

Evaluation S-Tool (S-Tool heisst neu: Friendly Work Space Job-Stress-Analysis)*

Schlussbericht

Im Auftrag von
Gesundheitsförderung Schweiz

*** Die Umbenennung erfolgte im Frühsommer 2017. Da die Evaluation vorher startete, wurde im vorliegenden Bericht noch der bisherige Name «S-Tool» verwendet.**

Dr. Désirée Stocker, Jolanda Jäggi, Livia Bannwart, Jürg Guggisberg
Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG

Bern, 12.03.2018.

Impressum

| | |
|--|---|
| Vertragsnummer: | 17.026 K30111 |
| Laufzeit: | 01.03.2017 – 01.07.2018 |
| Leitung des Projekts bei Gesundheitsförderung Schweiz | Dr. Kathrin Krause, Projektleiterin Wirkungsmanagement |
| Kontakt: | Gesundheitsförderung Schweiz Wankdorfallee 5 CH-3014 Bern |
| Zitervorschlag: | Stocker, D., Jäggi, J., Bannwart, L., & Guggisberg, J. (2018). <i>Evaluation S-Tool (neu: Friendly Work Space Job-Stress- Analysis)</i> . Bern |

Dank

Die Evaluation des S-Tools (neu Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis) hätte ohne die Unterstützung zahlreicher Personen nicht realisiert werden können. Herzlichen Dank den externen Beratenden sowie den Projektleitenden, Führungskräften und Mitarbeitenden in den Betrieben, welche sich für ein Interview zur Verfügung gestellt und/oder im Rahmen der Online-Befragung über ihre Erfahrungen mit dem S-Tool / FWS Job-Stress-Analysis berichtet haben. Wir bedanken uns auch bei den internen Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz – Dr. Kathrin Krause, Nina Zumstein, Dr. Sven Goebel, Martin Degen, Lisa Guggenbühl, Andreas Wieser, Eric Bürki und Karine Gautschi Hälg – für die gute Zusammenarbeit.

Die Auftraggeberin nimmt im Faktenblatt 32 «Evaluation Friendly Work Space Job-Stress-Analysis – Ergebnisse und Schlussfolgerungen zum Befragungsinstrument» Stellung zu den Empfehlungen

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Inhaltsverzeichnis | II |
| Management Summary | IV |
| 1 Ausgangslage | 1 |
| 2 Evaluationskonzept | 2 |
| 2.1 Evaluationsgegenstand | 2 |
| 2.2 Zwecke der Evaluation und Fragestellungen | 5 |
| 3 Datengrundlagen | 6 |
| 3.1 Sekundärdaten | 6 |
| 3.2 Online-Befragungen Projektleitende und Mitarbeitende | 8 |
| 3.3 Gruppengespräche und Einzelinterviews | 11 |
| 3.4 Leuchtturm-Porträts | 11 |
| 3.5 Zwischenfazit Datengrundlagen | 12 |
| 4 Ergebnisse Teil I: Verbreitung und Nutzung des S-Tools | 14 |
| 4.1 Charakteristika der Betriebe, die das S-Tool nutzen | 14 |
| 4.2 Modalitäten des S-Tool-Einsatzes | 18 |
| 4.3 Warum das S-Tool eingesetzt wird – oder eben nicht | 22 |
| 4.4 Zwischenfazit Teil I | 26 |
| 5 Ergebnisse Teil II: Ausgestaltung des S-Tools und der begleitenden Dienstleistungen | 29 |
| 5.1 Zugang zum S-Tool | 29 |
| 5.2 Gestaltung und Aufbau der Befragung | 31 |
| 5.3 Auswertungsmethodik und Darstellung der Ergebnisse | 38 |
| 5.4 Rahmenbedingungen der Durchführung einer S-Tool Befragung | 47 |
| 5.5 Zwischenfazit Teil II | 50 |
| 6 Ergebnisse Teil III: Nutzung der S-Tool Ergebnisse und Integration in das Betriebliche Gesundheitsmanagement | 54 |
| 6.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement und «S-Tool-Reife» | 54 |
| 6.2 Kommunikation der Ergebnisse und Ableitung von Massnahmen | 56 |
| 6.2.1 Umgang mit den Ergebnissen | 56 |
| 6.2.2 Ableitung und Konzeption von Massnahmen | 58 |
| 6.3 Art der umgesetzten Massnahmen | 61 |
| 6.4 Herausforderungen und Gelingensbedingungen | 65 |
| 6.5 Zwischenfazit Teil III | 66 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 7 | Ergebnisse Teil IV: Allgemeiner Nutzen und Wirkungen | 67 |
| 7.1 | Wirkungen auf Betriebsebene | 67 |
| 7.2 | Wirkungen auf individueller Ebene | 73 |
| 7.3 | Weiterempfehlung | 75 |
| 7.4 | Zwischenfazit Teil IV | 75 |
| 8 | Schlussfolgerungen und Empfehlungen | 77 |
| 9 | Anhang | 83 |
| 9.1 | Evaluationsglossar | 83 |
| 9.2 | S-Tool Module und Skalen auf einen Blick | 84 |
| 9.3 | Alle Empfehlungen auf einen Blick | 85 |

Management Summary

Ausgangslage

Das S-Tool – neu Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis¹ – ist ein wissenschaftlich validiertes Befragungsinstrument für den Einsatz im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Unternehmen können mit dem S-Tool Belastungen, Ressourcen und Befinden der Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen der Organisation (Betrieb, Teams) erheben und basierend auf den Ergebnissen Massnahmen zur Stressbekämpfung entwickeln. Nach fünf Jahren Praxiserfahrung hat Gesundheitsförderung Schweiz das Büro BASS im Februar 2017 mit der Evaluation des Instruments und der dazugehörigen Dienstleistungen beauftragt.

Die Evaluation soll aufzeigen, welchen Nutzen Betriebe aus der Anwendung des S-Tools ziehen, welches die Gelingensbedingungen sind, damit die Anwendung des Befragungsinstruments in zielgerichtete Massnahmen mündet, und inwiefern Optimierungsbedarf bei der Ausgestaltung des S-Tools besteht. Die Ergebnisse der Evaluation (Konzept siehe Textbox 1) sind entlang der Haupt-Fragestellungen in den Teilen I bis IV dargestellt.

Teil I: Verbreitung und Nutzung des S-Tools

Gemäss Sekundärdaten wurden 60 Prozent der Befragungen in Grossbetrieben durchgeführt. Gleichzeitig ist seit 2012 ein zunehmender Trend bei der Nutzung durch kleinere und

Evaluationskonzept mit Abstützung auf quantitative und qualitative Datenquellen:

- **Sekundärdaten** zum Einsatz des S-Tools seit 2012 (insgesamt 326 durchgeführte Befragungen; Auswertungen auf Betriebsebene aufgrund der Datenstruktur nicht möglich)
- **Online-Befragung** von Personen, die betriebsintern für die S-Tool-Befragungen verantwortlich waren («Projektleitende»). Gute Rücklaufquote von 36 Prozent (46 Antworten von 127 möglichen Kontaktpersonen)
- **Online-Befragung** von Mitarbeitenden von Betrieben, welche das S-Tool zwischen Okt. 2015 und Jan. 2017 eingesetzt haben. Eher tiefe Rücklaufquote von 7 Prozent (63 Antworten aus 4 von 55 möglichen Betrieben)
- **Gruppengespräche und Einzelinterviews** mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz, externen Beratern, Projektleitenden und Entscheidungsträger/innen in den Betrieben.

¹ Die Umbenennung erfolgte im Frühsommer 2017. Da die Evaluation vorher startete, wurde im vorliegenden Bericht noch der bisherige Name «S-Tool» verwendet.

mittlere Unternehmen festzustellen. In 60 Prozent der Befragungen wird die kostenpflichtige Professional-Version eingesetzt, besonders häufig von mittelgrossen Unternehmen. Das S-Tool wird vor allem in der Dienstleistungsbranche genutzt. Von den Vertiefungsmodulen wird am häufigsten das Thema Burnout gewählt.

Die Befragung der Projektleitenden zeigt, dass das S-Tool von einem grossen Teil der Betriebe als Mitarbeitenden-Befragung genutzt wird (56%). Überraschend gross ist auch die Bedeutung des S-Tools für Schulungs- und Weiterbildungszwecke (27%). Im Vordergrund beim Einsatz einer S-Tool-Befragung steht für die meisten Betriebe eine Standortbestimmung zum Thema Stress am Arbeitsplatz.

Die wichtigsten fünf Argumente für die Wahl des S-Tools aus Sicht von Projektleitenden sind die Gewährleistung der Anonymität der Mitarbeitenden, die Erhebung sowohl von Belastungen als auch Ressourcen, die Wissenschaftlichkeit und Glaubwürdigkeit des Instruments, das einfach lesbare Ampelsystem und der Benchmark-Vergleich. Gründe, warum sich Unternehmen gegen das S-Tool entscheiden, haben teilweise mit der Unternehmensgrösse zu tun (grosse Betriebe haben bereits eine Personalbefragung; wenig Umsetzungsressourcen bei KMUs). Auch Kostenüberlegungen oder inhaltliche Gründe (Komplexität, Verständlichkeit) können eine Rolle spielen.

Teil II: Ausgestaltung des S-Tools und der begleitenden Dienstleistungen

Das S-Tool wird als umfassend und präzise, dafür auch als eher umfangreich empfunden. Die Frage-Items werden mehrheitlich als verständlich erachtet (75%), sprachliche Vereinfachungen würden trotzdem begrüsst. Projektleitende und Beratende schätzen die Modularität der Befragung; dennoch ist der Wunsch nach mehr Gestaltungsspielraum verbreitet.

Eher kompliziert und aufwändig wird das Einrichten der Befragung erachtet (42%). Dagegen werden die Navigation und visuelle Gestaltung (88%) sowie die Ergebnisdarstellung mit dem Ampelsystem (69%) positiv bewertet. Als besondere Stärken heben Nutzerinnen und Nutzer die schnelle Verfügbarkeit von Resultaten sowie die individuellen Auswertungen für die einzelnen Mitarbeitenden hervor. Verbesserungspotenzial wird indes bei den Auswertungsmöglichkeiten sowie bei der Datenaufbereitung und Ergebnisdarstellung gesehen.

Was die begleitenden Dienstleistungen betrifft, geben zwei Drittel der befragten Projektleitenden an, Unterstützung von Gesundheitsförderung Schweiz bei der Testung und Einrichtung der Befragung beansprucht zu haben. Die Zufriedenheit mit dieser Dienstleistung ist sehr gross (89%). Weniger häufig war die Nutzung

weiterer Dienstleistungen wie z.B. Schulungen (36%) oder der Einkauf kostenpflichtiger Zusatzauswertungen (32%). Klärungsbedarf zeigt sich hinsichtlich der Zusammenarbeit und Rollenteilung zwischen Gesundheitsförderung Schweiz und externen Beratern.

Teil III: Umgang mit S-Tool Ergebnissen

Eine S-Tool-Befragung kann nur Wirkung zeigen, wenn auf geeignete Weise über die Ergebnisse informiert wird und aus den Resultaten Massnahmen abgeleitet und umgesetzt werden, idealerweise unter Beteiligung der Mitarbeitenden.

Die Information und Transparenz über die Ergebnisse der S-Tool-Befragung ist gemäss den beiden Online-Erhebungen grösstenteils gegeben, wobei die Selbsteinschätzung der Projektleitenden (94%) etwas besser ausfällt als die Beurteilung in der Mitarbeitendenbefragung (87%). Aus Einzelinterviews geht hervor, dass die Gesamtergebnisse häufig schriftlich kommuniziert werden. Die Präsentation der Team- oder Abteilungsergebnisse dienen dabei oft auch als Diskussionsforum.

Die Ergebnisse der Projektleitendenbefragung zeigen, dass in den meisten Betrieben (73%) genügend Kapazitäten und Ressourcen für die Umsetzung von Massnahmen zur Verfügung standen, in weiteren 24 Prozent war dies teilweise der Fall. Dieses Ergebnis entspricht auch der Einschätzung der Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz.

Was die Partizipation anbelangt, gaben 69 Prozent der befragten Projektleitenden an, einen breiten Kreis an Verantwortlichen einbezogen zu haben, um Ergebnisse und mögliche Lösungsansätze zu diskutieren. Gemäss einem Drittel der Befragten erfolgte das Ableiten von Massnahmen mehrheitlich durch die Geschäftsleitung.

Bei der Konzeption von Massnahmen stützen sich Betriebe mehrheitlich auf Informationen über erhöhte Stresswerte, vorhandene Ressourcen sowie Auswertungen auf Abteilungsebene (je über 80%). Das Identifizieren von Ressourcen wird unter anderem dazu verwendet, den Mitarbeitenden ihren eigenen Handlungsspielraum aufzuzeigen und ihre Eigenverantwortung zu stärken.

Die Betriebe setzen häufig eine Kombination verschiedener Typen von Massnahmen um (z.B. Massnahmen auf Ebene Gesamtbetrieb plus Massnahmen für Führungskräfte). Die Herausforderung besteht in der Balance zwischen vergleichsweise simplen Massnahmen (zum Beispiel ergonomische Anpassungen) und der Konzeption von spezifischen Massnahmen (z.B. zu Zeitdruck oder Konfliktbewältigung). Immerhin 57 Prozent der befragten Projektleitenden gibt an, dass bei der Umset-

zung von Massnahmen auch schwierige Themen angegangen wurden (weitere 37% zumindest teilweise).

Die wohl wichtigste Gelingensbedingung für die Umsetzung von Massnahmen aufgrund einer S-Tool-Befragung ist die Unterstützung der Geschäftsleitung. Darin sind sich alle der befragten Akteure einig. Ist die Führungsetage mit im Boot, gelingt es erfahrungsgemäss eher, wirkungsvolle Massnahmen umzusetzen und generell an den Themen des S-Tools dranzubleiben. Dabei ist sowohl die ideelle als auch die finanzielle Unterstützung (inkl. Bereitstellung zeitlicher Ressourcen) zentral.

Teil IV: Allgemeiner Nutzen und Wirkungen

Nach den Wirkungen des S-Tools im eigenen Unternehmen befragt, geben mehr als die Hälfte (54%) der Projektleitenden an, dass gewisse blinde Flecken erkannt werden konnten. Eine entscheidende Rolle in der Wirkung spielt die Art und Weise, wie Führungspersonen mit Belastungen und Stress am Arbeitsplatz umgehen. Dass ein Drittel der Projektleitenden und knapp 30 Prozent der befragten Mitarbeitenden diesbezüglich ziemliche Veränderungen feststellen, kann als beachtliches Ergebnis gewertet werden.

Eine der wichtigsten Wirkungsbereiche des S-Tools ist die Sensibilisierung für Stressprozesse und Ressourcen. 75 Prozent der Betriebe, die mit einer zweiten Welle die Wirkung der Massnahmen getestet haben, geben an, leichte Verbesserungen festzustellen. Eine Reduktion der Stressbelastung bzw. eine Stärkung der Ressourcen gelingen etwas seltener, aber immerhin in bis zu 45 Prozent der Betriebe. Knapp ein Drittel der Betriebe, die das S-Tool wiederholt eingesetzt haben, stellt zudem leichte oder gar deutliche Verbesserungen bezüglich Absenzen fest.

Projektleitende, die das S-Tool erst einmal angewendet haben, erhoffen sich durch dessen Einsatz (bzw. von den umgesetzten Massnahmen) vielfach einen längerfristigen Nutzen nicht nur hinsichtlich der bereits genannten Wirkungen (Sensibilisierung, Reduktion der Belastung, gestärkte Ressourcen, Rückgang der Absenzen) sondern auch bezüglich Wohlbefinden und Zufriedenheit der Mitarbeitenden (67%).

Herausforderungen, die sich auf Nutzen und Wirkungen des S-Tools auswirken, sind gemäss Interviewdaten z.T. externe Faktoren (Umstrukturierungen, Führungswechsel). Ausserdem gilt es auch zu bedenken, dass es bei BGM-Massnahmen generell eines kontinuierlichen oder wiederkehrenden Engagements bedarf. Die qualitativen Evaluationsergebnisse geben Hinweise darauf, dass dies teilweise gut gelingt. Wenn ein Unternehmen nicht ange-

messen auf die Ergebnisse der S-Tool-Befragung reagiert, sind allerdings unbeabsichtigte negative Wirkungen in Form von frustrierten Mitarbeitenden eine ernst zu nehmende Herausforderung: In den Erhebungen wird der Anteil (eindeutig oder ziemlich) enttäuschter Mitarbeitenden auf 15 bis 19 Prozent angesetzt.

Die Gesamtbeurteilung des S-Tools in Form einer Weiterempfehlung durch Projektleitende fällt positiv aus – 84 Prozent der Befragten würde das S-Tool klar weiterempfehlen.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Das S-Tool erweist sich als Befragungsinstrument mit herausragenden Stärken zur Erreichung der intendierten Ziele. Es ermöglicht Unternehmen, Stressursachen abzuklären, die Mitarbeitenden für Ressourcen und Stressprozesse zu sensibilisieren und Massnahmen für die Stressprävention zu entwickeln.

Die Evaluation zeigt, dass das S-Tool vielfältiger genutzt wird als bisher angenommen und sich auch für KMUs sowie zu Schulungszwecken eignet. Eine überwiegende Mehrheit der Betriebe informiert die Mitarbeitenden in angemessener Art und Weise über die Befragungsergebnisse; auf Team- oder Abteilungsebene werden sie häufig auch in die Erarbeitung von Massnahmen eingebunden. Dabei werden in vielen Betrieben auch schwierige Themen angepackt.

Nebst der Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden gelingt es einem beachtlichen Teil der Betriebe, Veränderungsprozesse im Führungsstil anzustossen, was längerfristig eine positive Wirkung auf die Mitarbeitenden entfalten kann.

Basierend auf den Evaluationsergebnissen wurde eine Reihe von Empfehlungen erarbeitet (siehe Textbox 2), wie das S-Tool und die begleitenden Dienstleistungen optimiert werden könnten.

Wichtigste Empfehlungen:

- **Das S-Tool soll beibehalten** und weiterhin als BGM-Instrument angeboten werden.
- **Diverse technische und inhaltliche Anpassungen** werden hinsichtlich Ausgestaltung und Benutzerfreundlichkeit empfohlen (Vorschläge u.a. eine übersichtlichere Plattform für Projektleitende, zusätzliche Auswertungsmöglichkeiten, sprachliche Vereinfachungen und visuelle Verständnishilfen).
- **Dem Wunsch nach mehr Flexibilisierung und Modularisierung** des S-Tools soll nachgekommen werden. Eine solche Modularisierung sollte allerdings unter sorgfältiger Berücksichtigung und Beibehaltung der wichtigsten Stärken des Tools (Anonymität und Datenschutz, Kombination von Belastungen und Ressourcen, Wissenschaftlichkeit, Ampelsystem und Benchmark) erfolgen.
- **Die Positionierung von Gesundheitsförderung Schweiz im Bereich der Beratungsdienstleistungen** sollte geprüft und die Zusammenarbeit mit externen Beratern geklärt werden.
- **Optimierungsbedarf besteht bei der Gestaltung der Sekundärdatenbank** als Grundlage des Monitorings des S-Tools.

1 Ausgangslage

Das Befragungsinstrument «S-Tool» ist ein wissenschaftlich validiertes, praxiserprobtes Instrument, mit dem Unternehmen das stressbezogene Empfinden ihrer Mitarbeitenden erheben können. Das als Online-Befragung konzipierte Instrument wurde von Gesundheitsförderung Schweiz in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Bern entwickelt. Das S-Tool identifiziert Stressfaktoren auf verschiedenen Ebenen der Organisation (Unternehmen, Team) und bietet damit eine Grundlage für Unternehmen, geeignete Massnahmen zur Stärkung von Ressourcen und zur Reduktion von Stressoren in ihrem Betrieb zu ergreifen.

Die Entwicklung des S-Tools erfolgte im Rahmen des von Gesundheitsförderung Schweiz und dem Schweizerischen Versicherungsverband initiierten Projekts «SWiNG – Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung» (2008–2011).² Auf das Jahr 2012 hin wurde eine bezüglich Nutzerfreundlichkeit grundlegend überarbeitete Version des S-Tools³ aufgeschaltet, welche seither in der Angebotspalette von Gesundheitsförderung Schweiz zur Verfügung gestellt wird. Nach 5 Jahren Praxiserfahrung hat Gesundheitsförderung Schweiz das Büro BASS mit der Evaluation des Instruments und der dazugehörigen Dienstleistungen beauftragt.

Im Frühsommer 2017 erfolgte eine Neubenennung des S-Tools in Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis.⁴ Da die Evaluation noch vor der Umbenennung startete und da die Neubenennung nicht Gegenstand der Untersuchung war, wurde bei allen Befragungen und Interviews sowie im vorliegenden Evaluationsbericht noch der bisherige Name «S-Tool» verwendet.

Formative und summative Aspekte der Evaluation

Die Ziele der Evaluation sind zweierlei: Im Sinne einer formativen Evaluation sollen die Ergebnisse dazu beitragen, das Produkt «S-Tool» und seine Zielerreichung zu verbessern. Entsprechende Erkenntnisse sollen in das parallel laufende Projekt «S-Tool 2.0» einfließen, welches der Modernisierung, Optimierung und Erweiterung des Instruments dient. Darüber hinaus soll die Evaluation auch den Nutzen des S-Tools für Betriebe und Angestellte aufzeigen und thematisieren, welches die Gelingensbedingungen sind, damit die Anwendung des S-Tools in zielgerichtete Massnahmen zur Stressbekämpfung mündet. Im Sinne einer summativen Evaluation soll demnach der Erfolg der bisherigen Anwendung des S-Tools bewertet werden.

Zu beachten ist: im Sinne einer formativen Evaluation hat Gesundheitsförderung Schweiz *parallel* zu den Evaluationsarbeiten des Forschungsteams bereits erste Entscheidungen für die Weiterentwicklung des S-Tools getroffen. Einige im Bericht vorhandene Hinweise bezüglich Optimierungsbedarfs sind daher bereits im Rahmen der neuen strategischen Ausrichtungen als Anpassungen aufgegleist.

² Dokumente zum Projekt SWiNG sind verfügbar über <https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/studien-wirkung-bgm/studie-swing.html> (abgerufen am 16.09.2017).

³ Interne Bezeichnung «S-Tool Futuro».

⁴ Am 30. Mai 2017 wurden Nutzer/innen des S-Tools sowie weitere Kundinnen und Kunden und Partner von Gesundheitsförderung Schweiz in einem Newsletter über diese Neubenennung informiert.

Hauptfragestellungen und Berichtsstruktur

Die Evaluation konzentriert sich auf folgende vier Hauptfragestellungen:

- Wie verbreitet ist das S-Tool und wie wird es genutzt?
- Wie werden die Ausgestaltung des S-Tools und die begleitenden Dienstleistungen beurteilt?
- Auf welche Weise werden die S-Tool-Ergebnisse von den Betrieben genutzt und wie ist das S-Tool in das Betriebliche Gesundheitsmanagement von Firmen integriert?
- Wie werden der allgemeine Nutzen und die Wirkungen des S-Tools beurteilt?

Der Bericht ist thematisch entlang dieser vier Evaluationsfragestellungen aufgebaut. Dabei werden die Ergebnisse aus den verschiedenen Informationsquellen (siehe **Kapitel 2** für Evaluationskonzept und **Kapitel 3** für Datenquellen) zusammengeführt, um die Haupt- und Detailfragestellungen des Mandats zu beleuchten (pro Hauptfragestellung je ein Kapitel, siehe **Kapitel 4** bis **Kapitel 7**). In **Kapitel 8** werden die wichtigsten Ergebnisse nochmals im Überblick diskutiert und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des S-Tools formuliert. Im **Anhang** findet sich neben dem Evaluationsglossar (**Kapitel 9.1**) ein Überblick über alle Module und Skalen des S-Tools (**Kapitel 9.2**).

2 Evaluationskonzept

2.1 Evaluationsgegenstand

Das S-Tool ist ein Online-Fragebogen, der es Unternehmen erlaubt, mit verhältnismässig geringem Aufwand Stressoren, Ressourcen und Befinden der Mitarbeitenden zu erheben. Das Produkt S-Tool lässt sich im Sinne der in der Evaluationsliteratur gebräuchlichen Begrifflichkeit als «Programm» interpretieren. Darunter wird eine Gruppe koordinierter Projekte, Massnahmen, Prozesse oder Leistungen verstanden, die auf das Erreichen eines Satzes gemeinsamer Ziele ausgerichtet sind⁵ (ausführlichere Darstellung vgl. Evaluationsglossar, Anhang 9.1). Ein «Logisches Modell» dient dabei der graphischen Darstellung der Ablauflogik eines Programms. In **Abbildung 1** findet sich ein logisches Modell des Produkts S-Tool, auf welches sich die nachfolgenden Erläuterungen beziehen.

Ziele / Konzepte

Ziele des Programms sind, einen Beitrag zur Gesundheit der Erwerbsbevölkerung zu leisten sowie interessierten Betrieben eine Grundlage zur Abklärung von Stressursachen zur Verfügung zu stellen, aufgrund derer der Betrieb Massnahmen zur Stressprävention erarbeiten kann. Gesundheitsförderung Schweiz ist für die Verbreitung und den Vertrieb zuständig⁶. Grundlage zur Durchführung des S-Tools ist eine Web-Applikation mit der effektiven Online-Befragung für die Endnutzenden sowie einer Plattform für Projektleitende zur Einrichtung und Verwaltung der Befragung. Ergänzend stehen diverse Dokumentationen und Anleitungen zur Anwendung des S-Tools zur Verfügung.

Bedingungen

Betriebe, welche das S-Tool benutzen, müssen über mindestens 10 Mitarbeitende verfügen, die sich an der Befragung beteiligen. Nur auf diese Weise ist die Anonymität in der Auswertung gewährleistet. Gesundheitsförderung Schweiz empfiehlt, dass Betriebe, die mit dem S-Tool arbeiten, eine Projektleitung und eine Projektgruppe einsetzen, welche die Befragung vorbereiten, die Ergebnisse analysieren

⁵ BAG (1997): Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation. Bundesamt für Gesundheit: Bern.

⁶ Gemäss Aussagen der Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz findet ein aktiver Vertrieb seit dem Jahr 2014 statt.

und anschliessend darüber befinden, welche Massnahmen der Betrieb ergreift, um allfälligen Anzeichen von Stressgefährdungen entgegenzuwirken. Um in diesem Prozess eine unabhängige Perspektive von aussen und ein ausreichendes Fachwissen zu gewährleisten, wird zudem der Einbezug externer Fachpersonen bzw. Beratender nahegelegt. Für eine erfolgreiche Anwendung des S-Tools wird als zentral erachtet, dass die Geschäftsleitung den Prozess in vollem Umfang unterstützt und grundsätzlich bereit ist, daraus Massnahmen abzuleiten, die auch die Organisationsentwicklung betreffen können.

Aktivitäten

Um das eigentliche Instrument herum bietet Gesundheitsförderung Schweiz begleitende Dienstleistungen an. Dazu gehören zum einen Schulungen in der Anwendung des S-Tools, die hauptsächlich für Projektverantwortliche von Unternehmen sowie für externe Beratende im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) durchgeführt werden. Zum anderen verfügt Gesundheitsförderung Schweiz selber über Beratende⁷, welche Unternehmen bei der Anwendung des S-Tool unterstützen.

Das S-Tool steht den Unternehmen in einer kostenlosen und einer kostenpflichtigen Version zur Verfügung («S-Tool Free» und «S-Tool Professional»). Beide Versionen verfügen über denselben Fragenkatalog, wobei zwischen einem Basismodul und mehreren Vertiefungsmodulen unterschieden wird (Übersicht siehe Anhang, Kap. 9.2). Automatische Vergleiche von Befragungsergebnissen über mehrere Messzeitpunkte hinweg sowie Auswertungen für unterschiedliche Organisationseinheiten sind einzig mit der kostenpflichtigen Version möglich. Die Wahl der Version hat folglich einen Einfluss auf die Aktivitäten bei der Durchführung des S-Tools. Bei diesen Aktivitäten von Seiten Betrieb steht das Ausfüllen des Fragebogens durch die Mitarbeitenden im Mittelpunkt, doch darüber hinaus sind vor der eigentlichen Feldphase das Einrichten der Befragung sowie eine angemessene Information der Mitarbeitenden erforderlich, welche die Befragung in den Kontext des Betrieblichen Gesundheitsmanagements stellt und darlegt, wie die Ergebnisse verwendet werden. Auch Informationen zum Persönlichkeits- und Datenschutz spielen eine wichtige Rolle.

Outputs

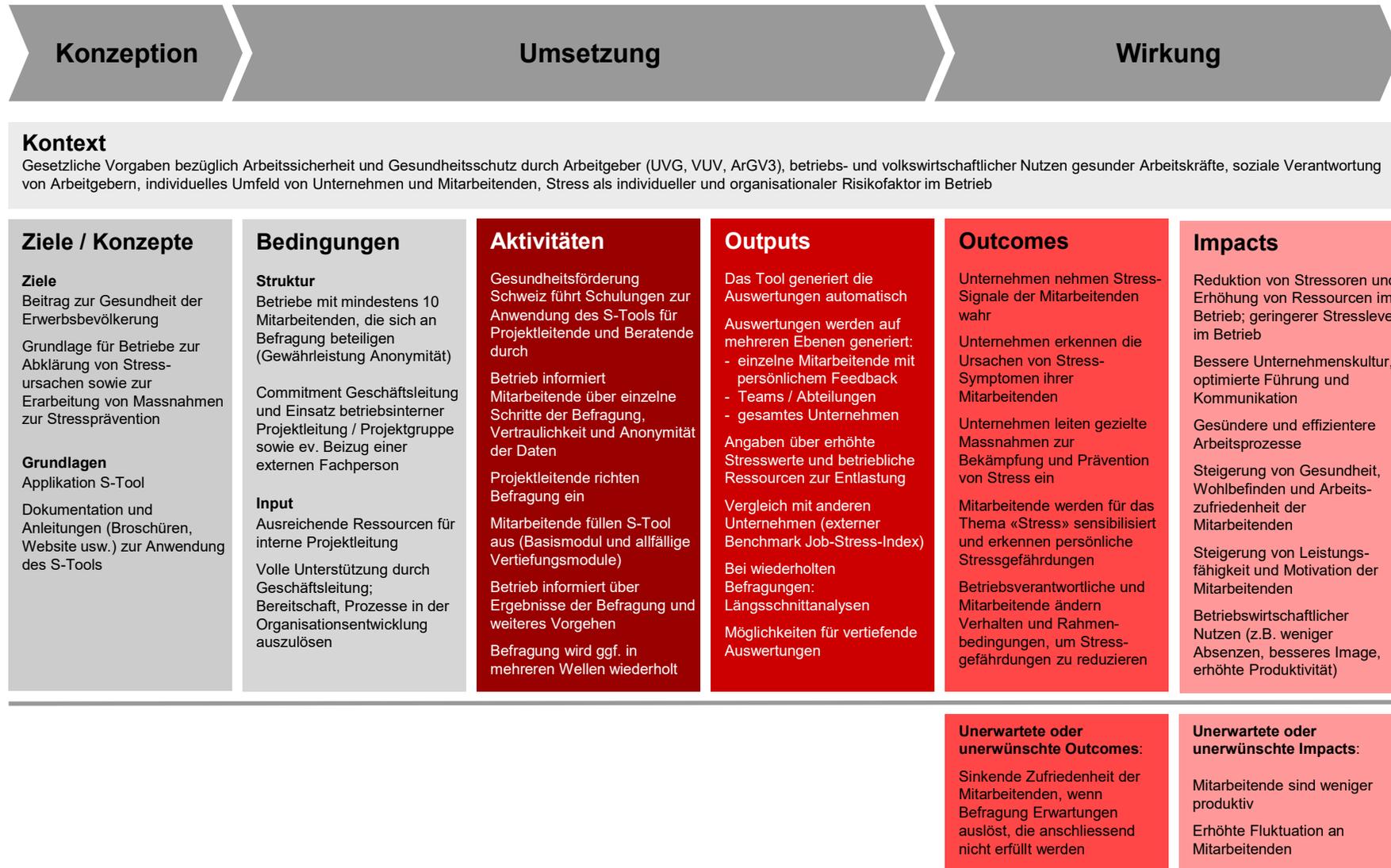
Die Auswertungen der Befragung sind die Outputs, welche das S-Tool für die Betriebe und die einzelnen Mitarbeitenden generiert. Sie werden standardmässig in Form von Grafiken generiert. Den Betrieben wird aufgezeigt, wo sich im Unternehmen erhöhte Stresswerte befinden, wo betriebliche Ressourcen zur Entlastung vorliegen und wie sich das Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen positioniert (externer Benchmark «Job-Stress-Index» (kurz JSI)). Zudem erhalten die einzelnen Mitarbeitenden unmittelbar nach dem Ausfüllen des Fragebogens ein persönliches Feedback mit Tipps zur Stressentlastung oder zum Ressourcenaufbau. Bei der Durchführung mehrerer Befragungswellen wird Betrieben und Mitarbeitenden aufgezeigt, wie sich die Stresswerte in den einzelnen Organisationseinheiten und im Betrieb insgesamt im Verlauf der Zeit verändert haben. Im Anschluss an die Befragung ist zentral, dass die Auswertungen innerhalb der Projektgruppe interpretiert und die Mitarbeitenden über die Ergebnisse und die weiteren Schritte informiert werden.

Outcomes and Impacts

Nach der Durchführung der Befragung stellt sich die zentrale Frage, welche Konsequenzen die Unternehmen aus den Ergebnissen ziehen und welche Massnahmen sie ergreifen.

⁷ Stand 23. März 2017: Gruppengespräch mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz

Abbildung 1: Logisches Modell des Produkts S-Tool



Quelle: Informationen und Dokumente zum «S-Tool» von Gesundheitsförderung Schweiz, eigene Darstellung BASS

In der Programmlogik des S-Tools sind solche Interventionen als Wirkungen (Outcomes) des S-Tools zu verstehen. Sie sind mit der Anwendung des S-Tools keineswegs garantiert, sondern hängen wesentlich davon ab, wie der Gesamtprozess organisiert ist, welche Ergebnisse die Befragung zeitigt und in welchem Ausmass im Unternehmen eine Bereitschaft zu Veränderungen in der Betriebs- und Arbeitsorganisation besteht. Das S-Tool ist zwar primär ein Instrument für die Organisationsentwicklung, mit dem persönlichen Feedback strebt das Tool aber auch eine Sensibilisierung und allfällige Verhaltensänderungen auf individueller Ebene an. Gesamthaft soll dies dazu beitragen, dass sich das Betriebliche Gesundheitsmanagement verbessert, die Mitarbeitenden gesünder sind und die Produktivität des Betriebs steigt (Impacts). Die Investitionen in das S-Tool sollen sich für die Betriebe damit auch finanziell lohnen.

Unerwünschte Wirkungen des S-Tool sind nicht ausgeschlossen: Bei unzureichender Kommunikation und – vor allem – bei ausbleibenden oder unzureichenden Massnahmen im Anschluss an die Befragung ist zumindest vorstellbar, dass das S-Tool negative Effekte hat, weil bei den Mitarbeitenden Erwartungen geschürt werden, die anschliessend unerfüllt bleiben und zu Frustration führen.

2.2 Zwecke der Evaluation und Fragestellungen

Die Evaluation von S-Tool dient folgenden zwei übergeordneten Zwecken:

■ **Formative Leistung – Optimierung von Tool und Vertrieb:** Anfang 2017 startete Gesundheitsförderung Schweiz das Projekt «S-Tool 2.0», in dem das Instrument weiterentwickelt wird (vorgesehene Laufzeit bis 2020). Es wird erwartet, dass die Evaluation hierzu Erkenntnisse beisteuert. Diese betreffen zum einen die Zufriedenheit der Betriebsverantwortlichen und Mitarbeitenden sowie der externen Fachpersonen bei der konkreten Anwendung des Tools. Zum anderen soll mit Blick auf den Vertrieb des S-Tools untersucht werden, welche mögliche Hürden bei der einmaligen oder wiederholten Anwendung des S-Tools sind und welche Massnahmen dazu beitragen könnten, diese abzubauen.⁸ Dabei spielen auch die Dienstleistungen, die rund um das S-Tool angeboten werden, eine wichtige Rolle. Die Evaluation hat diesbezüglich einen formativen Charakter und soll dazu beitragen, das Produkt «S-Tool» und seine Zielerreichung zu verbessern.

■ **Summative Leistung – Nutzen von S-Tool:** Gesundheitsförderung Schweiz verfügt nur punktuell über Informationen dazu, in welchem Ausmass Betriebe nach der Anwendung des S-Tools Massnahmen zur Prävention und Bekämpfung von Stress ergreifen und welcher Art diese Massnahmen sind. Die Evaluation soll darüber Aufschluss geben und gleichzeitig thematisieren, welches die Gelingensbedingungen sind, damit die Anwendung des S-Tools in zielgerichtete Massnahmen zur Stressbekämpfung mündet. Diese Erkenntnisse sind für die Auftraggeberin wichtig, um Vertrieb und Anwendung des S-Tools gegenüber Politik und Öffentlichkeit zu legitimieren. Die Evaluation hat diesbezüglich einen summativen Charakter und bewertet den Erfolg der bisherigen Anwendung des S-Tools.

Die vier Hauptfragestellungen der Evaluation (welche nachfolgend zur Gliederung der Evaluation mit Teil I bis IV bezeichnet werden) sowie die dazugehörigen Detailfragen orientieren sich am Pfad des logischen Modells (siehe Abbildung 1) von links nach rechts. So fokussieren Teil I und Teil II auf die *Umsetzung* (Aktivitäten und Outputs), d.h. den Einsatz des S-Tools in den Betrieben, die Teile III und IV thematisieren die *Wirkungen* des S-Tools (Outcomes und Impact). In der nachfolgenden **Tabelle 1**

⁸ Nicht Gegenstand der Evaluation ist dagegen eine eigentliche Marktanalyse, welche das S-Tool mit Konkurrenzprodukten vergleicht. Eine solche Analyse wird bereits im Rahmen des Projekts «S-Tool 2.0» geleistet.

sind die Fragestellungen zusammengefasst, entlang derer die Informationserhebung und Berichterstattung zur Evaluation des S-Tools erfolgt.

Tabelle 1: Haupt- und Detailfragestellungen der Evaluation

| Haupt- und Detailfragestellungen |
|--|
| Teil I: Wie verbreitet ist das S-Tool und wie wird es genutzt? |
| Welches sind die Merkmale von Betrieben, die das S-Tool einsetzen (z.B. Betriebsgrösse, teilnehmende Mitarbeitende, Branche)? |
| Auf welche Art und Weise wird das S-Tool eingesetzt (Versionen, Module, Dienstleistungen, wiederholter Einsatz)? |
| Welches sind die Beweggründe für den Einsatz des S-Tools, welche Faktoren halten Betriebe davon ab? |
| Teil II: Wie werden die Ausgestaltung des S-Tools und die begleitenden Dienstleistungen beurteilt? |
| Wie zufrieden sind Projektleitende in den Betrieben, die teilnehmenden Mitarbeitenden und die externen Beratenden mit: |
| - dem Prozessablauf für das Einrichten und Auswerten der Befragung? |
| - dem Aufbau, den Inhalten und der Gestaltung der Befragung? |
| - der Benutzerfreundlichkeit sowie der Auswertung und Darstellung der Ergebnisse? |
| - den Rahmenbedingungen für die Durchführung einer S-Tool Befragung? (Preis/Leistung, Dienstleistungen, Datenschutz etc.) |
| In welchen Punkten sehen die involvierten Akteure beim S-Tool und/oder den Dienstleistungen Optimierungsbedarf? |
| Teil III: Auf welche Weise werden die S-Tool-Ergebnisse genutzt und wie ist das S-Tool in das Betriebliche Gesundheitsmanagement von Firmen integriert? |
| Inwiefern sind die S-Tool-Befragungen in BGM-Prozesse integriert? Verfügen Firmen über BGM-Erfahrung? |
| Wie häufig werden nach der Durchführung einer S-Tool-Befragung die Ergebnisse kommuniziert und Massnahmen abgeleitet? |
| Werden Massnahmen partizipativ entwickelt? |
| Welche Art von Massnahmen wird von den Befragungsergebnissen abgeleitet? |
| Wie beurteilen die involvierten Akteure die Angemessenheit und Zweckdienlichkeit der Massnahmen? |
| Welche Herausforderungen bestehen bei der Ableitung und Umsetzung von Massnahmen? Was sind Gelingensbedingungen? |
| Teil IV: Wie werden der allgemeine Nutzen und die Wirkungen des S-Tools beurteilt? |
| Was lösen die Ergebnisse des S-Tools auf Ebene Gesamtbetrieb, Teams und bei einzelnen Mitarbeitenden aus? |
| Geben wiederholte Anwendungen des S-Tools Hinweise darauf, dass sich der Stresslevel in den betroffenen Betrieben senkt? |
| Welchen Nutzen sehen die involvierten Akteure ganz allgemein in der Anwendung des S-Tools? |
| Welche Faktoren fördern, welche Faktoren gefährden den Nutzen und die Wirkungen des S-Tools? |

Quelle: Detailkonzept zur Evaluation S-Tool, Darstellung BASS

3 Datengrundlagen

Zur Beantwortung der Fragestellungen wurde ein breiter Mix von quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden angewendet. Quantitative Informationsgrundlagen sind die Analyse von Sekundärdaten zu den Einsätzen des S-Tools seit 2012, eine Online-Befragung von Personen, die in einzelnen Betrieben für die S-Tool-Befragungen verantwortlich waren (im Folgenden: «Projektleitende») sowie eine Online-Befragung von Mitarbeitenden derjenigen Betriebe, welche das S-Tool zwischen Oktober 2015 und Januar 2017 eingesetzt haben. Die qualitativen Methoden konzentrieren sich auf Gruppengespräche und Einzelinterviews mit involvierten Akteuren, inkl. explorative Gespräche mit Gesundheitsförderung Schweiz im Rahmen der Detailkonzeption.

Die Datengrundlagen werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

3.1 Sekundärdaten

Gesundheitsförderung Schweiz verfügt über Sekundärdaten zu Verbreitung und Nutzung des S-Tools, welche im Rahmen der vorliegenden Evaluation ausgewertet wurden. Was die Vor-Analysen zur Untersuchung der Beschaffenheit der vorhandenen Daten ergaben, wird nachfolgend dargestellt.

Kern-Einheit der Datenbank sind «Befragungen» und nicht «Firmen»

Die Sekundärdaten basieren auf den im IT-System des S-Tools hinterlegten Daten, welche entweder auf Angaben von Gesundheitsförderung Schweiz bzw. von den Nutzenden des S-Tools (z.B. Grösse, Branche, Firmenname) sowie auf automatisiert erfasste Angaben zur Art und Weise der Nutzung des Tools (z.B. genutzte Module, Anzahl versendete Einladungen) beruhen. Die Datenbank ist so aufgebaut, dass pro Zeile Informationen zu jedem neuen Einsatz des S-Tools festgehalten werden. Wenn eine Firma in Abteilung A eine Befragung mit dem S-Tool durchführt und zu einem späteren Zeitpunkt auch eine Befragung in Abteilung B, dann werden diese zwei Befragungen in zwei Informationseinheiten bzw. Zeilen abgebildet. Kern-Einheit der Datenbank sind dementsprechend die durchgeführten «Befragungen» und nicht die «Firmen». Obschon der Name der Firma erfasst ist, gibt es keine eindeutige Identifikationsnummer pro Firma.

Auf der Grundlage dieser IT-basierten Datenbank führen die S-Tool-Verantwortlichen von Gesundheitsförderung Schweiz eine ergänzte Datenbank (die sogenannte «Kundendatenbank») mit manuell eingetragenen Zusatzinformationen pro Befragung (z.B. Angabe ob Checkliste erhalten, Informationen zu Rahmenbedingungen der Befragung und durchgeführten Schulungen). Zur Abschätzung der Anzahl involvierter Firmen (internes Monitoring) wird anhand dieser Kundendatenbank eine Zählung der beteiligten Betriebseinheiten vorgenommen. Bei grösseren Firmen werden dabei Tochterfirmen oder grössere Divisionen, in denen die Betreuung der S-Tool-Befragung von unterschiedlichen Projektleitenden wahrgenommen wird, voneinander unterschieden und fliessen als jeweils separate Betriebe in die Zählung ein.

Die Zählung dieser Betriebe bzw. Betriebseinheiten wurde über die vergangenen Jahre hinweg von den jeweiligen S-Tool-Verantwortlichen auf der Basis von zusätzlichen Hintergrundinformationen aus Kundenkontakten vorgenommen. Da diese Betriebszählung nicht mit einer entsprechenden Codierung im Datensatz hinterlegt wurde, kann sie nicht mehr rückwirkend seit Start des S-Tools (2008) bzw. seit der für das vorliegende Evaluationsprojekt relevanten Einführung von S-Tool Futuro (2012) rekonstruiert werden. Aus diesem Grund wurden die Sekundärdaten in der vorliegenden Evaluation nicht auf der Ebene «Betrieb», sondern auf der Ebene «Befragung» analysiert.

Mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren sind die ausgewerteten Angaben zu Branche, Betriebsgrösse und Region. Diese basieren auf den eigenen Angaben der in den Betrieben verantwortlichen Projektleitenden. Stichprobenanalysen der Daten haben gezeigt, dass sich gleiche Betriebe bei einer Zweit- oder Drittbefragung teilweise anders eingeordnet haben als bei der Erstbefragung.

Anzahl der analysierten Befragungen von 2012 bis April 2017

Insgesamt lagen für die vorliegende Evaluation für den Zeitraum von Januar 2012 (Wellenende) bis April 2017 (Wellenstart) Sekundärdaten zu 326 Befragungen vor, anhand derer diverse Analysen bezüglich Verbreitung und Nutzen des S-Tools vorgenommen wurden (siehe **Kapitel 4**). In den 326 Befragungen mit enthalten sind alle von 2012 bis Anfang April 2017 durchgeführten S-Tool Befragungen. Während für die im Rahmen der Evaluation erfolgten Online-Erhebungen (siehe nächstes Kapitel) nur Betriebe aus der Deutschschweiz kontaktiert wurden, beinhalten die Analysen der Sekundärdaten die Befragungen aus allen Regionen. Nicht mit enthalten sind Testläufe. Diese sind zwar ebenfalls in der Sekundärdatenbank vorhanden, wurden von Seiten Team «Training & Support»⁹ von Gesundheitsförderung Schweiz jedoch von Hand identifiziert und aus der Analyse ausgeschlossen.

⁹ Ehemals «Betrieb und Beratung».

Überblicksanalysen von Gesundheitsförderung Schweiz zeigen, dass seit 2008 rund 100'000 Mitarbeitende zur Teilnahme an einer S-Tool eingeladen wurden und rund 40'000 Mitarbeitende effektiv an einer Befragung teilgenommen haben.¹⁰ Gemäss Einschätzung der Verantwortlichen von Gesundheitsförderung Schweiz sind die in der Sekundärdatenbank vorhandenen Angaben zur Anzahl der pro Befragung eingeladenen Mitarbeitenden sowie zu den effektiv Teilnehmenden allerdings zu wenig zuverlässig, um differenzierte Analysen vornehmen zu können. Aus diesem Grund wurden im vorliegenden Bericht weder die Gesamtzahl Eingeladener noch die Anzahl Teilnehmender oder Rücklaufquoten ausgewiesen. Will Gesundheitsförderung Schweiz in Zukunft zuverlässige Informationen über die Nutzung des S-Tools auch auf Betriebsebene eruieren können, empfiehlt sich eine Anpassung der Sekundärdatenbank. Entsprechende Überlegungen finden sich im **Kapitel 3.5**.

3.2 Online-Befragungen Projektleitende und Mitarbeitende

Stichprobe Online-Befragung von Projektleitenden

Die wichtigste zusätzlich für diese Evaluation erhobene quantitative Datengrundlage ist die Online-Befragung von Projektleitenden. Da bei gewissen Befragungen der Kontakt über externe Beratende lief und keine interne Projektleitung vermerkt war, wurden neben Projektleitenden auch einige externe Beratende befragt. Die Kontaktangaben (E-Mail-Adresse) wurden der im vorherigen Kapitel beschriebenen Sekundärdatenbank entnommen. Wo in der Ursprungsdatenbank nicht die effektiven Kontaktpersonen vermerkt waren (weil z.B. von den Verantwortlichen von Gesundheitsförderung Schweiz interne Mailadressen verwendet wurden), wurden die Adressen von Hand vom Team «Training & Support» anhand zusätzlich vorhandener Informationen überprüft und wenn möglich ergänzt.

Von den insgesamt seit 2012 durchgeführten 326 Befragungen wurden 86 Prozent in der Deutschschweiz durchgeführt (siehe **Tabelle 2**). Da einige Befragungen durch die gleiche Kontaktperson betreut wurden (z.B. Projektleitende, die mehrere Befragungen im Betrieb durchgeführt hatten oder externe Beratende, die mehrere Firmen begleitet hatten), reduzierte sich das Total der Kontaktpersonen um etwa die Hälfte. Insgesamt wurden entsprechend 142 Kontaktpersonen angeschrieben, wobei bei 15 E-Mails eine Fehlermeldung vermeldet wurde. Die Netto-Stichprobe betrug 127 unterscheidbare Kontaktpersonen. Gemäss Einschätzung des Teams «Training & Support» von Gesundheitsförderung Schweiz handelt es sich dabei um 70 Prozent betriebsinterne Projektleitende und bei den übrigen Kontaktpersonen um externe Beratende, welche von Seiten Betrieb zur Durchführung des S-Tools beigezogen worden waren.¹¹ Teilgenommen an der Befragung haben insgesamt 46 Personen (80% Projektleitende). Dies entspricht einem Rücklauf von 36 Prozent.

Tabelle 2: Sample Online-Befragung Projektleitende

| Anzahl | Inhalt |
|--------|---|
| 326 | Befragungen seit 2012 |
| 279 | Befragungen in der Deutschschweiz |
| 142 | Brutto-Stichprobe (unterschiedliche Kontaktpersonen) |
| 15 | Fehlermeldungen |
| 127 | Netto-Stichprobe (Projektverantwortliche und Beratende) |
| 46 | Rücklauf; Quote = 36% |

Quelle: Sekundärdaten S-Tool Gesundheitsförderung Schweiz und Online-Befragung Projektleitende 2017, Berechnungen BASS

¹⁰ Balthasar, A., & Studer, S. (2018). *Evaluation der langfristigen Strategie von Gesundheitsförderung Schweiz 2007–2018*. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

¹¹ 30% reflektieren nicht die gesamte Anzahl Befragungen, die von externen Beratern begleitet wurden.

Angesichts dessen, dass – neben den Fehlermeldungen – weitere Personen aufgrund der langen Evaluationsperiode vermutlich nicht mehr in derselben Funktion tätig sind, kann von einem guten Rücklauf gesprochen werden. Obschon die Datengrundlage dementsprechend als fundiert beurteilt werden kann, sind gewisse Verzerrungen (z.B. Übervertretung sehr motivierter oder sehr kritischer Projektleitender) nicht ganz auszuschliessen.

Wie sich der Rücklauf im Hinblick auf soziodemographische Merkmale der Betriebe verteilt, ist in **Tabelle 3** abgebildet. Während bezüglich Betriebsgrösse jeweils mindestens ein Viertel Rücklauf vorhanden ist, ist die Bandbreite in Bezug auf die Branchen grösser. Die verschiedenen Branchen sind

Tabelle 3: Rücklauf nach soziodemographischen Merkmalen

| Merkmal | Kategorie | Rücklauf | n (100%) pro Zelle |
|---------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------|
| Betriebsgrösse | 10-49 | 38% | 29 |
| | 50-249 | 24% | 42 |
| | 250 plus | 32% | 71 |
| Branche | Banken und Versicherungen | 33% | 18 |
| | Baugewerbe | 20% | 5 |
| | Energie und Wasserversorgung | 57% | 7 |
| | Erziehung und Unterricht | 40% | 5 |
| | Gastgewerbe | 0% | 1 |
| | Gesundheits- und Sozialwesen | 43% | 28 |
| | Industrie | 19% | 16 |
| | Land- und Forstwirtschaft | 67% | 3 |
| | Öffentliche Verwaltung und Kultur | 36% | 14 |
| | Übrige Dienstleistungen | 13% | 30 |
| | Verkauf | 67% | 6 |
| | Verkehr und Nachrichtenübermittlung | 11% | 9 |
| | Region | Deutschschweiz | 34% |
| Romandie | | - | 0 |
| Ganze Schweiz | | 26% | 42 |
| Schweiz und International | | 29% | 21 |

Quelle: Sekundärdaten S-Tool Gesundheitsförderung Schweiz und Online-Befragung Projektleitende 2017, Berechnungen BASS

dementsprechend weniger ausgeglichen im Antwortsample vertreten als die verschiedenen Betriebsgrössen. Was die Regionen anbelangt, wurden aus forschungsökonomischen Gründen nur Betriebe angeschrieben, die die Befragung auf Deutsch ausfüllen konnten und entsprechend in der Deutschschweiz, der ganzen Schweiz oder in der Schweiz und international tätig sind.

Die Ergebnisse der Online-Befragung der Projektleitenden werden nachfolgend zusammen mit den Ergebnissen der weiteren Datenquellen in die vier Evaluationskapitel integriert.

Stichprobe Online-Befragung von Mitarbeitenden

Als weitere relevante Gruppe wurden Mitarbeitende befragt, welche das S-Tool als «Endnutzerinnen und Endnutzer» ausfüllen und die eigentliche Zielgruppe von Massnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind. Dies ist nicht zuletzt deshalb wichtig, weil man nicht ohne weiteres davon ausgehen kann, dass Fachpersonen und Mitarbeitende in der Beurteilung der Anwendung und des Nutzens von S-Tool-Befragungen und daraus abgeleiteten Massnahmen übereinstimmen.

Der Zugang zu dieser Zielgruppe erfolgte über die Projektverantwortlichen in den Betrieben. Gesundheitsförderung Schweiz kontaktierte die Projektverantwortlichen und ermittelte, inwiefern die Betriebe

bereit waren, eine Befragung ihrer Mitarbeitenden zu unterstützen.¹² Die Auswahl wurde dabei beschränkt auf Betriebe, welche im Zeitraum von Oktober 2015 bis Januar 2017 eine S-Tool-Befragung durchgeführt hatten. Dies mit dem Ziel, dass den Mitarbeitenden die Befragung noch präsent war. Gleichzeitig sollte seit der Durchführung schon so viel Zeit vergangen sein, dass die Betriebe die Gelegenheit gehabt hatten, aufgrund der Ergebnisse erste Massnahmen durchzuführen.

Trotz grossem Effort bei der z.T. telefonisch erfolgenden Anfrage der 55 Betriebe sind nur von vier Betrieben Antworten von Mitarbeitenden eingegangen. Wie sich der Rücklauf auf Betriebsebene bezüglich soziodemographischer Merkmale verteilt, ist in **Tabelle 4** abgebildet. Teilgenommen haben KMU's aus den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen, Industrie und übrige Dienstleistungen.

Tabelle 4: Rücklauf Mitarbeiterbefragung nach soziodemographischen Merkmalen

| Merkmal | Kategorie | Rücklauf | n (100%) pro Zelle |
|----------------|-------------------------------------|----------|--------------------|
| Betriebsgrösse | 10-49 | 14% | 14 |
| | 50-249 | 13% | 15 |
| | 250 plus | 0% | 26 |
| Branche | Banken und Versicherungen | 0% | 9 |
| | Baugewerbe | 0% | 2 |
| | Energie und Wasserversorgung | 0% | 3 |
| | Erziehung und Unterricht | 0% | 4 |
| | Gastgewerbe | - | 0 |
| | Gesundheits- und Sozialwesen | 15% | 13 |
| | Industrie | 25% | 4 |
| | Land- und Forstwirtschaft | - | 0 |
| | Öffentliche Verwaltung und Kultur | 0% | 9 |
| | Übrige Dienstleistungen | 13% | 8 |
| | Verkauf | 0% | 1 |
| | Verkehr und Nachrichtenübermittlung | 0% | 2 |
| Region | Deutschschweiz | 10% | 31 |
| | Romandie | - | 0 |
| | Ganze Schweiz | 7% | 14 |
| | Schweiz und International | 0% | 10 |

Quelle: Sekundärdaten S-Tool Gesundheitsförderung Schweiz und Online-Befragung Mitarbeitende 2017, Berechnungen BASS

Als Begründung für die Nicht-Teilnahme führten die angefragten Betriebe vielfach den Zeitaufwand an oder dass sich der Betrieb erst in der Phase der Ableitung von Massnahmen befinde. Mit 7 Prozent ist die Rücklaufquote bei der Mitarbeiterbefragung dementsprechend als tief zu taxieren. Insgesamt haben sich aus diesen vier Betrieben aber trotzdem 63 Mitarbeitende zu den Fragen nach Benutzerfreundlichkeit und Nutzen des S-Tools geäussert. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung verfügen aus diesem Grund über eine gewisse Abstützung, sind jedoch insgesamt eher mit Vorsicht zu interpretieren.

Falls Gesundheitsförderung Schweiz zu einem anderen Zeitpunkt erneut die Rückmeldungen von Mitarbeitenden einholen möchte – beispielsweise nach der zur Zeit erfolgenden Überarbeitung der Usability des Tools – ist zu empfehlen, bei Betrieben, welche das S-Tool zu diesem Zeitpunkt gerade einsetzen, einige wenige Fragen direkt an die S-Tool-Befragung anzuhängen.

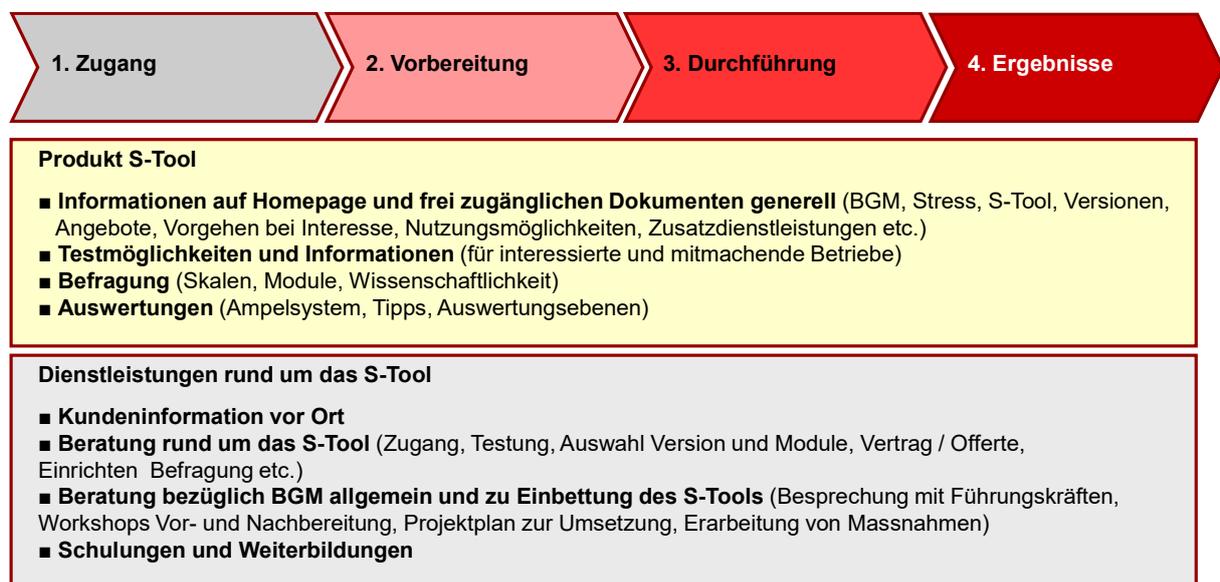
¹² Aus Datenschutzgründen hat Gesundheitsförderung Schweiz keinen Zugang zu den E-Mailadressen von Teilnehmenden, weshalb dies die einzig mögliche Vorgehensweise war.

Die Ergebnisse der Online-Befragung der Mitarbeitenden werden in den folgenden Kapiteln zusammen mit den Ergebnissen aller anderen Datengrundlagen in die Berichterstattung zu den Teilen I bis IV dargestellt.

3.3 Gruppengespräche und Einzelinterviews

Im Rahmen der qualitativen Erhebungen wurden drei Akteursgruppen berücksichtigt: Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz, Projektleitende der Betriebe und externe Beratende. Thematisch orientierten sich die Gespräche jeweils an den in **Abbildung 2** dargestellten vier Umsetzungsphasen des S-Tools. Der Fokus lag auf den Einschätzungen zum Produkt S-Tool und den dazugehörigen Dienstleistungen sowie zu relevanten Erfahrungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren pro Projektphase.

Abbildung 2: Phasen Umsetzung S-Tool im Betrieb



Anmerkungen: **Produkt S-Tool** = alle standardisierten schriftlichen Elemente des S-Tools (z.B. Befragungsmodule, Auswertungen und Tipps, Homepage, Bestellformular und Checkliste etc.); **Dienstleistungen** = direkter Kontakt mit Gesundheitsförderung Schweiz oder Beratenden (persönlich, per Telefon oder E-Mail) für Information, Beratung, Workshops
Quelle: Eigene Darstellung BASS

■ **Gruppengespräch mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz (23. März 2017):** 5 Verantwortliche von Gesundheitsförderung Schweiz. Fachpersonen aus den Teams «Training & Support», «Vertrieb», «Produktentwicklung» und «Wirkungsmanagement».

■ **Gruppengespräch mit externen Beratenden (20. April 2017):** 5 Beratende mit ausgewiesener S-Tool-Erfahrung (in mehreren Betrieben unterschiedlicher Grösse und aus verschiedenen Branchen).

■ **Einzelinterviews mit Projektleitenden (im Zeitraum vom 20. Juli bis 11. September 2017):** 6 Interviews zur Vertiefung der Angaben aus der Online-Befragung mit Projektleitenden aus Betrieben unterschiedlicher Grösse und Branchen. Expliziter Einbezug auch kritischer Stimmen (basierend auf den Ergebnissen der Projektleitenden-Befragung).

3.4 Leuchtturm-Porträts

Ergänzend zu den genannten Datengrundlagen wurden Porträts von drei «Leuchtturmbetrieben» erstellt, die über grosse Erfahrungen mit dem S-Tool verfügen und dieses bereits mehrfach angewendet haben. Die Porträts illustrieren exemplarisch, wie der Einsatz des S-Tools in einem Betrieb konkret ablaufen kann, welche Akteure involviert sind, welche Herausforderungen sich stellen, wie die Mass-

nahmen abgeleitet und umgesetzt wurden und welche Wirkungen diese hatten. Damit wird auch sichtbar gemacht, was Gelingensbedingungen sind und welchen Nutzen der wiederholte Einsatz des S-Tools diesen Betrieben bringt.

Grundlage der Porträts waren Interviews mit Schlüsselpersonen der jeweiligen Betriebe: Projektleitende, Geschäftsleitungsmitglied bzw. Person in leitender Funktion, die beim Ableiten und Umsetzen von Massnahmen nach der S-Tool-Befragung massgeblich beteiligt war, sowie ggf. externe Beratende.

Da die zum Zeitpunkt des Schlussberichts vorliegenden Versionen der Leuchtturm-Porträts in noch relativ hohem Detailgrad vorliegen und sowohl die Frage der Anonymisierung von Seiten Betriebe als auch die Frage der Art der Publikation von Seiten Gesundheitsförderung Schweiz noch nicht abschliessend geklärt sind, enthält der vorliegende Bericht ausschliesslich eine summarische Einschätzung der Merkmale von Leuchtturm-Betrieben (siehe **Kapitel 8**).

3.5 Zwischenfazit Datengrundlagen

■ **Evaluation basiert auf breit abgestützter Datenbasis:** Die Evaluation basiert auf drei quantitativen (Sekundärdaten, Online-Befragung von Projektleitenden, Online-Befragung von Mitarbeitenden) sowie drei qualitativen Datenquellen (Gruppengespräch Expertinnen und Experten Gesundheitsförderung Schweiz, Gruppengespräch externe Beratende, Einzelinterviews Projektleitende) und ist damit methodisch breit abgestützt.

■ **Datengrundlage Sekundärdatenbank:** Die Analyse zur Verbreitung und Nutzung des S-Tools basiert primär auf den zum S-Tool vorhandenen Sekundärdaten von Gesundheitsförderung Schweiz. Die Vor-Analysen zur Untersuchung der Beschaffenheit der vorhandenen Daten ergaben, dass – anders als ursprünglich angedacht – die Nutzungsanalysen nicht auf Ebene Betrieb vorgenommen werden konnte. Dies, weil als Kern-Einheit der Datenbank die durchgeführten «Befragungen» und nicht die «Betriebe» erfasst sind. Insgesamt lagen für die Analyse 326 durchgeführte Befragungen vor.

■ **Datengrundlagen Online-Befragungen:** Was die beiden Online-Befragungen anbelangt, kann bei der Projektleiterbefragung mit einer Rücklaufquote von 36 Prozent (46 Antworten von 127 kontaktierbaren Projektleitenden oder Beratende) von einer soliden und aussagekräftigen Datenbasis gesprochen werden. Bei der Mitarbeiterbefragung ist der Rücklauf mit 7 Prozent (Antworten aus 4 von 55 Betrieben) hingegen deutlich tiefer. Obschon sich insgesamt 63 Mitarbeitenden an der Befragung beteiligt haben, sind die Antworten mit Vorsicht zu interpretieren.

■ **Qualitative Datengrundlagen und zeitliche Durchführung der Erhebungen:** Die qualitative Datenbasis ist mit dem Einbezug dreier verschiedener Akteursgruppen breit abgestützt. Zudem wurden die Zeitpunkte aller Erhebungen so koordiniert, dass die jeweils neuen Erhebungen basierend auf den bisherigen Erkenntnissen konzipiert werden konnten. Konkret wurden in einem ersten Schritt Gruppengespräche mit den Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz und den externen Beratenden geführt. Die Ergebnisse aus diesen Gesprächen wurden zur Konzeption der Projektleitenden- und der Mitarbeitenden-Befragung genutzt. Die Ergebnisse der Befragung der Projektleitenden wiederum waren Basis zur gezielten Auswahl einiger Projektleitenden, mit denen ein ergänzendes Einzelinterview geführt wurde. Anhand dieses Vorgehens wurde sichergestellt, dass nicht nur verschiedene betriebliche Hintergründe, sondern auch unterschiedliche Blickwinkel und Einschätzungen in die Evaluation mit einflossen.

Empfehlungen

■ **Anpassung der Sekundärdatenbank:** Will Gesundheitsförderung Schweiz in Zukunft einen besseren Überblick darüber erhalten, von wie vielen Firmen und in welcher Form die Nutzung des S-Tools erfolgt, empfiehlt sich eine entsprechende Anpassung der Sekundärdatenbank. Aufgrund der Erfahrungen im Rahmen der Evaluation erachten wir die Überprüfung folgender Anpassungen als vordringlich, allfälliger weiterer Anpassungsbedarf ist jedoch nicht auszuschliessen:

- Erfassung und eindeutige Zuordnungsmöglichkeit des Unternehmens sowie allfälliger Sub-Einheiten eines Unternehmens
- Angaben der für die Projektleitung zuständigen Person im Unternehmen (Vor- und Nachname, offizielle E-Mail-Adresse) bzw. der externen Beraterin oder des externen Beraters, falls der Betrieb die Projektleitung delegiert (inkl. der Angabe, ob es sich um eine interne oder externe Projektleitung handelt)
- Erfassung, ob es sich um einen Testlauf handelt oder nicht
- Erhebung der Art der Nutzung (Mitarbeitenden-Befragung vs. Schulung vs. Beratung)
- Erfassung (evtl. mit Rückfragen bei Projektverantwortlichen im Betrieb) zuverlässiger Angaben zu eingeladenen Mitarbeitenden, Rücklauf und Abbruchquoten.
- Bei wiederholtem Einsatz des S-Tools im selben Betrieb: Erfassung, ob die gleichen Mitarbeitenden erneut befragt werden oder ob es sich um eine Erhebung bei einer anderen Gruppe handelt (und dementsprechend eigentlich um eine Erstbefragung / erste «Welle»)
- Evtl. eine Validierung der seitens Projektleitenden gemachten Angaben zu Branche, Betriebsgrösse und Region (insbesondere Abgleich bei mehreren Befragungen).

Die technische Machbarkeit solcher Anpassungen wird zu überprüfen sein. Es ist aus unserer Sicht weiter zu erwägen, inwiefern künftig vermieden werden kann, eine parallele separate Kundendatenbank zu führen. Besser wäre, die Möglichkeit zu schaffen, dass Zusatzinformationen von Seiten Gesundheitsförderung Schweiz direkt in der S-Tool-Datenbank ergänzt werden können. Auf diese Weise enthielte ein Datenabzug (welcher durch den zuständigen IT-Anbieter vorgenommen wird) – neben den durch Projektleitende erfassten und den automatisch generierten Daten – immer auch die Zusatzinformationen von Gesundheitsförderung Schweiz. Sollte dies nicht möglich oder nicht erwünscht sein, wäre darauf zu achten, dass eine eindeutige Zuordnung eines Datenabzugs der Sekundärdaten zu den parallel geführten Datenbanken möglich ist.

■ **Erfassen der Sicht von Endnutzerinnen und Endnutzern:** Es gestaltete sich schwierig, Betriebe zu finden, welche das S-Tool vor nicht allzu langer Zeit durchgeführt hatten und nun bereit waren, ihren Mitarbeitenden einen Link mit einigen Fragen zur Beurteilung von Tool und abgeleiteten Massnahmen weiterzuleiten. Wird in Zukunft wieder einmal ein Feedback von Endnutzerinnen und Endnutzern gewünscht, empfiehlt sich ein Anfügen einiger weniger entsprechender Fragen an die bestehende S-Tool Befragung, um eine unmittelbare Einschätzung der Befragung an sich (z.B. zu Benutzerfreundlichkeit, Verständlichkeit) zu erheben. Soll zusätzlich eine Einschätzung über Nutzen und längerfristige Wirkung des S-Tools eingeholt werden, gälte es, Betriebe gezielt davon zu überzeugen, nach einer gewissen Zeitspanne an einer Nachbefragung teilzunehmen (und einen entsprechenden Link an die eigenen Mitarbeitenden weiter zu leiten). Allenfalls bietet es sich an, die Betriebe bereits zum Zeitpunkt der Durchführung der S-Tool-Befragung um ihre Bereitschaft für eine solche Nachbefragung zu bitten.

4 Ergebnisse Teil I: Verbreitung und Nutzung des S-Tools

In den folgenden Kapiteln werden Kundenbasis und Nutzungsmuster des S-Tools beschrieben, soweit dies aufgrund der Datengrundlagen möglich ist. Dabei sind neben Merkmalen wie Betriebsgrösse, Branche oder Sprachregion (Kap. 4.1) auch die Produktwahl (Version und Module), der Einsatzkontext und die Anzahl Befragungen (Kap. 4.2) von Interesse. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Faktoren ausschlaggebend sind, wenn sich eine Firma für oder gegen den Einsatz des S-Tools entscheidet (Kap. 4.3).

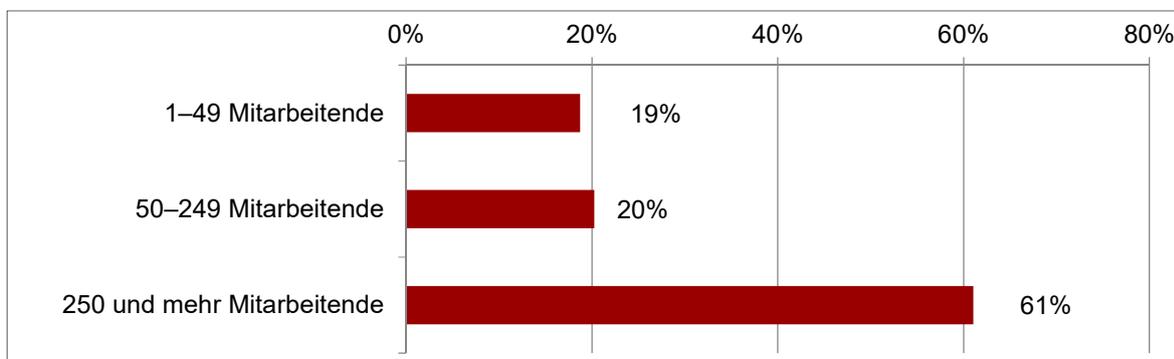
4.1 Charakteristika der Betriebe, die das S-Tool nutzen

Aus den Sekundärdaten von Gesundheitsförderung Schweiz geht hervor, dass zwischen der Einführung von S-Tool Futuro (2012) bis April 2017 326 S-Tool-Befragungen durchgeführt wurden. Im Folgenden wird anhand dieser Daten sowie der Resultate der Projektleiterbefragung dargestellt, welche Charakteristika die Betriebe aufweisen, in denen das S-Tool eingesetzt wurde. Inwiefern diese Charakteristika auch darüber bestimmen, wie verbreitet das S-Tool je nach Betriebstyp eingesetzt wird, wurde in den qualitativen Erhebungen thematisiert – die Einschätzungen dazu ergänzen die quantitativen Auswertungen.

Betriebsgrösse

Aus **Abbildung 3** geht hervor, dass S-Tool Befragungen insgesamt zu knapp 40 Prozent in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU, gemäss SECO und europäischen Standards: Unternehmen mit weniger als 250 Angestellten) und rund 60% in Grossbetrieben mit 250 Mitarbeitenden und mehr durchgeführt wurden.¹³

Abbildung 3: S-Tool-Befragungen 2012 bis Frühjahr 2017, nach Betriebsgrösse



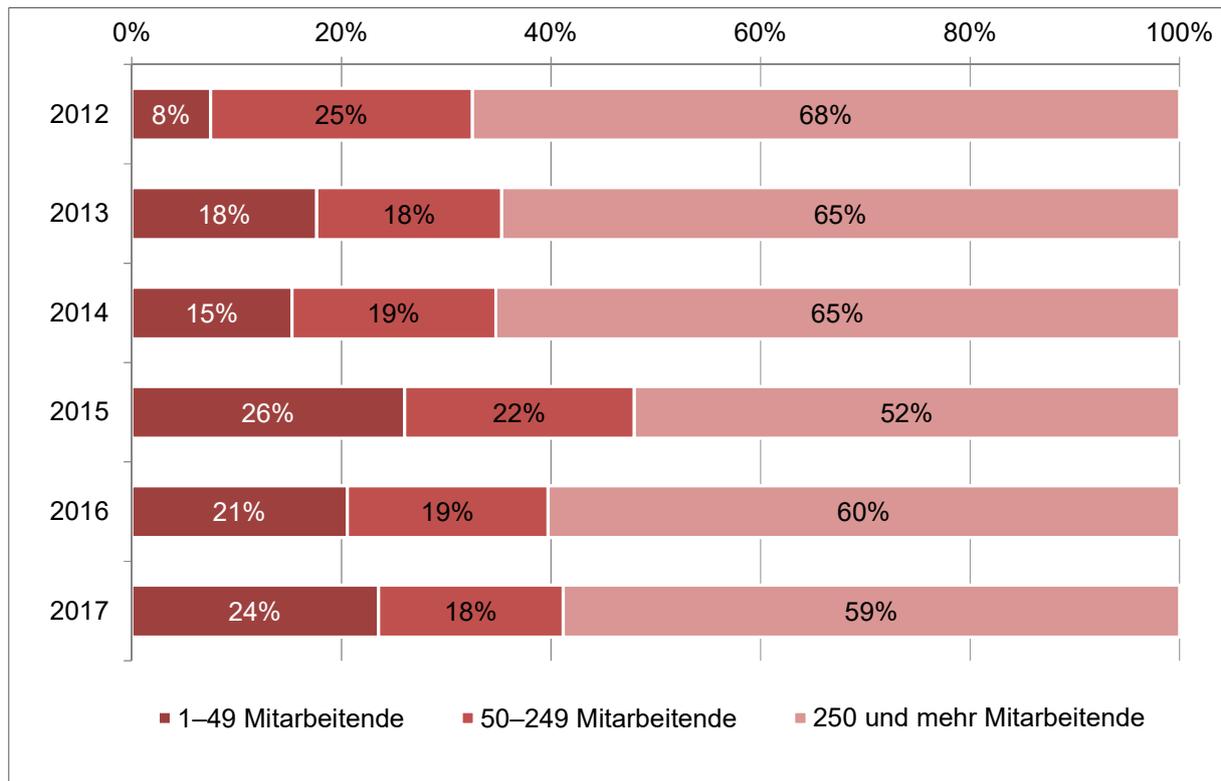
n = 326

Quelle: Sekundärdaten S-Tool Gesundheitsförderung Schweiz, Berechnungen BASS

Wie **Abbildung 4** zeigt, ist über den Zeitraum 2012 bis 2017 bezüglich Betriebsgrösse insofern ein leichter Trend festzustellen, als der Anteil Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden über die Zeit zugenommen hat, der Anteil Befragungen von Grossunternehmen hingegen in der Tendenz eher gesunken ist.

¹³ Die Verteilung der Betriebsgrösse in der Projektleitenden-Befragung (n=46) entsprach mit 20 Prozent Kleinunternehmen (< 50 Mitarbeitende), 22 Prozent mittleren Unternehmen (50 – 249 Mitarbeitende) und 59 Prozent Grossunternehmen (≥ 250 Mitarbeitende) beinahe vollständig der Verteilung aller Befragungen.

Abbildung 4: Anteil der Befragungen nach Betriebsgrösse, 2012–2017



n = 2012: 40; 2013: 51; 2014: 72; 2015: 73; 2016: 73; 2017: 17

Quelle: Sekundärdaten S-Tool Gesundheitsförderung Schweiz, Berechnungen BASS

Während Gesundheitsförderung Schweiz in der bisherigen Vertriebsstrategie aufgrund des grösseren Multiplikator-Effekts primär auf Betriebe mit mehr als 100 Mitarbeitenden fokussierte, zeigen die Daten, dass das S-Tool auch oft von kleineren Firmen eingesetzt wird. Die externen Beratenden äussern im Gruppengespräch die Einschätzung, dass sich das S-Tool auch gut für Kleinunternehmen eigne. Umgekehrt weisen sie darauf hin, dass es punkto Unternehmensgrösse auch Obergrenzen gibt, in denen das S-Tool mit vertretbarem Aufwand eingesetzt werden kann. Nicht nur das Einrichten und Durchführen, sondern insbesondere die Kommunikation der Ergebnisse sei umso herausfordernder, je grösser der Betrieb. Für Firmen mit mehreren Tausend Beschäftigten kämen daher eigentlich nur Teilbefragungen von spezifischen Unternehmensbereichen infrage. Obwohl das S-Tool ursprünglich als Mitarbeitenden-Befragung für ein Gesamtunternehmen konzipiert wurde, erstaunt es vor diesem Hintergrund nicht, dass das Instrument oft auch zu Schulungs- und Weiterbildungszwecken eingesetzt wird (vgl. Kap. 4.2).

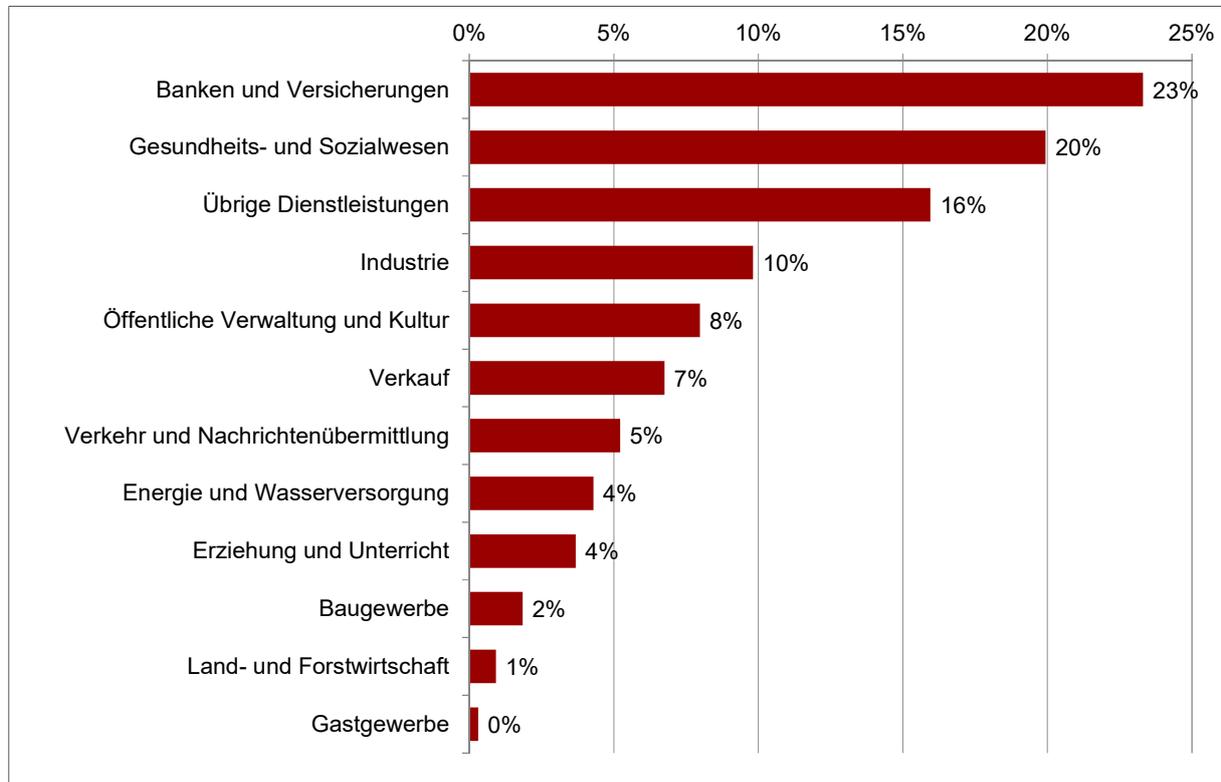
Branche

Das S-Tool wurde zwischen 2012 und April 2017 mehrheitlich in der Dienstleistungsbranche genutzt, wie die Analyse der Sekundärdaten zeigt (vgl. **Abbildung 5**). Gesundheits- und Sozialwesen sowie die Banken- und Versicherungsbranche gehören zu den Branchen, in denen das S-Tool am häufigsten eingesetzt wurde. Die Industrie ist mit 10 bzw. 13 Prozent der Befragungen im Mittelfeld vertreten, kaum genutzt wird das S-Tool vom Baugewerbe, der Land- und Forstwirtschaft sowie dem Gastgewerbe.

Diese Nutzungsmuster stimmen weitgehend mit der Vertriebsstrategie von Gesundheitsförderung Schweiz überein, wo man einerseits auf Branchen mit psychosozialen Risiken fokussiert (Dienstleis-

tungsbranchen, Industrie, Detailhandel, Gesundheitswesen), andererseits die Betriebsgrösse berücksichtigt. Letzteres erklärt auch, warum das S-Tool in der Gastronomie (wo ebenfalls stressbezogene und emotionale Belastungen zu vermuten sind) kaum genutzt wird: 85 Prozent der Gastronomiebetriebe haben gemäss Bundesamt für Statistik BFS weniger als 10 Angestellte (Quelle: Statistik der Unternehmensstruktur STATENT, 2015).

Abbildung 5: Anteil S-Tool-Befragungen 2012 bis April 2017, nach Branche

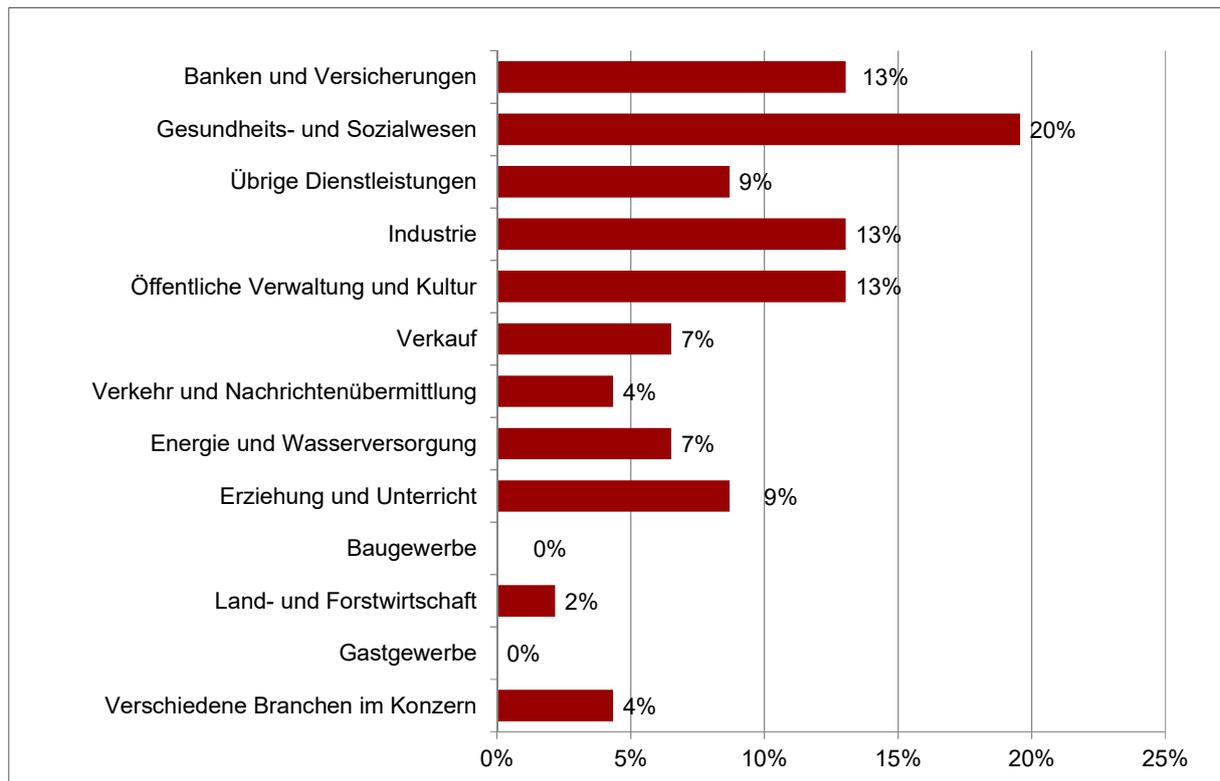


n = 326

Quelle: Sekundärdaten S-Tool Gesundheitsförderung Schweiz, Berechnungen BASS

In der **Abbildung 6** ist dargestellt, in welcher Branche die Teilnehmenden der Projektleitenden-Befragung zum Zeitpunkt der letzten Durchführung einer S-Tool-Befragung tätig waren (zum besseren Vergleich ist die Reihenfolge der Branchen gleich wie in der vorherigen Abbildung der Verteilung der Sekundärdaten). Die Ergebnisse zeigen, dass Branchen aus dem Dienstleistungssektor gut vertreten sind, daneben jedoch auch Projektleitende aus dem industriellen Sektor teilgenommen haben.

Abbildung 6: Verteilung der Branchen der Projektleitenden-Befragung



Frage: «In welcher Branche ist der Betrieb tätig, in dem Sie das S-Tool (letztmals) eingesetzt haben?»

n = 44

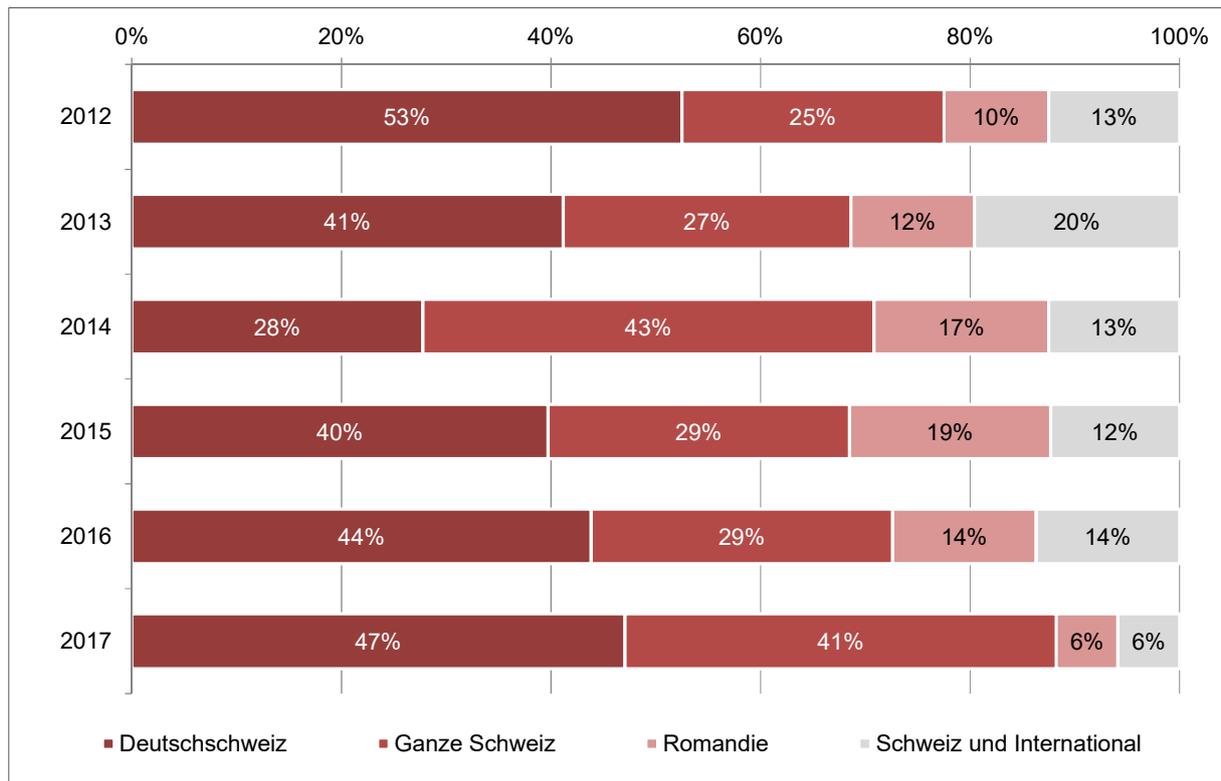
Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Region

Das S-Tool wird vorwiegend von Unternehmen aus der Deutschschweiz sowie in der Gesamtschweiz tätigen Betrieben genutzt (siehe **Abbildung 7**). Nach einem Rückgang bei der Deutschschweizer Kundschaft im Jahr 2014 liegt deren Anteil im laufenden Jahr (2017) wiederum bei fast 50 Prozent. In der Romandie werden deutlich weniger S-Tool Befragungen durchgeführt, dasselbe gilt für Firmen mit Vertretungen im In- und Ausland. Dies liegt u.a. daran, dass in der Romandie das potenzielle Kundensegment von vorneherein kleiner ist (rund 20% aller Unternehmen in der Schweiz¹⁴).

¹⁴ BFS-Statistik der Unternehmensstruktur STATENT, 2015

Abbildung 7: Nutzung des S-Tools nach Tätigkeitsregion, 2012 bis April 2017



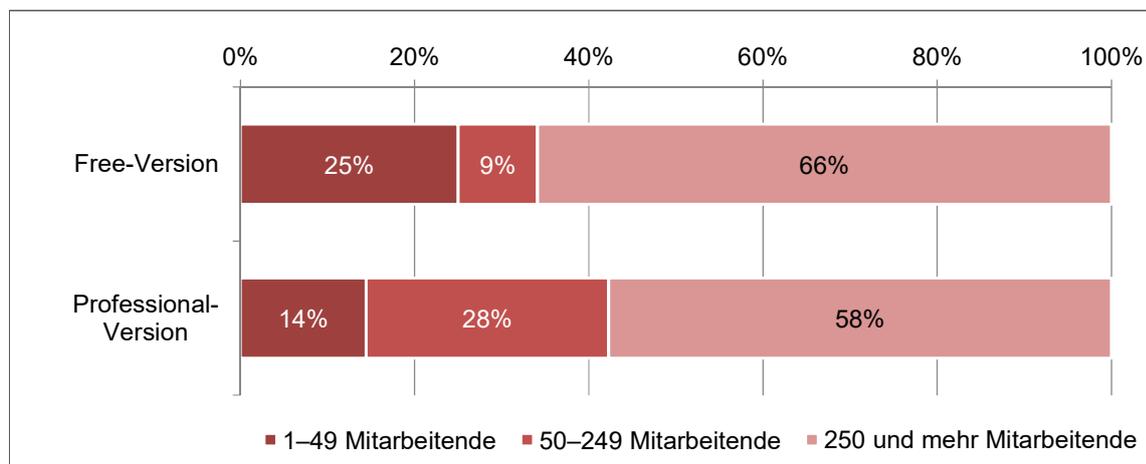
n = 2012: 40; 2013: 51; 2014: 72; 2015: 73; 2016: 73; 2017 (bis April): 17
 Quelle: Sekundärdaten S-Tool Gesundheitsförderung Schweiz, Berechnungen BASS

4.2 Modalitäten des S-Tool-Einsatzes

Versionen und Module

Die Analyse der Sekundärdaten zeigte, dass 60 Prozent der Befragungen (n = 326) mit der kostenpflichtigen Professional-Version durchgeführt wurden und 40 Prozent mit der kostenlosen Free-Version. Gesundheitsförderung Schweiz zielt – wie im Gruppengespräch mit den Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz erwähnt wird – grundsätzlich darauf ab, die Professional-Version zu stärken. Damit sollen die Grundkosten gedeckt werden können und es soll verhindert werden, dass Free-Nutzer auf Kosten der Professional-Nutzer profitieren (weitere Überlegungen zu Kosten siehe auch nächstes **Kapitel 4.3**). Die Analyse der gewählten Versionen nach Betriebsgrösse (siehe **Abbildung 8**) zeigt effektiv, dass es sich bei zwei Dritteln der «Free»-Nutzenden um Grossunternehmen handelt (bei Professional-Version nur um 58%), während sich mittelgrosse Unternehmen vergleichsweise häufiger auf das «Professional» stützen.

Abbildung 8: Version nach Betriebsgrösse



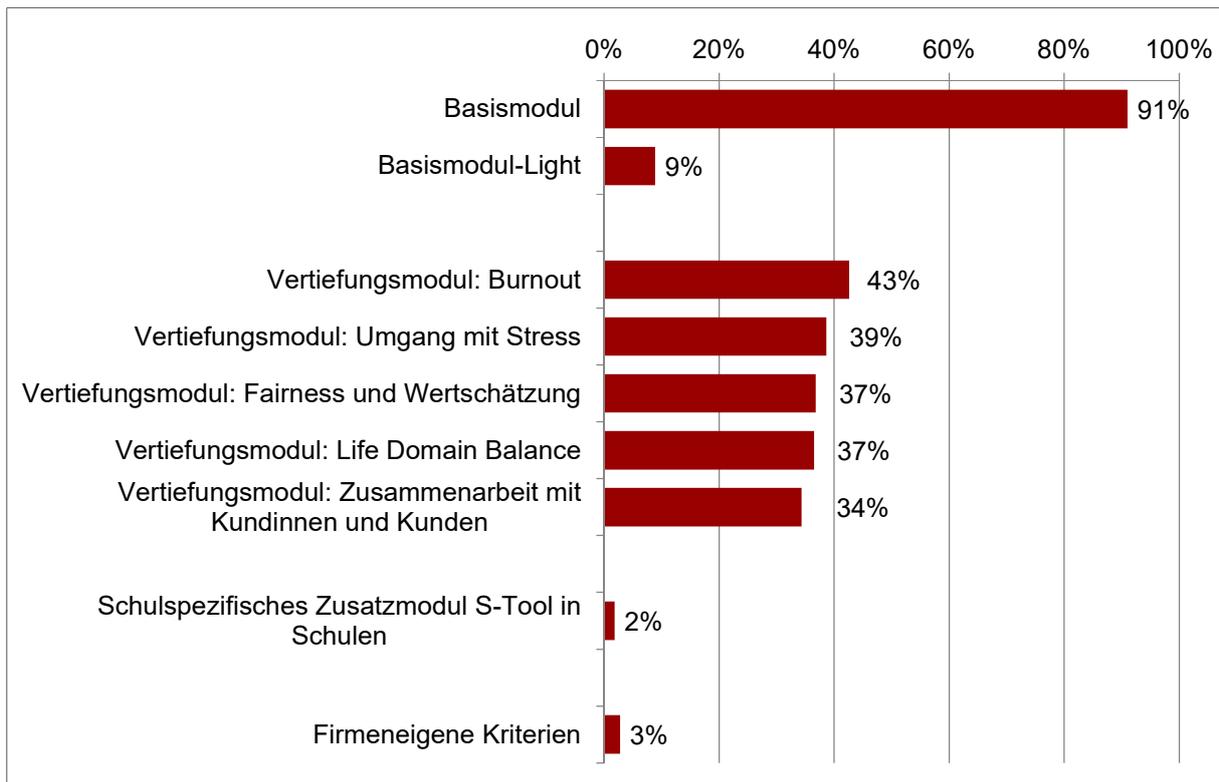
n = 132; 194

Quelle: Sekundärdaten S-Tool Gesundheitsförderung Schweiz, Berechnungen BASS

Grundlage beider Versionen (Free oder Professional) der Befragung ist das «Basismodul», welches Fragen zu den Themenbereichen «aufgabenbezogene Stressoren», «soziale Stressfaktoren» und «organisatorische Rahmenbedingungen», «Ressourcen und Stressbewältigung», «Einstellungen zur Arbeit» und «psychisches und psychosomatisches Befinden» umfasst. Seit dem Jahr 2012 können Betriebe alternativ die etwas kürzere Version des Basismodul-Light wählen, auf dem auch die Berechnung des Job-Stress-Indexes beruht (einen detaillierten Überblick über alle Skalen gibt die Abbildung 40 im Anhang Kapitel 9.2). Wie **Abbildung 9** zeigt, wurden 91 Prozent der Befragungen mit dem Basismodul und 9 Prozent mit dem Basismodul-Light durchgeführt.

Zum Basismodul können – ebenfalls sowohl bei der Free als auch der Professional-Version – wahlweise zu fünf Themen Vertiefungsmodule hinzu gewählt werden (siehe ebenfalls **Abbildung 9**). Wie aus den Sekundärdaten hervorgeht, wurden diese ungefähr zu gleichen Anteilen gewählt (in zwischen 34% und 43% der Befragungen). Das am häufigsten gewählte Vertiefungsmodul war «Burnout», das zweithäufigste «Umgang mit Stress». Sowohl das schulspezifische Zusatzmodul sowie die Möglichkeit der Ergänzung firmeneigener Kriterien und Fragen existieren erst seit ungefähr einem Jahr, weshalb auch der Anteil der Nutzung über die gesamte Zeitdauer seit 2012 noch verhältnismässig gering war.

Abbildung 9: Nutzung des S-Tools nach Modulen und eigenen Kriterien, 2012 bis April 2017

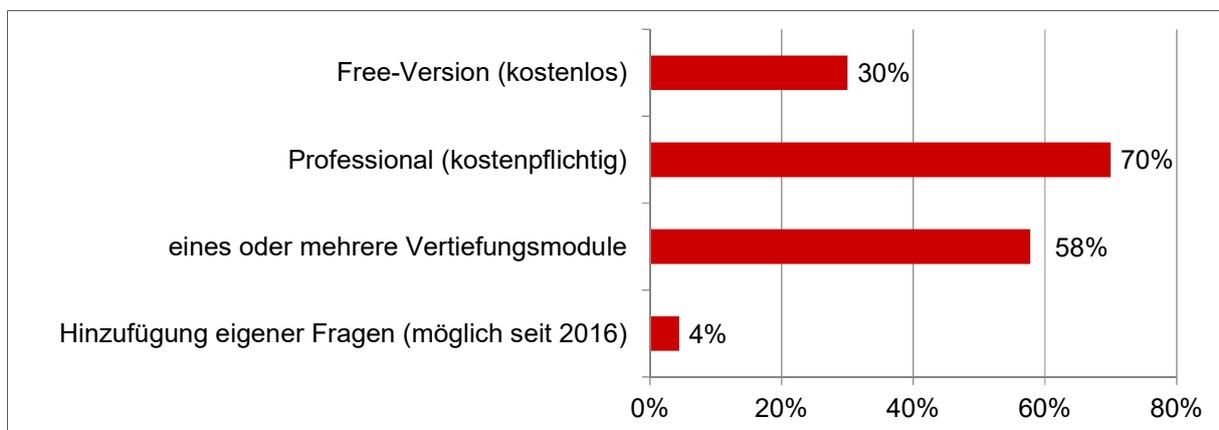


n = 326

Quelle: Sekundärdaten S-Tool Gesundheitsförderung Schweiz, Berechnungen BASS

Bei den Teilnehmenden der Projektleiterbefragung lag der Anteil der Nutzenden der kostenpflichtigen Professional-Version bei 70 Prozent (siehe **Abbildung 10**). Die Analyse der Projektleiterbefragung zeigt ausserdem, dass in nahezu 60 Prozent der Betriebe zusätzlich zum obligatorischen Basismodul auch Vertiefungsmodule in die Befragung aufgenommen wurden. Aus den Daten geht indes nicht hervor, ob die Vertiefungsmodule mit der Free-Version oder mit der Professional-Version kombiniert wurden.

Abbildung 10: Von Projektleitenden genutzte Versionen und Module (Mehrfachantworten möglich)



Frage: «Welche Version(en) / Module bzw. Möglichkeiten wurden beim Einsatz des S-Tools genutzt?» (Mehrfachantworten möglich); n = 40, 40, 45, 45

Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Form und Einsatzkontext

In der Projektleiterbefragung wurde erhoben, in welchem Kontext die S-Tool-Befragung im jeweiligen Unternehmen eingebettet war bzw. welche Personengruppen zur Befragung eingeladen wurden.

Tabelle 5 zeigt, dass die Nutzung im Rahmen einer Mitarbeitenden-Befragung (S-Tool alleine oder in Verbindung mit bereits bestehender Befragung) im Vordergrund steht. In der Erhebung wurde nicht zwischen Vollbefragung (aller Mitarbeitenden) und Teilbefragungen (z.B. einzelner Abteilungen) differenziert. Externe Beratende machen jedoch die Erfahrung, dass das S-Tool oft weniger als Vollerhebung genutzt wird, sondern häufiger als «diagnostisches» Instrument oder zur Vertiefung bestimmter Themen. Der punktuelle Einsatz des S-Tools erfolge eher bei Firmen, die bereits über eine eigene Personalbefragung verfügen, da eine zusätzliche Vollerhebung den Rahmen sprengen würde.

«Wir haben es auch oft gebraucht, wenn man schon weiss, dass ein Bereich kritisch ist. Dann setzt man ein vertiefendes umfassendes Instrument ein, um wirklich herauszufinden, was los ist. Dann ist es wirklich gut. Dann ist es eine gezielte Intervention mit diesem Tool. Macht Sinn. Aber für eine Vollbefragung, da muss wirklich viel Engagement und Motivation von den Führungskräften vorhanden sein.»

Eine nicht unerhebliche Nutzungskategorie ist auch der Einsatz des Instruments zu Schulungs- und Weiterbildungszwecken. Insgesamt 27 Prozent nutzen das S-Tool in diesem Kontext bei Mitarbeitenden, Führungskräften (siehe Tabelle 5) oder beiden. Nur selten stand die S-Tool-Befragung in Zusammenhang mit dem Label «Friendly Work Space», etwas häufiger wurde es im Kontext von BGM-Aktivitäten (Einführung BGM oder Überprüfung der Fortschritte) oder spezifisch zum Zweck des Stressmanagements eingesetzt (Kategorie «Anderes»).

Tabelle 5: Form und Kontext der ein- oder mehrmaligen Nutzung des S-Tools

| Der Einsatz des S-Tools erfolgte ... | Anteil |
|---|--------|
| ... in Form einer Mitarbeitenden-Befragung (des gesamten Betriebs oder eines Teils davon). | 56% |
| ... im Kontext einer Schulung / Weiterbildung von Führungskräften. | 24% |
| ... als Zusatz zu unserer regulären Mitarbeitenden-Befragung, welche wir regelmässig durchführen. | 22% |
| ... im Kontext einer Schulung / Weiterbildung von Mitarbeitenden. | 11% |
| ... im Kontext der Aktivitäten zur Erlangung des Labels Friendly Work Space. | 9% |
| Anderes | 16% |

Frage: «In welchem Kontext bzw. in welcher Form haben Sie das S-Tool eingesetzt?» (Mehrfachantworten möglich)
n = 45

Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

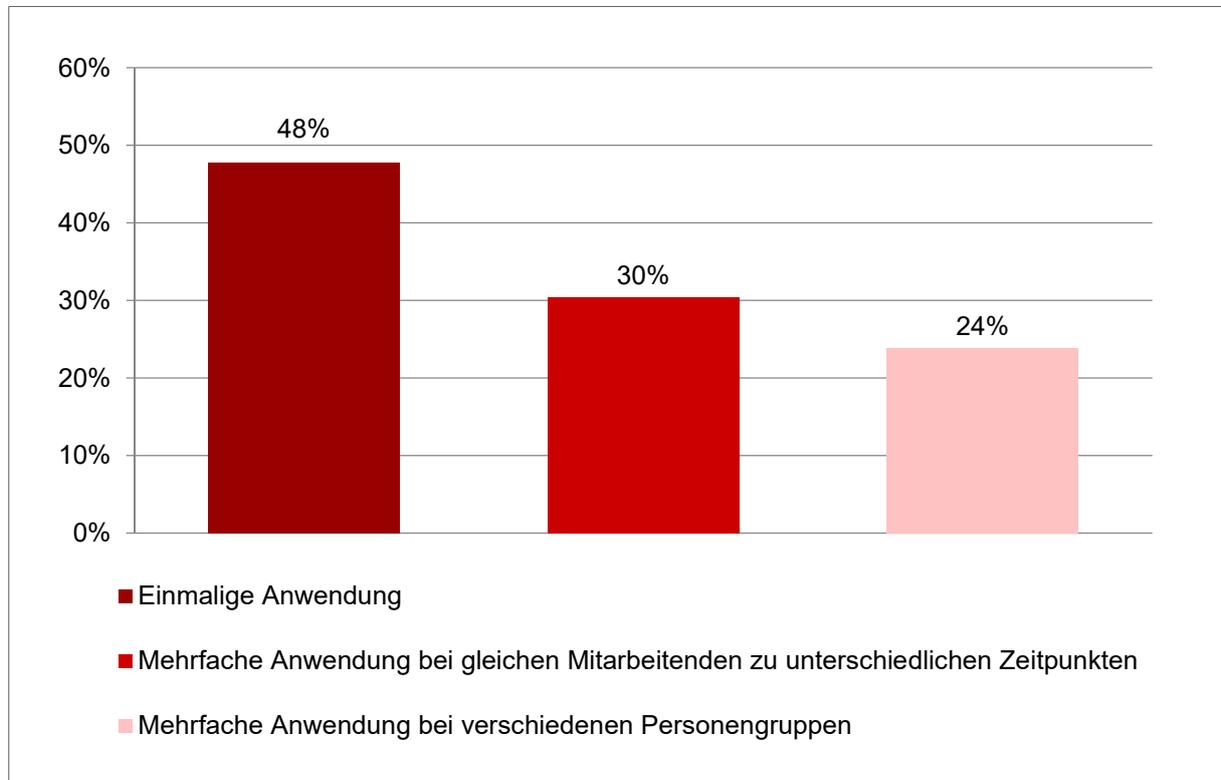
Wiederholter Einsatz des S-Tools

30 Prozent der befragten Projektleitenden haben die S-Tool-Befragung bereits mehrfach bei derselben Personengruppe durchgeführt, können also die Ergebnisse im Längsschnitt vergleichen (**Abbildung 11**). Ein Viertel der Befragten gibt an, das S-Tools bereits mehrmals bei verschiedenen Personengruppen eingesetzt zu haben. Insgesamt halten sich – was die Angaben aus der Projektleiterbefragung anbelangt – die Mehrfachanwender und die einmaligen S-Tool-Einsätze in etwa die Waage.

In den Zusatzkommentaren der Projektleiterbefragung wird verschiedentlich auf die Vorteile der mehrfachen Durchführung der S-Tool-Befragung verwiesen: «Veränderungen aufgrund von Intervention können sichtbar gemacht werden»; «Durch eine Befragung über mehrere Jahre bekommt man einen guten Überblick über das Stress-Erleben in den Arbeitsbereichen»; «Vergleichsmöglichkeit mit früheren Umfragen»; «Mehrfachmessungen und Follow-up». Gleichzeitig werden auch Schwierigkeiten angesprochen: So sei die Vergleichbarkeit nicht gegeben, wenn es zwischen den Befragungswellen Per-

sonalwechsel in den Teams gibt. Ausserdem beobachten externe Beratende, dass die Durchführung einer zweiten Welle zwar hilfreich sei, aber je nach Betrieb auch sehr aufwändig – nicht alle Firmen seien bereit, diese Investition zu tätigen.

Abbildung 11: Art und Häufigkeit der Anwendung gemäss Projektleitenden



Frage: «Haben Sie die S-Tool-Befragung einmal oder bereits mehrfach angewendet?» (Bei mehrfacher Anwendung waren Mehrfachantworten innerhalb dieser beiden Kategorien möglich); n = 46
Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Auch die einmalige Anwendung des S-Tools kann viel bewirken – von ihrer Kundschaft hören externe Beratende, dass die differenzierten Resultate es ermöglichen, genau hinzuschauen und den Gründen für Belastungen nachzugehen. Dabei kann – nach Meinung der externen Beratenden – eine Befragungswelle ausreichen, besonders wenn es darum geht, Vermutungen des HRs oder der Geschäftsleitung zu überprüfen und diese «Schwarz auf Weiss» bestätigt zu bekommen.

4.3 Warum das S-Tool eingesetzt wird – oder eben nicht

Auswahlprozess, Beweggründe und Erwartungen

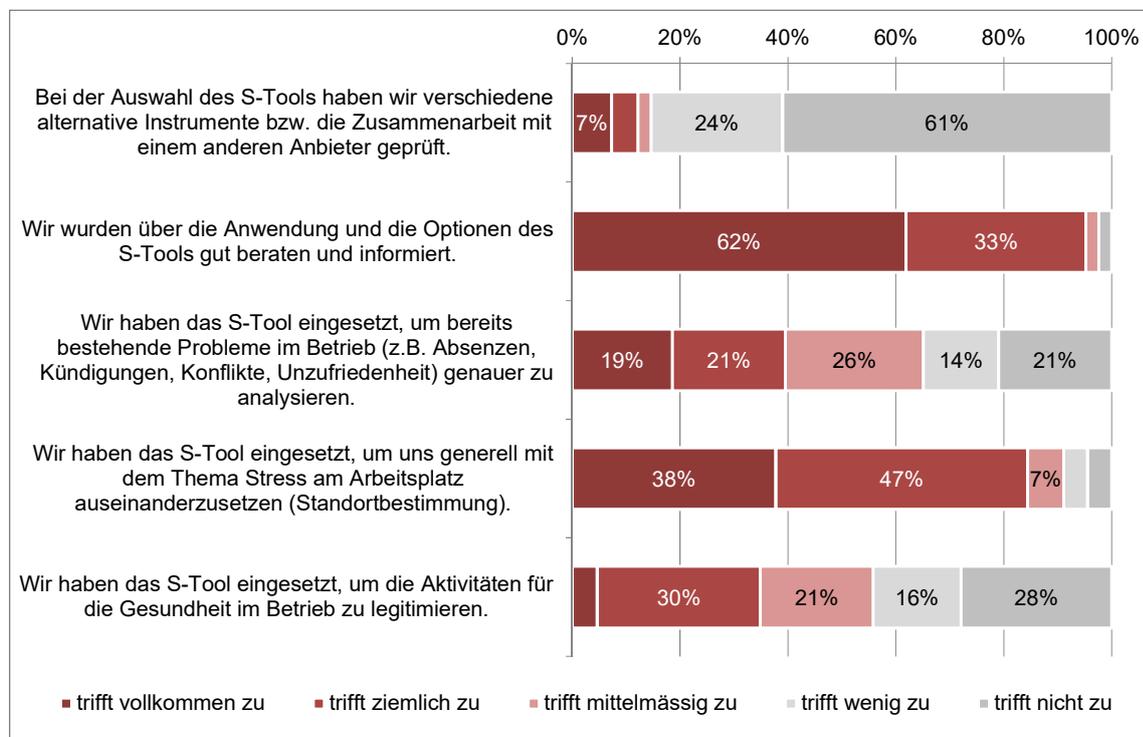
Wenn ein Betrieb in Erwägung zieht, das S-Tool (oder ein anderes Befragungsinstrument) einzusetzen, spielen Ziel und Zweck einer solchen Befragung eine wesentliche Rolle, aber auch Informationen zur Ausgestaltung und Anwendung des S-Tools. Beim Entscheid, welche Elemente des S-Tools eingesetzt werden sollen, sind dabei aufgrund des modularen Aufbau des Tools diverse Entscheidungen zu treffen (z.B. Free versus Professional, Basismodul oder Basismodul Light, Hinzunahme von Vertiefungsmodulen, Ergänzung eigener Fragen, Bedarf nach Zusatzauswertungen, Berechnung Job-Stress-Index (JSI)). Ist den Projektleitenden das S-Tool nicht bereits schon sehr gut bekannt (z.B. aus der eigenen Aus- oder Weiterbildung) ist es aufgrund der Fülle an Möglichkeiten unumgänglich, sich beraten zu lassen. Auf Seiten Gesundheitsförderung Schweiz berät sowohl das Team «Vertrieb», hauptsächlich jedoch das Team «Training & Support» bei diesbezüglichen Fragen. Die nicht kosten-

pflichtigen Beratungen finden primär per E-Mail oder telefonisch statt. Weiter bietet Gesundheitsförderung Schweiz kostenpflichtige Schulungen zum Aufbau des S-Tools sowie zur Planung und Durchführung einer S-Tool Befragung an. Alternativ haben Betriebe die Möglichkeit, externe Beratende hinzuzuziehen. Gesundheitsförderung Schweiz unterstützt bei der Suche nach externen Beratenden mit einer Beraterdatenbank. Die hier aufgeführten Beratenden haben alle eine entsprechende Schulung zur Durchführung einer S-Tool-Befragung absolviert.

Was die vorhandenen Informationen zum S-Tool betrifft, wurde im Gruppengespräch mit den externen Beratenden darauf verwiesen, dass sich auf dem Web für die zahlreichen zu treffenden Entscheidungsprozesse nur begrenzt Informationen finden lassen (z.B. Inhalte und Zusammensetzung der einzelnen Module, Grundlage zur Berechnung des Job-Stress-Indexes etc.). Aber nicht nur Betriebe wüssten oft zu wenig Bescheid, welche Möglichkeiten sie haben, die S-Tool-Befragung gemäss ihren Bedürfnissen und Interessen zusammenzustellen, auch externe Beratende weisen auf ihre eigenen Unsicherheiten hin, etwa hinsichtlich der Frage, wie sich der Benchmark zusammensetzt oder auf welchem Modul der JSI beruht. In Bezug auf die eingangs erwähnte Datenbank externer Beratender ist zu erwähnen, dass diese – zumindest im April 2017 – nicht auf dem neuesten Stand war (z.T. Beratende, die nicht mehr aktiv sind, z.T. fehlten Beratende), wie die Nutzung der Datenbank durch das Forschungsteam zur Suche nach Beratenden für ein Gruppengespräch ergab.

Wie **Abbildung 12** zeigt, fühlten sich zumindest die befragten Projektleitenden gut beraten und informiert, was den Einsatz und die Wahlmöglichkeiten des S-Tools betrifft (95% trifft vollkommen oder ziemlich zu). Dass nur ein geringer Anteil von ihnen (7% trifft vollkommen zu) überhaupt Alternativen zum S-Tool geprüft hat, mag auch daran liegen, dass das S-Tool vielfach genutzt wurde, um sich unternehmensintern spezifisch mit dem Thema Stress am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen.

Abbildung 12: Auswahlprozess und Gründe für den Einsatz des S-Tools



Frage: «Bitte geben Sie an, wie sehr folgende Aussagen zum Auswahlprozess und zu den Gründen für den (letzten) Einsatz des S-Tools zutreffen.»; n = 41; 42; 43; 45; 43

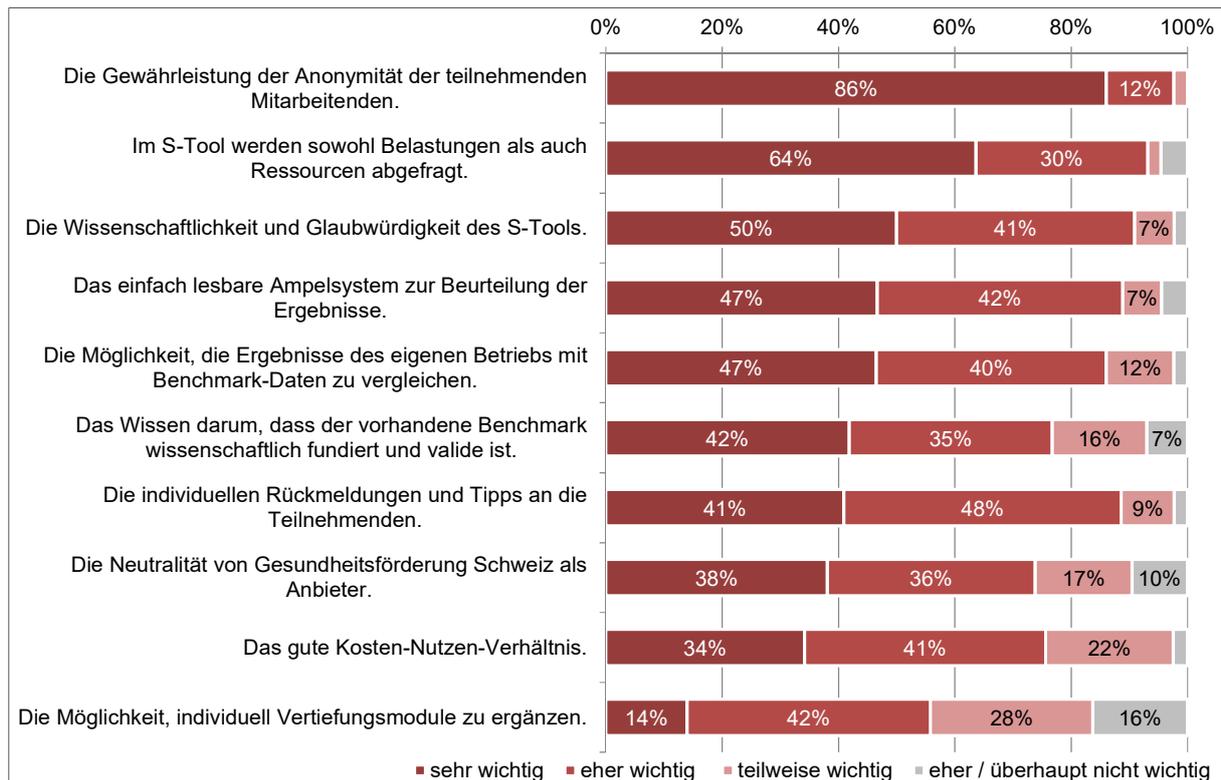
Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Gemäss den Informationen aus den Gruppengesprächen und Einzelinterviews ist es häufig so, dass entweder HR-Verantwortliche oder externe Beratende das S-Tool kennen und den Entscheidungsverantwortlichen einen entsprechenden Vorschlag machen. Da in den vergangenen Jahren vermehrt Arbeits- und Organisationspsycholog/innen in diesen Stellen arbeiten würden, sei dies sogar zunehmend der Fall. Je rund 40 Prozent der Befragten Projektleitenden hat das S-Tool eingesetzt, um bestehende Probleme genauer unter die Lupe zu nehmen und/oder BGM-Aktivitäten zu legitimieren.

Wie die befragten Projektleitenden verschiedene Kriterien in Bezug auf den Entscheid für den S-Tool-Einsatz gewichten, zeigt **Abbildung 13**.

Abbildung 13: Wichtigkeit ausgewählter Kriterien für den Einsatz des S-Tools



Frage: «Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht generell folgende Merkmale für die Auswahl und Anwendung des S-Tools?»
 n = 44; 43; 43; 44; 41; 43; 43; 42; 44; 45

Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Nahezu alle der vorgelegten Faktoren werden von einem hohen Anteil der Projektleitenden als sehr bis eher wichtig beurteilt. Zu den drei Merkmalen, die am stärksten gewichtet wurden, gehörten die Themen Datenschutz und Anonymität der teilnehmenden Mitarbeitenden, die Tatsache, dass das S-Tool sowohl Belastungen als auch Ressourcen abfragt sowie Wissenschaftlichkeit und Glaubwürdigkeit. Auch in den qualitativen Erhebungen sowie in ergänzenden Kommentaren zur Online-Befragung wurden diese Themen aufgegriffen:

■ **Anonymität und Datenschutz:** Einigkeit besteht darüber, dass die Gewährleistung der Anonymität von Mitarbeitenden ein absolut zentraler Faktor ist. In den Gruppengesprächen wurde darauf verwiesen, dass Mitarbeitende oft skeptisch seien, ob ihre Angaben wirklich vertraulich bleiben – teilweise trotz entsprechender Zusicherungen seitens der Firma und der externen Beratenden (vgl. dazu auch Kapitel 5.4). Dass Themen anonym angesprochen werden und alle sich äussern dürfen, wird nämlich

als zentrale Stärke des S-Tools gesehen: «Der Vorteil des S-Tools war schon, dass es ein externes Instrument ist und die Mitarbeitenden sich anonym äussern konnten».

■ **Sowohl Stressoren als auch Ressourcen:** Dass nebst Stressoren auch Ressourcen erhoben werden, wird als wichtiges Differenzierungsmerkmal des S-Tools gegenüber anderen Instrumenten gesehen. Dieser ganzheitliche Ansatz wird als wichtig und hilfreich empfunden, von der Kommunikation der Ergebnisse bis zur Konzeption von Massnahmen. Obwohl im Grundsatz darüber Einigkeit besteht, werden auch Kritikpunkte vorgebracht: so wird der Name des Tools als nicht ganz ideal empfunden – ob sich dies mit dem neuen Namen (FWS Job-Stress-Analysis) ändern werde, müsse sich erst noch weisen. Auch als Begriff scheint «Ressourcen» nicht für alle Nutzenden verständlich. Vereinzelt wird die im S-Tool vorgenommene «Schwarz-Weiss-Einteilung» von Stressoren und Ressourcen als etwas überholt angesehen (vgl. Kapitel 5.3).

■ **Wissenschaftlichkeit und Glaubwürdigkeit:** Die Wissenschaftlichkeit des S-Tools ist ein besonderer Vorteil, da bei negativen Ergebnissen gemeinhin die Befragungsinstrumente infrage gestellt werden. Genauso wichtig ist auch die Glaubwürdigkeit des S-Tools als wissenschaftliches und *neutrales* Instrument: Als externes Tool genieße es eine bessere Akzeptanz; Projektleitende schätzen die fundierte, unabhängige «Aussensicht» auf den Betrieb sowie den Benchmark als Vergleichsgrundlage. Während für Personalfachleute und BGM-Spezialisten Kriterien wie Wissenschaftlichkeit und fundierte Analysemöglichkeiten zentrale Argumente seien, welche für das S-Tool sprechen, gehen die Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz aber davon aus, dass diese Kriterien für andere Kundensegmente weniger zentral sind als z.B. die Länge der Befragung (vgl. Kapitel 5.2).

Wann und warum das S-Tool nicht eingesetzt wird

Aus welchen Gründen Betriebe, die zwar ein Interesse am S-Tool gezeigt haben, schlussendlich aber auf dessen Anwendung verzichten, wurde im Rahmen der vorliegenden Evaluation in den Gruppengesprächen mit den Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz und mit den externen Beratenden erhoben.

Situation in grösseren Firmen

Beim Entscheid für oder gegen das S-Tool sind gemäss den Aussagen aus dem Gruppengespräch mit den externen Beratenden je nach Betriebsgrösse unterschiedliche Faktoren relevant: Grössere Firmen verfügen zwar öfter über ein HR, welche sich in BGM-Themen auskennen und das S-Tool als wissenschaftlich fundiertes Instrument schätzen. Gleichzeitig seien es gerade solche Betriebe, die vielfach über eine eigene Mitarbeiterbefragung verfügen und diese auch regelmässig wiederholen. Entsprechend hoch sei die Hürde, das S-Tool zusätzlich einzusetzen oder gar auf das S-Tool umzusteigen. Das S-Tool eigne sich in diesen Firmen eher für den punktuellen Einsatz (evtl. nur bei einzelnen Abteilungen), etwa um spezifische Themen zu messen.

Situation in kleineren Firmen

Für kleinere Firmen, die noch keine Mitarbeiterbefragung haben, halten externe Beratende das S-Tool hingegen für eine gute Option. Angesichts des Aufwands für Vor- und Nachbereitung und der Komplexität des Instruments (Firmen sind angewiesen auf externe Unterstützung) stellt sich manchen aber die Frage, ob für KMU nicht andere, in der Anwendung und Interpretation einfachere Tools besser geeignet seien (z.B. KMU-vital). Da eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung unabhängig vom gewählten Instrument empfehlenswert sei und es letztlich auf den Umgang mit den Resultaten bzw. die Umsetzung von Massnahmen ankomme, sind sich die externen Beratenden insgesamt aber einig, dass

der Entscheid für oder gegen das S-Tool auch stark von Interessen abhängig ist und davon, wie eingehend die Auseinandersetzung mit dem Thema Stress erfolgen soll.

Inhaltliche Gründe

Weitere Punkte, die von Seiten externer Beratender als Hinderungsgründe genannt wurden, sind inhaltlicher Art: Die Fragen seien zu kompliziert, zu «wissenschaftlich» formuliert, für die Belegschaft nicht verständlich. Letzteres trifft eher in der Industrie und Produktion zu – da seien die Fragen zu anspruchsvoll, zumindest für einen Teil der Mitarbeitenden. Und weil man (bei einer Vollbefragung) ein Instrument benötige, das für die ganze Firma passt, würden in solchen Fällen eher andere Tools eingesetzt. Ein weiterer Faktor ist der Branchenvergleich, der häufig im Gesundheitswesen gefragt sei – man wolle sich mit der Konkurrenz vergleichen, nicht mit Banken und Versicherungen. Hier werde häufiger auf andere Tools ausgewichen.

Kosten

Schliesslich wird auch der Kostenfaktor angesprochen. Gemäss **Abbildung 13** oben ist dieses Kriterium wichtig für den Entscheid – für die einen im positiven (in der Projektleiterbefragung geben 75% der Befragten an, das gute Kosten-Nutzen-Verhältnis sei ein sehr oder eher wichtiger Grund für die Auswahl), für die anderen im negativen Sinne. 5.80 CHF pro teilnehmende Person schlage v.a. bei Grossunternehmen zu Buche, so ein Kommentar aus der Online-Befragung. Verschiedentlich werden auch die Zusatzkosten für detailliertere Auswertungen bemängelt – weniger aus Kostengründen, sondern eher aufgrund der kommunikativen Ebene: *«Dass Kosten für jede zusätzliche Dienstleistung verrechnet werden, hat einen eher negativen Beigeschmack, obwohl es insgesamt nicht so teuer ist.»* Für Kundinnen und Kunden sei wichtig, dass sie die Gesamtkosten überschauen können – was den Tarif selber betrifft, haben externe Beratende aber noch kaum je negatives Feedback vernommen.

4.4 Zwischenfazit Teil I

■ **Betriebsgrössen und Branchen:** Das S-Tool wird am häufigsten in Grossbetrieben eingesetzt: 60 Prozent der analysierten Befragungen wurden in Betrieben mit mehr als 250 Mitarbeitenden durchgeführt. Wie die Daten zeigen, eignet sich das S-Tool jedoch auch gut für kleinere und mittlere Unternehmen (40% der analysierten Befragungen). Kleinbetriebe mit weniger als 50 Mitarbeitenden sind dabei ebenso häufig vertreten wie mittlere Betriebe mit 50 bis 249 Mitarbeitenden. Seit 2012 ist sogar ein leichter Trend der Zunahme beim Einsatz in KMUs zu verzeichnen. Das S-Tool wird v.a. in der Dienstleistungsbranche genutzt, seltener in der Industrie und kaum in Bau- und Gastgewerbe.

■ **Versionen und Module:** Insgesamt wurde deutlich häufiger die kostenpflichtige Professional-Version (60% der Befragungen) im Gegensatz zur Free-Version des S-Tools (40% der Befragungen) verwendet. Unterscheidet man den Einsatz der Versionen nach Betriebsgrösse zeigt sich, dass mittlere Unternehmen überdurchschnittlich häufig die Professional-Version wählen. Unter den fünf zur Auswahl stehenden Vertiefungsmodulen ist das Modul «Burnout» mit 43 Prozent das am häufigsten gewählte Modul. Auch das am wenigsten häufig gewählte Modul «Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden» wurde jedoch noch in 34 Prozent der Befragungen hinzugenommen.

■ **Form, Einsatzkontext und Mehrfachanwendungen:** Gemäss der Projektleiterbefragung erfolgte in mehr als der Hälfte (56%) der Befragungen der Einsatz des S-Tools in Form einer Mitarbeitenden-Befragung (Voll- oder Teilbefragung, als Personalbefragung oder ergänzend zu einer bestehenden Erhebung). In Grossbetrieben (ca. ab 1'000 oder 1'500 Angestellten) wird teilweise eine Vollbefragung als zu aufwändig erachtet – in diesen Fällen bieten sich Teilbefragungen an. Eine grösser als erwartete Nutzungskategorie ist der Einsatz des Instruments zu Schulungs- und Weiterbildungszwecken von

Führungskräften oder von Mitarbeitenden (gemäss Projektleiterbefragung 27% der Befragungen). Etwa die Hälfte der Teilnehmenden der Projektleiterbefragung hatte das S-Tool bis anhin erst einmalig eingesetzt. 30 Prozent der befragten Projektleitenden haben die S-Tool-Befragung bereits mehrfach bei derselben Personengruppe durchgeführt, können also die Ergebnisse im Zeitvergleich analysieren. Gegen eine Wiederholung sprechen gemäss qualitativer Ergebnisse Aufwand und Kosten oder teilweise Veränderungen in der Teamzusammensetzung. 24 Prozent der befragten Projektleitenden haben das S-Tool bereits mehrfach, aber bei verschiedenen Personengruppen (z.B. bei jeweils anderen Abteilungen oder in Führungsschulungen) und dementsprechend ohne Zeitvergleich angewendet.

■ **Auswahlprozess und Beweggründe für den Einsatz des S-Tools:** Was den Einsatz und die Wahlmöglichkeiten des S-Tools betrifft, fühlten sich die befragten Projektleitenden von Gesundheitsförderung Schweiz oder den externen Beratenden gut informiert und beraten und (62% trifft vollkommen zu, 33% trifft ziemlich zu). Am häufigsten wurde das S-Tool für eine generelle Auseinandersetzung mit dem Thema Stress am Arbeitsplatz im Sinne einer Standortbefragung eingesetzt (38% trifft vollkommen zu, 47% trifft ziemlich zu). Weniger häufig erfolgte der Einsatz mit dem Ziel, bereits bestehende Probleme genauer zu analysieren oder um BGM-Aktivitäten zu legitimieren (insgesamt rund 40% trifft vollkommen oder ziemlich zu). Die wichtigsten Argumente für den Einsatz des S-Tools sind erstens die Gewährleistung der Anonymität der Mitarbeitenden (86% sehr wichtig). Zweitens erachten es die Projektleitenden als zentral, dass nebst Stressoren auch Ressourcen erhoben werden (64% sehr wichtig). Die Bedeutung der folgenden drei Punkte wurde etwa gleich eingeschätzt: die Wissenschaftlichkeit und Glaubwürdigkeit des Instruments (50% sehr wichtig), das einfach lesbare Ampelsystem (47% sehr wichtig) sowie die Möglichkeit des Benchmark-Vergleichs (47% sehr wichtig). Am wenigsten wichtig waren das gute Kosten-Nutzen-Verhältnis (34% sehr wichtig) sowie die Möglichkeit der Ergänzung von Vertiefungsmodulen (14% sehr wichtig).

■ **Gründe gegen den Einsatz des S-Tools:** Gründe, warum sich Unternehmen gegen das S-Tool entscheiden, haben teilweise mit der Unternehmensgrösse zu tun (Zeitaufwand nebst bestehender Personalbefragung, Aufwand für BGM-unerfahrene KMUs), sind bisweilen auch inhaltlicher Natur (Komplexität, Verständlichkeit) oder ein solcher Entscheid erfolgt aufgrund von Kostenüberlegungen. Insgesamt gilt aber, dass der Entscheid für oder gegen eine S-Tool-Befragung von einem Zusammenspiel mehrerer Faktoren abhängig ist.

Empfehlungen

■ **Bessere Übersicht über Bestandteile, Möglichkeiten und Grundlagen des S-Tools:** Aufgrund des modularen Aufbau des S-Tools müssen Betriebe im Auswahlprozess diverse Entscheidungen treffen (z.B. Free versus Professional, Basismodul oder Basismodul Light, Hinzunahme von Vertiefungsmodulen, Ergänzung eigener Fragen, Bedarf nach Zusatzauswertungen, Berechnung Job-Stress-Index (JSI)). Externe Beratende weisen darauf hin, dass von Seiten Gesundheitsförderung Schweiz nur begrenzt Informationsmaterial zur Verfügung gestellt wird, welches eine gute Übersicht über Bestandteile, Möglichkeiten und Grundlagen des S-Tools gibt. Neben den diversen Bestandteilen ist es zudem wichtig, dass Betriebe die verschiedenen Möglichkeiten kennen, wie das S-Tool eingesetzt werden kann (Mitarbeitenden-Befragung, «Fiebermesser» für einzelne Abteilungen, Schulungen und Weiterbildungen). So zeigte sich in den Ergebnissen der Projektleiterbefragung, dass das S-Tool – neben dem Einsatz als Mitarbeitenden-Befragung – häufiger als bei der ursprünglichen Konzeption gedacht auch beispielsweise zu Schulungs- und Weiterbildungszwecken oder als «Fiebermesser» für einzelne Abteilungen eingesetzt wird.

Auch die Beratenden selber weisen auf gewisse Unsicherheiten hin, die sie haben (z.B. Daten-

grundlagen für Benchmark und JSI). Eine Überarbeitung der vorhandenen Informationen (auf dem Web sowie an Dokumentationen für die Beratenden) von Seiten Gesundheitsförderung Schweiz ist zu empfehlen. Dabei wird die Herausforderung bestehen, die Vielfalt an Informationen möglichst einfach, übersichtlich und intuitiv verständlich darzustellen. Hierzu bieten sich verschiedene Möglichkeiten an (z.B. Video-Tutorials, interaktive Drag-and-Drop-Baukasten mit verschiedenen Modulen etc.). Gleichzeitig ist zu bedenken, dass eine zu grosse Transparenz bezüglich Inhalten, Skalen und Aufbau des S-Tools dazu führen könnte, dass andere Anbieter die Grundlagen der Stressbefragung zu eigenen Zwecken nutzen würden statt bei Kundinnen und Kunden die Verwendung des S-Tools zu fördern.

Schliesslich wird in diesem Kontext ebenfalls empfohlen, die Datenbank mit den Hinweisen auf die externen Beratenden regelmässig zu aktualisieren.

■ **Fokus auf Stärken:** Bei den Überlegungen zur Weiterentwicklung und Überarbeitung des S-Tools ist zu empfehlen, dass die von Seiten der Nutzenden als grosse Stärken des Tools erachteten Punkte erhalten bleiben. Dies sind insbesondere folgende: Anonymität und Datenschutz, Miteinbezug von sowohl Stressoren als auch Ressourcen, Wissenschaftlichkeit und Glaubwürdigkeit, einfach lesbares Ampelsystem sowie Benchmark.

■ **Stellenwert Free-Version überdenken:** Die Analyse der Nutzerdaten zeigt, dass – obwohl Gesundheitsförderung Schweiz eine stärkere Nutzung der Professional-Version intendiert – die Free-Version relativ häufig genutzt wird, auch von Grossbetrieben. Inwiefern dies primär mit den Kosten der Professional-Version zu tun hat, ist aufgrund der Evaluationsergebnisse nicht abschliessend zu beurteilen. Grundsätzlich wird von den befragten Projektleitenden das Kosten-Nutzen-Verhältnis als gut beurteilt und auch von Seiten externer Beratender werden die Kosten grundsätzlich als nicht zu hoch eingestuft. Allerdings wird vereinzelt darauf hingewiesen, dass gerade bei Grossbetrieben der pro teilnehmende Person verrechnete Betrag mit der Menge an Mitarbeitenden schnell ins Geld geht. In Bezug auf kostenpflichtige Zusatzauswertungen wurde eingebracht, dass nicht die Kosten an sich zu hoch sind, sondern teilweise ein Unbehagen darüber entsteht, dass Betriebe «erneut» etwas zahlen müssen. Möglicherweise geht es sowohl bei den Kosten für jede einzelne teilnehmende Person als auch bei den Zusatzkosten für weitere Auswertungen nicht um zu hohe Gesamtkosten an sich, sondern um die Menge an «Einzelzahlungen». Jedenfalls legen die Ergebnisse der Evaluation nahe, dass die hohe Bedeutsamkeit der Free-Version für die Betriebe inkl. das damit verbundene Thema der Kosten- und Preisstruktur in die Überlegungen zur Weiterentwicklung des S-Tools mit einfließen sollte.

■ **Kleinere Unternehmen ebenfalls in den Fokus nehmen:** Während die Vertriebsaktivitäten von Gesundheitsförderung Schweiz bis anhin eher auf mittlere und grössere Betriebe mit mehr als 100 Mitarbeitenden fokussierten, zeigen die Ergebnisse, dass auch kleinere Unternehmen das S-Tool relativ oft nutzen. Angesichts der Bedeutsamkeit dieser Unternehmen für die Schweizer Volkswirtschaft empfiehlt es sich zu überprüfen, ob auch kleinere Betriebe stärker in den Fokus der Aktivitäten rücken sollen. Möglicherweise lässt sich eine Strategie des «sowohl – als auch» entwickeln, welche verschiedenen Anspruchsgruppen gleichzeitig gerecht werden kann.

5 Ergebnisse Teil II: Ausgestaltung des S-Tools und der begleitenden Dienstleistungen

In diesem Kapitel geht es darum, wie die Ausgestaltung des S-Tools sowie die begleitenden Dienstleistungen rund um das S-Tool von den verschiedenen befragten Seiten beurteilt werden. So stellt sich die Frage, wie der Zugang zum S-Tool und die ersten Vorbereitungsarbeiten – wie beispielsweise Testen und Anlegen der Befragung – bewertet werden. Wie werden der modulare Aufbau und die Benutzerfreundlichkeit der Gestaltung beurteilt? Als wie nützlich werden die Standardauswertungen des S-Tools sowie die persönlichen Feedbacks eingeschätzt? Halten Projektleitende und Mitarbeitende den Datenschutz für gewährleistet und die Anonymität ihrer Antworten für ausreichend geschützt? Wie werden Dienstleistungen wie Beratung, Schulungen und Sonderauswertungen beurteilt?

5.1 Zugang zum S-Tool

Nachfolgend wird berichtet, wie der erste Zugang zum S-Tool und die Handhabbarkeit der notwendigen Vorbereitungsarbeiten beurteilt werden. Zur Einbettung der Ergebnisse zuerst jedoch einige Hintergrundinformationen.

Hintergrundinformationen

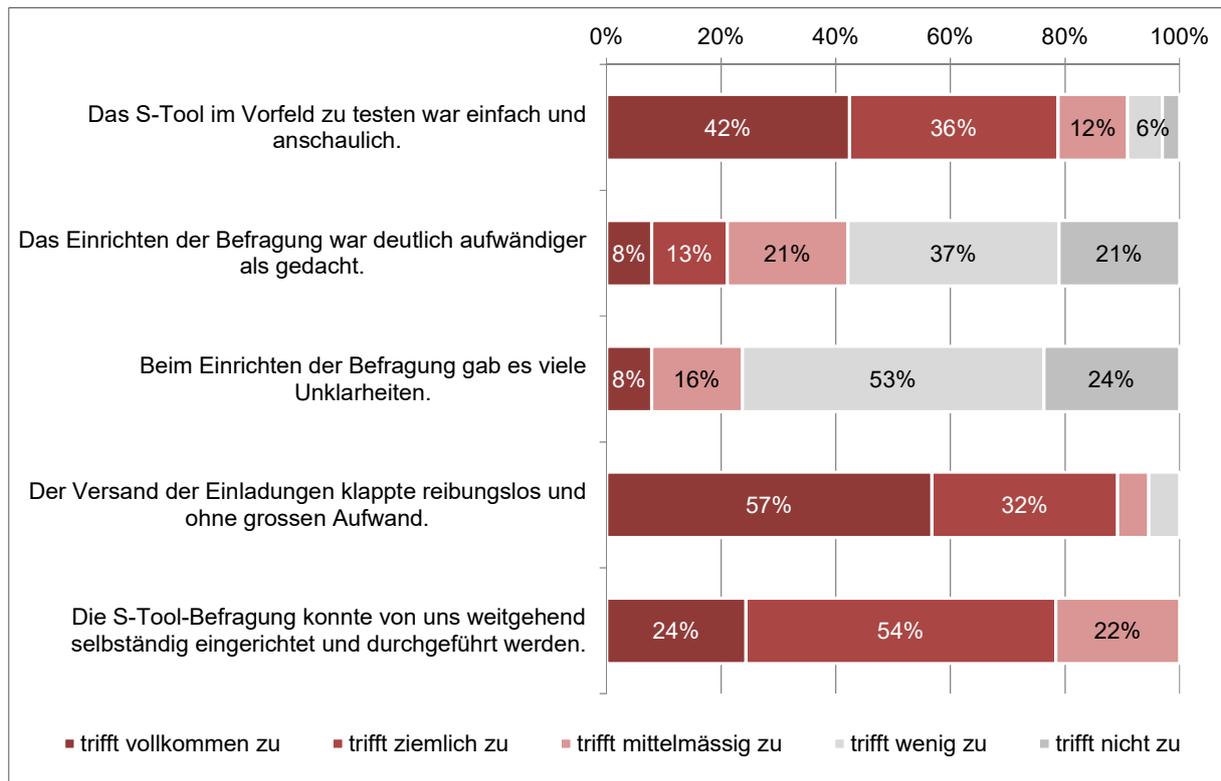
Wer das S-Tool testen möchte oder sich bereits zu dessen Einsatz entschieden hat, kann sich einfach im Tool registrieren. Alle Inhalte sind dann frei zugänglich mit Ausnahme der Funktionen, die für das Einrichten einer Befragung dienen. Will ein Projektleiter eine Befragung einrichten, muss er/sie sich bei Gesundheitsförderung Schweiz mit einem entsprechenden Bestellformular melden. Dabei ist auch eine Checkliste auszufüllen, mit der ermittelt werden soll, ob das Unternehmen «reif» zur Durchführung einer Befragung ist. Konkret werden Fragen danach gestellt, ob im Betrieb Bereitschaft und personelle Ressourcen für «Planung und Ressourcen», «Interpretation und Schlussfolgerungen», «Information und Transparenz» im Zusammenhang mit der Durchführung der S-Tool-Befragung vorhanden sind (zu «S-Tool-Reife» siehe Kapitel 6.1). Gesundheitsförderung Schweiz überprüft die Bestellung und vergibt den Zugang zum S-Tool.

Hat die Projektleitung sich auf der S-Tool Plattform registriert, findet sie dort weitere Informationen mit Beispielergebnissen und Informationen zum Anlegen der Befragung. Zum Einrichten einer konkreten Befragung muss das Organigramm des Betriebs eingegeben werden. Dies ist die Grundlage zur Auswertung nach verschiedenen Abteilungen und Teams. Weiter sind über die S-Tool Plattform die Module auszuwählen und ausserdem kann die Befragung getestet werden. Zum Zeitpunkt der definitiven Befragung kann die Projektleitung den Befragungscode zusammen mit einer Anleitung herunterladen und an alle teilnehmenden Mitarbeitenden senden oder ausdrucken und abgeben. Aus Datenschutzgründen erhalten die eingeladenen Mitarbeitenden mit dem Einladungsschreiben nicht einfach einen Link, der sie automatisch einloggt, sondern müssen sich zuerst mit einem selbst gewählten Passwort und einer E-Mail-Adresse (die nicht diejenige beim Arbeitgeber sein muss) registrieren. Sie erhalten den Aktivierungslink dann auf die angegebene E-Mail-Adresse zugeschickt. Ebenfalls über die Plattform kann die Projektleitung den Rücklauf überprüfen. Dabei ist nur sichtbar, wie viele Personen teilgenommen haben, nicht aber, wer teilgenommen hat. Falls zum Zeitpunkt des Abschlusses der Befragung 10 oder mehr Personen pro Abteilung/Team ausgefüllt haben, ist für diese Gruppe eine separate Auswertung verfügbar, ansonsten wird mit der nächsthöheren Einheit verrechnet.

Einschätzungen der Befragten

Die Antworten der befragten Projektleitenden auf die verschiedenen Aussagen zu Testung, Einrichtung, Einladungsversand und Durchführung sind in der **Abbildung 14** dargestellt.

Abbildung 14: Organisation und Einrichtung der Befragung: Nutzerfreundlichkeit aus Projektleitersicht



Frage: «Inwiefern treffen folgende Aussagen auf die (letztmalige) Einrichtung und Anwendung des S-Tools in Ihrem Betrieb zu?»

n = 33; 38; 38; 37; 37

Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Die Ergebnisse zeigen eine grosse Zufriedenheit mit Testung und Einladungsversand. Weiter sind die Projektleitenden der Ansicht, dass das Tool ihnen erlaubte, die Befragung weitgehend selbständig einzurichten und durchzuführen. Aufwändiger als gedacht war für viele Projektleitende (für 42% traf dies vollständig, ziemlich oder mittelmässig zu) das Einrichten zu Beginn der Befragung. Knapp ein Viertel (24% vollständige oder mittelmässige Zustimmung) der Projektleitenden gab zudem an, dass es beim Einrichten der Befragung viele Unklarheiten gab. Diese Beurteilung deckt sich mit der von Gesundheitsförderung Schweiz und den externen Beratenden geäusserten Einschätzung, dass insbesondere das Anlegen des Organigramms kompliziert und aufwändig sei und die entsprechenden Prozesse auf der S-Tool Plattform einfacher gestaltet bzw. bessere Unterstützungshilfen angeboten werden sollten. Als Beispiel wurde die Möglichkeit von Video-Tutorials genannt.

Weitere Ideen können die in **Tabelle 6** aufgeführten kritischen Einzelaussagen geben. Dabei ist anzumerken, dass hier – mit dem Ziel, der Auftraggeberin insbesondere das Optimierungspotential aufzuzeigen – ausschliesslich kritische Rückmeldungen aufgeführt wurden. Es gab jedoch auch Rückmeldungen von Projektleitenden, die explizit angaben, dass das Einrichten des Organigramms ohne Probleme möglich gewesen sei.

Tabelle 6: Einzelaussagen kritischen Inhalts

| Themen und Aussagen |
|---|
| Organigramm anlegen |
| Organigramm erstellen ist kompliziert, weil nicht mehr verschiebbar: Drag and drop wäre gut. |
| Wenn man beim Organigramm auf aktualisieren klickt, gehen alle Untergruppen automatisch auf, was unübersichtlich ist. |
| Plattform allgemein |
| Navigationsfeld auf Plattform ist nicht übersichtlich: schlecht ersichtliche Abgrenzung Teilnehmer/Anwender etc. |
| Registrationsseite aufteilen (Projektleiter / Teilnehmer) |
| Rücklaufbarometer automatisch im Tool einbauen, sodass ich mit einem Blick sehe, wieviel Prozent bereits ausgefüllt haben. |
| Einladungsschreiben |
| Infoschreiben für MA als Vorlage fehlt. |
| Wenn man eine Anleitung mitverschicken muss, wie man sich registriert, kann irgendetwas nicht ganz klar sein. |
| Anleitungsdokumentation als Download ist eine Schwäche. |
| Anleitung für Mitarbeitende war nicht kundenorientiert. War zu lange (1-2 Seiten) und kompliziert, hatte Rechtschreibfehler. Mehr als eine halbe Seite ist zu viel, maximal 5 wichtige Punkte nennen. |
| Registrierung Mitarbeitende |
| Befragungscode auf Anleitung für Registrierung noch besser hervorheben bzw. die ganze Registrierung vereinfachen, sodass nur noch der Code zugestellt wird. |
| Zugang/Einloggen aus meiner Sicht 2-3 Schritte zu viel. Als MA möchte ich einen Link klicken und drin sein. Nochmals registrieren wäre mir zu mühsam. |
| Registration Mitarbeiter sollte separate Seite sein: es passiert oft, dass sich ein MA als Firma registriert. |
| Das ganze Anmeldeprozedere ist wenig user-freundlich. |

Quellen: Gruppengespräch mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz, Gruppengespräch mit externen Beratern, Online-Befragung von Projektleitenden, Online-Befragung von Mitarbeitenden; eigene Darstellung BASS

In den beiden Gruppengesprächen mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz und externen Beratern wurde der Registrierungs-Prozess der Mitarbeitenden ebenfalls als aufwändig und optimierungsbedürftig eingeschätzt. Wie die kritischen Einzelaussagen aus der Befragung der Projektleitenden vermuten lassen (siehe obige **Tabelle 6**), wird möglicherweise nicht primär das Verfahren an sich als aufwändig beurteilt, sondern die mitgelieferten Erklärungen zum Vorgehen. Für diese Interpretation spricht, dass in der Online-Befragung der Mitarbeitenden mehrheitlich (93% vollkommen oder ziemlich) angegeben wurde, der Zugang zur Befragung und das Einloggen hätten gut funktioniert.

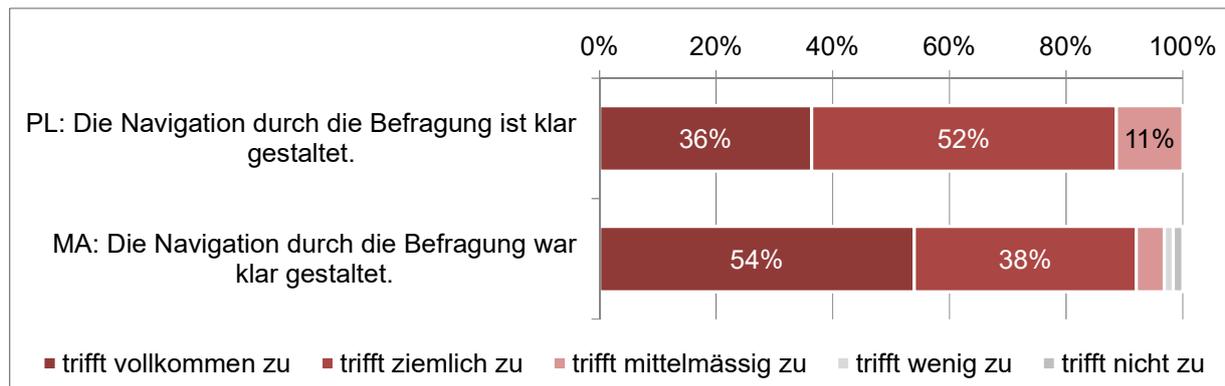
5.2 Gestaltung und Aufbau der Befragung

In diesem Abschnitt geht es um die Beurteilung von Navigation und visueller Gestaltung, um die Verständlichkeit der einzelnen Fragen sowie um den modularen Aufbau und um die Ausfülldauer der Befragung.

Navigation und visuelle Gestaltung

Die Verbesserung der «Usability» wird bereits im Rahmen des Projekts «S-Tool 2.0» vorangetrieben. Mit der visuellen Gestaltung und der Navigation durch die Befragung bzw. der Orientierung im Online-Tool sind die Nutzenden mehrheitlich zufrieden, wie **Abbildung 15** zeigt.

Abbildung 15: Einschätzungen von Projektleitenden und Mitarbeitenden zur Navigation



Frage an Projektleitende (PL): «Inwiefern treffen folgende Aussagen auf die (letztmalige) Einrichtung und Anwendung des S-Tools zu?»

Frage an Mitarbeitende (MA): «Benutzerfreundlichkeit des S-Tools: Bitte geben Sie an, wie stark folgende Aussagen zutreffen.»
n = 44; 63

Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quellen: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Online-Befragung von Mitarbeitenden 2017, Berechnungen BASS

Mehrere der interviewten Projektleitenden haben Ideen geäussert, wie man das Ausfüllen der Befragung für die Teilnehmenden noch erleichtern könnte – u.a. ins Tool eingebaute Erläuterungen und Begriffsbestimmungen, ggf. auch Infoboxen, die z.B. erklären, für wen konkret eine Beurteilung vorgenommen werden soll (Teamleitende, Mitarbeitende, Vorgesetzte).

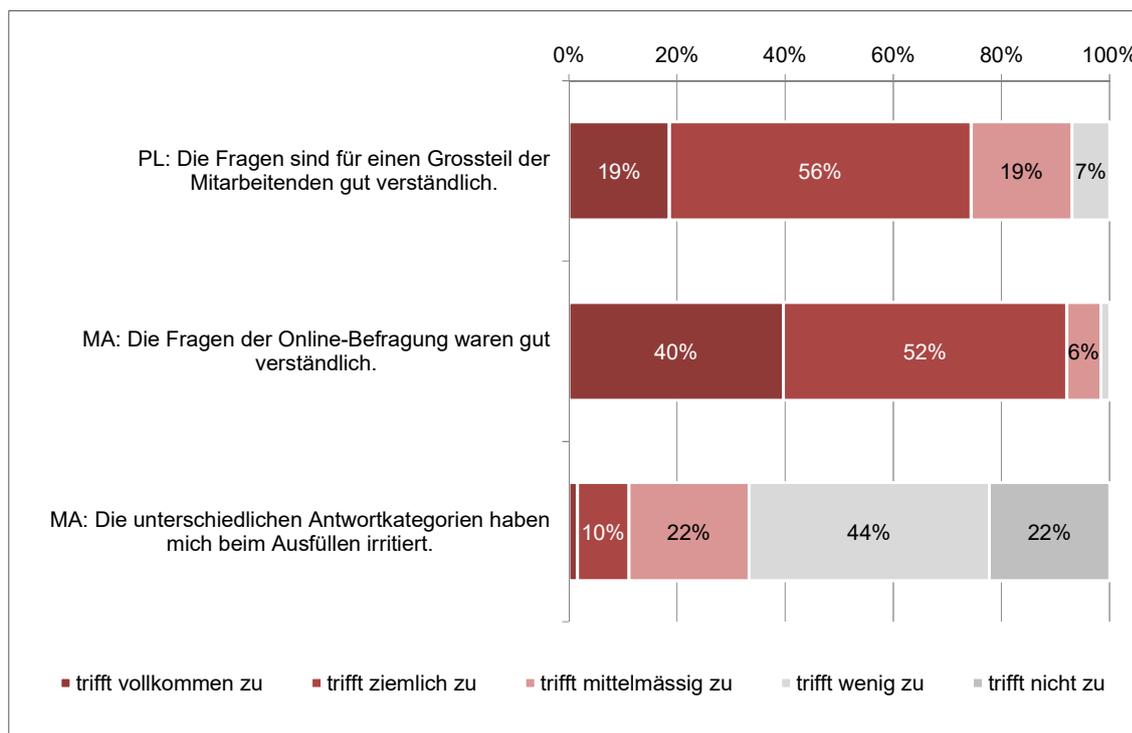
Verständlichkeit der Fragen und Antwortkategorien

In den Gruppengesprächen, Einzelinterviews und Kommentaren zu den Online-Befragungen wurden sehr unterschiedliche Auffassungen zur Verständlichkeit der S-Tool-Fragen vertreten. Wie bereits erwähnt, halten manche Betriebsverantwortliche die Formulierung der Fragen von vorneherein für zu kompliziert für ihre Angestellten und entscheiden sich für ein «einfacheres» Instrument (vgl. Kap. 4.3). Externe Beratende geben an, dass aufgrund vorhandener Sprachbarrieren teilweise tiefe Rückläufe resultierten. Zwar sei die Befragung mehrsprachig verfügbar, Personen mit tieferem Bildungsniveau würden die Fragen jedoch häufig dennoch kaum verstehen. Von Seiten einer zweisprachigen Person wurde angemerkt, in der italienischen Version gäbe es Unklarheiten aufgrund des schweizerischen Italienischs.

Die Teilnehmenden der beiden Online-Befragungen hielten die Fragen allerdings grösstenteils für verständlich, wie **Abbildung 16** zeigt. Dabei ist die Selbsteinschätzung der teilnehmenden Mitarbeitenden deutlich besser als diejenige der Projektleitenden, was allerdings mit einem Sample-Bias zu tun haben könnte.¹⁵

¹⁵ Mitarbeitende, welche keine Mühe hatten, die S-Tool-Befragung zu verstehen, dürften sich eher bereit erklärt haben, sich an der Evaluation zu beteiligen.

Abbildung 16: Einschätzungen von Projektleitenden und Mitarbeitenden zu Verständlichkeit



Frage an Projektleitende (PL): « Inwiefern treffen folgende Aussagen auf die (letztmalige) Einrichtung und Anwendung des S-Tools zu?»

Frage an Mitarbeitende (MA): «Benutzerfreundlichkeit des S-Tools: Bitte geben Sie an, wie stark folgende Aussagen zutreffen.»
n = 43; 63; 63

Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quellen: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Online-Befragung von Mitarbeitenden 2017, Berechnungen BASS

Trotz der generell guten Beurteilung wird durchaus Verbesserungspotenzial gesehen, was die Formulierungen betrifft. So wichtig das Kriterium «Wissenschaftlichkeit» ist: teilweise gebe es zwischen den psychologischen Konzepten und der Alltagssprache doch Differenzen, welche die Befragungsteilnehmenden verunsichern (etwa: Gibt es einen Unterschied zwischen Wut und Ärger, der für die Beantwortung der Frage relevant ist?), wie aus verschiedenen Quellen hervorgeht (Gruppengespräch mit externen Beratenden, Einzelinterviews mit Projektleitenden, offene Kommentare Projektleiter- sowie Mitarbeiterbefragung). Wenn es gelänge, das Tool sprachlich zu vereinfachen, ohne die Skalen zu verändern, würde dies sehr begrüsst.

In den Gruppengesprächen mit den Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz und den externen Beratenden wurde darauf hingewiesen, ausfüllende Mitarbeitende seien teilweise irritiert aufgrund der unterschiedlichen Antwortkategorien. So variieren pro inhaltliche Skala die Antwortskalen, indem sie unterschiedlich viele Abstufungen enthalten, unterschiedlich bezeichnet werden oder entweder mit dem positiven oder dem negativen Pol starten. Wie die **Abbildung 16** zeigt, gaben von den im Rahmen der Evaluation befragten Mitarbeitenden jedoch ausschliesslich 35 Prozent der Antwortenden an, die unterschiedlichen Antwortkategorien hätten sie – zumindest teilweise – irritiert. Einige Nutzende würden sich jedoch Freitextfelder für individuelle Kommentare wünschen.

Modularität und Ausfülldauer

Die S-Tool-Befragung ist modular aufgebaut, wobei als Grundlage zwingend entweder das Basismodul oder die etwas kürzere Version des Basismoduls Light gewählt werden muss. Ergänzend kann sowohl bei der «Free»- als auch bei der «Professional»-Version wahlweise eines oder mehrere der

fünf Vertiefungsmodule dazu genommen werden (siehe auch Kapitel 4.2). Seit rund einem Jahr können Betriebe zudem eigene Fragen ergänzen. Ebenfalls seit Neuerem gibt es für Schulen die Möglichkeit, die Befragung mit dem Spezialmodul «Schulen» zu ergänzen.¹⁶ Alle Module und Skalen auf einen Blick finden sich im Kapitel 9.2.

Was den Zeitbedarf anbelangt, dauert das Ausfüllen des Basismoduls Light gemäss Angaben auf dem Internet 12 Minuten¹⁷. Das Basismodul wird auf durchschnittlich 15–18 Minuten geschätzt. Die Dauer schwankt jedoch je nach sprachlicher Fähigkeit und IT-Affinität der Teilnehmenden. Werden zum Basismodul alle Vertiefungsmodule gewählt (was nicht empfohlen ist), gibt das Tool eine Ausfülldauer von 45 Minuten an. Im Gespräch mit den Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz wird von 15 bis 20 Minuten für das Basismodul und von 12 bis 15 Minuten für das Basismodul Light ausgegangen. Dass etwas mehr als die offiziell angegebene Zeit benötigt wird, wird auch von Seiten externer Beratender erwähnt. Werden zum Basismodul alle Vertiefungsmodule dazu gewählt, dauert das Ausfüllen etwa 45 bis 50 Minuten.

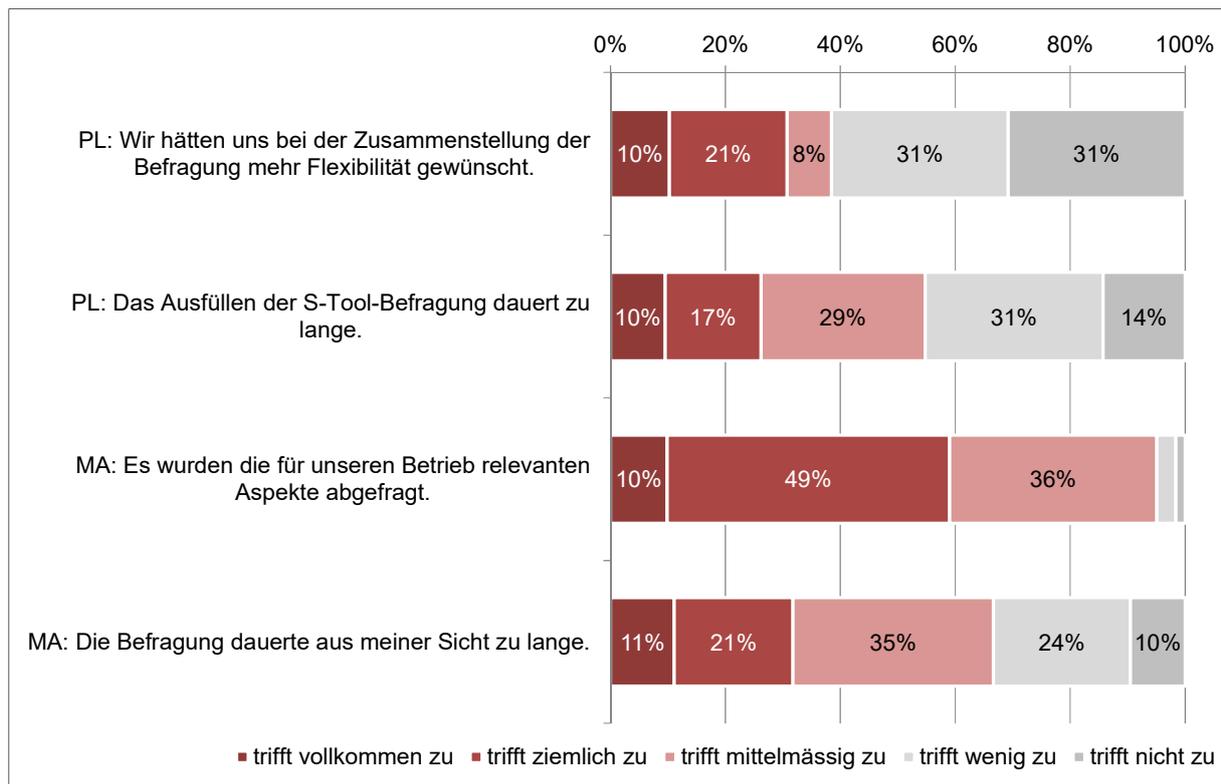
In der *Projektleiterbefragung* geben mehrere Befragte in der abschliessenden Frage nach Stärken und Schwächen an, dass die Modularität eine der grossen Stärken des S-Tools sei. Wie in der **Abbildung 17** sichtbar, geben jedoch auch knapp 40 Prozent der Projektleitenden an, dass sie sich bei der Zusammenstellung der Befragung eine noch grössere Flexibilität gewünscht hätten, um z.B. gewisse Inhalte des Basismoduls wegzulassen oder mit anderen Fragen zu ersetzen. Dabei spielen sowohl inhaltliche Überlegungen eine Rolle als auch die Frage, wie lange die Befragung dauern darf. Mehr als die Hälfte der Projektleitenden (55%) stimmt der Aussage «das Ausfüllen dauert zu lange» denn auch zumindest teilweise zu.

Was die befragten *Mitarbeitenden* anbelangt, hatten diese grösstenteils (95%) den Eindruck, dass die für ihren Betrieb relevanten Aspekte in der Befragung abgefragt worden seien (siehe drittes Item **Abbildung 17**). Das heisst, sie haben sich in der ihnen «vorgesehenen» Befragung, so wie diese konfiguriert war, wiedergefunden. Allerdings ist der Anteil derjenigen, welche die Ausfülldauer als zu lange erachten mit knapp 70 Prozent noch grösser als bei den Projektleitenden (siehe letztes Item **Abbildung 17**).

¹⁶ Evaluationsphase 2017, gemäss <https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/projekte/s-tool-in-schulen.html>; abgerufen am 16.09.2017

¹⁷ <https://www.fws-jobstressanalysis.ch/jsa>; abgerufen am 15.09.2017

Abbildung 17: Einschätzungen von Projektleitenden und Mitarbeitenden zu Modularität und Dauer



Frage an Projektleitende (PL): « Inwiefern treffen folgende Aussagen auf die (letztmalige) Einrichtung und Anwendung des S-Tools zu?»
 Frage an Mitarbeitende (MA): «Benutzerfreundlichkeit des S-Tools: Bitte geben Sie an, wie stark folgende Aussagen zutreffen.»
 n = 39; 61; 42; 63
 Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.
 Quellen: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Online-Befragung von Mitarbeitenden 2017, Berechnungen BASS

Spannungsfeld zwischen individuellem Wunschprogramm und ausgewogenem Gesamtpaket

Den Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz ist der Wunsch vieler Kundinnen und Kunden nach mehr Flexibilität bei der Zusammenstellung der Befragung bewusst. Grundsätzlich besteht dabei einhellig die Meinung, dass mehr Auswahlmöglichkeiten sehr wünschbar wären und die aktuell technisch bedingten Einschränkungen angepasst werden sollten. Kontrovers diskutiert wird hingegen, wie weit die Flexibilisierung gehen soll. Die Bandbreite der Vorschläge reicht von der zusätzlichen Auswahl einzelner Skalen aus Vertiefungsmodulen (zu einem nach wie vor zwingenden Basismodul) über die freie Auswahl einzelner Skalen bis hin zur Auswahl einzelner Fragen innerhalb von Skalen.

Es sind gemäss den Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz primär inhaltliche Überlegungen, die bei der Entwicklung des S-Tools dazu geführt haben, eine gewisse Auswahl an Skalen als «Basis-Paket» zu definieren, das zwingend bei einer Befragung eingesetzt werden muss. Dieses Paket umfasst ein Set an Ressourcen und Belastungen sowie Befindens- und Einstellungsfaktoren. Ziel ist, ein umfassendes Stress-Befragungsinstrument anzubieten, das den Betrieben die wichtigsten Parameter aufzeigt, bei denen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen anzusetzen ist. Weiter beinhaltet das Basismodul Light alle Skalen, mit denen der Job-Stress-Index (JSI) berechnet wird. Die Wahl des Basismoduls Light ist also Grundvoraussetzung, will ein Unternehmen den JSI für den

eigenen Betrieb berechnen lassen¹⁸ und so einen Vergleich haben mit dem jährlich von Gesundheitsförderung Schweiz errechneten JSI der Schweizer Erwerbsbevölkerung¹⁹. Die Möglichkeit der Berechnung des JSI für den eigenen Betrieb existiert allerdings noch nicht so lange, ist noch nicht so bekannt und wird nicht standardmässig von allen Betrieben in Anspruch genommen. Generell aber wird der JSI als übersichtlicher Indikator zum Vergleich mit der Gesamtbevölkerung geschätzt, wie von Seiten externer Beratender betont wird.

In der Diskussion der Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz wird jedoch auch zu bedenken gegeben, dass bereits das Ausfüllen des Basismoduls relativ aufwändig sei. Unter Hinzunahme eines oder mehrerer Vertiefungsmodule werde die Befragung sehr schwerfällig und aufwändig, weshalb die aktuell propagierte Modularität effektiv nur sehr begrenzt vorhanden sei. Wünschenswert sei deshalb auch mehr Flexibilität bereits innerhalb des Basistools. Gewisse Aussagen der Projektleitenden und externen Beratenden gehen ebenfalls in diese Richtung, wie die zwei folgenden Aussagen illustrieren:

«Der Punkt ist, wenn man das Basismodul macht, dauert das 15 Minuten – das ist grenzwertig. 10 Minuten wären besser. Mit zu vielen Ergebnissen sieht man ausserdem den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr – das ist die Gefahr an dem Tool.»

«Gewisse Betriebe sagen gerade aus diesem Grund, «nein, die Befragung ist für uns zu lang, dies füllen die Mitarbeiter nicht aus.»»

Andere Projektleitende geben spezifisch das Gesamtpaket als Stärke des S-Tools an oder empfanden das Basismodul sogar als zu oberflächlich:

«Fragen sind sehr vollständig und decken die wesentlichen gesundheitsrelevanten Bereiche ab.»

«Das «Basis-Programm» war bei unserem Einsatz etwas zu oberflächlich. Heute würden wir ein Vertiefungsmodul wählen.»

Weitere Vorschläge aus den offenen Antworten der Projektleiterbefragung zielen in die Richtung, dass auch innerhalb der Skalen mehr Flexibilität vorhanden sein sollte und einzelne Items abgewählt werden können sollten. So wird beispielsweise argumentiert, dass die Befragung gekürzt werden könnte, wenn weniger Wiederholungen vorkämen. Allerdings sind zur Erfüllung psychometrischer Eigenschaften gewisse Items einer Skala extra ähnlich formuliert, was zur wissenschaftlichen Güte des Instruments beiträgt. Ein weiteres Argument gegen die Streichmöglichkeit einzelner Items ist, dass kein Benchmark für diese Skala mehr zur Verfügung stünde. Zudem bestünde die Gefahr, dass einzelne «unliebsame» – jedoch relevante – Items abgewählt würden. Ein Beispiel aus den Interviews mit den Projektleitenden:

«Ich weiss, einige Fragen sind etwas hart formuliert und das hat Diskussionen gegeben. Z.B. «Ich habe ständig Streit mit meinen Kollegen». Dieses Item differenziert aber auch. Wenn es heissen würde «wir haben zwischendurch unterschiedliche Meinungen» – das hat ja jeder einmal ... Streit ist wirklich ein Stressor, es muss schon trennscharf formuliert sein.»

Weitere ergänzende Aussagen zu Modularität und Flexibilisierung finden sich in **Tabelle 7**.

¹⁸ Was als kostenpflichtige Zusatzauswertung bestellbar ist.

¹⁹ Methodisches Vorgehen siehe: Igic, I.; Keller, A.; Brunner, B.; Wieser, S.; Elfering, A.; Semmer, N. (2014). *Job-Stress-Index 2014. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 26, Bern und Lausanne

Tabelle 7: Einzelaussagen zu Modularität und Flexibilisierung des S-Tools

| Themen und Aussagen |
|---|
| Aussagen generell zur Länge, zu den Basismodulen und zur Auswahl einzelner Skalen |
| Manche Firmen wünschen nur ein Vertiefungsmodul. Der Vorteil wäre ein niederschwelliger Kontakt zum S-Tool. |
| Bei Stressoren im Basis- oder Light-Modul kann man nicht viel kürzen, bei Entlastungsfaktoren auch nicht, bei Einstellung und dem Empfinden eher, z.B. bei den psychosomatischen Skalen. Ich habe gemerkt, damit arbeitet bei uns niemand. Ich würde das in ein Vertiefungsmodul verschieben. |
| Super wäre, wenn man einzelne Skalen aus einem Vertiefungsmodul auswählen könnte, dann nähmen wir das Kundenthema. |
| Bei der Entwicklung von S-Tool sollte eher eine Verkürzung ins Auge gefasst werden. |
| Sollen einzelne Fragen innerhalb einer Skala abgewählt werden können? |
| An den Fragen innerhalb der Skalen sollte nicht gerüttelt werden, da diese wichtig für den Benchmark sind. |
| Die Befragung ist zu lange und hat zu viele Wiederholungen. |
| Wenn Kunden wünschen, etwas innerhalb der Skalen weglassen zu können, ist es ein Abwägen zwischen Wissenschaftlichkeit versus Freiheit des Kunden. |

Quelle: Gruppengespräch mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz, Gruppengespräch mit externen Beratern, Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Online-Befragung von Mitarbeitenden; eigene Darstellung BASS

Spannungsfeld zwischen Stress-Barometer und Mitarbeitenden-Befragung?

Sowohl im Gruppengespräch mit den Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz als auch im Gruppengespräch mit den externen Beratern wird vom Spannungsfeld zwischen folgenden zwei Polen gesprochen, in denen man sich bei der Ausrichtung und Entwicklung des S-Tools bewege: Soll das S-Tool ausschliesslich «Stress-Befragungsinstrument» sein oder soll es ein Instrument zur Durchführung einer umfassenden «Mitarbeitenden-Befragung» sein? Von Seiten der externen Beratern wird die Einschätzung geäussert, dass das S-Tool bereits seit einiger Zeit immer mehr in Richtung einer klassischen Mitarbeitenden-Befragung erweitert werde (als Beispiel wird die Möglichkeit genannt, eigene Fragen hinzuzufügen). Mit der Weiterentwicklung Richtung Mitarbeitenden-Befragung stünde das S-Tool jedoch in Konkurrenz zu den in diesem Bereich vorhandenen Befragungsinstrumenten. Und je länger und umfangreicher die S-Tool-Befragung, desto geringer sei die Chance, dass Unternehmen, die bereits über eigene Personalbefragungen verfügen, das S-Tool ergänzend nutzen. Handelt es sich hingegen um ein kurzes und schlankes Tool spezifisch zur Stresserhebung, könne dieses zusätzlich zu einer allgemeinen Mitarbeitenden-Befragung eingesetzt werden.

Inwiefern es sich bei dem skizzierten Spannungsfeld zwischen «schlankem» Stress-Befragungsinstrument und «umfassender» Mitarbeitenden-Befragung tatsächlich um miteinander unvereinbare Angebote bzw. Strategien handelt, bleibt in den Diskussionen allerdings etwas unklar. Dies, weil die Möglichkeit ja bereits besteht, auszuwählen zwischen ausschliesslichem Einsatz des Basismoduls Light als «Stressbarometer» auf der einen Seite und einer «Vollbefragung» mit Hinznahme diverser Vertiefungsmodule auf der anderen Seite. Möglicherweise ist es die mit den Auswahlmöglichkeiten verbundene «Qual der Wahl», die sowohl als *Stärke* (die es sogar mit noch mehr Wahlmöglichkeiten noch auszubauen gilt) als auch als *Schwäche* (weil das Tool umfangreich und nicht auf wenige Themen zugespißt ist) angesehen wird. Die damit verbundene Ambivalenz wird in folgendem Statement von Seiten externer Berater deutlich:

«Das ist dann schlussendlich doch ein individualisiertes Tool für die Firma. Das ist glaube ich schon noch ein starker Pluspunkt. Und damit hat der Betrieb auch ein wenig die Wahlfreiheit. Aber eben, es klingt dann alles so spannend, vor allem bei den Vertiefungsmodulen. Und dann, «ja nehmen wir das auch noch», und dann ist man bei 44 Minuten.»

Von Seiten Gesundheitsförderung Schweiz wird in der Diskussion zum erwähnten Spannungsfeld die Befürchtung geäussert, dass eine Flexibilisierung des S-Tools unter Umständen dazu führe, dass

nicht mehr erkennbar sei, wofür das S-Tool eigentlich steht: Wäre es dann noch ein Instrument für Stress? Oder doch eher eine Mitarbeiterbefragung, die unter anderem Stress am Arbeitsplatz thematisiert? In diesem Zusammenhang müsse man sich die Frage stellen, wie man das S-Tool positioniere und wozu es dienen soll: als niederschwelliges Instrument, das in erster Linie sensibilisieren soll, oder als BGM-Instrument für Firmen mit einem gewissen Reifegrad, die «wirklich etwas machen wollen», um für ihre Mitarbeitenden bessere Bedingungen zu schaffen (zum Thema S-Tool Reife siehe auch Kapitel 6.1). Es wurde die Befürchtung geäußert, mit einem niederschwelligeren Instrument bestünde die Gefahr, dass der Effekt des Instruments verschwinde.

Vor diesem Hintergrund wurde im Gespräch mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz die These aufgestellt, dass es möglicherweise in Zukunft verschiedene Tools braucht, die besser an die unterschiedlichen Bedürfnisse und Verwendungszwecke angepasst sind. Externe Beratende und Projektleitende erinnern jedoch daran, dass es mit einem Tool alleine nicht getan ist – es komme vor allem darauf an, was danach damit geschehe:

«Wir haben immer nur das Basismodul genutzt, bei der ersten Befragung das normale und danach die Light Version. Es geht uns um den Barometer, die Probleme kennen wir. Wir müssen sowieso qualitativ etwas machen.»

«Man muss man eigentlich bei jedem Befragungsinstrument einen Workshop machen. Das Konkretisieren und Massnahmen einleiten geht nur, wenn man sich gemeinsam anschaut: Was sind die Hintergründe für die Resultate und was können wir beitragen? Darum finde ich, ob die Befragung nun lange ist oder kurz, am Schluss ist viel wichtiger, wie man auf die Ergebnisse gekommen ist und was man mit den Leuten daraus macht – was dann wirklich angepackt wird und umgesetzt wird.»

Aus diesen Aussagen lässt sich schliessen, dass ein Bedarf nach prägnanten, präzisen Ergebnissen vorhanden ist. Da diese jedoch primär als Ausgangslage für die weiteren Prozessschritte und als Grundlage für die Legitimierung von Massnahmen dienen, darf das Instrument auch gewisse Schwerpunkte setzen und damit an anderen Stellen lückenhaft sein. So gesehen lässt sich der Effekt auf die Mitarbeitenden durch die Ausgestaltung des Tools alleine nur insofern steuern, als Themenschwerpunkte gesetzt und die Verlässlichkeit der Ergebnisse gewährleistet werden.

5.3 Auswertungsmethodik und Darstellung der Ergebnisse

Ein zentrales Element der Benutzerfreundlichkeit und «Usability» betrifft die Art und Weise, wie die Resultate generiert und dargestellt werden – und noch grundsätzlicher, welche Auswertungsmöglichkeiten das Tool erlaubt. Zu diesen Punkten gab es in den quantitativen und qualitativen Erhebungen diverse Rückmeldungen, die im Folgenden dargelegt werden. Um diese Hinweise und Aussagen einordnen zu können, werden zunächst die verschiedenen Formen der Ergebnisdarstellung kurz beschrieben.

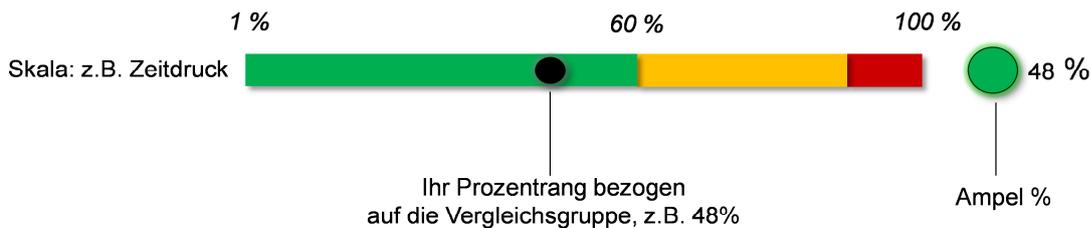
Kern-Elemente der Ergebnisdarstellung

Kern-Element der S-Tool Befragung ist die Interpretation der Ergebnisse auf der Basis von Benchmark-Daten. Das Prinzip ist, dass die spezifischen Ergebnisse eines Betriebs – z.B. bezüglich der Höhe des Zeitdrucks – mit den Ergebnissen einer Eichstichprobe verglichen werden. Anhand des sogenannten «Ampelsystems» werden die Ergebnisse interpretiert, wobei «Rot» als kritisch, «Orange» als sensibler Bereich und «Grün» als unproblematisch bewertet wird. Für die Cut-Off-Werte wurden die Resultate der Eichstichprobe folgendermassen eingeordnet: «Grün» entspricht dabei dem Bereich, in dem sich 60 Prozent der Arbeitnehmenden befinden (auch: Perzentil < 60%), «Orange»

einem Anteil von 30 Prozent der Arbeitnehmenden (auch: Perzentil zwischen 60% und 90%) und «Rot» einem Anteil von 10 Prozent (auch: Perzentil > 90%).

Die Befragungsergebnisse werden entsprechend den Cut-Off-Werten eingeordnet, wie **Abbildung 18** exemplarisch zeigt. In diesem Fall liegt das Resultat im grünen Bereich. Der Prozentrang gibt an, wie gross der Anteil derjenigen ist, die in der Eichstichprobe ein genau solches oder besseres Ergebnis haben (im vorliegenden Fall haben dementsprechend 48% des Benchmark-Samples den gleich hohen oder einen geringeren Zeitdruck).

Abbildung 18: Benchmark und Ampelsystem



Ergebnisse jeder Skala werden mit Ergebnissen anderer Arbeitnehmenden in der Schweiz verglichen (Benchmark) und einer Ampel zugeordnet:

Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz

Die Ergebnisse auf Ebene Betrieb werden je nach Anzahl Teilnehmenden unterschiedlich differenziert dargestellt. Sofern Antworten von mindestens 10 Personen pro Betrieb, Abteilung oder Team vorliegen, wird pro Thema (Skala) der Gesamtwert für die betreffende Gruppe analog zur obigen Abbildung angezeigt. Sind in einer Organisationseinheit 30 oder mehr Teilnehmende vorhanden, wird zusätzlich ausgewertet, wie viel Prozent der Befragten im grünen, orangen und roten Bereich liegen. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt gemäss dem Beispiel in **Abbildung 19**. Daraus lässt sich ablesen, dass in diesem Betrieb (Abteilung, Team) insgesamt der Faktor Zeitdruck als nicht problematisch zu bewerten ist, allerdings befinden sich 43 Prozent der Antwortenden im sensiblen Bereich, 12 Prozent gar kritischen Bereich.

Abbildung 19: Gesamtübersicht auf Ebene Betrieb, Abteilung, Team (30 oder mehr MA)

- 76% Beeinträchtigung Arbeit - Privatleben (33% /45% /21%)
- 71% Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnungen (21% /36% /43%)
- 65% Soziale Stressoren (Vorgesetzte) (20% /20% /61%)
- 64% Beeinträchtigung Privatleben - Arbeit (31% /5% /64%)
- 59% Arbeitsorganisatorische Probleme (17% /26% /57%)
- 59% Qualitative Überforderung (7% /40% /52%)
- 57% Zeitdruck (12% /43% /45%)
- 73% Lärm (12% /67% /21%)
- 61% Räumliche Enge (17% /29% /55%)
- 56% Ungünstige Beleuchtung (5% /29% /67%)
- 46% Blendung (2% /14% /83%)
- 42% Unangenehme Temperatur (5% /38% /57%)
- 40% Trockene Luft (10% /21% /69%)
- 32% Zugluft (2% /5% /93%)
- 40% Soziale Stressoren (Arbeitskollegen/-innen) (7% /12% /81%)
- 38% Unsicherheit (0% /22% /78%)
- 29% Arbeitsunterbrechungen (2% /19% /79%)

Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz

Die Ergebnisse auf Betriebsebene sind von Projektleitenden auf der S-Tool-Plattform einsehbar; wer das S-Tool-Professional nutzt, kann die Resultate zudem als PDF herunterladen. Werden mehrere Organisationseinheiten (z.B. Teams, Abteilungen) erhoben, können sich Projektleitende beim der Professional-Version eine Übersicht anzeigen lassen, wie sich für eine bestimmte Skala die Werte zwischen den Organisationseinheiten unterscheiden (**Abbildung 20**).

Abbildung 20: Ergebnisvergleich Abteilungsebene



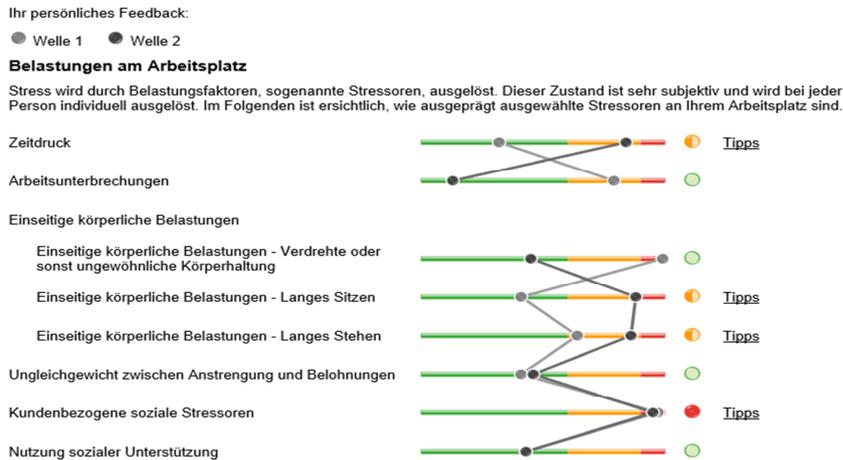
Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz

Nebst den Auswertungen auf Betriebsebene (die nur für Projektleitende verfügbar sind), bietet das S-Tool – im Unterschied zu vielen anderen Mitarbeitenden-Befragungen – für alle Teilnehmenden auch eine individuelle Auswertung an: Mitarbeitende erhalten unmittelbar nach dem Ausfüllen der Befragung ein persönliches Feedback. In der **Abbildung 21** ist dargestellt, auf welche Weise dieses

Feedback visualisiert wird. Im abgebildeten Beispiel wurde die S-Tool-Befragung bereits zum zweiten Mal ausgefüllt. Während die Beispielmitarbeiterin bzgl. Zeitdrucks bei der ersten Befragung noch im grünen Bereich lag (hellgrauer Punkt auf Ampel), hat sich der Wert bei der aktuellen Befragung deutlich in den orangen Bereich verlagert (schwarzer Punkt auf Ampel).

Abbildung 21: Persönliches Feedback

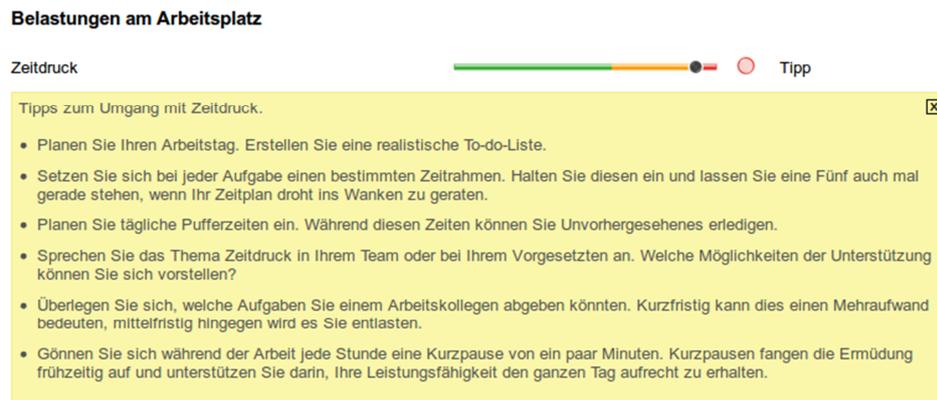
Resultate: Ihr persönliches Feedback



Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz

Sobald jemand im sensiblen oder kritischen Bereich liegt, erscheint rechts vom Ampel-Balken ein Link zu Tipps, welche aufzeigen, was man als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter tun kann, um z.B. die Belastung durch Zeitdruck zu entschärfen (vgl. **Abbildung 22**). Allerdings sind nicht für alle Skalen individuelle Tipps verfügbar, sondern nur für diejenigen Skalen, die dem Teilnehmenden zurückgemeldet werden. Auf Organisationsebene werden zusätzlich noch weitere Skalen zurückgemeldet.

Abbildung 22: Individuelle Tipps



Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz

Wiederholt ein Unternehmen die S-Tool-Befragung bei denselben Organisationseinheiten, werden sowohl die Ergebnisse der ersten als auch der zweiten Welle angezeigt. Dabei werden Trendanalysen mit einem Vergleich zweier Querschnitte einer selben Organisationseinheit, zu der sich die Befragten selber zuordnen, vorgenommen. Langzeitvergleiche mit Paneldaten werden gemäss Aussagen der Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz aktuell primär für die individuellen

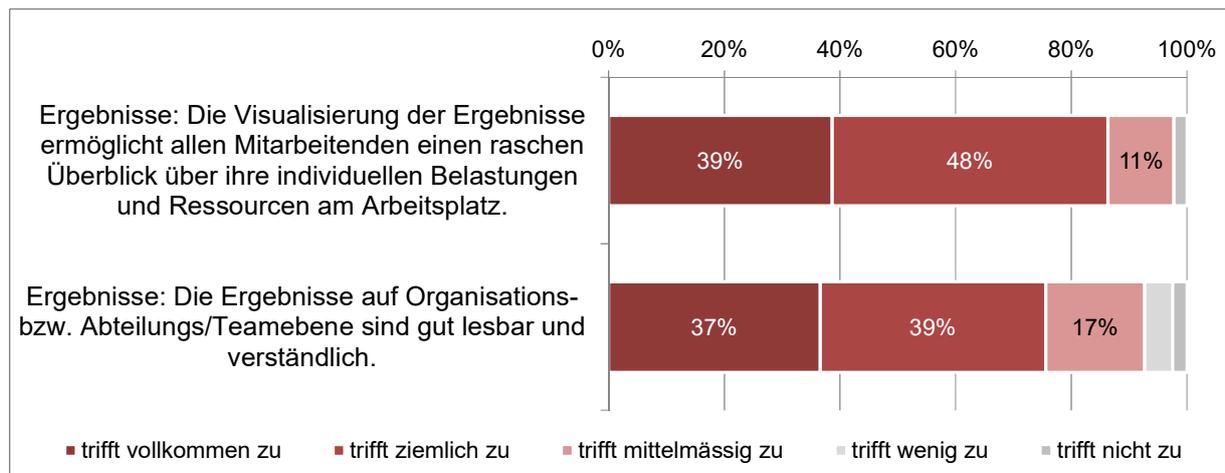
Feedbacks genutzt. Zudem werden teilweise von Seiten Universität Bern im Bereich der Grundlagenforschung Längsschnittdatenanalysen mit anonymisierten Daten vorgenommen.

Einschätzungen zu Benchmark, Ampelsystem und individuellen Tipps

Ergebnisdarstellung

Die Ergebnisse der beiden Online-Befragungen zeigen, dass Projektleitende und Mitarbeitende die Ergebnisdarstellung insgesamt positiv beurteilen. So gaben rund 80% der Projektleitenden an, dass sie sowohl die Darstellung der individuellen Rückmeldungen als auch die Ergebnisse auf Ebene Organisation bzw. Organisationseinheit als gut lesbar und rasch verständlich erachten (vgl. **Abbildung 23**).

Abbildung 23: Beurteilung der Ergebnisdarstellung durch Projektleitende



Frage: «Inwiefern treffen folgende Aussagen auf die (letztmalige) Einrichtung und Anwendung des S-Tools zu?»

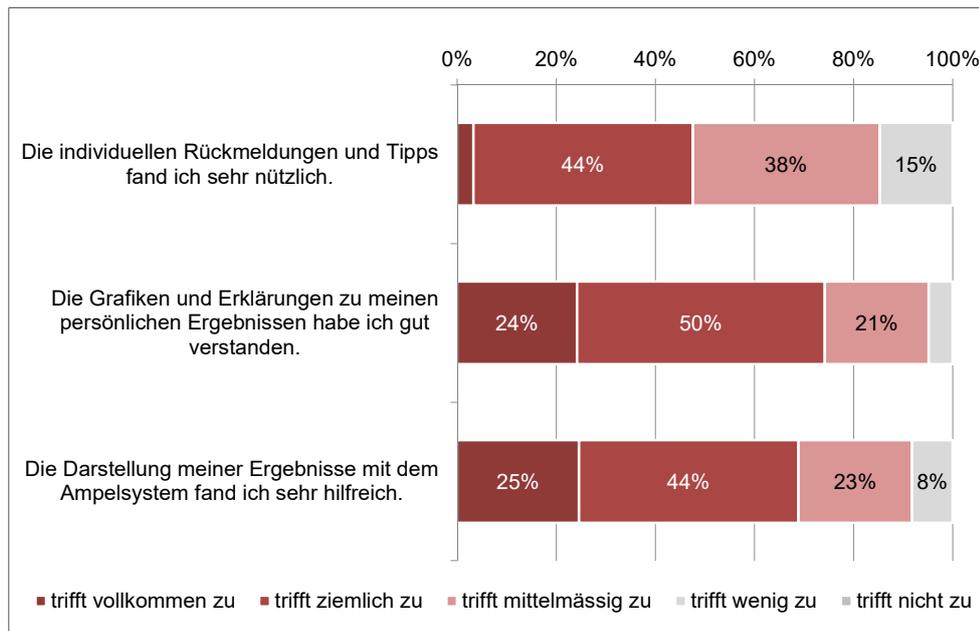
n = 44; 41

Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Die befragten Mitarbeitenden erachten die Darstellung der Ergebnisse – obschon mit rund 70 Prozent etwas weniger deutlich – ebenfalls als verständlich und hilfreich (vgl. **Abbildung 24**). Am geringsten fällt die Zufriedenheit mit den individuellen Rückmeldungen und Tipps aus – nur rund die Hälfte der Befragten fand diese sehr nützlich.

Abbildung 24: Darstellung und Kommunikation der Ergebnisse aus Sicht der Mitarbeitenden



Frage: «Ergebnisse der S-Tool-Befragung (sowohl individuelle Ergebnisse als auch Ergebnisse auf Ebene Betrieb/Abteilung/Team): Bitte geben Sie an, wie stark folgende Aussagen zutreffen.»

n = 61; 62; 61

Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quelle: Online-Befragung von Mitarbeitenden 2017, Berechnungen BASS

Möglicherweise hängt dies damit zusammen, dass diese Tipps sehr allgemein gehalten sind, da sie sich an alle Teilnehmenden unabhängig von der Art ihrer Tätigkeit, Branche, Funktion etc. richten. Dies wird auch seitens der Projektleitenden teilweise kritisiert:

«Die Individuelle Auswertung dürfte etwas detaillierter sein, resp. die Tipps sind teilweise etwas sehr generisch.»

Andere sehen die individuellen Rückmeldungen als besondere Stärke des S-Tools:

«Der Nutzen der individuellen Rückmeldung kann sehr gross für die Einzelperson sein. Es liegt aber leider nur an ihr, die Chancen aus der Rückmeldung richtig anzupacken.»

Die schnelle Verfügbarkeit der Resultate und die Ergebnisdarstellung ermöglicht es auch den Projektleitenden, sich rasch einen Überblick zu verschaffen:

«Die Gesamtübersicht über das Team, den Betrieb und die Führung hinterlässt einen Eindruck, der längere Zeit anhält.»

«Schnelle Ergebnisse für den Mitarbeitenden und die Führungsperson. Das Ampelsystem zeigt klar die Schwächen und Ressourcen auf.»

Obschon die meisten Befragten die Ergebnisdarstellung mit Benchmark und Ampelsystem generell als nützlich und hilfreich erachten, gibt es dazu doch auch einige kritische Rückmeldungen und Anregungen, wie das S-Tool noch verbessert werden könnte. Da diese konkrete Anhaltspunkte geben für die von Gesundheitsförderung Schweiz anvisierte (und teilweise schon in der Umsetzung begriffene) Weiterentwicklung des S-Tools, werden solche Rückmeldungen im Folgenden etwas detaillierter beschrieben. Dabei darf nicht der Eindruck entstehen, es habe kaum positive Voten gegeben – diese gab es durchaus auch, wie folgendes Beispiel zeigt:

«*Stärken des Tools: Benutzerfreundlich. Man erhält schnell viele differenzierte Aussagen. Die Auswertung eignet sich hervorragend als Diskussionsgrundlage und Basis für alle weiteren Massnahmen.*»

Auch wenn das Ampelsystem und der Benchmark grundsätzlich als hilfreich erachtet werden: Zu verstehen, was die Skalen und Resultate konkret bedeuten – und die Ergebnisse verständlich zu vermitteln – ist für manche Projektleitende eine Herausforderung, wie die Aussagen in **Tabelle 8** zeigen.

Tabelle 8: Aussagen zur Interpretation und Kommunikation von Benchmark und Ampelsystem

| Schwierigkeiten beim Verständnis von Benchmark und Ampelsystem |
|--|
| Obwohl eine bildliche Darstellung vorhanden ist, ist es trotzdem schwierig. Auch beim Ampelsystem: da kommen Fragen wie «Weshalb ist einmal eine Prozentzahl da und daneben noch drei weitere Prozentzahlen?». Es ist einfach zu viel. Einfacher werden wäre sicher dienlich für die Benutzerfreundlichkeit. |
| Was die prozentuale Verteilung anbelangt, bin ich viel am Erklären. Wenn ich Gruppen oder Geschäftsleiter abhole. Wie liest man dies jetzt. Grundsätzlich finde ich das Farbensystem gut, das Ampelsystem ist bei uns drin im Kopf. Aber die verschiedenen Prozentwerte... es ist schon kompliziert und nicht selbsterklärend. |
| Das Schwierige für mich als Projektleiter ist, wenn ich intern erklären muss, was 68% Zeitdruck heisst und was orange bedeutet. Dann muss man erklären, dass dies der Rang ist. Dann steht da eine Verteilung – das ist schwer zu erklären. Wenn steht «Grün bedeutet Perzentil von 1 bis 60 im Schweizer Benchmark» versteht das niemand. Ich habe begonnen simple Erklärungen zu machen wie: Sie müssen sich vorstellen, sie seien auf dem 60. Platz von allen in der Schweiz. |
| Wenn man die Resultate den Praktikern im Management zeigt, dann brauchen sie ganze einfache Erklärungen der Konzepte und Begriffe. Das Wording im S-Tool müsste praktischer werden, weniger wissenschaftlich und mehr aus Kundensicht. Z.B. «Prozentrang». Oder «Ressourcen»: da denken alle, es geht um Menschen. [...] Es ist eine Frage des Erklärens, es sollten Beispiele gesucht werden in einer Sprache, die der Endnutzer braucht. Auch bei den Skalen. Zum Beispiel «Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe», «Allgemeine Wertschätzung» oder «Allgemeine Arbeitszufriedenheit»: diese Begriffe musste ich sehr häufig erklären. Stattdessen könnte man einfach von «Wertschätzung» oder «Arbeitszufriedenheit» sprechen, das reicht. Das sind kleine Dinge, die die Kommunikation erschweren. |

Quellen: Gruppengespräch mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz, Gruppengespräch mit externen Beratern, Online-Befragung von Projektleitenden, Online-Befragung von Mitarbeitenden; eigene Darstellung BASS

Für Projektleitende ist die Möglichkeit zentral, die Resultate des eigenen Unternehmens und seiner Mitarbeitenden mit anderen Firmen zu vergleichen. Dies einerseits für die Ableitung von Massnahmen und andererseits für die Kommunikation gegenüber der Geschäftsleitung und den Angestellten. Vielfach wird in diesem Zusammenhang der Wunsch geäussert, sich mit Unternehmen derselben Branche vergleichen zu können oder – um die Verlässlichkeit und Aussagekraft des Benchmarks besser einschätzen zu können – zumindest nachvollziehen zu können, wie der Benchmark zusammengesetzt ist (vgl. **Tabelle 9**).

Tabelle 9: Aussagen zur Zusammensetzung des Benchmarks

| Benchmark nach Branchen oder Tätigkeiten gewünscht |
|--|
| Der Benchmark ist generell für alle Unternehmen. Alle, welche die Auswertung erhalten haben, fragten: Wie sieht es in unserer Branche aus? Am besten wäre ein Benchmark nach Tätigkeit oder Mitarbeiterfunktion. |
| Schwäche: Kein spezifischer Benchmark (versch. Personen und Firmen gemischt). |
| Es bräuchte einen branchenspezifischen Benchmark. |
| Individualisierung für verschiedenen Branchen: z.B. für Institutionen im Erziehungs- und Förderbereich |
| Vergleich (Benchmark): wie ist der Vergleich altersspezifisch, zwischen Berufsgruppen, wie ist die Genderverteilung? |
| Beim Benchmark wissen wir nicht, sind das Metzgereien, sind es 50% Versicherungen, sind es 50% Banken? Dann erst könnte man entscheiden, ist es sinnvoll oder nicht. Die Rückmeldung der Teilnehmer ist häufig, dass sie es nicht so ganz glauben. So wird z.B. in einem Verwaltungsbetrieb gesagt: «Wenn Sie mich natürlich mit einem Call Center vergleichen, habe ich natürlich einen Schoggi-Job.» Und Pflegefachfrauen sagen: «Wenn Sie uns mit einer Versicherung vergleichen, dann...». Sie können es nicht so sehr als ihr eigenes wahrnehmen. |
| Ich glaube, es spielt für den Anwender keine Rolle, ob der Vergleich mit allen ist, die bis jetzt schon teilgenommen haben oder mit einer Stichprobe. Spannend wäre für sie der Vergleich Leuten, die dasselbe machen wie sie. |
| Bei der Anmeldung muss man ja die Branche angeben. Man könnte die Benchmark-Stichprobe nach Branchen aufteilen. Es kommt nicht so darauf an, ob man mit 3'000 oder 10'000 Personen verglichen wird, da man trotzdem nicht so recht weiss, wie die Gewichtung vorgenommen wurde. |

Quellen: Gruppengespräch mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz, Gruppengespräch mit externen Beratern, Online-Befragung von Projektleitenden, Online-Befragung von Mitarbeitenden; eigene Darstellung BASS

Wunsch nach Zusatzanalysen und anderer Aufbereitungsweise der Ergebnisse

Verschiedene Rückmeldungen betreffen den Wunsch nach zusätzlichen Auswertungen und Analysen sowie einer anderen Aufbereitungsart der Ergebnisse. Dabei können die drei Themenbereiche «Korrelations-/Regressionsanalysen», «Auswertungsmöglichkeiten und Transparenz über die zugrundeliegenden Daten» und «Art der Aufbereitung der Ergebnisse» unterschieden werden.

Zum Themenbereich «Korrelations-/Regressionsanalysen»: Die Standardauswertungen sind aus Sicht einzelner Projektleitender zu wenig differenziert – im Gegensatz zu manchen anderen Instrumenten (v.a. solche für Mitarbeitenden-Befragungen) sehe das S-Tool keine Korrelations- und Regressionsanalysen vor. Wie die Aussagen in **Tabelle 10** zeigen, wird dies insbesondere mit Blick auf die Konzeption von Massnahmen bedauert: Je weniger präzise die Analyse, desto weniger gezielt können Massnahmen konzipiert werden.

Tabelle 10: Aussagen zu Auswertungen und Analysen

| Themen und Aussagen |
|---|
| Korrelations-/Regressionsanalysen, z.B. zur Bewertung der Valenz von Skalen |
| Einige Fragen sind nicht ausreichend genug gestellt. Teils werden Fragen gestellt, ob bestimmte Situationen auftreten, was ich mit ja beantworten muss - jedoch sind diese Situationen für mich nicht negativ behaftet bzw. sind schlicht durch meinen Beruf bedingt, den ich frei gewählt habe. Dadurch hatten wir in den Auswertung schon die ein oder rote Ampel, die aus meiner Sicht kein Problem darstellt. Bspw. ob man viel Fahrtzeit hat - das haben ziemlich alle mit Ja beantwortet. Das führte dort zu einer roten Ampel, obwohl das schlicht Teil des Jobs ist, den man frei gewählt hat... |
| Die ganze Befragung hat einen stark negativen Touch. Gewisse Punkte werden automatisch als negative Belastungen gewertet (bspw. Arbeitsunterbrechungen). Wenn jemand oft unterbrochen wird, erhält er bereits eine rote Ampel. Es wird nirgends gefragt, ob ihn dies stresst/belastet. Dies zieht sich durch die ganze Umfrage durch. |
| Die ganze Methodik der Resultatdarstellung müsste überdacht werden. Ist schwierig zu verstehen. Ich hätte auch gerne Aussagen darüber, wie sich einzelne Punkte gegenseitig beeinflussen. |
| Was auch gut wäre: ein Mechanismus der die Items oder Skalen markiert welche einen signifikanten Einfluss auf die Befindlichkeit haben. Z.B. Zeitdruck bekommt einen Stern weil man bemerkt, dass er mit Erschöpfung signifikant zusammenhängt. Bei unserem Tool, mit dem wir Mitarbeitenden-Befragungen durchführen, wird dies gemacht. Das hilft dann, wenn ich weiss, welches die signifikanten Faktoren sind, dann kann ich mich auf diese konzentrieren. Das muss keine Rocket-Science sein, sollte technisch nicht so schwierig sein. |
| Im S-Tool werden ja einerseits verschiedene Stressoren und Ressourcen erhoben, andererseits die Einstellungen zur Arbeit und das Befinden. Für uns wäre es sehr interessant gewesen, anhand von Regressionsanalysen zu sehen, wie sich die verschiedenen Faktoren beeinflussen. Inwiefern etwa soziale Stressoren (in Bezug auf Vorgesetzte) einen Einfluss haben auf die Items zur Arbeitseinstellungen und das Wohlbefinden. Klar, mir ist bewusst, dass die Skalen validiert sind und letztlich alle Punkte einen gewissen Einfluss haben. Aber die Gewichtung ist einfach nicht klar – das gibt es schlicht nicht in diesem System. Das war schade, weil ich es mir von anderen Befragungen her anders gewöhnt war. So konnten wir letztlich die Ressourcen weniger gezielt auf Problempunkte konzentrieren. Das ist so unsere Hauptkritik am S-Tool. |

Quellen: Gruppengespräch mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz, Gruppengespräch mit externen Beratern, Online-Befragung von Projektleitenden, Online-Befragung von Mitarbeitenden; eigene Darstellung BASS

Weitere Rückmeldungen im zweiten Themenblock «Auswertungsmöglichkeiten und Transparenz über die zugrundeliegenden Daten» (siehe **Tabelle 11**): in der Tendenz wünschen sich Projektleitende, mit den Ergebnissen nach Bedarf möglichst selbständig weitere Auswertungen vornehmen oder diese unkompliziert nachbestellen zu können. Dieser Punkt steht in Zusammenhang mit der Art und Weise, wie die Ergebnisse aufbereitet und den Projektleitenden zur Verfügung gestellt werden (siehe **Tabelle 12**).

Tabelle 11: Weitere Aussagen zu Auswertungen

| Themen und Aussagen |
|--|
| Auswertungsmöglichkeiten und Transparenz über die zugrundeliegenden Daten |
| Das Einrichten des Organigramms schränkt gewisse Auswertungen ein. Wenn man pro Einheit auswertet, kann man nicht mehr alle Führungskräfte zusammen nehmen. Flexibilität wäre sehr wünschenswert. Man muss am Anfang entscheiden wie man es will oder eine teure Zusatzauswertung bestellen. |
| Es kann sein, dass ein Resultat verfälscht ist, weil man als Führungsperson einer Abteilung seinen Vorgesetzten beurteilt. Je nachdem kann es sein, dass diese Einschätzung auf einem selber zurückfällt, da sie mit der Bewertung der Mitarbeitenden des eigenen Teams verrechnet wird. |
| Das ist das Hauptdefizit des Tools, die Starrheit bei der Auswertung. Für alles, was man zusätzlich braucht, muss man eine Zusatzauswertung bestellen. Stattdessen sollte man einfach Filter setzen können: Auswertung nur Führungskräfte, für Personen unter 40 Jahren etc. |
| Wünschenswert wäre mehr Flexibilität bezüglich Auswertungen (die man z.B. auch selber ziehen könnte - z.B. Unterschied Teilzeit/Vollzeit, Funktion, etc.). |
| Schwächen: Grafische Darstellung der Auswertungen (keine absoluten Werte, kein direkter Vergleich Abteilung mit Gesamt) |
| Erst ab 30 gibt es eine prozentuale Verteilung an. Und 30 ist relativ hoch. Weil das ist manchmal auch spannend, wenn man hinten sieht, wie viel Prozent haben wirklich im roten, im gelben oder im grünen Bereich geantwortet. |
| Keine Auswertung für kleine Teams (n<10) ... evtl. auf 8 reduzieren? |

Quellen: Gruppengespräch mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz, Gruppengespräch mit externen Beratern, Online-Befragung von Projektleitenden, Online-Befragung von Mitarbeitenden; eigene Darstellung BASS

Mit einer optimierten Aufbereitung der Ergebnisse (Themenblock 3) könnte gemäss den Aussagen in **Tabelle 12** unter anderem die Kommunikation und Diskussion der Resultate wesentlich erleichtert werden.

Tabelle 12: Aussagen zur Aufbereitung der Ergebnisse

| Themen und Aussagen |
|---|
| Art der Aufbereitung der Ergebnisse |
| Wünschenswert wäre ein übersichtliches online-Dashboard mit Ergebnissen, Rücklauf, soziodemographischen Merkmale und der Information, was die drei Haupthandlungsfelder, Stärken etc. pro Subeinheit sind. Übersichtlich auf einer Seite. Und wenn ich wissen will, wie es bei einer anderen Subeinheit aussieht, klicke ich diese an und kann die Ergebnisse online anschauen. |
| Es wäre extrem cool, wenn man das S-Tool ausfüllen könnte, dann ein Knöpfchen drücken und dann hat man gerade sein Wirkungsmodell. Und man könnte hinten gleich die Benchmarkzahlen eingeben. Nur schon eine Präsentation, die man gleich zeigen könnte. |
| Das Tool ist langsam: Es geht lange, bis die Resultate angezeigt werden. |
| Auf individueller Ebene erhält man ja gleich Tipps. Toll wäre, das gleiche auch auf Organisationsebene zu bekommen. [...] Es wäre sehr hilfreich, wenn man die wichtigsten Key-Findings in Form eines Management Summary erhielte. |
| Bei der Auswertung ist mühsam, dass man nur ein PDF runterladen kann. Wir machen ja auch klassische Mitarbeiterbefragung, bei der man direkt online die Ergebnisse als Excel runterladen kann. Oder als Powerpoint. |
| Man sollte die Möglichkeit schaffen, die Ergebnisse in eine Excelübersicht zu exportieren |
| Gesamtergebnis als PDF- Datei zum Ausdrucken und Speichern wäre super gewesen. Auch bei der Free-Version. |
| Ein Excel mit den Ergebnissen zur Erstellung eigener Graphiken kann seit Neuerem bestellt werden. Aber man bezahlt wieder. |
| Man erhält tausende PDFs und muss sie in eine PowerPoint eingeben. Wir müssen wirklich im PDF herumschneiden, das ist einfach ein Riesenaufwand. Selber Erklärungen ergänzen. Also der Schritt von Ergebnisaufbereitung und sexy Darstellung und Kommunikation, das ist der grösste Gap. Dort gibt es andere Tools, da erhält man Folien, relativ selbsterklärend und wahrscheinlich funktioniert das ziemlich automatisiert. |

Quellen: Gruppengespräch mit Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz, Gruppengespräch mit externen Beratern, Online-Befragung von Projektleitenden, Online-Befragung von Mitarbeitenden; eigene Darstellung BASS

Ein Kritikpunkt, der von verschiedenen Akteuren wie Projektleitende und externe Beratende genannt wurde, betrifft die Integration eigener Zusatzfragen ins S-Tool. Diese Möglichkeit wird zwar sehr begrüsst, in der Umsetzung scheint es aber noch Probleme zu geben (z.B. falsch programmierte Fragen). Auch Gesundheitsförderung Schweiz sieht in diesem Bereich noch Verbesserungsbedarf – nicht zuletzt in technischer Hinsicht, da vorderhand nur die im Tool integrierten Antwortskalen verwendet werden können.

Abschliessend ist zu erwähnen, dass von Seiten externer Beratender und von Projektleitenden auf die besondere Stärke hingewiesen wird, welche durch eine Gesamtbetrachtung des Zusammenspiels von Stressoren und Ressourcen resultiert. Die entsprechenden Weiterentwicklungen der letzten Jahre in Form von JSI und Wirkungsmodell seien sehr hilfreich, hätten jedoch noch Ausbaupotenzial. Eine Aussage aus den Einzelinterviews mit Projektleitenden und eine von Seiten externer Beratender:

«Was mir auch gefällt: Am Schluss sind die Modelle relativ einfach. Es gibt Stressoren, Ressourcen, man kann einen Index berechnen und das Ganze wirkt sich dann auf die Einstellung und Befinden aus. Das Modell ist gut kommunizierbar.»

«Ich sehe grosse Chancen im Zusammenhang mit dem neuen Wirkungsmodell, das herausgegeben wurde. Dort finden Betriebe die Rubriken Ressourcen und Belastungen wieder. Ich sehe ein grosses Potential, dass die gemessenen Einzelfaktoren dadurch noch besser verknüpft werden. Gewisse Verknüpfungen zum Job-Stress-Index wurden meines Wissens auch schon gemacht, aber die graphische Aufarbeitung fehlt meines Wissens noch. Es wäre extrem cool, wenn man S-Tool ausfüllen könnte, ein Knöpfchen drücken und man hätte sein Wirkungsmodell inklusive Benchmark.»

5.4 Rahmenbedingungen der Durchführung einer S-Tool Befragung

Datenschutz

Wie bereits angesprochen ist die Gewährleistung des Datenschutzes und die Zusicherung der Anonymität für teilnehmende Mitarbeitende absolut zentral, wenn Firmen den Anspruch haben, ehrliche und verlässliche Ergebnisse zum Stressgeschehen zu erheben. Während Projektleitende im Rahmen der Online-Befragung und der Einzelinterviews keine Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes äussern, sind die Mitarbeitenden etwas skeptischer. Rund drei Viertel der befragten Mitarbeitenden stehen vollkommen oder ziemlich hinter der Aussage «Ich habe absolutes Vertrauen darauf, dass meine Antworten und individuellen Rückmeldungen und Tipps anonym geblieben sind». Für 21 Prozent trifft diese Aussage jedoch nur mittelmässig, für 3 Prozent sogar nur wenig zu. Angesichts der Tatsache, dass Zusicherung der Anonymität bei Befragungen gemeinhin von verschiedener Seite und mehrfach erfolgt, müsse man sich die Frage stellen, mit welchen Mitteln das Vertrauen noch gestärkt werden könnte. Es sei zu überlegen, so externe Beratende, ob dies innerhalb des Tools besser visualisiert und verdeutlicht werden könnte.

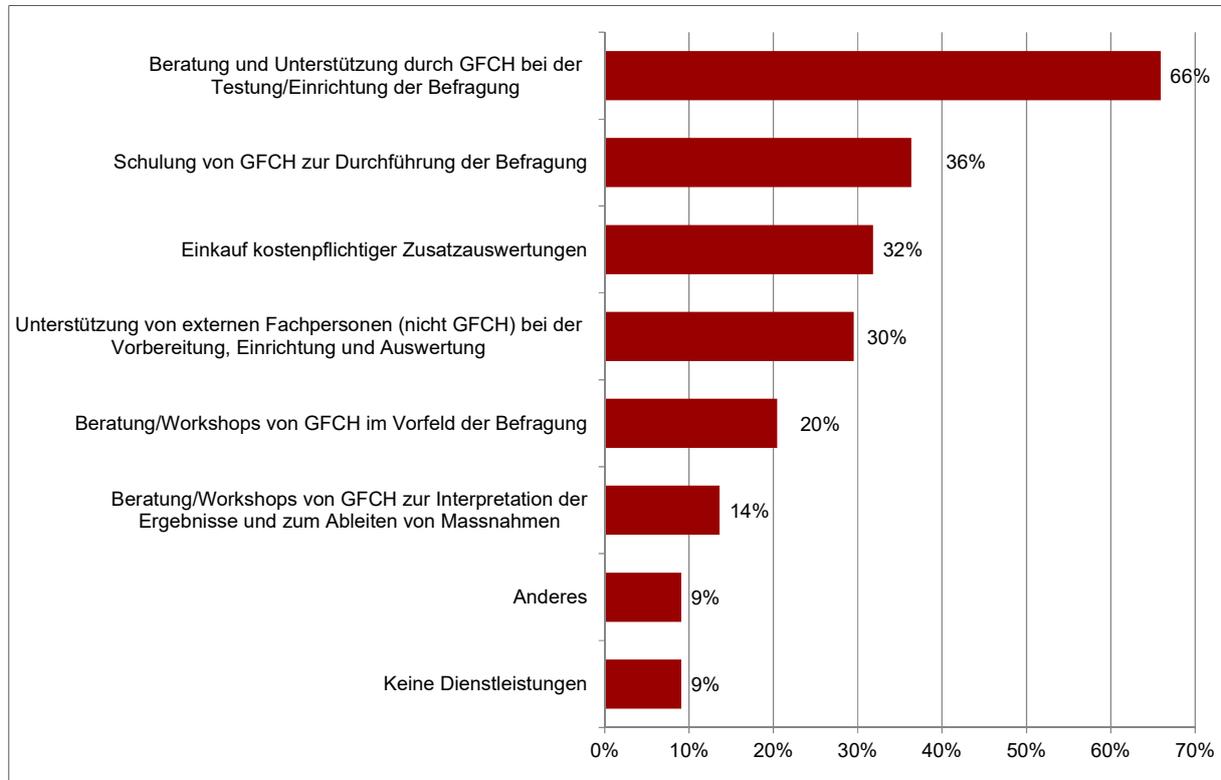
Die Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz geben an, dass der Datenschutz eingehalten und alle Daten sicher abgespeichert werden. So bleiben Benutzerinnen und Benutzer anonym und Projektleitende oder Betriebsverantwortliche können keine Rückschlüsse auf einzelne Personen ziehen. Mit zusätzlichen Massnahmen im Rahmen der Überarbeitung des S-Tools wird zudem auch die Sicherheit gegen mögliche Angriffe von aussen weiter erhöht.

Dienstleistungen

Zwei Drittel der befragten Projektleitenden wurden von Gesundheitsförderung Schweiz via E-Mail oder Telefon bei der Testung und Einrichtung der S-Tool-Befragung unterstützt; ein Drittel und damit etwas weniger hat eine Schulung zur Durchführung der Befragung besucht (vgl. **Abbildung 25**). Ein Drittel der befragten Projektleitenden gab an, bei Gesundheitsförderung Schweiz kostenpflichtige Zusatzauswertungen bestellt zu haben. Ebenfalls knapp ein Drittel der Befragten liess sich während des Gesamtprozesses von externen Beratenden begleiten. Umfangreichere Beratungs- und Workshop-Angebote von Gesundheitsförderung Schweiz wurden von 20 Prozent der Befragten im Vorfeld der

Befragung und von 14 Prozent im *Nachgang* der Befragung in Anspruch genommen (zusammengenommen 26% der Befragten²⁰).

Abbildung 25: Art der Dienstleistungen, die beim letztmaligen Einsatz des S-Tools genutzt wurden



n = 44, Mehrfachantworten möglich

Anmerkung: GFCH = Gesundheitsförderung Schweiz

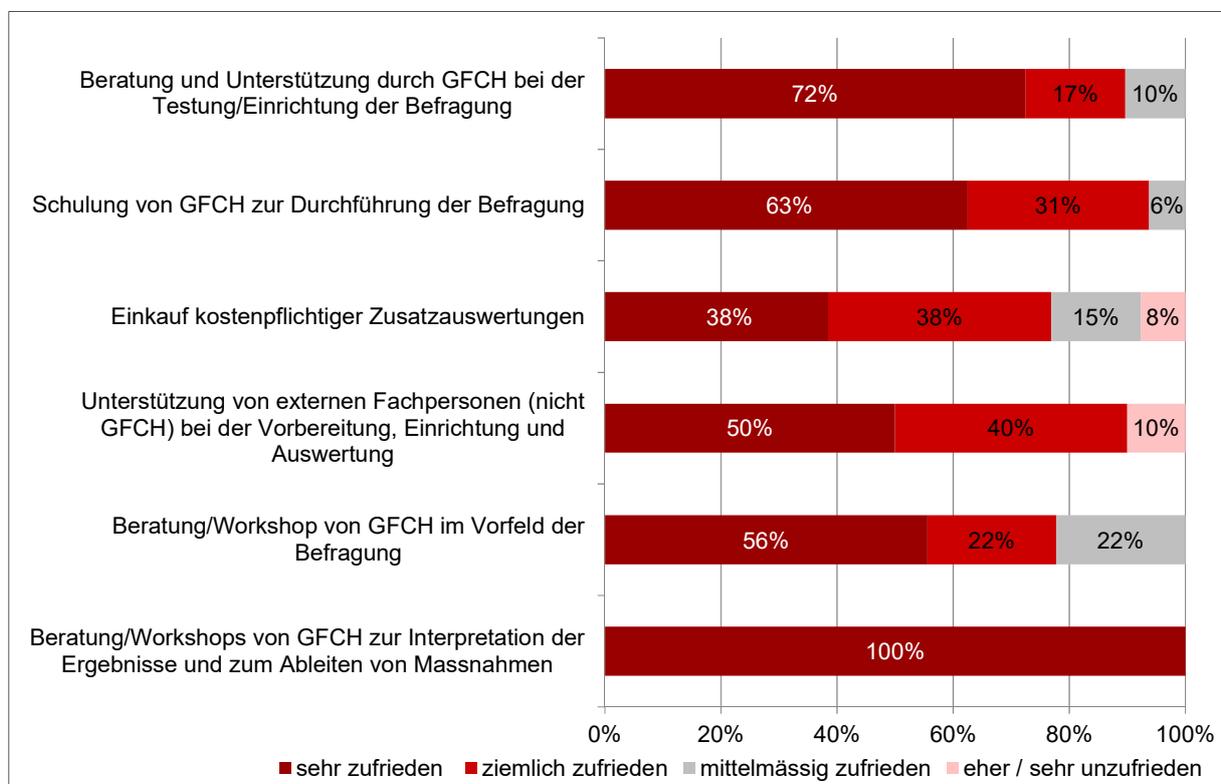
Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Dass Schulungen zur Durchführung einer Befragung eher selten gemacht werden, obwohl Gesundheitsförderung Schweiz diese im Prinzip als notwendig erachtet, ist gemäss den befragten internen Expertinnen und Experten teilweise dadurch zu erklären, dass mit externen Beratenden zusammengearbeitet wird oder jemand im Betrieb bereits zuvor eine Schulung gemacht hat. Bei grösseren Befragungen sei fast immer eine solche Person involviert. Gesundheitsförderung Schweiz arbeitet jedoch stark an diesem Thema – Ziel wäre es, noch mehr Beratende zu schulen, um den gesamten Bedarf abdecken zu können.

²⁰ Da Mehrfachantworten möglich sind, können die Ergebnisse der einzelnen Antwortkategorien nicht einfach addiert werden.

Wer in der Projektleiterbefragung angegeben hatte, eine Dienstleistung in Anspruch genommen zu haben, wurde um eine Einschätzung der eigenen Zufriedenheit gebeten. Aus **Abbildung 26** geht hervor, dass die Projektleitenden mit diesen Dienstleistungen insgesamt sehr zufrieden sind. Sehr positiv wird die Beratung und Unterstützung von Seiten Gesundheitsförderung Schweiz bei Testung und Einrichtung der Befragung beurteilt (72% sehr Zufriedene). Der geringste Anteil sehr Zufriedener (38%) findet sich bezüglich Einkaufs kostenpflichtiger Zusatzauswertungen. Mögliche Gründe dafür finden sich im folgenden Kapitel unter dem Punkt «Kosten». Ebenfalls nicht so hoch (50%) ist der Anteil derjenigen, die mit der Unterstützung externer Fachpersonen sehr zufrieden sind. Etwas verhaltener werden auch Beratungsdienstleistungen und Workshops von Gesundheitsförderung Schweiz im *Vorfeld* einer Befragung beurteilt. Alle komplett zufrieden sind hingegen die Nutzenden der Dienstleistung Beratung / Workshops von Gesundheitsförderung Schweiz im *Nachgang* an eine Befragung; allerdings war da die Zahl der Nutzenden auch am geringsten (siehe n unter Graphik).

Abbildung 26: Zufriedenheit mit den gewählten Dienstleistungen aus Sicht Projektleitende



n = 29, 16, 13, 10, 9, 6

Anmerkung: GFCH = Gesundheitsförderung Schweiz

Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Positionierung Gesundheitsförderung Schweiz im Bereich Beratung

In den ersten fünf Jahren des S-Tools (2008 – 2013) hatte Gesundheitsförderung Schweiz gemäss eigenen Aussagen kaum Ressourcen, um ihren Kundinnen und Kunden ausführlichere Beratungsdienstleistungen anzubieten. Die Angebote in ihrer heutigen Form – Unterstützung der Unternehmen bei den Kernprozessen zur Durchführung einer S-Tool-Befragung, d.h. von der Produktwahl über die Testung, Einrichtung und Vorbereitung der Befragung hin zur Interpretation der Ergebnisse und der Ableitung von Massnahmen – sind erst seit 2014 allmählich dazugekommen. Explizit nicht zum Beratungsangebot von Gesundheitsförderung Schweiz gehört die Begleitung bei der längerfristigen Umsetzung von Massnahmen (z.B. Unterstützung in Organisationsentwicklungsprozessen).

Gemäss dem Gruppengespräch mit den Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz sind die Ressourcen für Beratungen bei Gesundheitsförderung Schweiz nach wie vor beschränkt; das vergleichsweise kleine Team kann nicht alle Kundinnen und Kunden umfassend beraten. Unternehmen, die Unterstützungsbedarf haben, können sich auch an externe Beratende wenden, die in der Anwendung des S-Tools geschult sind. Gesundheitsförderung führt hierzu wie in Kap. 5.1 erwähnt eine Beraterdatenbank. Kundinnen und Kunden werden ab und zu an externe Beratende weiterverwiesen, wenn Gesundheitsförderung Schweiz die gewünschte Dienstleistung nicht anbietet (z.B. Einführung Absenzenmanagement).

Von Kundinnen und Kunden kommt bisweilen der Wunsch, dass Gesundheitsförderung Schweiz ihre Angebote ausbauen und die Umsetzung von Massnahmen begleiten würde – auch dies kann im erweiterten Sinne als Bestandteil des «Kernprozess» verstanden werden. Gesundheitsförderung Schweiz scheint ihre Dienstleistungen rund um das S-Tool zwar nicht auf diese Weise ausbauen zu wollen. Dennoch scheint die Positionierung von Gesundheitsförderung Schweiz im Bereich der Beratungsleistungen klärungsbedürftig, insbesondere was das Verhältnis zu den externen Beratenden betrifft (Stand April 2017).

Beide Seiten (sowohl Gesundheitsförderung Schweiz als auch externe Beratende) berichten, auch schon von Kundinnen und Kunden erfahren zu haben, dass sie mit der Beratung der je anderen Seite unzufrieden gewesen seien. Gesundheitsförderung Schweiz ist insbesondere ein Anliegen, dass nicht aufgrund eines ungenügenden Beratungsprozesses unbeabsichtigte negative Wirkungen in Form von frustrierten Mitarbeitenden auftreten.

Es ist klar, dass sich insbesondere externe Beratende Gedanken machen zur (gegenwärtigen und künftigen) Positionierung von Gesundheitsförderung Schweiz im Bereich der Beratungsdienstleistungen rund ums S-Tool. Aber auch für Gesundheitsförderung Schweiz scheint nach Meinung der internen Expertinnen und Experten eine Diskussion zur strategischen Ausrichtung notwendig: Welche Aufgaben soll die Beratung wahrnehmen, und welche Ziele werden damit verfolgt? Sollen möglichst viele Betriebe (bzw. Mitarbeitende) erreicht werden, oder liegt der Fokus auf gut geführten und eng beobachteten Prozessen, um möglichst gute Wirkungen zu erzielen? Je nach Entscheid kann die Zusammenarbeit mit externen Beratenden ausgestaltet werden, z.B. indem diese als Multiplikatoren gestärkt werden, indem man an gemeinsamen Standards und intensiverem Austausch arbeitet, durch eine Erweiterung des Beratungspools etc.

Seitens der externen Beratenden besteht der Wunsch, stärker einbezogen zu werden, insbesondere was den Informationsaustausch zu Neuerungen im S-Tool betrifft. Hier gälte es ein geeignetes Format zu finden (schriftlich, Workshops etc.), damit die Informationen bei den (sehr beschäftigten) Beratern auch wirklich ankommt. Deren Wahrnehmung ist, dass man Vieles nicht oder eher zufällig mitbekomme.

5.5 Zwischenfazit Teil II

■ **Einrichten der Befragung und Zugang für Mitarbeitende:** Alle befragten Akteure sind sich einig, dass das Einrichten der Befragung (insbesondere das Anlegen des Organigramms) kompliziert und aufwändig ist – für 42 Prozent der Projektleitenden aufwändiger als erwartet. Sowohl die externen Beratenden als auch die Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz äusserten zudem den Eindruck, dass auch die Registrierung für die Mitarbeitenden kompliziert sei. In der Online-Befragung der Mitarbeitenden gab eine grosse Mehrheit der Befragten hingegen an, der Zugang zur Befragung und das Einloggen hätten gut funktioniert (60% trifft vollkommen zu, 33% trifft ziemlich zu).

Allerdings sind die Ergebnisse der Mitarbeitenden-Befragung aufgrund der kleinen Anzahl teilnehmender Betriebe (4 Betriebe, n = 63) nur bedingt aussagekräftig.

■ **Gestaltung der Befragung und Verständlichkeit:** Die Navigation und visuelle Gestaltung wird von den Nutzenden positiv bewertet (Projektleitende 88% trifft vollkommen oder ziemlich zu, Mitarbeitende 92%). Was die Verständlichkeit der Fragen betrifft, werden sehr unterschiedliche Ansichten vertreten. Die befragten Projektleitenden gaben mehrheitlich an, die Fragen seien für einen Grossteil der Mitarbeitenden gut verständlich (19% trifft vollkommen zu, 56% trifft ziemlich zu). Von Seiten externer Beratender wird jedoch darauf hingewiesen, dass die Formulierung der Fragen für Personen mit tieferem Bildungsniveau oft schwierig verständlich sei, weshalb sich Betriebsverantwortliche teilweise für ein «einfacheres» Instrument entscheiden würden. Eine sprachliche Vereinfachung würde auch von Personen begrüsst, welche mit der Befragung keine Probleme hatten – vorausgesetzt, die wissenschaftliche Validität der Fragen bleibt erhalten.

■ **Modularität der Befragung und Ausfülldauer:** Das S-Tool wird als umfassend und präzise, dafür auch als eher umfangreich empfunden. Je rund 30 Prozent der befragten Projektleitenden und Mitarbeitenden gab an, das Ausfüllen der Befragung würde zu lange dauern (27% Projektleitende bzw. 32% Mitarbeitende trifft vollkommen oder ziemlich zu). Projektleitende schätzen die Modularität der Befragung, dennoch ist der Wunsch nach mehr Gestaltungsspielraum verbreitet (31% trifft vollkommen oder ziemlich zu). Den Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz ist der Wunsch vieler Betriebe nach mehr Flexibilität bewusst und es besteht einhellig die Meinung, dass mehr Auswahlmöglichkeiten sehr wünschbar wären. Hingegen wird kontrovers diskutiert, wie weit die Flexibilisierung gehen soll. Auch von Seiten externer Beratender werden dabei unterschiedliche Überlegungen geäussert. Die jeweiligen Überlegungen bewegen sich dabei in den Spannungsfeldern «individuelles Wunschprogramm versus ausgewogenes Gesamtpaket» sowie «Stress-Barometer und Mitarbeitenden-Befragung».

■ **Darstellung der Ergebnisse, Benchmark-Vergleiche:** Die Ergebnisdarstellung wird im Grundsatz gutgeheissen. So geben 69 Prozent der befragten Mitarbeitenden an, dass sie die Darstellung der Ergebnisse mit dem Ampelsystem hilfreich fanden (25% trifft vollkommen zu, 44% trifft ziemlich zu). Die individuellen Auswertungen und die rasche Verfügbarkeit von Resultaten gelten als grosse Stärke des S-Tools. Der Vergleich mit Benchmark-Daten entspricht einem Bedürfnis der Betriebe, einige äussern jedoch den Wunsch nach einem Branchen-Benchmark. Zudem erachten einige externe Beratende und Projektleitende die Erklärungen zum Verständnis der Ergebnisse (z.B. Prozentrang) und die Titel der Skalen (z.B. «Allgemeine» Arbeitszufriedenheit) als zu stark wissenschaftlich und zu wenig praxisorientiert. Verschiedene Rückmeldungen von Seiten Projektleitenden und externen Beratenden betreffen den Wunsch nach zusätzlichen Auswertungen und Analysen sowie einer anderen Aufbereitungsart der Ergebnisse. So wurden ein Ausbau der Auswertungsmethodik (z.B. Zusammenhangsanalysen, Zusatzanalysen selbständig anhand von Filtersetzung durchführen können) sowie die Optimierung der Datenaufbereitung zuhanden der Projektleitenden (übersichtliches Online-Dashboard, schnelleres Anzeigen der Ergebnisse, Exportmöglichkeit der Ergebnisse in Excel oder Power Point) angesprochen – bei anderen Tools seien erweiterte Möglichkeiten in diesem Sinne bereits Standard.

■ **Nutzungshäufigkeit von und Zufriedenheit mit Dienstleistungen:** Zwei Drittel der befragten Projektleitenden gaben an, sich von Gesundheitsförderung Schweiz bei der Testung und Einrichtung der Befragung unterstützt haben zu lassen, 30 Prozent wurden durch externe Beratende (d.h. nicht von Gesundheitsförderung Schweiz) durch den Prozess begleitet. Die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch Gesundheitsförderung Schweiz bei Testung und Einrichtung ist sehr gross (72% sehr zu-

frieden, 17% ziemlich zufrieden), was als gutes Ergebnis gewertet werden kann. Am geringsten war der Anteil sehr Zufriedener (38%) in Bezug auf den Einkauf kostenpflichtiger Zusatzauswertungen, was gemäss qualitativen Ergebnissen unter anderem an den dafür verrechneten Zusatzkosten liegen kann. Von denjenigen, die sich von externen Fachpersonen haben beraten lassen, waren 90 Prozent sehr oder ziemlich zufrieden mit dieser Unterstützung. Da die Beratungsdienstleistungen von Gesundheitsförderung Schweiz in den vergangenen Jahren ausgebaut worden sind, machen sich insbesondere die externen Beratenden Gedanken zur Positionierung von Gesundheitsförderung Schweiz im Bereich der Beratung sowie zur Zusammenarbeit mit den externen Beratenden. Aber auch von Seiten der Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz wird angegeben, dass eine Diskussion zur strategischen Ausrichtung diesbezüglich notwendig sei.

Empfehlungen

■ **Modularisierung und Flexibilisierung des S-Tools:** Eines der zentralsten Themen der Weiterentwicklung des S-Tools ist dessen Modularisierung. Unbestritten ist, dass viele Akteure eine stärkere Flexibilisierung des S-Tools wünschen. Es wird empfohlen, dass Gesundheitsförderung Schweiz – unter Umständen zusammen mit weiteren Akteuren – sich ausreichend Zeit für die Diskussionen nimmt, wie weit und in welche Richtung diese Flexibilisierung gehen soll und auf welche Weise die entsprechenden Entscheidungen möglichst kundengerecht kommuniziert werden sollen. Folgende Grundfragen stellen sich:

- In welchem Ausmass sollen Betriebe die Befragung künftig ihren individuellen Wünschen entsprechend zusammenstellen können und wie wichtig ist im Gegenzug dazu die Vorgabe oder Empfehlung des Einsatzes eines – zumindest minimalen – ausgewogenen Gesamtpaketes und wie lange darf dessen Ausfüllen dauern?
 - Sollen Vertiefungsmodule separat gewählt werden können, oder braucht es auch weiterhin in jedem Fall eines der beiden Basismodule?
 - Inwieweit sollen innerhalb der Vertiefungsmodule einzelne Skalen aus- oder abgewählt werden können?
 - Soll es generell möglich sein, ausschliesslich einzelne Skalen (aus einem Basismodul oder aus den Vertiefungsmodulen) auszuwählen?
 - Sollen einzelne Fragen innerhalb einer Skala abgewählt werden können?
- Wird das S-Tool auch künftig primär ein auf Stress fokussiertes Befragungsinstrument sein, oder soll man verstärkt eine Plattform für die Integration verschiedener Kundenbedürfnisse bieten, im Sinne einer Mitarbeitenden-Befragung, die (unter anderem) auch das Stresserleben thematisiert?

■ **Positionierung von Gesundheitsförderung Schweiz im Bereich der Beratungsdienstleistungen und Überprüfung der Zusammenarbeit mit externen Beratenden:** Unternehmen können eine S-Tool-Befragung kaum ohne externe Beratung durchführen (ausser sie haben spezialisierte Fachpersonen in-house). Aus diesem Grund ist ein weiteres zentrales Thema bei der Weiterentwicklung des S-Tools, wer solche Beratungen anbietet und wie deren Qualität gesichert werden kann. Dabei stellen sich beispielsweise folgende Fragen: Wie möchte sich Gesundheitsförderung Schweiz künftig als Anbieterin von Beratungsdienstleistungen rund ums S-Tool positionieren? Wie soll vor diesem Hintergrund die Zusammenarbeit mit externen Beratenden ausgestaltet werden? Welches Beratungsvolumen kann und will Gesundheitsförderung Schweiz übernehmen? Welchen Teil des Prozesses begleitet Gesundheitsförderung Schweiz? Wie werden Kundinnen und Kunden auf Gesundheitsförderung Schweiz und die externen Beratenden «verteilt», d.h. in welchem Masse findet trotz der Konkurrenzsituation im Feld der S-Tool-Beratungsmandate

eine Zusammenarbeit statt? Wie können Betriebe bei der Suche von geeigneten externen Beratern unterstützt werden? Wie werden externe Berater geschult und auf welche Weise kann ein kontinuierlicher Austausch gesichert werden?

■ **Technische und inhaltliche Anpassungen:** Auf der Basis der Ergebnisse des vorliegenden Kapitels empfehlen wir die Überprüfung folgender technischer und inhaltlicher Anpassungen:

- **Übersichtlichere Plattform für Projektleitende, mehr Auswertungsmöglichkeiten und einfacher bearbeitbare Ergebnisformate:** Zu prüfen ist eine übersichtlichere Gestaltung und interaktivere Bedienung der Plattform, auf welche Projektleitende bei der Durchführung der S-Tool-Befragung zugreifen. Damit verbunden ist der Wunsch, flexibel und unkompliziert weitergehende Analysen der Ergebnisse auf dieser Plattform selber vornehmen zu können (beispielsweise Regressionsanalysen oder Teilauswertungen via Filtersetzung). Ein weiterer dringlicher Anpassungsbedarf besteht zudem bei der Aufbereitungsweise der Ergebnisse: Diese sollten in einem Format abrufbar sein (z.B. Excel, Power Point), das eine einfache Weiterbearbeitung ermöglicht.
- **Sprachliche Vereinfachungen und visuelle Verständnishilfen:** Bei der Weiterentwicklung des S-Tools ist eine Überprüfung des verwendeten Wordings – beispielsweise bezüglich Erklärung der Ergebnisse, Namen der Skalen, Interpretationshilfen zu Ampelsystem, Verteilung und Benchmark – zu empfehlen. Dabei sollte eine zu wissenschaftliche Sprache vermieden werden. Bereits jetzt werden die visuell angebotenen Verständnishilfen wie das Ampelsystem sehr geschätzt. Allfällige weitere Visualisierungen – beispielsweise des modularen Aufbaus der Befragung – bieten sich an.
- **Begleitinformationen ergänzen und aktiv auf Hilfestellungen beim Ausfüllen hinweisen:** Wo die wissenschaftliche Grundlage des Tools gewisse Eigenheiten mit sich bringt, die auf den ersten Blick schwerfällig oder unlogisch erscheinen (z.B. fast identische Wiederholung von Frage-Items) wird empfohlen, Erklärungen (im Tool selber oder in Begleitveranstaltungen) einzubauen, welche für Nicht-Fachpersonen die Hintergründe transparent und nachvollziehbar aufzeigen. Ebenfalls empfohlen wird, aktiv auf Hilfestellungen hinzuweisen, damit auch bildungsferne Mitarbeitende die Befragung gut ausfüllen können. Beispielsweise können einige zentralen Fragen an einer Einführungsveranstaltung eingeführt und erklärt werden. Oder es werden gewisse Zeiten zum Ausfüllen angeboten, zu denen z.B. eine externe Beraterin zur Unterstützung vor Ort ist.
- **Überprüfung Vereinfachung des Zugangs für Projektleitende und Teilnehmende:** Für die Weiterentwicklung des S-Tools wäre es angezeigt, die Zugangsprozesse für Projektleitende (Organigramm anlegen) sowie Mitarbeitende (Registrierung) nach Möglichkeit zu vereinfachen bzw. Unterstützungshilfen ins Tool zu integrieren. Inwiefern der Aufwand beim Anlegen des Organigramms tatsächlich in technischen Schwierigkeiten gründet oder ob eher die damit verbundenen Vorbereitungsarbeiten (wie Bildung von Auswertungseinheiten, Aufgleisen interne Kommunikation, Planen der Befragung allgemein), aus Sicht der Projektleitenden länger als erwartet dauerten, kann aufgrund der vorliegenden Ergebnisse nicht abschliessend beurteilt werden. Der Aufwand für allgemeine Vorbereitungsarbeiten kann mit technischen Vereinfachungen nicht reduziert werden, möglicherweise könnte aber eine Übersicht über die verschiedenen Arbeitsschritte helfen, dass sich die Projektleitenden rechtzeitig auf den zu erwartenden Aufwand einstellen können. In Bezug auf die Registrierung von Mitarbeitenden ist zu bedenken, dass die Art und Weise, ob bzw. wie Mitarbeitende registriert werden, in Zusammenhang mit dem wichtigen Thema Daten-

schutz stehen. Das Vertrauen auf die Anonymität und Vertraulichkeit der individuellen Antworten ist zentral und könnte kommunikativ noch stärker als bis anhin betont werden.

- **Branchen-Benchmark und Hintergrundinformationen zu Benchmark generell:** Obschon es viele Gründe gibt, die gegen einen Branchen-Benchmark sprechen (wie z.B. die unterschiedlichen Tätigkeiten innerhalb einer Branche), empfiehlt es sich, die Bedenken der Betriebe bezüglich der eigenen Vergleichbarkeit ernst zu nehmen und die Diskussion über die Machbarkeit und den Nutzen von differenzierteren Benchmark-Angaben nochmals zu führen. Zudem wird empfohlen zu überprüfen, inwiefern – gegenüber externen Beratenden oder auch allgemein – noch transparenter über die Grundlagen informiert werden könnte, auf denen die Benchmarks beruhen. Möglicherweise könnten eine transparentere Information und eine bessere Darstellung der breiten Abstützung der Benchmarks zu einer Reduktion der Bedenken in den Betrieben beitragen.
- **Verbesserung der Möglichkeit, eigene Fragen zu ergänzen:** die Möglichkeit für Betriebe, eigene Fragen zu ergänzen, sollte weniger fehleranfällig gestaltet werden. Betriebe sollten die richtige Darstellung ihrer eigenen Fragen überprüfen können und die Erweiterung der Möglichkeiten von Antwortskalen ist zu prüfen.

6 Ergebnisse Teil III: Nutzung der S-Tool Ergebnisse und Integration in das Betriebliche Gesundheitsmanagement

Dieses Kapitel legt den Fokus darauf, wie Unternehmen mit den Resultaten der S-Tool-Befragung umgehen: Wie werden die Ergebnisse diskutiert und kommuniziert? Welche Akteure sind involviert bei der Entwicklung von Massnahmen? Welche Inhalte und Auswertungen des S-Tools werden für die Konzeption von Massnahmen als zentral erachtet? Welche Arten von Massnahmen werden im Nachgang einer S-Tool-Befragung konkret umgesetzt? Angesprochen ist damit auch die Frage, wie sich das S-Tool zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) verhält: In welchem Masse ist das S-Tool in bereits bestehende BGM-Prozesse integriert, und was braucht es, damit das S-Tool auch dann positive Wirkungen entfalten kann, wenn eine Firma noch kaum Erfahrungen im Bereich BGM mitbringt?

6.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement und «S-Tool-Reife»

Gesundheitsförderung Schweiz hat eine Checkliste für Unternehmen²¹ erarbeitet, welche den Entscheidungsverantwortlichen in Form von 10 Fragen aufzeigt, welche Anforderungen die Durchführung einer S-Tool-Befragung an die Betriebe stellt und wie entscheidend dabei die Bereitschaft ist, sich auf einen möglicherweise längeren Prozess einzulassen, der zeitliche und finanzielle Ressourcen bindet und unter Umständen grössere Veränderungen auslösen kann. Die Checkliste bildet ab, was aus Sicht von Gesundheitsförderung Schweiz die Gelingensbedingungen dafür sind, dass das S-Tool für Betriebe und ihre Angestellten einen Nutzen entfalten kann – und umgekehrt, wie negative Wirkungen zu vermeiden sind. Die Kriterien für die «Checkliste S-Tool-Reife» (früherer Titel, neu: Friendly Work Space Job-Stress-Analysis Checkliste) berücksichtigen dabei die Erfahrungen, welche Gesundheitsförderung Schweiz im Rahmen ihrer Beratungen gemacht hat, sowie entsprechenden Rückmeldungen

²¹ Siehe Broschüre «Friendly Work Space Job-Stress-Analysis – Informationen und Angebote», verfügbar über https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/instrumente/fws-job-stress-analysis/FWS_Job-Stress-Analysis_-_Informationen_und_Angabote.pdf (Version vom 17.05.2017).

von Kundinnen und Kunden. Nachfolgend wird auf einige – im Rahmen der Evaluation diskutierten – Aspekte dieser Gelingensbedingungen eingegangen.

Führung muss bereit sein, sich auseinander zu setzen

Externe Beratende machen darauf aufmerksam, dass nicht nur das S-Tool, sondern Personalbefragungen generell seitens der Angestellten Erwartungen wecken, auf die das Unternehmen reagieren muss. Geschieht nichts, kann dies zu Frustration und Resignation führen, und Mitarbeitende sind bei künftigen Befragungen nicht mehr bereit, sich zu beteiligen. Die Stärke des S-Tools, nämlich wie ein «Fiebermesser» Belastungen, Ressourcen, Befindlichkeiten und Einstellungen sichtbar zu machen und/oder vorhandene Probleme analytisch zu durchleuchten, sei in der Praxis auch eine grosse Herausforderung. Externe Beratende haben die Erfahrung gemacht, dass das S-Tool sehr viel auslösen und daher im schlimmsten Fall ein Unternehmen geradezu lahmlegen kann, wenn die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden auf eine Geschäftsleitung trifft, die mit (unangenehmen) Ergebnissen nicht umgehen kann oder will. Da Führungskräfte sehr im Fokus des S-Tools stünden sei es umso wichtiger, dass der Wille vorhanden sei, Veränderungen anzugehen. Sowohl externe Beratende als auch die Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz erachten es deshalb als integraler Bestandteil ihrer Aufgabe, Unternehmen auch mal von der Durchführung einer S-Tool-Befragung abzuraten, wenn sich abzeichnet, dass zu wenig Zeit, Ressourcen und insbesondere Bereitschaft da ist, sich mit den Resultaten auseinanderzusetzen und Massnahmen zu entwickeln.

Teilweise eingeschränkte Ressourcen von kleineren Unternehmen

Nach Einschätzung von Gesundheitsförderung Schweiz haben kleinere Unternehmen (mit weniger als ca. 100 Angestellten) eher kein systematisches Gesundheitsmanagement; die Auseinandersetzung mit Gesundheitsthemen und allfällige Problembehandlungen erfolgten auf informelle Art und Weise, ohne übergeordnete Prozesse, Strukturen und Checklisten. In diesen Firmen liege die Projektleitung für die S-Tool-Befragung häufig bei der Geschäftsleitung, in grösseren Unternehmen sind es BGM-Verantwortliche oder -Projektgruppen oder HR-Fachleute. Externe Beratende und Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz sind sich einig, dass ungeachtet der Zuständigkeiten, Unternehmensgrösse und Erfahrung mit BGM nur die ausreichende Nachbereitung der S-Tool-Befragung, d.h. Massnahmen ableiten und umsetzen, als Nutzung des S-Tools im Sinne des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gelten kann. Dazu müssen auch genügend Ressourcen bereitgestellt werden – hier beobachtet Gesundheitsförderung Schweiz ab und zu, dass die personellen Ressourcen und teilweise auch Budgets von KMU-Firmen bisweilen zu eng kalkuliert werden und nach der Befragung kaum etwas übrigbleibt für Massnahmen.

S-Tool als Startpunkt für BGM

Eine gewisse Uneinigkeit bzw. Unklarheit besteht darin, inwiefern vorgängig zum Einsatz des S-Tools eine inhaltliche Auseinandersetzung mit Gesundheitsthemen im Arbeitsumfeld stattgefunden haben muss, damit die S-Tool-Befragung sinnvoll und wirksam eingesetzt werden kann. Einige Verantwortliche von Gesundheitsförderung Schweiz tendieren dazu, die «S-Tool-Reife» auch inhaltlich zu definieren: Firmen, die das S-Tool als ersten Schritt – gewissermassen als Einstieg in Aktivitäten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements einsetzen, seien damit oft überfordert. Hier gebe es Parallelen zu Friendly Work Space – im Idealfall befasse sich ein Unternehmen vorgängig während zwei, drei Jahren vertieft mit Gesundheitsthemen, um Instrumente wie das S-Tool einzusetzen und es zugunsten einer positiven Unternehmensentwicklung nutzen zu können.

Andere Verantwortliche von Gesundheitsförderung Schweiz und externe Beratende relativieren diese Sichtweise: Das S-Tool werde durchaus erfolgreich eingesetzt in Firmen, die über keine Erfahrung im Bereich BGM verfügen. Schliesslich stehe die Analyse am Anfang eines BGM-Kreislaufes, und das S-Tool eigne sich sehr gut als diagnostisches Instrument um zu erfahren, «wo der Schuh drückt». Dafür müsse ein Unternehmen per se nicht reif sein. Entscheidend sei aber, ob eine Firma in der Lage ist – oder sich entsprechend Unterstützung holt –, um mit den Resultaten etwas anzufangen. Von zentraler Bedeutung seien auch die Vorbereitungsarbeiten: Verantwortlichkeiten definieren, mögliche Resultate vorbesprechen, relevante Akteure einbeziehen:

«Es ist besser, nicht nur mit einer Person Kontakt zu haben, sondern auch mit Projektgruppen und Führungskräften aus verschiedenen Abteilungen mit verschiedenen Blickwinkeln».

Wenn die Befragung gut aufgegleist und begleitet werde, könne das S-Tool durchaus als Startpunkt für den Aufbau eines systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements genutzt werden.

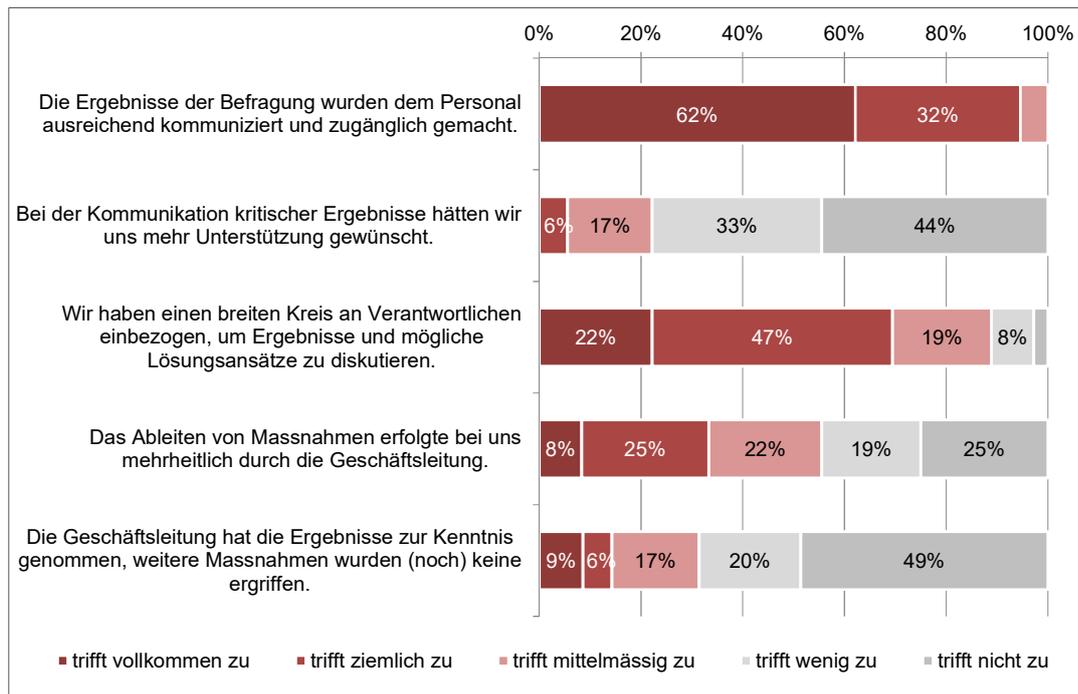
6.2 Kommunikation der Ergebnisse und Ableitung von Massnahmen

6.2.1 Umgang mit den Ergebnissen

Gemäss den beiden Online-Befragungen werden die in der Checkliste von Gesundheitsförderung Schweiz formulierten Anforderungen an die transparente Ergebnis-Rückmeldung²² weitgehend erfüllt. 94 Prozent der befragten Projektleitenden geben an, dass die Ergebnisse dem Personal ausreichend kommuniziert und zugänglich gemacht wurden (**Abbildung 27**, erstes Item). Diese Einschätzung wird von 57 Prozent der Mitarbeitenden voll und ganz geteilt, für weitere 30 Prozent trifft dies ziemlich und 8 Prozent mittelmässig zu. 5 Prozent hingegen sind von der Kommunikation der der Ergebnisse nur wenig überzeugt (n = 61).

²² «Sind die Entscheidungsträger bereit, die Ergebnisse der S-Tool Befragung [neu: der Befragung mit FWS Job-Stress-Analysis] transparent und offen allen teilnehmenden Mitarbeitenden zurückzumelden?»

Abbildung 27: Umgang mit den Ergebnissen der S-Tool-Befragung



Frage: «Ableitung und Umsetzung von Massnahmen: Wie stark treffen folgende Aussagen auf den (letzten) Einsatz des S-Tools zu?»; n = 37; 36; 36; 36; 35

Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Die Kommunikation der Ergebnisse erfolgt je nach Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise, etwa via Intranet, Bereichs- und Teamleitende, im Rahmen von Workshops und Gesundheitszirkeln oder in Einzelgesprächen. In mehreren Einzelinterviews mit Projektleitenden wurde ein zweistufiges Vorgehen beschrieben. Ein Unternehmen hat beispielsweise zunächst die Belegschaft schriftlich über die Gesamtergebnisse informiert und das weitere Vorgehen beschrieben. Dieses sah vor, dass danach auf Bereichs-/Teamebene die Resultate vorgestellt und diskutiert werden. Eine kleine Firma hat die Ergebnisse an einer Gesamtteamsitzung mit den Angestellten besprochen und einen Input zu Stressentstehung gemacht. Die Resultate sowie die individuelle Situation bzgl. Stressoren und Ressourcen wurden in Mitarbeitergesprächen nochmals aufgegriffen.

Führungskräfte vorinformieren

Externe Beratende machen darauf aufmerksam, dass nicht nur die Transparenz gegenüber den Angestellten, sondern auch Gespräche mit den Führungspersonen bedeutsam sind, da diese in der Befragung sehr im Fokus stehen. Je nach Resultat sei es unabdingbar, dass man mit den betroffenen Führungspersonen das Gespräch sucht und sie vorinformiert, ehe die Resultate firmenweit kommuniziert werden. Denn dann sind Führungspersonen nicht mehr anonym, was gekoppelt mit dem Erwartungsdruck von Mitarbeitenden auch heikel werden kann. Dabei gehe es nicht nur um die «sozialverträgliche» Kommunikation, sondern letztlich auch darum, die richtigen Voraussetzungen zu schaffen für konstruktive Massnahmen und zu verhindern, dass vonseiten Führung Widerstand geleistet und der Prozess geblockt wird. Der Bedarf an zusätzlicher Unterstützung bei der Kommunikation kritischer Ergebnisse wird aber von Projektleitenden eher gering eingestuft: 23 Prozent der Befragten hätten sich zusätzliche Hilfestellungen gewünscht, die grosse Mehrheit (77%) erachtet dies jedoch nicht für nötig (siehe oben **Abbildung 27**).

Partizipative Massnahmenentwicklung

Gesundheitsförderung Schweiz legt grossen Wert darauf, dass die Massnahmen partizipativ entwickelt werden.²³ Dieses Thema wurde in beiden Online-Befragungen aufgegriffen. Gut zwei Drittel der befragten Projektleitenden geben an, einen breiten Kreis an Verantwortlichen einbezogen zu haben, um Ergebnisse und Lösungsansätze zu diskutieren; bei einem Drittel der Betriebe erfolgte das Ableiten von Massnahmen hauptsächlich durch die Geschäftsleitung (siehe oben **Abbildung 27**). Seitens der Mitarbeitenden hatten 56 Prozent der Befragten (n = 62) die Gelegenheit, sich bei der Entwicklung von Massnahmen einzubringen (21% stimmten vollkommen zu, 35% stimmten ziemlich zu), 31 Prozent beurteilten die Partizipationsmöglichkeiten als eher mittelmässig, 13 Prozent konnten sich wenig oder nicht einbringen.

Die Einzelinterviews mit Projektleitenden legen die Vermutung nahe, dass die Partizipation von Mitarbeitenden in erster Linie auf Team- oder allenfalls Abteilungsebene erfolgt – insbesondere dann, wenn die Präsentation der Ergebnisse im Rahmen eines Workshops, Gesundheitszirkels o.ä. erfolgt und im Rahmen der Diskussion auch über Ressourcen und Lösungsansätze gesprochen wird. Massnahmen auf Ebene Gesamtbetrieb werden hingegen eher auf Kaderstufe (z.B. Kooperation zwischen HR und Geschäftsleitung) konzipiert und verabschiedet. Dass auf die Partizipation breiter Kreise verzichtet wird, kann verschiedene Gründe haben. In einem Einzelinterview wurde zum einen darauf verwiesen, dass eine Mehrheit der im S-Tool identifizierten Problemfelder keine komplexen Massnahmen erforderlich machten (langes Sitzen, Lärm). Zum anderen seien die Ergebnisse, so wie sie dargestellt waren, schwer verständlich gewesen (vgl. Kap. 5.3 Auswertungsmethodik), und das Einbeziehen breiter Personenkreise hätte einen erheblichen Einarbeitungsaufwand erfordert. Letzteres wird auch seitens der externen Beratenden festgestellt: Die Skalen und Ergebnisse seien nicht selbsterklärend.

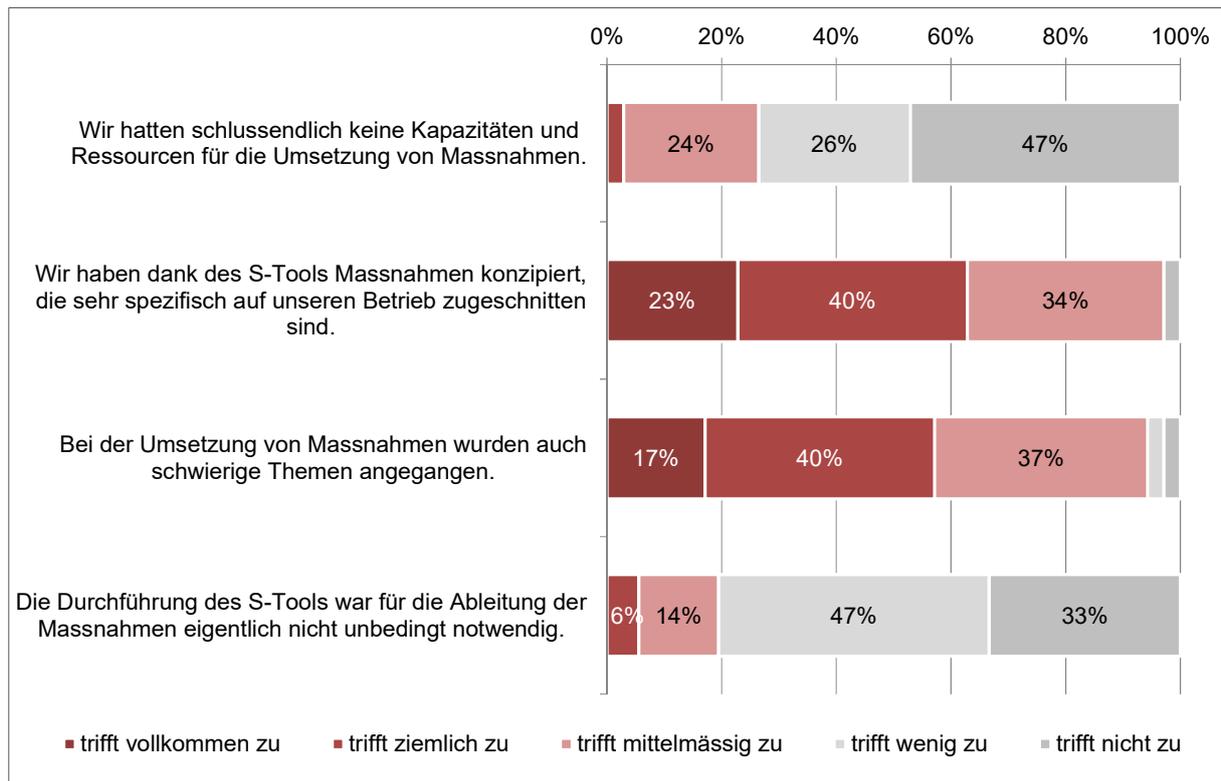
«Wenn es eine grosse Firma ist und es stufenweise weitergegeben werden muss, dann brauchen fast alle eine Schulung, um die Resultate lesen zu können. Und das macht es sicher schwieriger, als wenn man den Vorgesetzten einfach die Resultate geben kann und «schaut es mit eurem Team an». Man braucht vorher noch eine Instruktion; gerade der Benchmark ist nicht ganz einfach.»

6.2.2 Ableitung und Konzeption von Massnahmen

Wie viele Betriebe aus den Ergebnissen der S-Tool-Befragung tatsächlich Massnahmen abgeleitet und umgesetzt haben, kann auf der Basis der Sekundärdaten nicht ausgesagt werden. Die Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz schätzen, dass insgesamt rund drei Viertel der Betriebe irgendeine Massnahme umsetzen: Bei Firmen, die von externen Beratenden unterstützt werden und/oder die Professional-Version verwenden, sei dies nahezu immer der Fall, bei den Free-Nutzenden wohl etwas weniger. In der Projektleiterbefragung geben drei Viertel der Befragten an, dass Kapazitäten und Ressourcen für die Umsetzung von Massnahmen vorhanden gewesen seien (bzw. lehnen die negativ formulierte Aussage ab, siehe erste Aussage in **Abbildung 28**). Insgesamt 27 Prozent gaben jedoch auch an, dass keine oder nur teilweise Kapazitäten und Ressourcen vorhanden gewesen seien.

²³ vgl. Checkliste: «Werden die Betroffenen bei der Erarbeitung von Lösungsmassnahmen einbezogen?»

Abbildung 28: Konzeption von Massnahmen



Frage: «Ableitung und Umsetzung von Massnahmen: Wie stark treffen folgende Aussagen auf den (letzten) Einsatz des S-Tools zu?»; n = 34; 35; 35; 36

Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quelle: Projektleiterbefragung 2017, Berechnungen BASS

Wenn keine Massnahmen abgeleitet werden, muss dies nicht zwingend mit fehlendem Willen zu tun haben, sondern kann gemäss externen Beratern unterschiedliche Gründe haben, z.B. personelle Wechsel in der zuständigen Projektgruppe, im HR oder in der Geschäftsleitung, Stellenabbau oder Umstrukturierung. Die zeitlichen und personellen Ressourcen seien entscheidend, aber noch keine Voraussetzung für wirksame Massnahmen. So beobachten die externen Berater auch, dass die Massnahmen unterschiedlich «tief» gehen, d.h. unter Umständen in der Summe nur eine geringe Auseinandersetzung mit den im S-Tool aufgeworfenen Themen stattfindet.

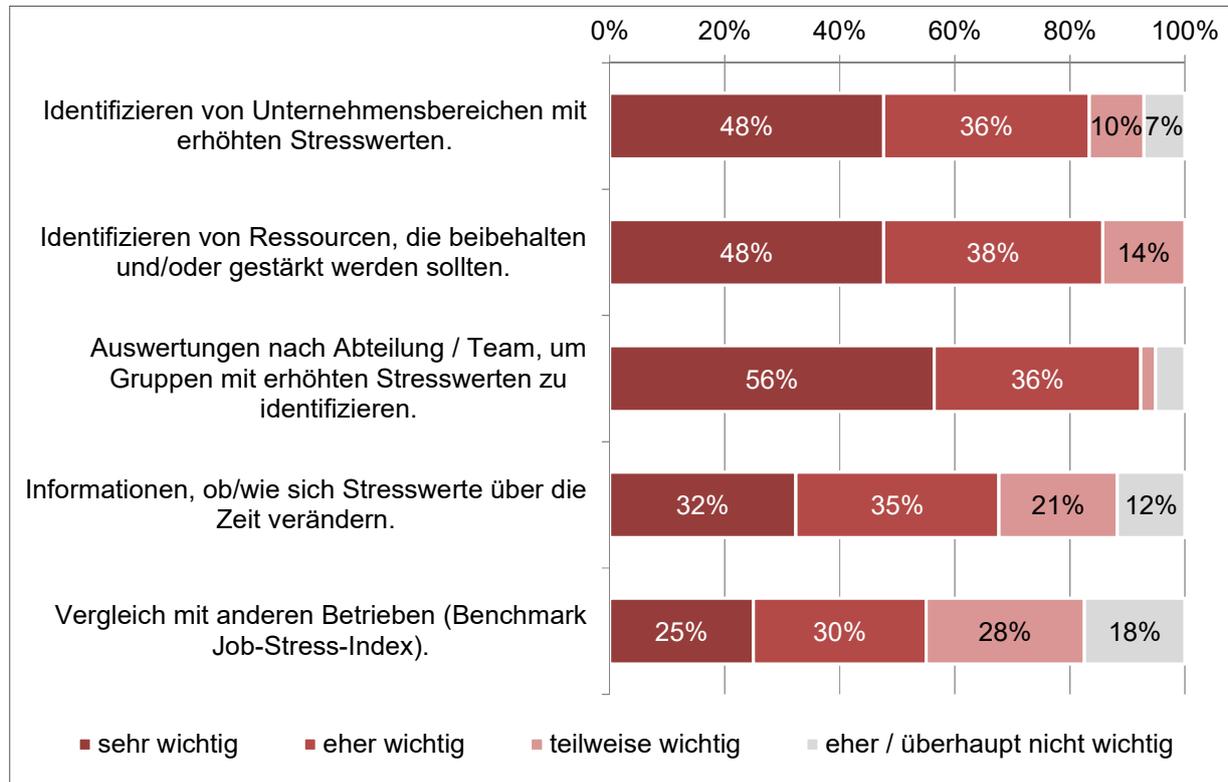
In etwa 60 Prozent der Fälle gelang es gemäss der Projektleiterbefragung, spezifisch auf den Betrieb zugeschnittene Massnahmen zu konzipieren, in denen auch schwierige Themen angegangen wurden (siehe **Abbildung 28**). Knapp 20 Prozent der Befragten sind jedoch der Ansicht, man hätte die Massnahmen wohl auch ohne S-Tool konzipieren können. Damit können einerseits Massnahmen und Problemfelder gemeint sein, die allgemein bekannt und kaum diskussionsbedürftig sind (z.B. ergonomische Massnahmen bei langen sitzenden Tätigkeiten). Andererseits kann es sich um Massnahmen handeln, bei denen das S-Tool weniger eine diagnostische, sondern eher eine legitimierende Funktion hat. Eine Aussage aus einem Projektleitenden-Interview:

«Der Vorteil des S-Tools war schon, dass es ein externes Instrument ist und die Mitarbeitenden sich anonym äussern konnten. Ohne S-Tool wäre es sicherlich auch darauf hinausgelaufen, dass wir irgendetwas machen. Sagen wir es so: Das S-Tool hat diesen Prozess beschleunigt.»

Informationen, die für das Ableiten von Massnahmen wichtig sind

Was braucht es aber, um spezifisch auf einen Betrieb oder auf eine bestimmte Problemstellung bezogene Massnahme zu entwickeln und welchen Beitrag kann das S-Tool leisten? In **Abbildung 29** finden sich die Ergebnisse aus der Projektleiterbefragung zur Frage, welche Informationen zur Ableitung von Massnahmen besonders wichtig waren. Der Fokus auf die vorhandenen Ressourcen scheint dabei äusserst wichtig zu sein – niemand hat dies als «eher/überhaupt nicht wichtig» eingestuft.

Abbildung 29: Wichtigkeit der Informationen zur Ableitung von Massnahmen



Frage: «Welche Informationen waren für Sie besonders wichtig, um mit dem S-Tool Massnahmen für das betriebliche Gesundheitsmanagement abzuleiten und umzusetzen?»; n = 42; 42; 39; 34; 40

Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quelle: Projektleiterbefragung 2017, Berechnungen BASS

In Einzelinterviews mit Projektleitenden wurde dieses Resultat bekräftigt: Es sei eine besondere Stärke des S-Tools, nicht nur das aufzuzeigen, was nicht gut läuft, sondern einem Betrieb und seinen Angestellten auch deutlich zu machen, was man alles bereits mitbringe:

«Beispielsweise hatten wir ein Team mit hohen Belastungen, dem es aber – dank guten Ressourcen – vergleichsweise gut ging. Solche Zusammenhänge aufzuzeigen ist sehr wichtig.»

Das Identifizieren von erhöhten Stresswerten auf Abteilungs-, Team- und Bereichsebene wird ebenfalls als wichtige Grundlage für das Ableiten von Massnahmen betrachtet (siehe **Abbildung 29**). In Einzelrückmeldungen wird hier auch der Differenzierungsgrad lobend erwähnt. Eine Aussage aus den Einzelinterviews mit Projektleitenden:

«Bei Themen wie Teamklima geht man wirklich in die Tiefe, mit konkreten Fragen.»

Zeitvergleiche oder der Vergleich mit anderen Betrieben spielen gemäss den befragten Projektleitenden hingegen eine etwas geringere Rolle, wenn es um die Konzeption von Massnahmen geht (siehe **Abbildung 29**).

Ampelsystem als Bezugspunkt für das Ableiten von Massnahmen

Die Einzelinterviews mit Projektleitenden zeigen exemplarisch, wie bei der Ableitung von Massnahmen vorgegangen wird. Mehrere Projektleitende schildern, dass sich aus der S-Tool-Befragung drei oder vier Themenbereiche herauskristallisiert haben, in denen eine erhöhte Belastung festgestellt wurde – entweder auf Ebene des Gesamtbetriebs oder in einzelnen Teams. Bezugspunkt für die Massnahmen ist vielfach das Ampelsystem. Dabei kann es vorkommen, dass überraschend viele Bereiche im grünen Bereich sind, was nach Auskunft externer Beratender bisweilen eine Herausforderung darstellt – einerseits, wenn Teilnehmende ihr subjektives Problemempfinden darin nicht widerspiegelt sehen, andererseits für die Konzeption von Massnahmen.

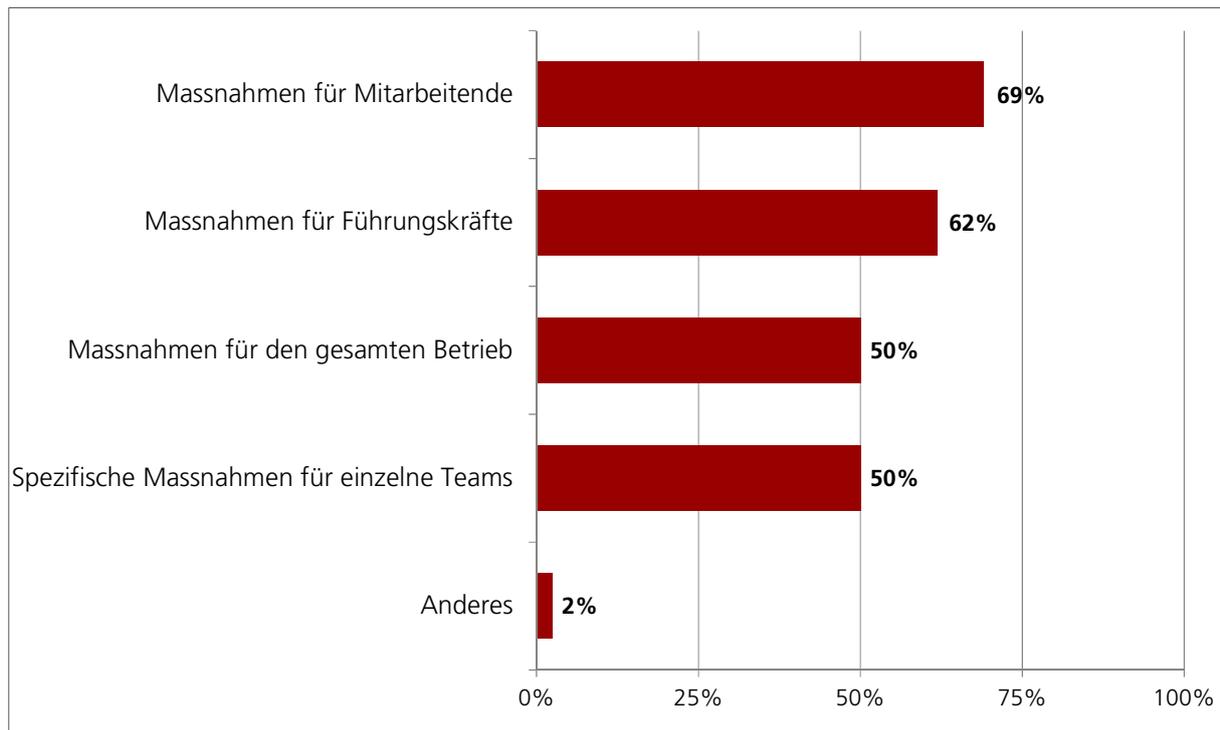
Gesundheitsförderung Schweiz empfiehlt in solchen Fällen (dies komme v.a. bei kleineren Firmen ab und zu vor), auf die vorhandenen Ressourcen zu fokussieren und Massnahmen zu treffen, um diese zu erhalten. Eine andere Möglichkeit, von der im Einzelinterview mit Projektleitenden berichtet wurde, ist es, bei den Resultaten nochmals genauer hinzuschauen: In welchen Punkten liegt man nur knapp im grünen Bereich? Gibt es Teammitglieder, die eher belastet sind? Resultate, die im Grenzbereich liegen, wurde von mehreren Gesprächspartnern aufgegriffen: Hier ist ein gewisses Unbehagen spürbar, dass «grüne» Ergebnisse gerade von Entscheidungsverantwortlichen allzu einfach abgehakt werden können, wie in den Einzelinterviews mit Projektleitenden geäussert wurde:

«Das Ampelsystem ist zwar gut, hat dann aber teilweise zur Folge, dass man mit 1 Prozent Unterschied noch im grünen Bereich liegt – aber Grün ist dann Grün, da sieht man nichts anderes. Klar, ich bin froh, dass wir nicht 20 Punkte im orangen Bereich haben, da wäre ich erst mal überfordert gewesen. Aber vielleicht wäre es doch gut, noch eine gewisse Abstufung zu haben, z.B. ein neutrales Hellgrün und ein Dunkelgrün für sehr positive Resultate. Dabei ist mir klar, dass das ganze dadurch auch wieder nicht zu kompliziert werden sollte.»

6.3 Art der umgesetzten Massnahmen

In der Online-Befragung wurden die Projektleitenden gebeten, die nach dem S-Tool umgesetzten Massnahmen einer oder mehreren Kategorien zuzuordnen (vgl. **Abbildung 30**). Auf 44 Personen, welche die Frage beantwortet haben, kommen 100 Nennungen, und die Verteilung der Antworten zeigt, dass eine Kombination verschiedener Massnahmen üblich sein dürfte.

Abbildung 30: Art der Massnahmen, die nach dem Einsatz des S-Tools ergriffen wurden



Frage: «Bitte geben Sie an, welche Art von Massnahmen nach dem (letzten) Einsatz des S-Tools ergriffen wurden.» (Mehrfachantworten möglich); n = 42

Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Dies zeigte sich auch in den Einzelinterviews mit Projektleitenden, in denen die Ableitung und Umsetzung von Massnahmen konkretisiert wurde. So wurde beispielsweise in zwei grösseren Unternehmen einerseits Massnahmen oder Massnahmenbereiche definiert, welche den Gesamtbetrieb betreffen, z.B. die Verankerung des Themas Wertschätzung in der Personalstrategie oder Anpassungen bei der betriebsinternen Kommunikation. Dazu kamen Massnahmen für einzelne Bereiche oder Teams, welche basierend auf entsprechenden Auswertungen mit den jeweiligen Führungskräften entwickelt wurden. Nachfolgend wird mit Beispielen aus den Einzel- und Gruppeninterviews illustriert, wie solche Massnahmen konkret aussehen können.

Massnahmen für Mitarbeitende

Knapp 70 Prozent der Projektleitenden (siehe **Abbildung 30**) geben in der Befragung an, Massnahmen für Mitarbeitende (gemeint sind Angestellte ohne Kaderfunktion) umgesetzt zu haben. Beispiele dafür sind Weiterbildungsangebote wie z.B. Stress-Kurse oder die Anpassung von Arbeitsprozessen. Externe Beratende erachten es als wichtig, dass für die Mitarbeitenden etwas «Sichtbares, Spürbares» umgesetzt werde. Es reiche nicht, einfach «einen Managementkurs ins Aus- und Weiterbildungsprogramm hineinzudrücken»: Zwar käme es den Mitarbeitenden im Idealfall zwar ebenfalls zugute, wenn man in die Verbesserung der Führungsqualität investiere. Aber der Weg dahin sei lange. Eine sinnvolle Massnahme spezifisch für die Mitarbeitenden zu entwickeln, sei beim S-Tool jedoch eine Herausforderung.

Sowohl externe Beratende als auch Projektleitende haben ausserdem das Thema Eigenverantwortung angesprochen. Zu Massnahmen für Mitarbeitende gehöre auch die Sensibilisierung darüber, was jede und jeder einzelne tun kann. Dieses Thema gehe häufig etwas vergessen, was auch mit der Erwartungshaltung zu tun habe, die durch die Befragung geweckt werde: Mitarbeitende haben ihre An-

liegen platziert und sehen den Ball nun bei den Vorgesetzten. Der Blick auf die eigenen Ressourcen und Stressoren gerate (trotz der individuellen Ergebnisse) in den Hintergrund. Eine Aussage aus den Einzelinterviews mit Projektleitenden:

«Es ist sicher so, dass gewisse Mitarbeitende sich mehr erhofft hätten. Teilweise hätte man mehr Massnahmen «von aussen» erwartet. Aber bei diesen Themen ist es nun mal so, dass man auch selber etwas tun muss! Es gibt keinen Knopf, den man drücken kann, und dann hat man eine pfannenfertige Lösung für alle.»

In Formaten wie Gesundheitszirkeln, Teamsitzungen oder Mitarbeitergesprächen sei es hingegen möglich, bewusst wieder auf den individuellen Beitrag zu lenken, wie mit Stress und Belastungen umgegangen werden kann.

Massnahmen für Führungskräfte

Typische Massnahmen für Führungskräfte sind Schulungen oder Workshops zu den jeweiligen Themen, die sich als besondere Brennpunkte erweisen (z.B. Wertschätzung), oder Coachings für Personen mit Teamleitungsfunktionen. Sowohl die Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz als auch externe Beratende machen die Erfahrung, dass es darüber hinaus oft schwierig sei, auf oberen Führungsebenen etwas zu machen. Lohnenswert sei es hingegen, auf Organisationseinheiten weiter unten zu fokussieren. Dabei sollte auch der Gesamtblick auf das Unternehmen nicht vergessen gehen: Die Gefahr bestehe, diejenigen Abteilungen zu vergessen, bei denen es gut läuft. Statt nur bei der einen Abteilung, wo die Werte im orangen oder roten Bereich sind, den Vorgesetzten zu coachen, könne man sich überlegen, ob ein bestimmtes Thema nicht für alle Abteilungsleitenden interessant sein könnte, und ein entsprechendes Angebot aufgleisen.

Ein im Einzelinterview mit Projektleitenden genanntes Beispiel von Massnahmen betrifft die Ebene Geschäftsleitung. Die Ergebnisse des S-Tools haben in diesem Kleinunternehmen gezeigt, dass die beiden Führungspersonen in Bezug auf Wertschätzung, Fairness, Unternehmenskultur etc. gut bewertet werden. Faktoren, welche zu diesem Resultat beigetragen haben, werden seither noch bewusster gepflegt (z.B. Anlässe für Mitarbeitende).

Massnahmen für den gesamten Betrieb

Unter diese Rubrik gehören Massnahmen wie z.B. Ergonomieberatungen oder niederschwelliger Zugang zu ergonomischen Hilfsmitteln (verstellbare Tische etc.), Anpassungen an der Infrastruktur (z.B. Verbesserung der Lichtverhältnisse, Messungen der Luftfeuchtigkeit) oder die Förderung von Mikropausen durch stündliche Pop-Ups an den Bildschirmen, wie Beispiele aus den Einzelinterviews mit den Projektleitenden zeigen. Projektleitende schildern zudem, dass manche der Belastungsfaktoren nur bedingt beeinflussbar sind. So sei Lärmbelastung in einem Grossraumbüro zu erwarten, und man könne nicht mehr tun als an die bestehenden Regelungen zu erinnern. Viele Unternehmen waren in diesen Bereichen bereits vor der S-Tool-Befragung aktiv – meist gehe es darum, die bereits vorhandenen Angebote besser zu nutzen.

Daneben wurden auch Massnahmen genannt, die eher spezifisch auf den Betrieb und die mit dem S-Tool identifizierten Bedürfnisse zugeschnitten sind. Ein Unternehmen hat beispielsweise eine betriebliche Sozialberatung eingeführt, in einem anderen Unternehmen hat das S-Tool gezeigt, dass aufgrund zahlreicher Umstrukturierungen die Arbeitsunsicherheit für viele Mitarbeitende belastend war. Daraufhin wurde gemeinsam mit den Kommunikationsverantwortlichen ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, rechtzeitig, offen und transparent zu informieren sowie den Mitarbeitenden Gelegenheit zu geben, Fragen zu stellen.

Spezifische Massnahmen für einzelne Teams

Was auf Teamebene umgesetzt wird, ist gemeinhin von den Ergebnissen der S-Tool-Befragung abhängig. Teilweise sind es eher einfacher umsetzbare Massnahmen (Umgang mit Zugluft, Arbeitsunterbrechungen, Firmen-Mobiltelefone für den Aussendienst), teilweise geht es um tiefergreifende Themen wie Konflikte mit Vorgesetzten. Wie in einem Einzelinterview mit Projektleitenden berichtet wird, kommt es dabei auch vor, dass man sich von einer Führungsperson trennt, wobei das HR in der Regel bereits über bestehende Konflikte Bescheid weiss und das S-Tool einen Personalentscheid unterstützen oder legitimieren kann.

In einem Betrieb wurden aufgrund der Befragung «strukturelle Anpassungen» vorgenommen – konkret die Verkürzung der Standard-Sitzungsdauern auf 20 und 50 Minuten (statt wie vorher 30' und 60'), damit Teilnehmende zwischen Terminen genügend Zeit haben, sowie die Deckelung der maximalen Sitzungsdauer auf 2 Stunden. Neu beginnen Teamsitzungen vor den eigentlichen Sitzungstraktanden mit einem offenen Gespräch, wo die Mitarbeitenden während ca. 10 Minuten deponieren können, wenn etwas nicht gut läuft.

Bisweilen erfordert das Ableiten konkreter Massnahmen auch zusätzliche Nachforschungen: Wie und wo entsteht genau der Zeitdruck? Welche spezifischen Schwierigkeiten bestehen in der Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden? Das Vorgehen dabei ist gemäss den interviewten Projektleitenden unterschiedlich; zu den genannten Beispielen gehören Workshops, aber auch eigene Vertiefungserhebungen im Rahmen einer Online-Befragung.

Angemessenheit und Zweckdienlichkeit der Massnahmen

Seitens Gesundheitsförderung Schweiz hat man teilweise den Eindruck, dass bei den Massnahmen eher auf «low-hanging fruit» gesetzt werde, d.h. auf vergleichsweise einfach umzusetzende und wenig kontroverse Massnahmen wie Ergonomieschulungen u.ä. Hingegen würden schwierigere und komplexere Themen wie Wertschätzung, Führungskultur oder der Umgang mit Konflikten eher weniger angegangen. Dies mag auch mit den im S-Tool erhobenen Belastungsfaktoren zusammenhängen, was dazu führt, dass die Ergebnisse der Befragung Handlungsbedarf in genau diesen Bereichen aufzeigen, welche auch von Projektleitenden selber als vergleichsweise simpel empfunden werden. Vor diesem Hintergrund wurde in verschiedenen Einzelinterviews bemängelt, dass im S-Tool keine Möglichkeit vorgesehen ist, Zusammenhänge zwischen verschiedenen Belastungsfaktoren auszuwerten (vgl. Kap. 5.3 «Auswertungsmethodik»).

«Ich bin mir bei der Durchführung solcher Befragungen gewohnt, mit Regressionsanalysen zu arbeiten. Dies um zu sehen, wie sich die verschiedenen Faktoren beeinflussen (z.B. Zufriedenheit und Commitment). Also beispielsweise wäre es spannend gewesen zu sehen, welche Auswirkungen langes Sitzen auf andere Faktoren hat, ob es relevant ist.»

Auch externe Beratende sehen die ergriffenen Massnahmen teilweise eher als «Alibi-Geschichten», was aber nicht unbedingt S-Tool-spezifisch sei, sondern im Betrieblichen Gesundheitsmanagement generell beobachtet werden könne. Gesundheitsförderung Schweiz erachtet die Tendenz, sich auf einfache Sachen zu konzentrieren, jedoch nicht per se als schlecht, da solche Massnahmen auch eine indirekte Wirkung aufs Teamklima haben könnten:

«Wenn es massive Konflikte gibt, dann nützt es nichts, wenn man eine Ergonomie-Schulung bekommt. Dann hat man das Gefühl, dass es nicht besser wird und kündigt. [...] Bei Teams mit mittleren Konflikten kann es eine positive Wirkung haben.»

Dennoch erhoffen sich die Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz, dass basierend auf dem S-Tool vermehrt auch Massnahmen umgesetzt werden, die über die bisherigen Aspekte der Gesundheitsförderung hinausgehen. *«Dass man vielleicht die bisherigen Massnahmen wie Bike-to-Work, Yoga etc. hinterfragt und dass man in eine andere Richtung geht»*. Mit dem S-Tool werde der Blick auf «Hotspots» gelenkt, welche die Betriebe für ein tieferes Verständnis von Gesundheit sensibilisieren sollen – und idealerweise auch dafür, dass man mit verbesserten Prozessen, dem Fokus auf die Zusammenarbeit, das Betriebsklima etc. etwas tun kann für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Konflikte anzusprechen (innerhalb von Teams, aber auch mit Führungskräften) ist gemäss den Erfahrungen von Gesundheitsförderung Schweiz und den externen Beratenden häufig mit grossen Hürden verbunden. Schwierig ist in solchen Fällen auch die Umsetzung von Massnahmen, da man letztlich auf den Veränderungswillen der Leute angewiesen ist – darauf habe man kaum Einfluss. Eine Aussage aus dem Gruppengespräch mit den externen Beratenden:

«Kommen wirklich diejenigen in die Kurse, die es am nötigsten haben?»

Die abgeleiteten Massnahmen mögen zweckmässig sein, aber wenn es um die Implementierung gehe, sei unklar, wieviel man als Beratende oder auch als Führungskraft beeinflussen kann. Werden Massnahmen und Angebote auf freiwilliger Basis geschaffen, wird die eigentliche Zielgruppe unter Umständen nicht erreicht – die Pflichtteilnahme ist hingegen mit entsprechenden Kosten für das Unternehmen verbunden.

6.4 Herausforderungen und Gelingensbedingungen

Problemspezifische Massnahmen und Know-how als Herausforderungen

Aus den Einzelinterviews mit Projektleitenden geht hervor, dass die Entwicklung von Massnahmen, die möglichst spezifisch auf die Problemstellung zugeschnitten sind, eine Herausforderung darstellen kann. Dies wird teilweise auf die bereits erwähnten methodischen Kritikpunkte zurückgeführt: Mittels komplexerer Analysen (die z.B. aufgezeigt hätten, welche Stressoren einen relevanten Einfluss z.B. auf die Arbeitseinstellung haben) wäre es möglich, die (begrenzten) Ressourcen für die Umsetzung von Massnahmen besser zu fokussieren. Stattdessen habe man nach dem «Giesskannenprinzip» alles angeschaut, was nicht im grünen Bereich lag.

Gleichzeitig wird von fehlendem Know-how gesprochen, wenn es um die Konzeption von Massnahmen zu Themen im Bereich Stress und psychische Gesundheit geht. Diesbezüglich wurde das Bedürfnis nach einer stärkeren Unterstützung durch Gesundheitsförderung Schweiz geäussert, *«im Sinne eines Glossars oder einer Ideensammlung, wie man bei bestimmten Problemen vorgehen könnte»*. Dabei sei klar, dass es keine Standardrezepte gebe, aber in vielen anderen Befragungsinstrumenten sei es mittlerweile Standard, dass gewisse Hilfestellungen (etwa Beispiele mit Lösungsvorschlägen) ins Tool integriert seien. Von einer anderen Person mit Projektleitung würde begrüsst, wenn Gesundheitsförderung Schweiz gezielt externe Beratende vermitteln könnte, die zu bestimmten Themen bereits eine Massnahme (z.B. Schulung zu Wertschätzung) entwickelt und umgesetzt haben.

Vorhandene Ressourcen und Commitment von oben als Gelingensbedingungen

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Massnahmen abgeleitet und implementiert werden, ist die Unterstützung des Prozesses durch die Geschäftsleitung – darin sind sich Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz, externe Beratende sowie die interviewten Projektleitenden einig. Nebst den finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen, die für die Vorbereitung, Durch-

führung und Nachbereitung der S-Tool-Befragung erforderlich sind (vgl. Kap. 6.1), brauche es eine starke Führung, aber auch eine Kultur für Verbesserungen. Besonders wichtig sei die Unterstützung der obersten Leitungsebene, welche auch die Umsetzung der Massnahmen einfordert und kontrolliert. Denn Führungspersonen mit problematischen Resultaten hätten häufig eine Abwehrhaltung («Die Frage war nicht korrekt, die Leute haben es nicht verstanden» etc.), wie eine Aussage aus dem Gruppengespräch mit den externen Beratenden zeigt:

«Die Quintessenz für mich, auch aufgrund Erfahrungen aus anderen Firmen: Die oberste Leitung muss im Boot sein. Dass man gegen oben Bericht erstatten muss – denn sonst verschwindet alles in einer Schublade. Das wiederum hat zur Folge, dass bei einer nächsten Befragung die Leute sehr demotiviert sind und nicht mehr mitmachen.»

6.5 Zwischenfazit Teil III

■ **Kommunikation der Ergebnisse:** Die Ergebnisse der S-Tool-Befragung werden den Betroffenen grösstenteils in ausreichendem Masse kommuniziert und zugänglich gemacht, wobei die Selbsteinschätzung der Projektleitenden etwas besser ausfällt (94% ausreichende Kommunikation der Ergebnisse) als die Beurteilung in der Mitarbeiterbefragung (87%). Aus Einzelinterviews geht hervor, dass die Gesamtergebnisse häufig schriftlich kommuniziert werden, die Präsentation der Team- oder Abteilungsergebnisse oft auch als Diskussionsforum genutzt werden. Ein besonderes Augenmerk sollte auch der Kommunikation von Ergebnissen an die Vorgesetzten gelten (deren Führungsqualität u.a. in der Befragung beurteilt wird), um sie nicht unnötig zu exponieren und (bei heiklen Resultaten) die Bereitschaft zu schaffen, an Massnahmen mitzuwirken.

■ **Ableitung und Konzeption von Massnahmen:** Knapp 70 Prozent (69%) der befragten Projektleitenden gab an, einen breiten Kreis an Verantwortlichen einbezogen zu haben, um Ergebnisse und mögliche Lösungsansätze zu diskutieren. Die Einschätzung, dass das Ableiten von Massnahmen mehrheitlich durch die Geschäftsleitung erfolgte, hatte ein Drittel (33%) der Befragten. Die qualitativen Interviewergebnisse legen nahe, dass die Partizipation von Mitarbeitenden in erster Linie bei der Erarbeitung von Massnahmen auf Team- oder allenfalls Abteilungsebene erfolgt, Massnahmen auf Ebene Gesamtbetrieb hingegen werden eher auf Kaderstufe (z.B. Kooperation zwischen HR und Geschäftsleitung) entwickelt und verabschiedet. Wichtige Informationsgrundlagen dafür sind für 84 Prozent der befragten Projektleitenden das Identifizieren von erhöhten Stresswerten auf Abteilungs-, Team- und Bereichsebene. Eine besondere Rolle spielt zudem das Identifizieren von Ressourcen – niemand hat dies als «eher/überhaupt nicht wichtig» eingestuft. Dies gemäss qualitativen Interviewergebnissen nicht zuletzt vor dem Hintergrund, die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken.

■ **Umsetzung von Massnahmen:** Drei Viertel (73%) der befragten Projektleitenden gab an, dass genügend Kapazitäten und Ressourcen für die Umsetzung von Massnahmen vorhanden gewesen seien. Das heisst jedoch auch, dass dies gemäss einem Viertel der Befragten nicht der Fall war. Weiter hat zwei Drittel (63%) der Befragten den Eindruck, dank dem S-Tool Massnahmen konzipiert zu haben, die sehr spezifisch auf den eigenen Betrieb zugeschnitten sind. Und noch 57 Prozent der Befragten gab an, dass bei der Umsetzung von Massnahmen auch schwierige Themen angegangen wurden. Was die Art der Massnahmen betrifft, deuten die Resultate der Erhebungen darauf hin, dass häufig mehrere Typen kombiniert werden (z.B. Massnahmen auf Ebene Gesamtbetrieb plus Massnahmen für einzelne Teams). Herausforderungen bestehen hier in der Balance zwischen vergleichsweise simplen BGM-Massnahmen (typisches Beispiel sind ergonomische Anpassungen) und der Konzeption von spezifischen Massnahmen zum Stressgeschehen oder zur Konfliktbewältigung.

■ **Commitment von Geschäftsleitung als Gelingensbedingung:** Gesundheitsförderung Schweiz hat in der Checkliste für Unternehmen eine Reihe von Gelingensbedingungen festgehalten, damit das S-Tool für Betriebe und ihre Angestellten einen Nutzen entfalten kann – und umgekehrt, wie negative Wirkungen zu vermeiden sind. Denn die Stärke des S-Tools, wie ein «Fiebermesser» Belastungen, Ressourcen, Befindlichkeiten und Einstellungen sichtbar zu machen, kann sich kontraproduktiv auswirken, sodass die Mitarbeitenden am Ende frustrierter sind als zuvor. Die wohl wichtigste Bedingung, über die sich alle befragten Akteure einig sind, ist die Bereitschaft der Geschäftsleitung, sich auf einen möglicherweise längeren Prozess einzulassen, der zeitliche und finanzielle Ressourcen bindet, und mit entsprechenden Massnahmen auf die Ergebnisse der Befragung zu reagieren.

Empfehlungen

■ **Checkliste Gelingensbedingungen beibehalten:** Immer wieder kommt vor, dass Betriebe nach der Durchführung des S-Tools nicht ausreichend Kapazitäten und Ressourcen haben, um Massnahmen umzusetzen. Betriebe sollten sich jedoch bereits vor der Befragung des S-Tools bewusst sein, dass dessen Einsatz nur Wirkung zeigen kann, wenn aufgrund der Befragungsergebnisse Massnahmen abgeleitet (möglichst unter Einbezug der Mitarbeitenden) und schlussendlich auch umgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund erscheint es richtig und wichtig, dass Gesundheitsförderung Schweiz die Checkliste mit der Übersicht der Gelingensbedingungen beibehält und diese zentraler Bestandteil der Grundlageninformationen an die Betriebe und externen Beratern ist (ob nun genau in der aktuell vorhandenen oder einer angepassten Form kann aufgrund der vorliegenden Evaluationsergebnisse nicht beurteilt werden).

■ **Ideensammlung zur Umsetzung von Massnahmen:** Um Projektleitende, Betriebsverantwortliche und Beratende bei der Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen zu unterstützen, empfiehlt es sich, eine Ideensammlung mit Praxisbeispielen zur Verfügung zu stellen. Anhand ausgewählter Beispiele könnte aufgezeigt werden, wie bisherige Betriebe gewisse Problematiken (z.B. Zeitdruck oder mangelnde Wertschätzung) auf verschiedenen Ebenen (Gesamtbetrieb, Führungskräfte, Mitarbeitende, einzelne Teams) angegangen haben. Neben Beispielen für den Umgang mit Belastungen (rote Ampeln) sollte auch aufgezeigt werden, inwiefern auch Massnahmen bei vorhandenen Ressourcen (grüne Ampeln) angezeigt sind und welcher Art diese sein könnten.

7 Ergebnisse Teil IV: Allgemeiner Nutzen und Wirkungen

Abschliessend geht es um die Frage, was der Einsatz des S-Tools in den Betrieben auslösen und bewirken kann, und wie die verschiedenen Akteure den Nutzen des S-Tools beurteilen. Untersucht wird, inwiefern Veränderungen auf Ebene Gesamtbetrieb, in Teilbereichen des Unternehmens oder in Teams, bei Vorgesetzten und auf individueller Ebene bei den Mitarbeitenden festgestellt wurden. Thematisiert werden auch längerfristige Wirkungen (beobachtete oder erwartete) sowie Gelingensbedingungen.

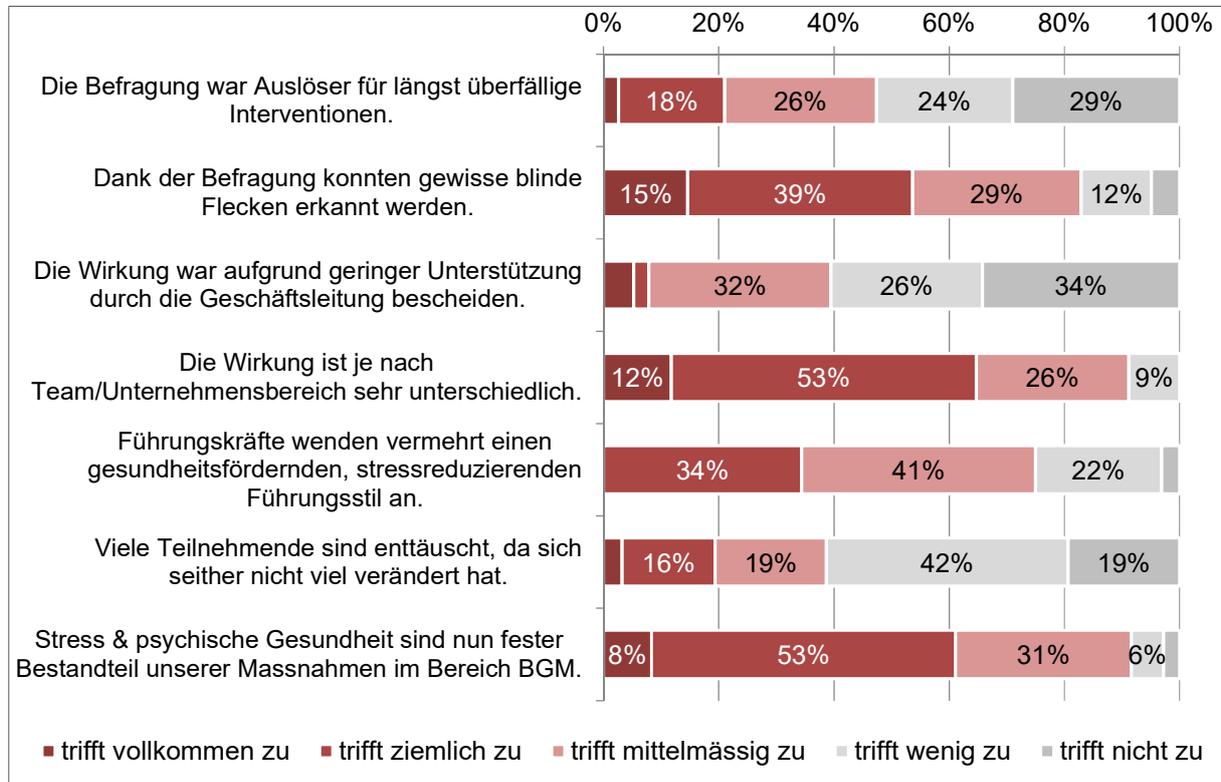
7.1 Wirkungen auf Betriebsebene

In der Online-Befragung wurden Projektleitenden gebeten, verschiedene Aussagen zur Wirkungsweise des S-Tools in ihrem Unternehmen zu beurteilen (siehe **Abbildung 31**).

In knapp der Hälfte der Betriebe hat das S-Tool bewirkt, dass – zumindest teilweise – längst fällige Veränderungsprozesse angestossen wurden. Bedeutender als die legitimierende Funktion scheint indes die diagnostische Wirkung des S-Tools, welche die Aufmerksamkeit auf bisher unbeachtete Themen lenkt (dies trifft in 54% der Betriebe vollkommen oder ziemlich zu, in weiteren 29% teilweise).

Die befragten Projektleitenden sind sich weitgehend einig, dass sich der Einsatz des S-Tools je nach Team oder Unternehmensbereich sehr unterschiedlich auswirkt. Ein grosser Teil gibt jedoch an, Massnahmen im Bereich Stress und Psychische Gesundheit seien nun ins Betriebliche Gesundheitsmanagement integriert (61% «vollkommen»/«ziemlich», weitere 31% zumindest «mittelmässig») (siehe letzte Aussage **Abbildung 31**).

Abbildung 31: Von Projektleitenden festgestellte Wirkungen des S-Tools im Unternehmen



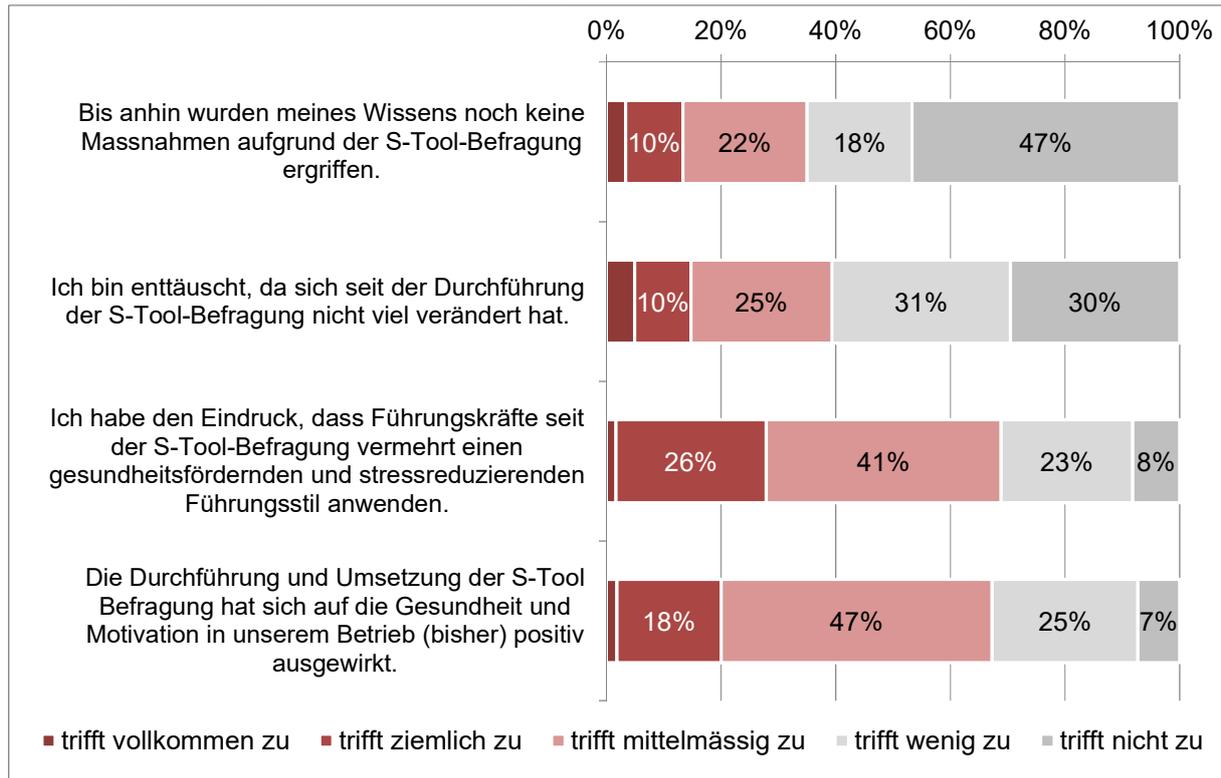
Frage: «Gesamthaft betrachtet: Was hat der Einsatz des S-Tools bewirkt?»; n = 38; 41; 38; 34; 32; 31; 36
 Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.
 Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Unterstützung durch die Geschäftsleitung und Führungsstil von Vorgesetzten

Die Unterstützung durch die Geschäftsleitung wurde im Kapitel 6 mehrfach als zentrale Gelingensbedingung definiert. Sie fehlte gemäss Projektleiter-Befragung zwar nur in einem kleinen Anteil der Betriebe deutlich (8%). Rund ein weiteres Drittel der Befragten ist jedoch zudem der Ansicht, dass fehlende Unterstützung zumindest teilweise zu einer bescheideneren Wirkung des S-Tools beigetragen hat (siehe **Abbildung 31**).

Entscheidend für die kurz- und langfristige Wirkung des S-Tools ist weiter auch die Art und Weise, wie Führungspersonen mit Belastungen und Stress am Arbeitsplatz umgehen. Diesbezüglich sehen 34 Prozent der Projektleitenden ziemliche, 41 Prozent eher mittelmässige Veränderungen (siehe **Abbildung 31**). Die befragten Mitarbeitenden stimmen mit dieser Einschätzung weitgehend überein (siehe drittes Item **Abbildung 32**).

Abbildung 32: Wirkungen der S-Tool Befragung auf Betriebsebene: Einschätzung Mitarbeitende



Frage: «Massnahmen und Nutzen der S-Tool-Befragung: Bitte geben Sie an, wie stark folgende Aussagen zutreffen.»

n = 60; 61; 61; 55

Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quelle: Online-Befragung von Mitarbeitenden 2017, Berechnungen BASS

Enttäuschung oder Motivation

Wie in Kap. 6.1 angesprochen, besteht beim Einsatz des S-Tools die Gefahr, bei den Angestellten Frustrationen auszulösen, wenn seitens des Unternehmens nicht angemessen auf die Ergebnisse der Befragung reagiert wird. In beiden Befragungen wird eine zumindest mittelmässige Enttäuschung bei rund 40 Prozent angesetzt (Projektleiterbefragung **Abbildung 31** – 19% vollkommene oder ziemliche Zustimmung; Mitarbeitenden-Befragung **Abbildung 32** – 15% vollkommene oder ziemliche Zustimmung). Gemäss rund einem Drittel der befragten Mitarbeitenden sind in ihrem Betrieb noch keine oder noch kaum Massnahmen aufgrund der S-Tool-Befragung ergriffen worden (siehe **Abbildung 32**).

Bei ca. zwei Dritteln der Befragten wurden hingegen Massnahmen eingeleitet; ebenso hoch ist der ungefähre Anteil der Mitarbeitenden, welche dem S-Tool eine insgesamt positive Wirkung auf die Gesundheit und die Motivation in ihrem Betrieb attestieren.

Erfahrungen beim wiederholten Einsatz des S-Tools

Von besonderem Interesse ist die Frage, inwiefern sich die Wirkung der ergriffenen Massnahmen bei einer wiederholten Anwendung des S-Tools auch in den Befragungsdaten nachweisen lassen. Verschiedene Projektleitende äusserten sich (in den Kommentarfeldern der Online-Befragung und in Einzelinterviews) sehr positiv darüber, dass nach der Erstbefragung («Ist-Zustand») mit einer zweiten Messung überprüft werden kann, was sich im Anschluss an die Interventionen verändert hat.

Die **Abbildung 33** zeigt, wie Projektleitende, die das S-Tool in ihrem Betrieb bereits mehrfach eingesetzt und Zeitvergleiche der Ergebnisse vorgenommen haben, die längerfristigen Wirkungen einschätzen. Die am häufigsten festgestellte Veränderung betrifft die Sensibilisierung für das Thema Stress –

hier werden in 75 Prozent der Antworten leichte Verbesserungen konstatiert. Zwischen 36 und 45 Prozent sehen Verbesserungen hinsichtlich Stressbelastung und Wohlbefinden – bei diesen 3 Items werden jedoch in einer Minderheit der Betriebe auch leichte oder gar deutliche Verschlechterungen festgestellt.

Abbildung 33: Längerfristige Wirkungen nach wiederholter Anwendung des S-Tools



Frage: «Sie haben angegeben, das S-Tool bereits mehrfach eingesetzt und Zeitvergleiche der Ergebnisse vorgenommen zu haben. Inwiefern beobachten Sie längerfristige Wirkungen in Bezug auf ...»

n = 12; 12; 11; 11; 10

Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Ein Unternehmen hat die S-Tool-Befragung mit einer Messung der Herzratenvariabilität gekoppelt, danach aber nicht mit beiden Instrumenten eine zweite Welle durchgeführt, sondern einige Monate nach der Umsetzung von Massnahmen nochmals die Herzratenvariabilität gemessen. Es sei eindrücklich gewesen, dass man bei dieser zweiten Messung deutliche Verbesserungen festgestellt habe.

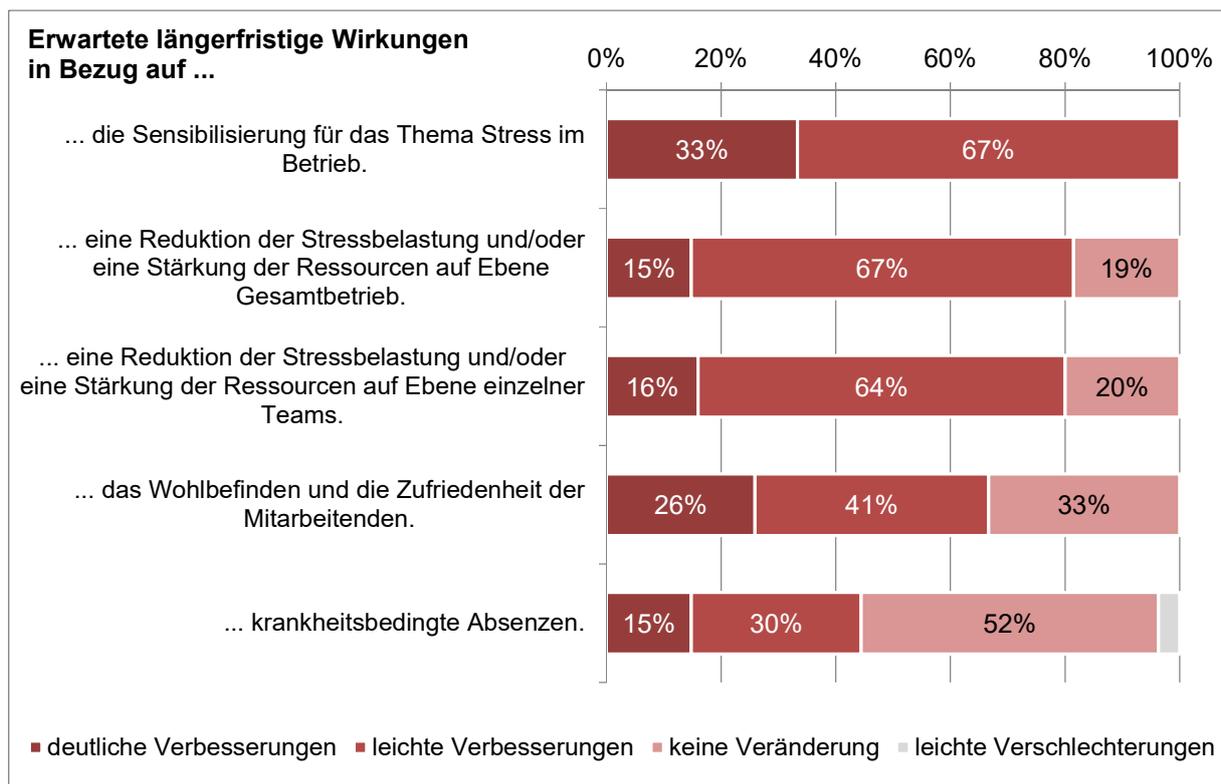
Was krankheitsbedingte Absenzen betrifft, gehen Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz davon aus, dass sich der Einsatz des S-Tools positiv auswirken und zu einer Reduktion beitragen kann, der Effekt sich jedoch kaum direkt nachweisen lässt. Eine Mehrheit der Projektleitenden, die das S-Tool schon mehrmals verwendet haben, meint denn auch, diesbezüglich habe sich mit den S-Tool-Befragungen nichts geändert (siehe **Abbildung 33**). Einige Betriebe stellen aber durchaus leichte oder gar deutliche Verbesserungen fest. Die Meinungen der Projektleitenden gehen etwas auseinander, inwiefern das S-Tool auf Absenzen einen Einfluss haben kann. Manche sehen hier keine Zusammenhänge, andere hingegen sind der Ansicht, dass insbesondere bei kurzen Absenzen (z.B. bei Kopfschmerzen, Müdigkeit) das Team eine wichtige Rolle spielt, ob man trotzdem zur Arbeit kommt oder nicht. Entsprechend wurden im betreffenden Betrieb (Einzelinterviews mit Projektleitenden) auch die Massnahmen ausgerichtet, was sich positiv auf die Kurzabsenzen (1 bis 5 Tage) ausgewirkt habe:

«Wir haben immer gesagt, dass es auch um die Reduktion von Absenzen geht beim Programm. Im Moment mache ich mit allen Teams Workshops zum Thema Absenzen, und wir machen verschiedene Dinge wie Yoga, Tai Chi oder Alexandertechnik.»

Vermutete längerfristige Wirkungen nach einem ersten Einsatz des S-Tools

Auch Projektleitende von Betrieben, in denen das S-Tool erst einmal eingesetzt wurde, sind um eine Einschätzung zu möglichen längerfristigen Wirkungen befragt worden. Die Antworten in **Abbildung 34** zeigen, dass die Erwartungen allesamt höher liegen als die oben dargestellten Erfahrungswerte. Insbesondere werden so gut wie keine negativen Wirkungen vermutet.

Abbildung 34: Vermutete längerfristige Wirkungen (Projektleitende ohne Mehrfacheinsatz S-Tool)



Frage: «Inwiefern erwarten Sie längerfristige Wirkungen in Bezug auf ... »
n = 27; 27; 25; 27; 27

Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.

Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Aus den Gruppengesprächen und Einzelinterviews geht hervor, dass die Sensibilisierung für den Themenkreis Stress und Gesundheit als eine, wenn nicht *die* zentrale Wirkung des S-Tools gesehen wird. Aus Sicht von Gesundheitsförderung Schweiz ist der Nutzen des S-Tools dabei nicht zu unterschätzen: Wenn Mitarbeitende sich zu diesen Themen Gedanken machen und ihre Sichtweise darlegen können, wenn über die Ergebnisse gesprochen wird, sei dies auch eine Form der Wertschätzung – ihrerseits eine wichtige Ressource im Zusammenhang mit Stressreduktion. Verschiedene Projektleitende sprechen davon, dass die Themen Stress und Ressourcen in ihrem Betrieb durch die Befragung und deren Ergebnisse nun präsent geworden sind. So wurde beispielsweise in einem der Interviews festgehalten, dass seit der Befragung und den umgesetzten Massnahmen ein Bewusstsein für das Thema Gesundheit entstanden ist: Sowohl die einzelnen Mitarbeitenden als auch die Vorgesetzten wüssten, was sie dafür tun können.

Andere Stimmen beurteilen die Wirkung des S-Tools zurückhaltender und betonen, dass allfällige Veränderungen in einem Gesamtkontext stehen – insbesondere dann, wenn ein Unternehmen bereits im Bereich BGM aktiv ist. Eine Aussage aus den Einzelinterviews mit Projektleitenden:

«So eine Befragung kann durchaus zur Sensibilisierung beitragen, aber ein solcher Effekt kann nicht direkt (und ausschliesslich) auf das S-Tool zurückgeführt werden. Wir haben uns erhofft, dass das Thema Gesundheit allgemein stärker wahrgenommen wird, um dann auf dieser Basis gewisse Themen besser ansprechen zu können, auch Fragen zu psychischer Gesundheit. Momentan haben wir Pläne in den Bereichen Absenzenmanagement und gesunde Führungskultur – da merkt man schon, dass Gesundheitsthemen auf der strategischen Ebene langsam ankommen. Hier hat das S-Tool sicher mitgeholfen, ist aber gewiss nicht alleine der Grund.»

Gelingensbedingungen für längerfristige Wirkung

Was aber braucht es, damit ein Betrieb einen langfristigen Nutzen aus dem Einsatz des S-Tools ziehen kann? Mehrere Gesprächspartner machen darauf aufmerksam, dass die Befragung und die Umsetzung von Massnahmen alleine nicht ausreichen: Entscheidend ist, was anschliessend in den Alltag integriert werden kann. Längerfristige Wirkungen seien teilweise auch aufgrund äusserer Umstände nicht möglich (z.B. Umstrukturierungen, bleibende Stressoren, Wechsel in der Führungsetage), wie in den Gruppengesprächen mit den Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz sowie den externen Beratenden geäussert wird. In solchen Fällen gilt es, bei der Massnahmenplanung pragmatisch vorzugehen. Eine Aussage aus dem Gruppengespräch mit den externen Beratenden:

«Es ist ein Riesenvorteil, wenn die Leitung konstant bleibt. Wechsel sind tendenziell aber häufig. Manchmal muss man einfach schauen, was kurzfristig möglich ist, weil es sich angesichts der Dynamik nicht lohnt, längerfristige Sachen anzugehen.»

Gleichzeitig gehöre es zum Bereich der Gesundheitsförderung dazu, dass man «dranbleiben» muss – als Betrieb, aber auch als Einzelperson. Als Gelingensbedingung wird in diesem Zusammenhang festgehalten, dass es über die Sensibilisierung der Mitarbeitenden hinaus gelingen sollte, dass diese sich auch als Akteure wahrnehmen, die ihren Beitrag zu einer positiven Entwicklung leisten können. Eine entsprechende Aussage aus den Einzelinterviews mit Projektleitenden:

«Es ist uns gelungen, den individuellen Mitarbeitenden klar zu machen, dass es auch von ihrer Seite her ein Engagement braucht – dass sie auch für sich etwas machen müssen und die Verantwortung nicht alleine auf der Führungsebene liegt. Das ist wichtig, sonst gibt es ein Ping-Pong, bei dem die Mitarbeitenden nur sagen: «Siehst du? Uns geht es schlecht. Mach etwas dagegen!»

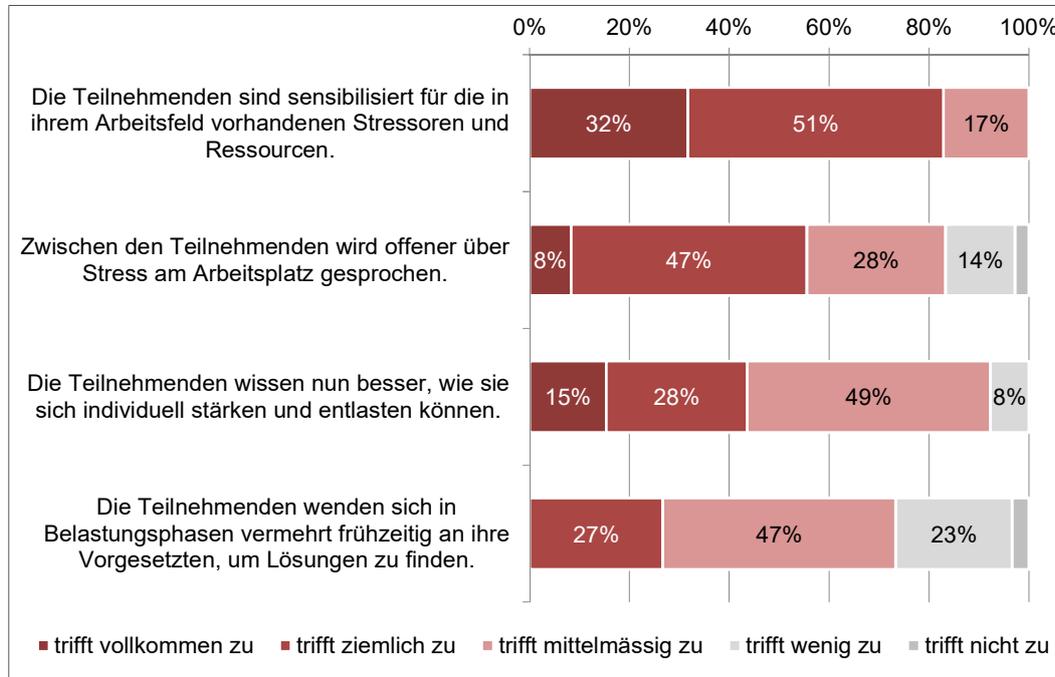
Genauso wichtig aber ist es, dass Geschäftsleitung und Führungskräfte den Einsatz des S-Tools unterstützen und bereit sind für Veränderungen. Zusammengenommen lässt sich als Erfolgsfaktor für einen gewinnbringenden Einsatz des S-Tools also festhalten, dass die beteiligten Akteure – Geschäftsleitung, Personen in Führungsfunktionen, Teamleiter/innen, Mitarbeitende, HR etc. – eine gemeinsame Vision entwickeln, welche Ziele man erreichen, in welche Richtung man sich bewegen will. Eine Aussage aus den Einzelinterviews mit Projektleitenden:

«Es braucht Massnahmen und Führungskräfte, die das gleiche Ziel verfolgen. Damit die Mitarbeitenden gesund sind, muss man auch die Arbeitsbedingungen, die Führung, die Kommunikation miteinander abgleichen. [...] Und wir müssen einen Konsens zwischen den vielen involvierten Parteien finden. [...] Je einiger wir uns sind, desto besser funktioniert es.»

7.2 Wirkungen auf individueller Ebene

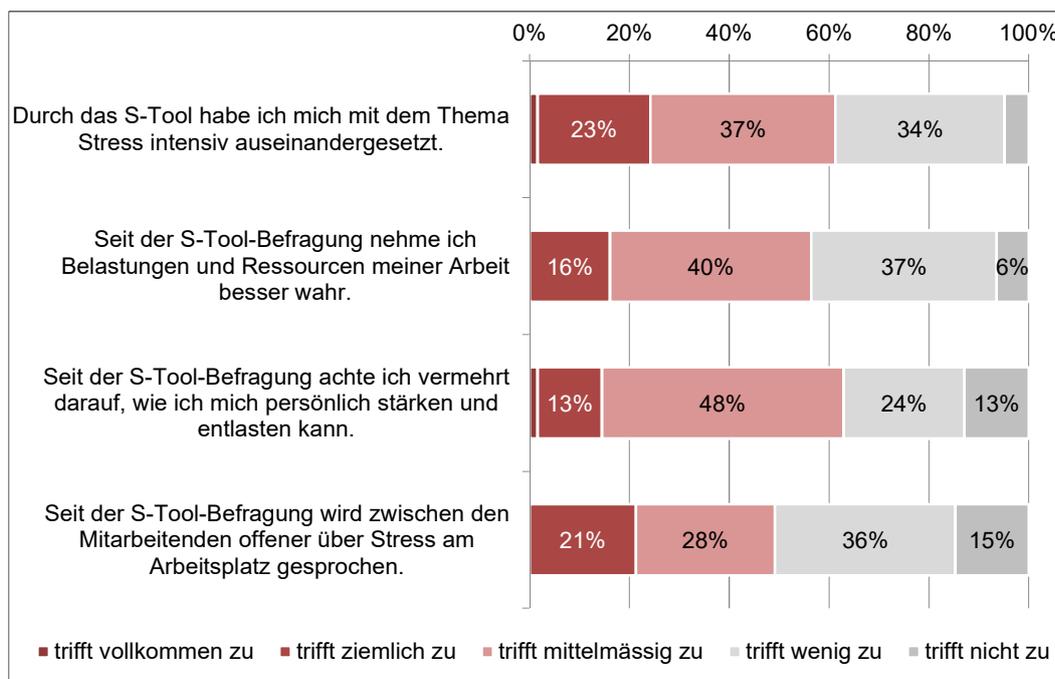
In den nachfolgenden Darstellungen beurteilen Projektleitende (**Abbildung 35**) und Mitarbeitende (**Abbildung 36**) die Wirkungen des S-Tools auf der Ebene der einzelnen Befragungsteilnehmenden.

Abbildung 35: Von Projektleitenden festgestellte Wirkungen bei Mitarbeitenden



Frage: «Gesamthaft betrachtet: Was hat der Einsatz des S-Tools bewirkt?»; n = 41; 36; 39; 30
 Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.
 Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden 2017, Berechnungen BASS

Abbildung 36: Wirkungen der S-Tool Befragung auf individueller Ebene: Einschätzung Mitarbeitende

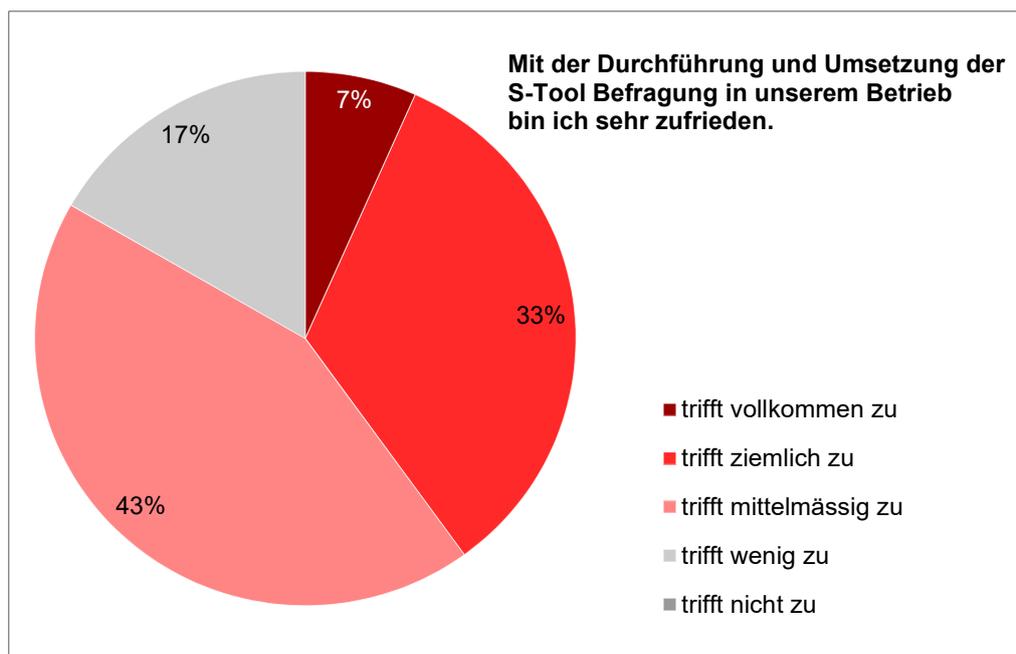


Frage: «Massnahmen und Nutzen der S-Tool-Befragung: Bitte geben Sie an, wie stark folgende Aussagen zutreffen.»
 n = 62; 62; 62; 61; Anmerkung: bei nicht beschrifteten Antwortkategorien handelt es sich um Anteile von 5% oder weniger.
 Quelle: Online-Befragung von Mitarbeitenden 2017, Berechnungen BASS

Am höchsten schätzen Projektleitende den Sensibilisierungseffekt des S-Tools bei den einzelnen Mitarbeitenden ein (83% trifft vollkommen oder ziemlich zu). Die Mitarbeitenden selbst sind in allen Punkten zurückhaltender, allerdings wurden nicht ganz dieselben Items beurteilt. Relativ eindeutige Auswirkungen auf die Auseinandersetzung mit Stress, die Wahrnehmung und den Umgang mit Stress (individuell und im Team) stellen nur 15 bis 25 Prozent der befragten Mitarbeitenden fest. Beispiele, welche diese Wirkungen illustrieren (offene Antworten Mitarbeitenden-Befragung) sind etwa Veränderungen in der Pausengestaltung («dass man z.B. mal für 10 Minuten die Türe abschliesst, um Atemübungen zu machen»), in der individuellen Arbeitsorganisation oder das Bedürfnis, sich im Rahmen des Qualifikationsgesprächs mit ihren Vorgesetzten auch über diese Themen zu sprechen. «Mitarbeitende ziehen für sich selbst Rückschlüsse und treffen persönlich Massnahmen», heisst es in einem Kommentar zur Projektleiterbefragung – dies sei eine besondere Stärke des S-Tools.

Die Differenzen zur Einschätzung durch Projektleitende bleiben indes auch dann bestehen, wenn noch die «mittelmässigen» Wirkungen berücksichtigt werden. So wird etwa der offenere Austausch über Stress am Arbeitsplatz – ebenfalls ein Indikator für Sensibilisierung – bei über 80 Prozent der Projektleitenden festgestellt (zweite Aussage **Abbildung 35**), bei den Mitarbeitenden nur bei rund 50 Prozent (letzte Aussage **Abbildung 36**). Dies mag mitunter damit zu tun haben, dass bereits vor der S-Tool-Befragung offen über Stress und Belastungen gesprochen wurde, wie jemand in den offenen Kommentaren ergänzt. Warum aber die Sichtweisen von Projektleitenden und Befragungsteilnehmenden so unterschiedlich sind, lässt sich anhand der vorliegenden Informationsgrundlagen nicht beurteilen. Allerdings sind die Ergebnisse der Mitarbeitenden-Befragung weniger gut abgestützt als die Ergebnisse der Projektleiterbefragung, da die teilnehmenden Mitarbeitenden nur vier verschiedene Betriebe vertreten (n = 63, siehe Kapitel 3.2). Bei den befragten Mitarbeitenden ist die etwas zurückhaltende Beurteilung des S-Tools insgesamt indes konsistent. Gefragt nach der Zufriedenheit mit der Durchführung und Umsetzung der S-Tool Befragung in ihrem Betrieb, äussern sich 40 Prozent als ziemlich oder sehr zufrieden (siehe **Abbildung 37**), 33 Prozent als ziemlich zufrieden. Eher negativ äussern sich 17 Prozent; der grösste Anteil aber (43%) gibt eine mittelmässige Beurteilung ab.

Abbildung 37: Zufriedenheit der Mitarbeitenden Durchführung und Umsetzung des S-Tools

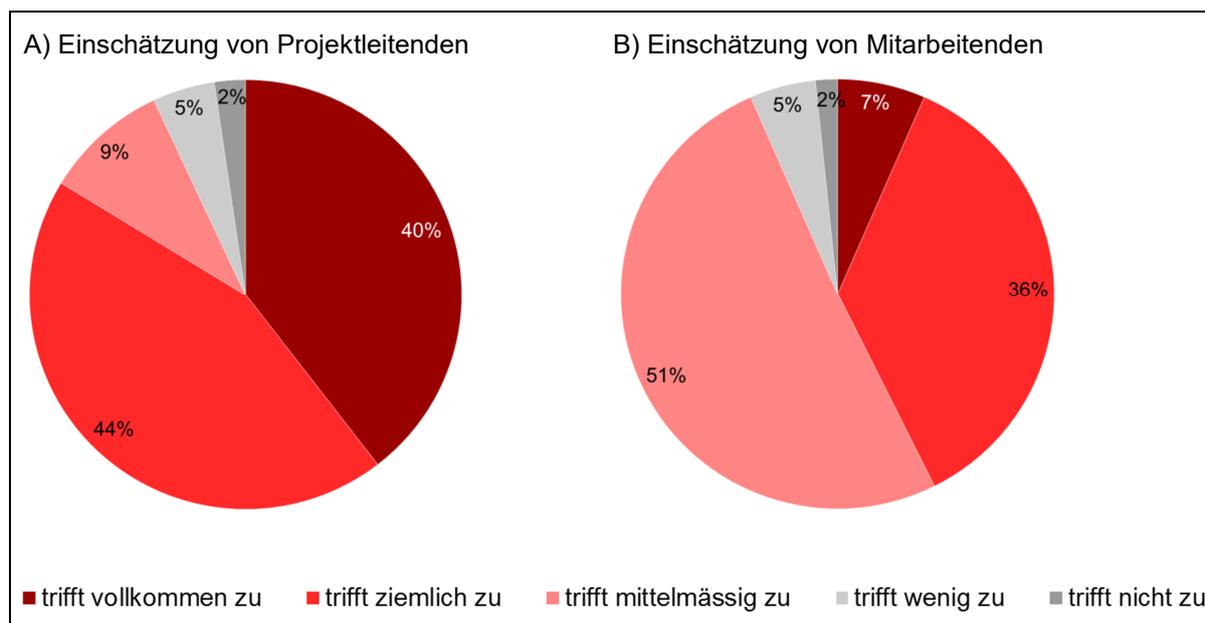


Frage: «Gesamthaft betrachtet: Bitte geben Sie an, wie stark folgende Aussagen zutreffen.»; n = 60
Quelle: Online-Befragung von Mitarbeitenden 2017, Berechnungen BASS

7.3 Weiterempfehlung

Ein guter Indikator für den Nutzen, den die involvierten Akteure ganz allgemein in der Anwendung des S-Tools sehen, ist die Frage, ob sie das S-Tool weiterempfehlen würden. Dies ist bei Projektleitenden und Mitarbeitenden grossmehrheitlich der Fall; in beiden Gruppen sind es lediglich 7 Prozent der Befragten, welche das S-Tool anderen Unternehmen nicht empfehlen würden (**Abbildung 38**). Es zeigt sich aber auch in dieser Frage, dass Projektleitende dem S-Tool deutlich enthusiastischer gegenüberstehen als die Mitarbeitenden: so würden von den Projektleitenden 40 Prozent eine eindeutige Empfehlung aussprechen, von den befragten Mitarbeitenden nur 7 Prozent. Diese unterschiedlichen Perspektiven hängen zum einen vermutlich auch ein Stück weit von der unterschiedlichen Rolle und Position von Projektleitenden und Mitarbeitenden ab. Projektleitende sind stärker in der Mitverantwortung und haben einen gewissen Einfluss auf die Wahl des S-Tools sowie die Umsetzung von Massnahmen, weshalb sie sich möglicherweise stärker mit dem Tool identifizieren. Die Einflussmöglichkeiten von Mitarbeitenden sind hingegen wohl eher geringer. Wie bereits im vorigen Kapitel erwähnt, sind zudem die Ergebnisse der Mitarbeitenden-Befragung aufgrund der geringen Anzahl teilnehmender Betriebe (4 Betriebe, 63 Mitarbeitende) weniger aussagekräftig als die Ergebnisse der Projektleiterbefragung.

Abbildung 38: Im Grossen und Ganzen kann ich anderen Unternehmen das S-Tool weiterempfehlen



Frage: «Bitte geben Sie an, wie stark folgende Aussage zutrifft: <Im Grossen und Ganzen kann ich anderen Unternehmen das S-Tool weiterempfehlen.>»; Projektleiterbefragung n = 43; Mitarbeitenden-Befragung n = 61
Quelle: Online-Befragung von Projektleitenden und Mitarbeitenden 2017, Berechnungen BASS

7.4 Zwischenfazit Teil IV

■ **Verankerung der Themen Stress und psychische Gesundheit und veränderte Führung:** Ein Grossteil der Betriebe gibt an, dass die Themen Stress und psychische Gesundheit nach der Durchführung der S-Tool-Befragung nun fester Bestandteil der Massnahmen im Bereich BGM seien (über 90% stimmen zumindest partiell zu). Die Wirkungen des S-Tools können je nach Team oder Unternehmensbereich aber sehr unterschiedlich ausfallen. Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Art und Weise, wie Führungspersonen mit Belastungen und Stress am Arbeitsplatz umgehen. Dass ein Drittel der Projektleitenden und knapp 30 Prozent der befragten Mitarbeitenden diesbezüglich ziemliche Veränderungen feststellen, kann als beachtliches Ergebnis gewertet werden.

■ **Wirkungsbereiche Sensibilisierung und Absenzenreduktion:** Eine der wichtigsten Wirkungsbereiche des S-Tools ist die Sensibilisierung für Stressprozesse und Ressourcen. 75 Prozent der Betriebe, die mit einer zweiten Welle die Wirkung der Massnahmen getestet haben, geben an, leichte Verbesserungen festzustellen. Eine Reduktion der Stressbelastung bzw. eine Stärkung der Ressourcen gelingen etwas seltener, aber immerhin in bis zu 45 Prozent der Betriebe. Dabei werden die Wirkungen auf individueller Ebene von den befragten Mitarbeitenden durchwegs zurückhaltender beurteilt als von den Projektleitenden. Eine Reduktion krankheitsbedingter Absenzen aufgrund der Tatsache, dass im Betrieb eine höhere Sensibilität gegenüber Stressprozessen vorhanden ist, ist schwer nachzuweisen. Unter den befragten Akteuren ist umstritten, inwiefern sich ein solcher Effekt überhaupt belegen und mit dem S-Tool in Verbindung gebracht werden kann. Knapp ein Drittel der Betriebe, die das S-Tool wiederholt eingesetzt haben, stellt aber durchaus leichte oder gar deutliche Verbesserungen bezüglich Absenzen fest. Projektleitende, die das S-Tool erst einmal angewendet haben, erhoffen sich durch dessen Einsatz (bzw. von den aufgrund des S-Tools umgesetzten Massnahmen) einen vielfältigen längerfristigen Nutzen nicht nur hinsichtlich dieser bereits genannten Wirkungen, sondern auch bezüglich Wohlbefinden und Zufriedenheit der Mitarbeitenden (67%).

■ **Gelingensbedingungen für längerfristige Wirkungen:** Nutzen und Wirkungen des S-Tools hängen zu einem grossen Teil von der Unterstützung durch die Geschäftsleitung ab. Die qualitativen Evaluationsergebnisse zeigen, dass dabei aber nicht vergessen werden darf, dass auch Führungskräfte verschiedener Hierarchiestufen und die Mitarbeitenden selber wesentlich dazu beitragen, wie gut es gelingt, Entwicklungsprozesse anzustossen und nachhaltige Veränderungen zu erreichen. Je mehr Akteure «an Bord» sind und je besser man sich über Zielsetzungen verständigt, desto grösser sind gemäss Projektleitenden und externen Beratenden die Chancen, dass das S-Tool Wirkungen entfalten kann.

■ **Herausforderungen und unbeabsichtigte negative Wirkungen:** Herausforderungen, die sich auf Nutzen und Wirkungen des S-Tools auswirken, sind gemäss qualitativen Interviewdaten z.T. externe Faktoren (Umstrukturierungen, Führungswechsel). Ausserdem gilt es auch zu bedenken, dass es bei BGM-Massnahmen generell eines kontinuierlichen oder wiederkehrenden Engagements bedarf. Die qualitativen Evaluationsergebnisse geben Hinweise darauf, dass dies teilweise gut gelingt. Wenn ein Unternehmen nicht angemessen auf die Ergebnisse der S-Tool-Befragung reagiert, sind allerdings unbeabsichtigte negative Wirkungen in Form von frustrierten Mitarbeitenden eine ernst zu nehmende Herausforderung: In den Erhebungen wird der Anteil (eindeutig oder ziemlich) enttäuschter Mitarbeitenden auf 15 bis 19 Prozent angesetzt; weitere rund 25 Prozent sind mittelmässig enttäuscht.

■ **Weiterempfehlung des S-Tools:** Die Gesamtbeurteilung des S-Tools in Form einer Weiterempfehlung durch Projektleitende und Mitarbeitende fällt positiv aus – über 90 Prozent der Befragten würde das S-Tool grundsätzlich weiterempfehlen. Unter den Projektleitenden ist der Anteil der deutlich Zustimmenden dabei noch etwas grösser (85%) als unter den Mitarbeitenden (43%).

Empfehlungen

■ **S-Tool beibehalten und Ergebnisse in der Weiterentwicklung berücksichtigen:** Es ist klar, dass längerfristige betriebliche Veränderungen nie monokausal auf den Einsatz des S-Tools zurückgeführt werden können. Die vorliegenden Evaluationsergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass die Durchführung von S-Tool-Befragungen und die anhand der Befragungsergebnisse abgeleiteten Massnahmen in vielen Betrieben ein wichtiger Baustein positiver Veränderungen und Wirkungen sind. Dies spricht sehr dafür, das Angebot des S-Tools grundsätzlich beizubehalten und Betrieben und Unternehmen dieses Instrument auch weiterhin für den Einsatz im Kontext des

Betrieblichen Gesundheitsmanagements anzubieten. Die vorliegenden Evaluationsergebnisse sollten zudem in die Weiterentwicklung des Tools einfließen, beispielsweise in die Überlegungen, auf welche Weise Betriebe auf mögliche Herausforderungen und unbeabsichtigte negative Wirkungen hingewiesen werden können.

8 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die vorliegende Evaluation des S-Tools orientiert sich an einem logischen Modell, welches einen umfassenden Blick auf dieses Instrument von seiner Konzeption und Anlage über die Anwendung durch Unternehmen hin zu den darauf aufbauenden Wirkungen erlaubt. Von links nach rechts verlaufend, können die Ebenen des Modells grob in drei Phasen geteilt werden: die Konzeption und Ausgestaltung des Angebots («Ziele / Konzepte»), die Umsetzung und Auswertung der S-Tool-Befragung durch Betriebe, ggf. mit Unterstützung von Gesundheitsförderung Schweiz oder externen Beratenden («Bedingungen», «Aktivitäten», «Outputs») und schliesslich die Umsetzung von Massnahmen sowie kurz- und längerfristige Wirkungen auf Mitarbeitende und das Unternehmen («Outcomes», «Impacts»).

Abbildung 39 zeigt die Einbettung der Evaluationsfragestellungen in das logische Modell.

Abbildung 39: Ebenen Logisches Modell und Fragestellungen der Evaluation



Quelle: Eigene Darstellung, BASS

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den Hauptfragestellungen zusammengezogen und summarisch beurteilt. Für detaillierte Resultate und Empfehlungen sei auf die Ausführungen in den Berichtsteilen I bis IV und auf die jeweiligen Zwischenfazits verwiesen. Alle Empfehlungen im Überblick finden sich in **Kapitel 9.3** im Anhang. Ergänzend werden die Schlussfolgerungen aus den Leuchtturm-Porträts aufgeführt, in denen der gesamte Prozess von den Bedingungen bis zu den Impacts untersucht wurde.

Bei der Darstellung der Zwischenfazits und Gesamtergebnisse und den daraus resultierenden Empfehlungen im vorliegenden Bericht ist zu beachten, dass die Arbeiten zur Evaluation des S-Tools im Februar 2017 starteten und neben einer summarischen Zielsetzung auch formative Zwecke erfüllten. Die Weiterentwicklung des S-Tools erfolgte teilweise parallel zur Evaluation; Inputs aus der Evaluation für das laufende Projekt «S-Tool 2.0» (neu «FWS Job-Stress-Analysis 2.0») lieferten die Ergebnisauswertungen der beiden Online-Befragungen (Juli 2017). Bereits vor Abgabe des Zwischenberichts im September 2017 (der mit Ausnahme der Leuchtturm-Porträts die Ergebnisse aller quantitativen und qualitativen Erhebungen enthielt) waren gewisse strategische Entscheidungen seitens Gesundheits-

förderung zu Themen gefällt worden, welche teilweise auch in den Schlussfolgerungen und Empfehlungen des vorliegenden Evaluationsberichts aufgegriffen werden. Auch wenn entsprechende Anpassungen teilweise bereits aufgegleist sind, werden der Vollständigkeit halber im Bericht sämtliche Empfehlungen aufgeführt, welche das Evaluationsteam aus den Informations- und Datengrundlagen gezogen hat.

Summarische Beurteilung

Das S-Tool hat herausragende Stärken zur Erreichung der Programmziele

Was die grundsätzlichen Ziele und Konzepte des Programms S-Tool anbelangt – nämlich einen Beitrag zur Gesundheit der Erwerbsbevölkerung zu leisten und Betrieben eine Grundlage zur Abklärung von Stressursachen sowie zur Erarbeitung von Massnahmen zur Stressprävention zur Verfügung zu stellen – zeigen die vorliegenden Evaluationsergebnisse deutlich, dass das S-Tool spezifische Stärken vorweist, welche die Nutzung im Betrieb besonders attraktiv machen. Als herausragende Vorzüge des Tools werden dabei der Einbezug von sowohl Stressoren als auch Ressourcen, die Wissenschaftlichkeit und Glaubwürdigkeit des Tools, die Basierung auf Benchmark-Daten sowie die Auswertung mit Ampelsystem erachtet. Ebenfalls zentral ist zudem die gute Gewährleistung von Datenschutz und Anonymität. Da die vorhandenen Sekundärdaten keine zuverlässigen Aussagen über die Gesamtzahl der das S-Tool nutzenden Betriebe und die Anzahl der befragten Mitarbeitenden zulassen, können nur begrenzt Einschätzungen über die bisherige Reichweite des Tools vorgenommen werden. Um den Weiterentwicklungsprozess zu unterstützen erscheint es allerdings wichtig, grundlegende Nutzungsdaten systematisch zu erfassen. Entsprechende Anpassungen bei der Erhebung der Sekundärdaten bieten sich an.

Das S-Tool wird vielfältiger genutzt als angenommen

Die Bandbreite von Betrieben, welche das S-Tool nutzen, ist grösser als die Zielgruppe, die von Gesundheitsförderung Schweiz aktiv angegangen wird: Gerade auch kleine Unternehmen mit unter 50 Mitarbeitenden sind ein nicht zu unterschätzendes Kundensegment, das von Gesundheitsförderung Schweiz allenfalls bewusster gepflegt werden könnte. Die Nutzung des S-Tools erfolgt primär in Form von Mitarbeitenden-Befragungen – sei dies zur Befragung der gesamten Belegschaft oder auch im Einsatz bei ausgewählten Abteilungen. Häufiger als gemeinhin angenommen wird das S-Tool auch in Schulungen und Weiterbildungen von Führungskräften und Mitarbeitenden eingesetzt. Die kostenpflichtige Professional-Version wurde im Evaluationszeitraum (2008 bis April 2017) häufiger genutzt als die kostenlose Free-Version (Verhältnis von 6 zu 4). Letztere ist dennoch relativ verbreitet und wird häufiger eingesetzt als von Gesundheitsförderung Schweiz intendiert. Es empfiehlt sich, bei der Weiterentwicklung des S-Tools die verschiedenen Nutzergruppen, Nutzungsarten und auch die hohe Bedeutsamkeit der Free-Version für Betriebe (inkl. das damit verbundene Thema der Kosten- und Preisstruktur) zu berücksichtigen.

Hohe Zufriedenheit mit Dienstleistungen und Modularität als ausbaubare Stärke

Ein sorgfältiger und nachhaltiger Einsatz des S-Tools ist ohne den Beizug externer Fachperson aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten kaum machbar, ausser die im Betrieb zuständige Person hat das spezifische Vorwissen. Gerade bei heiklen Themen kann zudem die Unterstützung durch firmenexterne Beratende (von Gesundheitsförderung Schweiz oder unabhängigen Fachpersonen) als neutrale Aussenstelle wichtig sein, um die Akzeptanz für Veränderungen zu ermöglichen. Die Zufriedenheit mit den von Gesundheitsförderung Schweiz angebotenen Unterstützungs- und Beratungsdienstleistungen ist bei den befragten Akteuren sehr gross. Von Seiten externer Beratender wird allerdings eine Klä-

zung der Position von Gesundheitsförderung Schweiz im Bereich der Beratungsdienstleistungen gewünscht. Konkret geht es darum, welches Beratungsvolumen Gesundheitsförderung Schweiz übernehmen kann und will, welche Prozessschritte begleitet werden und wie die Zusammenarbeit mit externen Beratern ausgestaltet wird bzw. inwiefern diese vermehrt als Multiplikatoren fungieren könnten. Der modulare Aufbau des S-Tools mit zwei Versionen des Basismoduls und fünf zusätzlichen Vertiefungsmodulen wird von Seiten der Nutzenden geschätzt, der Wunsch nach einer weitergehenden Flexibilisierung ist jedoch weit verbreitet. Insbesondere, weil die Ausfülldauer für das in der Minimalvariante zu wählende Basismodul Light von einigen Betrieben bereits als zu lange erachtet wird. Die Fragen, welche im Hinblick auf eine Flexibilisierung zu diskutieren sind, liegen in den Spannungsfeldern der Pole von «individuellem Wunschprogramm» versus «ausgewogenes Gesamtpaket» sowie von einem Instrument als «Stress-Barometer» versus einer «Mitarbeitenden-Befragung».

Holprige wissenschaftliche Sprache und Wunsch nach flexibler Auswertungsplattform

Während die Navigation und visuelle Gestaltung von den Nutzenden überwiegend positiv bewertet wird, wird auf die teilweise schwer verständliche wissenschaftliche Sprachwahl bei den Skalennamen, den Fragebogenfragen sowie den Erklärungen der Ergebnisse hingewiesen. Bei der Weiterentwicklung des S-Tools ist eine Überprüfung des verwendeten Wordings zu empfehlen. Verbesserungsbedarf wird weiter beim Anlegen des Organigramms und beim Anmeldeprozedere gesehen, aber auch bei der Integration von Hilfestellungen ins Tool. Während die Ergebnisdarstellung mit dem Ampelsystem im Grundsatz gutgeheissen wird, wünschen sich viele Befragte die Möglichkeit, auf einer Auswertungsplattform flexibel individuelle Zusatzanalysen wie beispielsweise Zusammenhangsanalysen selbständig vornehmen zu können. Ebenfalls sehr erwünscht ist eine Optimierung der Datenaufbereitung und Exportmöglichkeit der Ergebnisse in Excel oder Power Point.

Breite Kommunikation der Ergebnisse und Massnahmen auch für schwierigen Themen

Das S-Tool wird von den befragten Akteuren als BGM-Instrument wahrgenommen, das seitens des Unternehmens einer sorgfältigen Vor- und Nachbereitung bedarf, damit der Betrieb und seine Mitarbeitenden daraus einen positiven Nutzen ziehen können. Die Erhebungen im Rahmen der Evaluation haben gezeigt, dass diese Einbettung in den Unternehmen grösstenteils gelingt: Die Ergebnisse der Befragung werden kommuniziert und diskutiert, und sie dienen als Grundlage für die Erarbeitung und Umsetzung von Massnahmen. Dies gilt auch für Unternehmen, die vor einer S-Tool Befragung noch keine bzw. kaum BGM-Erfahrung mitbringen und mit dem Instrument – nach entsprechender Vorbereitung – einen Anfang machen. Typischerweise werden Massnahmen auf verschiedenen Ebenen angesetzt; Mitarbeitende haben meist dort Gelegenheit, sich einzubringen, wo es um ihr Team, ihren Bereich oder ihre Abteilung geht. Ein Grossteil der Befragten gibt an, dass spezifisch auf den Betrieb zugeschnittene Massnahmen konzipiert wurden und bei der Umsetzung von Massnahmen auch schwierige Themen angegangen wurden. Bei einem gewissen Anteil der Betriebe werden hingegen aufgrund mangelnder Kapazitäten oder fehlender Ressourcen keine Massnahmen umgesetzt.

Sensibilisierung und Anpassungen im Führungsstil als längerfristige Wirkungen

Unabhängig von den spezifischen Massnahmen, die ergriffen wurden, bewirkt das S-Tool in einem Grossteil der Unternehmen eine Sensibilisierung für den Themenkreis Stress und Ressourcen, die vielfach auch Eingang finden in die Aktivitäten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ebenfalls ein beachtlicher Anteil der Befragten gibt an, dass im Nachgang an die Befragung bei Führungspersonen Veränderungen im Umgang mit Belastungen und Stress am Arbeitsplatz festgestellt wurden. Ganz entscheidend für Nutzen und Wirkungen des S-Tools ist die Unterstützung durch die Geschäftsleitung – ideell und mit der Bereitstellung der nötigen Ressourcen –, nachhaltige Veränderungspro-

zesse gelingen darüber hinaus aber besonders dort, wo alle involvierten Akteure (gerade auch die Mitarbeitenden) ein gemeinsames Ziel verfolgen und dazu einen eigenen Beitrag leisten. Denn: dass aufgrund enttäuschter Erwartungen und mangelndem Wille oder Interesse seitens des Unternehmens, auf die Ergebnisse der Befragung angemessen zu reagieren, der Einsatz des S-Tools negative Wirkungen entfaltet (Frustration, Resignation etc.), bleibt eine ernst zu nehmende Herausforderung.

Leuchtturm-Betriebe

Der Einsatz des S-Tools und der an die Befragung anschliessende Prozess (Ergebnisse analysieren, Massnahmen konzipieren und umsetzen) wurde in drei Betrieben vertieft beleuchtet. Diese «Leuchtturm-Betriebe» – grosse und kleine Unternehmen aus den beiden Branchen Banken und Versicherungen sowie Gesundheits- und Sozialwesen (welche das S-Tool am häufigsten einsetzen, siehe Abbildung 5) – haben das S-Tool alle schon mehrfach eingesetzt. In zwei Betrieben erfolgte der Einsatz in Form einer Mitarbeitenden-Befragung (entweder der gesamten Belegschaft oder einer grossen Abteilung), in einem Betrieb wurden ausschliesslich gewisse Zielgruppen in einer spezifischen Position befragt. Die Beweggründe für den Einsatz des S-Tools waren teilweise präventiver Natur, etwa um mögliche Auswirkungen von branchenweiten Umbrüchen frühzeitig abzufedern. Andere haben das S-Tool genutzt, um die Hintergründe für bestehende Schwierigkeiten zu verstehen und zu analysieren.

Nach einer ersten Information über die Ergebnisse der S-Tool-Befragung – z.B. anhand einer Informationsbroschüre oder der Präsentation am jährlichen Kaderanlass – haben die Leuchtturm-Betriebe auf unterschiedlichen Ebenen Massnahmen umgesetzt (Führungskräfte, Abteilungen, Teams, betriebsweit). Beispiele für Massnahmen sind: Schulungen des Kaders, Anpassungen organisatorischer Abläufe und Zuständigkeiten, Weiterentwicklung des Absenzenmanagements, Einbezug eines Ergonomie-Coachs, vereinfachter Zugang zu Stehpulten, Angebot zu Bewegungs- und Entspannungstraining, Workshops zum Thema Stressmanagement und Umgang mit Erschöpfung, Stärkung der Position der Gesundheitsverantwortlichen oder der Zugang zu einer externen Sozialberatungsstelle. Nicht in allen drei Leuchtturm-Betrieben wurden die Massnahmen partizipativ entwickelt und gemeinsam beschlossen, hingegen fand in allen Betrieben eine gemeinsame Auseinandersetzung mit den Resultaten und den Kernthemen des S-Tools statt. Diese Gespräche und Diskussionen werden mehrfach als wichtige Wirkung der S-Tool-Befragung bezeichnet, die auch Türen öffnen für weitere Veränderungen, sei es in der Betriebskultur, sei es bezüglich Organisationsentwicklung.

Die Erfahrungen der Leuchtturmbetriebe bestätigen die Befunde aus den Erhebungen: Die Wirkung eines S-Tool-Einsatzes hängt sehr stark vom Commitment des Managements und der Führungskräfte ab. Dies gilt sowohl für die Durchführung der Befragung – namentlich die Erhöhung der Teilnahmequote – als auch für das «Dranbleiben» an den Themen, die in den Ergebnissen aufgeworfen werden. Die Leuchtturm-Betriebe machen aber auch deutlich, wie zentral die internen Projektleitenden sind, die mit grossem Engagement die organisatorischen und inhaltlichen Fäden zusammenhalten. Für denjenigen Betrieb, der für die Diskussion der Ergebnisse und die Prozessmoderation eine externe Beraterin beigezogen hatte, war die zusätzliche Aussenperspektive wichtig und wertvoll.

Alle drei Betriebe haben die Wirkungen ihrer Massnahmen mit einer oder mehrerer Wiederholungen der S-Tool-Befragung (im Abstand von 1 bis 3 Jahren) überprüft. Die nachfolgenden Befragungswellen zeigten dabei jeweils mehrheitlich positive Veränderungen, wie beispielsweise eine Reduktion von Zeitdruck und Arbeitsunterbrechungen, die Erhöhung von Wertschätzung und sozialer Unterstützung sowie ein Rückgang der Erschöpfungswerte. Neben den unmittelbar mit Hilfe des S-Tools vergleichbaren Auswirkungen berichteten die Verantwortlichen der Leuchtturm-Betriebe auch über die Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeitenden. Als Ansätze eines «Kulturwandels» wird bewertet,

dass man nun begonnen habe, überhaupt über Themen wie Belastung und Stress zu sprechen. Ein Leuchtturm-Betrieb führt verminderte Absenzquoten u.a. auf die Arbeit mit dem S-Tool zurück. Dass das S-Tool auch dem Unternehmen einen Nutzen bringen soll, wird ebenfalls betont: Ziel ihrer BGM-Aktivitäten sei stets, sowohl Wohlbefinden als auch Leistung zu steigern, formuliert ein Betrieb.

Die Möglichkeit, Wirkungen der umgesetzten Massnahmen zu messen und Veränderungen sichtbar zu machen, hat gemäss der Erfahrung der Leuchtturm-Betriebe sowohl auf Führungskräfte wie auch auf Mitarbeitende motivierende Effekte. Positive Veränderungen ausschliesslich auf den Einsatz des S-Tools zurückzuführen, würde allerdings zu kurz greifen. Die Verantwortlichen der Leuchtturm-Betriebe betonen, dass ein Zusammenspiel verschiedener BGM-Aktivitäten und ein kontinuierliches Engagement notwendig seien. Das S-Tool sei dabei ein sehr nützliches Puzzleteil, überzeuge durch seine Glaubwürdigkeit und ermögliche einen strukturierten Dialog über ein schwieriges Themengebiet zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden allgemein.

Weitergehende Überlegungen

Auf der Grundlage der vorliegenden Evaluationsergebnisse zum Abschluss noch einige weitergehende Überlegungen und Empfehlungen. Geht es darum, aus den vielen verschiedenen Facetten der vorliegenden Ergebnisse auf das grosse Bild zu fokussieren und die Stärke des S-Tools in wenigen Worten zusammenzufassen, stechen das wissenschaftliche Fundament von Befragung und Auswertung sowie der differenzierte Fokus auf das Zusammenspiel von sowohl Stressoren als auch Ressourcen und deren Auswirkungen auf das Befinden von Mitarbeitenden ins Auge. Für die Weiterentwicklung des S-Tools erscheint wichtig zu überlegen, ob diese Merkmale allenfalls in einen noch etwas grösseren Kontext gestellt und die Vorzüge des S-Tools damit noch gestärkt werden könnten.

Wissenschaftliche Nutzung der Daten fördern und die Resultate zugänglich machen

In Bezug auf die Wissenschaftlichkeit wäre beispielsweise zu überlegen, ob neben dem Einsatz von validen Skalen und Benchmarks und der jährlichen Berechnung des Job-Stress-Indexes von Seiten Gesundheitsförderung Schweiz gefördert werden könnte, dass die vorhandenen Befragungsdaten vermehrt auch für empirische Grundlagenforschung genutzt werden. Die Vielzahl und Vielfalt der Informationen im Tool, insbesondere auch die teilweise im Längsschnitt vorhandenen Befragungsdaten, bieten eine wertvolle Basis für entsprechende Analysen. Die in solch empirischer Forschung gewonnenen Erkenntnisse könnten wiederum – auf möglichst gut verständliche und übersichtliche Art – den interessierten Betrieben und externen Beratenden zugänglich gemacht werden. Eine solche «Feedback-Schleufe» über Wirkzusammenhänge der verschiedenen im S-Tool befragten Faktoren würde unseres Erachtens der Glaubwürdigkeit des Tools und der Relevanz des Themas noch mehr Gewicht verschaffen.

S-Tool stärker mit Wirkungsmodell und Wirkungsketten verknüpfen

Was den Fokus auf das Zusammenspiel von Stressoren, Ressourcen und Befinden anbelangt, wurde von Seiten Gesundheitsförderung Schweiz im vergangenen Jahr ein Wirkungsmodell sowie verschiedene Unterlagen – wie beispielsweise ein Leitfaden – zur Arbeit mit diesem Wirkungsmodell publiziert.²⁴ Die gute Kommunizierbarkeit eines generellen Modells mit den Elementen Stressoren, Ressourcen und Befinden wurde in den Befragungen von Seiten Projektleitenden erwähnt und von Seiten externer Beratender wurde auf das Potential des neuen Wirkungsmodells hingewiesen. Auf dem Hin-

²⁴ Krause, K.; Basler, M. & Bürki, E. (2016). BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 38, Bern und Lausanne

tergrund des Wunsches verschiedener befragter Akteure, neben der Bewertung der Ergebnisse via Benchmark zusätzlich auch Zusammenhangsanalysen vornehmen zu können, erscheint es uns prüfenswert, das Wirkmodell bzw. das Denken in Wirkungsketten und das S-Tool noch stärker zusammenzubringen. Während ein reines Ermöglichen der Durchführung von Zusammenhangsanalysen aufgrund der grossen Vielzahl an Kombinationsmöglichkeiten für die Mehrzahl der Nutzenden eine komplette Überforderung wäre, könnte ein vorgegebener Rahmen zur konkreten Überprüfung von Wirkungsketten allenfalls eine sehr hilfreiche Erweiterung bieten. Schliesslich könnte in diesem Kontext weiter überprüft werden, inwiefern es für Betriebe es interessant sein könnte, anhand des S-Tools nicht nur ihre Mitarbeitenden zu befragen, sondern zusätzlich auch Betriebskennwerte (wie z.B. Absenzen, Fluktuation etc.) als weitere Elemente des Wirkungsmodells im Tool zu erfassen und auf diese Weise zusätzliche Vergleichsmöglichkeiten zu erhalten.

9 Anhang

9.1 Evaluationsglossar

Programm

Ein Programm – als solches kann das S-Tool betrachtet werden – ist charakterisiert als **Kooperativonssystem**, in dem eine ganze Reihe von Akteuren mit teils unterschiedlichen Vorstellungen, Absichten und Interessen zusammenarbeiten. Mit dem Programm werden **Ziele** verbunden. Sie sind die Referenz, an denen die Resultate letztlich gemessen werden. Dem Programm liegt ein **Konzept** zugrunde, welches Vorstellungen darüber beinhaltet, mit welchen Massnahmen und Aktivitäten die Ziele erreicht werden sollen und wo, bei wem und bis wann welche Resultate ausgelöst werden sollen. Die wichtigsten Bestandteile des Programms sind die **Interventionen**, die auf bestimmte Ziele hin ausgerichtet sind und bei einem bestimmten Personenkreis eine Veränderung bewirken sollen. Die Interventionen werden innerhalb bestimmter **Strukturen** und gestützt auf die verfügbaren Ressourcen (**Input, Income**) durchgeführt und bezwecken über bereitgestellte Leistungen (**Output**) bestimmte Wirkungen bei bezeichneten Zielgruppen (**Outcome**) oder im sozialen System (**Impact**) auszulösen. Dem Programm liegt eine Programmtheorie zugrunde. Das sind teils abstrakte und allgemeine, aber auch spezifische, realitätsbezogene Aussagen oder Hypothesen über die beabsichtigten Wirkungen und die Wirkungszusammenhänge, also ein **Wirkungsmodell**.

Programmelemente²⁵

- **Kontext:** Rechtliche, politische, soziale, kulturelle oder anderer Rahmenbedingungen des Programms.
- **Zielsystem:** Gesamtheit der expliziten und impliziten Ziele, die mit dem Programm verbunden werden (Umsetzungsziele, Leistungsziele, Wirkungsziele).
- **Konzept:** Explizite oder implizite Vorstellung darüber, mit welchen Instrumenten und Aktivitäten die Ziele erreicht werden sollen und wo, bei wem und bis wann welche Resultate ausgelöst werden sollen.
- **Struktur:** Organisation der Projektbeteiligten, strategische und operative Verantwortung, Kompetenzen- und Aufgabenteilung, Kooperationsbeziehungen etc.
- **Input:** Finanzielle, personale oder andere Ressourcen, die in das Projekt investiert werden.
- **Income:** Voraussetzungen, welche die Zielgruppen mitbringen, bspw. Wissen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Bedürfnisse.
- **Aktivitäten:** Sammelbegriff für die Interventionen und die Handlungen, die von den Projektbeteiligten bei der Umsetzung des Projekts ausgeführt werden.
- **Output:** Die durch das Projekt hervorgebrachten Leistungen und Produkte
- **Outcome:** Intendierte Resultate des Projekts bei den Zielgruppen
- **Impact:** Intendierte Resultate des Projekts auf betrieblicher oder gesellschaftlicher Ebene
- **Nicht-intendierte Resultate:** Unbeabsichtigte oder unerwünschte Resultate, die bei Projektbeginn nicht voraussehbar sind. Sie können sich auf die Struktur, den Output, den Outcome oder den Impact des Projekts beziehen.

²⁵ Orientiert an Beywl, W., Kehr, J., Mäder, S., & Niestroj, M. (2007). *Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen*, hiba-Weiterbildung Band 20/26.

9.2S-Tool Module und Skalen auf einen Blick

Abbildung 40: Übersicht Module und Skalen S-Tool

| | | |
|--|--|---|
| Basismodul (Lightversion) | | |
| Belastungen S1 Aufgabenbezogene Stressoren S1.1 Unsicherheit S1.2 Arbeitsorganisatorische Probleme S1.3 Zeitdruck S1.4 Arbeitsunterbrechungen S1.5 Qualitative Überforderung S1.6 Umgebungsbelastungen S1.7 Einseitige körperliche Belastungen S2 Soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen S2.1 Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnungen S2.2 Soziale Stressoren (Vorgesetzte) S2.3 Soziale Stressoren (Arbeitskollegen/Innen) S2.4 Arbeitsplatzunsicherheit S2.5 Beeinträchtigung Arbeit – Privatleben S2.6 Beeinträchtigung Privatleben – Arbeit | Ressourcen S3 Ressourcen und Stressbewältigung S3.1 Handlungsspielraum S3.2 Ganzheitlichkeit der Arbeit S3.3 Partizipation S3.4 Allgemeine Wertschätzung S3.5 Unterstützendes Vorgesetztenverhalten S3.6 Selbstwirksamkeitserwartung | Befinden S4 Einstellungen zur Arbeit S4.1 Emotionale Bindung zum Unternehmen S4.2 Negative Gefühle gegenüber dem Unternehmen S4.3 Allgemeine Arbeitszufriedenheit S4.4 Arbeitsresignation S5 Psychisches und psychosomatisches Befinden S5.1 Erschöpfung S5.2 Gedankliche Abgrenzung von der Arbeit S5.3 Arbeitsbezogene depressive Verstimmungen S5.4 Arbeitsbezogener Enthusiasmus S5.5 Allgemeiner Gesundheitszustand S5.6 Psychosomatische Beschwerden S5.7 Schlafprobleme (Kurzversion) S5.8 Präsentismus |
| Vertiefungsmodul: Zusammenarbeit mit Kunden | | |
| Belastungen S6.1 Kundenbezogene soziale Stressoren S6.2 Emotionale Dissonanz | Ressourcen S6.3 Wertschätzung am Arbeitsplatz: Kunden/Innen S6.4 Zufriedenheit bezüglich Wertschätzung (Kunden/Innen) | Befinden |
| Vertiefungsmodul: Fairness und Wertschätzung | | |
| Belastungen S7.1 Illegitime Aufgaben (unzumutbare und unnötige Aufgaben) | Ressourcen S7.2 Wertschätzung am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte S7.3 Wertschätzung am Arbeitsplatz durch Arbeitskollegen S7.4 Zufriedenheit bezüglich Wertschätzung (Vorgesetzte) S7.5 Zufriedenheit bezüglich Wertschätzung (Arbeitskollegen/Innen) S7.6 Prozedurale Fairness S7.7 Interaktionale Fairness | Befinden S7.8 Arbeitszufriedenheit / Arbeitsresignation |
| Vertiefungsmodul: Burnout | | |
| Belastungen | Ressourcen | Befinden S8.1 Verminderte Leistungsfähigkeit S8.2 Vermindertes Engagement S8.3 Arbeitsengagement S8.4 Erschöpfung S8.5 Schlafprobleme - Originalversion |
| Vertiefungsmodul: Life Domain Balance | | |
| Belastungen S9.1 Beeinträchtigung Privatleben – Arbeit S9.2 Beeinträchtigung Arbeit – Privatleben S9.3 Reisetätigkeiten – Häufigkeit, Gestaltungsspielraum und Folgen* S9.4 Erholung von der Arbeit | Ressourcen * Wird nur auf demografischer Ebene rückgemeldet. | Befinden |
| Vertiefungsmodul: Umgang mit Stress | | |
| Belastungen | Ressourcen S10.1 Verschiedene Bewältigungsstrategien (Coping-Formen) S10.2 Selbstwert S10.3 Soziale Unterstützung | Befinden |
| Spezialmodul: Schulen | | |
| Belastungen *) S1.1 Unterstützung durch SchülerInnen S1.2 Störungen im Unterricht S1.3 Lärm- und Stimmbelastung S1.5 Ausdehnen der Arbeitszeit S1.6 Konflikte mit Eltern S1.8 Emotionale Dissonanz S1.10 Arbeitsunterbrechungen S1.12 Rollenkonflikte S1.14 Schulspezifische Belastungen | Ressourcen *) S1.4 Erholungsmöglichkeiten (in Pausen) S1.7 Unterstützung durch Eltern S1.9 Teamarbeit S1.11 Rollenklarheit / S1.13 Gemeinsame pädagogische Vorstellungen *) Zuordnung zu den Spalten durch BASS | Befinden |

Quelle: Interne Dokumente Gesundheitsförderung Schweiz, Darstellung BASS

9.3 Alle Empfehlungen auf einen Blick

Empfehlungen aus dem Zwischenfazit Datengrundlagen

- 1 ■ Anpassung der Sekundärdatenbank:** Will Gesundheitsförderung Schweiz in Zukunft einen besseren Überblick darüber erhalten, von wie vielen Firmen und in welcher Form die Nutzung des S-Tools erfolgt, empfiehlt sich eine entsprechende Anpassung der Sekundärdatenbank. Aufgrund der Erfahrungen im Rahmen der Evaluation erachten wir die Überprüfung folgender Anpassungen als vordringlich, allfälliger weiterer Anpassungsbedarf ist jedoch nicht auszuschliessen:
- Erfassung und eindeutige Zuordnungsmöglichkeit des Unternehmens sowie allfälliger Sub-Einheiten eines Unternehmens
 - Angaben der für die Projektleitung zuständigen Person im Unternehmen (Vor- und Nachname, offizielle E-Mail-Adresse) bzw. der externen Beraterin oder des externen Beraters, falls der Betrieb die Projektleitung delegiert (inkl. der Angabe, ob es sich um eine interne oder externe Projektleitung handelt)
 - Erfassung, ob es sich um einen Testlauf handelt oder nicht
 - Erhebung der Art der Nutzung (Mitarbeitenden-Befragung vs. Schulung vs. Beratung)
 - Erfassung (evtl. mit Rückfragen bei Projektverantwortlichen im Betrieb) zuverlässiger Angaben zu eingeladenen Mitarbeitenden, Rücklauf und Abbruchquoten.
 - Bei wiederholtem Einsatz des S-Tools im selben Betrieb: Erfassung, ob die gleichen Mitarbeitenden erneut befragt werden oder ob es sich um eine Erhebung bei einer anderen Gruppe handelt (und dementsprechend eigentlich um eine Erstbefragung / erste «Welle»)
 - Evtl. eine Validierung der seitens Projektleitenden gemachten Angaben zu Branche, Betriebsgrösse und Region (insbesondere Abgleich bei mehreren Befragungen).

Die technische Machbarkeit solcher Anpassungen wird zu überprüfen sein. Es ist aus unserer Sicht weiter zu erwägen, inwiefern künftig vermieden werden kann, eine parallele separate Kundendatenbank zu führen. Besser wäre, die Möglichkeit zu schaffen, dass Zusatzinformationen von Seiten Gesundheitsförderung Schweiz direkt in der S-Tool-Datenbank ergänzt werden können. Auf diese Weise enthielte ein Datenabzug (welcher durch den zuständigen IT-Anbieter vorgenommen wird) – neben den durch Projektleitende erfassten und den automatisch generierten Daten – immer auch die Zusatzinformationen von Gesundheitsförderung Schweiz. Sollte dies nicht möglich oder nicht erwünscht sein, wäre darauf zu achten, dass eine eindeutige Zuordnung eines Datenabzugs der Sekundärdaten zu den parallel geführten Datenbanken möglich ist.

- 2 ■ Erfassen der Sicht von Endnutzerinnen und Endnutzern:** Es gestaltete sich schwierig, Betriebe zu finden, welche das S-Tool vor nicht allzu langer Zeit durchgeführt hatten und nun bereit waren, ihren Mitarbeitenden einen Link mit einigen Fragen zur Beurteilung von Tool und abgeleiteten Massnahmen weiterzuleiten. Wird in Zukunft wieder einmal ein Feedback von Endnutzerinnen und Endnutzern gewünscht, empfiehlt sich ein Anfügen einiger weniger entsprechender Fragen an die bestehende S-Tool Befragung, um eine unmittelbare Einschätzung der Befragung an sich (z.B. zu Benutzerfreundlichkeit, Verständlichkeit) zu erheben. Soll zusätzlich eine Einschätzung über Nutzen und längerfristige Wirkung des S-Tools eingeholt werden, gälte es, Betriebe gezielt davon zu überzeugen, nach einer gewissen Zeitspanne an einer Nachbefragung teilzunehmen (und einen entsprechenden Link an die eigenen Mitarbeitenden weiter zu leiten). Allenfalls bietet es sich an, die Betriebe bereits zum Zeitpunkt der

Durchführung der S-Tool-Befragung um ihre Bereitschaft für eine solche Nachbefragung zu bitten.

Empfehlungen aus dem Zwischenfazit Teil I

3 ■ **Bessere Übersicht über Bestandteile, Möglichkeiten und Grundlagen des S-Tools:**

Aufgrund des modularen Aufbau des S-Tools müssen Betriebe im Auswahlprozess diverse Entscheidungen treffen (z.B. Free versus Professional, Basismodul oder Basismodul Light, Hinzunahme von Vertiefungsmodulen, Ergänzung eigener Fragen, Bedarf nach Zusatzauswertungen, Berechnung Job-Stress-Index (JSI)). Externe Beratende weisen darauf hin, dass von Seiten Gesundheitsförderung Schweiz nur begrenzt Informationsmaterial zur Verfügung gestellt wird, welches eine gute Übersicht über Bestandteile, Möglichkeiten und Grundlagen des S-Tools gibt. Neben den diversen Bestandteilen ist es zudem wichtig, dass Betriebe die verschiedenen Möglichkeiten kennen, wie das S-Tool eingesetzt werden kann (Mitarbeitenden-Befragung, «Fiebermesser» für einzelne Abteilungen, Schulungen und Weiterbildungen). So zeigte sich in den Ergebnissen der Projektleiterbefragung, dass das S-Tool – neben dem Einsatz als Mitarbeitenden-Befragung – häufiger als bei der ursprünglichen Konzeption gedacht auch beispielsweise zu Schulungs- und Weiterbildungszwecken oder als «Fiebermesser» für einzelne Abteilungen eingesetzt wird.

Auch die Beratenden selber weisen auf gewisse Unsicherheiten hin, die sie haben (z.B. Datengrundlagen für Benchmark und JSI). Eine Überarbeitung der vorhandenen Informationen (auf dem Web sowie an Dokumentationen für die Beratenden) von Seiten Gesundheitsförderung Schweiz ist zu empfehlen. Dabei wird die Herausforderung bestehen, die Vielfalt an Informationen möglichst einfach, übersichtlich und intuitiv verständlich darzustellen. Hierzu bieten sich verschiedene Möglichkeiten an (z.B. Video-Tutorials, interaktive Drag-and-Drop-Baukasten mit verschiedenen Modulen etc.). Gleichzeitig ist zu bedenken, dass eine zu grosse Transparenz bezüglich Inhalten, Skalen und Aufbau des S-Tools dazu führen könnte, dass andere Anbieter die Grundlagen der Stressbefragung zu eigenen Zwecken nutzen würden statt bei Kundinnen und Kunden die Verwendung des S-Tools zu fördern.

Schliesslich wird in diesem Kontext ebenfalls empfohlen, die Datenbank mit den Hinweisen auf die externen Beratenden regelmässig zu aktualisieren.

4 ■ **Fokus auf Stärken:** Bei den Überlegungen zur Weiterentwicklung und Überarbeitung des S-Tools ist zu empfehlen, dass die von Seiten der Nutzenden als grosse Stärken des Tools erachteten Punkte erhalten bleiben. Dies sind insbesondere folgende: Anonymität und Datenschutz, Miteinbezug von sowohl Stressoren als auch Ressourcen, Wissenschaftlichkeit und Glaubwürdigkeit, einfach lesbares Ampelsystem sowie Benchmark.

5 ■ **Stellenwert Free-Version überdenken:** Die Analyse der Nutzerdaten zeigt, dass – obwohl Gesundheitsförderung Schweiz eine stärkere Nutzung der Professional-Version intendiert – die Free-Version relativ häufig genutzt wird, auch von Grossbetrieben. Inwiefern dies primär mit den Kosten der Professional-Version zu tun hat, ist aufgrund der Evaluationsergebnisse nicht abschliessend zu beurteilen. Grundsätzlich wird von den befragten Projektleitenden das Kosten-Nutzen-Verhältnis als gut beurteilt und auch von Seiten externer Beratender werden die Kosten grundsätzlich als nicht zu hoch eingestuft. Allerdings wird vereinzelt darauf hingewiesen, dass gerade bei Grossbetrieben der pro teilnehmende Person verrechnete Betrag mit der Menge an Mitarbeitenden schnell ins Geld geht. In Bezug auf kostenpflichtige Zusatzauswertungen wurde eingebracht, dass nicht die Kosten an sich zu hoch sind, sondern teilweise

ein Unbehagen darüber entsteht, dass Betriebe «erneut» etwas zahlen müssen. Möglicherweise geht es sowohl bei den Kosten für jede einzelne teilnehmende Person als auch bei den Zusatzkosten für weitere Auswertungen nicht um zu hohe Gesamtkosten an sich, sondern um die Menge an «Einzelzahlungen». Jedenfalls legen die Ergebnisse der Evaluation nahe, dass die hohe Bedeutsamkeit der Free-Version für die Betriebe inkl. das damit verbundene Thema der Kosten- und Preisstruktur in die Überlegungen zur Weiterentwicklung des S-Tools mit einfließen sollte.

- 6 ■ Kleinere Unternehmen ebenfalls in den Fokus nehmen:** Während die Vertriebsaktivitäten von Gesundheitsförderung Schweiz bis anhin eher auf mittlere und grössere Betriebe mit mehr als 100 Mitarbeitenden fokussierten, zeigen die Ergebnisse, dass auch kleinere Unternehmen das S-Tool relativ oft nutzen. Angesichts der Bedeutsamkeit dieser Unternehmen für die Schweizer Volkswirtschaft empfiehlt es sich zu überprüfen, ob auch kleinere Betriebe stärker in den Fokus der Aktivitäten rücken sollen. Möglicherweise lässt sich eine Strategie des «sowohl – als auch» entwickeln, welche verschiedenen Anspruchsgruppen gleichzeitig gerecht werden kann.

Empfehlungen aus dem Zwischenfazit Teil II

- 7 ■ Modularisierung und Flexibilisierung des S-Tools:** Eines der zentralsten Themen der Weiterentwicklung des S-Tools ist dessen Modularisierung. Unbestritten ist, dass viele Akteure eine stärkere Flexibilisierung des S-Tools wünschen. Es wird empfohlen, dass Gesundheitsförderung Schweiz – unter Umständen zusammen mit weiteren Akteuren – sich ausreichend Zeit für die Diskussionen nimmt, wie weit und in welche Richtung diese Flexibilisierung gehen soll und auf welche Weise die entsprechenden Entscheidungen möglichst kundengerecht kommuniziert werden sollen. Folgende Grundfragen stellen sich:
- In welchem Ausmass sollen Betriebe die Befragung künftig ihren individuellen Wünschen entsprechend zusammenstellen können und wie wichtig ist im Gegenzug dazu die Vorgabe oder Empfehlung des Einsatzes eines – zumindest minimalen – ausgewogenen Gesamtpakets und wie lange darf dessen Ausfüllen dauern?
 - Sollen Vertiefungsmodule separat gewählt werden können, oder braucht es auch weiterhin in jedem Fall eines der beiden Basismodule?
 - Inwieweit sollen innerhalb der Vertiefungsmodule einzelne Skalen aus- oder abgewählt werden können?
 - Soll es generell möglich sein, ausschliesslich einzelne Skalen (aus einem Basismodul oder aus den Vertiefungsmodulen) auszuwählen?
 - Sollen einzelne Fragen innerhalb einer Skala abgewählt werden können?
 - Wird das S-Tool auch künftig primär ein auf Stress fokussiertes Befragungsinstrument sein, oder soll man verstärkt eine Plattform für die Integration verschiedener Kundenbedürfnisse bieten, im Sinne einer Mitarbeitenden-Befragung, die (unter anderem) auch das Stresserleben thematisiert?
- 8 ■ Positionierung von Gesundheitsförderung Schweiz im Bereich der Beratungsdienstleistungen und Überprüfung der Zusammenarbeit mit externen Beratern:** Unternehmen können eine S-Tool-Befragung kaum ohne externe Beratung durchführen (ausser sie haben spezialisierte Fachpersonen in-house). Aus diesem Grund ist ein weiteres zentrales Thema bei der Weiterentwicklung des S-Tools, wer solche Beratungen anbietet und wie deren Qualität gesichert werden kann. Dabei stellen sich beispielsweise folgende Fragen: Wie möchte sich Gesundheitsförderung Schweiz künftig als Anbieterin von Beratungsdienstleistungen

rund ums S-Tool positionieren? Wie soll vor diesem Hintergrund die Zusammenarbeit mit externen Beratenden ausgestaltet werden? Welches Beratungsvolumen kann und will Gesundheitsförderung Schweiz übernehmen? Welchen Teil des Prozesses begleitet Gesundheitsförderung Schweiz? Wie werden Kundinnen und Kunden auf Gesundheitsförderung Schweiz und die externen Beratenden «verteilt», d.h. in welchem Masse findet trotz der Konkurrenzsituation im Feld der S-Tool-Beratungsmandate eine Zusammenarbeit statt? Wie können Betriebe bei der Suche von geeigneten externen Beratenden unterstützt werden? Wie werden externe Beratende geschult und auf welche Weise kann ein kontinuierlicher Austausch gesichert werden?

- 9 ■ Technische und inhaltliche Anpassungen:** Auf der Basis der Ergebnisse des vorliegenden Kapitels empfehlen wir die Überprüfung folgender technischer und inhaltlicher Anpassungen:
- **Übersichtlichere Plattform für Projektleitende, mehr Auswertungsmöglichkeiten und einfacher bearbeitbare Ergebnisformate:** Zu prüfen ist eine übersichtlichere Gestaltung und interaktivere Bedienung der Plattform, auf welche Projektleitende bei der Durchführung der S-Tool-Befragung zugreifen. Damit verbunden ist der Wunsch, flexibel und unkompliziert weitergehende Analysen der Ergebnisse auf dieser Plattform selber vornehmen zu können (beispielsweise Regressionsanalysen oder Teilauswertungen via Filtersetzung). Ein weiterer dringlicher Anpassungsbedarf besteht zudem bei der Aufbereitungsweise der Ergebnisse: Diese sollten in einem Format abrufbar sein (z.B. Excel, Power Point), das eine einfache Weiterbearbeitung ermöglicht.
 - **Sprachliche Vereinfachungen und visuelle Verständnishilfen:** Bei der Weiterentwicklung des S-Tools ist eine Überprüfung des verwendeten Wordings – beispielsweise bezüglich Erklärung der Ergebnisse, Namen der Skalen, Interpretationshilfen zu Ampelsystem, Verteilung und Benchmark – zu empfehlen. Dabei sollte eine zu wissenschaftliche Sprache vermieden werden. Bereits jetzt werden die visuell angebotenen Verständnishilfen wie das Ampelsystem sehr geschätzt. Allfällige weitere Visualisierungen – beispielsweise des modularen Aufbaus der Befragung – bieten sich an.
 - **Begleitinformationen ergänzen und aktiv auf Hilfestellungen beim Ausfüllen hinweisen:** Wo die wissenschaftliche Grundlage des Tools gewisse Eigenheiten mit sich bringt, die auf den ersten Blick schwerfällig oder unlogisch erscheinen (z.B. fast identische Wiederholung von Frage-Items) wird empfohlen, Erklärungen (im Tool selber oder in Begleitveranstaltungen) einzubauen, welche für Nicht-Fachpersonen die Hintergründe transparent und nachvollziehbar aufzeigen. Ebenfalls empfohlen wird, aktiv auf Hilfestellungen hinzuweisen, damit auch bildungsferne Mitarbeitende die Befragung gut ausfüllen können. Beispielsweise können einige zentralen Fragen an einer Einführungsveranstaltung eingeführt und erklärt werden. Oder es werden gewisse Zeiten zum Ausfüllen angeboten, zu denen z.B. eine externe Beraterin zur Unterstützung vor Ort ist.
 - **Überprüfung Vereinfachung des Zugangs für Projektleitende und Teilnehmende:** Für die Weiterentwicklung des S-Tools wäre es angezeigt, die Zugangsprozesse für Projektleitende (Organigramm anlegen) sowie Mitarbeitende (Registrierung) nach Möglichkeit zu vereinfachen bzw. Unterstützungshilfen ins Tool zu integrieren. Inwiefern der Aufwand beim Anlegen des Organigramms tatsächlich in technischen Schwierigkeiten gründet oder ob eher die damit verbundenen Vorbereitungsarbeiten

(wie Bildung von Auswertungseinheiten, Aufgleisen interne Kommunikation, Planen der Befragung allgemein), aus Sicht der Projektleitenden länger als erwartet dauerten, kann aufgrund der vorliegenden Ergebnisse nicht abschliessend beurteilt werden. Der Aufwand für allgemeine Vorbereitungsarbeiten kann mit technischen Vereinfachungen nicht reduziert werden, möglicherweise könnte aber eine Übersicht über die verschiedenen Arbeitsschritte helfen, dass sich die Projektleitenden rechtzeitig auf den zu erwartenden Aufwand einstellen können. In Bezug auf die Registrierung von Mitarbeitenden ist zu bedenken, dass die Art und Weise, ob bzw. wie Mitarbeitende registriert werden, in Zusammenhang mit dem wichtigen Thema Datenschutz stehen. Das Vertrauen auf die Anonymität und Vertraulichkeit der individuellen Antworten ist zentral und könnte kommunikativ noch stärker als bis anhin betont werden.

- **Branchen-Benchmark und Hintergrundinformationen zu Benchmark generell:** Obschon es viele Gründe gibt, die gegen einen Branchen-Benchmark sprechen (wie z.B. die unterschiedlichen Tätigkeiten innerhalb einer Branche), empfiehlt es sich, die Bedenken der Betriebe bezüglich der eigenen Vergleichbarkeit ernst zu nehmen und die Diskussion über die Machbarkeit und den Nutzen von differenzierteren Benchmark-Angaben nochmals zu führen. Zudem wird empfohlen zu überprüfen, inwiefern – gegenüber externen Beratenden oder auch allgemein – noch transparenter über die Grundlagen informiert werden könnte, auf denen die Benchmarks beruhen. Möglicherweise könnten eine transparentere Information und eine bessere Darstellung der breiten Abstützung der Benchmarks zu einer Reduktion der Bedenken in den Betrieben beitragen.
- **Verbesserung der Möglichkeit, eigene Fragen zu ergänzen:** die Möglichkeit für Betriebe, eigene Fragen zu ergänzen, sollte weniger fehleranfällig gestaltet werden. Betriebe sollten die richtige Darstellung ihrer eigenen Fragen überprüfen können und die Erweiterung der Möglichkeiten von Antwortskalen ist zu prüfen.

Empfehlungen aus dem Zwischenfazit Teil III

- 10 ■ Checkliste Gelingensbedingungen beibehalten:** Immer wieder kommt vor, dass Betriebe nach der Durchführung des S-Tools nicht ausreichend Kapazitäten und Ressourcen haben, um Massnahmen umzusetzen. Betriebe sollten sich jedoch bereits vor der Befragung des S-Tools bewusst sein, dass dessen Einsatz nur Wirkung zeigen kann, wenn aufgrund der Befragungsergebnisse Massnahmen abgeleitet (möglichst unter Einbezug der Mitarbeitenden) und schlussendlich auch umgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund erscheint es richtig und wichtig, dass Gesundheitsförderung Schweiz die Checkliste mit der Übersicht der Gelingensbedingungen beibehält und diese zentraler Bestandteil der Grundlageninformationen an die Betriebe und externen Beratenden ist (ob nun genau in der aktuell vorhandenen oder einer angepassten Form kann aufgrund der vorliegenden Evaluationsergebnisse nicht beurteilt werden).
- 11 ■ Ideensammlung zur Umsetzung von Massnahmen:** Um Projektleitende, Betriebsverantwortliche und Beratende bei der Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen zu unterstützen, empfiehlt es sich, eine Ideensammlung mit Praxisbeispielen zur Verfügung zu stellen. Anhand ausgewählter Beispiele könnte aufgezeigt werden, wie bisherige Betriebe gewisse Problematiken (z.B. Zeitdruck oder mangelnde Wertschätzung) auf verschiedenen Ebenen (Gesamtbetrieb, Führungskräfte, Mitarbeitende, einzelne Teams) angegangen haben. Neben Beispielen für den Umgang mit Belastungen (rote Ampeln) sollte auch aufgezeigt werden, inwiefern auch Massnahmen bei vorhandenen Ressourcen (grüne Ampeln) angezeigt sind

und welcher Art diese sein könnten.

Empfehlungen aus dem Zwischenfazit Teil IV

- 12 ■ S-Tool beibehalten und Ergebnisse in der Weiterentwicklung berücksichtigen:** Es ist klar, dass längerfristige betriebliche Veränderungen nie monokausal auf den Einsatz des S-Tools zurückgeführt werden können. Die vorliegenden Evaluationsergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass die Durchführung von S-Tool-Befragungen und die anhand der Befragungsergebnisse abgeleiteten Massnahmen in vielen Betrieben ein wichtiger Baustein positiver Veränderungen und Wirkungen sind. Dies spricht sehr dafür, das Angebot des S-Tools grundsätzlich beizubehalten und Betrieben und Unternehmen dieses Instrument auch weiterhin für den Einsatz im Kontext des Betrieblichen Gesundheitsmanagements anzubieten. Die vorliegenden Evaluationsergebnisse sollten zudem in die Weiterentwicklung des Tools einfließen, beispielsweise in die Überlegungen, auf welche Weise Betriebe auf mögliche Herausforderungen und unbeabsichtigte negative Wirkungen hingewiesen werden können.