn man ein übergeordnetes HR hätte, das noch ein bisschen stärker ist. Ich sage jetzt, eines das die Führungspersonen noch mehr unterstützen könnte. Sei es nun mit Formularen oder im Bereich Stellenbeschreibung, damit man das ein bisschen vereinheitlichen kann. Es gibt gewisse Überschneidungen auch in anderen Bereichen der Firma, die ähnliche Stellen haben. So müsste man das Rad nicht jedesmal neu erfinden.“ [B.R. 119]*

Die Mitarbeiterzufriedenheit sollte verbessert werden, um die Mitarbeiterbindung zu fördern, meinen zwei Betriebe. Eine weitere Stimme fand, die Mitarbeiterzufriedenheit sollte verbessert werden, weil diese zentral für die Gesundheit der Mitarbeitenden sei *(Rückmeldung)*.

Die Mitarbeiterzufriedenheit wurde ausschliesslich von grossen und mittleren Betrieben thematisiert. Hingegen wurde der Bedarf an Instrumenten zur Personalführung eher von kleinen Betrieben sowie von Betrieben mit Fehlzeiten über 3% angegeben.

> **Zusammenfassung:** In gut der Hälfte der Betriebe seien Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile vorhanden. Basismitarbeitende werden oft nach dem Prinzip *Try & Hire* angestellt, Fach- und Führungskräfte werden durch einen aufwendigeren Rekrutierungsprozess ausgewählt. Probezeitgespräche gehören in mehr als zwei Dritteln der Betriebe zur Einführung neuer Mitarbeitenden. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen werden in einer Mehrheit der Betriebe geführt. Bedarf wird vor allem in einer zentralen Stelle für Personal- und Rechtsfragen gesehen.

7.1.4. Personalentwicklung und Trainings mit Fokus auf Verhaltensprävention

Aktuelle Massnahmen: Als Entwicklungsmassnahmen wurde das Glas Trösch interne Seminar- und Kursprogramm (15), On-the-Job Training (5), die Möglichkeit externer Weiterbildung (5), das Erlangen von Polyvalenz (2), die Möglichkeit, Verantwortung zu

übernehmen sowie eine individuelle Förderung, genannt. Es wurde mehrfach erwähnt, dass für Basismitarbeitende kaum Entwicklungsmöglichkeiten bestehen (6). Einstimmig wurde erwähnt, dass keine gruppenübergreifende Karriereplanung bestehe. Es gebe ein Liftprogramm für angehende Geschäftsführende, Verkaufs- und Produktionsleitende (5), auf die Karriere bezogene individuelle Förderung (4) und das Aufzeigen von Perspektiven innerhalb des jeweiligen Betriebes (2). Bezüglich Verhaltensprävention wurde erneut das Glas Trösch interne Seminar- und Kursprogramm erwähnt (5), allerdings sei dies eher für Kader- und Verkaufsmitarbeitende ausgelegt (5). Des Weiteren wurde das Vorleben des gewünschten Verhaltens durch Führungskräfte und durch die Holding genannt *(Unterstützung)*.

Bedarf: Fünf Betriebe gaben an, eine gruppenübergreifende, transparente Karriereplanung zu wünschen, wie folgendes Zitat zeigt:

> *„Dass das HR sich die Frage stellt, welche Schlüsselpersonen, gehen nächstes Jahr, übernächstes Jahr, in fünf Jahren, also werden pensioniert oder was auch immer. Welche Leute können wir nachziehen. So, dass wir nicht in ein Manko geraten. (…) Dass da eine entsprechende HR-Planung gemacht wird. Dass man das gruppenübergreifend macht." [D.T. 98]*

Bezüglich des Bedarfs von Entwicklungsmöglichkeiten wurden die Aufnahme von fachlichen Seminaren für Basismitarbeitende (3) und ein Seminar Gesundheit für Führungskräfte und Basismitarbeitende in das interne Seminar- und Kursprogramm genannt. Ebenfalls wurden ein Seminar zur Förderung eines gemeinsamen Führungsverständnisses und der Wunsch nach französisch-sprachigen Weiterbildungsangeboten erwähnt.

Des Weiteren werde eine spezifische, koordinierte Förderung des mittleren Kaders wie Projektleiter, Montage- und Produktionsleiter gewünscht (2) und das Aufzeigen von Perspektiven bei Glas Trösch, wie nachfolgendes Zitat belegt:

> *„Aber wir konzentrieren uns nicht auf die mittlere Basis. Und schlussendlich, das Geschäft machen die Mittleren. Ein Produktionsleiter, ein Montageleiter, irgendwas in diesem Segment. Da machen wir sicher schon ein bisschen mehr als auch schon. Aber ich finde, wir müssen auf diesen Sektor viel, viel stärker werden. Wir haben zum Beispiel das Problem von Projektleitern. Wir finden auf dem Markt keine, oder zumindest nicht genügend gute Projektleiter. Das ist ein Riesenproblem. Und da erwarte ich natürlich schon... also erwarte, das muss ich wahrscheinlich selber machen - aber dass man einem Mitarbeiter irgendwo sagt: so jetzt hast du eine Lehre gemacht und du bist ein*

guter Monteur. Wo willst du in fünf Jahren sein? Und das sagen eh alle, es wollen eh alle ins Büro. Das ist so eine Tendenz. Also dass man diesen abholt und sagt: ok, du kommst nun in ein 5-Jahresprogramm und in fünf Jahren bist du Projektleiter mit Projekten, die ein paar Millionen Franken im Jahr ausmachen. Das fehlt. Dass man ihm Perspektiven aufzeigen könnte, dass man ihn abholen kann. Dass man diese Leute, eben nicht teuer im Markt holen muss, sondern dass man versucht, diese besser zu entwickeln. So dass wir auch ein Image bekommen, dass es in der Branche heisst: hey, wenn du richtig etwas Lernen willst, dann musst du zu Trösch. Wenn du ein guter Projektleiter werden willst, dann musst du zu Trösch." [V.Z. 95]

Als Bedarf der Verhaltensprävention wurden Seminare zu den Themen Stressmanagement für alle Hierarchiestufen (3), Burnout-Prävention im Sinne von Sensibilisierung der Führungskräfte (2), Arbeitstechnik, Zeitmanagement für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen sowie ein allgemeiner Bedarf genannt *(Unterstützung)*.
Zur Personalentwicklung generell meldeten kleine und mittlere Betriebe eher Bedarf an als grosse Betriebe. Es fällt auf, dass Betriebe mit einer Fluktuation von 10-16% am häufigsten Bedarf bei der Verhaltensprävention angegeben haben.

Zusammenfassung: Das Glas Trösch interne Seminar- und Kursprogramm wurde von fast allen Betrieben als Entwicklungsmassnahme genannt. Gleichzeitig wurde erwähnt, dass für Basismitarbeitende kaum Entwicklungsmöglichkeiten bestehen würden. Zur Förderung angehender Führungskräfte sei das sogenannte Liftprogramm vorhanden. Bedarf wurde vor allem in der gruppenübergreifenden, transparenten Karriereplanung gesehen.

7.1.5. Gesundheitsförderung mit Fokus auf Verhältnisprävention

Aktuelle Massnahmen: Kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind in fast allen Betrieben (12) ein Thema, sei das als aktuell laufendes Projekt (9), als integrierten Bestandteil des Arbeitsalltags (2) oder als geplantes Projekt. Individuelle Arbeitsplatzgestaltung (4), Polyvalenz (3), Job Rotation (3), Einsatz von modernen Maschinen (3), aktuelle Analyse der Arbeitsplatzgestaltung und das Vorhandensein adäquater Arbeitsmittel sind weitere Massnahmen, die genannt wurden.

Bedarf: Die Förderung der Polyvalenz von Betriebsmitarbeitenden (5) wurde als Bedarf genannt, der schwierig zu erreichen sei, da die Mitarbeitenden dies nicht wünschen würden (7). Des Weiteren gaben Betriebe als Bedarf an, Abläufe pro Arbeitsplatz zu

definieren, schriftlich festzuhalten und die Umsetzung zu kontrollieren sowie eine verantwortliche Person für das Vorschlagswesen zu bestimmen.

Aufgefallen ist, dass ausschliesslich mittlere und kleine Betriebe einen Bedarf von Polyvalenz der Mitarbeitenden angegeben haben und diese Betriebe eine Fehlzeit über 3% aufweisen. Einer der grossen Betriebe sowie der kleinste Betrieb gaben an, Polyvalenz und Job Rotation sei bereits vorhanden.

Zusammenfassung: Kontinuierliche Verbesserungsprozesse als aktuelle Massnahme der Verhältnisprävention wurden am häufigsten genannt. Die fehlende Polyvalenz der Basismitarbeitenden wurde als Problem mehrfach erwähnt und diesbezüglich bestehe auch ein Bedarf.

7.1.6. Führungsaufgabe Gesundheit

Aktuelle Massnahmen: Bezüglich Wertschätzung wurde angegeben, es werde ein fairer, ehrlicher, freundlicher und respektvoller Umgang mit den Mitarbeitenden gepflegt, (10), gelegentlich Gespräche mit Mitarbeitenden geführt (3), die Anliegen der Mitarbeitenden ernst genommen (2) und der Dank für die tägliche Arbeit werde ausgedrückt (2) *(Wertschätzung*). Partizipieren können Mitarbeitende in dem sie sich mit ihren Ideen und Vorschlägen direkt an ihren Vorgesetzten wenden (12). In manchen Betrieben würden Vorschläge prämiert (3). Handlungsspielraum wurde ebenfalls als Partizipationsmöglichkeit genannt (5) sowie auch den Einbezug von Mitarbeitenden bei Veränderungen im Betrieb (3) *(Partizipation*). Feedback werde in Form von Lob und Kritik abgegeben, dies vor allem von Führungskräften an Mitarbeitende (7) und seltener umgekehrt (2), jedoch gaben zwei Betriebe an, Feedback auch aktiv einzuholen *(Rückmeldung*).

Bedarf: Genannt wurde ein Seminar für Führungskräfte aller Kaderstufen zu den Themen Sozialkompetenz, Wertschätzung, Feedback, Kommunikation und Führungsqualitäten im Allgemeinen (6).

Zusammenfassung: Zwei Drittel der Betriebe gaben an, einen wertschätzenden Umgang mit ihren Mitarbeitenden zu pflegen und sie zu partizipieren. Bedarf bestehe in einem Seminar zu Themen wie Sozialkompetenz, Wertschätzung, Kommunikation und Führungsqualitäten.

7.1.7. Fehlzeitenmanagement und Wiedereingliederung

Aktuelle Massnahmen: Die Betriebe gaben an, Fehlzeiten zu erfassen (14), systematisch auszuwerten (13) und Gespräche zu führen und allen falls Massnahmen

einzuleiten (9). Die Zeiterfassung erfolge mit Stempeluhr und somit seien die Fehlzeiten auch erfasst (5). Von fünf Betrieben wurden systematische Rückkehrgespräche genannt, die nach jeder Absenz geführt würden. Drei Betriebe nannten kein konkretes Vorgehen bezüglich Fehlzeiten zu haben und zwei erwähnten ein diesbezügliches Prämiensystem zu haben (*Anzeichen Belastung*). Beim Thema Wiedereingliederung wurde mehrfach angegeben, nach keinem definierten Vorgehen zu agieren (10) sondern nach individuellen Lösungen zu suchen (8). Bei längeren Absenzen werde der Kontakt von der Führungskraft gehalten (7), in manchen Betrieben werde ausdrücklich verlangt, dass sich die Mitarbeitenden regelmässig melden sollen (3). Gespräche mit den behandelnden Ärzten würden geführt (4) und eine frühe Rückkehr in den Betrieb angestrebt oder der Arbeitsplatz freigehalten *(Unterstützung*).

Bedarf: Als Bedarf wurde ein Instrument für die Erfassung, Auswertung und Reduktion der Fehlzeiten genannt (5) wie untenstehende Aussagen belegen:

> *„Dort sollte man etwas machen, aber wie man das lösen kann, da bin ich überfragt. Vor allem Fehlzeiten. Dass sie weniger krank sind." [W.L 93]*
> *„Das grösste Problem bei uns ist, dass sie am Morgen überhaupt erscheinen. Wenn einmal alle Mitarbeitenden am Morgen da sind, dann ist das schon ein Erfolg. (…) Wir haben im Durchschnitt 10% der Mitarbeitenden die krankgeschrieben sind." [B.E. 183]*

Ein klar definiertes Vorgehen bezüglich Fehlzeiten und Wiedereingliederung (5) wie auch einen Leitfaden für Rückkehrgespräche (2) und ein Seminar wie man mit Fehlzeiten umgehen könnte, wurden als Bedarf genannt *(Anzeichen von Belastung*).

Zum Thema Wiedereingliederung gaben ausschliesslich grosse und kleine Betriebe einen Bedarf an. Aufgefallen ist, dass es sich dabei um Betriebe handelt, die eine mittlere Fehlzeit (1-3%) sowie eine mittlere oder hohe Fluktuationsrate (ab 10%) angaben. Weiter ist aufgefallen, dass die Hälfte der kleinen Betriebe im Jahr 2011 eine Fluktuation von 16% und mehr aufwiesen. Im Gegensatz dazu hatten mittlere und grosse Betriebe lediglich je einen Wert über 16%. Bezüglich Fehlzeiten zeigten die mittelgrossen Betriebe die kleinsten Werte. Des Weiteren ist die Tendenz aufgefallen, dass geringe Fehlzeiten und eine kleine Anzahl Mitarbeitende mit Migrationshintergrund oft miteinander einhergehen.

Zusammenfassung: Die meisten Betriebe erfassen die Fehlzeiten und werten diese aus. Bezüglich Wiedereingliederung bestehe bei den meisten Betrieben kein konkretes Vorgehen und würde individuell angegangen. Als Bedarf wurde ein Fehlzeitenmanagementinstrument genannt sowie ein konkretes Vorgehen zum Umgang mit Fehlzeiten sowie Wiedereingliederung.

7.1.8. Arbeitszeitregelung, Life-Domain-Balance

Aktuelle Massnahmen: Die meisten Betriebe gaben an, fixe Arbeitszeiten sowohl im Betrieb (15) wie auch im Büro (14) zu haben *(organisationale Arbeitsanforderungen*). In den Betrieben werde im Zwei-Schichtbetrieb (9) und Drei-Schichtbetrieb gearbeitet, wobei die Wechselintervalle unterschiedlich seien. So wird in den einen zweiwöchentlich (3) und in anderen wöchentlich (3) die Schicht abgewechselt *(mentale Arbeitsanforderungen*). Zehn Betriebe gaben an, dass eine Selbstabsprache unter den Mitarbeitenden bezüglich Arbeitszeiten möglich sei *(Autonomie*). Teilzeitarbeit sei sowohl im Betrieb wie auch im Büro kaum möglich (9). Zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wurden an erster Stelle individuelle Massnahmen genannt (8). Weitere genannte Massnahmen sind die ausschliesslich angeordnete Überzeit (3) und für gewisse Stellen bestehe die Möglichkeit von Home Office (2) *(Unterstützung*).

Bedarf: Eine zentrale Stelle zur Vermittlung von Kinderbetreuungsplätzen (4), ein flexibles Arbeitszeitmodell (2) und die Möglichkeit der Teilzeitarbeit wurden als Bedarf genannt. Diese Punkte wurden ausschliesslich von grossen und mittleren Betrieben genannt.

Zusammenfassung: Die meisten Betriebe gaben an fixe Arbeitszeiten zu haben und bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vorwiegend individuelle Massnahmen anzubieten. Als Bedarf wurde von grossen und mittleren Betrieben eine zentrale Vermittlungsstelle von Kinderbetreuungsplätzen genannt.

7.1.9. Soziale Beziehungen fördern und Konfliktlösungen unterstützen

Aktuelle Massnahmen: Als Massnahmen zur Förderung sozialer Beziehungen nannten die Betriebe das Weihnachtsessen (13), Betriebsausflüge und –anlässe, welche einmal oder mehrmals pro Jahr stattfänden (10) sowie gelegentliche Aperitifs. Mitarbeitende werden laut den Angaben der Betriebe, mittels Informationsveranstaltungen, welche mehrmals jährlich stattfänden (11), Anschlagbrett (4) und Firmenzeitung (2) mit aktuellen Informationen des Betriebes versorgt. Sitzungen fänden nach Bedarf (10) oder regelmässig in unterschiedliche Konstellationen statt (9). Als weitere Massnahme wurde

die gemeinsame Pause im Betrieb (5) wie auch im Büro (2) genannt *(Unterstützung*). Die Betriebe gaben an, Konfliktlösungen zu unterstützen in dem Führungskräfte die Gesprächsführung und Vermittlung übernehmen (11) oder Konflikte an Sitzungen angesprochen würden (3). Ein Betrieb gab an, darauf zu achten, welche Mitarbeitenden zusammenarbeiten, um so Konflikten vorbeugen zu können. Eine weitere Stimme nannte, von ihr, vorgegebene Gesprächsregeln als Unterstützung einzusetzen *(soziale Arbeitsanforderungen*).

Bedarf: Zur Förderung sozialer Beziehungen wurde ein weiterer gemeinsamer Anlass genannt (2) *(Unterstützung)*. Bezüglich Unterstützung von Konfliktlösungen wünschten die Betriebe ein Seminar zu Konfliktmanagement für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen (9). Ebenso wurde eine externe Fachperson, die bei Bedarf beigezogen werden kann, genannt (3) (*soziale Arbeitsanforderungen*).

Es fällt auf, dass Betriebe (8 von 9) mit einem hohen Anteil (≥ 50%) von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund vermehrt Bedarf bezüglich Konfliktmanagement angaben.

Zusammenfassung: Weihnachtsessen und Betriebsausflüge werden von fast allen Betrieben durchgeführt. Ebenso werden die Mitarbeitenden regelmässig mit Informationen versorgt. In vielen Betrieben unterstützen die Führungskräfte Konfliktlösungen mittels Gesprächsführung und Vermittlung. Ein Bedarf wurde bezüglich Konfliktmanagement in Form von Seminaren, welche für alle Hierarchiestufen zugänglich sei und zielgruppengerecht angeboten werde, angegeben.

7.1.10. Ernährungs- und Bewegungsangebote

Aktuelle Massnahmen: Die Betriebe gaben an, dass Mitarbeitende Zugang zu Mikrowelle (16), Pausenraum (14), gratis Mineralwasser (13), Selecta-Automaten mit Getränken (10), Kühlschrank (9), Selecta-Automaten oder Snack-Box (9), separater Kaffeeautomat (8), Küche (3), Geschirrspüler (2), gratis Äpfel (2), Kantine mit und ohne finanzielle Unterstützung durch den Betrieb (2) sowie gratis Kaffee haben. Auch komme der Bäcker vormittags im Betrieb vorbei (6). Drei Betriebe gaben an, bezüglich Bewegung ein Angebot zu haben. Ein Betrieb spiele einmal wöchentlich Badminton, ein anderer Betrieb betreibe Firmenfussball in der Region und der dritte Betrieb führe eine Rennvelogruppe, die sich zirka alle vier Wochen trifft. Fünf Betriebe gaben an, eine interne Duschmöglichkeit zu haben *(Unterstützung*).

Bedarf: Von den Betrieben wurde der Zugang zu einer Kantine als Bedarf angegeben (5). Des Weiteren wurden ein Pausenraum (2), Abgabe von Äpfeln oder sonstigen Früchten (2), Vermittlung von Informationen zu gesunder Ernährung (2) wie auch die Beeinflussung

eines gesunden Ernährungs- und Konsumverhaltens (2) als Bedarf genannt. Bezüglich Bewegung wurde ein grundsätzlicher Bedarf jedoch ohne konkrete Massnahmenideen (4) angegeben. Ebenso wurden die finanzielle Beteiligung an einem Fitnessabonnement (2), die Gelegenheit zu Duschen (2), Bewegungsangebote für ältere Mitarbeitende sowie die Idee, die Mitarbeitenden diesbezüglich zu fragen, genannt *(Unterstützung*). Ein Bedarf an Bewegungsangeboten wurde vermehrt von Betrieben mit einem relativ hohen Anteil (≥ 50%) an Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund (6) genannt, im Gegensatz dazu gaben nur zwei Betriebe mit zehn oder weniger Prozent Beschäftigte mit Migrationshintergrund einen diesbezüglichen Bedarf an.

Eher grosse und mittlere Betriebe nannten eine Kantine als Bedarf.

Zusammenfassung: Bezüglich Verpflegung nannten die Betriebe umfassende bestehende Angebote sowie den Bedarf einer Kantine. Bewegungsangebote werden in drei Betrieben angeboten. Es bestehe ein grundsätzlicher Bedarf an Bewegungsangeboten, jedoch wurden keine Massnahmenideen angegeben.

7.1.11. Zeitlich begrenzte Gesundheitsprojekte und –aktionen

Aktuelle Massnahmen: Alle Betriebe gaben an, aktuell keine Gesundheitsprojekte oder -aktionen durchzuführen.

Bedarf: Als Bedarf wurde angegeben, dass diesbezügliche Ideen und die zentrale Organisation erwünscht wären (7) *(Unterstützung*). Ein Anlass zum Thema Interkulturalität, da ein grosser Anteil der Mitarbeitenden einen Migrationshintergrund aufweisen (4) *(soziale Arbeitsanforderung*) und ein Anlass zu gesunder Ernährung und Bewegung (3) sowie ein Anlass zur Stärkung der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden bezüglich Gesundheit, wurden als weiteren Bedarf angegeben *(Unterstützung*).

Aufgefallen ist, dass vor allem grosse und kleine Betriebe einen Bedarf an Gesundheitsprojekten und –aktionen nannten.

Zusammenfassung: Die Betriebe führen keine Gesundheitsprojekte und –aktionen durch. Einen Bedarf sähen sie im Vorlegen von Ideen und der zentralen Organisation solcher Massnahmen sowie Anlässe zu den Themen Interkulturalität, Ernährung und Bewegung.

7.1.12. Zielgruppenspezifische Massnahmen

Aktuelle Massnahmen: In sechs Betrieben wurde angegeben, Raucherentwöhnungsprogramme angeboten zu haben oder anzubieten. Ebenfalls wurden

Fahrsicherheitstrainings für Chauffeure, Sprachkurse für Fremdsprachige und Trainings zum rückenschonenden Heben schwerer Lasten genannt.

Bedarf: Laut den Angaben der Betriebe ist die Raucherentwöhnung (9) ein Bedarf, wie folgende Zitate belegen:

> *„Wir haben einmal versucht, ein Anti-Rauch-Training durchzuführen. (…) Bei uns in der Produktion, da hat es sehr, sehr viele Raucher, vor allem die Jungen. Das stört mich extrem. Nein, wie die alle Rauchen, das sind wirklich Kettenraucher. Und da müsste man unbedingt Massnahmen einleiten. Meine Methode ginge fast dahin, sie zum Aufhören zu nötigen, aber das ist sicher nicht das Richtige.“ [T.K. 299]*
>
> *„Wo wir ein Problem haben ist das Thema Rauchen. Das ist ein Fass ohne Boden.“* [O.Q. 119]
>
> *„Ich hätte gerne, wenn der Betrieb generell ein bisschen gesünder leben würde in Bezug auf Rauchen, Essen und sonstige Konsumgewohnheiten. Da wäre viel geholfen.“* [U.I. 337]

Des Weiteren wurden ein Training für Produktions- und Montagemitarbeitende zum Thema rückenschonendes Heben schwerer Lasten (3), ein Kurs für Montagemitarbeitende zur schnellen Muskelentspannung auf Baustellen *(physische Arbeitsanforderungen*), ein Deutschkurs für Fremdsprachige sowie die Zielgruppe der Produktionsmitarbeitenden generell, genannt *(*Unterstützung).
Die Raucherentwöhnung wurde in allen drei Betriebsgrössen als Bedarf angegeben, jedoch am häufigsten von den mittelgrossen Betrieben.

> **Zusammenfassung:** Raucherentwöhnung wird als Massnahme angeboten und wurde insbesondere auch als Bedarf für die Zukunft angegeben.

Es zeichnet sich eine Tendenz ab, dass je kleiner ein Betrieb ist, desto geringer sein Bedarf an Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung zu sein scheint.

7.1.13. Tabellarische Zusammenfassung der bisherigen Ergebnispräsentation

Zusammenfassend soll in den nachfolgende Tabellen Tabelle 2 und Tabelle 3 ein Überblick über die aktuell eingesetzten Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung (Tabelle 2) und über den konkreten Bedarf (Tabelle 3) gegeben werden. Dabei ist zu beachten, dass sich die Zahlen auf die Anzahl Betriebe beziehen, welche angaben, in diesem Bereich bereits Massnahmen einzusetzen oder einen Bedarf zu haben. Diese Zahlen sagen nichts aus über das Ausmass oder die Qualität der eingesetzten Massnahmen oder des Bedarfs, sondern nennen lediglich die Anzahl der Betriebe. Es

wurden jeweils die meist genannten Massnahmen beziehungsweise der meist genannte Bedarf im Handlungsfeld vermerkt. Die meisten Nennungen fanden sich in den grünen beziehungsweise roten / orangen Feldern.

Tabelle 2: Übersicht der aktuellen Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung in den befragten Betrieben

Arbeitssicherheit 15 • Zur Verfügung stellen der Sicherheitsausrüstung • Hebevorrichtungen	**Ergonomie 11** • Höhenverstellbare Tische (Büro und Produktion)	**Arbeitsmedizinische Massnahmen 11** • Erste-Hilfekoffern • Listen Notfallnummern	**Problemspezifische Beratung 13** • Direkte Vorgesetzte / Geschäftsführer sind Anlaufstelle • Hauptthema: Schulden
Personalpolitik: Rekrutierung 16 • Probezeitgespräche Schnuppertag	**Personalpolitik: Personalführung 13** • Jährliche Mitarbeitergespräche	**Entwicklungs-möglichkeiten 9** (ohne GT-Programm) • On-the-job-Entwicklung • Externe Weiterbildung • Karriereplanung (0)	**Verhaltensprävention 6** • Angebote aus dem Glas Trösch internen Seminar- und Kursprogramm
Verhältnisprävention 14 • Kontinuierliche Verbesserungsprozesse eingeführt oder am einführen	**Führungsaufgabe Gesundheit** **Wertschätzung 11** • Respektvoller, ehrlicher, fairer Umgang pflegen **Partizipation 16** • Vorschläge, Ideen einbringen **Feedback 8** Lob und Kritik von Führungskraft an Mitarbeitende	**Fehlzeiten-management 14** • Fehlzeiten werden erfasst und ausgewertet	**Wiedereingliederung 13** • Individuelle Massnahmen • Kein konkretes Vorgehen
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance 8 • Selbstabsprache Arbeitszeit / Schichtplan • Individuelle Massnahmen zur Vereinbarkeit	**Soziale Beziehungen fördern 15** • Weihnachtsessen • Betriebsausflug / -anlass	**Konfliktlösungen unterstützen 11** • Direkte Vorgesetzte / Geschäftsführer coachen und vermitteln	**Ernährungsangebot 16** • Mikrowelle • Pausenraum • gratis Mineralwasser
Bewegungsangebot 3 • Firmenfussball, Badminton, Rennvelo	**Gesundheitsaktionen- und projekte 0**	**Zielgruppenspezifische Massnahmen 7** • Raucherentwöhnung	

Die Beschreibung der Tabelle 2 erfolgt in absteigender Weise, d.h. dass diejenigen Handlungsfelder, in denen am häufigsten Massnahmen genannt wurden, zuerst aufgeführt werden. Dabei wird ersichtlich, dass alle Betriebe in den Bereichen Ernährungsangebot, Personalrekrutierung, Partizipationsmöglichkeiten und Arbeitssicherheit (ohne Glas Trösch Holding AG) etwas in Richtung betriebliche Gesundheitsförderung unternehmen. Soziale Beziehungen fördern, Fehlzeitenmanagement, Verhältnisprävention, Wiedereingliederung und Personalrekrutierung sind weitere Themen, die ein Grossteil der Betriebe berücksichtigt.

Anschliessend folgen Ergonomie, arbeitsmedizinische Massnahmen und die Unterstützung von Konfliktlösungen. Weniger aktiv sind die Betriebe in den Feldern Entwicklungsmöglichkeiten – da nannte kein einziger Betrieb Massnahmen bezüglich Karriereplanung – jedoch wurde das Glas Trösch interne Seminar- und Kursprogramm von fast allen Firmen genannt. Dies wurde bei obiger Darstellung ausgeklammert, weil dieses Angebot der Glas Trösch AG für alle Betriebe besteht und die Nennung nichts darüber aussagt, ob es genutzt wird. Ebenfalls weniger aktiv sind die Betriebe bezüglich Arbeitszeitregelung und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zielgruppenspezifische Massnahmen und Verhaltensprävention. Lediglich drei Betriebe gaben an, bezüglich Bewegung Massnahmen anzubieten und gar keine Massnahmen wurden in Bezug auf Gesundheitsprojekte und –aktionen genannt.

Die folgende Übersicht (vgl. Tabelle 3) zeigt in welchen Bereichen die Betriebe einen Bedarf angegeben haben. Die Zahlen beziehen sich wiederum auf die Anzahl der Betriebe, die in diesen Feldern einen Bedarf nannten.

Tabelle 3: Übersicht des genannten Bedarfs bezüglich betrieblicher Gesundheitsförderung

Arbeitssicherheit 11 • Konsequentes Tragen der Sicherheitsaus-rüstung	**Ergonomie 2** • Ergonomie am Büro-arbeitsplatz Schulung und Information	**Arbeitsmedizinische Massnahmen 0**	**Problemspezifische Beratung 9** • Externe, neutrale Person für Budget-beratung
Personalpolitik: Rekrutierung 0	**Personalpolitik: Personalführung 8** • Zentrale Anlaufstelle für Personal- und Rechtsfragen • Personalführungs-instrumente	**Entwicklungs-möglichkeiten 3** (ohne GT-Programm) **Karriereplanung 7** • Transparente, gruppenübergreifende Karriereplanung	**Verhaltensprävention 6** • Kurse Stress- und Zeitmanagement, Arbeitstechnik für verschiedene Hierarchiestufen
Verhältnisprävention 6 • Förderung Polyvalenz	**Führungsaufgabe Gesundheit 6** • Seminar für Führungs-kräfte : Führungsqualitäten (Sozialkompetenz, Wertschätzung, Kommunikation)	**Fehlzeitenmanagement 5** • Klares Vorgehen definieren • Instrument Fehlzeitenmanagement	**Wiedereingliederung 4** • Klares Vorgehen definieren
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance 5 • Zentrale Stelle zur Unterstützung der Suche von Kinder-betreuungsplätzen	**Soziale Beziehungen fördern 3** • Weitere Anlässe wie Kegeln	**Konfliktlösungen unterstützen 11** • Kurs Konfliktmanagement pro Hierarchiestufe	**Ernährungsangebot 8** • Kantine
Bewegungsangebot 8 • Grundsätzliche Bedarf, keine konkrete Idee	**Gesundheitsaktionen- und projekte 11** • Ideen, Vorschläge • Anlass zu Interkulturalität	**Zielgruppenspezifische Massnahmen 12** • Raucherentwöhnung • Trainings *richtiges Heben* für Produktions- und Montagemitarbeitende	

Am meisten Firmen nannten einen Bedarf in den Feldern zielgruppenspezifische Massnahmen, Unterstützung von Konfliktlösungen, Gesundheitsprojekte und –aktionen sowie Arbeitssicherheit. Neun beziehungsweise acht Betriebe nannten einen Bedarf in den Feldern problemspezifische Beratung, Personalführung sowie Bewegungs- und Ernährungsangebote. Mit jeweils sechs Nennungen folgen die Felder Verhaltensprävention, Verhältnisprävention und Führungsaufgabe Gesundheit. Darauf folgen Fehlzeitenmanagement, Arbeitszeitregelung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Wiedereingliederung, soziale Beziehungen fördern und Ergonomie. Gar keine Nennungen gab es bezüglich Personalrekrutierung und arbeitsmedizinischen Massnahmen.

Zu den Ergebnissen kann weiter festgehalten werden, dass kleine Betriebe im Durchschnitt bei 10.6 Handlungsfeldern *Massnahmen* angaben, im Gegensatz zu

mittleren und grossen Betrieben, welche einen Durchschnitt von 13.5 beziehungsweise 13.6 Handlungsfeldern aufweisen, in denen sie aktiv sind. Ein weiterer Unterschied bezüglich der Betriebsgrösse findet sich in der Anzahl Handlungsfeldern, in denen ein *Bedarf* angegeben wurde. Es sind dies bei kleinen Betrieben durchschnittlich 5.4 Felder bei mittleren 8.4 und bei grossen 11.3 Handlungsfeldern mit Bedarf.

Zur qualitativen Gewichtung der bisherigen Aussagen folgt nun die Darstellung der Ergebnisse systematisch geordnet nach weiteren interessierenden Gesichtspunkten in den Kapiteln 7.1.14 bis 7.1.20, bevor die Ergebnisse der Fokusgruppe in Kapitel 7.2 dargestellt werden.

7.1.14. Priorisierter Handlungsbedarf

Alle interviewten Personen, welche eine Leitungsfunktion innehaben, wurden gebeten ihren genannten Handlungsbedarf zu priorisieren. Liegen Angaben von mehreren Personen aus demselben Betrieb vor, wurden diese zusammengenommen und anschliessend die drei höchst priorisierten für die weitere Auswertung verwendet. Jeder Betrieb kann insgesamt maximal sechs Punkte[17] geltend machen, jedoch kein Handlungsfeld mit mehr als drei Punkten bewerten. Liegen zwei oder mehrere Handlungsfelder mit gleicher Priorisierung vor, werden die Punkte darauf äquivalent verteilt. Dies führt zu folgendem Ergebnis:

Tabelle 4: Übersicht nach Priorisierung des Bedarfs[18]

Arbeitssicherheit 10.5	Ergonomie 0	Arbeitsmedizinische Massnahmen 0	Problemspezifische Beratung 5
Personalpolitik: Rekrutierung 0	Personalpolitik: Personalführung 12	Entwicklungs-möglichkeiten 12.5	Verhaltens-prävention 1.5
Verhältnisprävention 5	Führungsaufgabe Gesundheit 3	Fehlzeiten-management 5	Wiedereingliederung 0
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance 4	Soziale Beziehungen fördern 3.5	Konfliktlösungen unterstützen 3	Ernährungsangebot 1.5
Bewegungsangebot 3	Gesundheitsaktionen und -projekte 4.5	Zielgruppenspezifische Massnahmen 11	

Die Berichterstattung zu Tabelle 4 erfolgt in degressiver Weise, d. h. dass derjenige Bedarf, der am meisten „Priorisierungspunkte“ erhalten hat, zuerst genannt wird. Dabei wird ersichtlich, dass in den Feldern Entwicklungsmöglichkeiten, Personalführung, zielgruppenspezifische Massnamen und Arbeitssicherheit die höchsten Priorisierungen mit Punktwerten zwischen 12.5 und 10.5 vorliegen. Mit einer Bewertung von 5 Punkten

[17] Priorität 1 = 3 Punkte, Priorität 2 = 2 Punkte, Priorität 3 = 1 Punkt
[18] In der Tabelle 4 sind die Felder mit den meisten Punkten rot beziehungsweise orange hervorgehoben.

folgen die Felder problemspezifische Beratung, Verhältnisprävention und Fehlzeitenmanagement. Es folgen die Themen Gesundheitsaktionen und –projekte (4.5 Punkte), Arbeitszeitregelung und LDB (4 Punkte) sowie soziale Beziehungen fördern (3.5 Punkte). Die Felder Führungsaufgabe Gesundheit, Konfliktlösungen unterstützen und Bewegungsangebot wurden alle mit 3 Punkten bewertet. Verhaltensprävention und Ernährungsangebote erzielten je 1.5 Punkte. Ergonomie, Personalrekrutierung und Wiedereingliederung wurden bei der Priorisierung von den Befragten gar nie berücksichtig. Keine oder wenige Punkte in den oben genannten Feldern heisst jedoch nicht, dass kein Handlungsbedarf besteht, sondern lediglich, dass ihnen keine hohe Priorität zuerkannt wurde.

7.1.15. Anforderungen und Umweltbedingungen

Anforderungen: Schwere Lasten zu heben wurde als einzige körperliche Anforderung für Produktions- und Montagemitarbeitende von den Betrieben (11) genannt. Als psychische Anforderung nannten die Betriebe Zeitdruck (10) *(mentale Arbeitsanforderung*), Konflikte und zwischenmenschliche Herausforderungen (4) (*soziale Arbeitsanforderung*), monotone Arbeiten (4), wirtschaftlicher Druck (3), saisonale Schwankungen (3) *(mentale Arbeitsanforderung)*, Stress (2) *(Anzeichen von Belastung*), Wettbewerb unter den Mitarbeitenden (2) *(soziale Arbeitsanforderung*), Zielvorgaben von der Glas Trösch AG *(mentale Arbeitsanforderung*) und arbeitsbezogene Abhängigkeit zwischen den Mitarbeitenden *(soziale Arbeitsanforderung*).

Umweltbedingungen: Als belastende Umweltbedingungen wurden Lärm (9), hohe Temperaturen im Sommer (7), tiefe Temperaturen im Winter (6), nicht zu beeinflussende Bedingungen auf den Baustellen (4), Staub (3), Chemikalien (2) sowie eine hohe Luftfeuchtigkeit und Durchzug von den Betrieben genannt. Drei Betriebe gaben an, Tageslicht durchflutete Produktionshallen zu haben *(organisationale Arbeitsanforderung*).

Zusammenfassung: Das Heben schwerer Lasten ist die einzig genannte körperliche Anforderung. Bei den psychischen Anforderungen wurden Zeitdruck und Konflikte sowie monotone Arbeiten am häufigsten genannt.

7.1.16. Bisherige Hemmnisse und Erfahrungsaustausch

Die Betriebe gaben an, als mögliche bisherige Hemmnisse BGF in ihren Betrieben einzuführen, bislang keinen Bedarf an BGF-Massnahmen erkannt zu haben (8), fehlendes Wissen und mangelnde Ideen bezüglich BGF (5) sowie keine Zeit gehabt zu haben (5). Des Weiteren nannten die Betriebe die Schichtarbeit, Finanzen, bisherige unbefriedigende Erfahrungen und den Eindruck, Mitarbeitende würden die Massnahmen nicht verstehen, als Hemmnisse. 14 Betriebe gaben an, Erfahrungsaustausch mit

Personen in gleicher oder ähnlicher Stellung zu haben. Bezüglich BGF wünschen sich acht Betriebe einen Erfahrungsaustausch, vier Betrieben gaben an, kein Interesse an einem Austausch bezüglich BGF zu haben *(Unterstützung*).

Zusammenfassung: Die am häufigsten genannten Hemmnisse für die fehlende Implementierung von BGF-Massnahmen waren, dass bisher kein Bedarf erkannt wurde, mangelndes Fachwissen sowie fehlende Ideen und Zeit. Erfahrungsaustausch mit Personen in gleicher oder ähnlicher Stellung sei vorwiegend möglich und wird von der Hälfte der Betriebe für BGF gewünscht.

7.1.17. Bedingungen und gewünschte Unterstützung durch die Glas Trösch AG

Die Betriebe gaben an, dass der finanzielle und gesundheitliche Nutzen, welcher die Betriebe und die Mitarbeitenden durch die BGF-Massnahmen hätten, klar ersichtlich (6) und der Bedarf vorhanden sein müsse (2). Auch soll das Konzept übergeordnet sein (2), zudem soll ein Angebot von definierten, ausgearbeiteten Massnahmen bestehen, welche zentral organisiert werden (2), für die Betriebe freiwillig sind und an den Betrieb angepasst werden können. Die Mitarbeitenden müssen den Massnahmen positiv gegenüber stehen, und sie sollen Mitverantwortung für die eigene Gesundheit übernehmen. Als Unterstützung wurden ein BGF-Konzept, welches von der Glas Trösch AG ausgearbeitet werde, entsprechende Instrumente (z.B. Personalführungsinstrumente), die zur Verfügung gestellt werden sowie konkrete Massnahmen und Empfehlungen (10) gewünscht. Eine zentrale Person, welche für Gesundheitsförderung in den Betrieben und deren Umsetzung sowie diesbezüglicher Beratung zuständig sei, wurde ebenfalls genannt (3). Zwei Betriebe nannten die konkrete, handfeste Unterstützung bei der Einführung von BGF im Betrieb, welche über eine beratende Funktion hinausgeht. Je zwei Betriebe gaben an, sich zu wünschen, dass die Glas Trösch AG sich klar zu BGF bekenne und dies in einer Vorbildfunktion selber vorlebe.

Zusammenfassung: Von der Glas Trösch AG werden ein übergeordnetes, ausgearbeitetes BGF-Konzept, die passenden Personalführungsinstrumente, klar definierte Massnahmen und handfeste Unterstützung in der Umsetzung gewünscht. Als Bedingung wurde genannt, der finanzielle und gesundheitliche Nutzen für den Betrieb und die Mitarbeitenden müsse klar erkennbar sein.

7.1.18. Zu beachtende Aspekte bei der Umsetzung

Bei der Umsetzung zu beachten, seien laut der Betriebe Aspekte wie, dass es etwas Übergeordnetes – also ein Konzept und Massnahmen, die von der Holding ausgearbeitet und für die Betriebe zur Verfügung gestellt werden - brauche, das für alle Betriebe

zugänglich sei (7), die Finanzen (6) und Zeitressourcen (5), welche für BGF aufgewendet würden. Diese Aufwendungen sollen budgetiert werden, gaben zwei Betriebe zu bedenken. Ebenso gaben die Betriebe an, dass die Massnahmen so angelegt würden, dass sie auf den einzelnen Betrieb angepasst werden können und auch regionale Unterschiede beachtet würden (5). Des Weiteren wurde die Partizipation der Mitarbeitenden (4) und die Berücksichtigung der Eigenschaften der Belegschaft (Bildung, Multikulturalität, Sprache) (4) sowie die zielgruppengerechte Aufbereitung der Massnahmen (2) genannt.

Zusammenfassung: Konzept und Massnahmen, die für alle Betriebe zugänglich sind, die Berücksichtigung der Finanzen und Zeitressourcen sowie die Anpassungsfähigkeit der Massnahmen an den einzelnen Betrieb scheinen für die Betriebe wichtige Aspekte zu sein, die bei der Umsetzung zu beachten sind.

7.1.19. Allgemeine Ergebnisse

Bis auf einen Betrieb, welcher zur Gruppe der Kleinbetriebe gehört, gaben alle an, im Büro ausschliesslich gelernte Mitarbeitende zu beschäftigen. Der erwähnte kleine Betrieb gab an, ausschliesslich d. h. sowohl in der Administration als auch in der Produktion un- und angelernte Personen anzustellen. Neun Betriebe gaben an, zwischen 90% und 100% un- und angelernte Mitarbeitende in der Produktion engagiert zu haben. Dies betrifft vier kleine, vier mittlere und ein grösserer Betrieb. Drei weitere Betriebe (2 mittlere, 1 grösserer Betrieb) nannten Zahlen zwischen 50% und 80% bezüglich Un- und Angelernten in der Produktion. Zwei kleine und ein mittlerer Betrieb gaben an, zwischen 10% und 20% un- oder angelernte Mitarbeitende zu beschäftigen. Die Holding beschäftigt ausschliesslich gelernte Personen. In allen drei Betriebsgrössen und fast in allen Betrieben werden Personen mit Migrationshintergrund engagiert. Dies reicht in Prozentzahlen von 85% bis 90% (3), 50% bis 60% (7), 10% bis 20% (4) sowie gar keine Personen mit Migrationshintergrund (2). Von einer Firma liegen diesbezüglich keine Angaben vor. Es ist kein Muster erkennbar, welches aufzeigen würde, ob kleinere oder grössere Betriebe mehr oder weniger An- und Ungelernte oder Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen würden. Beide Aspekte kommen in allen drei Gruppen etwa zu gleichen Teilen vor.

7.1.20. Hypothesen und Beantwortung der Fragen

Am Schluss der Berichterstattung wird nun kurz auf die Beantwortung der in Kapitel 1 formulierten Hypothesen und Fragen eingegangen:

Das Vorliegen von Studien, welche sich auf mittlere und grosse Betriebe beziehen und das gleichzeitige Fehlen von Untersuchungen in kleinen Betrieben, legt die Hypothese 1 nahe. Sie lautet:

H1: *Je grösser der Betrieb, desto umfangreicher der aktuelle Einsatz von Interventionen betrieblicher Gesundheitsförderung.*

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass kleine Betriebe durchschnittlich in 10.6 Handlungsfelder aktiv sind, wohingegen mittlere und grössere Betriebe angaben, in 13.5 beziehungsweise 13.6 Handlungsfeldern etwas zu unternehmen. Somit kann H1 weitgehend bestätigt werden.

Des Weiteren ist davon aus zugehen, dass grössere Betriebe, in welchen eine Zielgruppe (z.B. An- und Ungelernte oder Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund) rein anzahlmässig grösser ist als in kleinen Betrieben, eher spezifische Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung angeboten werden als in kleinen Betrieben. Die Hypothese 2 lautet demzufolge:

H2*: Je grösser der Betrieb desto zielgruppenorientierter die BGF-Massnahmen (z.B. spezifische Massnahmen für un- und angelernte Mitarbeitende oder Mitarbeitende mit Migrationshintergrund).*

Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem Mitarbeitende, die Rauchen als Zielgruppe wahrgenommen werden, jedoch werden diesbezügliche Massnahmen in Betrieben aus allen drei Betriebsgrössen angeboten. H2 kann deshalb nicht bestätigt werden.

Die Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung sind meist nicht auf die Multikulturalität der Belegschaft abgestimmt (Hoppe, 2011) und durch die Sprachbarriere werden Angebote betrieblicher Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund kaum genutzt (Busch, Roscher, Ducki & Kalytta, 2009). Deshalb ist anzunehmen, dass Betriebe mit einem hohen Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund auf Angebote betrieblicher Gesundheitsförderung verzichten. Was zu folgender Hypothese führt:

H3*: Je grösser der Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund, desto weniger werden zielgruppenspezifische BGF-Massnahmen angestrebt.*

Vorliegende Untersuchung zeigt, dass Betriebe mit einem hohen Anteil (≥ 50%) von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund vermehrt Bedarf an problemspezifischer Beratung sowie bezüglich Konfliktmanagement angaben. Auch wurde eine Tendenz ersichtlich, dass geringe Fehlzeiten und eine kleine Anzahl von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund oft miteinander einhergehen. Allerdings konnte nicht nachgewiesen werden, dass Betriebe mit einer hohen Anzahl von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund, weniger zielgruppenspezifische Massnahmen anbieten. Somit wird die H3 verworfen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Hypothese 1 bestätigt werden konnte. Zu den beiden anderen Hypothesen (H2, H3) fanden sich keine stützenden Anhaltspunkte in den Ergebnissen, so dass sie verworfen werden mussten.

Die abgeleiteten Fragen aus Kapitel 1 werden in der Diskussion (Kapitel 8) und den Handlungsempfehlungen (Kapitel 9) ausführlich beantwortet. Deshalb folgt nachstehend lediglich ein kurzer Zusammenzug der Antworten.

Frage 1: *Was unternehmen die einzelnen Betriebe bereits bezüglich betrieblicher Gesundheitsförderung?*
Alle Betriebe sind in irgendeiner Form bezüglich BGF aktiv, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung. Am aktivsten sind die Betriebe in den Handlungsfeldern der Arbeitssicherheit und Unfallprävention, Führungsaufgabe Gesundheit und da im Speziellen bei der Partizipation, Ernährungsangebote, fördern sozialer Beziehungen, Personalrekrutierung und Fehlzeitenmanagement. Die detaillierte Darstellung der bereits implementierten BGF-Massnahmen finden sich in im Kapitel 7.1 und dessen Unterkapitel sowie in der Diskussion (Kapitel 8).

Frage 2: *In welchen Bereichen sehen die einzelnen Betriebe bezüglich betrieblicher Gesundheitsförderung Handlungsbedarf?*
Der grösste Handlungsbedarf wird von den Betrieben in den zielgruppenspezifischen Massnahmen und da bei der Raucherentwöhnung und den Trainings für rückenschonendes Heben gesehen. Des Weiteren wurde von vielen Betrieben ein Bedarf bei den Handlungsfeldern der Arbeitssicherheit, Konfliktlösungen unterstützen und den Gesundheitsaktionen und –projekten angegeben. Dies ändert sich jedoch wenn nach der Priorität der Massnahmen gefragt wird, denn dann liegen die Handlungsfelder Entwicklungsmöglichkeiten, Personalführung, zielgruppenspezifische Massnahmen sowie Arbeitssicherheit bei den meistgenannten. Nähere Ausführungen dazu finden sich im Kapitel 7.1 und dessen Unterkapiteln sowie in der Diskussion (Kapitel 8).

Frage 3: *Welche konkreten Interventionen passen zu den kleinen und mittleren Produktionsbetrieben der Glas Trösch AG?*
Aus den Ergebnissen kommt klar hervor, dass sich die Betriebe ein übergeordnetes Konzept sowie Massnahmen wünschen, die an ihren Betrieb adaptiert werden können. Werden Bedarf, Priorisierung sowie die Aussagen der Fokusgruppe betrachtet, stehen die Themen Führung, Netzwerk und Erfahrungsaustausch, Interkulturalität, Konfliktmanagement, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitssicherheit und Unfallverhütung, Polyvalenz und Job Rotation sowie zielgruppenspezifische Massnahmen im Zentrum. Die

konkreten Empfehlungen finden sich im Kapitel 9. Nähere Angaben zur Herleitung der Empfehlungen finden sich in Kapitel 8.

Frage 4: *Wie kann Nachhaltigkeit der Umsetzung von Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung von der Glas Trösch AG sichergestellt werden?*
Nachhaltigkeit entsteht dann, wenn BGF-Massnahmen keine Einzelaktionen bleiben, sondern zum betrieblichen Alltag gehören. Um dies zu erreichen werden in Kapitel 9.9 verschiedene, konkrete Möglichkeiten vorgestellt.

7.2. Ergebnisse der Fokusgruppe

Die Ergebnisse der Fokusgruppe werden in einem systematischen Überblick dargestellt. Aufgrund der Gruppengrösse (10 Personen) und des vorgegebenen Zeitrahmens von eineinhalb Stunden konnte sich nicht jede Person zu jedem Punkt äussern, was allerdings aus methodischer Sich auch nicht unbedingt der Hauptzweck einer Fokusgruppe darstellt. Vielmehr geht es darum, die Variationsbreite und Überzeugungsstärke von Meinungen und Einstellungen zu erkunden (Bortz & Döring, 2006). Die Teilnehmenden sollen durch die Statements der anderen zum Gespräch angeregt werden, so dass zu einem bestimmten Thema alle Beiträge geäussert werden können (Flick, 2010; Bortz & Döring, 2006). Des Weiteren luden die Gruppengrösse sowie der Umstand, dass sich die Teilnehmenden persönlich kennen, zu für den Zweck der Fokusgruppe unproduktiven und eher störenden Seitengesprächen ein, welche aus naheliegenden Gründen nicht ausgewertet werden können.

Als Einstieg in die Diskussion dienten die Fragen, in welchen Handlungsfeldern, die Anwesenden denken, die Betriebe würden bereits viel unternehmen; wo Bedarf bestehe und ob sie denken, dass sich beim Bedarf etwas ändere, wenn man nach der Wichtigkeit frage. Die diesbezügliche Einschätzung deckte sich ziemlich mit den vorliegenden Ergebnissen. Auch entsprachen die Ergebnisse vorwiegenden den Erwartungen der Teilnehmenden, gerade unter dem Gesichtspunkt, dass es sich hauptsächlich um Kaderpersonen handle, die befragt wurden. Dies wurde daran festgemacht, dass beispielsweise Entwicklungsmöglichkeiten sowie eine gruppenübergreifende Karriereplanung in den Ergebnissen auftauche, obschon nach Aussagen der Anwesenden Entwicklung für die meisten Mitarbeitenden kein Thema sei.

Die Meinung der Mitarbeitenden scheint den anwesenden Führungskräften wichtig zu sein. Denn mehrmals wurde erwähnt, dass Interesse bestehe zu erfahren, was die Mitarbeitenden zu diesem Thema zusagen hätten und wo sie Bedarf sähen, denn auf keinen Fall möchte man etwas einführen, das die Mitarbeitenden nicht wollen.

Das Thema Arbeitssicherheit nahm wie bereits in den Einzelinterviews auch in der Fokusgruppe viel Raum ein. So wurde festgehalten, dass die durchgehend hohe Einschätzung von Arbeitssicherheit daran liegen könnte, dass es Gesetze und Richtlinien dazu gäbe. Ein weiterer Grund könnte darin liegen, dass der Geschäftsführer und die Vorgesetzten für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich sind. Zudem sei dies seit zirka einem Jahr ein aktuelles betriebsinternes Thema, zu welchem im Juni 2012 ein Workshop stattfinden werde. Ebenfalls sei Arbeitssicherheit und Unfallverhütung gerade in der Glasbranche ein wichtiges Thema, da es immer wieder zu Bagatellunfällen komme, welche jedes Mal Fehlzeiten nach sich ziehen und somit ein organisatorischer und finanzieller Aufwand entstehe.

Eine Person merkte an, dass die Multikulturalität und die damit verbundenen Schwierigkeiten (z.B. Mentalitätsunterschiede, Sprache) in den Interviewergebnissen nicht zum Vorschein kämen. Diese sollte jedoch im Konzept berücksichtigt werden, was durch mehrere Anwesende Zustimmung fand.

Ebenfalls wurde das Thema Führung aufgegriffen. Es sei schwierig, Mitarbeitende zu motivieren und zu führen, die private Probleme wie beispielsweise Schulden hätten. Eine diesbezügliche externe Beratung wäre jedoch zu teuer und der gewünschte Effekt sei nicht zu erwarten.

Auf die Frage, in welchen Handlungsfeldern sich die Anwesenden beteiligen würden, wurden Arbeitssicherheit, Verhältnis- (Förderung der Polyvalenz) und Verhaltensprävention, Fehlzeitenmanagement sowie zielgruppenspezifischen Massnahmen (Trainings für rückenschonendes Heben schwerer Lasten) genannt. Eine Person gab an, sich eher in Gesundheitsprojekten und –aktionen zu engagieren, in der Annahme auf diese Weise die Mitarbeitenden auch für Arbeiten im Betrieb motivieren zu können und so eine ganze Gruppe von Leuten positiv zu beeinflussen.

Ganz entschieden äusserten sich die Anwesenden dazu, in ihren Betrieben selbst Akteure und somit Verantwortliche bezüglich BGF sein zu wollen, und sie sich keine Vorgaben wünschen. Als Unterstützung von der Glas Trösch AG wünschten sich die Anwesenden eine Person, welche sich den Gesetzesänderungen bezüglich Arbeitssicherheit und Produktenormen annehme und die Geschäftsführer diesbezüglich auf dem Laufenden halte. Bezüglich Arbeitsteilung äusserten die Anwesenden einen Bedarf an Transparenz und Informationen, was in welchen Betrieben zum Thema BGF (oder auch anderen Themen) erfolgreich funktioniere. Dies könnte die Glas Trösch AG übernehmen, in dem sie dieses Thema in irgendeiner Form institutionalisiere oder zentralisiere, um so Informationsfluss und Transparenz sicherzustellen.

Nicht unerwähnt blieb die Tatsache, dass die Glas Trösch AG bereits vieles mache wie zum Beispiel das Glas Trösch interne Seminar- und Kursprogramm oder Personalführungsinstrumente, die zur Verfügung gestellt würden. Die Frage bestehe eher darin, ob und wie die Angebote in den einzelnen Betrieben umgesetzt werden.

Auf die Frage, was man tun könnte, damit BGF bei Glas Trösch gut vorankomme, wurde mehrmals gesagt, dass „weniger mehr sei“. Ein, zwei Massnahmen, die die Betriebe selbständig umsetzen könnten, wären besser als viele verschiedene. Auch wäre es wohl einfacher, wenn die Betriebe gemeinsam Vorschläge gestalten und definieren würden, was sie umsetzen möchten, um die Zustimmung der Glas Trösch AG zu erhalten. Nochmals wurde hier erwähnt, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden entscheidend dafür seien, was die Betriebe einführen möchten. Dabei wurde die Mitarbeiterbefragung von 2007 genannt, welche erneut hervorgeholt werden könnte, um mögliche Ableitungen vorzunehmen. Eine Person gab zu bedenken, dass man darauf achten solle, nicht zu viele Einzelprojekte zu haben, denn sonst könne man nicht mehr nachvollziehen, welche Massnahme zu welchen Effekten führe.

Bei der Frage nach Anregungen für die Erstellung des Konzeptes wurden nochmals die beiden Punkte – Informationsfluss und dessen Transparenz sowie „weniger ist mehr“ – genannt.

7.3. Die Ergebnisse bezogen auf das Job-Demand-Resources Modell

Nun werden die Ergebnisse der Befragung und der Fokusgruppe mit den für die Untersuchung relevanten Aspekten des JDR-Modells in Zusammenhang gestellt (s. Abbildung 1), um mögliche Einflüsse und Schwächen ausfindig machen zu können. Dazu werden zuerst die Arbeitsanforderungen und anschliessend die Ressourcen näher betrachtet.

Als *mentale Arbeitsanforderungen* wurden monotone Arbeit, wirtschaftlicher und zeitlicher Druck, saisonale Schwankungen und der Schichtbetrieb genannt. Um diese Anforderungen in gesundem Rahmen zu halten, kann eine entsprechende Personalrekrutierung Wirkung zeigen. Besonders positiv dürfte sich der vor allem bei Basismitarbeitenden oft eingesetzte Schnuppertag auswirken, welcher auch zu einer gewissen Selbstselektion der Kandidaten und somit zu einer Optimierung der Passung führt. Was einer allfälligen Belastung weiter entgegenwirken kann, sind Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und die als Bedarf genannten Stress- und Zeitmanagementseminare für alle Hierarchiestufen.

Soziale Anforderungen bestehen in Form von arbeitsbezogenen Abhängigkeiten, Konflikten und anderen zwischenmenschlichen Herausforderungen sowie einem

gewissen Wettbewerb zwischen manchen Mitarbeitenden. Obwohl die Betriebe angaben, diesbezügliche Unterstützung durch Gesprächs- und Vermittlungsangebote zu leisten, wurde von einer Mehrzahl der Betriebe dementsprechend Bedarf angemeldet. Werden zum Beispiel Konfliktmanagementseminare für die verschiedenen Hierarchiestufen angeboten, kann dies einer allfälligen Belastung und weiteren Folgen vorbeugen.

Als *physische Anforderungen* wurden von allen Betrieben das Heben schwerer Lasten sowie die Gegebenheiten auf Baustellen vermerkt. Das zur Verfügungstellen von Hebegeräten und Sicherheitsausrüstung alleine wirkt dieser Belastung nicht genügend entgegen, es braucht zusätzliche Unterstützung für eine konsequente Nutzung der zur Verfügung gestellten Mittel.

Unter den *organisationalen Arbeitsanforderungen* können, der von den meisten Betrieben genannte Lärm in der Produktion, die fixen Arbeitszeiten und der Schichtbetrieb sowie die Arbeitsplatzgestaltung festgehalten werden. Dabei wirken sich die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse zwar positiv auf diese Anforderungen aus, aber vermehrte Polyvalenz und Job Rotation, wie sie von den Betrieben als Bedarf angegeben wurden, würde diese positive Wirkung weiter unterstützen. Lediglich von zwei Betrieben wurde das Vorhandensein von Stress gemeldet, was nach dem Modell bereits eine Belastung darstellt und sich negativ auf die Gesundheit sowie auf die Betriebsergebnisse auswirken kann. Des Weiteren weisen die Fehlzeiten auf eine Belastung hin. Das Bundesamt für Statistik gibt für das verarbeitende Gewerbe einen Fehlzeitendurchschnittswert von 4.3%[19] an. Vier der befragten Betriebe überschreiten diesen Wert, was auf eine mögliche Belastung hinweisen kann. Der genannte Bedarf von der Einführung eines klaren Vorgehens und dem Einsatz eines entsprechenden Fehlzeitenmanagementsystems könnten dem entgegen wirken. Werden die Arbeitsanforderungen in einem gesunden Rahmen gehalten, so werden sie sich nicht in Belastungen verwandeln, sondern wirken sich positiv auf Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden aus und beeinflussen das Betriebsergebnis positiv.

Arbeitsressourcen zeigen laut dem Modell eine positive Wirkung auf Belastungen sowie Motivation und beeinflussen damit indirekt das Betriebsergebnis.

Der Arbeitsressource *Unterstützung* kommt in vorliegender Untersuchung eine besondere Rolle zu, denn es wurden besonders häufig Aussagen gemacht, die ihr zugeordnet werden können. So werden in fast allen Betrieben Gelegenheiten geboten, soziale Beziehungen zu pflegen, sei das durch Weihnachtsessen, Betriebsanlässe, gemeinsame

[19] Bundesamt für Statistik, unveröffentlichtes Dokument abgerufen unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/06.html#parsys_00071, [abgerufen 3.5.2012]

Pausen oder Sitzungen. Ebenfalls als Unterstützung gelten das Verpflegungsangebot, gruppenspezifische Massnahmen wie Raucherentwöhnung und die Personalentwicklungsmöglichkeiten, hier insbesondere das Glas Trösch interne Seminar- und Kursprogramm. Diese Unterstützung sollte allerdings für Basismitarbeitende ausgebaut und die Karriereplanung zentral organisiert werden, damit diese Ressource mehr Gewicht erhält. Problemspezifische Massnahmen, die sich in vorliegender Untersuchung vor allem in der individuellen administrativen Unterstützung zeigte, könnte mit der Schaffung einer entsprechenden neutralen Beratungsstelle auf Stufe der Holding verstärkt werden und würde den genannten Bedarf abdecken. Schon strukturiert und gut organisiert ist der Erfahrungsaustausch von Geschäftsführern und Produktionsleitern, welcher genutzt und auch geschätzt wird. Allerdings wird eine themenspezifische Austauschmöglichkeit bezüglich BGF gewünscht, was die Motivation der Mitarbeitenden positiv beeinflussen dürfte.

Zur *Autonomie* wurde in der Befragung lediglich die Selbstabsprache bezüglich Arbeitszeiten und Schichtplan genannt.

Wertschätzung wurde im Sinne eines fairen, ehrlichen, freundlichen und respektvollen Umgangs erwähnt.

Rückmeldung als weitere Arbeitsressource erfolgt fast ausschliesslich über die jährlichen Mitarbeitergespräche. Die am meisten angewandte Kommunikationsform zur Rückmeldung ist jedoch direkt von der Führungskraft zum Mitarbeitenden geäusserte Kritik beziehungsweise Lob.

Partizipieren können die Mitarbeitenden in dem sie ihre Vorschläge und Ideen einbringen sowie in den mehr oder weniger regelmässig stattfindenden Informationsveranstaltungen, in denen Mitarbeitende auch über Kennzahlen, Strategien und zukünftige Vorhaben informiert werden. Eine weitere *Partizipation*, bei der auch Entscheide beeinflusst werden können, wurde von keinem der Betriebe genannt. Jedoch wurde in der Fokusgruppe mehrmals darauf hingewiesen, dass die Mitarbeitenden bezüglich BGF-Massnahmen und ihren Bedürfnissen befragt werden sollten.

Laut dem Modell wirken sich hohe Arbeitsressourcen direkt stark positiv auf die Motivation und die Belastung aus sowie indirekt, aber sehr prägnant auf das Betriebsergebnis, was den meisten Betrieben wichtig sein dürfte. Die positive Beeinflussung dieses Wirkmechanismus in die von der Betriebsleitung gewünschten Richtung allein rechtfertigt eine Reduktion der Anforderungen sowie einen Ausbau der Arbeitsressourcen, denn erst mit der Verfügbarkeit von Ressourcen wird der Motivationsprozess angestossen. Speziell in den Feldern der Autonomie, Rückmeldung, Partizipation und Wertschätzung, scheinen

die bisher eingesetzten Ressourcen eher bescheiden zu sein. Diese Felder sind jedoch wichtige und zentrale Punkte, um Ressourcen aufzubauen und damit zum einen den Motivationsprozess anzustossen und zum anderen Anforderungen erfolgreich puffern zu können.

8. Diskussion und Interpretation

Alle Firmen betreiben in irgendeiner Form betriebliche Gesundheitsförderung. Ganz zentral ist dabei das Thema Arbeitssicherheit / Unfallverhütung, bei welcher alle Betriebe den Mitarbeitenden die Sicherheitsausrüstung zur Verfügung stellen und die EKAS-Richtlinien bekannt sind. Dennoch mangelt es in zwei Dritteln der Betriebe am konsequenten Tragen der Sicherheitsausrüstung.

In den meisten Betrieben ist der Vorgesetzte oder Geschäftsführer für Probleme wie Schulden oder Sucht von Mitarbeitenden Ansprechperson, ein Drittel der Betriebe wünscht sich deshalb eine externe Budgetberatung, was jedoch in der Fokusgruppe als wenig sinnvoll abgetan wurde.

In den meisten Betrieben wird Personalführung mittels jährlicher Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarung vorgenommen. Eine zentrale Stelle für Personal- und Rechtsfragen wird von einem Drittel der Betriebe als Bedarf bezüglich Personalführung genannt.

Für Basismitarbeitende bestehen kaum Entwicklungsmöglichkeiten, denn das Glas Trösch interne Seminar- und Kursprogramm ist eher für Kader- und Verkaufsmitarbeitende ausgelegt. Des Weiteren fehlt es an einer transparenten und gruppenübergreifenden Karriereplanung, welche von einem Drittel der Betriebe als Bedarf angegeben wurde. In der Fokusgruppe wurde dies als Indiz genommen, dass ausschliesslich Kadermitarbeitende zur Stichprobe gehören, denn Basismitarbeitende würden keine Entwicklung wünschen.

Von mehr als zwei Drittel der befragten Betriebe sind kontinuierliche Verbesserungsprozesse aktuell ein Thema.

Bezüglich Verhältnisprävention wurden Polyvalenz und Job Rotation in den Interviews wie auch in der Fokusgruppe als Bedarf genannt, gleichzeitig wurde erwähnt, dass beides von den Mitarbeitenden nicht gewünscht werde.

Wertschätzung wird den Mitarbeitenden in zwei Drittel der Betriebe durch einen fairen Umgang entgegen gebracht. Feedback wird nicht systematisch gepflegt, jedoch in knapp der Hälfte der Betriebe genannt. Partizipation ist fast ausschliesslich durch das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen möglich, diese werden unterschiedlich aktiv eingeholt. Ein Seminar zu Feedback, Partizipation, Wertschätzung, Kommunikation wurde denn auch als Bedarf festgehalten.

Fehlzeiten werden in den meisten Betrieben erfasst, unterschiedlich ausgewertet und damit umgegangen. Knapp ein Drittel führt Rückkehrgespräche. Ein definiertes Vorgehen wird als Bedarf genannt.

Die Pflege sozialer Beziehungen mittels Weihnachtsessen, Betriebsausflügen und gemeinsamen Pausen ist in der Mehrheit der Betriebe institutionalisiert.

Konfliktlösungen werden meist durch Vorgesetzte unterstützt. In fast zwei Drittel der Betriebe wird ein Seminar zum Thema Konfliktmanagement für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen als Bedarf genannt, jedoch eine Anpassung auf das jeweilige Bildungsniveau gewünscht.

Des Weiteren bieten alle Betriebe Getränke und teilweise auch Nahrungsmittel zum Kauf an oder lassen einen Bäcker in den Betrieb kommen, damit sich die Mitarbeitenden verpflegen können. Der von eher grösseren Betrieben angegebene Bedarf einer Kantine, wurde bereits von der Leitung *Verarbeitung Schweiz* abgelehnt[20].

Raucherentwöhnungsprogramme wurden bereits angeboten und werden weiterhin von mehr als der Hälfte der Betriebe als Bedarf genannt sowie ein Training zum Thema richtiges Heben schwerer Lasten für Produktions- und Montagemitarbeitende. Gesundheitsprojekte und –aktionen führt keiner der Betriebe durch, fanden jedoch Interesse und dies vorwiegend zum Thema Interkulturalität, die speziell in der Fokusgruppe hervorgehoben wurde, jedoch auch in der hohen Anzahl der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund sichtbar wird.

Nun stellt sich die Frage wie die Ressourcen, welche wichtig sind um Motivation, Gesundheit der Mitarbeitenden und Geschäftsgang positiv zu beeinflussen, gestärkt und ausgebaut werden können, unter der Berücksichtigung, der Ergebnisse und der Tatsache, dass es sich um relativ kleine Betriebe handelt, welche laut der Literatur sehr geprägt sind von den Werten des Unternehmers oder hier des Geschäftsführers und dessen Führungsstil (vgl. Abs. 5.1). Wie auch in der Fokusgruppe deutlich wurde, ist es unumgänglich die Geschäftsführer von der Wirksamkeit von BGF zu überzeugen, nur so werden sie in ihren Betrieben BGF-Massnahmen einführen. Aus der Literatur geht hervor, dass kleine Betriebe unter hohem ökonomischen Druck stehen und ihnen zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen fehlen würden, die befragten Betriebe bilden in diesem Punkt keine Ausnahme. Die Holdingstruktur der Gesamtunternehmung, die Glas Trösch AG, kann hier ein wichtiger Partner sein und eine Lead-Funktion übernehmen, die es auch kleinen Betrieben ermöglicht BGF zu implementieren, indem zum Beispiel gewisse Dienstleistungen zentral zur Verfügung gestellt werden. In manchen Bereichen wie beispielsweise Lohnbuchhaltung und Personalentwicklung hat sich diese Zusammenarbeit bereits erfolgreich etabliert. Des Weiteren fällt auf, dass den Betrieben

[20] Information aus einem Gespräch mit der Praxispartnerin.

trotz den regelmässigen Geschäftsführer-, Produktionsleiter- und Verkaufsleitertagungen sowie verschiedenen Erfahrungsgruppen ganz allgemein die Angebote der Glas Trösch AG wenig präsent sind, und sie wenig informiert darüber sind, was in den einzelnen anderen Betrieben bezüglich BGF oder weiteren Themen gemacht wird. Das bestehende ***Netzwerk*** (vgl. Abs. 9.1) könnte diesbezüglich besser genutzt werden, um gegenseitig von gemachten Erfahrungen zu profitieren. Vor allem BGF-Erfolge sollten publik gemacht und breit kommuniziert werden, da gute Praxisbeispiele für die Sensibilisierung und Einführung von BGF im eigenen Betrieb sehr wichtig und motivierend sind (vgl. Abs. 5.1).

Aus der hohen Anzahl von An- und Ungelernten in sämtlichen der untersuchten Betriebe kann abgeleitet werden, dass diese Mitarbeitenden aufgrund ihres sozio-ökonomischen Status eine besonders vulnerable Zielgruppe darstellten und für BGF-Massnahmen besonders geeignet, wenn auch vielleicht nicht besonders empfänglich sind. Die überproportionale Vertretung von an- und ungelernten im Verhältnis zu qualifizierten Angestellten ist für die Produktionsbetriebe innerhalb der Glas Trösch AG im Vergleich zu anderen Produktionsbetrieben nicht weiter auffällig, da dort typische, einfache, monotone und repetitive Arbeiten in einem relativ „unwirtlichen“ Umfeld (z.B. bezüglich Temperaturschwankungen, Lärm oder schweren Lasten) anfallen, welche allesamt die Merkmale geringer Autonomie, kaum kognitiver Anforderungen, unwesentlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie körperlicher Belastungen aufweisen. Jedoch sind diese Merkmale übereinstimmend mit dem JDR-Modell und zwar insofern, als dass diesen Faktoren kaum Ressourcen gegenüberstehen sondern ausschliesslich Anforderungen oder sogar Belastungen sind, was die Motivation, die Gesundheit und somit auch das Geschäftsergebnis negativ beeinflussen kann. Gerade diese Ausgangslage verlangt im Sinne des JDR-Modells nach einer Stärkung der Ressourcen und einer Minderung der körperlichen Anforderungen. Die Stärkung der Ressourcen kann mit entsprechendem Führungsverhalten (vgl. Abs. 9.2) positiv beeinflusst werden.

Die Ressourcen können vor allem mittels passender ***Führung*** (vgl. Abs. 9.2) eingebracht werden, denn Führung ist, wie bereits oben erwähnt, zentral. So hält Nieder (2000) fest, dass Vorgesetzte ihre Fehlzeiten „mitnehmen“, d.h. dass Manager und Managerinnen, deren Untergebene zu Fehlzeiten neigen auch in einer anderen Führungsposition in einem anderen Unternehmen wiederum bei ihren Angestellten mehr Fehlzeiten zu gewärtigen haben, als solche Führungskräfte, deren Mitarbeitende weniger Fehlzeiten aufweisen. Der Zusammenhang von Führungsstil und Fehlzeiten ist gut belegt, trotzdem sollte auf einfache Rückschlüsse verzichtet werden (Ulich & Wülser, 2010), denn Fehlzeiten können lediglich Hinweise für mögliche tiefer liegende Symptome liefern und sollten deshalb in ein Gesamtkonzept als *ein* Element eines umfassenden Gesundheitsmanagements eingebettet werden.

Des Weiteren sind bei den befragten Glas Trösch Betrieben die vielen Produktionsmitarbeitenden mit Migrationshintergrund aufgefallen. Zwei Drittel der Betriebe gaben an, 50% und mehr Mitarbeitende mit Migrationshintergrund zu beschäftigen, wobei die Tendenz noch steigend ist (vgl. Abs. 5.3). Trotz der hohen Anzahl von Migranten sei die sprachliche Verständigung im beruflichen Alltag im Allgemeinen kein Problem. Allerdings gaben insbesondere Betriebe mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil von ausländischen Mitarbeitenden an, einen Bedarf bezüglich ***Konfliktmanagement*** (vgl. Abs. 9.3) zu haben. Bei Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund wurden grundsätzlich vermehrt Konflikte beobachtet (vgl. Abs. 5.3), was unter anderem auf kulturelle Barrieren, biografische Sozialisationserfahrungen, unterschiedliche Rechtsauffassungen oder mangelnde soziale, sprachliche und kommunikative Kompetenzen hindeuten kann. Es ist wichtig zu beachten, dass ausländische Mitarbeitende sich mit der Differenz zwischen der Kultur ihres Herkunftslandes und der schweizerischen Kultur, in der sie arbeiten, zurechtfinden müssen und diese Anpassungsleistung eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für die ausländischen Mitarbeitenden selbst, ihre Arbeitskollegen und die Führungskräfte darstellt. Es bedeutet, dass zum einen der Umgang mit Konflikten unterstützt wird und zum anderen die ***Interkulturalität*** (vgl. Abs. 9.4) als aktives Thema (z.B. im Sinne eines Diversity Managements) in den Betrieben aufgenommen werden sollte.

Ebenfalls scheint das Thema ***Arbeitssicherheit und Unfallverhütung*** (vgl. Abs. 9.5) wesentlich zu sein. In Produktionsbetrieben besteht ein relativ hohes Gesundheits- und Unfallrisiko (vgl. Abs. 5.3), zweitgenanntes gelte, laut den Aussagen in der Fokusgruppe, ganz besonders für die Glasverarbeitung. In diesem Bereich bestehen gesetzliche Bestimmungen, für deren Umsetzung der jeweilige Geschäftsführer verantwortlich ist, was den genannten Bedarf und die hohe Priorität in den Ergebnissen dieser Untersuchung erklären dürfte. Verschärfend wirkt die Tatsache, dass die meisten Fehlzeiten, laut Aussagen in der Fokusgruppe, durch Bagatellunfälle verursacht würden. Oft werden in kleinen Betrieben wie jenen, die hier befragt wurden, Aufgaben in Personalunion übernommen (vgl. Abs. 5.1), beispielsweise sind in den befragten Betrieben Produktionsleiter oft gleichzeitig auch Sicherheitsbeauftragte. Da das alleinige zur Verfügungstellen der Sicherheitsausrüstung und Hilfsmittel nicht genügt, sondern sichergestellt werden muss, dass die zur Verfügung gestellten Mittel auch eingesetzt werden, wäre es sinnvoll die Aufgabe und Verantwortung strukturell und organisatorisch auf mehrere Schultern zu verteilen. Konkret heisst dies, Mitarbeitende einzubeziehen (auch im Sinne einer gelebten Partizipation und Mitverantwortung), denn sie sind die Experten an ihrem Arbeitsplatz und wissen, was sie weshalb tun oder nicht tun, und was sie allenfalls brauchen würden. Dies führt zu individuellen Massnahmen und fordert

deshalb eine spezifische Ausarbeitung eines Sicherheits- und Schutzkonzepts pro Betrieb.

Durch diese Partizipation wird zudem eine Ressource gestärkt und durch die Sicherstellung des Tragens und Einsetzens von Hilfsmittel wird eine Anforderung (in Form von Minimierung körperlicher Gefährdung) reduziert. Ebenfalls wird durch den Einbezug der Mitarbeitenden Wertschätzung vermittelt, was sich stringent und argumentativ etwas linear gedacht günstig auf die Akzeptanz der Massnahmen auswirken wird, was indirekt die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv beeinflussen dürfte und somit als mittlere Konsequenz auf das Geschäftsergebnis gewünschte Auswirkungen haben dürfte. An dieser Stelle wird nochmals darauf hingewiesen, dass Partizipation und Wertschätzung wichtige Führungselemente sind, welche bei den Massnahmen unbedingt berücksichtigt werden sollten (vgl. Abs. 9.2).

Der Ausfall von Mitarbeitenden führt speziell in kleinen Produktionsbetrieben unter Umständen zu existenzbedrohenden Herausforderungen, denn wenn an der Produktionslinie jemand fehlt, muss diese Person ersetzt werden, damit die Produktion nicht still steht. Dieses Damoklesschwert führt zum Bedarf an ***Polyvalenz und Job Rotation*** (vgl. Abs. 9.6). In diesem Punkt dürfte vor allem der ökonomische Aspekt zu der hohen Priorisierung sowie dem Hervorheben dieses Bedarfs in der Fokusgruppe geführt haben. Nebst dem betriebswirtschaftlichen Aspekt von Polyvalenz und Job Rotation, bieten diese beiden Arbeitsplatzmerkmale dem Mitarbeitenden Abwechslung und Entwicklungsmöglichkeit. Die Einführung von Polyvalenz und Job Rotation kann zwar durch den Lern- und Umgewöhnungsprozess bedingte mentale Anforderungen erhöhen, setzt aber gleichzeitig Ressourcen frei (z.B. durch Aspekte der Selbstwirksamkeit), was einerseits die individuelle Gesundheit und andererseits das Geschäftsergebnis zusätzlich positiv beeinflussen kann. Polyvalenz kann, neben Sicherheitsvorkehrungen, Unfällen und daraus folgenden Fehlzeiten entgegenwirken und kann entsprechend ein effektives Fehlzeitenmanagement substantiell unterstützen. Das Fehlzeitenmanagement scheint eine substantielle Grösse für das Management darzustellen: Sowohl beim Bedarf als auch, und im Besondern, in der Fokusgruppe wurde dieses Thema prominent diskutiert. Gleichzeitig wurde jedoch in der Fokusgruppe darauf hingewiesen, dass die Mitarbeitenden bezüglich Polyvalenz und Job Rotation Widerstand leisten könnten – ein Umstand, dem auf der Ebene des betrieblichen Gesundheitsmanagements mittels partizipativen Ansätzen entgegengewirkt werden könnte, was einmal mehr auf die Wichtigkeit des Themas Führung hinweist.

Es geht jedoch auch darum, Anforderungen zu minimieren, wie dies auch in den verschiedenen Interviews genannt wurde. Dazu können ***zielgruppenspezifische***

Massnahmen (vgl. Abs. 9.7) eingesetzt werden. So kann ein regelmässig durchgeführtes Training für Produktions- und Montagemitarbeitende zum Beispiel bezüglich richtigen Hebens schwerer Lasten das Bewusstsein für diese Anforderung stärken und die Gefahren einer unsachgemässen Bewegungsführung gleichzeitig minimieren.

Aus Public Health-Sicht ist selbstverständlich der Tabakprävention ein grosses Gewicht beizumessen. In den Ergebnissen ist aufgefallen, dass in *jedem* Betrieb die vielen Rauchenden und die damit verbundenen negativen gesundheitlichen beziehungweise organisatorischen Auswirkungen erwähnt wurden. Da in den Betrieben Arbeitsabhängigkeiten unter den Mitarbeitenden bestehen, wäre die Weiterführung von Raucherentwöhnungsprogrammen sowohl aus gesundheitlicher als auch aus ökonomischer Sicht wie hinlänglich belegt (Kramer & Bödeker, 2008), sinnvoll (vgl. Abs. 9.7).

Das bereits umfangreiche und thematisch breit gefächerte Seminar- und Kursprogramm der Glas Trösch AG stellt eine Ressource für die gesamte Organisation dar, könnte jedoch auf Grund der hier präsentierten Ergebnisse in spezifischen Bereichen weiter ausgebaut werden um die ***Entwicklungsmöglichkeiten*** (vgl. Abs. 9.8) insbesondere auch für Basismitarbeitende auszubauen.

Ein interessantes Ergebnis zeigen die unterschiedlichen Äusserungen bezüglich der gruppenübergreifenden Karriereplanung: Während in den Einzelinterviews ein solcher Bedarf explizit genannt wurde, wurde dies in der Fokusgruppe von denselben Leuten stark relativiert. Da müssten weitere detailliertere Abklärungen erfolgen, für welche spezifischen Führungskräfte und Mitarbeitende dies allenfalls sinnvoll sein könnte.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für die in der vorliegenden Untersuchung Befragten Themen wie Erfahrungsaustausch und Information, Führung, Konfliktmanagement, Interkulturalität, Arbeitssicherheit und Unfallverhütung, Polyvalenz und Job Rotation, zielgruppenspezifische Massnahmen sowie Entwicklungsmöglichkeiten zentral sind. Der im Kapitel 1 erwähnte Wunsch der Praxispartnerin, Fehlzeiten und Fluktuation zu senken sowie Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment zu stärken, kann aufgrund der Resultate der vorliegenden Untersuchungen durch BGF-Massnahmen in den oben erwähnten Bereichen mittels der Umsetzung der gemachten Empfehlungen und unter Berücksichtigung einer gewissen ***Nachhaltigkeit*** (vgl. Abs. 9.9) positiv beeinflusst werden. Des Weiteren ist der betriebswirtschaftliche Aspekt – jeder eingesetzte Franken zahlt sich innert Jahresfrist um das Doppelte bis Vierfache aus (vgl. Abs. 5.4) – sehr überzeugend.

Die Arbeit unterliegt gewissen Limitationen. So war es nicht möglich direkten Zugang zu den (Basis-)Mitarbeitenden zu bekommen. Die geringe Anzahl von Mitarbeitendeninterviews führte dazu, dass die Daten nicht separat ausgewertet wurden, sondern in die Ergebnisse der anderen Interviews einflossen. Die gewählte Stichprobe hat auch ihre Vorteile, so wurde mit jenen Personen gesprochen (und möglicherweise bei einzelnen eine Idee lanciert), welche darüber bestimmen, ob BGF in ihrem Betrieb eingeführt wird oder nicht. Laut Kriener (2003) ist die persönliche Einstellung des Geschäftsführers dafür ausschlaggebend, denn bei der Implementierung von BGF handelt es sich um einen Top-Down-Prozess (Uhle & Treier, 2011). Nötig ist ebenso eine ausreichende, frühzeitige, umfassende und transparente Information (vgl. Bechmann et al, 2011). Durch die geführten Interviews wurden die Geschäftsführer und Produktionsleiter mit der Thematik konfrontiert und konnten sich damit auseinandersetzen. Eine erste Sensibilisierung hat somit stattgefunden. Dies dürfte weitere Diskussionen zu diesem Thema positiv beeinflussen. Würde die Möglichkeit bestehen, Mitarbeitende zu befragen, wären aus Sicht der Autorin Gruppeninterviews angebracht, denn in den Einzelinterviews waren die Teilnehmenden eher zurückhaltend. Des Weiteren kann die Teilnehmerzahl der Fokusgruppe als suboptimal bezeichnet werden. Die Gruppengrösse lud zu Seitengesprächen ein und konnte dadurch nicht bestmöglich geführt und ausgewertet werden. Wäre die Anzahl im Vorfeld bekannt gewesen, hätten zwei kleinere Fokusgruppen mit grösster Wahrscheinlichkeit einen Mehrwert gebracht.

Die Daten könnten bei anderer Fragestellung auf weitere Aspekte untersucht werden: Interessante Erkenntnisse bezüglich gesundheitlichem Status, Gesundheitsverhalten oder Offenheit gegenüber BGF-Massnahmen oder innovativen Arbeitsmodellen (wie Polyvalenz oder Job Rotation) könnten zum Beispiel vom Zusammenhang zwischen dem Alter und der Dauer der Betriebszugehörigkeit erwartet werden. Solche vertieften Analysen könnten ähnlich wie in der vorliegenden Arbeit nach Zusammenhängen zwischen Betriebsgrösse und Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund sowie BGF-Massnahmen gesucht wurde mit dem vorhandenen Datenmaterial durchgeführt werden – dazu müsste allerdings wie schon erwähnt einerseits die entsprechende Fragestellung formuliert und andererseits ein entsprechender Auftrag erteilt werden.

Die aktuelle politische Situation in Europa lässt in naher Zukunft weiterhin auf Arbeitsmigration schliessen, was das Thema BGF und Migrationshintergrund, aber auch BGF und Un- und Angelernte aktuell halten wird und zu weiterer Forschung in diesem Bereich Anlass geben sollte. Dies trifft ganz spezifisch auf kleine Produktionsbetriebe zu, denn solche Betriebe ziehen durch ihr Arbeitsangebot ausländische und geringqualifizierte Mitarbeitende in einem hohen Masse an. Des Weiteren besteht in

kleinen Betrieben eine andere Struktur, was sich öfters in einer flachen Hierarchie zeigt. In solchen kleineren Produktionsstätten stehen oft aus reinen Betriebsgrössengründen eher geringe Ressourcen zur Verfügung. Dazu passende Massnahmen und Angebote zu finden, insbesondere für solche kleine Betriebe, welche nicht einer Holding angegliedert sind, braucht es weitere Forschungsarbeit.

9. Abgeleitete Handlungsempfehlungen

Vor dem Hintergrund der Diskussion in Kapitel 8 und der Relevanz der Handlungsfelder aus den Absätzen 7.1, 7.2 sowie 7.3 werden nachfolgend die Handlungsempfehlungen abgeleitet, die für die Glas Trösch Betriebe der *Verarbeitung Schweiz* von Bedeutung sind, um wie unter Kapitel 1 erwähnt, Fehlzeiten und Fluktuation zu senken sowie Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment zu fördern (Nieder, 2000). Des Weiteren werden Vorschläge gemacht, wie BGF nachhaltig umgesetzt werden könnte. Ein wesentlicher Vorteil für die untersuchten Produktionsbetriebe dürfte die Holdingstruktur der Glas Trösch AG sein, denn so können Angebote zentral erarbeitet und angeboten sowie Fachwissen an einem Ort eingeholt werden. Als Übersicht dient die grafische Darstellung der Handlungsempfehlungen in Abbildung 5.

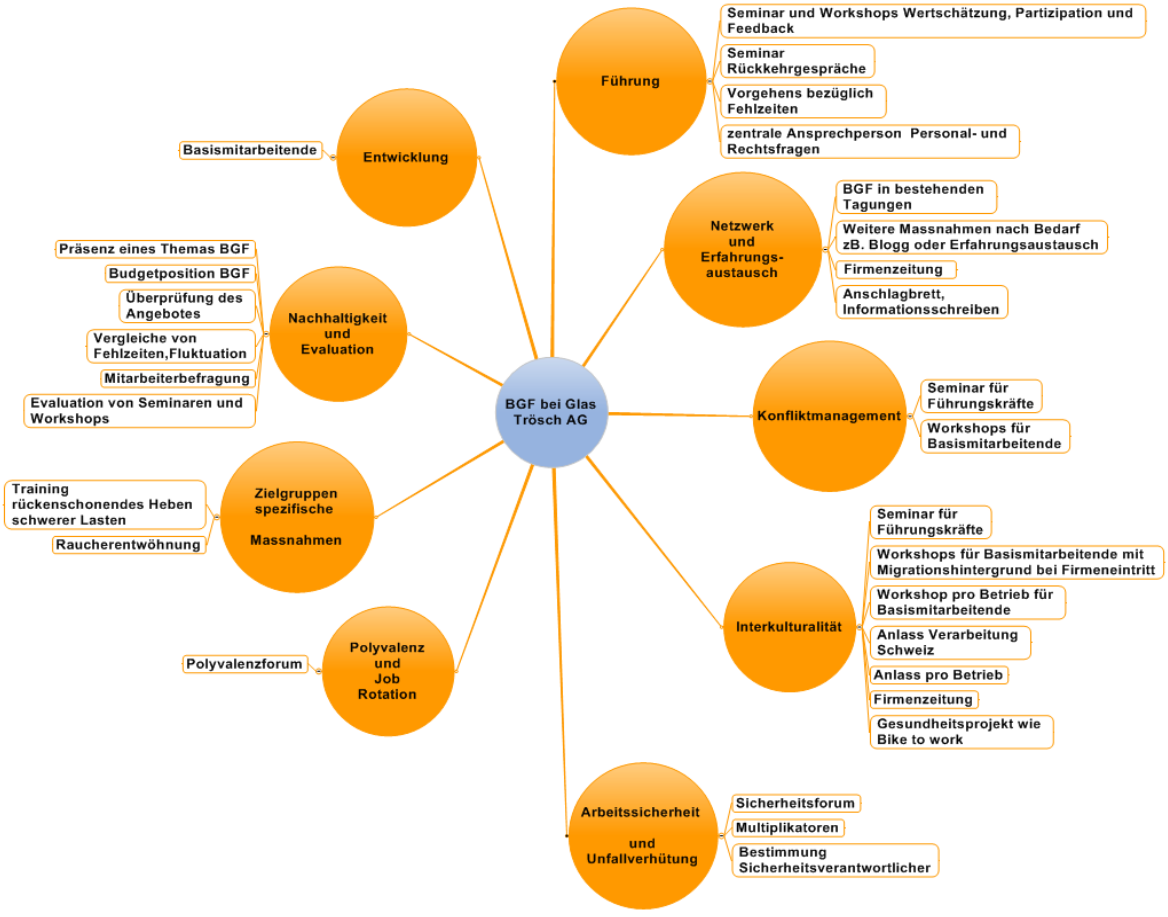


Abbildung 5: Grafische Darstellung der Handlungsempfehlungen

9.1. Massnahmen Netzwerk und Erfahrungsaustausch

Uhle und Treier (2011) halten fest, wie wichtig Netzwerke und Erfahrungsaustausch bezüglich BGF sind. Bei der Glas Trösch AG gibt es bereits die Einrichtung der

Geschäftsführer-, Produktionsleiter- und Verkaufsleitertagungen, welche regelmässig und mehrmals pro Jahr stattfinden. Diese Gefässe könnten genutzt werden um den Austausch bezüglich BGF zu fördern. Es sollte ein fixes Zeitfenster bestimmt werden, in dem ein oder zwei Betriebe ihre BGF-Erfolge oder -Massnahmen vorstellen können. Dies würde branchenbezogenen Praxisbeispielen entsprechen (vgl. Abs. 5.1), welche andere Betriebe motivieren können, gleiche oder ähnliche Massnahmen in ihren Betrieb aufzunehmen. Ebenfalls könnten bei dieser Gelegenheit Fragen zu BGF gestellt werden, um die Runde als Ideenpool und Spiegel zu nutzen. Wichtig ist, dass das Zeitfenster fest in die Tagung eingebaut ist und die Moderation einer möglichen Diskussion sichergestellt ist. Falls mehr Austausch gewünscht wird, besteht die Möglichkeit einen spezifischen Erfahrungsaustausch zu initialisieren oder allenfalls eine elektronische Plattform (z.B. Blogg) zur Verfügung zu stellen. Vorgängig müsste geklärt werden, ob dies von den betroffenen Personen genutzt würde.

Im Sinne einer Partizipation ist es auch wichtig die Mitarbeitenden über BGF-Massnahmen bei Glas Trösch AG zu informieren. Auch dafür kann ein bereits institutionalisiertes Gefäss genutzt werden, nämlich die Firmenzeitung, welche jeder Mitarbeitende nach Hause geschickt bekommt. Auch da ist es sinnvoll regelmässig über BGF zu informieren und einen festen Platz zum Beispiel eine Seite pro Ausgabe, für dieses Thema zu reservieren. Für aktuelle Themen in den Betrieben können Anschlagbrett oder ein Informationsschreiben als Beilage zur Lohnabrechnung dienen.

9.2. Massnahmen zu Führung

Wie unter Kapitel 8 an mehreren Stellen ausgeführt, ist Führung in Form von Wertschätzung, Partizipation und Feedback ein zentrales Thema und hat eine unbestrittene positive Bedeutung im Zusammenhang mit BGF (Nieder, 2000). Nieder (2000) geht in seiner Aussage soweit, dass der Erfolg von BGF von der (Unternehmens-) Führung abhängt (vgl. auch Uhle & Treier, 2011). Wertschätzung, Partizipation, Feedback sind wesentliche Bestandteile (Bakker & Demerouti, 2007; vgl. auch Nieder, 2000 oder Uhle & Treier, 2011), wenn es darum geht die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen und könnten in den untersuchten Betrieben weiter ausgebaut werden (vgl. Abs. 7.1.6). Ein Seminar zum Thema gesundheitsförderliche Führung mit den Inhalten Wertschätzung, Partizipation und Feedback (vgl. Toolbox von Uhle & Treier, 2011; Modul BGF als Führungsaufgabe von Lehmann, Kündig, Schmid, 2010; WunderWaffeWertschätzung in Busch et al., 2009) könnte die Führung und somit die Gesundheit der Mitarbeitenden wesentlich beeinflussen. Auch Hoppe (2011) führt aus, dass Führungskräftetrainings bezüglich wertschätzendem Umgang sich positiv auswirken, insbesondere auf Mitarbeitende mit Migrationshintergrund. Anschliessende Workshops

zur Unterstützung des Transfers der Seminarinhalte sowie des Austauschs wie zum Beispiel Wertschätzung, Feedback oder Partizipation im Alltag von kleinen Produktionsbetrieben aussieht, stellen die Nachhaltigkeit sicher. Innerhalb dieser Workshops könnten auch mögliche Verhaltensweisen diskutiert und ausprobiert werden.

Als Führungsaufgabe sehen Uhle und Treier (2011; vgl. auch Ulich & Wülser, 2010) auch systematische Rückkehrgespräche nach jeder Fehlzeit. Die Rückkehrgespräche sollen dazu dienen herauszufinden, was die Ursachen für die Fehlzeit aus der Perspektive des Mitarbeitenden sind, ohne diesem ein Gefühl der Kontrolle oder des Misstrauens zu geben. Es ist bekannt, dass nur Rückkehrgespräche, welche von den Mitarbeitenden als unterstützend erlebt werden, eine positive Wirkung zeigen (Pfaff, 2002 zit. n. Ulich & Wülser, 2010). Weitere Ziele dieser Gespräche sind dem Mitarbeitenden Wertschätzung und Interesse entgegen zubringen; eine Verbesserung des Arbeitsklimas sowie die Erhaltung der Leistungsfähigkeit (Ulich & Wülser, 2010). Die Führungskraft erhält dadurch Informationen, die sie zur Verbesserung der Arbeitssituation einsetzen kann. Diese Gespräche sollen einer definierten Struktur folgen und systematisch dokumentiert werden. Dies kann mittels eines vorbereiteten Formulars geschehen, um den zeitlichen Aufwand für die Führungskraft zu reduzieren. Ein klares Vorgehen wie beispielsweise einen Gesprächsleitfaden und die Definition, wer (direkter Vorgesetzter, Geschäftsführer) wann (bei seltenen oder regelmässigen Absenzen) an den Rückkehrgesprächen teilnimmt, kann zur Orientierung hilfreich sein (Nieder, 2000). Rückkehrgespräche sind kommunikative Herausforderungen, weshalb die Führungskräfte vorgängig dafür geschult werden sollten. Diese Schulung sollte auch den Fakt der vielen ausländischen Mitarbeitenden, die in den Glas Trösch Betrieben beschäftigt sind, berücksichtigen, den für diese sind solche Gespräche belastender als für andere Beschäftigte (Ulich & Wülser, 2010). Diese Schulung könnte in der Form eines Workshops vorgenommen werden, in dem gleichzeitig zur Inhaltsvermittlung Zeit vorgesehen wird für praktisches Üben.

Auf Grund des Bedarfs aus den Ergebnissen könnte überlegt werden, die Leiterin des Personalmanagements als Ansprechperson für Führungskräfte bezüglich Personal- (und Rechts-)fragen anzugeben und dies auch offiziell publik zu machen, so dass alle darüber informiert sind. Dies könnte in einer Firmenzeitung oder anderen offiziellen internen Informationskanälen geschehen.

9.3. Konfliktmanagement

„Konflikte sind Gift für das psychosoziale Wohlbefinden“ so schreiben Uhle und Treier (2011, S. 118) in ihrem Buch. Dies kann eine Erklärung für den angegebenen Bedarf in vorliegender Untersuchung sein, denn wenn das Wohlbefinden nicht stimmt, leidet die

Leistung. Für die Umsetzung scheint es wichtig die Massnahmen für Führungskräfte und Basismitarbeitende zu unterscheiden. Für Führungskräfte ist ein Seminar denkbar, welches sich am Konfliktmanagement nach Glasl (2008) orientiert und zusätzlich das Konfliktverhalten verschiedener Nationen beleuchtet, denn dies ist bei den Glas Trösch Betrieben ein wesentlicher Punkt. Unbedingt sollte Gelegenheit bestehen, Konfliktgespräche in einem geschützten Rahmen üben und das neu Gelernte ausprobieren zu können. Anschliessend an das Seminar könnten Tandems gebildet werden, so dass jede Person jemanden für einen aktiven Erfahrungsaustausch hat. Diese Einrichtung kann zeitlich begrenzt werden oder mit formalen Auflagen (z.B. einen Austausch nach vier und acht Wochen mit einer anschliessenden Rückmeldung an die Seminarleitung) belegt werden. Der Einsatz dieser Tandems unterstützt den Transfer vom Seminarinhalt in den beruflichen Alltag ohne grossen Mehraufwand. Für Basismitarbeitende wird eher ein Workshop empfohlen (Uhle & Treier, 2011, Toolbox). Dieser sollte pro Betrieb oder Team vorgenommen werden, denn so könnten Umgangsformen oder Regeln definiert werden, die für den Betrieb oder das Team gelten. Es könnten jedoch auch Kommunikation und Gruppendynamik beleuchtet sowie interkulturelle Unterschiede aufgenommen und dargestellt werden. Letzt genanntes ist für die Mitarbeitenden der Glas Trösch Betriebe wichtig, da viele verschiedene Nationen täglich zusammenarbeiten und einen gemeinsamen Umgang finden müssen.

9.4. Massnahmen zu Interkulturalität

Zum einen sollen, wie bereits unter Absatz 9.2 festgehalten, Führungskräfte zum Thema Interkulturalität sensibilisiert werden. Da jedoch vor allem an der Basis Leute verschiedener Nationen zusammenarbeiten, ist es sinnvoll alle Mitarbeitenden einzubeziehen, um das gegenseitige Verständnis und den Zusammenhalt zu fördern. Dies könnte darin bestehen ausländischen Mitarbeitenden bei Firmeneintritt in einem Workshop, welcher zentral angeboten wird, die Schweizer Kultur und Gepflogenheiten näher zu bringen, indem Unterschiede zu ihrer Herkunftskultur in Bezug zur Arbeit herausgearbeitet und grundsätzliche Do`s and Don`ts in der Schweizer Arbeitswelt abgeleitet werden. Dies unterstützt die Orientierung in der Schweizer Arbeitswelt für ausländische Mitarbeitende. Sollten darüber hinaus betriebsinterne, spezifische Schwierigkeiten bestehen, wäre ein betriebsinterner Workshop angezeigt, in dem geklärt wird, wie die Beteiligten (ausländische und einheimische Mitarbeitende) zusammenarbeiten wollen. Das Ziel wäre, Regeln der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Umgangs zu definieren, die für alle akzeptabel sind. Der Workshop sollte von einer Fachperson moderiert und geleitet werden. Ebenfalls soll das Verständnis von Schweizer Mitarbeitenden für ihre ausländischen Kollegen gefördert werden. Ein

interkultureller Anlass pro Betrieb könnte dies unterstützen. Durch diesen Anlass könnten die Kulturen in Form von Essen oder Gepflogenheiten erlebbar gemacht werden. Von allen Nationen, aus welchen Mitarbeitende angestellt sind, könnte Essen angeboten werden, welches entweder bestellt oder von Mitarbeitenden und ihren Angehörigen zubereitet werden könnte. Spielerisch, zum Beispiel mittels Gruppenpuzzle, könnten die Gepflogenheiten und Bräuche der verschiedenen Nationen vermittelt werden. Nationale Spiele oder (Fest-)Bräuche könnten als Unterhaltung in diesen Anlass einfliessen. Als Grundlage aller Massnahmen bezüglich Interkulturalität kann das Kulturmodell von Hofstede[21] dienen. Sicher müsste das Konzept des Anlasses sowie die Erarbeitung der fachlichen Inhalte zentral vorgenommen werden. Ebenso könnten Hilfestellungen bei der Durchführung gewünscht werden. Denkbar wäre auch ein grösserer Anlass, welcher für alle Betriebe der *Verarbeitung Schweiz* organsiert würde. Ein grösserer Anlass könnte zur Sensibilisierung mit weiteren Themen wie beispielsweise Ernährung und Bewegung angereichert werden.

Des Weiteren könnte die Firmenzeitung dazu beitragen, das interkulturelle Verständnis zu fördern, indem eine Seite pro Ausgabe jeweils diesem Thema gewidmet wird. Es könnten Stimmen eingeholt werden zu Themen wie: Was bedeutet Arbeit in meiner Heimat? Was bedeutet bei uns in … Familie? Was ist bei uns in … bezüglich Beziehungen zu beachten? Welches ist für uns in … das grösste Fest des Jahres? Die Stimmen könnten von ausländischen wie auch von einheimischen Mitarbeitenden kommen. Ebenfalls kann ein Gesundheitsprojekt wie *Bike to work*[22] den Zusammenhalt und das Verständnis untereinander fördern.

9.5. Arbeitssicherheit und Unfallverhütung

Wie in Kapitel 8 ausgeführt, sind Arbeitssicherheit und Unfallverhütung zentrale Themen in jedem befragten Glas Trösch Betrieb. Ein Bedarf wurde vor allem für das konsequente Tragen der Sicherheitsausrüstung und das Nutzen der Hilfsmittel angegeben. Dies kann in Form eines Sicherheitsforums (vgl. Gesundheitsforum nach Stoffel, Amstad, Steinmann, 2012) vorgenommen werden. Ziele der Veranstaltung sind die Sensibilisierung der Notwendigkeit des Tragens der Sicherheitsausrüstung beziehungsweise des Einsetzens von Hilfsmitteln. Die Partizipation der Mitarbeitenden bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen und der Austausch der Mitarbeitenden im Sinne sozialer Unterstützung sind weitere Ziele dieses Forums (in Anlehnung an Stoffel et al., 2012). Einbezogen werden je nach Betriebsgrösse alle Produktionsmitarbeitenden oder

[21] Zu finden unter: http://geert-hofstede.com/ [26.5.2012]

[22] Mehr Informationen unter: http://www.biketowork.ch/ [26.5.2012]

eine Selektion davon. Es wird empfohlen mehrere kurze Veranstaltungen zum Beispiel drei à 90 Minuten zu machen, da sich Basismitarbeitende, diese Art von Arbeit nicht gewohnt sein dürften und dieser Zeitrahmen deshalb als ideal angesehen wird. Die Lösungsvorschläge sollten innerhalb der Veranstaltung formuliert, gewichtet und auch verabschiedet werden. Die Führung und Moderation der Veranstaltung sollte eine Fachperson (Moderator, BGF-Fachperson, Arbeits- und Organisationspsychologe oder ähnliches) übernehmen. Eine weitere Möglichkeit besteht für grössere Betriebe in der Suche nach Multiplikatoren (Uhle & Treier, 2011). Führungskräfte wählen Vertrauensleute, die aufgrund ihrer Persönlichkeit oder ihrer Funktion schnell für BGF-Massnahmen zu begeistern sind, aus. Diese helfen anschliessend die Notwendigkeit der Sicherheitsvorkehrungen positiv zu verbreiten und sicherzustellen, dass die Sicherheitsmassnahmen konsequent umgesetzt werden. Eine weitere Empfehlung wird darin gesehen, einen Sicherheitsbeauftragten zu bestimmen und dies nicht in Personalunion mit anderen Funktionen zu belassen. Auch wenn es einen Sicherheitsbeauftragten gibt, bleibt die Verantwortung bei den Vorgesetzten, sprich Produktionsleitern und Geschäftsführern. Aber die konsequente Umsetzung der Sicherheitsmassnahmen wird dadurch durch eine zusätzliche Person, welcher diese Aufgabe offiziell zugewiesen wird, unterstützt.

9.6. Polyvalenz und Job Rotation

Auch wenn Polyvalenz und Job Rotation wohl vorwiegend aus betriebswirtschaftlichen Gründen genannt wurde, fällt dies unter BGF, denn Mitarbeitende können ebenfalls davon profitieren, auch wenn in den Interviews ein diesbezüglicher Widerstand erwähnt wurde. Laut Strohm (1997) weist die Polyvalenz auf die Flexibilität eines Arbeitssystems hin. Gerade in der (Glas-)Produktion müsste das System flexibel sein, da es jederzeit zu einem unvorhergesehenen Ausfall eines Mitarbeitenden kommen kann und jemand sofort diese Arbeit übernehmen muss. Da Widerstand der Mitarbeitenden erwähnt wurde, ist es wichtig sie einzubeziehen. Dies kann in einem Forum analog des Sicherheitsforums (vgl. Abs. 9.5) geschehen. Dabei ist es wichtig herauszuarbeiten, was der Gewinn für die Mitarbeitenden ist, wenn Polyvalenz und Job Rotation eingeführt würden. Ein weiteres Ziel besteht darin, gemeinsam Lösungswege zu erarbeiten und einen Austausch zwischen den Mitarbeitenden im Sinne der sozialen Unterstützung zu fördern.

9.7. Zielgruppenspezifische Massnahmen

Als besonders wichtige Zielgruppe kristallisierte sich die Gruppe der Produktions- und Montagemitarbeitenden heraus. Dies deshalb, weil sie durch das Heben schwerer Lasten oft an Rückenproblemen leiden. Eine diesbezügliche Schulung und nachfolgende

Wiederholungskurse, welche mehr oder weniger verpflichtend sind, könnten das richtige Heben schwerer Lasten unterstützen und den Rückenproblemen entgegen wirken. Die Schulung sollte der Zielgruppe angepasst sein, d.h. dem Ausbildungsniveau und der Sprache entsprechen. Eine weitere Zielgruppe wird in den Rauchern gesehen. Die bereits bestehenden Angebote von Raucherentwöhnungsprogrammen sollten beibehalten werden. Es wäre auch zu überprüfen, ob das Angebot *Unternehmen Rauchfrei*[23] der Lungenliga für die Glas Trösch AG in Frage käme.

9.8. Entwicklungsmöglichkeiten

Mit dem Glas Trösch internen Seminar- und Kursprogramm werden bereits viele Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten, wenn auch hauptsächlich für (angehende) Führungskräfte und Verkaufsmitarbeitende. Für Basismitarbeitende sind Weiterbildungsmöglichkeiten ebenso wichtig. Diese könnten zu arbeitsspezifischen Themen stattfinden, wie beispielsweise zu Arbeitssicherheit, Unfallverhütung (vgl. Abs. 9.5), in Form von Polyvalenz (vgl. Abs. 9.6) oder maschinenbezogene Weiterbildungen sein. Es ist zentral, die Angebote für Basismitarbeitenden zielgruppenspezifisch aufzuarbeiten, wie beispielsweise unter Absatz 9.7 vorgeschlagen wird.

9.9. Nachhaltigkeit und Evaluation

Nachhaltig werden die BGF-Massnahmen, wenn es keine Einzelaktionen bleiben (Ulich & Wülser, 2010). So werden Inhalte eines Seminars eher umgesetzt, wenn es Wiederholungskurse oder andere Folgeveranstaltungen dazu gibt und Themen in unterschiedlicher Form zum Beispiel in Seminaren, Firmenzeitung, in den Betrieben und an Tagungen aufgenommen wird, so dass das Thema längere Zeit präsent ist. Es ist auch denkbar, dass Nachhaltigkeit von BGF gefördert werden kann, durch eine feste Budgetposition, was auch in Interviews genannt wurde. Das heisst, jeder Betrieb wäre verpflichtet, diese Position zu führen. Diese Vorgabe wäre ein positives Statement zu BGF von der Glas Trösch AG. Des Weiteren sollten die zentralen Angebote regelmässig auf Aktualität und Notwendigkeit überprüft werden. Ein zweijähriger Abstand wird als sinnvoll erachtet, da Angeboten auch die Möglichkeit gegeben werden sollte, sich zu bewähren. Eine weitere Idee Nachhaltigkeit zu erreichen, besteht darin, eine jährliche Auszeichnung für die innovativste BGF-Massnahme oder das grösste diesbezügliche Engagement, analog der Auszeichnung für den besten Geschäftsgang, einzuführen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Aufnahme eines der unter Absatz 5.4 vorgestellten Instrumente. Jedoch ist davon auszugehen, dass dieser Aufwand für ein kleines

[23] Mehr Informationen dazu unter http://www.unternehmenrauchfrei.ch/

Unternehmen zu gross ist und dies deshalb eher von der Glas Trösch AG übernommen werden sollte. Eine erste Orientierung könnte jedoch auch in der Beobachtung von Fehlzeiten und Fluktuation geschehen. Dabei wäre es wichtig die Gründe der Fehlzeiten, wie auch der Austritte zu erfahren.

Seminare und Workshops sollten in verschiedenen Zeitabständen auf ihre Wirksamkeit geprüft werden. Es werden Stufe 0 bis Stufe 3 des 5-Stufen Evaluationsprozesses von Phillips und Schirmer (2008) vorgeschlagen. Dies beinhaltet deskriptive Daten wie Anzahl Weiterbildungstage, Kosten, Art der Weiterbildung, etc. zu sammeln, die Zufriedenheit der Massnahme zu erheben (z.B. mit Happy Sheet), den Lernerfolg zu messen und nach drei bis sechs Monaten eine Transferbefragung durch zuführen. Für Stufen vier und fünf sind Zahlen zum Business Impact der Seminare und Workshops notwendig, was schwierig zu erheben ist.

Zusätzlich kann die Wirkung der Massnahmen anhand von Fehlzeiten, Fluktuation und einer erneuten Mitarbeiterumfrage gemessen werden. Da bereits 2007 eine Mitarbeiterumfrage gemacht wurde, sind diesbezügliche Referenzwerte vorhanden.

Ein weiterer Ausbau der Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung ist jederzeit möglich. Jedoch sollten Mitarbeitende einbezogen und ihre spezifischen Eigenschaften sowie die jeweils aktuelle Situation der einzelnen Betriebe berücksichtigt werden.

10. Literaturliste

Ahlers, E. & Brussig, M. (2004). *Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz. Ergebnisse der WSI Betriebsrätebefragung 2004*. Verfügbar unter http://pargema.de/files/ahlers-brussig_red-ex_wsim_11_04.pdf [08.06.2012].

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: state of the art. In: *Journal of Managerial Psychology* 22 (3), 309–328.

Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.). (2011). *Handbuch Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt.* Göttingen: Hogrefe.

Bauer, G. (2008). Theoretische Grundlagen von KMU-vital. In: Georg Bauer und Margareta Schmid (Hrsg.), *KMU-vital. Ein webbasiertes Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung.* (S. 31–36). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Bechmann, S., Jäckle, R., Lück, P. & Herdegen, R. (2011). *Motive und Hemmnisse für Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM): Umfrage und Empfehlungen.* Verfügbar unter http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga_report_20_Umfrage_BGM_KMU_final_2011.pdf [05.01.2012].

Beck, D. (2011). *Zeitgemäße Gesundheitspolitik in Kleinst- und Kleinbetrieben: Hemmende und fördernde Bedingungen.* Berlin: Edition Sigma.

Bonitz, D., Eberle, G. & Lück, P. (2007). *AOK-Nutzenstudie 2007.* Verfügbar unter http://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/Das%20macht%20sich%20bezahlt_Bericht_2007.pdf [30.05.2012].

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Bundesamt für Statistik (2007). *Ausgewählte Aspekte zur Gesundheit und Inanspruchnahme nach Staatsangehörigkeit und Geschlecht.* Verfügbar unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/07/blank/data/06/02.html. [30.05.2012].

Bundesamt für Statistik (2010). *Publikationen - Ausländerinnen und Ausländer in der Schweiz. Überblick 2010.* Verfügbar unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/22/publ/ausl/presentation.html [30.05.2012].

Bundesamt für Statistik (2011). *SAKE 2010. Berufshauptgruppen ISCO-08 der Erwerbstätigen nach Nationalität.* Verfügbar unter

http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/03.html [30.05.2012].

Busch, C. (2011). Betriebliche Gesundheitsförderung für die Zielgruppe der Un- und Angelernten. In: E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt*. (S. 501–517). Göttingen: Hogrefe.

Busch, C. & Ducki, A. (2011). Gesundheitsförderung für Un- und Angelernte: ReSuM. In: *Public Health Forum* 19 (72), 22–24.

Busch, C., Roscher, S., Ducki, A. & Kalytta, T. (2009). *Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion. Ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual*. Heidelberg: Springer.

Busch, C., Staar, H., Aborg, C., Roscher, S. & Ducki, A. (2010). The Neglected Employees: Work-Life Balance and a Stress Management Intervention Program for Low-Qualified Workers. In: J. Houdmont & S. Leka (Hrsg.), *Contemporary occupational health psychology. Global perspectives on research and practice.* (S. 98–123). Chichester: Wiley-Blackwell.

Ducki, A. (1998). Allgemeine Prozessmerkmale betrieblicher Gesundheitsförderung. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte.* (S. 135–143). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (4. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Fritz, S. (2009). Wie lassen sich Effekte betrieblicher Gesundheitsförderung in Euro abschätzen? Ergebnisse von Längsschnittuntersuchungen in drei Unternehmen. In B. Badura, H. Schröder, C. Vetter & M. L. Bienert (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2008: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft.* (S. 111–120). Heidelberg: Springer Medizin.

Fromm, C. & Pröll, U. (2000). Zur sozialen Konstitution von Gesundheit und Sicherheit in Kleinbetrieben. In U. Brandenburg, P. Nieder & B. Susen (Hrsg.). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Grundlagen, Konzepte und Evaluation*. (S. 221-235). Weinheim: Juventa.

Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V. & Cassina, M. (2011). *Stresstudie 2010: Stress bei Schweizer Erwerbstätigen - Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit.* Verfügbar unter

http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/04731/index.html?lang=de [08.06.2012].

Hoppe, A. (2011). Betriebliche Gesundheitsförderung bei kultureller Diversität. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt.* (S. 487–499). Göttingen: Hogrefe.

Horvath, P., Gamm, N. & Isensee, J. (2009). Einsatz der Balanced Scorecard bei der Strategieumsetzung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In B. Badura, H. Schröder, C. Vetter & M. L. Bienert (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2008: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft.* (S. 127–137). Heidelberg: Springer Medizin.

Klotter, C. (1999). Historische und aktuelle Entwicklung der Prävention und Gesundheitsförderung: Warum Verhaltensprävention nicht ausreicht. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung.* (S. 23–60) Bern: Hans Huber.

Kramer, I. & Bödeker, W. (2008). Return on Investment im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Die Berechnung des prospektiven Return on Investment: eine Analyse von ökonomischen Modellen. *iga.Report 16* Verfügbar unter http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-16.html [05.06.2012]

Krause, A. (2010). Leistungsfähigkeit und Gesundheit gezielt und dauerhaft erhalten. In *KMU-Magazin* (4), 58–62.

Kriener, B. (2003). *Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen Unternehmen. Eine qualitative Untersuchung zu bestehenden Hindernissen und ihrer möglichen Überwindung.* Unveröffentlichte Dissertation, Universität Wien. Verfügbar unter http://www.auva.at/mediaDB/MMDB124431_BGF%20in%20KU_Diplomarbeit%20Birgit%20Kriener.pdf [30.05.2012].

Kuhn, J. (1997). Notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). *Gesundheitsförderung als betriebliches Alltagshandeln in kleinen und mittleren Unternehmen. Bericht vom Workshop am 8. Juni 1996 in Berlin.* Schriftreihe der BAuA, Tb. 77 (S. 76-79). Dortmund: Wirtschaftsverlag

Lehmann, K., Kündig, S. & Schmid, M. (2008). Überblick über das webbasierte Instrumentarium. In G. Bauer & M. Schmid (Hrsg.). *KMU-vital. Ein webbasiertes Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung.* (65-72). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Lück, P. Eberle, G. & Bonitz D. (2009). Der Nutzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements aus der Sicht von Unternehmen. In B. Badura, H. Schröder, C. Vetter & M. L. Bienert (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2008: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft.* (S. 77–84). Heidelberg: Springer Medizin.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mugler, J. (1998). *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe* (3. Aufl.). Wien: Springer.

Müller, S. (2009). Humankapitalbewertung und Gesundheitsmanagement – Erkenntnisse mit der Saarbrücker Formel. In B. Badura, H. Schröder, C. Vetter & M. L. Bienert (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2008: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft.* (S. 121-126). Heidelberg: Springer Medizin.

Nieder, P. (2000). Führung und Gesundheit: Die Rolle der Vorgesetzten im Gesundheitsmanagement. In U. Brandenburg, P. Nieder & B. Susen (Hrsg.). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Grundlagen, Konzepte und Evaluation*. (S. 149-161). Weinheim: Juventa.

Packebusch, L. (2011). Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstunternehmen (KKU) der Bauwirtschaft. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt.* (S. 653–668). Göttingen: Hogrefe.

Phillips, J. J. & Schirmer, F. C. (2008). *Return on Investment in der Personalentwicklung* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

Schraub, E. M., Stegmaier, R., Sonntag, K., Büch, V., Michaelis B. & Spellenberg, U. (2009). Bestimmung des ökonomischen Nutzens eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements. In B. Badura, H. Schröder, C. Vetter & M. L. Bienert (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2008. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft.* (S. 101–110). Heidelberg: Springer Medizin.

Stoffel, S., Amstad, F. & Steinmann R. M. (2012). *Baukasten für betriebliche Gesundheitsförderung. Module für Gesundheit und Leistungsfähigkeit im (Berufs-) Leben.* Achen: Meyer & Meyer.

Strohm, O. (1997). Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation.* (S. 133-166). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Uhle, T. & Treier, M. (2011). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen.* Heidelberg: Springer Medizin.

Ulich, E. & Wülser, M. (2010). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

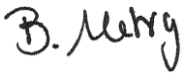
Walter, U. & Münch, E. (2009). Die Bedeutung von Fehlzeitenstatistiken für die Unternehmensdiagnostik. In B. Badura, H. Schröder, C. Vetter & M. L. Bienert (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2008: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft.* (S. 139–154). Heidelberg: Springer Medizin.

Zok, K. (2009). *Stellenwert und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung aus Sicht der Arbeitnehmer.* In B. Badura, H. Schröder, C. Vetter & M. L. Bienert (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2008: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft.* (S. 85–100). Heidelberg: Springer Medizin.

11. Redlichkeitserklärung

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

Olten, Juli 2012



12. Anhang

Anhang A: Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
APS	Angewandte Psychologie
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
d.h.	das heisst
ebd.	ebenda
et al.	et alii / et aliae = und andere
etc.	et cetera
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
Hrsg.	Herausgeber
JDR-Modell	Job-Demand-Resources-Model
LDB	Life-Domain-Balance
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach

Anhang B: Einzelinterviewleitfaden Führungskräfte und Mitarbeitende

Interviewleitfaden betriebliche Gesundheitsförderung *Glas Trösch Holding AG*

Geschäftsführer und Führungskräfte

Ich bin Studentin der Angewandten Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten. Meine Master Thesis zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstproduktionsbetrieben kann ich mit Unterstützung der *Glas Trösch Holding AG* schreiben. Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein Gesundheitsmanagementkonzept für die *Glas Trösch AG* zu erstellen. In diesem Zusammenhang untersuche ich, welche Massnahmen bereits von den einzelnen Betrieben eingesetzt werden, wo der Bedarf der Betriebe liegt und welche weiteren Massnahmen zu den Betrieben passen würden. Ihre Angaben liefern mir die Grundlage um anschliessend das Konzept zu erstellen.

Unter betrieblicher Gesundheitsförderung verstehe ich alle Massnahmen, die Sie einleiten um die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden zu erhalten oder positiv zu beeinflussen. Das heisst zum Beispiel die Arbeit so zu gestalten, dass es den Mitarbeitenden möglich ist ihre Aufgabe bis zur Pension ausführen zu können. Oder auf Mitarbeitende und ihre Anliegen einzugehen um die Fluktuation positiv zu beeinflussen. Grundsätzlich erstreckt sich betriebliche Gesundheitsförderung von der Unternehmenspolitik über die Personalpolitik bis hin zur einzelnen Massnahme die umgesetzt und evaluiert wird.

Auf dieser Übersicht *(vorlegen der extra dafür erstellten Übersicht)* sehen Sie eine mögliche Einteilung der Handlungsfelder betrieblicher Gesundheitsförderung. Diese Einteilung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dient jedoch dazu Interventionen einordnen zu können. Ich werde während dem Interview auf diese Handlungsfelder zurückkommen.

Diese Untersuchung beschränkt sich auf eine Sparte der *Glas Trösch Holding AG*, nämlich auf die Verarbeitungsbetriebe Schweiz. Da Sie in einem dieser Betriebe arbeiten, zählen Sie zu den für mich wichtigen Informationsträgern. Frau Philipowitz war so freundlich einen Termin für mich zu vereinbaren. An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön, dass Sie sich die Zeit nehmen.

Das Interview dauert zirka 60 Minuten und umfasst drei Teile. In einem ersten Teil möchte ich Ihren Betrieb näher kennenlernen, darauf folgen Fragen zu den oben erwähnten Handlungsfeldern und abschliessend werden ein paar Fragen einen Blick in die Zukunft werfen. Damit eine systematische Auswertung möglich ist, werde ich das Gespräch auf Tonband aufnehmen.

Ist das für Sie in Ordnung? Haben Sie noch Fragen? Wenn nicht, können wir mit dem Interview beginnen.

Interviewleitfaden für Geschäftsführer und weitere Führungskräfte

In einem ersten Teil geht es mir darum Ihren Betrieb ein wenig kennenzulernen. Deshalb stelle ich allgemeine Fragen zur Firma und zur Belegschaft.

Teil 1: Allgemeine Fragen zur Firma (Warm-up)

1. Was ist Ihr Kerngeschäft?
- Was ist die Besonderheit Ihres Betriebes?
- Ist es möglich nach dem Interview ein Organigramm Ihres Betriebes zu bekommen?[24]

Ich habe von Frau Philipowitz eine Zusammenstellung *(Übersicht pro Betrieb werde ich dabei haben)* der Personalstruktur Ihres Betriebes erhalten. Allerdings fehlen da Angaben zu den Qualifikationen Ihrer Mitarbeitenden. Diese Angaben sind jedoch wichtig um sinnvolle und passende BGF-Massnahmen ableiten zu können. Deshalb hier noch Fragen dazu.

2. Was schätzen Sie, wie gross ist der Anteil von un- und angelernten Mitarbeitenden allgemein in Ihrem Betrieb?
- In der Produktion
- In der Verwaltung

3. Was schätzen Sie, wie gross ist der Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund allgemein in Ihrem Betrieb?
- In der Produktion?
- In der Verwaltung

4. Wie gut sprechen und verstehen die Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund die Firmensprache im Durchschnitt?
Bitte machen Sie eine Angabe auf einer Skala von 1-10, wenn 1 bedeutet die Sprache wird gar nicht oder sehr schlecht gesprochen und 10 die Sprache wird absolut beherrscht.

Teil 2: aktuelle BGF-Massnahmen und Bedarf

Nun wechsle ich gerne zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung.

5. Was unternehmen Sie bereits unter dem Thema Arbeitsfähigkeit / Gesundheit / Gesundheitsförderung / Arbeitssicherheit?
- Sind zeitliche und finanzielle Ressourcen für BGF budgetiert?
- Mit welchen Interventionen haben Sie positive Erfahrungen gemacht?
- Wie haben sich diese gezeigt?

6. Was ist bezüglich Gesundheit / Arbeitsfähigkeit in Ihrem Betrieb wichtig?
- Auf was achten Sie besonders? *(Betriebsmerkmale, Fehlzeiten, Pausen, Job Rotation, etc.)*

7. Wo sehen Sie die Belastungen *(z.B. körperliche Tätigkeit)***, mit denen Ihre Mitarbeitenden umgehen müssen?**
- Wie zeigen sich die?
- Wie gehen Sie damit um?

8. Gibt es belastende Umweltbedingungen? (Temperatur, Chemikalien, Lichtverhältnisse, Luftqualität, Lärm, etc.)
- Wie gehen Sie damit um?

Sehr gerne komme ich nun auf die Handlungsfelder zurück und gehe sie kurz mit Ihnen durch. Und zwar jeweils mit den Fragen:

---

[24] Diese Frage wurde nur bei den ersten Interviews gestellt, da mehrfach die Antwort kam, das Organigramm sei nur für den internen Gebrauch bestimmt, wurde diese Frage in der Folge weggelassen.

9. Machen Sie bereits etwas in diesem Bereich?
- Wenn **ja**, was genau?

10. Sehen Sie in diesem Bereich Handlungsbedarf?
- Wenn **ja**, in welcher Form?
- Haben Sie bereits eine bestimmte Intervention im Kopf?

→Nun werden die Handlungsfelder eines nach dem anderen mit den obigen zwei Fragen durchgegangen. Zu manchen Feldern, gibt es noch spezifische zusätzliche Fragen.

Arbeitssicherheit / Unfallverhütung / Ergonomie

11. Wer ist für die Sicherheit im Betrieb zuständig?
- Ich nehme an, Sie kennen die EKAS-Richtlinien. Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?
- Wie wird überprüft, ob sie eingehalten werden?

Personalpolitik

12. Wenn Sie neue Mitarbeitende einstellen, wie gehen Sie da vor?
- Sind Stellenbeschreibung und Anforderungsprofile vorhanden?
- Welche Abklärungen machen Sie vor der Anstellung?
- Führen Sie Probezeitgespräche?

Führungsaufgabe

13. Haben Sie sich schon mit betrieblicher Gesundheitsförderung beschäftigt?
- Wenn ja, fanden auch schon Schulungen statt? (z.B. für Führungskräfte)

14. Wie wird in Ihrem Betrieb Beteiligung der Mitarbeitenden gelebt?
- Bitte nennen Sie mir Beispiele?

Fehlzeitenmanagement / Wiedereingliederung

15. Wie gehen Sie mit bereits erkrankten Mitarbeitenden / Absenzen um?
- Wie gehen Sie vor wenn jemand krank ist?

Arbeitszeitregelung / Work-Domain-Balance

16. Wie wichtig ist in Ihrem Betrieb die Arbeitszeitregelung? *(ev. Schichtarbeit)*
- Wie sieht das genau aus? *(Falls Schichtarbeit: Rotation?)*

17. Gibt es in Ihrem Betrieb gezielte Massnahmen, die zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen?
→ Möglichkeit der Kinderbetreuung, Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub, Teilpensen, Flexibilität des Arbeitsortes (in Verwaltung), etc.

18. Nun haben Sie mir Handlungsfelder genannt, in denen Sie zukünftig Bedarf sehen. Können Sie mir Prioritäten 1-3 nennen?
- Was wären für Sie die drei Wichtigsten?

Teil 3: Zukunft

Bei den nächsten Fragen, lade ich Sie ein, einen Blick in die Zukunft zu werfen. Es geht um mögliche zukünftige Vorhaben bezüglich betrieblicher Gesundheitsförderung in Ihrem Betrieb.

19. Was muss beachtet werden, dass der von Ihnen genannte Bedarf umgesetzt werden kann? *(Betriebseigenschaften, Finanzen, Markt, Eigenschaften der Belegschaft, etc.)*

20. Wenn nun solche Massnahmen durchgeführt werden, können Sie sich vorstellen, die mit anderen Betrieben durchzuführen? *Z.B eine Schulung, die für verschiedene Betriebe der Glas Trösch Holding AG angeboten wird.*
- Würden Sie einen anschliessenden Erfahrungsaustausch nutzen?
- Tauschen Sie sich bereits jetzt mit Angestellten anderer Glas Trösch Betrieben aus? Bei welchen Gelegenheiten?

21. Was hat Sie bisher davon abgehalten weitere Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung einzuführen? *(Hemmnisse)*

22. Unter welchen Bedingungen würden Sie weitere Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung aufnehmen? *(→Unterstützung durch Holding, Wirtschaftslage, Vernetzung mit anderen Betrieben, mehr Handlungsspielraum, etc.)*

23. Inwiefern könnte Sie die Glas Trösch Holding AG bezüglich BGF-Massnahmen unterstützen?

- Gibt es bestimmte Massnahmen, die aus Ihrer Sicht von der Holding unterstützt bzw. angeboten werden sollten?
- Wenn **ja**, welche?

Allgemeine Angaben zur Person

Da es sich bei dieser Untersuchung um eine wissenschaftliche Arbeit handelt, gehört es dazu die Stichprobe – dazu gehören Sie und Ihr Betrieb – im Bericht zu beschreiben. Deshalb stelle ich Ihnen nun noch ein paar Fragen zu Ihrer Person.

- In welcher Position sind Sie zurzeit tätig?
- Wie lange arbeiten Sie bereits für die Glas Trösch AG?
- Wie lange sind Sie bereits in dieser Position bei Glas Trösch AG?
- Wie alt sind Sie?

- Beobachtung: Geschlecht

Abschluss und Dank

Ich gehe davon aus, dass ich alle Ihre Informationen weiter verwenden und in meinem Bericht erwähnen kann. Ist das so?
Frau Philipowitz wird Sie voraussichtlich im Juli 2012 an der Geschäftsführertagung über die Ergebnisse der Arbeit informieren.
Herzlichen Dank für Ihre Zeit und das Gespräch.

Interviewleitfaden betriebliche Gesundheitsförderung *Glas Trösch Holding AG*

Mitarbeitende

Ich bin Studentin der Angewandten Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten. Meine Master Thesis zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstproduktionsbetrieben kann ich mit Unterstützung der *Glas Trösch Holding AG* schreiben. Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein Gesundheitsmanagementkonzept für die Glas Trösch AG zu erstellen. In diesem Zusammenhang untersuche ich, welche Massnahmen bereits von den einzelnen Betrieben eingesetzt werden, wo der Bedarf der Betriebe liegt und welche weiteren Massnahmen zu den Betrieben passen würden. Ihre Angaben liefern mir die Grundlage um anschliessend das Konzept zu erstellen.

Unter betrieblicher Gesundheitsförderung verstehe ich alle Massnahmen, die von Ihren Vorgesetzten eingeleitet werden um Ihre Arbeitsfähigkeit und Gesundheit zu erhalten oder positiv zu beeinflussen. Das heisst zum Beispiel, Ihre Arbeit so zu gestalten, dass es Ihnen möglich ist sie bis zur Pension ausführen zu können. Oder auf Ihre Anliegen einzugehen um es Ihnen zu vereinfachen Familie und Beruf zu vereinbaren. Grundsätzlich erstreckt sich betriebliche Gesundheitsförderung von der Unternehmenspolitik über die Personalpolitik bis hin zur einzelnen Massnahme die umgesetzt und evaluiert wird.

Diese Untersuchung beschränkt sich auf eine Sparte der *Glas Trösch Holding AG*, nämlich auf die Verarbeitungsbetriebe Schweiz. Da Sie in einem dieser Betriebe arbeiten, zählen Sie zu den für mich wichtigen Informationsträgern. An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön, dass Sie sich die Zeit nehmen.

Das Interview dauert zirka 60 Minuten und umfasst drei Teile. In einem ersten Teil möchte ich den Betrieb in dem Sie arbeiten, näher kennenlernen, anschliessend werde ich Fragen zum aktuellen Stand von BGF an Ihrem Arbeitsplatz stellen und abschliessend werden wir einen Blick in die Zukunft werfen. Damit eine systematische Auswertung möglich ist, werde ich das Gespräch auf Tonband aufnehmen.

Ist das für Sie in Ordnung? Haben Sie noch Fragen? Wenn nicht, können wir mit dem Interview beginnen.

Interviewleitfaden für Mitarbeitende

In einem ersten Teil geht es mir darum Ihren Betrieb und Ihre Tätigkeiten ein wenig kennenzulernen. Deshalb stelle ich allgemeine Fragen zur Firma, Führung sowie auch zu Kultur und zu den Anforderungen, die an Sie gestellt werden.

Teil 1: Allgemeine Fragen zur Firma (Warm-up)

1. Was ist Ihre Kernaufgabe?

2. Wie ist Ihre Arbeit / Ihre Abteilung organisiert? Arbeitsteilung?

3. Haben Sie eine Lehre abgeschlossen?
- Wenn **ja**, welche?
- Arbeiten Sie auf Ihrem Beruf?

4. Haben Sie in Ihrem Betrieb in der Produktion Schichtarbeit?
- Wenn **ja**, wie sehen Ihre Schichtpläne / Arbeitspläne aus?

→ *Schichtrotation? Arbeitszeitmodell?*
- Wenn **nein**, wie gestaltet sich die Arbeitszeit? Welches Modell wird eingesetzt?

5. Gibt es einen Pausenraum (ev. mit Mikrowelle oder Verpflegungsautomat) **für die Mitarbeitenden oder eine Kantine?** *(oder sogar, Ruheräume, Duschen, Beratungsangebote?)*

6. Sprechen alle Ihre Kollegen die Betriebssprache (Deutsch oder Französisch)?
- Stellt die Sprache / Verständigung für die Zusammenarbeit ein Problem dar?
- Wenn **ja**, inwiefern? Wie zeigt sich das? In welchen Situationen?

Nun ein paar Fragen zum Thema Führung.

7. Erhalten Sie von Ihrem Vorgesetzten Feedback in Form von Lob und Kritik?
- Wenn **ja**, loben und kritisieren Sie Ihren Vorgesetzten ebenfalls?

8. Wenn Sie eine Idee oder einen Vorschlag bezüglich Ihres Arbeitsplatzes haben, sind solche Anregungen erwünscht?
- An wen können Sie sich wenden, wenn Sie Ideen und Vorschläge haben?

9. Werden Sie regelmässig über Neuerungen oder Entwicklungen der Firma informiert?
- Wenn **ja**, wie läuft das ab? *(Firmenzeitung, Anschlagbrett, Schreiben als Beilage bei Lohnabrechnung, Infoveranstaltung, etc.)*

10. Wenn Sie krank sind, bleiben Sie dann zu Hause oder kommen Sie trotzdem arbeiten?

11. Bitte umschreiben Sie mir das Betriebsklima in Ihrem Betrieb. *(sonnig, durchzogen, gewittrig, etc.)*

12. Gibt es unter den MA einen besonderen Teamgeist? *z.B. gemeinsame Problem- oder Aufgabenlösung? (Zusammengehörigkeitsgefühl, Ressource)*

13. Besteht zwischen den MA ein Wettbewerb? *(Zusammengehörigkeitsgefühl, Ressource)*

14. Gibt es in Ihrem Betrieb häufig Konflikte? *(Konfliktverhalten, Ressource od. Belastung)*
- Wie gehen Sie mit Konflikten um?

In den folgenden Fragen geht es darum von Ihnen zu erfahren, wie Sie die körperlichen und psychischen Anforderungen einschätzen.

15. Ist Ihre Arbeit körperlich anstrengend? *(Belastungen)*
- Wie zeigt sich das?
- Betrifft das alle in gleichem Ausmass?

16. Gibt es belastende Umweltbedingungen? *(Temperatur, Chemikalien, Lichtverhältnisse, Luftqualität, Lärm, etc.) (Belastungen)*

17. Wie adäquat schätzen Sie die Arbeitsmittel ein, die Ihnen zur Verfügung stehen? *(Computer, Anlage, Geräte, Transportmittel, etc.) (Ressourcen)*

18. Sind die Arbeitsplätze ergonomisch eingerichtet? *(Ressourcen)*

19. Wurden Sie bezüglich Ergonomie (*richtiges Sitzen, Tragen, Heben, etc.)* **geschult?** *(Ressourcen)*

20. Wer ist für die Sicherheit im Betrieb zuständig?
- Ich nehme an, Sie kennen die EKAS-Richtlinien. Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?
- Wie wird überprüft, ob sie eingehalten werden?

21. Wie schätzen Sie Ihren Zeitdruck ein? *(Stressoren)*

22. Werden Sie bei ihrer Arbeit oft unterbrochen? *(Stressoren)*

23. Können Sie Ihre Arbeit selber einteilen und die Vorgehensweise selber bestimmen? *(Stressoren)*

24. Gibt es in Ihrem Betrieb gezielte Massnahmen, die zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen?
→ Möglichkeit der Kinderbetreuung, Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub, Teilpensen, Flexibilität des Arbeitsortes (in Verwaltung), etc.

Teil 2: Aktueller Stand von BGF

Nun geht es darum von Ihnen zu erfahren, was in Ihrem Betrieb bereits unter dem Thema Arbeitsfähigkeit / Gesundheit / Gesundheitsförderung / Arbeitssicherheit unternommen wird.

25. Was denken Sie, was unternimmt Ihr Arbeitgeber bereits um Ihre Arbeitsfähigkeit / Gesundheit / Sicherheit zu erhalten oder positiv zu beeinflussen?

Teil 3: Zukunft

26. Sehen Sie für die Zukunft einen Bedarf von Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung?
- Wenn **ja**, welche und wo genau?

Allgemeine Angaben zur Person

Da es sich bei dieser Untersuchung um eine wissenschaftliche Arbeit handelt, gehört es dazu die Stichprobe – dazu gehören Sie und Ihr Betrieb – im Bericht zu beschreiben. Deshalb stelle ich Ihnen nun noch ein paar Fragen zu Ihrer Person.

- In welcher Position sind Sie zurzeit tätig?
- Wie lange arbeiten Sie bereits für die Glas Trösch AG?
- Wie lange sind Sie bereits in dieser Position bei Glas Trösch AG?
- Wie alt sind Sie?

- Beobachtung: Geschlecht

Abschluss und Dank

Ich gehe davon aus, dass ich alle Ihre Informationen weiter verwenden und in meinem Bericht erwähnen kann. Ist das so?
Herzlichen Dank für Ihre Zeit und das Gespräch.

Anhang C: Diskussionsleitfaden Fokusgruppe

Leitfaden Fokusgruppe Betriebliche Gesundheitsförderung Glas Trösch AG
15.5.2012 13:30 – 15:30

Folie	Min	Inhalt
1-4	5-7`	Einleitung Klärung elektronische Aufnahme
5	10`	Kurz in Erinnerung rufen, was die einzelnen Felder beinhalten. • **Was denken Sie, in welchen Feldern wird von den befragten Betrieben am meisten unternommen?** • An was machen Sie Ihre Vermutung fest? • Gibt es für Sie Hinweise? Ev. betriebsinterne Weisungen?
6	10`	Tabelle wird erläutert. Übergang zu Bedarf wird gemacht. Anschliessend: • **Was denken Sie, in welchen Feldern der grösste Bedarf angegeben wurde?** • An was machen Sie das fest?
7	12-15`	Tabelle wird erläutert. • **Entsprechen die Ergebnisse bis dahin ihren Erwartungen?** Übergang zu Priorisierung wird gemacht. Anschliessend: • **Was denken Sie, ändert sich etwas, wenn man fragt, was besonders wichtig ist?** Oder bleiben dieselben Felder „rot“? • Wenn ja: Welche Felder ändern sich? • An was machen Sie Ihre Annahme fest?
8	12-15`	Erklärung wie Zahl zustande kam. Tabelle wird erläutert. • **Wie wirken die Ergebnisse allgemein auf Sie? Was geht Ihnen spontan durch den Kopf?** • Was haben Sie erwartet? Weshalb? • Was hat Sie überrascht? Weshalb? • **Finden Sie sich und Ihren Betrieb in den Resultaten wieder?** • Wenn ja, was macht es aus? • Wenn nein, was fehlt oder weshalb nicht? • **In welchen Feldern würden Sie sich beteiligen?** • Weshalb?
9	15`	Verschiedene Wünsche und Bedingungen, die sich an die Holding richten. Zur Klärung: • **In welcher Form sollte sich die Holding zu BGF bekennen?** • Wie könnte das aussehen? • **Wie könnte ein Bekenntnis zu BGF bei den Betrieben aussehen?**

10	15`	BGF ist immer partizipativ ausgelegt, nun stellt sich mir die Frage, wo die Anteile der einzelnen Betriebe sind? • **Wie könnte eine Arbeitsteilung aussehen?** • Woran können die Betriebe arbeiten? • Was soll von der Holding gemacht werden? Rote Felder als Ausgangspunkt der Diskussion
11	10`	• **Was sind Ihre Empfehlungen an die Holding, damit BGF bei Glas Trösch gut voran kommt?** Empfehlungen auf Flip fest halten
12	2	Weiteres Vorgehen erläutern
13-14	5`	Kurze ZF über Diskussion Dank und Abschluss

Für die Fokusgruppe sind 2 Stunden veranschlagt.

Anhang D: Kodierleitfaden

Kodierleitfaden BGM für Produktionsbetriebe mit einem grossen Anteil von an- und ungelernten Mitarbeitenden sowie vielen Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund

Nr.	Code	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
001	**Besonderheit_Betrieb**	Besonderheiten oder Eigenschaften des Betriebes	Es ist wirklich diese Holdingstruktur. Also insgesamt ist die Glas Trösch sehr dezentral organisiert und in der Holding ist die Schwierigkeit, diese Betriebe zu erreichen. Und die Idee ist, dass die so selbständig wie möglich laufen sollen und dass man ihnen auch nicht gross dreinredet und sie machen lässt. Gleichzeitig ist aber trotzdem auch ein Anspruch da, dass man gewisse Sachen forciert oder gleich macht. Und dort einen Weg mit den Königen von diesen Geschäftseinheiten zu finden, dass sie das machen was man ihnen sagt, obwohl sie es nicht müssten.	Betriebseigenschaften, die für eine spätere Umsetzung von BGF-Massnahmen Anhaltspunkte liefern können.
002	**An- / Ungelernte**	Anteil von An- und Ungelernten		
002.01	**An- / Ungelernte_Büro**	Anteil An- und Ungelernte im Büro	Im Büro ist es anders. Das sind alles Leute mit einer Lehre und einer Weiterbildung.	Alle MA im Büro, die entweder keinen Beruf gelernt haben oder aktuell eine berufsfremde Tätigkeit ausführen
002.02	**An- / Ungelernte_Prod**	Anteil An- und Ungelernte in Produktion	In der Produktion sind etwa 40 Personen. Und von denen sind 80% ungelernt oder angelernt. Oder haben einen Job, der absolut berufsfremd ist. Velomech, Plättlileger und so weiter. Das ist für mich berufsfremd.	Alle MA in der Produktion, die entweder keinen Beruf gelernt haben oder aktuell eine berufsfremde Tätigkeit ausführen
003	**Migration**	Anteil von MA mit Migrationshintergrund	Etwa 50 Prozent, so schätzungsweise.	
003.01	**Migration_Büro**	Anteil von MA mit Migrationshintergrund im Büro	Im Vertrieb sind es vielleicht 10%.	Anteil aller MA, die ihre Wurzeln in einem anderen Land als der Schweiz haben und aktuell im Büro tätig sind.
003.02	**Migration_Prod**	Anteil von MA mit Migrationshintergrund in Produktion	*bm: Wie viele sind es in der Produktion?* Das werden um die 60-70% sein. Also noch ein grosser Anteil.	Anteil aller MA, die ihre Wurzeln in einem anderen Land als der Schweiz haben und aktuell in der Produktion tätig sind.
004	**Sprachkenntnisse**	Schätzung wie gut Firmensprache von MA mit Migrationshintergrund gesprochen wird	Also ich habe zwischen 6 und 10.	Bezieht sich nur auf den Anteil MA, welche einen Migrationshintergrund haben.
005	**BGM Budget**	BGM ist in Budget enthalten / nicht enthalten	Also das ist sicher auch budgetiert.	Gibt Auskunft über den aktuellen Stellenwert von BGF.
006	**Wichtig_Gesundheit**	Alles was zur Erhaltung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit als wichtig erachtet wird	Es ist sicher im Betrieb muss eine physische Gesundheit vorhanden sein. Weil vielfach müssen sie Gewichte heben. Wenn jemand starke Rückenschmerzen hat, dann wird es schwierig bei uns einen Job zu finden, weil es trotz den vorhandenen Hebemittel, braucht es einen gewissen Kraftaufwand. Sie müssen sicher fit sein und müssen 8 Stunden pro Tag durchhalten.	Liefert Anhaltspunkte, was von Geschäftsführern oder FK bezüglich Gesundheit ihrer MA als wichtig erachtet wird.
007	**Belastungen**	Belastungen der Arbeit		
007.01	**Belastungen_physisch** *Physische Arbeitsanforderung*	Körperliche Belastungen der Arbeit	Ja, , die physische Belastung. Wobei, das ist jetzt schon ein wenig reduziert.	Einschätzung wie körperlich anstrengend die Arbeit aktuell ist.
007.02	**Belastungen_psychisch** *mentale Arbeitsanforderung*	Psychische Belastungen der Arbeit	Aber so dieser Druck, der auf allen Leuten lastet, der ist zum Teil sehr gross. Also sei es nun von der Führungskraft, aber auch von den Betrieben. Also wir hatten jetzt doch auch immer wieder Burn outs gehabt.	Einschätzung, ob MA psychischen Belastungen ausgesetzt sind.
008	**Umwelt** *Organisationale Arbeitsanforderung*	Belastende Umweltbedingungen am Arbeitsplatz		

Nr.	Code	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
008.01	**Umwelt_Chemie**	Chemikalien als belastende Umweltbedingungen am Arbeitsplatz	Ja, es gibt zum Teil Reinigungsmittel, die .. gut was ist das... Aether und solche Sachen. Die gibt es schon, ja.	Angaben dazu, ob MA mit Chemikalien arbeiten und wenn ja, ob Schutzvorrichtungen bestehen.
008.02	**Umwelt_Lärm**	Lärm als belastende Umweltbedingung am Arbeitsplatz	Es ist relativ laut in der Produktion. Es ist auf freiwilliger Basis, in dem Sinn, dass die SUVA Messungen gemacht hat und wir unterhalb der Grenzwertes liegen, wo es eine Tragpflicht gäbe.	Angaben zu Lärmbelastungen
008.03	**Umwelt_Licht**	ungünstige Lichtverhältnisse als belastende Umweltbedingungen am Arbeitsplatz	*bm: Was gibt es noch? Lichtverhältnis.* Nein, im Gegenteil, da haben wir mehr als genug.	Angaben zu den Lichtverhältnissen
008.04	**Umwelt_Luft**	ungünstige Luftqualität als belastende Umweltbedingung am Arbeitsplatz	Also ich meine der Lackierer, da sind wir überwacht und überprüft. Klar habe ich es hier angenehmer von der Luft, die ich hier einatme, weder der. Obwohl er eine Maske trägt.	Angaben zur Luftqualität
008.05	**Umwelt_Temp**	Temperatur als belastende Umweltbedingung am Arbeitsplatz	In der Halle wird es - wenn es längere Zeit, also 2-3 Wochen schönes Wetter ist, dann wird es in der Halle schon 30-32°C. Es gibt bei uns auch Bereiche - da ist der Folienraum vielleicht noch zu nennen - dort ist eine gewisse konstante Temperatur. Das ist zwischen 16 und 18°C. Dort arbeiten die Leute drin und haben entsprechend auch Kleider.	Angaben dazu, ob MA Temperaturschwankungen oder extremen Temperaturen ausgesetzt sind.
009	**Massnahmen Arbeitssicherheit** *Physische Arbeitsanforderungen*	Massnahmen, die bezüglich Arbeitssicherheit, Unfallverhütung und Ergonomie am Arbeitsplatz bestehen		
009.01	**Mass_A-Sicherheit**	Alle Massnahmen, die bezüglich Arbeitssicherheit und Unfallverhütung bestehen.	Wir schauen auch beim Zuschnitt oder dort wo es gefährlich ist Handschuhe zur Verfügung zu stellen. So Lederhandschuhe oder so Gummiding, Handschutz, Gummistiefel, Schürzen all das was sie dort brauchen. Damit sie dort der Unfallgefahr her geschützt sind.	Alle Massnahmen, die bereits eingeleitet wurden, um die Arbeitssicherheit sicherzustellen und Unfällen vorzubeugen. z.B: Handschuhe, Helme, Lendenschürzen, Keflar verstärkte Arbeitskleidung, etc.
009.02	**Mass_Ergo**	Alle Massnahmen, die bezüglich Ergonomie bestehen	Der physische Druck, da haben sie an jedem Arbeitsplatz ein Handling-Gerät.	Alle Massnahmen, die dazu dienen, dass der MA seine Arbeit in einer gesunden Körperhaltung ausführen kann.
010	**Mass_A-Med**	Alle arbeitsmedizinischen Massnahmen	Die Mitarbeitenden, die Schicht arbeiten haben das Recht zum Arzt zu gehen. Wir haben einfach die Ersthilfekasten überall, Telefonnummern von Arzt und Spital, die sind auch dort angeschrieben.	Alles was mit Erste Hilfe zu tun hat. So auch Betriebssanitäter, Erste Hilfe Kasten, Listen mit Notfallnummern, etc.
011	**Massnahmen problemspezifische Beratung** *Unterstützung*	Alle Angebot problemspezifischer Beratung		
011.01	**Mass_andereBeratung**	Alle anderen Massnahmen bezüglich problemspezifischer Beratung	Rechtlich und vielleicht auch psychologisch, jemand der einem eine Unterstützung gibt.	Beratung zu anderen Themen als Sucht, Schulen, Mobbing und sexuelle Belästigung. z.B. Arbeitsrecht oder juristische Fragen.
011.02	**Mass_Mobbing**	Alle Massnahmen bezüglich Mobbing und sexuelle Belästigung	Also was ist betreffend Mobbing, Suchproblem und so weiter haben wir keine Sprechstunde oder Anlaufstelle.	Mobbing und sexuelle Belästigung werden zusammengefasst.
011.03	**Mass_Schulden**	Alle Massnahmen bezüglich Schulden der MA	Also das sind einfach die Chefs das Beratungsbüro	Wer aktuell MA mit Schuldenfragen unterstützt und wie die Unterstützung aussieht.
011.04	**Mass_Sucht**	Alle Massnahmen bezüglich Sucht (Drogen, Alkohol, Medikamente, etc.)	Seelsorge macht der Produktionsleiter.	Wer aktuell MA mit Sucht jeglicher Art (Alkohol, Medikament, Drogen, Spie, etc.) unterstützt und wie die

Nr.	Code	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
				Unterstützung aussieht.
012	**Massnahmen der Personalpolitik** *Mentale Arbeitsanforderung* *Rückmeldung* *Wertschätzung*	Alle Massnahmen der Mitarbeiterzufriedenheit, Führung, Rekrutierung.		
012.01	**Mass_Rek_Anford**	Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen sind vorhanden / nicht vorhanden	Also im Verkauf gibt es ein Anforderungsprofil oder eine Stellenbeschreibung.	Angaben dazu, ob aktuelle Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofil vorhanden sind.
012.02	**Mass_Rek_Schnuppern**	Schnuppertage vor einer Anstellung sind möglich oder Pflicht	Und die beiden übrigen, die kommen dann einen Tag zum Probearbeiten. Vorher stelle ich keinen an.	Schnuppertage oder Probearbeiten werden angeboten oder sogar verlangt, bevor es zu einer Anstellung kommt.
012.03	**Mass_Rek_Probezeit**	Probezeitgespräche werden geführt	Führen Sie Probezeitgespräche in Ihrem Bebtrieb? Jein. Also, ja, ich glaube in den meisten Fällen schon. Bin aber nicht sicher ob, das überall wirklich passiert.	Angaben dazu, ob Probezeitgespräche systematisch geführt werden.
012.04	**Mass_MAZU**	Massnahmen der Mitarbeiterzufriedenheit	Wir füttern sie in schlechten Zeiten durch. Das ist sicher einmal ein grosser Punkt. *bm: Bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit, machen sie da auch etwas?* Nein, das würde ich nicht sagen.	Angaben dazu, ob spezifische Massnahmen zur Förderung oder Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit vorhanden sind.
012.05	**Mass_MAG**	Mitarbeitergespräche werden geführt	Wir haben auch Mitarbeitergespräche.	Angaben zu Mitarbeitergesprächen, (Regelmässigkeit, Inhalt)
012.06	**Mass_Ziel**	Zielvereinbarungen werden getroffen	Ja, wir haben Zielvereinbarungen.	Angaben zur Zielvereinbarungen, ob Zielvereinbarungen bestehen, wie sie überprüft werden, ob sie Bestandteil von MAG sind oder separat ausgehandelt werden.
013	**Massnahmen der Personalentwicklung** *Unterstützung*	Alle Massnahmen der Personalentwicklung		
013.01	**Mass_Verhalten**	Alle Massnahmen bezüglich Verhalten der MA (Stress-, Zeit-, Selbst-, Konfliktmanagement, Umgang mit Emotionen / Aggressionen)	Also wir haben rein vom Seminarangebot haben wir in Zeitmanagement / Arbeitstechnik etwas. *bm: Aber gibt es Kurse, wo die Mitarbeitenden lernen könnten wie sie selber mit Konflikten umgehen könnten? Oder Stressmanagement oder Zeitmanagement?* Nein, gar nichts. Es gibt Kurse Zeitmanagement, aber das ist für Büroleute. Und zwar in diesem Sinn, dass sie lernen: wie gestalte ich meine Arbeitszeit sinnvoll? Wie organisiere ich meinen Tagesplan	Alle Massnamen, die der Verhaltensprävention dienen.
013.02	**Mass_Entwicklung**	Berufliche oder persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	Ja, die können gewisse Weiterbildungsprogramme machen, im Bereich EDV. Im Bereich Maschinenanwendung. Glasseminare. Die haben aber auch die Möglichkeit, wenn sie sich privat weiterbilden wollen, dass wir sie finanziell unterstützen. Auch mit Zeit. Es gibt hier einige Mitarbeiter, die auf 80% reduziert haben und berufsbegleitend Weiterbildungen besucht haben. Die wir auch finanziell unterstützen.	Jede Art von Entwicklung, die bereits angeboten wird.
013.03	**Mass_Karriere**	Karriereplanung, Konzept der Entwicklung, Entwicklungsperspektive	Karriereplanung nein, das effektiv nicht	Konzepte oder Programme der Karriereplanung für Führungs- und Fachkarriere, aber auch fachliche Entwicklung für die Stufe von Produktionsmitarbeitenden
014	**Mass_A-gestaltung** *physische Arbeitsanforderung*	Massnahmen bezüglich Arbeitsgestaltung	Also in den Betrieben ist man dran, an den Prozessverbesserungen.	Alle Massnahmen der Arbeitsgestaltung (Prozesse), da

Nr.	Code	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
				ist ein Projekt bezüglich KVP in Gang, welches dies bereits abdeckt.
014.01	**Adäquate Arbeitsmittel**	Angaben bezüglich der zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel (Interview mit Mitarbeitenden)	*bm: Wie schätzen sie ihre Arbeitsmittel ein, die sie zur Verfügung haben. Sind die gut oder könnte da etwas besser sein?* Ich würde sagen, die sind gut so wie sie sind.	Bezieht sich nur auf Gerätschaften, nicht auf den Arbeitsplatz als solches.
015	**Führungsaufgabe Gesundheit** *Wertschätzung* *Partizipation* *Rückmeldung* *Unterstützung*	Massnahmen der Führung, welche die Gesundheit beeinflussen		
015.01	**Mass_Wertschätzung**	Wertschätzende Grundhaltung zwischen FK und MA	Es ist wirklich ein wertschätzender Umgang mit einander und eben dort wo man etwas beisteuern kann, macht man das auch und beteiligt sich, arbeitet daran.	Angaben zum Umgang mit den MA, aber auch unter den MA
015.02	**Mass_Partizipation**	Wie Beteiligung gelebt wird	Die können Vorschläge bringen. Es gibt ein Verbesserungs- und Vorschlagssystem. (…) Ab April beginnt man damit, dass sie Vorschläge machen können und dafür auch finanziell belohnt werden.	Wie Beteiligung in den jeweiligen Betrieben gelebt wird. Wie das konkret aussieht.
015.03	**Mass_Feedback**	Feedback geben und erhalten als FK und als MA	Es ist eher ein raues Umfeld. Aber auch dort versuchen wir immer Feedback abzuholen und auch zu geben.	Jede Form von Feedback geben und annehmen von FK zu MA und umgekehrt.
015.04	**Mass_Arbeitsklima**	Beschreibung des Arbeitsklima	Da gibt es auch diese Zwischenfälle, wo ein Chef etwas raushängt – also eine Information oder die Anmeldung zum Weihnachtsessen – und dann wird dies einfach überschrieben und vermalt.	Werden Massnahmen genannt, die den Zusammenhalt oder die sozialen Beziehungen fördern, sind sie unter Code 20 zu finden
016	**Fehlzeiten und Wiedereingliederung** *Anzeichen von Belastung*	Alle Massnahmen bezüglich Fehlzeitenmanagement und Wiedereingliederung		
016.01	**Mass_Fehlzeiten**	Alle Massnahmen bezüglich Fehlzeiten	Also Fehlzeiten... eben durch das, dass wir die Zeit nicht erfassen, erfassen wir auch die Fehlzeiten nicht. Beziehungsweise, es ist so, dass wir relativ eng sind, wenn wir krank sind. Man muss bereits ab dem 3. Krankheitstag ein Arztzeugnis bringen.	Alle Massnahmen bezüglich Fehlzeiten: Fehlzeiten erheben, systematisch auswerten, Gespräche führen und Massnahmen einleiten.
016.02	**Mass_Wiedereingliederung**	Alle Massnahmen bezüglich Wiedereingliederung inklusive Rückehrgespräche	Also vor allem die Wiedereingliederung halt einfach diese Rückkehrgespräche, dass man dies systematisch macht. Und dort sehe ich ein grosses Potential für uns, um dies anzugehen und auch ein bisschen mehr über unsere Leute zu erfahren.	Angaben zu konkretem Vorgehen, bei längerer Absenz von MA. Wie die FK in Kontakt blieben, welche Möglichkeiten bei einer Wiedereingliederung bestehen, Rückkehrgespräche, etc.
017	**Arbeitszeitregelung** *Organisationale Arbeitsanforderung*	Alle Massnahmen bezüglich Arbeitszeiten		
017.01	**Mass_Fixzeiten**	Wenn Fixzeiten im Betrieb und / oder Büro gelten	Also wir haben keine gleitenden Arbeitszeiten.	Gleitzeiten, Fixzeiten, individuelle Lösungen
017.02	**Mass_Schichtbetrieb**	2 oder 3 Schichtbetrieb in der Produktion	Eigentlich 2 Schichten. Also wir arbeiten 3 Schichten. Ich muss es so sagen, wir haben verschiedene Anlagen und auf einer Anlage arbeiten wir eine Schicht und auf der anderen Anlage arbeiten wir 2 Schichten. Aber nicht über das ganze Jahr. Sondern wir arbeiten auf der 2 Schicht-Anlage vor allem in den Sommermonaten bis zu Weihnachten und Frühjahr wie jetzt, arbeiten wir in der Regel nur eine Schicht. Also wir haben nicht über das ganze Jahr dieselbe Auslastung.	Alles zum Schichtbetrieb, Anzahl Schichten, Zeiten, Schichteinteilung / Arbeitsplan, Rotation
018	**Vereinbarkeit Beruf – Privatleben** *Autonomie* *Unterstützung*	Alle Massnahmen bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben		
018.01	**Mass_Teilzeit**	Teilzeitarbeit ist möglich / nicht	Nein, Teilzeit ist kaum möglich.	Angaben dazu, ob Teilzeitarbeit

Nr.	Code	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
		möglich		möglich ist
018.02	**Mass_Selbstabsprache**	Selbstabsprachen im Team bezüglich Arbeitsplan oderkurzen Absenzen sind möglich oder sogar erwünscht	Das Team muss sich selber organisieren, wie sie diese Hotline besetzen.	Angaben dazu, ob Selbstabsprachen im Team bezüglich Arbeitseinteilung, Schichtplan, Arbeitszeit möglich und erwünscht ist
018.03	**Mass_Vereinbarkeit_andere**	Kinderbetreuung oder deren Vermittlung, Thematisierung von Vereinbarkeit an MAG, Kontrolle der Ergebnisse statt Präsenz, etc.	*bm: Gibt es andere Sachen, die sie unternehmen um diese Lebensbereiche zu vereinbaren. Wie zum Beispiel eine Kinderbetreuung oder Vermittlung von Kinderbetreuung.* Das haben wir nicht. Aber das wäre vielleicht schon ein Bedürfnis.	Alle anderen Massnahmen, die es dem MA erleichtern die Arbeit und sein Privatleben zu vereinbaren.
019	**Mass_Konfliktlösung** *Soziale Arbeitsanforderungen*	Massnahmen, die zur Konfliktlösung beitragen. z.B. FK greift ein, Schulung der MA zum Thema Umgang mit Konflikten	Ich helfe gerne Konflikte zu lösen, wenn sie einen Schiedsrichter brauchen. Und wenn sie keinen brauchen, dann sollen sie es bitte selber machen. Die meisten wollen keinen Schiedsrichter.	Angaben dazu, wie mit Konflikten umgegangen wird. Werden MA diesbezüglich unterstützt, geschult, gefördert, konstruktiv mit Konflikten umzugehen.
020	**Mass_soziale Beziehungen** *Soziale Arbeitsanforderungen* *Unterstützung*	Alle Massnahmen, die der Förderung der sozialen Beziehungen dient.		
020.01	**Mass_ Info**	Informationsveranstaltungen zu internen Informationen	Es gibt Mitarbeiterinformationen, die sind etwa einmal im Monat, schätzungsweise. Da sagt man allen Mitarbeitenden ein bisschen wie das Geschäft so läuft. Was gut ist, was weniger gut ist. Was man verbessern kann. Nicht nur sagen, was schlecht ist. Also etwa einmal im Monat, aber das ist auch sporadisch. Es kann sein, dass man das vielleicht zweimal macht im Monat, wenn das Bedürfnis da ist.	Angaben dazu, wie und wie oft Mitarbeitenden über Veränderungen, Neuerungen, Geschäftsgang, etc informiert werden. Mögliche Formate: Infoveranstaltung, schwarzes Brett, Beiblatt bei Lohnabrechnung, Firmenzeitung, etc.
020.02	**Mass_Teamsitzungen**	Regelmässige Teamsitzungen	Also wir haben schon so Teamsitzungen oder eben auch Sachen, wo man sich auf Führungsebene trifft, das gibt es recht regelmässig. Auch wirklich Anlässe wo sich die ganze Glas Trösch trifft.	Teamsitzungen oder interne regelmässige Gefässe für den fachlichen, organisatorischen Austausch
020.03	**Mass_ Weihnachtsessen**	Betriebs-Weihnachtsessen	Es gibt Anlässe, jawohl. Weihnachtsessen. Und sonst nichts mehr.	Das Weihnachtsessen wird separat erfasst.
020.04	**Mass_Events**	Events wo sich MA in einem anderen Rahmen treffen als im Arbeitsfeld. z.B. Feierabendbier, Themenanlässe, Firmenausflüge, etc.	Es gibt noch ein Skiweekend. Das organisieren die Mitarbeiter. Dort gehen aber nicht so viele Leute.	Alles Anlässe, die von Organisation oder Mitarbeitenden organisiert werden.
020.05	**Mass_gemeinsamePause**	Znüni-Pausen werden gleichzeitig und gemeinsam zum Beispiel im selben Raum eingenommen.	Zum Znüni stehen wir dort immer zusammen, wir nehmen immer miteinander etwas.	Mittagspause gehört nicht dazu.
021	**Ernährungsangebote** *Unterstützung*	Alle Massnahmen bezüglich Verpflegungsangebote und Bewegungsangebote, die von der Firma ausgehen		
021.01	**Mass-Pausenraum**	Pausenraum ist vorhanden	Da können sie schnell vom Arbeitsplatz in den Pausenraum und können mit der Mikrowelle aufheizen und so.	Als Pausenraum zählt, wenn man die Mahlzeit sitzend an einem Tisch einnehmen kann.
021.02	**Mass_Getränke**	Zugang zu Getränken und Snacks ist vorhanden.	Wir haben gratis Wasser. Also alle Getränke sind gratis. Kaffee und Tee sind auch gratis. Also wirklich so, dass man wirklich auch genügend trinkt und sich so verpflegen kann.	Zugang zu Getränken (ev. gratis), Selecta-Automat, Snack-Bar ist vorhanden.
021.03	**Mass_Ernährung_andere**	Alle anderen Massnahmen, die der Betrieb bezüglich Verpflegung zur Verfügung stellt	Wir haben zum Beispiel da im Hause fast auf jedem Stock eine Mikrowelle und eine kleine Küche, wo man die Sachen mitnehmen und aufwärmen kann.	Mikrowelle wird getrennt von Pausenraum erfasst, da nicht jeder Pausenraum eine Mikrowelle

Nr.	Code	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
				hat.
022	**Bewegungsangebote** *Unterstützung*	Alle Angebote die der Betrieb bezüglich Bewegung zur Verfügung stellt		
022.01	**Mass-Bewegung_allgemein**	Alle Angebote des Betriebes bezüglich Bewegung	Die haben genug Bewegung bei der Arbeit. Nein, dort gibt es effektiv nichts.	Alles was die Mitarbeitenden unterstützt sich vermehrt zu bewegen. Dazu zählt auch die Gelegenheit zu Duschen.
023	**Zeitlich begrenzte Gesundheitsprojekte und –aktionen** *Unterstützung* *Wertschätzung* *Soziale Anforderung*	Alle Gesundheitsprojekte und –aktionen, die der Betrieb anbietet	*bm: Das ist mit Gesundheitsprojekt gemeint und mit Gesundheitsaktionen ist gemeint, so ein Gesundheitstag, wo man vielleicht auch Angehörige einlädt. Wo man einem Tag zu einem Thema der Gesundheit gestaltet*. Da ist nichts geplant. *bm: Haben Sie das schon einmal gemacht?* Nein.	Mit Gesundheitsprojekten ist etwas wie Bike to work gemeint. Mit Gesundheitsaktionen sind Einzelaktionen zu einem Thema gemeint, die einen halben oder ganzen Tag dauern.
024	**Mass_Zielgruppe** *Physische Arbeitsanforderung* *Unterstützung*	Alle Massnahmen, welche für eine bestimmte Zielgruppe angeboten wird	Einen Anti-Rauchkurs hat man schon gemacht.	Alle Massnahmen, die für eine bestimmte Zielgruppe angeboten werden. Besonders von Interesse sind Angebote für Un- und Angelernte sie wie für Leute mit Migrationshintergrund.
025	**Bedarf Arbeitssicherheit, Unfallverhütung und Ergonomie** *Physische Arbeitsanforderung*	Angemeldeter Handlungsbedarf in diesen drei Teilbereichen		
025.01	**Bedarf_A-Sicherheit**	Bedarf bezüglich Arbeitssicherheit und Unfallverhütung	*bm: Haben Sie das Gefühl, dass es Bedarf gibt in Sachen Arbeitssicherheit oder Ergonomie?* Nein. Ich sage das jetzt im Allgemeinen. Es kann sein, dass man individuell oder je nach Arbeitsplatz oder nach Person etwas macht. Aber nicht dass man gesamtheitlich etwas machen müsste.	Genannter Bedarf bezüglich Arbeitssicherheit und Unfallverhütung
025.02	**Bedarf_Ergonomie**	Bedarf bezüglich Ergonomie am Arbeitsplatz	Also es ist sicher noch lässig wenn zum Beispiel mal jemand vorbeikommen würde und einem zeigt wie man sich am besten ergonomisch einrichtet. Ja, weil man ja soviel am Bildschirm sitzt.	Genannter Bedarf bezüglich Ergonomie am Arbeitsplatz. Dies können konkrete Massnahmen, eine Schulung, Abgabe eines Infoblattes oder eine 1:1 Abklärung vor Ort sein.
026	**Bedarf_Arbeitsmedizin** *Unterstützung*	Bedarf an arbeitsmedizinischen Massnahmen	Ich mache das nicht mehr. Ich habe das am Anfang alles gemacht, die SUVA ist gekommen - das hat ja alles zusammen auch gar nichts gekostet, von dem her war das ideal - aber die Leute wollten das nicht. *bm: Die Leute wollten das nicht?* Nein, sie wollten das nicht. *bm: Sie bieten ihren Mitarbeitenden dann auch keine Gesundheitschecks an?* Nein. Also wir haben damit aufgehört.	Genannter Bedarf bezüglich arbeitsmedizinischer Anliegen. Das reicht vom SUVA-Bus der vorfährt, über Betriebsarzt, Samariterausbildung bis zum Erste Hilfe Set.
027	**Bedarf_Beratung** *Unterstützung*	Bedarf an problemspezifischer Beratung bezüglich Sucht, Schulden, Mobbing. sexuelle Belästigung	Ich sehe schon, dass die Problemstellungen komplexer werden. Und ich fände es eigentlich schön, wenn man unseren Mitarbeitenden einfach irgendwas zur Verfügung stellen könnte, wo sie wüssten, da kann ich hingehen.	Genannter Bedarf bezüglich jeglicher Beratung (Sucht, Mobbing, sexuelle Belästigung, Arbeitsrecht, Schulden, juristische Fragen)
028	**Bedarf_Personalpolitik** *Mentale Arbeitsanforderung* *Rückmeldung* *Wertschätzung*	Bedarf zu allen Themen der Personalpolitik	Wir haben vor ein paar Jahren einmal eine Zufriedenheitsumfrage gemacht. Man hat wenig Feedback erhalten, auf alle Fälle ist es mir nicht bekannt. Und ich finde, das sollte man institutionalisieren. Das regelmässig durchführen und dann auch Defizite rausfinden und diese anschliessend angehen, das fände ich sehr gut. Ja, die dann vor allem angehen.	Jeden Bedarf zu Themen der Personalpolitik wie Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Rekrutierung, etc.

Nr.	Code	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
029	**Bedarf_Karriereplanung** *Unterstützung*	Karriereplanung innerhalb eines Betriebes, Glas Trösch weit oder einfach fachliche Entwicklungsmöglichkeiten	Ich fände es gut, wenn es eine Trösch übergreifende, transparente Karriereplanung gäbe. Das würde ich gut finden. Ich denken Trösch als solches hat ein rechtes Potenzial an attraktiven Arbeitsplätzen	Alles rund um die Karriereplanung oder die gezielte fachliche Entwicklungsmöglichkeit von Mitarbeitenden auf jeder Stufe
030	**Bedarf_Verhaltensprävention** *Unterstützung*	Bedarf an Kursen, Schulungen oder Gesundheitszirkel bezüglich Stress-, Zeit-, Selbst-, Konfliktmanagement. Umgang mit eigenen Emotionen und Aggressionen	Ich habe den Eindruck, wir haben Bedarf. Aber ob das über Stressmanagement oder so gehen soll, oder ob das am falschen Ort aufgehängt wäre, das kann ich nicht beurteilen. Aber wir haben einen Bedarf, weil wir so breit aufgestellt sind. Von überall kommen Anforderungen rein. Und jeder sieht immer nur seines. Da entsteht automatisch einen Druck. Diesen müssen wir in erster Priorität selber schauen wie wir den handeln können. Aber ich habe das Gefühl, der wird nicht gesehen.	Genannter Bedarf bezüglich Verhaltensprävention
031	**Bedarf_Arbeitsgestaltung** *Physische Arbeitsanforderung* *Mentale Arbeitsanforderung*	Bedarf bezüglich Arbeitsgestaltung	Also da bin ich jetzt der Meinung, da haben wir jetzt das Maximum, was wir heute in unserer Branche machen kann. An Hilfsgeräten und Einrichtungen, alles drum und dran. Also Einrichtung, Betrieb und Prozesse alles zusammen, da glaube ich, da kann ich jetzt wirklich ohne rot zu werden sagen: da sind wir à jour. Für unsere Branche.	Jeglicher genannter Bedarf bezüglich Arbeitsplatzgestaltung
032	**Bedarf_Führung** *Partizipation* *Wertschätzung* *Rückmeldung* *Unterstützung*	Bedarf bezüglich der Führungsaufgabe	Also dort stelle ich mir schon vor, dass wir irgendwann einmal etwas Eigenes haben, das man abgesehen von Führungsthemen, also das wäre dann wirklich auch gedacht... also das wäre dann etwas Obligatorisches wie eine Produktschulung, gäbe ein Führungsseminar: Was bedeutet Führung bei der Glas Trösch. Wie machen wir das.	Genannter Bedarf bezüglich Führung im Sinne der Führungsaufgabe Gesundheit. Kurse, Schulungen zu Themen wie Partizipation, Wertschätzung, Feedback
033	**Bedarf_Fehlzeiten** *Anzeichen Belastung*	Bedarf bezüglich Fehlzeitenmanagement und Wiedereingliederung	Ich glaube es nicht. Wir werten wirklich alles aus. Wir haben auch ein Zeiterfassungssystem, wir bekommen von der Buchhaltung eine Auswertung, wer wie viele Tage Absenzen hat. Das wird ausgewertet. Wir haben in unseren Führungskennzahlen Absentismus, den man bewertet. Da sind wir gut aufgestellt, von mir aus gesehen.	Jeglicher Bedarf bezüglich Fehlzeitenmanagement und Wiedereingliederung
034	**Bedarf_Vereinbarkeit** *Autonomie* *Unterstützung* *Organisationale Arbeitsanforderung*	Bedarf bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aber auch bezüglich der Arbeitszeiten	Aber ich glaube wir haben Handlungsbedarf in diesem Bereich (Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben)	Genannter Bedarf bezüglich Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, dies umfasst die Möglichkeit der Teilzeitarbeit, Selbstabsprache, Kinderkrippe, etc.
035	**Bedarf_sozialeBez** *Unterstützung*	Bedarf sozialen Beziehungen und Zusammenhalt zu fördern	*bm: Haben Sie das Gefühl, es müsste gefördert werden?* Ich glaube es nicht. Es ist einfach schwierig. Auch von der Mentalität. Wenn sie das machen kommen die Türken nicht und wenn sie dieses machen kommen die Jugos nicht und so. Sie können diese Leute einfach nicht packen und in einen Topf oder in eine Familie reintun. Das funktioniert einfach nicht.	Genannter Bedarf um die sozialen Beziehungen zu fördern, die im Arbeitssetting und auch ausserhalb
036	**Bedarf_Konfliktlösung** *Soziale Arbeitsanforderung*	Bedarf Konfliktlösungen unterstützen zu können	Das einzige was ich vielleicht sehen würde, wäre nochmals so einen Kurs für die Führungspersonen. Konfliktlösung auf Mitarbeiter bezogen. Ich glaube, jener, der angeboten wird bezieht sich eher auf Verkauf, also Kunden - Lieferantenbeziehungen.	Genannter Bedarf bezüglich der Unterstützung von Konfliktlösungen, z.B. mittels Coaching, Schulung der FK od. MA im Umgang mit Konflikten
037	**Bedarf_Ernährung** *Unterstützung*	Bedarf bezüglich Verpflegung	*bm: Aber besteht überhaupt ein Bedarf zum Thema Ernährung und Bewegung im Betrieb*. Nein, ich glaube nicht.	Genannter Bedarf bezüglich Verpflegung, dazu gehören auch Informationsabgabe bezüglich gesunder Ernährung
038	**Bedarf_Bewegung** *Unterstützung*	Bedarf bezüglich Bewegung	Die haben genug Bewegung bei der Arbeit.	Genannter Bedarf an Bewegungsangeboten, dazu zählt auch der Bedarf einer Duschgelegenheit
039	**Bedarf_ProjektAktion** *Unterstützung* *Wertschätzung*	Bedarf an Gesundheitsprojekten und –aktionen	Ich könnte mir vorstellen, dass das so eine Initialzündung sein könnte um sich diesem Thema anzunähern. Dass man mal hier auf dem Platz einen Gesundheitstag veranstaltet. Vielleicht auch zwei oder drei	Genannter Bedarf an Projekte (z.B: Bike to work) oder Gesundheitsaktionen zu

Nr.	Code	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
	Soziale Anforderung		Stände macht und vielleicht einen Gesundheitscheck einbaut. So ein bisschen zum Sensibilisieren und dann verschiedene Aktionen oder verschiedene Sachen durchs Jahre begleitet macht. So etwas könnte ich mir gut vorstellen. Ich glaube das käme auch noch gut an.	bestimmten Themen.
040	**Bedarf_Zielgruppe** *Physische Arbeitsanforderung* *Unterstützung*	Bedarf an zielgruppenspezifischen Massnahmen	Also ich glaube schon, dass man für die Führungskräfte etwas machen könnte. Und vor allem für die Führungskräfte auf der zweiten Ebene. Wo wir ein Problem haben ist das Thema Rauchen. Das ist ein Fass ohne Boden.	Spezifische Massnahmen aller Zielgruppen z.B: FK, Raucher, Un- und Angelernte, Leute mit Migrationshintergrund, etc.
041	**Umsetzung_beachten**	Was bei einer allfälligen Umsetzung beachtet werden sollte.	Also es darf nicht viel kosten und es soll eine grosse Hebelwirkung haben oder mit möglichst wenig viel erreichen können. Der Mitarbeiter muss integriert werden und gefragt werden. Man müsste es mit ihm zusammen erarbeiten, was man braucht	Alles was beachtet werden sollte, wenn BGM Massnahmen im Betrieb umgesetzt werden sollen .(Betriebseigenschaften, Finanzen, Markt, Eigenschaften der Belegschaft).
042	**Umsetzung_Erfa** *Unterstützung*	Wird ein Erfahrungsaustausch bezüglich BGM gewünscht oder eher nicht.	Ich würde das sicher schätzen. Ich habe es nicht, aber ich würde das schätzen. Dass man einfach auch über solche Themen mit Leuten in den gleichen Positionen... also das fehlt ein bisschen.	Ein spezifischer Austausch zum Thema BGF wird gewünscht oder auch nicht.
043	**Umsetzung_Erfa_aktuell** *Unterstützung*	Besteht bereits die Möglichkeit eines Erfahrungsaustausches. Gelegenheiten?	*bm: Und tauschen Sie sich bereits mit andern Betrieben der Glas Trösch aus?* Ja, da wird viel gesprochen untereinander. Wie machst du das? Gerade das Thema rauchen. Hast du jetzt Rauchverbot oder wie machst du das? Was machst du wenn es jemand nicht einhält? Ich frage zum Teil auch Kollegen von anderen Firmen, die nicht zu Glas Trösch gehören. Da tauscht man sich aus.	Jeder Austausch innerhalb der Glas Trösch AG, aber auch ausserhalb.
044	**Hemmnisse**	Genannte Gründe, weshalb bisher nicht weitere Massnahmen von BGM aufgenommen wurden.	Der mangelnde Erfolg und die mangelnde Akzeptanz. Der Mitarbeiter erwartet dass er das alles in der Freizeit machen kann, der macht das nicht während der Arbeitszeit.	Genannte Gründe, weshalb bisher nicht weitere Massnahmen von BGM aufgenommen wurden.
045	**Bedingungen**	Bedingungen, die erfüllt sein müssten, um weitere BGM Massnahmen aufzunehmen	Die Bedürfnisse müssten da sein.	Bedingungen, die erfüllt sein müssten, um weitere BGM Massnahmen aufzunehmen.
046	**Unterstützung der Glas Trösch AG**	Möglichkeiten, wie Holding AG die einzelnen Betriebe unterstützen könnte	Also Finanzen sind ein grosses Thema. Wenn man finanziell Unterstützung bieten würde. Aber auch von der Hilfestellung. Von der Strukturen, also dass nicht jeder Betrieb alles selber erfinden muss. Wenn einfach schon etwas vorgegeben ist.	Wie die Holding die Betrieb bei der Umsetzung unterstützten kann.
047	**Verschiedenes**	Alle was keinem Code zugeordnet werden kann, aber eine Relevanz zum Thema hat.		Alle was keinem Code zugeordnet werden kann, aber eine Relevanz zum Thema hat.
048	**Irrelevant**	Alles was keinen Bezug zum Thema hat oder nicht relevant ist.		Inputs, die nicht das Interviewthema betreffen.

Anhang E: Ergebnisse pro Betrieb

Glas Trösch Bolligen

Glas Trösch Bolligen						
Befragte	Geschäftsführer, 2 Mitarbeitenden aus der Produktion					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	40	4	44	98%	90%
	Büro	9	6	15	0%	0%
Gesamt		49	10	59		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[25]	**7**; Sprache ist im Alltag kein Problem

Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	13	16	6	7	11	6

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	-	17	14	14	10	4	-

Fehlzeiten2011[26]	6.9%
Fluktuation 2011[27]	36.4% (Erklärung: neue Maschinen → andere Anforderungen)

Besonderheiten des Betriebes:

- Von Kunden als Kleinbetrieb wahrgenommen, nicht als Konzern
- ISO 9001 zertifiziert
- Lichtdurchflutete, helle Produktionshalle (Glasfassade)

Anforderungen:

- Durch moderne Anlage monotone Arbeit
- teilweise wiederholende einseitige Bewegungen
- heute 50 Scheiben à 10 Kilo heben, früher 40 Tonnen
- Tagesprogramm muss abends fertig sein
- Schwierigkeiten mit Abschalten nach der Arbeit
- Kein Zeitdruck
- kaum Unterbrechungen

Umweltbedingungen:

- Lärm
- im Sommer wird es in der Halle bis 35°C, im Winter im hinteren Teil der ist es kalt, wenn Tore offenstehen

Wichtig für Gesundheit:

- Raucherentwöhnung
- mehr Bewegung ausserhalb der Arbeit

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • Sicherheitsbeauftragter im Betrieb, macht Kontrollen → MA gaben an nicht zu wissen wer Sicherheitsbeauftragter ist • EKAS-Richtlinien[28] werden mit Unterstützung von Swiss TS[29] eingehalten, Gefahrenpotenzialanalyse • Sicherheitsausrüstung steht allen Produktionsmitarbeitenden zur Verfügung (Gehörschutz, Schutzbrille, Helm, Sicherheitsschuhe, Handschuhe, Unterarmstülpen,

[25] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[26] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[27] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

[28] Richtlinien der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit

[29] Dienstleister für sicherheitstechnische Prüfungen, Zertifizierungen, Arbeitssicherheit und Gefahrengut, Expertisen, etc.

	Sicherheitskleider mit Kevlarschutz, etc.) • Hebegeräte an jedem Arbeitsplatz → Hebegeräte und Gehörschutz werden nicht konsequent eingesetzt bzw. getragen.
Arbeitsmedizinische Massnahmen	• Notfallarzt in Gemeinde • Gesundheitschecks werden von Belegschaft nicht gewünscht
Problemspezifische Beratung	• Geschäftsführer oder direkter Vorgesetzter sind Anlaufstelle für jegliche Probleme • Budgetberatung aktuell bei zirka 10 Mitarbeitenden • Steuererklärung ausfüllen für viele Mitarbeitende • Betriebsordnung gibt Aufschluss zu Suchtverhalten, Mobbing, sexuelle Belästigung o Bei Suchtverhalten sofortige Freistellung
Personalpolitik	Vorgehen bei der Personalrekrutierung: • Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil für alle Stellen vorhanden • menschliche Aspekte wichtiger als Ausbildung • Schnuppertage obligatorisch • Probezeitgespräche werden geführt Mitarbeitergespräche • Mitarbeitergespräche einmal jährlich mit direktem Vorgesetzten, als Grundlage dient ein vorgängig abgegebenes Formular, Ausbildungswünsche, Lohn und Zielvereinbarung sind Bestandteil des Gesprächs • individuelle Gespräche während dem Jahr nach Bedarf →bei langjährigen Mitarbeitenden ist es eine Herausforderung Mitarbeitergespräche zu führen und Ziele zu vereinbaren Mitarbeiterzufriedenheit • Keine Massnahmen bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit
Entwicklungsmöglichkeiten	Entwicklungsmöglichkeiten: • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm • individuelle Entwicklung möglich durch Übernehmen von Verantwortung
Verhaltensprävention	Keine Massnahmen
Verhältnisprävention	• Individuelle Arbeitsgestaltung möglich, muss jedoch im Team geklärt werden • KVP Projekt [30] läuft • Produktionslinie läuft das ganze Jahr mit gleicher Auslastung, in Zeiten mit weniger Aufträgen, werden weniger Tage gearbeitet → Reduktion der Fehlerquote • Adäquate Arbeitsmittel stehen zur Verfügung • bei Problemen im Alltag Selbstabsprache unter Mitarbeitenden, lösen Problem oder verbessern Situation • Polyvalenz von einzelnen Mitarbeitenden
Führungsaufgabe Gesundheit[31]	Partizipation: • Verbesserungsideen werden täglich im Gespräch aufgenommen und wenn sinnvoll umgesetzt • Lösungen zu aktuellen Problemen werden in der Gruppe / im Team gesucht und diskutiert • Mitarbeitende haben keine Möglichkeit Geschäftsentscheide oder Arbeitsprogramm zu beeinflussen • Betriebsrat wurde aufgehoben, weil von Mitarbeitenden nicht genutzt

[30] Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), ist Teil der ISO 9001 Zertifizierung

[31] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	Feedback • Feedback wird gegeben (Führungskraft – Mitarbeitenden und umgekehrt), allerdings kommt positives Feedback seltener vor Betriebsklima: • Betriebsklima wird als gut bezeichnet (an Firmenanlässen kommen immer fast alle)
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden erfasst, systematisch ausgewertet und Massnahmen eingeleitet.
Wiedereingliederung	• Wiedereingliederung kein bestimmtes Vorgehen, wird individuell gehandhabt → Wiedereingliederung ist schwierige, wenn Mitarbeitenden nicht mehr bisherige Arbeit verrichten können
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • Produktion: 2-Schicht-Betrieb, Produktionsleiter macht Schichtpläne, Mitarbeitende können unter sich abtauschen, jedoch nicht die Gruppe wechseln, Schicht wechselt unterschiedlich alle 1-2 Wochen • Die Gruppen sind so eingeteilt, dass das Wissen über die Maschinen und die zu verrichtenden Arbeiten gut verteilt sind • Büro: Fixzeiten, die nach Absprache unter Mitarbeitenden individuell angepasst werden können • Teilzeitarbeit kaum möglich Vereinbarkeit: • Falls Probleme auftreten wird nach individuelle Lösungen gesucht • Keine Kinderbetreuung oder Unterstützung bei der Suche
Soziale Beziehungen pflegen	Gemeinsames Znüni im Büro und in Produktion Events: • Jährliches Weihnachtsessen mit Nachmittagsprogramm (Eisstockschiessen, Curling, Bowling, etc.) • 3 gemeinsame Events pro Jahr (Hockeyplausch, Grillieren) • 4 Sitzplätze im Sportstation des SCB, Tickets sind frei für Mitarbeitende und Kollegen • Bei Anfrage wird Budget freigegeben, wenn Mitarbeitende selber Event organisieren wollen Sitzungen: • Regelmässige Verkaufs-, Produktions- und Kadersitzungen • Zur Förderung der internen Kommunikation: Kommunikationskanal im Büro (grosse Öffnung in Decke als Verbindung von Erdgeschoss und erstem Stock) • Transparentes Sitzungszimmer (Glaswände) und offene Bürotüren Informationen: • Anschlagbrett • Informationsveranstaltungen, nicht regelmässig, aber direkt vom Geschäftsführer für alle • Firmenzeitung (Holding)
Konfliktlösungen unterstützen	• Wenn sich Mitarbeitenden beim Geschäftsführer melden, werden Konflikte offen gelegen und mit Beteiligten besprochen, Lösungen gesucht • Oft lösen Mitarbeitende Konflikte / sachbezogene Auseinandersetzungen selbständig
Ernährungsangebot	• Getränke • Selecta-Automat (Getränke und Snacks) • Pausenraum • Mikrowelle • Geschirrspüler • Kühlschrank, • Zugang zu Kantine in Nachbarsbetrieb

Bewegungsangebot	• Rennvelogruppe trifft sich zirka alle 4 Wochen, alle Mitarbeitenden sind eingeladen teilzunehmen, Velo kann von Geschäftsführer geliehen werden • Dusche vorhanden
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Sprachkurse für Einzelne
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	konsequente Umsetzung der Massnahmen überprüfen
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	• Budgetberatung → Bedenken, dass es genutzt wird, wenn es neutrale Person macht • Bedarf an Suchtberatung ist unklar
Personalpolitik	Zentrales HR sollte: • Aufgrund einer IST-Analyse des Betriebs sollen HR-Instrumente zur Verfügung gestellt werden • Analyse machen wo Schlüsselpersonen in den einzelnen Betrieben sind und wann sie pensioniert werden → Planung wer für wen nachgezogen wird • Planung, wenn Leute Kurse und Weiterbildungen besuchen, wo sie anschliessend eingesetzt werden können
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • Karriereplanung: Mitarbeitende werden ausgebildet, aber anschliessend ist keine entsprechende Stelle für sie frei. Wie kann man sie halten?
Verhaltensprävention	Kein Bedarf
Verhältnisprävention	• Job Rotation und Polyvalenz
Führungsaufgabe Gesundheit	• Mentalitätswandel innerhalb der Holding bezüglich Wertschätzung, Anerkennung und Danke sagen → dürfte häufiger sein • Führungskräfte sollten das vorleben
Fehlzeitenmanagement	Kein Bedarf
Wiedereingliederung	• Vorgehen definieren
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Vereinbarkeit: • Mindestens 3 Wochen Sommerferien am Stück (Mitarbeitende) • Kein Bedarf (Geschäftsführer)
Soziale Beziehungen pflegen	• Mitarbeitende wünschen sich gemeinsame Abende z.B. mit Nachtessen und anschliessendem Kegeln
Konfliktlösungen unterstützen	• Externe Personen für Coaching zur Unterstützung von Konfliktlösungen in Teams
Ernährungsangebot	Kein Bedarf
Bewegungsangebot	• Beteiligung an Fitnessabonnement gewünscht (Mitarbeitende) • Für weitere Angebote müsste Bedarf bei den Mitarbeitenden erhoben werden (Geschäftsführer)
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktion und -projekte	Ideen sind gefragt • z.B: verschiedene Küchen vorstellen um den Mitarbeitenden die Kultur von anderen näher zu bringen
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Raucherentwöhnung (aufgenommen aus *Wichtig für die Gesundheit*)
Bisherige Hemmnisse:	
• Fehlende Zeit sich damit auseinander zu setzen	
Bedingungen:	

• BGF ist fester Bestandteil des Budgets
Gewünschte Unterstützung durch die Holding:
• Holding soll grundsätzliche Bereitschaft zeigen, diese Thema aufzunehmen
Bei der Umsetzung zu beachten:
• Mitarbeitenden miteinbeziehen, Region (Stadt / Land) berücksichtigen • BGF-Konzept für ganze Gruppe, jedoch betriebsspezifische Anpassung notwendig
Erfahrungsaustausch
• Erfahrungsaustausch besteht bereits, eher skeptisch gegenüber neuer Erfahrungsgruppe zum Thema BGF
Was noch aufgefallen ist:
• Kommunikationskanal zwischen Erdgeschoss und 1. Stock in Form eines Deckendurchbruchs • Alles transparent und offen, Büroräume und Sitzungszimmer Sehr moderner, heller Betrieb

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Ja	
Ergonomie	Ja	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Ja	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Ja	2.5[32]
Personalpolitik: Rekrutierung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Ja	2.5
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Ja	1
Verhaltensprävention	Nein	Nein	
Verhältnisprävention	Ja	Ja	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Ja	
Fehlzeitenmanagement	Ja	Nein	
Wiedereingliederung	Nein	Ja	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Ja	Ja	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Ja	
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Ja	
Ernährungsangebot	Ja	Nein	
Bewegungsangebot	Ja	unklar	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Ja	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Nein	Nein	

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Farblegende:
Grün steht für ja
Orange steht für nein

[32] Geschäftsführer hat 2 Themen mit Priorität 1, dies führt dazu, dass die Punktezahl von Priorität 1 und 2 geteilt wird.

Glas Trösch Isolierglas Bulle

Glas Trösch Bulle Isolierglas						
Befragte	Geschäftsführer					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	45	15	60	98%	50%
	Büro	7	9	16	0%	0%
Gesamt		52	24	76		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[33]	**8-9,** Sprache ist im Alltag kein Problem					
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	17	11	13	7	6	22

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	2	20	13	22	15	3	1

Fehlzeiten2011[34]	3.2%
Fluktuation 2011[35]	6% (im 2010 sogar 0%)

Besonderheiten des Betriebes:

- Familienunternehmen trotz Holding (nicht an Börse)
- es wird investiert, extrem langjährige Mitarbeitende fast 1/3 länger als 20 Jahre im Betrieb
- geringe Fluktuation,

Anforderungen:

- Zeitdruck
- Schwankungen in Arbeitsaufträgen
- moderne Maschinen bringen Arbeit an Computer mit sich → überfordert manchen Mitarbeitende, kaum physische Belastung (moderne Maschinen)

Umweltbedingungen:

- Lärm (bestimmt Arbeitsplätze haben Ohrschutzpflicht)

Wichtig für Gesundheit:

- Arbeitssicherheit (Tragen von Schutzbrille, Helm, Handschuhe, Pulsschutz, etc.)

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt

Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • Sicherheitsausrüstung steht allen Produktionsmitarbeitenden zur Verfügung (Gehörschutz, Schutzbrille, Helm, Sicherheitsschuhe, Handschuhe, Unterarmstülpen, Sicherheitskleider mit Kevlarschutz, etc.) • Broschüre erstellt in welcher definiert ist an welchem Arbeitsplatz, welche Sicherheitsmassnahmen getroffen werden müssen. Alle Mitarbeitenden erhalten diese Broschüre und bestätigen mit der Unterschrift, dass sie es gelesen und verstanden haben. • Hebevorrichtungen sind vorhanden
Arbeitsmedizinische Massnahmen	• Erste Hilfekasten in Betrieb • 3 Personen sind als Samariter ausgebildet und besuchen regelmässig Wiederholungskurse
Problemspezifische Beratung	• Anlaufstelle ist Geschäftsführer oder direkter Vorgesetzter • Individuelles Vorgehen, z.B bei Mobbing und Sucht am Arbeitsplatz (Gespräche führen, Verwarnung, Kündigung) • Es wird vieles gemacht, das nirgends notiert ist
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Weder Stellenbeschreibung noch Anforderungsprofil vorhanden

[33] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[34] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[35] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

	• Mitarbeitende über offene Stelle informieren → kennen Leute, die an Arbeit bei Glas Trösch interessiert sind • Über Personalvermittlung für Mitarbeitende der Produktion • Kein Schnuppertag Mitarbeitergespräche: • Mitarbeitergespräche werden nicht systematisch einmal jährlich geführt Mitarbeiterzufriedenheit: • Prozessingenieur / Betriebsleiter hat mir jeder einzelnen Person über ihren Arbeitsplatz gesprochen und Verbesserungswünsche aufgenommen
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriereplanung: • Liftprogramm → Was kann im einzelnen Betrieb angeboten werden? Entwicklung: • Mitarbeitende werden intern gefördert, wenn Potenzial erkannt wird • Innerhalb des Glas Trösch internen Seminar- und Kursprogramms, gibt es für Betriebsmitarbeitende ausschliesslich Weiterbildungen in Deutsch • Verkaufsseminare (Französisch) sind immer gleich
Verhaltensprävention	Keine Massnahmen
Verhältnisprävention	• Moderne Maschinen • Es wird geprüft ob die richtigen Leute am richtigen Arbeitplatz sind
Führungsaufgabe Gesundheit[36]	Wertschätzung • Geschäftsführer grüsst jeden Mitarbeiter, spricht mit ihnen • Dienstaltersjubiläumsfeier (10, 15, 20, 25 Jahre Betriebszugehörigkeit) mit Geschenk und Aperitif für den ganzen Betrieb Partizipation: • Briefkasten für Verbesserungsvorschläge • Mitarbeitenden können sich jederzeit melden, wenn an ihrem Arbeitsplatz etwas geändert werden sollte. Arbeitsklima: • Gutes Arbeitsklima hat oberste Priorität • Geschäftsführer vermittelt Zuversicht in Geschäftsgang • Mitarbeitenden sollen gerne zur Arbeit kommen • Es gibt keine Trennung zwischen Mitarbeitenden, die denken und andere die arbeiten, wir sind ein Betrieb und alle sind wichtig.
Fehlzeitenmanagement	• Auswertung der Fehlzeiten durch die Holding wird monatlich abgegeben und von Geschäftsführer geprüft
Wiedereingliederung	• Kein konkret festgelegtes Vorgehen • individuelle Lösungen werden gesucht
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • 2-Schichtbetrieb mit 35-Stunden-Woche (weniger Arbeitsstunden statt Schichtzulagen) • Schicht wechselt wöchentlich • Büro hat Fixzeiten: 7:30-11:45 und 13:00-17:30 Vereinbarkeit : • individuelle Lösungen werden gesucht.
Soziale Beziehungen pflegen	Events: • Abendessen vor den Ferien • Weihnachtsessen Sitzungen:

[36] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	• Verkaufssitzung jeden Montagvormittag • Sitzungen ausschliesslich nach Bedarf Informationen: • Zweimal pro Jahr Informationsveranstaltung für alle Produktionsmitarbeitende (1/2 Tag) mit anschliessendem Aperitif • Weitere Informationen erfolgen pro Schicht →Informationen sind wichtig und beeinflussen die Motivation der Mitarbeitenden und somit die Qualität der Arbeit!
Konfliktlösungen unterstützen	• Geschäftsführer lädt zu Gespräch ein um Konfliktlösung zu unterstützen
Ernährungsangebot	• Wasser für alle gratis • Selecta-Kaffeeautomat • Pausenraum • Mikrowelle • Kühlschrank
Bewegungsangebot	Keine Massnahmen
Zeitlich begrenzte Gesundheitsprojekte	Keine Massnahmen
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktion	Keine Massnahmen
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Keine Massnahmen
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	• konsequente Umsetzung der Sicherheitsmassnahmen durchsetzen
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	Kein Bedarf
Personalpolitik	Kein Bedarf
Entwicklungsmöglichkeiten	• Vermehrt Weiterbildungen in Französischer Sprache, auch für Basismitarbeitende
Verhaltensprävention	• Kurse Stress- und Zeitmanagement für alle
Verhältnisprävention	• Polyvalenz
Führungsaufgabe Gesundheit	Kein Bedarf
Fehlzeitenmanagement	Kein Bedarf
Wiedereingliederung	Kein Bedarf
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Kein Bedarf
Soziale Beziehungen pflegen	Kein Bedarf
Konfliktlösungen unterstützen	• Kurs Konfliktmanagement für alle
Ernährungsangebot	Kein Bedarf
Bewegungsangebot	Kein Bedarf
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktion und -projekte	Bedarf unklar
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Raucherentwöhnung
Bisherige Hemmnisse:	
• Bisher keinen Bedarf • Sprache ist ein Problem für Karriere innerhalb der Holding	
Bedingungen:	
• Effekt der Massnahmen muss bekannt sein • man muss einen Nutzen sehen können	
Gewünschte Unterstützung durch die Holding:	
• Instrumente müssen auf Französisch zur Verfügung stehen • Spezialisten müssen Französisch sprechen	

Bei der Umsetzung zu beachten:
• Frühling wäre ein optimaler Zeitpunkt für die Umsetzung von Massnahmen
Erfahrungsaustausch
-
Was noch aufgefallen ist:
• 2007 entstand aus diesem Betrieb ein zweiter → Glas Trösch Securité, ebenfalls in Bulle. Produzieren seither ausschliesslich Isolierglas. Neu an drei statt wie bisher an zwei Linien, bei gleichbleibendem Einzugsgebiet und Auftragslage • *„Mitarbeiter ist das höchste Gut, das ich habe."* Geschäftsführer, F.R

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	**Aktuelle Massnahmen**	**Handlungsbedarf**	**Punkte nach Priorität**
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Ja	3
Ergonomie	Ja	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Ja	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Rekrutierung	Nein	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Nein	Nein	
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Ja	2
Verhaltensprävention	Nein	Ja	
Verhältnisprävention	Ja	Ja	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Nein	
Fehlzeitenmanagement	Ja	Nein	
Wiedereingliederung	Nein	Nein	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Ja	Nein	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Nein	
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Ja	
Ernährungsangebot	Ja	Nein	
Bewegungsangebot	Nein	Nein	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	unklar	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Nein	Ja	1

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Glas Trösch Securité Bulle

Glas Trösch Bulle Securité						
Befragte	Geschäftsführer, Produktionsleiter					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	34	-	34	90%	90%
	Büro	5	6	11	0%	0%
Gesamt		39	6	45		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[37]	**6.5,** Sprache ist im Alltag kein Problem					
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	5	8	30	1	-	1

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	-	17	15	11	2	-	-

Fehlzeiten2011[38]	5.7%
Fluktuation 2011[39]	17.6%

Besonderheiten des Betriebes:

- Betrieb ging 2007 aus Bulle Isolierglas hervor
- Durchschnittsalter der Mitarbeitenden liegt unter 30 Jahre
- tiefes Bildungsniveau, hohe Fehlzeiten
- Mitarbeitenden melden sich teilweise gar nicht ab, wenn sie krank sind
- Machokultur in der Produktion

Anforderungen:

- Kein Zeitdruck
- Maschine gibt Rhythmus vor (2 Stück pro Minute)
- Heben schwerer Lasten

Umweltbedingungen:

- Lärm ist ein Thema
- Temperatur in der Produktion im Sommer bis 30°C

Wichtig für Gesundheit:

- Gesundheit bedeutet für junge Belegschaft nicht viel
- Für Betrieb ist Gesundheit der Mitarbeitenden das Wichtigste

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Im Büro keine Massnahmen Produktion: Arbeitssicherheit, Unfallverhütung • Geschäftsführer und Produktionsleiter sind für die Arbeitssicherheit zuständig • EKAS-Richtlinien sind bekannt und werden beachtet • Sicherheitsausrüstung steht allen Produktionsmitarbeitenden zur Verfügung (Gehörschutz, Schutzbrille, Helm, Sicherheitsschuhe, Handschuhe, Unterarmstülpen, Sicherheitskleider mit Kevlarschutz, etc.), bisher keine konsequente Anwendung erreicht • Strafsystem für Nichttragen der Sicherheitskleidung, war wenig erfolgreich. • Hebevorrichtungen an jedem Arbeitsplatz vorhanden, keine konsequente Anwendung Ergonomie: • Wenn etwas anfällt wird Arbeitsplatz angepasst, keine systematische Erfassung der Ergonomie

[37] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[38] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[39] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

Arbeitsmedizinische Massnahmen	• Fünf Mitarbeitende haben Samariterkurs besucht • Listen mit Notfallnummern in Produktion aufgehängt • Erste Hilfekasten im Betrieb (Medikamente bei Geschäftsführer und Produktionsleiter, wurden immer wieder aus Erste Hilfekasten entwendet) • Einmal kam Bus für Gehörkontrolle → wenig Interesse der Belegschaft
Problemspezifische Beratung	• Keine Massnahmen bezüglich Sucht, Mobbing und sexueller Belästigung • Schulden: immer 2-3 Personen mit Lohnpfändungen. Früher aktiv geholfen, heute eher zurückhaltend. Keine Budgetberatung. • Unterstützt Mitarbeitende in administrativen Belangen, wie z. B. Steuererklärungen ausfüllen
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Personalvermittlung • Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil für Bürostellen vorhanden • Keine Probezeitgespräche Mitarbeitergespräche • Vorgesehen einmal jährlich mit Zielvereinbarung, reicht nicht immer für alle Mitarbeitenden
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere • Karrieremöglichkeiten sind eingeschränkt, da flache Hierarchie und dadurch begrenzte Anzahl Kaderstellen Entwicklung • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm • Ausbildungsplan vorhanden, deckt betriebliche Bedürfnisse ab • Geschäftsführer versucht Mitarbeitenden an den Maschinen auszubilden (on-the-job) • Mitarbeitende, die Weiterbildung machen wollen, werden unterstützt (z.B. bei der Schichtplanung Schultage berücksichtigen) • Wer sich entwickeln will, kann Verantwortung übernehmen
Verhaltensprävention	Keine Massnahmen
Verhältnisprävention	• Anleitung zur Bedienung der Maschinen wurden stark vereinfacht und schriftlich festgehalten • Keine Polyvalenz
Führungsaufgabe Gesundheit[40]	Wertschätzung • Eingreifen und zurechtweisen, wenn Mitarbeitende keinen wertschätzenden Umgang pflegen Partizipation: • Keine vorgesehene Massnahme • Mitarbeitende können ihre Ideen bei Führungskraft einbringen Arbeitsklima • Wird als gut und wichtig beschrieben, keine konkreten Massnahmen
Fehlzeitenmanagement	• Systematische Erfassung der Fehlzeiten, Auswertung durch Krankenkasse • Kein konkretes Vorgehen
Wiedereingliederung	• Keine konkreten Massnahmen • Individuelle Lösungen werden gesucht
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • 2-Schichtbetrieb • Schicht wechselt wöchentlich

[40] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	• Büro hat feste Zeiten, Selbstabsprache möglich • Teilzeitarbeit im Büro möglich Vereinbarkeit: • individuelle Lösungen werden gesucht
Soziale Beziehungen pflegen	Events: • Mehrmals pro Jahr ein Aperitif am Freitagabend • Zweimal pro Jahr ein Ausflug • Spendieren manchmal ein Znüni oder wenn Samstags gearbeitet wird eine Pizza zum Mittagessen Sitzungen: • Einmal pro Woche Teamsitzung in Büro • Betrieb hat keine festen Sitzungen Informationen: • Nach jeder Geschäftsführertagung wird gesamte Belegschaft über die Neuigkeiten informiert Mitarbeitende unterstützen sich gegenseitig
Konfliktlösungen unterstützen	Keine Massnahmen
Ernährungsangebot	• Pausenraum • Küche • Mikrowelle • Selecta-Automat • Wasser, vorhanden • Bäcker kommt um 9 Uhr
Bewegungsangebot	Zweimal im Jahr Teilnahme an Firmenfussball der Region
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Keine Massnahmen
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	• Instrument oder Massnahme zur konsequenten Umsetzung der Arbeitssicherheitsvorkehrungen • Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeitenden
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	• Budgetberatung
Personalpolitik	• Zentrale Person, die für Personalfragen zuständig ist und Instrumente zur Verfügung stellt
Entwicklungsmöglichkeiten	Kein Bedarf
Verhaltensprävention	Kein Bedarf
Verhältnisprävention	• Polyvalenz
Führungsaufgabe Gesundheit	Kein Bedarf
Fehlzeitenmanagement	• Instrument zur Reduktion der Fehlzeiten • (und unentschuldigtes Fernbleiben der Arbeit)
Wiedereingliederung	Kein Bedarf
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Kein Bedarf
Soziale Beziehungen pflegen	Kein Bedarf
Konfliktlösungen unterstützen	Kein Bedarf
Ernährungsangebot	• Informationen zu gesunder Ernährung
Bewegungsangebot	• Bewegungsangebot für ältere Mitarbeitende
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Kein Bedarf
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Raucherentwöhnung
Bisherige Hemmnisse:	

• Andere Prioritäten • Den Eindruck, dass die Mitarbeitenden die Massnahmen nicht verstehen würden
Bedingungen:
• Nutzen muss sichtbar und klar sein
Gewünschte Unterstützung durch die Holding:
• Instrumente und Massnahmen zur Verfügung stellen, die der einzelne Betrieb einsetzen kann wenn Bedarf besteht • Zentrale Person, die für Arbeitssicherheit verantwortlich ist und jeden Betrieb mehrmals pro Jahr besucht und auf Mängel aufmerksam macht (ähnlich wie Qualitätskontrolle)
Bei der Umsetzung zu beachten:
• Tiefes Bildungsniveau der Mitarbeitenden • Massnahmen sollten für möglichst viele Betriebe der Glas Trösch Gruppe relevant sein.
Erfahrungsaustausch
• Genügend Erfahrungsaustausch
Was noch aufgefallen ist:

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Ja	3
Ergonomie	Nein	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Ja	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Ja	
Personalpolitik: Rekrutierung	Nein	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Ja	
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Nein	
Verhaltensprävention	Nein	Nein	
Verhältnisprävention	Ja	Ja	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Nein	
Fehlzeitenmanagement	Ja	Ja	2
Wiedereingliederung	Nein	Nein	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Nein	Nein	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Nein	
Konfliktlösungen unterstützen	Nein	Nein	
Ernährungsangebot	Ja	Ja	
Bewegungsangebot	Ja	Ja	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Nein	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Nein	Ja	1

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Glas Trösch Interieur Bützberg

Glas Trösch Interieur Bützberg						
Befragte	Geschäftsführer, Produktionsleiter					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	28	1	29	50%	0%
	Büro	37	17	54	0%	0%
Gesamt		65	18	83		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[41]	**10**					
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	22	21	14	18	5	3

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	13	19	22	20	7	1	1

Fehlzeiten2011[42]	0.9%
Fluktuation 2011[43]	15.8%

Besonderheiten des Betriebes:

- Interieur Bützberg produziert und verkauft, hat interne und externe Kunden
- Zirka 95% Innenausbau
- Junge Belegschaft

Anforderungen:

- Tägliche schwere Hebearbeiten → Rückenbeschwerden, Gläser werden immer grösser und schwerer, Hebegeräte sind auf Baustellen schwer einsetzbar, Platz an Scheibe ist beschränkt (Montage)
- monotone Bewegungen, Torsionsbewegungen, schwere Hebearbeiten (Produktion)

Umweltbedingungen:

- Lärm, hohe Luftfeuchtigkeit
- Temperatur: im Winter kalt und nass, im Sommer heiss
- Büro: Lärmpegel, da Mehrpersonenbüros

Wichtig für Gesundheit:

-

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • EKAS-Richtlinien[44] sind bekannt • Sicherheitsausrüstung steht allen Produktionsmitarbeitenden zur Verfügung (Gehörschutz, Schutzbrille, Helm, Sicherheitsschuhe, Handschuhe, etc.) • Es arbeiten immer mindestens 2 Personen im Betrieb (Sicherheit) • Höhenverstellbare Arbeitsplätze (Büro und Produktion) • Hebegeräte
Arbeitsmedizinische Massnahmen	• Mehrere ausgebildete Betriebssanitäter • Erste Hilfekasten • Listen mit Notfallnummern
Problemspezifische Beratung	• Vorgesetzter ist Anlaufstelle für Probleme • Budgetberatung oder Unterstützung bei Schulden
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Stellenbeschreibung und Anforderungen sind in Inserat enthalten (Produktion) • Stellenbeschreibung und Anforderungsprofile sind teilweise

[41] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[42] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[43] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

[44] Richtlinien der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit

	vorhanden (Büro) • Direktanfrage bei Mitarbeitenden von Mitbewerbern (Büro) • Bonussystem für Fachkräfterekrutierung: Mitarbeitende erhalten Bonus, wenn sie Kandidaten bringen und es zu einer Anstellung kommt • Lehrlinge werden nachgezogen • Inserat und schriftliche Bewerbung (Produktion) • Schnuppertag ist obligatorisch (Produktion) • Probezeitgespräche werden geführt Mitarbeitergespräche: • 1x pro Jahr Mitarbeitergespräch mit jedem Mitarbeitenden • Zielvereinbarung und zweimalige Zielkontrolle
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriereplanung: • Keine Karriereplanung, individuelle Förderung nach Potenzial • Lift-Programm Entwicklungsmöglichkeiten: • Entwicklungsmöglichkeit on-the job • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm • Externe Kurse und Weiterbildungen werden unterstützt (finanziell)
Verhaltensprävention	Keine Angebote der Verhaltensprävention für Basismitarbeitende
Verhältnisprävention	• KVP[45] in tägliche Arbeit integriert • Analyse zur Arbeitsgestaltung läuft im Moment • Arbeitsplatz kann individuell angepasst werden
Führungsaufgabe Gesundheit[46]	Arbeitsklima: • Offene und ehrliche Kommunikation pflegen • Offene Türen, Glaswände→ Transparenz Handlungsspielraum: • Mitarbeitende bekommen Aufträge und Datum bis wann es erledigt sein soll, sind frei wie und wann sie Aufträge erledigen (Produktion) Partizipation: • Verbesserungsvorschläge werden aufgenommen und geprüft • An wöchentlichen Teamsitzungen können Ideen und Vorschläge eingebracht werden → bei Umsetzung wird Zeitpunkt für Kontrolle / Standortbestimmung festgelegt (Büro) Feedback • Feedback wird regelmässig gegeben und auch aktiv eingeholt
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden durch Stempeluhr erfasst, nicht systematisch ausgewertet (Produktion) • Fehlzeiten werden erfasst, monatlich ausgewertet und Gespräche geführt • Mitarbeitende müssen sich nach einer Absenz persönlich bei ihrem Vorgesetzten melde und erklären was war (Rückkehrgespräch) • Ursachen von Fehlzeiten werden eruiert
Wiedereingliederung	• Kein konkretes Vorgehen • Kontakt wird telefonisch und persönlich aufrecht erhalten
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeit: • Feste Arbeitszeiten in Betrieb, Stempeluhr • Blockzeiten und flexible Arbeitszeiten in Büro • Überzeit nur auf Anordnung • Teilzeitarbeit möglich

[45] Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)

[46] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	• Home Office möglich (Büro) Vereinbarkeit: • Individuelle Massnahmen
Soziale Beziehungen pflegen	Gemeinsame Kaffeepause täglich (Produktion) Events: • Zwei Betriebsausflüge pro Jahr • Weihnachtsessen • Feierabendbier (Produktion) • Gemeinsames Mittagessen einmal pro Monat (Büro) Sitzungen: • Wöchentliche Teamsitzung (Büro) • Teamsitzung nach Bedarf (Produktion Informationen: • Informationsveranstaltung alle drei Monate für die ganze Belegschaft (Geschäftsgang, Personelles, Strategie, etc.)
Konfliktlösungen unterstützen	• Ale Vorgesetzter Konfliktparteien in Gespräch unterstützen, coachen • Teambildungsrad mit externer Person
Ernährungsangebot	• Mineralwasser gratis • Kaffee gratis • Pausenraum • Mikrowelle (Produktion) • Kühlschrank (Büro) • Bäcker kommt vorbei
Bewegungsangebot	Keine Massnahmen
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Raucherentwöhnung • Fahrsicherheitstraining für Chauffeure • Training zum Thema Hebehilfen für Monteure
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	• Konsequentes tragen der Sicherheitsutensilien
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	• Neutrale Person, die spezifische Beratung z.B. Budget, Sucht anbietet
Personalpolitik	• Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage, Auswertung, Information, Massnahmen
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • Übergreifende, transparente Karriereplanung
Verhaltensprävention	Kein Bedarf
Verhältnisprävention	Kein Bedarf
Führungsaufgabe Gesundheit	• Wertschätzung: Schulung der Führungskräfte, weil sich Mitarbeitenden oft nicht gewertschätzt fühlen
Fehlzeitenmanagement	Kein Bedarf
Wiedereingliederung	Kein Bedarf
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	• Wunsch: Jahresarbeitszeiten
Soziale Beziehungen pflegen	• Event an einem Arbeitstag, damit alle mit machen können
Konfliktlösungen unterstützen	• Konfliktmanagementkurs für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen
Ernährungsangebot	• Kantine • Pausenapfel
Bewegungsangebot	• Duschraum
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -	• Informationen zu unterschiedlichen Kulturen

projekte	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Raucherentwöhnung • Rückenschonendes Arbeiten für Monteure

Bisherige Hemmnisse:
• Kein Bedarf • Nicht daran gedacht
Bedingungen:
• Es muss Bedarf bestehen • Bedürfnis muss da sein oder Problem ersichtlich
Gewünschte Unterstützung durch die Holding:
• BGF-Massnahmen für alle anbieten und jeder Betrieb kann mitmachen wo er will • Betriebsausflüge unter der Woche ermöglichen und finanzielle und zeitliche Unterstützung bieten
Bei der Umsetzung zu beachten:
• Finanzen • BGF Angebot sollte mindestens auf Platz Bützberg oder generell für alle Glas Trösch Betriebe angeboten werden
Erfahrungsaustausch
• Erfahrungsaustausch besteht an Geschäftsführertagungen und Produktionsleitertag • Erfahrungsaustausch zu BGF wäre erwünscht
Was noch aufgefallen ist:
• Lehrlinge können nach Lehrabschluss sicher 1 Jahr in Firma bleiben und sich aussuchen, wo sie arbeiten möchten • Mangel an Fachkräften, vor allem an Projektleitern

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Ja	
Ergonomie	Ja	Ja	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Ja	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Ja	
Personalpolitik: Rekrutierung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Ja	
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Ja	3
Verhaltensprävention	Nein	Nein	2
Verhältnisprävention	Ja	Nein	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Ja	
Fehlzeitenmanagement	Ja	Nein	
Wiedereingliederung	Nein	Nein	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Ja	Ja	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Ja	3
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Ja	
Ernährungsangebot	Ja	Ja	1
Bewegungsangebot	Nein	Ja	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Ja	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Ja	Ja	

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Glas Trösch Isolierglas Bützberg

Glas Trösch Isolierglas Bützberg						
Befragte	Geschäftsführer					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	65	9	74	100%	60%
	Büro	15	10	25	0%	6%
Gesamt		80	19	99		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[47]	**3-7,** Sprache ist im Alltag kein Problem					
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	26	15	20	10	9	19

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	7	21	25	26	13	4	3

Fehlzeiten2011[48]	3.3%
Fluktuation 2011[49]	12.5%

Besonderheiten des Betriebes:

- Jeder Glas Trösch Betrieb ist autark
- direkt Verkauf von Glas an Fensterbauer und andere Handwerker

Anforderungen:

- Körperliche Belastung → im Zuschnitt haben alle ein wenig Rückenbeschwerden

Umweltbedingungen:

- Es gibt keine belastenden Umweltbedingungen.

Wichtig für Gesundheit:

- Mehr Bewegung
- gesunde Ernährung
- Raucherentwöhnung

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • EKAS-Richtlinien[50] sind bekannt und werden beachtet • Sicherheitsbeauftragter im Betrieb, kontrolliert Hebevorrichtungen, hält die Notausgänge frei, mahnt Mitarbeitende, wenn sie nicht die vorgesehenen Schutzmassnahmen einsetzen • Sicherheitsausrüstung steht allen Produktionsmitarbeitenden zur Verfügung Ergonomie: • Keine Massnahmen
Arbeitsmedizinische Massnahmen	• Erste Hilfekasten im Betrieb • Keine weiteren Massnahmen
Problemspezifische Beratung	• In einzelnen Fällen Hilfestellung bei Schulden
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Personalvermittlung • Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil für fast alle Stellen vorhanden • Schnuppern vor Stellenantritt • Meist Probezeitgespräche Mitarbeitergespräche • Mitarbeitergespräch einmal pro Jahr mit jedem Mitarbeitenden • Zielvereinbarung einmal pro Jahr

[47] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[48] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[49] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

[50] Richtlinien der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit

Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • Keine Karriereplanung, weder im Betrieb noch über alle Glas Trösch Betriebe Entwicklung: • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm
Verhaltensprävention	• Innerhalb des Glas Trösch internen Seminar- und Kursprogramms jedoch eher für Büromitarbeitende und Führungskräfte
Verhältnisprävention	• KVP[51] eingeführt • Viele Routinearbeiten • keine Polyvalenz (Mitarbeitende wollen keine Polyvalenz)
Führungsaufgabe Gesundheit[52]	Wertschätzung: • Grüsst jeden Mitarbeitenden freundlich • Schenkt jedem bei der Begegnung ein Lächeln • Wechselt bei Gelegenheit ein paar Worte mit Mitarbeitenden • Erkundigt sich, wenn jemand krank ist Partizipation: • Jeder kann sich mit Ideen beteiligen Feedback • Feedback wird kaum gegeben weder FK-MA noch MA-FK Arbeitsklima: • Immer offene Tür für Mitarbeitende • Konsequente, straffe Führung im Betrieb
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden erfasst und systematisch ausgewertet, Gespräche werden geführt und Massnahmen eingeleitet
Wiedereingliederung	• Kein konkretes Vorgehen • Kontakt wird telefonisch gehalten
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • 2-Schichtbetrieb 5-13:30 und 13:30-21:30 • Schicht wechselt alle zwei Wochen • Freiwünsche für besondere Anlässe werden bei der Planung berücksichtigt • Büro hat Fixzeiten 7:10-11:45 und 13:30-17:15 Vereinbarkeit: • Keine Massnahmen
Soziale Beziehungen pflegen	Events: • Weihnachtsessen • Einmal pro Monat etwas trinken gehen (Büro) Informationen: • Im Betrieb jeden Montag um 13:30 bei Schichtwechsel • Im Büro zirka einmal pro Monat
Konfliktlösungen unterstützen	Keine Massnahmen
Ernährungsangebot	• Mineralwasser für alle Mitarbeitenden gratis • Selecta-Automat • Pausenraum • Kühlschrank • Mikrowelle
Bewegungsangebot	• Körperliche Arbeit im Betrieb ist Bewegung genug • Vor zwei Jahren wurde Walkingkurs angeboten (wurde hauptsächlich von Büromitarbeitenden genutzt) • Dusche vorhanden
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen

[51] Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

[52] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Letztes Jahr: Raucherentwöhnung mit wenig Erfolg • Lehrlinge: werden nach Abschluss der Lehre gefördert
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung • Maschine, die im Zuschnitt Gläser automatisch befördert, damit sie nicht mehr getragen werden müssen → Grund: höhere Produktivität und bessere Qualität
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	• Budgetberatung
Personalpolitik	Kein Bedarf
Entwicklungsmöglichkeiten	Keine Angabe
Verhaltensprävention	• Burn out Prophylaxe
Verhältnisprävention	• Personelle Verstärkung um Nachhaltigkeit der KVP und Arbeitssicherheit sicher zu stellen (diesbezügliche Überlegungen laufen bereits) • Polyvalenz
Führungsaufgabe Gesundheit	Kein Bedarf
Fehlzeitenmanagement	Kein Bedarf
Wiedereingliederung	Kein Bedarf
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • Büro: flexibles Arbeitszeitmodell, ev. Blockzeiten, Freitagnachmittag frei, etc. → Arbeitgeberattraktivität Vereinbarkeit: • Unterstützung bei der Suche von Kinderbetreuungsplätzen
Soziale Beziehungen pflegen	• Müsste Belegschaft gefragt werden
Konfliktlösungen unterstützen	Kein Bedarf
Ernährungsangebot	• Gesundes Essverhalten fördern und Konsumgewohnheiten positiv beeinflussen • Kantine, damit sich die Mitarbeitenden gesund verpflegen können
Bewegungsangebot	• Einstellungsänderung bezüglich Bewegung
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Kein Bedarf
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Raucherentwöhnung
Bisherige Hemmnisse:	
• Andere für eine Teilnahme überzeugen müssen z.B.. an Gesundheitsprojekt • Mitarbeitende im Schichtbetrieb können oft nicht an Aktionen (z.B.. Walkingkurs) oder Weiterbildungen teilnehmen, weil die Schichten alle zwei Wochen wechseln • Es werden kaum Anlässe organisiert, weil die Teilnahme gering ist und weil es mit der Schichtarbeit schwierig ist • Man kann nicht jedem Bedarf nachgehen	
Bedingungen:	
• Mitarbeitenden sollen Verantwortung für ihre Gesundheit übernehmen	
Gewünschte Unterstützung durch die Holding:	
• Vorschläge machen und Vorbild sein	
Bei der Umsetzung zu beachten:	
-	
Erfahrungsaustausch	
• Genügend Erfahrungsaustausch	
Was noch aufgefallen ist:	

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Ja	
Ergonomie	Nein	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Nein	Nein	
Problemspezifische Beratung	Nein	Ja	
Personalpolitik: Rekrutierung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Nein	
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	unklar	
Verhaltensprävention	Ja	Ja	
Verhältnisprävention	Ja	Ja	3
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Nein	
Fehlzeitenmanagement	Ja	Nein	
Wiedereingliederung	Nein	Nein	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Nein	Ja	2[53]
Soziale Beziehungen fördern	Ja	unklar	
Konfliktlösungen unterstützen	Nein	Nein	
Ernährungsangebot	Ja	Ja	
Bewegungsangebot	Nein	Ja	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Nein	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Ja	Ja	

Keine dritte Priorität

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

[53] Geschäftsführer wollte nur zwei Prioritäten festlegen

Glas Trösch Swissdouche Bützberg

Glas Trösch Swissdouche Bützberg						
Befragte	Geschäftsführer					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	15	0	15	10%	kaum
	Büro	15	6	21	0%	0%
Gesamt		30	6	36		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[54]	Gute Deutschkenntnisse in Wort und Schrift sind Pflicht

Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	5	9	11	10	-	1

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	2	14	15	5	-	-	-

Fehlzeiten2011[55]	1.3%
Fluktuation 2011[56]	16%

Besonderheiten des Betriebes:

- Was verkauft wird, wird auch von Swissdouche montiert

Anforderungen:

- Physische Anforderungen in Form von Gewichten heben
- Zeitdruck

Umweltbedingungen:

- Lärm auf Baustellen
- Eingeschränkte Luftqualität von Lackierer, trotz moderner Einrichtung
- Umfeld auf Montage kann nicht beeinflusst werden

Wichtig für Gesundheit:

- Korrektes Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt

Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung • Betriebsleiter ist Sicherheitsbeauftragter • Sicherheitsausrüstung steht allen Produktions- und Montagemitarbeitenden zur Verfügung (Gehörschutz, Schutzbrille, Helm, Sicherheitsschuhe, Handschuhe, Unterarmstülpen, Sicherheitskleider mit Kevlarschutz, etc.) Ergonomie: • Büro: bei Rückenproblemen wird ein Stehpult angeschafft • Keine systematische Überprüfung der Ergonomie am Arbeitsplatz
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Keine Angabe
Problemspezifische Beratung	• Anlaufstelle für Sucht, Mobbing oder sexuelle Belästigung sind Vorgesetzter oder Geschäftsführer • Angebot an alle Mitarbeitende: Wer ein Problem hat, darf kommen, die Tür steht offen
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil vorhanden • Schnuppern obligatorisch • Nach Schnuppertag Rückmeldungen von Mitarbeitenden einholen, beeinflussen den Anstellungsentscheid = Mitverantwortung

[54] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[55] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[56] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

	• Probezeitgespräche einmal pro Monat während Probezeit Mitarbeitergespräche: • Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarung werden jährlich geführt
Entwicklungsmöglichkeiten	Entwicklungsmöglichkeiten: • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm
Verhaltensprävention	Keine Angabe
Verhältnisprävention	KVP[57] Projekt für 2012 vorgesehen
Führungsaufgabe Gesundheit[58]	Wertschätzung • Mitarbeitenden Gehör geben • Mitarbeitende und ihre Anliegen ernst nehmen • Interessen an Mitarbeitenden und ihrem Wohlergehen zeigen, sie ansprechen, wenn Veränderungen in Verhalten oder Aussehen bemerkt werden Partizipation: • Ideen kann jeder direkt einbringen
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden erfasst
Wiedereingliederung	• Kein konkretes Vorgehen, jedoch Erwartungen an Mitarbeiter: er soll sich wöchentlich bei Vorgesetztem melden und Kontakt mit Arbeitskollegen aufrechterhalten
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • Fixzeiten 7:30-12:00 und 13:00-17:30, werden auf Kunden abgestimmt • Produktion und Monteure stempeln, die andern nicht • Teilzeit möglich Vereinbarkeit: • Keine Massnahmen
Soziale Beziehungen pflegen	Events: • Einen Event pro Jahr • Weihnachtsessen Sitzungen: • Sitzungen nach Bedarf
Konfliktlösungen unterstützen	• Geschäftsführer lädt zu Gespräch ein um Konfliktlösung zu unterstützen, nach dem die Mitarbeitenden erfolglos versucht haben, den Konfliktselbständig zu lösen
Ernährungsangebot	• Mikrowelle
Bewegungsangebot	Keine Massnahmen
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Raucherentwöhnung (hat nichts gebracht)
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • Sicherstellen, dass Hilfsmittel konsequent eingesetzt werden • Sicherstellen, dass Arbeitssicherheitsvorschriften konsequent eingehalten werden
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	Kein Bedarf
Personalpolitik	Kein Bedarf
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere:

[57] Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

[58] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	• Karriereplanung für mittleres Kader, allen voran Projektleiter sowie Montage- und Produktionsleiter • z.B. 5 Jahresausbildungsprogramm für Projektleiter (Ziel: Verbesserung des Arbeitgeberimages)
Verhaltensprävention	• Umgang mit Konflikten für Monteure und Basismitarbeitende
Verhältnisprävention	Kein Bedarf
Führungsaufgabe Gesundheit	• Wertschätzung ausdrücken: ehrlich loben • Vorbildfunktion von Kader / Holding nutzen
Fehlzeitenmanagement	• Instrument zur systematischen Auswertung der Fehlzeiten • klares Vorgehen (Gespräche, Massnahmen) definieren bei regelmässigen Fehlzeiten • klares Vorgehen Rückkehrgespräche
Wiedereingliederung	• Klares Vorgehen definieren
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Kein Bedarf
Soziale Beziehungen pflegen	Keine Angabe
Konfliktlösungen unterstützen	Kein Bedarf
Ernährungsangebot	• Kantine • Pausenraum
Bewegungsangebot	Kein Bedarf
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	• Zentrales HR sollte Vorschläge machen (z.B. gesunde Ernährung) • Selbstverantwortung der Mitarbeitenden gegenüber Gesundheit stärken
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Raucherentwöhnung

Bisherige Hemmnisse:
• Hatte bisher keine Priorität, da keine diesbezüglichen Probleme
Bedingungen:
• Massnahmen müssen Nutzen bringen • Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation wird positiv beeinflusst
Gewünschte Unterstützung durch die Holding:
• Holding entscheidet ob BGF in Betrieben umgesetzt werden soll, • Holding stellt Konzept und Unterstützung für alle Betriebe zur Verfügung
Bei der Umsetzung zu beachten:
• Keine langen Kurse • Inhalte auf einfache Art und Weise rüberbringen
Erfahrungsaustausch
• Erfahrungsaustausch mit anderen Geschäftsführern möglich • Erfahrungsaustausch bezüglich BGF erwünscht
Was noch aufgefallen ist:
• Im Gegensatz zu anderen Betrieben kleiner Anteil von an- und ungelernten Mitarbeitenden sowie Mitarbeitende mit Migrationshintergrund.

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Ja	
Ergonomie	Ja	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	unklar	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Rekrutierung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Nein	
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Ja	2
Verhaltensprävention	unklar	Ja	
Verhältnisprävention	Ja	Nein	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Ja	1
Fehlzeitenmanagement	Ja	Ja	3
Wiedereingliederung	Nein	Ja	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Nein	Nein	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	unklar	
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Nein	
Ernährungsangebot	Ja	Ja	
Bewegungsangebot	Nein	Nein	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Ja	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Ja	Ja	

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Glas Trösch Swissdurex Bützberg

Glas Trösch Swissdurex Bützberg						
Befragte	Geschäftsführer. Produktionsleiter					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	62	3	65	80%	50%
	Büro	11	2	13	0%	0%
Gesamt		73	5	78		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[59]	**2-10,** (keine Durchschnittsangabe) Sprache im Alltag kein Problem

Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	16	8	9	14	20	11

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	5	18	18	20	13	4	-

Fehlzeiten2011[60]	2.5%
Fluktuation 2011[61]	11.2%

Besonderheiten des Betriebes:

- hektischer Betrieb
- multikulturelle, bildungsferne Belegschaft
- Konflikte sind ein Thema

Anforderungen:

- tägliches Heben schwerer Lasten
- 3-Schicht-Betrieb
- Stress, Zeitdruck, kurzfristige Aufträge
- Saisonale Schwankungen des Arbeitsanfalls
- Wirtschaftlicher Druck
- Spannung zwischen Mitarbeitenden verschiedener Nationen

Umweltbedingungen:

- Umweltmanagement wird eingeführt
- Lärm
- Temperatur: im Sommer bis 32°C in Produktionshalle, Durchzug,
- Vibrationen an einzelnen Arbeitsplätzen
- undichtes Dach (verursacht Mehraufwand)

Wichtig für Gesundheit:

- Mitarbeiterzufriedenheit

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt

Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung • Glas Trösch internes Sicherheitskonzept liegt vor • EKAS-Richtlinien[62] sind bekannt und werden umgesetzt • Ausgebildeter Sicherheitsbeauftragter im Betrieb • Sicherheitsausrüstung wird zur Verfügung gestellt: Gehörschutz, Überkleider mit Schnittschutz, Armstulpen, Schutzbrille, Helme, Atemschutzmasken (Arbeitsplätze mit Lösungsmittel oder Farbe), Sicherheitsschuhe (ein Paar pro Jahr) • Hebegeräte an jedem Arbeitsplatz Ergonomie: • Früher: Kurs für richtiges Heben wurde vor etwa 4 Jahren angeboten

[59] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[60] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[61] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

[62] Richtlinien der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit

	• Bei Anschaffung neuer Maschinen, wird darauf geachtet, dass sie ergonomisch sind • Stehpulte für alle (Büro)
Arbeitsmedizinische Massnahmen	• Mitarbeitende im Schichtbetrieb haben das Recht auf ärztliche Untersuchung (alle 2 Jahre) • Schweinegrippe: zur Verfügung stellen von Masken, Handcrème, Händedesinfektion, etc. • Früher: Rückenmassage für Mitarbeitende (während Arbeitszeit)
Problemspezifische Beratung	• Vorgesetzter ist Ansprechperson für Probleme • Schulden sind immer wieder Thema • Grosser Zeitaufwand
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Stellenbeschreibung und Anforderungsprofile teilweise vorhanden • Personalvermittlung, Try & Hire für Basismitarbeitende • Personalvermittlung und Festanstellung für Führungskräfte, Verkaufs- und Büromitarbeitende • Probezeitgespräche werden geführt, jedoch ohne Vorgaben Mitarbeitergespräche • Mitarbeitergespräche einmal jährlich mit jedem Mitarbeitenden • Jeder Mitarbeitende hat mindestens ein Ziel Mitarbeiterzufriedenheit: • Ist das Hauptproblem, sie sind nicht zufrieden.
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • Keine Karriereplanung Entwicklungsmöglichkeiten: • Alle Mitarbeitende können auch externe Kurse besuchen, die im Zusammenhang mit der Arbeit stehen → werden unterstützt • Seminar für Teamleader wurde in Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm aufgenommen (2012) • Keine Planung der Personalentwicklung • Keine Perspektiven, da Entwicklungsmöglichkeiten für Basismitarbeitende beschränkt • Früher: Es gab Schichtführer, wurde abgeschafft
Verhaltensprävention	• Seminare für Konflikt- und Zeitmanagement im internen Schulungsprogramm enthalten, allerdings für Führungskräfte und Verkaufsmitarbeitende, nicht für Basismitarbeitende
Verhältnisprävention	• Betriebseinrichtung wurde gestaltet • KVP[63]-Projekt läuft
Führungsaufgabe Gesundheit[64]	Wertschätzung: • Wird in Form von Nachfragen und Feedback geben gelebt Partizipation: • Vorschlagswesen wurde im April 2012 wieder aktiviert, neu mit finanzieller Belohnung der Vorschläge • Keine Partizipation bei der Planung und Einrichtung des Pausenraumes Feedback • Lob und Tadel hauptsächlich von Führungskraft zu Mitarbeitenden Arbeitsklima: • Klima wird von den einen als gut und von anderen als schlecht bezeichnet

[63] Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

[64] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	• Informationen am Informationsbrett werden überschrieben, übermalt, abgerissen • Anmeldeformulare z.B. für das Weihnachtsessen, da werden Kreuze der einen durchgestrichen und anderen ein Kreuz gemacht • Briefkasten für Vorschläge wurde als Abfallkorb missbraucht
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden erfasst, ausgewertet, Gespräche geführt • Mitarbeitenden müssen sich nach Absenz bei Vorgesetztem melden und Fernbleiben begründen
Wiedereingliederung	• SIZ Care AG kümmert sich um Langzeitabsenzen • Mitarbeitenden werden angehalten, langsam, in eigenem Tempo zu arbeiten • Möglichkeit, den Arbeitsplatz zu wechseln, wenn gesundheitliche Probleme auftreten
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • 24-Stunden-Schichtbetrieb (Sonntagabend – Samstagmittag) • Nicht alle Mitarbeitenden arbeiten alle 3 Schichten, ist schwierig zu organisieren • Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden werden bei der Schichtplanung so weit wie möglich berücksichtig Vereinbarkeit: • Keine Massnahmen bezüglich Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
Soziale Beziehungen pflegen	Events: • Weihnachtsessen • Mitarbeitende organisieren Skiweekend (5-6 Personen) • Früher: Ausflug 1x pro Jahr, ist versandet Sitzungen: • Gruppensitzungen nach Bedarf Informationen: • Mitarbeiterinformation etwa einmal pro Monat
Konfliktlösungen unterstützen	• Vorgesetzte unterstützen betriebliche Konfliktlösungen durch Gespräche führen • private Konfliktlösungen werden eher weniger unterstützt
Ernährungsangebot	• Pausenraum • Mikrowelle • Selecta-Automaten (Getränke und Snacks) • Wasserspender gratis für alle Mitarbeitenden • Bäcker kommt vorbei • Früher: auch Süssgetränke gratis
Bewegungsangebot	Keine Massnahmen Früher: regionales Firmenfussballturnier
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Raucherentwöhnung • Früher: Deutschkurs für Fremdsprachige
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • Sicherheitsbeauftragter, der gerne mit Leuten umgeht und in der Sache hartnäckig bleibt
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	• Externe Person für problemspezifische Beratung
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Kein Bedarf Personalführung: • Kein Bedarf

	Mitarbeiterzufriedenheit: • Bedarf vorhanden, unklar wie man es angehen könnte
Entwicklungsmöglichkeiten	Entwicklungsmöglichkeiten: • Seminare für Basismitarbeitende in Seminarprogramm aufnehmen • Führungsqualitäten allgemein auf jeder Hierarchieebene fördern
Verhaltensprävention	• Bedarf ja, aber skeptisch ob es etwas bringt
Verhältnisprävention	• Abläufe pro Arbeitsplatz klar definieren und festhalten, Mitarbeitende einarbeiten und Umsetzung kontrollieren • Polyvalenz und Job Rotation aufnehmen
Führungsaufgabe Gesundheit	• Seminar zum Thema Führungsverhalten für Führungskräfte jeder Ebene
Fehlzeitenmanagement	• Instrument und klares Vorgehen um Fehlzeiten positiv beeinflussen zu können
Wiedereingliederung	Keine Angabe
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • Alle Produktionsmitarbeitende arbeiten alle Schichten, setzt Polyvalenz und Job Rotation voraus Vereinbarkeit: • Kinderbetreuung durch Holding organisieren
Soziale Beziehungen pflegen	Kein Bedarf
Konfliktlösungen unterstützen	• Kurs zum Thema Konfliktmanagement für Basismitarbeitende
Ernährungsangebot	Kein Bedarf
Bewegungsangebot	Kein Bedarf
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Kein Bedarf
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Zielgruppengerechte Raucherentwöhnung • Spezifische Kurse für Ofenführer und Mitarbeitende beim Siebdruck (Vorgehen, Abläufe, Sicherheitsvorkehrungen, etc.)

Bisherige Hemmnisse:

- Ideen einbringen ausschliesslich über direkten Vorgesetzten möglich
- Bisher unbefriedigende Erfahrungen gemacht
- Keine Zeit

Bedingungen:

- Unternehmensleitung sollte BGF klar unterstützen
- Massnahmen müssen zielgruppengerecht sein

Gewünschte Unterstützung durch die Holding:

- Konzept oder Massnahmenangebot kommt von der Holding
- Fachliche Kompetenz zu diesen Themen

Bei der Umsetzung zu beachten:

- Konzept für alle Betriebe, übergeordnete Massnahmen (für alle zugänglich)
- Es sollte etwas Übergeordnetes sein, von der Holding her kommen
- Nach Möglichkeit Mitarbeitende miteinbeziehen, keine Vorschriften
- Massnahmen zielgruppengerecht anbieten
- Genügend Zeit zur Verfügung stellen

Erfahrungsaustausch

- Erfahrungsaustausch ist vorhanden (Geschäftsführertagung, Produktionsleitertagung, Erfahrungsaustausch ESG-, VSG-, ISO-Betriebe je separat)
- Erfahrungsaustausch bezüglich BGF ist erwünscht

Was noch aufgefallen ist:

-

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Ja	
Ergonomie	Ja	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Ja	Nein	
Problemspezifische Beratung	Nein	Ja	3
Personalpolitik: Rekrutierung	Nein	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Ja	3
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Ja	
Verhaltensprävention	Nein	Ja	
Verhältnisprävention	Ja	Ja	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Ja	2
Fehlzeitenmanagement	Ja	Ja	
Wiedereingliederung	Nein	unklar	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Nein	Ja	3
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Nein	
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Ja	1
Ernährungsangebot	Ja	Nein	
Bewegungsangebot	Nein	Nein	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Nein	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Ja	Ja	

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Glas Trösch Swisslamex Bützberg

Glas Trösch Swisslamex Bützberg						
Befragte	Verkaufsleiter, Produktionsleiter					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	87	23	110	95%	50%[65]
	Büro	18	5	23	0%	10%
Gesamt		105	28	133		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[66]	Sprachkenntnisse werden unterschiedlich eingeschätzt. Einmal zwischen **2.5 und 6.5** und einmal auf **8**. Beide geben an, die Sprache sei im Alltag kein Problem

Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	38	24	24	9	25	13

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	14	36	27	32	18	5	1

Fehlzeiten2011[67]	5.6%
Fluktuation 2011[68]	5%

Besonderheiten des Betriebes:

- Verarbeitung der grössten Gläser (bis 2.5 Tonnen ein Glas)
- Grösste Halle der Glas Trösch Gruppe
- Neuste Produktionsstätte auf Platz Bützberg
- Hohe Tonnage, die pro Tag verarbeitet wird
- Maschine gibt Takt an, sie arbeitet im optimalen Tempo
- Sind schnell gewachsen

Anforderungen:

- Zeitdruck, kein Stress da Maschine Tempo vorgibt
- Psychischer Druck durch Zielvorgabe der Holding → betrifft Kader
- Heben, stossen, drücken → schwere Wagen, die mit Glasscheiben beladen sind

Umweltbedingungen:

- Temperatur im Winter 14-15°C (Halle kann geheizt werden), Sommer bis 30°C
- Lärm, Gehörschutz vorhanden
- Gefahrenstoffe, Mitarbeitende sind im Umgang damit geschult
- Tageslicht in der ganzen Halle

Wichtig für Gesundheit:

- Gehörschutz, Schutz vor Schnittverletzungen, rückenschonendes Arbeiten, Staubmasken da Glasstaub vorhanden
- Physische Gesundheit, muss fit sein für diese Arbeit

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt

Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • Sicherheitsbeauftragter (und Produktionsleiter in Personalunion) • Sicherheitsausrüstung steht allen Produktionsmitarbeitenden zur Verfügung: Sicherheitsschuhe, Gehörschutz, Staubmaske, Lendenschutz, , Handschuhe, Schutzbrillen, Hebemittel (in unterschiedlicher Grösse), Handlinggeräte • Gefahrenpotenzialanalyse wurde aufgenommen • Mitarbeitende erhalten Schulung zur Arbeitssicherheit, wenn sie an einem neuen Arbeitsplatz eingesetzt werden Ergonomie:

[65] Eine Person schätzte den Anteil Mitarbeitende mit Migrationshintergrund auf 33% und die zweite Person auf 60-70%.

[66] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[67] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[68] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

	• höhenverstellbare Tische (Produktion) • neue Bürostühle (Büro), individuelle Massnahmen sind möglich, z.B. Stehpult
Arbeitsmedizinische Massnahmen	• Betriebssanitäter (mehrere) • Erste Hilfekasten • Defibrilatoren • Listen mit Notfallnummern
Problemspezifische Beratung	• Vorgesetzte sind Anlaufstelle für Probleme und Fragen • Unterstützung in administrativen Belangen oder Wohnungssuche durch Vorgesetzten
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Basismitarbeitende: Personalvermittlung, Try & Hire • Stellen, die Erfahrung oder Berufswissen voraussetzen werden in Zeitungsinseraten ausgeschrieben • Stellenbeschreibung und Anforderungsprofile sind am entstehen • Probezeitgespräche Büro: nach 1.5 und nach 3 Monaten • Probezeitgespräche Produktion: nicht systematisch Mitarbeitergespräche • einmal pro Jahr MAG mit jedem Mitarbeitenden (mit direktem Vorgesetztem) • Zielvereinbarungen Mitarbeiterzufriedenheit • Keine Massnahmen
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriereplanung: • Lift-Programm (Geschäftsführer, Verkaufsleiter, Produktionsleiter) • Keine Karriereplanung, individuelle Förderung Entwicklungsmöglichkeiten: • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm → auch für Basismitarbeitende, die Führung oder Verantwortung übernehmen wollen • Externe Kurse möglich • Förderungswillige werden gefördert
Verhaltensprävention	Keine Massnahmen
Verhältnisprävention	• Mitarbeitende wechseln zwischen Linie 1 und 2 • Polyvalenz jedes Mitarbeitenden min. 2-3 Arbeitsplätze • Springer sind an 5-6 Arbeitsplätzen eingearbeitet • KVP-Projekt[69] läuft seit einem halben Jahr • Es gibt diesbezüglich Vorschriften in Zusammenhang mit der ISO-Zertifizierung, die eingehalten werden z.B. Prozessabbildungen
Führungsaufgabe Gesundheit[70]	Wertschätzung: • Keine Massnahmen Partizipation: • Verbesserungsvorschläge werden aufgenommen • Für jeden Verbesserungsvorschlag erhält der Mitarbeitende einen 20 oder 30 Franken Einkaufsgutschein • Umgesetzte Vorschläge werden prämiert (bis 2000.- CHF) • Selbstbestimmung bei der Arbeit: Mitarbeitende wechseln sich bei anstrengenden Arbeiten selber ab Feedback • Ist verbesserungswürdig • Keine Massnahmen

[69] Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Projekt ist von Holding initiiert

[70] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	Arbeitsklima • Keine Massnahmen
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden erfasst, ausgewertet und Massnahmen eingeleitet / Gespräche geführt (Stempeluhr meldet Fehler, wenn ausserhalb der Blockzeiten gestempelt wird)
Wiedereingliederung	• Wiedereingliederung individuell, kein konkretes Vorgehen • Kontakt wird telefonisch und persönlich gehalten
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • Fixzeiten im Büro, individuelle Absprache möglich • 2-Schicht-Betrieb an einer Linie, wechseln wöchentlich • 1 Linie arbeitet mit Tagesprogramm (Arbeitsbeginn ist festgelegt, Programm wird am Vortag ausgehängt) • Selbstabsprache der Mitarbeitenden in der Produktion bezüglich Arbeitsplan und Arbeitszeit • Teilzeit kaum möglich Vereinbarkeit Beruf und Privatleben: • Individuelle Lösungen werden gesucht
Soziale Beziehungen pflegen	Gemeinsame Pause (Produktion) Events: • Weihnachtsessen und Weihnachtsgeschenk • 23. oder 24. Dezember Mittagessen für alle in Produktionshalle • 1x pro Jahr Ausflug • Alle zwei Jahre Sommerevent mit Mitarbeitenden und Angehörigen Sitzungen: • Teamsitzungen nach Bedarf (Produktion) • Teamsitzungen wöchentlich (Büro) Informationen: • Pro Abteilung direkt von Produktionsleiter oder Vorarbeiter nach Bedarf • Anschlagbrett • Mitarbeiterzeitung
Konfliktlösungen unterstützen	• Vorgesetzte bieten Gespräche an
Ernährungsangebot	• Mineralwasser (Flaschen und Wasserspender) für alle Mitarbeitenden gratis • Selecta-Automaten (Getränke, Snacks) • Kaffeeautomat • Pausenraum • Mikrowelle • Bäcker kommt vorbei
Bewegungsangebot	Keine Massnahmen
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Raucherentwöhnung
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • Mitarbeitende setzen Hebegeräte nicht konsequent ein, heben oft von Hand → konsequente Umsetzung
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	• Zentrale Anlaufstelle für spezifische Beratung wie Schulden / Budgetberatung, Sucht, etc., die durch unabhängige Person geführt wird
Personalpolitik	• Zentrales HR, das Führungskräfte unterstützt in Form von

	Instrumenten, die zur Verfügung gestellt werden z.B. Vereinheitlichung von Formularen, Stellenbeschreibungen, etc.
Entwicklungsmöglichkeiten	Kein Bedarf
Verhaltensprävention	Kein Bedarf
Verhältnisprävention	• Eine verantwortliche Person für KVP und Vorschlagswesen bestimmen
Führungsaufgabe Gesundheit	Kein Bedarf
Fehlzeitenmanagement	Kein Bedarf
Wiedereingliederung	• Klares Vorgehen definieren
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Kein Bedarf
Soziale Beziehungen pflegen	• Eventuell ein Skiweekend
Konfliktlösungen unterstützen	• Externe Person, die Konfliktlösung unterstützt • Seminar für Führungskräfte zum Thema Konfliktmanagement bezogen auf Mitarbeitende
Ernährungsangebot	• Betriebskantine
Bewegungsangebot	• Bedarf würde bestehen, jedoch skeptisch, ob das Angebot genutzt würde • Keine Idee, was angeboten werden könnte
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	• Gesundheitsaktion: Wandertag
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Deutschkurs für Fremdsprachige • Teambildungsmassnahme für oberes Kader pro Betrieb

Bisherige Hemmnisse:

- Keine Zeit
- Kein Bedarf
- Fehlendes Know-How
- Finanzen

Bedingungen:

- Die Massnahmen sollten übergeordnet angeboten werden (Holding), für alle Betrieb das gleich Angebot
- Mitarbeitenden müssten die Massnahmen wollen

Gewünschte Unterstützung durch die Holding:

- Angebot und Koordination der BGF-Massnahmen
- Holding muss sich zu BGF bekennen und Lead übernehmen

Bei der Umsetzung zu beachten:

- Massnahmen müssen budgetiert werden (zeitlich und finanziell)
- Massnahmen müssen in Betrieb passen
- Multikulturelle Situation

Erfahrungsaustausch

- Erfahrungsaustausch bezüglich BGF würde geschätzt

Was noch aufgefallen ist:

- Arbeitskleidung wird abgegeben und gewaschen
- Mitarbeitende sind das höchste Gut im Betrieb
- Vor 4 Jahren erhielten die Mitarbeitenden den Auftrag je zwei Verbesserungsvorschläge einzureichen. Jeder der zwei Vorschläge eingereicht hat, erhielt 50.- CHF. Von den eingereichten Vorschlägen wurden mehrere umgesetzt.

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Ja	
Ergonomie	Ja	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Ja	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Ja	2
Personalpolitik: Rekrutierung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Ja	2
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Ja	
Verhaltensprävention	Nein	Nein	
Verhältnisprävention	Ja	Ja	3
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Nein	
Fehlzeitenmanagement	Ja	Nein	
Wiedereingliederung	Ja	Ja	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Ja	Nein	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Ja	
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Ja	1
Ernährungsangebot	Ja	Ja	
Bewegungsangebot	Nein	Ja	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Ja	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Ja	Ja	4

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Glas Trösch Holding

Glas Trösch Holding						
Befragte	Leiterin Personalmanagement, Leiter IT, Leiter Softwareentwicklung, Leiter KVP					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	-	-	-	-	-
	Büro	69	47	116	0%	10%
Gesamt		69	47	116		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[71]	Sprache ist kein Problem					
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	21	28	19	18	19	11

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	3	30	31	23	20	9	-

Fehlzeiten2011[72]	1.2%
Fluktuation 2011[73]	14%

Besonderheiten des Betriebes:

- Holding bietet Dienstleistungen für dezentrale Betriebe, „eigene“ Betriebe sind Kunden
- Produzieren und verkaufen nichts
- Spagat zwischen dezentraler Struktur mit viel Autonomie und gleichzeitiges Forcieren von Dingen
- Holding bietet Verschiedenes an, jeder Geschäftsführer entscheidet selber, was in seinem Betrieb gemacht wird und was nicht.
- IT ist oft die letzte in der Kette, was oft zu Druck führt
- IT braucht Personen, die viel Ahnung von Glas haben und dies in IT-Sprache übersetzen können
- IT braucht 2 Jahre Einarbeitungszeit

Anforderungen:

- Gab in letzter Zeit mehrere Burn outs
- Zeitdruck durch tendenzielle Unterbesetzung
- Druck Abhängigkeiten zu erkennen und zu berücksichtigen (IT), wirkt sich sofort auf Arbeitsqualität aus
- Reibungspunkt: Kosten sparen – Holding kostet Betriebe Geld
- Unverständnis von internen Kunden (IT) → Schwierigkeit Prioritäten zu setzen, die jeder Geschäftsführer akzeptiert
- Umgang mit Druck und Anforderungen von unterschiedlichen Seiten

Umweltbedingungen:

- In Holding keine bekannt
- In Betrieben: Lärm, Glasstaub

Wichtig für Gesundheit:

- Vorbeugen von Rückenschmerzen (Büroarbeit)
- Umgang mit Druck und Stress (Führungskräfte und Betriebe)
- Genügend Bewegung
- Nicht Rauchen
- Zur Verfügung stellen und Einsetzen der Arbeitssicherheitsausrüstung in den Betrieben

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt

Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • Keine Arbeitssicherheitsmassnahmen • Holding hat Mitarbeitende, die sich in den Betrieben um Arbeitssicherheit kümmern Ergonomie: • Stehpulte vorhanden oder können bei Bedarf angefordert

[71] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[72] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[73] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

	werden • Individuelle, reaktive ergonomische Anpassungen, keine systematischen Massnahmen
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Keine Massnahmen
Problemspezifische Beratung	• Keine offizielle Anlaufstelle • Direkter Vorgesetzter oder Personalverantwortliche ist Ansprechperson für problemspezifische Anliegen • Aktive Hilfestellung bei Schulden • Externes Angebot für problemspezifische Beratung wurde geprüft → aus finanziellen Gründen wurde davon abgesehen
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile sind nicht systematisch erstellt, werden erneuert oder erstellt, wenn Stelle ausgeschrieben wird • Headhunter, Personalvermittlung • Glas Trösch Plattform • Probezeitgespräche werden geführt Mitarbeitergespräche • Mitarbeitergespräche werden einmal jährlich geführt (3 Personen) • Zielvereinbarung halbjährlich bis jährlich überprüft (2 Personen) • Anstelle von Zielvereinbarung werden regelmässige Sitzungen gehalten → Protokoll und Pendenzenliste werden geführt → Pendenzen sind Ziele (2 Personen)
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • Karrieremöglichkeiten werden bei Anstellungsgespräch offengelegt (1 Person) • Keine Personalentwicklungs- oder Karriereplanung (2 Personen) • Karriereplanung für „gute“ Mitarbeitende ist am entstehen (1Person) Entwicklungsmöglichkeiten: • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm hauptsächlich für Verkauf und Führungskräfte (kaum für Produktionsmitarbeitende) • Einführungsseminar für neue Produktionsmitarbeitende • Individuelle Absprache von Entwicklungsmöglichkeiten am Mitarbeitergespräch • Externe Kurse und Seminar sind möglich
Verhaltensprävention	• Seminar Konfliktlösung • Seminar Stressbewältigung • Seminar Zeitmanagement und Arbeitstechnik
Verhältnisprävention	Keine Massnahmen, reaktives Vorgehen
Führungsaufgabe Gesundheit[74]	Partizipation: • Partizipation ist möglich und wird erwartet • Mitarbeitende werden aktiv einbezogen und Meinungen eingeholt • Handlungsspielraum und Verantwortung für Führungskräfte und Mitarbeitende • Mitarbeitenden haben Entscheidungsspielraum und Autonomie • Kurze Entscheidungswege Feedback • Wird aktiv eingeholt und auch gegeben

[74] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	Arbeitsklima: • Mit den Mitarbeitenden im Gespräch bleiben • Offener Austausch Wertschätzung: • Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden erfragt • Wertschätzender Umgang innerhalb der Holding wird gepflegt • Vorleben von Wertschätzung, um andere Führungskräfte und Mitarbeitende zu motivieren es gleich zu tun • Wertschätzung ist in Führungskursen kein explizites Thema
Fehlzeitenmanagement	• Kein Fehlzeitenmanagement, Erfassung von Ferien, Weiterbildung und Krankheit • Arbeitszeiten werden nicht systematisch erfasst, somit fehlen Angaben zu den effektiven Fehlzeiten
Wiedereingliederung	Keine Massnahmen
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	• Feste Arbeitszeiten, können je nach Bedürfnis und Arbeitsanfall individuell angepasst werden → Leistung wichtiger als Anzahl Stunden • Selbstabsprache um Hotline besetzt zu halten • Teilzeitarbeit kaum möglich • Home Office als Ausnahme möglich Ausnahme IT: Vertrauensarbeitszeit, keine Stundenkontrolle Vereinbarkeit: Keine Massnahmen
Soziale Beziehungen pflegen	IT Events: • 1x pro Jahr grillen • Weihnachtsessen Sitzungen: • Wöchentliche Sitzungen • Monatliche Sitzungen mit allen Teams und anschliessendem Feierabendbier • Periodische Sitzungen nach Bedarf KVP Events: • Weihnachtsessen • Unregelmässiges Feierabendbier • Gemeinsame Mittagessen 1-2x pro Woche Sitzungen: • Austausch ist nicht organisiert Personalmanagement Events: • Pflichtanlässe Sitzungen: • Teamsitzungen • Sitzungen auf Führungsebene Information: • Lückenhafte Informationen bezüglich strategischen Belange
Konfliktlösungen unterstützen	• Konflikte an Sitzungen zur Sprache bringen
Ernährungsangebot	• Pausenraum (je nach Gebäude) • Herd, Mikrowelle, kleine Küche (Hauptgebäude) • Wasser, Kaffee, Süssgetränke gratis
Bewegungsangebot	Keine Massnahmen
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Raucherentwöhnung
Handlungsbedarf	

Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Ergonomie: • Schulung oder Vorortdemonstration bezüglich Ergonomie am Büroarbeitsplatz • In den Betrieben Arbeitssicherheitsmassnahmen konsequenter umsetzen
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	• Externe Ansprechperson für spezifische Probleme
Personalpolitik	• Kein Bedarf (3 Personen) • Bedarf bezüglich demographischem Wandel (1 Person)
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • strukturierte Karriereplanung um Perspektiven aufzeigen zu können Entwicklungsmöglichkeiten: • Strukturiertes Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende • Fachliche Schulungen für Produktionsmitarbeitende z.B. Schulungen für spezifische Anlagen • Seminar Gesundheit für Führungskräfte und Mitarbeitende • Führungsseminar: Glas Trösch spezifisches Führungsverständnis inklusive Gesundheitsthemen
Verhaltensprävention	• Seminar Umgang mit unterschiedlichen Anforderungen / Auftraggebern und Druck
Verhältnisprävention	Kein Bedarf
Führungsaufgabe Gesundheit	• Kommunikationsfluss verbessern • Förderung von Führungskräften aller Ebenen bezüglich wertschätzender Umgang • Fördern des mittleren Kaders (alle Führungskräfte unterhalb des Geschäftsführers) bezüglich Führungsqualitäten (z.B. klare Weisungen / Aufträge geben)
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeitenerfassung ist nötig, um Rückkehrgespräche führen zu können • Vorgabe wie mit Fehlzeiten umgegangen werden soll (Instrumente)
Wiedereingliederung	• Rückkehrgespräche systematisch führen (da über Gesamtunternehmen oft psychische Ursachen für Fehlzeiten verantwortlich sind → Früherkennung) • Vorgehen für Wiedereingliederung definieren
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • Allgemeiner Bedarf in diesem Feld • Flexible Arbeitszeiten • Teilzeitarbeit Vereinbarkeit: • Unterstützung bei der Suche von Kinderbetreuungsplätzen
Soziale Beziehungen pflegen	Kein Bedarf
Konfliktlösungen unterstützen	• Externe Person, die bei Konflikten z.B. im Team beigezogen werden kann • Seminar bezüglich Konfliktlösung (persönliche Konflikte) für Führungskräfte und Mitarbeitende
Ernährungsangebot	• Kantine für warme Mahlzeit und als Begegnungsort, fraglich ob es von genügend Mitarbeitenden genutzt würde • Pausenraum • Informationsbedarf bezüglich gesunder Ernährung, ist jedoch fraglich, ob das auch gewünscht wird
Bewegungsangebot	• Duschmöglichkeit • Bewegungsbedarf eher für Büromitarbeitende
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	• Allgemeiner Bedarf, soll zentral organisiert werden z.B. Bike to work

Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Raucherentwöhnung (Rauchen kann Konfliktpotenzial sein) • Führungskräfte aller Stufen: Stress und Burn out zum Thema machen

Bisherige Hemmnisse:

- Keine Zeit
- Fehlendes Know How

Bedingungen:

- Bedürfnis muss da sein
- Massnahmen müssen sinnvoll sein
- Massnahmenangebot müsste bestehen
- Zeit müsste zur Verfügung gestellt werden, um diese Massnahmen wahrnehmen zu können

Gewünschte Unterstützung durch die Holding:

- Finanzielle Unterstützung / aufzeigen, dass es sich für den Betrieb lohnt
- Massnahmen anbieten / Einführungskonzept erstellen / Unterstützung bei der Einführung anbieten
- Weitere Themen in Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm aufnehmen
- Verantwortliche Person für Gesundheitsfragen, die die Betriebe unterstützt
- Vorleben von BGF

Bei der Umsetzung zu beachten:

- Geringe Kosten – wenig Aufwand - hoher Nutzen
- Verantwortliche Person für Gesundheitsfragen in der Holding wie auch in den einzelnen Betrieben
- Die Massnahmen sollten für alle Betriebe zugänglich sein

Erfahrungsaustausch

- 3 von 4 Personen haben bereits Erfahrungsaustauschmöglichkeiten (Tagungen)
- Erfahrungsaustausch bezüglich BGF wäre wünschenswert

Was noch aufgefallen ist:

In diesen Interviews wurden zu verschiedenen Themen Vorschläge genannt, die hier festgehalten sind:

- Vorschlag für Personalentwicklung: Spezialaufgaben für Basismitarbeitende z.B. Verantwortung für Erste Hilfe, Recyclingfragen oder Umsetzung der Arbeitssicherheitsmassnahmen → diese Personen entsprechend schulen
- Vorschlag Ernährung: in allen Betrieben gratis Wasser zur Verfügung stellen um dem Süssgetränkekonsum entgegen zu wirken
- Vorschlag Gesundheitsaktionen und –projekte: Gesundheitsaktion als Initialzündung für die Einführung von BGF einsetzen, anschliessend mehrere Aktionen während dem Jahr begleiten

Hoher Grad an Handlungsspielraum, Autonomie, Partizipation in aktueller Tätigkeit

Leiter KVP weist darauf hin, dass es in den Betrieben eine konsequente Umsetzung der Arbeitssicherheitsmassnahmen braucht und diese noch verbessert werden kann

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität[75]
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Nein	Nein	3
Ergonomie	Ja	Ja	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Nein	Nein	
Problemspezifische Beratung	Nein	Ja	1
Personalpolitik: Rekrutierung	Ja	Ja	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Ja	2
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Ja	6
Verhaltensprävention	Ja	Nein	3
Verhältnisprävention	Nein	Ja	2
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Ja	2
Fehlzeitenmanagement	Nein	Ja	
Wiedereingliederung	Nein	Ja	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Nein	Ja	1
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Nein	
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Ja	4
Ernährungsangebot	Ja	Ja	
Bewegungsangebot	Nein	Ja	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Ja	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Ja	Ja	

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

[75] Es wurden 4 Personen der Holding aus unterschiedlichen Bereichen befragt. Die Priorisierung der Einzelnen wurde addiert. Das Feld mit 6 Punkten wurde in der Gesamtbewertung mit 3 Punkten, das Feld mit 4 Punkten wurde mit 2 Punkten berücksichtigt. Und die beiden Felder mit je 3 Punkten wurden in der Gesamtbewertung mit je 0.5 Punkten versehen.

Glas Trösch Malans

Glas Trösch Malans						
Befragte:	Produktionsleiter, Verkaufssachbearbeiterin					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	11		11	100%	15%
	Büro	5	5	10	0%	0%
Gesamt		16	5	21		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[76]	4 (1 Person), 8-9 (2 Personen); Sprache ist im Alltag kein Problem

Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	3	4	2	2	4	6

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	-	6	2	4	7	1	1

Fehlzeiten2011[77]	1.3%
Fluktuation 2011[78]	11.8%

Besonderheiten des Betriebes:

- Familiär, da so kleine Belegschaft
- Geschäftsführer geht auch auf Montage, flache Hierarchie
- Gehen auf Kundenwünsche ein, haben vor allem Klein- und Kleinstbetriebe als Kunden
- Einzugsgebiet ist der ganzen Kanton Graubünden, ist flächenmässig der grösste Kanton
- Produzieren Isolierglas, verarbeiten alles selber
- Jedes Jahr Januar – März zu wenig Arbeit, trotzdem wird nie jemand entlassen

Anforderungen:

- Heben schwerer Lasten: Glasscheiben werden immer grösser, teilweise 800 Kilogramm, führt zu hohen physischen Anforderungen
- Rückenbeschwerden kommen von falschem Heben

Umweltbedingungen:

Temperaturen:

- Auf den Baustellen ist es zwischen -31°C und +35°C
- In der Produktion sind konstante Temperaturen um 20°C

Wichtig für Gesundheit:

- Auf den einzelnen Menschen und seine Fähigkeiten / Bedürfnisse / Religion eingehen

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt

Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • Betriebsleiter ist Sicherheitsbeauftragter • EKAS-Richtlinien[79] werden umgesetzt • Massnahmenplan vorhanden, wird regelmässig überprüft und angepasst • Sicherheitsausrüstung steht allen Produktionsmitarbeitenden zur Verfügung (Gehörschutz, Schutzbrille, Helm, Sicherheitsschuhe, Handschuhe, Unterarmstülpen, Sicherheitskleider mit Kevlarschutz, etc.) • Kran, Sauger vorhanden
Arbeitsmedizinische Massnahmen	• Erste Hilfekasten im Betrieb • Notfallnummern aufgehängt und in Mobiltelefon gespeichert
Problemspezifische Beratung	• Geschäftsführer ist Anlaufstelle für Probleme • Schulden sind ein Thema
Personalpolitik	Vorgehen Rekrutierung:

[76] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[77] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[78] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

[79] Richtlinien der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit

	• Initiativbewerbungen • Personalvermittlung (Try & Hire) • Im Betrieb ist handwerkliches Geschick wichtiger als Ausbildung • Personen kennenlernen und einschätzen, ob sie in den Betrieb passen würden • Probezeitgespräche werden geführt Mitarbeitergespräche • Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen werden nicht systematisch geführt
Entwicklungsmöglichkeiten	• Produktion: Keine Massnahmen • Büro: Glas Trösch Seminar- und Kursprogramm
Verhaltensprävention	• Schulung passiert in der Situation (on-the-job)
Verhältnisprävention	• Job Rotation und Polyvalenz • Arbeitsgestaltung wird laufend verbessert
Führungsaufgabe Gesundheit[80]	Wertschätzung: • Januar – März immer zu wenig Arbeit, trotzdem wird niemand entlassen • Mitarbeiter mit Suchtverhalten in Entzug begleitet und unterstützt • Wertschätzung wir sofort sichtbar, wenn jemand fehlt→dann läuft Kette nicht, jeder wird gebraucht Partizipation: • Mitarbeitende werden bei Veränderungen im Betrieb einbezogen • Fachliche Meinung von Mitarbeitenden wird aktiv eingeholt und bei Entscheidungen berücksichtig • Ideen werden geprüft und oft umgesetzt Arbeitsklima • Familiär, direkte Wege, kaum Hierarchie
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden erfasst, Gespräche geführt und Massnahmen eingeleitet
Wiedereingliederung	• Kranker Mitarbeiter zu Hause und in Kur besucht • Individuelle Massnahmen • kein konkretes Vorgehen
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • Fixzeiten, kein Schichtbetrieb • Stempeluhr Keine Massnahmen Vereinbarkeit: • Keine Massnahmen
Soziale Beziehungen pflegen	• Keine Massnahmen • Auch kein Weihnachtsessen
Konfliktlösungen unterstützen	• Bei Konflikten erst eingreifen, wenn es gar nicht anders geht • Situation schult am Besten
Ernährungsangebot	Produktion: • Pausenraum • Selecta-Automat • Snack-Box • Backofen • Kochgelegenheit • Kühlschrank Büro: • Getränke gratis • Pausenraum

[80] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	• Küche • Kühlschrank • Mikrowelle
Bewegungsangebot	• Dusche vorhanden • Keine Massnahmen
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Keine Massnahmen
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Kein Bedarf
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	Kein Bedarf
Personalpolitik	• Zentrale Anlaufstelle für HR-Fragen (übernommen aus *gewünschte Unterstützung durch Holding)*
Entwicklungsmöglichkeiten	Kein Bedarf
Verhaltensprävention	Kein Bedarf
Verhältnisprävention	Kein Bedarf
Führungsaufgabe Gesundheit	Kein Bedarf
Fehlzeitenmanagement	Kein Bedarf
Wiedereingliederung	Kein Bedarf
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Kein Bedarf
Soziale Beziehungen pflegen	Kein Bedarf
Konfliktlösungen unterstützen	Kein Bedarf
Ernährungsangebot	Kein Bedarf
Bewegungsangebot	Kein Bedarf
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Kein Bedarf, aber Interesse an Bike to work
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Kein Bedarf
Bisherige Hemmnisse:	
• Kein Bedarf und keine Nachfrage	
Bedingungen:	
-	
Gewünschte Unterstützung durch die Holding:	
• Zentrale Anlaufstelle für HR-Fragen • Konkrete Unterstützung, nicht nur beraten, sondern Aufgabe auch durchführen	
Bei der Umsetzung zu beachten:	
• Grösse des Betriebes • Massnahmen müssen spezifische auf Betrieb angepasst werden • Berücksichtigung unterschiedlicher Religionen	
Erfahrungsaustausch	
• Online Erfahrungsaustausch sowie jährliche für Produktionsleitertagung wird geschätzt und genutzt • Verkaufstagung als Austauschplattform für Verkaufsmitarbeitende • Individueller telefonischer Austausch	
Was noch aufgefallen ist:	
• Arbeitskleider werden gewaschen	

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Nein	
Ergonomie	Ja	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Ja	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Rekrutierung	Nein	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Nein	Ja	3
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Nein	
Verhaltensprävention	Nein	Nein	
Verhältnisprävention	Ja	Nein	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Nein	
Fehlzeitenmanagement	Ja	Nein	
Wiedereingliederung	Nein	Nein	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Nein	Nein	
Soziale Beziehungen fördern	Nein	Nein	
Konfliktlösungen unterstützen	Nein	Nein	
Ernährungsangebot	Ja	Nein	
Bewegungsangebot	Nein	Nein	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Nein	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Nein	Nein	

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Glas Trösch Oberkulm

Glas Trösch Oberkulm						
Befragte	Geschäftsführer, Betriebsleiter, zwei Betriebsmitarbeitende					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	50	8	58	100%	50%
	Büro	12	11	33	0%	0%
Gesamt		62	19	81		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[81]	**8,** Sprache ist im Alltag kein Problem					
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	9	11	20	14	11	16

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	-	9	25	28	11	7	1

Fehlzeiten2011[82]	0.9%
Fluktuation 2011[83]	8.5%

Besonderheiten des Betriebes:

- Treue, langjährige Mitarbeitende, geringe Fluktuation
- Glas ist nicht alltäglich, ist etwas Besonderes
- Neue Mitarbeitende haben normalerweise vorher noch nie mit Glas gearbeitet, sind in der Regel branchenfremd

Anforderungen:

- Heben schwerer Gewichte (bis zirka 40 Kilo alleine)
- Stossen und Ziehen schwerer Wagen
- Langes Stehen an der Linie
- Jeder ist auf andere Mitarbeitende angewiesen, abhängig
- Wettbewerb unter Mitarbeitenden in geringem Mass vorhanden
- Stressmomente, nicht dauerhaft
- Kaum Unterbrechungen bei der Arbeit
- Saisonale Schwankungen des Arbeitsanfalls

Umweltbedingungen:

- Temperatur: Winter 18-20°C, Sommer bis 30°C, Durchzug
- trockene, staubige Luft in Betrieb

Wichtig für Gesundheit:

- Mitarbeitende sollen Respekt vor dem Material Glas haben
- Kein Stress, da Verletzungsgefahr dadurch zunimmt
- Einsatz von Hebevorrichtungen

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallprävention: • EKAS-Richtlinien[84] sind bekannt und werden umgesetzt • SUVA-Normen werden eingehalten • Betriebsleiter und Schichtführer sind für Einhaltung des Tragens von Sicherheitskleidung jeglicher Art verantwortlich • Mitarbeitende sind unsicher wer für Sicherheit im Betrieb zuständig ist • Hebevorrichtungen an jedem Arbeitsplatz sowie Hilfsmittel wo nötig vorhanden • Sicherheitsausrüstung steht allen Produktionsmitarbeitenden zur Verfügung Ergonomie:

[81] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[82] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[83] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

[84] Richtlinien der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit

	• Mitarbeitende in der Produktion können meistens gerade stehen • Stehpulte, Bildschirme auf aktuellstem Stand (Büro)
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Keine Massnahmen
Problemspezifische Beratung	• Geschäftsführer und Vorgesetzte sind Anlaufstelle für Probleme • Schulden sind immer wieder ein Thema → individuelle Lösungen werden gesucht
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil sind für Stellen im Büro vorhanden, nicht für Arbeitsplätze im Betrieb • Mitarbeitende über offene Stelle informieren → am nächsten Tag sind schon x Bewerbungen eingetroffen, macht Ausschreibung überflüssig • Kein Schnuppertag • Probezeitgespräche werden geführt Mitarbeitergespräch: • Einmal pro Jahr Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung Mitarbeiterzufriedenheit: • Auf Mitarbeitenden und ihre Anliegen eingehen
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • Keine Karriereplanung Entwicklungsmöglichkeit: • Fachliche Schulungen für Basismitarbeitende • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm
Verhaltensprävention	• Bürge Kurse aus Glas Trösch internem Seminar- und Kursprogramm (für Führungskräfte, Verkauf)
Verhältnisprävention	• Prozesse sind definiert • Gefahrenpotenzialanalyse 2012 • KVP-Projekt[85] 2013 • An bestimmten Arbeitsplätzen werden zwei Mitarbeitende eingesetzt um Überlastung zu vermeiden • Polyvalenz und Job Rotation für Einzelne (da nicht gewünscht von Mitarbeitenden) • Arbeitsgestaltung ist an jedem Mitarbeitergespräch ein Thema • Mitarbeitende können sich jederzeit bei ihrem Vorgesetzen melden, wenn eine Umgestaltung des Arbeitsplatzes notwendig ist
Führungsaufgabe Gesundheit[86]	Wertschätzung: • Wertschätzender Umgang unter den Mitarbeitenden wird durch Vorgesetzte gefördert • Vorgesetzte versuchen Wertschätzung weiterzugeben Partizipation: • Verbesserungsvorschläge werden direkt mit betroffenen Personen, dem Mechaniker oder dem Vorgesetzten besprochen • Keine Selbstbestimmung möglich bezüglich Arbeit, Ablauf, Reihenfolge, etc. • Mitspracherecht bei neuen Projekten → abweichende Entscheide müssen akzeptiert werden, werden von Vorgesetzten begründet Feedback • Mitarbeitenden erhalten Feedback von Vorgesetzten, Lob und Tadel

[85] Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Projekt ist von Holding initiiert und für Betriebe freiwillig

[86] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	• Mitarbeitende geben selten Lob an Vorgesetzte • Erhalt der Lohnabrechnung (wird persönlich an Arbeitsplatz gebracht) ist Gelegenheit Danke zu sagen.
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden erfasst, können jederzeit ausgewertet werden, Gespräche werden geführt • Es sind mehr Mitarbeitenden angestellt, um Fehlzeiten übers Jahr ausgleichen zu können
Wiedereingliederung	• Mit Person in Kontakt bleiben (telefonisch, persönlich) • Arztzeugnisse einfordern • Umplatzierung nur bedingt möglich: Gibt Arbeitsplätze, die unabhängig und etwas ruhiger sind, die Anzahl ist jedoch beschränkt • Kein definiertes Vorgehen
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • Arbeitszeiten werden eingehalten, kaum Überzeiten • Selbstabsprache bezüglich Arbeitsplan möglich • Flexible Arbeitszeiten im Büro, durch individuelle Absprache • 2-Schichtbetrieb in Produktion, wechselt alle zwei Wochen • 1 Schicht dauert 7 Stunden Vereinbarkeit: • Individuelle Massnahmen für Ausnahmefälle z.B einmal früher gehen oder später anfangen
Soziale Beziehungen pflegen	Mitarbeitende vom Betrieb haben gleichzeitig Pause Unterstützung: • Mitarbeitende erleben Teamgeist und Zusammenhang • gegenseitige Unterstützung • Mitarbeitende sind im Berufsalltag voneinander abhängig und aufeinander angewiesen Events: • Weihnachtsessen (mit Begleitung) • Hamme-Essen, am letzten Arbeitstag vor Weihnachten (ganze Belegschaft) Sitzungen: • Fast tägliche Sitzungen mit Schichtführern (Produktionsleiter) • Monatliche Sitzungen mit Schichtführern (Produktionsleiter) • Sitzungen im Büro nach Bedarf Informationen: • 2-3x pro Jahr Informationsveranstaltung für die ganze Belegschaft zu Investitionen, Zahlen, was wie läuft, etc. • Monatliche Informationen im Betrieb, kein fixer Termin, wird auch genutzt um Feedback / Lob zu geben • Anschlagbrett neben Stempeluhr • Mitarbeitende werden frühzeitig informiert z.B. über Stellenabbau in zirka zwei Jahren, wenn neue Maschine kommt
Konfliktlösungen unterstützen	• Manche Mitarbeitende sprechen Konflikte offen an • Vorgesetzte und Geschäftsführer unterstützen Konfliktlösungen mit Gesprächsleitung, Coaching • Gibt es etwas zu entscheiden, dann übernimmt das der Chef
Ernährungsangebot	• Pausenraum • Herdplatten • Mikrowelle • Mineralwasser für alle gratis • Kaffeeautomat
Bewegungsangebot	Keine Massnahmen • Duschgelegenheit
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen

Zielgruppenspezifische Massnahmen	Keine Massnahmen
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Ergonomie: • Schulung für rückenschonendes Heben und Arbeiten
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	• Neutrale Person für Budgetberatung • Zentrale Stelle für problemspezifische Beratung und diesbezügliche Unterstützung von Führungskräften
Personalpolitik	Mitarbeiterführung: • Anlaufstelle für Personal- und Rechtsauskünfte
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • Interne Plattform zum Vermitteln von Mitarbeitenden • Karriereplanung im Sinn von koordinierter Förderung von Produktionsleiter, Schichtführer, etc.
Verhaltensprävention	Kein Bedarf
Verhältnisprävention	Kein Bedarf
Führungsaufgabe Gesundheit	• Individuelle Führungskurse, da Führen etwas sehr Persönliches ist
Fehlzeitenmanagement	Kein Bedarf
Wiedereingliederung	Kein Bedarf
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: • Vermittlungsstelle für Kinderbetreuung
Soziale Beziehungen pflegen	Kein Bedarf
Konfliktlösungen unterstützen	• Kurs Konfliktmanagement für Basismitarbeitenden
Ernährungsangebot	Kein Bedarf
Bewegungsangebot	Kein Bedarf
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	• Aktion zu Kulturen (eigene und fremde Kulturen vorstellen, erleben lassen) → gegenseitiges Verständnis fördern • Eventuell Bike to Work
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Kein Bedarf • Interesse an Ideen

Bisherige Hemmnisse:

- Keine Zeit

Bedingungen:

- Für die Betriebe soll es freiwillig sein
- Holding soll das Konzept erstellen und die Massnahmen organisieren
- Massnahmen sollen auf den einzelnen Betrieb angepasst werden

Gewünschte Unterstützung durch die Holding:

- Mit dem BGF Konzept der Holding entsteht eine diesbezügliche Vereinheitlichung und Betriebe werden dadurch unterstützt

Bei der Umsetzung zu beachten:

- Übergeordnetes Konzept für alle Betriebe
- Partizipation der Mitarbeitenden
- Mitarbeitenden sollen immer informiert sein, was unternommen wird und wie der Stand ist

Erfahrungsaustausch

- Erfahrungsaustausch ist vorhanden, Geschäftsführertagung, Produktionsleitertagung
- Erfahrungsaustausch bezüglich BGF wäre erwünscht und sollte fester Bestandteil der Tagungen werden

Was noch aufgefallen ist:

- Nur zwei von 50 Mitarbeitenden essen regelmässig im Betrieb
- 50% der Betriebsmitarbeitenden wollen ihren festen Arbeitsplatz und weder Job Rotation noch Polyvalenz
- Schulung für rückenschonendes Heben bei früherem Arbeitgeber hat sehr viel geholfen

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Nein	
Ergonomie	Ja	Ja	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Nein	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Ja	
Personalpolitik: Rekrutierung	Nein	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Ja	2
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Ja	1
Verhaltensprävention	Nein	Nein	
Verhältnisprävention	Ja	Nein	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Ja	
Fehlzeitenmanagement	Ja	Nein	
Wiedereingliederung	Ja	Nein	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Ja	Ja	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Nein	
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Ja	
Ernährungsangebot	Ja	Nein	
Bewegungsangebot	Nein	Nein	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Ja	3
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Nein	Nein	

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Glas Trösch Pratteln

Glas Trösch Pratteln						
Befragte	Geschäftsführer					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	36	3	39	100%	15% (ohne Grenzgänger)
	Büro	6	4	10	100%	0%
Gesamt		42	7	49		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[87]	**3-8,** Sprache ist im Alltag kein Problem					
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	12	1	3	4	2	27

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	5	4	5	14	18	3	-

Fehlzeiten2011[88]	5.4%
Fluktuation 2011[89]	7.7%

Besonderheiten des Betriebes:

- Viele Mitarbeitende sind Grenzgänger (50% im Betrieb)
- Werkstoff Glas ist schwer

Anforderungen:

- Schweres Heben (Glasscheibe 400-500 Kilo)
- Zeitdruck

Umweltbedingungen:

- Lärm im Betrieb
- Bedingungen auf Baustellen können nicht beeinflusst werden
- In Produktionshalle wird es im Sommer bis zu 30°C, im Winter schwierig Temperatur zu halten

Wichtig für Gesundheit:

- Arbeitsfähigkeit erhalten

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt

Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • SUVA-Richtlinien[90] werden soweit möglich eingehalten • Sicherheitsbeauftragter im Betrieb • Schutzausrüstung, Handschuhe, Pulsschoner, etc. werden zur Verfügung gestellt • Sicherheitskonzept wird von Holding ausgearbeitet • Sicherheitskäfig beim Abladen von Glas
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Keine Massnahmen
Problemspezifische Beratung	• Geschäftsführer und direkter Vorgesetzter sind Anlaufstelle für Probleme
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Gibt es die Möglichkeit die Stelle intern zu besetzen? • Mitarbeitende über offene Stelle informieren → kennen Verwandte, Bekannte, die Interesse haben bei Glas Trösch zu arbeiten • Personalvermittlung • Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil für einzelne Stellen Mitarbeitergespräche

[87] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[88] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[89] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

[90] Richtlinien der Schweizer Unfallversicherungsanstalt

	• Direkter Vorgesetzter führt Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung einmal pro Jahr • Erfolgskontrolle nach einem halbem Jahr
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • Liftprogramm für Geschäftsführer und Bereichsleiter Entwicklungsmöglichkeiten: • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm • Keine Entwicklungsmöglichkeiten für Basismitarbeitende
Verhaltensprävention	• Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm für Bereichsleiter und Verkaufsmitarbeitende
Verhältnisprävention	• Betrieb ist ISO zertifiziert • KVP ist bereits eingeführt
Führungsaufgabe Gesundheit[91]	Wertschätzung: • Wird einfach gelebt (keine Angabe wie) Partizipation: • Ideen direkt oder mittels Formular einbringen (wird aber nicht gelebt) Arbeitsklima: • Wird als sehr gut beschrieben
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden erfasst und ausgewertet • Wer nie krank ist, erhält am Jahresende eine Prämie
Wiedereingliederung	• Kein konkretes Vorgehen • Individuelle Massnahmen falls möglich • Erwartung, dass Mitarbeitende Kontakt halten
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • Fixzeiten in Büro und Produktion • Zeitweise 2-Schichtbetrieb • Teilzeitarbeit kaum möglich Vereinbarkeit: • Individuelle Lösungen, wenn notwendig • Keine Massnahmen
Soziale Beziehungen pflegen	Gemeinsame Pausen in Produktion Events: • Weihnachtsessen • Mitarbeitende organisieren Sachen unter sich Sitzungen: • Keine regelmässigen Sitzungen
Konfliktlösungen unterstützen	• Geschäftsführer oder Vorgesetzte führen Gespräche bei Konflikten
Ernährungsangebot	Produktion: • Pausenraum • Snack-Box • Kaffeeautomat • Mikrowelle • Mineralwasser gratis Büro: • Küche • Mikrowelle • Wasser gratis
Bewegungsangebot	Keine Massnahmen
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen
Zielgruppenspezifische	Keine Massnahmen

[91] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

Massnahmen	
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Kein Bedarf
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	Kein Bedarf
Personalpolitik	Kein Bedarf
Entwicklungsmöglichkeiten	Kein Bedarf
Verhaltensprävention	Kein Bedarf
Verhältnisprävention	Kein Bedarf
Führungsaufgabe Gesundheit	Kein Bedarf
Fehlzeitenmanagement	Kein Bedarf
Wiedereingliederung	Kein Bedarf
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Kein Bedarf
Soziale Beziehungen pflegen	Kein Bedarf
Konfliktlösungen unterstützen	Kein Bedarf
Ernährungsangebot	• Fruchtkorb
Bewegungsangebot	Kein Bedarf
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	• Bike to work für Büromitarbeitende • ½ Tag-Aktion zu Thema: Gesunde Ernährung und Bewegung
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Kurs für Montagemitarbeitende zum Thema: schnelle Entspannung einzelner Muskelpartien • Kurs für Montagemitarbeitende zum Thema richtiges Heben
Bisherige Hemmnisse:	
• Noch nie mit BGF befasst, weil kein Bedarf besteht	
Bedingungen:	
• Massnahmen müssen zu Betrieb passen • Es muss ein Bedarf bestehen	
Gewünschte Unterstützung durch die Holding:	
• Vorschläge machen, welche Massnahmen getroffen werden könnten	
Bei der Umsetzung zu beachten:	
• Eigenschaften der Belegschaft • Berücksichtigung der verschiedenen Nationalitäten	
Erfahrungsaustausch	
Erfahrungsaustausch ist bereits möglich an Geschäftsführertagungen Keine weiterer Erfahrungsaustausch erwünscht	
Was noch aufgefallen ist:	
• Die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit liegt über 20 Jahre. • Schulden von Mitarbeitenden sind in diesem Betrieb kein Thema	

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Nein	
Ergonomie	Nein	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Nein	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Rekrutierung	Nein	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Nein	
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Nein	
Verhaltensprävention	Ja	Nein	
Verhältnisprävention	Ja	Nein	
Führungsaufgabe Gesundheit	Nein	Nein	
Fehlzeitenmanagement	Ja	Nein	
Wiedereingliederung	Nein	Nein	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Nein	Nein	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Nein	
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Nein	
Ernährungsangebot	Ja	Ja	2[92]
Bewegungsangebot	Nein	Nein	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Ja	2
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Nein	Ja	3

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

[92] Geschäftsführer hatte zwei 2. Prioritäten und dafür keine 3.

Glas Trösch Steffisburg

Glas Trösch Steffisburg						
Befragte						
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	40	4	44	90%	20%
	Büro	13	9	22	5%	0%
Gesamt		53	13	66		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[93]	**5,** Sprache ist im Alltag kein Problem					
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	31	12	9	4	5	15

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	4	14	10	16	18	4	-

Fehlzeiten2011[94]	1%
Fluktuation 2011[95]	14.9%

Besonderheiten des Betriebes:
-
Anforderungen:
• Zeitdruck • Keine körperliche Anforderung
Umweltbedingungen:
• Keine belastenden Umweltbedingungen
Wichtig für Gesundheit:
• Mitarbeitende sollen sich bei Arbeit wohlfühlen

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • EKAS Richtlinien[96] sind bekannt • Weitere Angaben fehlen Ergonomie: • Arbeitsplatz in Produktion wurde angepasst → erspart bücken • Büro: neue Bürostühle, Arbeitsplätze ergonomisch eingerichtet
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Keine Massnahmen
Problemspezifische Beratung	• Geschäftsführer und Vorgesetzte sind Anlaufstelle für Probleme • Hilfestellung bei Schulden
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Ausschreibung im Internet • Vorstellungsgespräch • Schnuppertag • Probezeitgespräch (immer Geschäftsführer) Mitarbeitergespräche • Einmal pro Jahr Mitarbeitergespräche mit Vorgesetztem • Zielvereinbarung mit jedem Mitarbeitenden
Entwicklungsmöglichkeiten	• Keine Planung • Individuelle Förderung
Verhaltensprävention	Keine Massnahmen
Verhältnisprävention	• Abläufe, Materialflüsse definieren, optimieren (Stärke von

[93] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[94] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[95] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

[96] Richtlinien der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit

	Geschäftsführer) → wird kontinuierlich angepasst • Job Rotation wurde angestrebt → Mitarbeitende wollten das nicht • Arbeitsplätze sind sauber, hell und freundlich
Führungsaufgabe Gesundheit[97]	Wertschätzung: • Pflegt Kontakt mit Mitarbeitenden, spricht mit ihnen • Offenheit und Ehrlichkeit gegenüber den Mitarbeitenden • Bewusstsein, dass Mitarbeitende das beste Gut der Firma sind Partizipation: • Mitarbeitende konnten bestimmen wann die Arbeit morgens beginnen soll • Kommuniziert so, dass Mitarbeitende auf Ideen kommen, diese Ideen werden dann von ihnen mitgetragen, weil es ihre sind • Ideen von Mitarbeitenden werden geprüft. Werden sie umgesetzt → kleine Prämie, wird sie nicht umgesetzt → Begründung in persönlichem Gespräch weshalb nicht
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden erfasst, Gespräche geführt, Massnahmen eingeleitet
Wiedereingliederung	• Nimmt Kontakt mit behandelndem Arzt auf • Richtet Arbeitsplatz entsprechend ein • Behält telefonisch Kontakt mit Mitarbeitenden
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • Keine Schichtarbeit, feste Arbeitszeiten im Betrieb (Beginn 6 Uhr) • Im Büro Selbstabsprache, Telefon soll von 7-12 und 13-17 Uhr besetzt sein Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: • Individuelle Massnahmen • Es wird darauf geachtet, dass die Beschäftigungszeit pro Tag 8.5 – 9 Stunden nicht überschreitet
Soziale Beziehungen pflegen	Ganze Belegschaft hat gleichzeitig Pause (9-9:30) in Pausenraum Events: • Weihnachtsessen Sitzungen: • Monatliche Kadersitzungen Informationen: • Monatliche Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeitenden (Kennzahlen und deren Tendenzen werden aufgezeigt und erklärt)
Konfliktlösungen unterstützen	• Achtet darauf wer zusammenarbeitet (unterschiedliche Nationalitäten der Mitarbeitenden werden berücksichtigt)
Ernährungsangebot	• Pausenraum • Mikrowelle • Kaffeeautomat • Kühlschrank • Backofen • Wasserautomat und Mineralwasser für alle Mitarbeitenden gratis • Bäcker kommt vorbei
Bewegungsangebot	Keine Massnahmen
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen

[97] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

Zielgruppenspezifische Massnahmen	Keine Massnahmen
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Kein Bedarf
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	Kein Bedarf
Personalpolitik	Kein Bedarf
Entwicklungsmöglichkeiten	Kein Bedarf
Verhaltensprävention	Kein Bedarf
Verhältnisprävention	Kein Bedarf
Führungsaufgabe Gesundheit	Kein Bedarf
Fehlzeitenmanagement	Kein Bedarf
Wiedereingliederung	Kein Bedarf
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Kein Bedarf
Soziale Beziehungen pflegen	Kein Bedarf
Konfliktlösungen unterstützen	Kein Bedarf
Ernährungsangebot	Kein Bedarf
Bewegungsangebot	Kein Bedarf
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Kein Bedarf
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Kein Bedarf
Bisherige Hemmnisse:	
• Keine Zeit • Eher zurückhaltend bei diesem Thema	
Bedingungen:	
Keine Angabe	
Gewünschte Unterstützung durch die Holding:	
Keine Wünsche	
Bei der Umsetzung zu beachten:	
• Mentalität und Nationalität der Mitarbeitenden • Mitarbeitende partizipieren • Geschäftsführer und Produktionsleiter müssen Massnahmen unterstützen	
Erfahrungsaustausch	
Keine Angabe	
Was noch aufgefallen ist:	
• Geschäftsführer ist bezüglich BGF geschult	

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Nein	
Ergonomie	Ja	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Nein	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Rekrutierung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Nein	
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Nein	
Verhaltensprävention	Nein	Nein	
Verhältnisprävention	Ja	Nein	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Nein	
Fehlzeitenmanagement	Ja	Nein	
Wiedereingliederung	Ja	Nein	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Ja	Nein	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Nein	
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Nein	
Ernährungsangebot	Ja	Nein	
Bewegungsangebot	Nein	Nein	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Nein	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Nein	Nein	

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Glas Trösch Swissdurex & Swisslamex St. Gallen

Glas Trösch Swissdurex & Swisslamex St. Gallen						
Befragte	Geschäftsführer, Produktionsleiter					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	107	2	109	50%[98]	50%
	Büro	15	15	30	0%	0%
Gesamt		122	17	139		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[99]	**7,** Sprache ist im Alltag kein Problem					
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	36	37	30	32	4	-

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	18	54	41	18	7	1	-

Fehlzeiten2011[100]	3.04%
Fluktuation 2011[101]	24%

Besonderheiten des Betriebes:

- Vor Kurzem wurden die beiden Betriebe (Swisslamex und Swissdurex) zusammengelegt
- Hektischer Alltag
- Kundenwünsche werden berücksichtigt
- Sehr gutes Team

Anforderungen:

- Monotone Arbeit
- Schwere Lasten heben ist alltäglich (bis 40 Tonnen Glas täglich / Gläser werden immer grösser)
- Wirtschaftlicher Druck
- Zeitdruck
- Zwischenmenschliche Herausforderungen

Umweltbedingungen:

- Arbeitsplatz beim Laminieren haben konstant kühle Temperaturen (zusätzliche Pausen)
- Lärm
- Staub
- Keine Chemikalien

Wichtig für Gesundheit:

Keine Angaben

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt

Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • Arbeitssicherheit wird eingehalten • EKAS-Richtlinien[102] sind bekannt • Sicherheitsbeauftragter ist Produktionsleiter • Sicherheitsausrüstung steht allen zur Verfügung (Gehörschutz, Schutzbrille, Helm, Handschuhe, Schürzen, Unterarmschutz, Sicherheitsschuhe, etc.) • Pallettrolli und Hebemittel (Sauger, Kran) • Sicherheitsprojekt von Holding läuft momentan Ergonomie: • Telefon-Head-Set, Flachbildschirm, höhenverstellbare Stühle und Tische für Büromitarbeitende • Arbeitsplätze werden so ergonomisch wie möglich gestaltet

[98] Geschäftsführer und Produktionsleiter geben unterschiedliche Schätzungen. Es wurde die höhere gewählt, da die Aussage gemacht wurde, dass von 122 Produktionsmitarbeitenden 15 gelernte Glaser sind, der Rest ist an- und ungelernt.

[99] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[100] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[101] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

[102] Richtlinien der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit

	(Produktion und Büro) • Drucker sind zentral platziert → kurzes Aufstehen erforderlich
Arbeitsmedizinische Massnahmen	• Grippeimpfung (freiwillig) • Erste Hilfekoffer in Betrieb • Rega-Basis-Station ist in unmittelbare Nähe, können dahin gehen wenn nötig
Problemspezifische Beratung	• Vorgesetzter und Geschäftsführer sind Anlaufstelle für Probleme • Schulden sind ein Thema
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Nicht für alle Positionen Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil • Internetstellenbörse Ost-Job (Produktionsmitarbeitende) • Freie Stellen auf RAV melden (Produktions- und Büromitarbeitende) • Zeitungsinserate für Sachbearbeitende • Personalvermittlung für Führungskräfte • Inserat auf Stellenplattform der Holding aufschalten • Schnuppern für Produktionsmitarbeitende • Probezeitgespräche werden geführt (1-2x) Mitarbeitergespräche: • Einmal pro Jahr Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten • Zielvereinbarungen (1-3 Ziele pro Mitarbeitenden)
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • Perspektiven innerhalb des Betriebes werden beim Anstellungsgespräch aufgezeigt • Karriereplanung ist Aufgabe des Geschäftsführers • Keine Gruppenübergreifende Karriereplanung Entwicklungsmöglichkeiten: • Schulungsunterlagen werden bei Stellenantritt abgegeben zum Lesen (Gesamtverständnis) • Mitarbeitende werden vor Ort geschult und angelernt • Jene Mitarbeitenden werden gefördert, die wollen und sich melden • Möglichkeit zur Polyvalenz • Schwierigere Maschinen oder einfache Führungsfunktionen übernehmen • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm • Externe Weiterbildungen sind möglich
Verhaltensprävention	Keine Massnahmen
Verhältnisprävention	• KVP-Projekt[103] läuft • Die meisten Mitarbeitenden wünsche keine Polyvalenz
Führungsaufgabe Gesundheit[104]	Wertschätzung: • Danke sagen für tägliche Arbeit • Sich gegenüber allen korrekt und anständig verhalten • Kritik ohne Emotionen äussern oder zumindest nicht laut werden • Voreinander Respekt haben • Gelegenheiten nutzen mit Mitarbeitenden zu sprechen um zu erfahren wie es ihnen geht (Stimmung, Probleme) • Ab und zu ein Znüni bezahlen • Mitarbeitergespräch nutzen um Wertschätzung auszudrücken Partizipation: • Ideen und Verbesserungsvorschläge werden aktiv eingeholt

[103] Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Projekt ist von Holding initiiert und für Betriebe freiwillig

[104] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	• Anliegen ernst nehmen • Kein offizielles Vorschlagswesen Feedback • Feedback wird in Form von Kritik abgegeben • Feedback von Mitarbeitenden an Vorgesetzte eher weniger
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden erfasst, ausgewertet und Gespräche geführt • Zeiterfassung (Stempeluhr) macht Anwesenheit sichtbar • Rückkehrgespräche werden geführt • Alle Mitarbeitenden, die ein ganzes Jahr nie gefehlt haben, erhalten ein Goldvreneli • Prämie wird nach unten korrigiert, wenn jemand viel gefehlt hat
Wiedereingliederung	• Kontakt halten mittels wöchentlichen Telefonaten und monatlichen Treffen (Mitarbeitende kommen in Betrieb) • Unterstützung durch Versicherung, die Leute besucht und Gespräche führt • Gespräche mit dem Arzt führen • Frühzeitige Rückkehr in Betrieb → Betrieb sucht passendes Aufgabenfeld (für einige Monate möglich)
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeit: • 2-Schichtbetrieb, manchmal 3-Schichtbetrieb, Wechsel erfolgt 14 täglich • Selbstabsprache bezüglich Schichtplan möglich • Teilzeit schwierig in Büro und Produktion • Feste Zeiten im Büro • Mehrere Wochen Ferien am Stück sind möglich Vereinbarkeit: • Keine Massnahmen
Soziale Beziehungen pflegen	Gemeinsame Pause (Büro, Produktion) Events: • Weihnachtsessen • Kick off Meeting im Januar mit Apero für ganze Belegschaft • 2x pro Jahr einen Events wie Skifahren, Klettergarten • Grillieren über Mittag Sitzungen: • Täglich Kadersitzung Produktion (kurzfristige Planung) • Alle 14 Tage Sitzung pro Abteilung in Produktion (mittel-langfristige Planung) • Aussendienst und Verkaufsleitersitzung jeden Montag • Wöchentliche Produktionssitzung Informationen: • 2-4x pro Jahr Information für die ganze Belegschaft (auf Hochdeutsch) • Verkaufs- und Produktionskader 2x pro Jahr Information
Konfliktlösungen unterstützen	• Vorgesetzte und Geschäftsführer helfen vermitteln
Ernährungsangebot	• Äpfel gratis für alle Herbst / Winter • Mineralwasser gratis für alle • Kantine (von Betrieb subventioniert) • Pausenraum (Betrieb und Büro separat) • Mikrowelle • Kühlschrank • Selecta-Automat (Getränke, Snacks) • Bäcker kommt vorbei
Bewegungsangebot	Keine Massnahmen • Duschgelegenheit vorhanden
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen

Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Raucherentwöhnung
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • Generelle Checklisten für Arbeitssicherheit (blinde Flecken entdecken, mit System Arbeitssicherheit prüfen) Ergonomie: • Schulung und Information über ergonomische Einrichtung eines Büroarbeitsplatzes • Hebemittel (Sauger, Kran) konsequent einsetzen
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	Kein Bedarf
Personalpolitik	Vorgehen Rekrutierung: • Kein Bedarf Mitarbeitergespräche: • Kein Bedarf Mitarbeiterzufriedenheit: • Mitarbeiterbindung verbessern
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: Kein Bedarf (ist Sache des Geschäftsführers)
Verhaltensprävention	• Stressmanagement, Arbeitstechnik für Führungskräfte
Verhältnisprävention	Kein Bedarf
Führungsaufgabe Gesundheit	• Schulung Sozialkompetenz und Kommunikation für Führungskräfte
Fehlzeitenmanagement	Kein Bedarf
Wiedereingliederung	Kein Bedarf
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Kein Bedarf
Soziale Beziehungen pflegen	Kein Bedarf
Konfliktlösungen unterstützen	• Kurs Konfliktmanagement für Basismitarbeitende
Ernährungsangebot	Kein Bedarf
Bewegungsangebot	• Beteiligung an Fitnessabonnement oder Fitnessraum in Betrieb zur Verfügung stellen[105]
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Kein Bedarf • Vorschläge und Ideen erwünscht
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Kein Bedarf
Bisherige Hemmnisse:	
• Ideen und Wissen haben gefehlt • Hatte keine Priorität	
Bedingungen:	
• Nutzen muss ersichtlich sein	
Gewünschte Unterstützung durch die Holding:	
• Durchdachte Massnahmen empfehlen, die einfach und schnell umgesetzt werden können	
Bei der Umsetzung zu beachten:	
• Finanzen • Zeitressourcen • Kann etwas Übergeordnetes sein	
Erfahrungsaustausch	
• Erfahrungsaustausch ist bereits vorhanden (Geschäftsführertagung, Produktionsleitertagung) • Erfahrungsaustausch bezüglich BGF wäre erwünscht	

[105] Gegensätzliche Aussage der beiden Personen bezüglich Beteiligung an Fitnessabonnement oder Fitnessraum im Betrieb. Bedarf aufgenommen, da jeder Bedarf aufgenommen wird.

Was noch aufgefallen ist:
• Zwei Personen sind vor Kurzem wegen Burn out ausgefallen • Fehler sollten offen besprochen werden, um daraus lernen zu können • Firmensprache ist Deutsch, das heisst auch fremdsprachige Mitarbeitende sind angehalten untereinander Deutsch zu sprechen. • Informationsveranstaltungen werden auf Hochdeutsch abgehalten

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	**Aktuelle Massnahmen**	**Handlungsbedarf**	**Punkte nach Priorität**
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Ja	3
Ergonomie	Ja	Ja	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Ja	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Rekrutierung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Ja	3
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Nein	
Verhaltensprävention	Nein	Ja	2
Verhältnisprävention	Ja	Nein	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Ja	3
Fehlzeitenmanagement	Ja	Nein	
Wiedereingliederung	Ja	Nein	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Nein	Nein	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Nein	
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Ja	1
Ernährungsangebot	Ja	Nein	
Bewegungsangebot	Nein	Ja	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Nein	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Ja	Nein	

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Glas Trösch Isolierglas St. Gallen

Glas Trösch Isolierglas St. Gallen						
Befragte	Geschäftsführer					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	55	3	58	20%[106]	75%
	Büro	10	7	17	0%	10%
Gesamt		65	10	75		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[107]	**7,** Sprache im Alltag kein Problem					
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	18	19	13	12	10	3

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	4	29	17	20	3	1	1

Fehlzeiten2011[108]	2%
Fluktuation 2011[109]	18.8%

Besonderheiten des Betriebes:

- Sehr viel Tageslicht in Produktionshalle
- Einer der modernsten Betriebe
- Viele Mitarbeitenden, die etwas verändern wollen, Ideen haben
- Pflegen angenehmen Umgang untereinander

Anforderungen:

- Wirtschaftlicher Druck
- Zeitdruck
- Wettbewerb zwischen Mitarbeitenden
- Zwischenmenschliche Unstimmigkeiten
- Heben schwerer Lasten
- Stossen und Ziehen von Wagen mit Glasscheiben

Umweltbedingungen:

Keine Angaben

Wichtig für Gesundheit:

Keine Angaben

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt

Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallprävention: • EKAS-Richtlinien[110] und SUVA-Normen bekannt, sind aktuell in Kontakt mit SUVA, da Betrieb ganz neu • Produktionsleiter ist Sicherheitsbeauftragter • Alle Mitarbeitenden erhalten Tasche mit persönlicher Sicherheitsausrüstung (Schutzbrille, Handschuhe, Gehörschutz, Arbeitskleider, etc.) Ergonomie: • Sitz- und Stehpulte für alle Büromitarbeitenden • Ergonomische Anpassung der Arbeitsplätze im Betrieb • Trittleiter, Bodenmatten für Stehplätze im Betrieb
Arbeitsmedizinische Massnahmen	• Alle 3 Jahre wird ein Erste-Hilfe-Kurs im Betrieb angeboten (Samariterverein) • Rega-Basisstation ist in unmittelbarer Nähe → bei Unfällen Erste Hilfe bei Rega
Problemspezifische Beratung	• Mitarbeiterin der Personaladministration ist nebst direkten

[106] Mitarbeitende mit branchenfremder Ausbildung wurden hier zu den Gelernten gezählt.

[107] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[108] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[109] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

[110] Richtlinien der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit

	Vorgesetzten und Geschäftsführer Anlaufstelle für Probleme • Schulden sind Thema
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Stellenbeschreibung und Anforderungsprofile für alle Stellen – auch Betrieb – vorhanden • Mitarbeitende über offene Stelle informieren → Kandidaten aus deren Umfeld • Personalvermittlung • Probezeitgespräche werden geführt • Checkliste und Schulungsunterlagen pro Maschine zur Einführung neuer Mitarbeitender Mitarbeitergespräche: • Einmal pro Jahr Mitarbeitergespräch mit direktem Vorgesetzten • Zielvereinbarung (Produktion) mit Bonussystem (Betrieb): 25% persönliches Ziel, 35% Krankheitstage, 40% Gratis-Ersatz-Quote • Zielvereinbarung (Büro): Ziele werden mehrmals pro Jahr besprochen, kein Bonussystem Mitarbeiterzufriedenheit: • Keine Massnahmen
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • Lift-Programm • Perspektiven innerhalb des eigenen Betriebes werden aufgezeigt • Kein Karriereplan Entwicklungsmöglichkeiten: • Beschränkte Möglichkeiten für Basismitarbeitende • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm
Verhaltensprävention	• Vorleben von gewünschtem Umgang miteinander
Verhältnisprävention	• KVP-Projekt[111] läuft • Durch Umzug in neuen Betrieb mit neuen Maschinen wurde viel gestaltet und angepasst • Anstreben von Polyvalenz und Job Rotation gibt Widerstand in Teams
Führungsaufgabe Gesundheit[112]	Wertschätzung: • Korrektes, ehrliches und faires Verhalten gegenüber allen Mitarbeitenden → angenehmes Arbeitsklima Partizipation: • Ideen kommen von Mitarbeitenden und werden auch aktiv eingeholt • Mitarbeitende haben Entscheidungsspielraum um ihre Arbeit vollumfänglich ausüben zu können → verbessern Arbeit laufend Feedback • Feedback in Form von Lob und Kritik
Fehlzeitenmanagement	• Fehlzeiten werden erfasst, ausgewertet • Rückkehrgespräche geführt • Vorarbeitern werden Fehlzeiten in Form von Stunden oder Mann-Tagen kommuniziert
Wiedereingliederung	• Arbeitsplatz freihalten • Kontakt mit Arzt aufnehmen • Kontakt wird telefonisch durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche aufrecht erhalten

[111] Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Projekt ist von Holding initiiert und für Betriebe freiwillig

[112] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

	• Schwierig, wenn Mitarbeiter Arbeit nicht mehr verrichten kann, es stehen keine anderen Arbeitsplätze zur Verfügung
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Arbeitszeitregelung: • Büro fixe Zeiten, individuelle Absprache unter Mitarbeitenden ist alltäglich, Telefon muss besetzt sein • 2-Schichtbetrieb in Produktion • Teilzeitarbeit kaum möglich Vereinbarkeit: • Keine Massnahmen
Soziale Beziehungen pflegen	Events: • 1-2 Ausflüge / Nachtessen pro Jahr mit der ganzen Belegschaft • Linienführer und Vorarbeiter 1x pro Jahr ein Ausflug • Büromitarbeitende haben mehrere Ausflüge pro Jahr Sitzungen: • Teamsitzungen in unterschiedlicher Konstellation und Intervall Informationen: • Informationsveranstaltung für ganze Belegschaft 4-5x pro Jahr • Linienführer und Vorarbeiter Informationsveranstaltung 4-5x pro Jahr
Konfliktlösungen unterstützen	• Schnittstellen prüfen, wo immer wieder Konflikte entstehen • Gespräche führen mit Konfliktparteien, Regeln aufstellen z.B alle Kraftausdrücke und verletzende Äusserungen sind tabu • 2 Mitarbeitende haben soeben Kurs zu Konfliktmanagement besucht
Ernährungsangebot	• Äpfel werden gratis abgegeben • Mineralwasser für alle Mitarbeitenden gratis • Pausenraum mit Mikrowelle • Selecta-Automat • Getränke
Bewegungsangebot	• 1x pro Woche Badminton spielen
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Keine Massnahmen
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	• Mehr Personen im Betrieb, die sich um die konsequente Umsetzung der Sicherheitsmassnahmen kümmern z.B. anziehen der Sicherheitsausrüstung
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf
Problemspezifische Beratung	Kein Bedarf
Personalpolitik	Kein Bedarf
Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere: • Karriereplanung, Perspektiven aufzeigen, entsprechende Stellen zur Verfügung haben
Verhaltensprävention	Kein Bedarf
Verhältnisprävention	Kein Bedarf
Führungsaufgabe Gesundheit	Kein Bedarf
Fehlzeitenmanagement	• Schulung: Wie kann man mit Fehlzeiten umgehen? Welche Tools gibt es? Was können Ursachen sein?
Wiedereingliederung	Kein Bedarf
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Kein Bedarf
Soziale Beziehungen pflegen	Keine Angabe
Konfliktlösungen unterstützen	• Kurs Konfliktmanagement für alle Hierarchiestufen
Ernährungsangebot	• Information oder Ausbildung: Klarheit was gesunde Ernährung

	ist
Bewegungsangebot	• Bedarf besteht, unklar was • Angebot soll attraktiv und ohne Verpflichtung sein
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Aktionen und Projekte zu den Themen: • Ernährung • Bewegung (z.B. bike to work) • Multikulturalität (Zusammenhalt fördern, Themen erlebbar machen)
Zielgruppenspezifische Massnahmen	• Raucherentwöhnung • Allgemein Produktionsmitarbeitende als Zielgruppe

Bisherige Hemmnisse:
• Fehlendes Know-How • BGF hatte keine Priorität
Bedingungen:
• Nutzen muss klar sein • Themen wie Bewegung oder Ernährung müssen erlebbar sein / ein Erlebnis sein
Gewünschte Unterstützung durch die Holding:
Keine Angabe
Bei der Umsetzung zu beachten:
• Finanzen • Anpassung an einzelnen Betrieb
Erfahrungsaustausch
• Erfahrungsaustausch möglich • Erfahrungsaustausch bezüglich BGF erwünscht
Was noch aufgefallen ist:

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Ja	2
Ergonomie	Ja	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Ja	Nein	
Problemspezifische Beratung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Rekrutierung	Ja	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Nein	
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Ja	1
Verhaltensprävention	Ja	Nein	
Verhältnisprävention	Ja	Nein	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Nein	
Fehlzeitenmanagement	Ja	Ja	
Wiedereingliederung	Ja	nein	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Nein	Nein	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	unklar	
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Ja	
Ernährungsangebot	Ja	Ja	
Bewegungsangebot	Ja	Ja	
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Ja	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Nein	Ja	3

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt

Glas Trösch Volketswil

Glas Trösch Volketswil						
Befragte	Verkaufssachbearbeiter					
		Männer	Frauen	Gesamt	Un-/Angelernt	Migrations-hintergrund
Anzahl Mitarbeitende	Betrieb	36	1	37	10%	60%
	Büro	8	7	15	0%	6%
Gesamt		44	8	52		

Einschätzung der Sprachkenntnisse[113]	**8,** Sprache ist im Alltag kein Problem					
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden	**< 1 Jahr**	**1-2J.**	**3-5 J.**	**6-10 J.**	**11-20 J.**	**> 20 J.**
	10	11	6	7	11	7

Altersstruktur der Mitarbeitenden (Jahre)	**-20**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**61-65**	**>65**
	-	6	13	19	12	2	-

Fehlzeiten2011[114]	2.7%
Fluktuation 2011[115]	13.9%

Besonderheiten des Betriebes:

- Flache Hierarchie

Anforderungen:

- Keine physischen Anforderungen bekannt
- Kurzfristig kann Zeitdruck entstehen

Umweltbedingungen:

-

Wichtig für Gesundheit:

- Hygiene

Was der Betrieb bezüglich BGF bereits unternimmt	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Arbeitssicherheit, Unfallverhütung: • Arbeitsschuhe sind Pflicht • Pulsschoner Ergonomie: • Ergonomische, leichtverstellbare Bürostühle
Arbeitsmedizinische Massnahmen	• Erste Hilfekasten vorhanden • Keine Massnahmen bekannt
Problemspezifische Beratung	Keine Massnahmen bekannt
Personalpolitik	Vorgehen Personalrekrutierung: • Keine Stellenbeschreibung bekannt • Probezeitgespräch wird nicht systematisch geführt • Keine Massnahmen bekannt Mitarbeitergespräche: • Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarung (Umsatzziele) werden einmal pro Jahr geführt • Umsatzziele sind während dem Jahr Thema Mitarbeiterzufriedenheit: • Handlungsspielraum macht zufrieden • Keine Massnahmen bekannt
Entwicklungsmöglichkeiten	Entwicklung: • Glas Trösch internes Seminar- und Kursprogramm Karriere: • Karrieremöglichkeiten bei Glas Trösch vorhanden
Verhaltensprävention	Keine Massnahmen bekannt
Verhältnisprävention	Keine Massnahmen bekannt

[113] Sprachkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund wurden auf einem Strahl von 1 (gar nicht gut) bis 10 (sehr gut) eingeschätzt.

[114] Arbeitsunfähigkeitsquote: Bezeichnet das Verhältnis (in Prozent angegeben) zwischen dem Total Sollarbeitstagen (Anzahl Kalendertage x Anzahl Mitarbeitende) und dem Total der Arbeitsunfähigkeitstagen für die Zeitperiode vom 1.1.2011 – 31.12.2011

[115] Fluktuationsquote = Abgänge : durchschnittlicher Personalbestand x 100%

	• Adäquate Arbeitsmittel vorhanden
Führungsaufgabe Gesundheit[116]	Wertschätzung • Erlebt Wertschätzung von Geschäftsführer und Kollegen Partizipation: • Ideen können jederzeit eingebracht werden • Teilweise können Entscheide beeinflusst werden Feedback • Bekommt positives und negatives Feedback • Gibt kaum direktes Feedback an Vorgesetzte
Fehlzeitenmanagement	Keine Massnahmen bekannt
Wiedereingliederung	Keine Massnahmen bekannt
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Büro: • Fixzeiten, Anfrage beim Geschäftsführer, wenn jemand früher gehen will Produktion: • 2-Schichtbetrieb • Teilzeit kaum möglich
Soziale Beziehungen pflegen	Events: • Weihnachtsessen oder Ausflug • Gelegentliches Feierabendbier (Büro) Sitzungen: • Unregelmässige Sitzungen Informationen: • Regelmässiger Newsletter von der Marketingabteilung • Direkt vom Chef, wenn etwas aktuell ist Stresslevel ist unterschiedlich, aber Unterstützung vom Team vorhanden, es besteht kein Wettbewerb unter den Mitarbeitenden
Konfliktlösungen unterstützen	• Konflikte werden untereinander gelöst • Kommen Konfliktparteien nicht weiter, schaltet sich Geschäftsführer ein
Ernährungsangebot	• separate Pausenräume für Betrieb und Büro • Selecta-Automat • Kaffeeautomat • Mikrowellen (mehrere) • Kühlschrank • Mineralwasser gratis • Nachbarbetrieb in der Nähe hat Kantine
Bewegungsangebot	Keine Massnahmen bekannt
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	Keine Massnahmen bekannt
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Keine Massnahmen bekannt
Handlungsbedarf	
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung, Ergonomie	Kein Bedarf bekannt
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Kein Bedarf bekannt
Problemspezifische Beratung	• Zentrale Stelle für problemspezifische Beratung
Personalpolitik	Kein Bedarf bekannt
Entwicklungsmöglichkeiten	• Förderung der Karriere innerhalb von Glas Trösch (z.B. durch Seminare)
Verhaltensprävention	• Stressmanagementkurse für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen

[116] Darunter werden Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und das Arbeitsklima verstanden

Verhältnisprävention	Kein Bedarf bekannt
Führungsaufgabe Gesundheit	Kein Bedarf bekannt
Fehlzeitenmanagement	Kein Bedarf bekannt
Wiedereingliederung	Kein Bedarf bekannt
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Kein Bedarf bekannt
Soziale Beziehungen pflegen	• Mehr Gelegenheiten soziale Kontakte zu pflegen, wären wünschenswert
Konfliktlösungen unterstützen	• Konfliktmanagementkurs für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen
Ernährungsangebot	Kein Bedarf bekannt
Bewegungsangebot	• Gelegenheit in Betrieb oder Betriebsnähe sich körperlich zu betätigen
Zeitlich begrenzte Gesundheitsaktionen und -projekte	• Aktion zu gesunder Ernährung • Bike to work
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Kein Bedarf bekannt

Bisherige Hemmnisse:

- Annahme, dass bisher kein Bedarf bestand
- BGF hatte keine Priorität

Bedingungen:

-

Gewünschte Unterstützung durch die Holding:

- Seminare für alle Hierarchiestufen bezüglich Konflikt- und Stressmanagement in internes Seminar- und Kursprogramm aufnehmen

Bei der Umsetzung zu beachten:

- Kosten
- Raum für Bewegungsprogramm

Erfahrungsaustausch

- Verkaufstagung zweimal pro Jahr

Was noch aufgefallen ist:

- Interviewpartner wurde von Geschäftsführer nach Studienrichtung (Psychologie im Fernstudium) ausgewählt. Ist seit 3.5 Monaten bei Glas Trösch.

Übersicht von aktuellen Massnahmen und Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Aktuelle Massnahmen	Handlungsbedarf	Punkte nach Priorität
Arbeitssicherheit, Unfallverhütung	Ja	Nein	
Ergonomie	Ja	Nein	
Arbeitsmedizinische Massnahmen	Ja	Nein	
Problemspezifische Beratung	Nein	Ja	
Personalpolitik: Rekrutierung	Nein	Nein	
Personalpolitik: Personalführung	Ja	Nein	
Entwicklungsmöglichkeiten	Ja	Ja	2
Verhaltensprävention	Nein	Ja	
Verhältnisprävention	Ja	Nein	
Führungsaufgabe Gesundheit	Ja	Nein	
Fehlzeitenmanagement	Nein	Nein	
Wiedereingliederung	Nein	Nein	
Arbeitszeitregelung / Life-Domain-Balance	Nein	Nein	
Soziale Beziehungen fördern	Ja	Ja	1
Konfliktlösungen unterstützen	Ja	Ja	
Ernährungsangebot	Ja	Nein	
Bewegungsangebot	Nein	Ja	3
Gesundheitsaktionen und -projekt	Nein	Ja	
Zielgruppenspezifische Massnahmen	Nein	Nein	

Priorität 1 = 3 Punkte
Priorität 2 = 2 Punkte
Priorität 3 = 1 Punkt