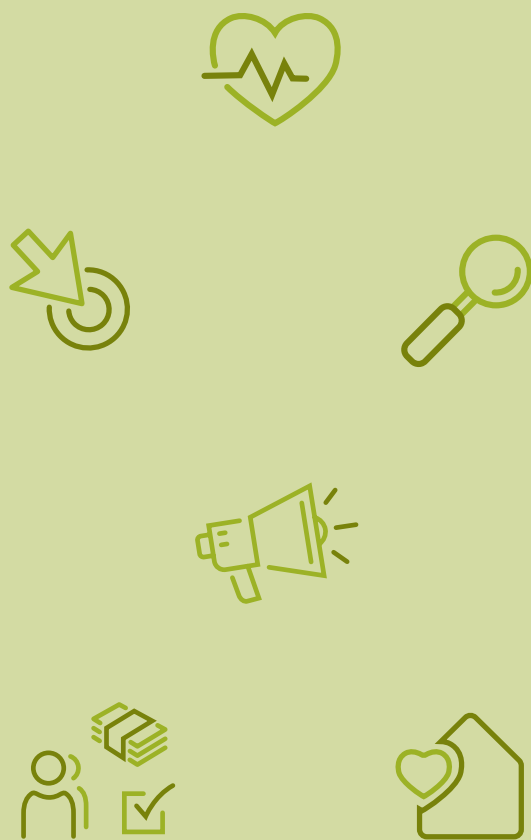


November 2025

Wegleitung zu den Qualitätskriterien für ein systematisches BGM



Version 1.0



Impressum

Herausgeberin

Gesundheitsförderung Schweiz

Entwickelt von:

- Gesundheitsförderung Schweiz
- ABB Schweiz
- General Electric
- Kuhn Rikon
- Liip AG
- Migros-Genossenschafts-Bund MGB
- Phoenix Mecano Solutions AG
- SBB
- Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (SGO)
- Suva
- Swica

Angelehnt an die Qualitätskriterien für betriebliche Gesundheitsförderung des ENWHP (Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung).

Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO unterstützt das Vorgehen nach Friendly Work Space. Es bildet eine sinnvolle Ergänzung zu den gesetzlichen Pflichten (Arbeitsgesetz und Unfallversicherungsgesetz), welche ein Arbeitgeber zu erfüllen hat, ersetzt diese aber nicht.

Unterstützt durch: Bundesamt für Gesundheit BAG

Wir bedanken uns bei Conaptis GmbH, welche diese Wegleitung im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz verfasst hat.

Zitierweise

Gesundheitsförderung Schweiz / Arbeitsgruppe BGM-Kriterien (2025). *Wegleitung zu den Qualitätskriterien für ein systematisches BGM*. Gesundheitsförderung Schweiz, Version 1.0.

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz, Wankdorfallee 5, CH-3014 Bern, Tel. +41 31 350 04 04, office.bern@promotionsante.ch, www.gesundheitsfoerderung.ch

Bestellnummer

03.0594.DE 08.2025

Diese Publikation ist auch in französischer, italienischer und englischer Sprache verfügbar (Bestellnummern 03.0594.FR 08.2025, 03.0594.IT 08.2025 und 03.0594.EN 08.2025).

Download PDF

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen

© Gesundheitsförderung Schweiz, November 2025

Vorwort

Gesundheit strategisch steuern – mit der neuen Wegleitung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement

Der Arbeitsalltag verändert sich rasant: Digitalisierung, Fachkräftemangel, neue Führungsformen und flexible Arbeitsmodelle fordern Unternehmen jeder Grösse. Wer heute erfolgreich bleiben will, muss Gesundheit als strategischen Erfolgsfaktor begreifen – nicht als Wohlfühlthema, sondern als Investition in Leistungsfähigkeit, Innovation und Arbeitgeberattraktivität.

Ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) kann dafür einen wesentlichen Beitrag leisten. Es ermöglicht Unternehmen, gezielt und strukturiert auf die gesundheitlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden einzugehen – mit messbarem Nutzen für die Organisation.

Die aktualisierte Wegleitung zu den BGM-Kriterien zeigt, wie ein systematisches BGM pragmatisch umgesetzt werden kann. Sie richtet sich an HR-Leitungen, Projektverantwortliche und Führungspersonen und bietet praxisnahe Orientierung. Neu ist dabei die konsequente Ausrichtung an den Anforderungen der heutigen Arbeitswelt – von der Steuerung bis zur Umsetzung im Alltag.

Ob für den Einstieg oder zur Weiterentwicklung: Die Wegleitung hilft, BGM wirksam zu verankern – als gelebte Haltung und als Teil der Unternehmensstrategie.



Eric Bürki, Leiter Betriebliches Gesundheitsmanagement und Mitglied der Geschäftsleitung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Abkürzungsverzeichnis	5
1 Einleitung	6
1.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement – Definition, Ziele und Nutzen	6
1.2 Zweck und Zielgruppe der Begleitung BGM-Kriterien	6
1.3 BGM-Kriterien und Kriterienlandschaft	7
1.4 Abgrenzung	7
2 Qualitätskriterien für ein systematisches BGM	9
Kriterium 1: Werte	10
Kriterium 2: Beitrag zum Unternehmenserfolg	14
Kriterium 3: Analyse	20
Kriterium 4: Handlungsfelder und Massnahmen	25
Kriterium 5: Organisation	30
Kriterium 6: Kommunikation	35
Kriterium 7: Arbeitsumgebung	40
Kriterium 8: Arbeitsgestaltung	44
Kriterium 9: Leadership und Zusammenarbeit	48
Kriterium 10: Partizipation	54
Kriterium 11: Job-Passung	59
Kriterium 12: Kompetenzentwicklung	63
Kriterium 13: Gesundheitsförderliches Verhalten	68
Kriterium 14: Früherkennung und Wiedereingliederung	72
3 Aufbau und Hinweise zur Handhabung der Bewertungsmatrix	78
3.1 Bewertungssystematik	78
3.2 Labelreife	79
4 Übersicht der Schritte zum Label «Friendly Work Space»	80
5 Glossar	81

Abkürzungsverzeichnis

AM/CM	Absenzenmanagement / Case Management
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BSC	Balanced Score Card
BU	Berufsunfall
ESG	Environment, Social, Governance
FWS	Friendly Work Space
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
GL	Geschäftsleitung
GRI	Global Reporting Initiative
HOL	Health-oriented Leadership
HR	Human Resources (Personalmanagement)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
NBU	Nichtberufsunfall
SDGs	Sustainable Development Goals

1 Einleitung

1.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement – Definition, Ziele und Nutzen

Gesundheitsförderung Schweiz definiert betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als «die Gestaltung betrieblicher Strukturen und Prozesse mit dem Ziel, die Voraussetzungen für die Gesundheit der Mitarbeitenden systematisch zu optimieren und dadurch zum Unternehmenserfolg beizutragen. BGM bedingt die Mitwirkung aller Personengruppen im Betrieb, ist integriert in die Unternehmensführung und zeigt sich in der gelebten Unternehmenskultur.» Im BGM geht es also darum, betriebliche Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse zu schaffen, die zum Ziel haben, Arbeit und Organisation gesundheitsförderlich zu gestalten und die Beschäftigten zu gesundheitsförderlichem Verhalten zu motivieren. Durch gezielte Massnahmen können Belastungen reduziert und Ressourcen gestärkt werden, was die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Beschäftigten sowie ein gesundheitsförderliches Betriebsklima fördert. Dies wiederum wirkt sich positiv auf Innovationskraft, Unternehmensimage, Arbeitgeberattraktivität und Produktivität aus. Zudem bringt BGM finanzielle Vorteile, unter anderem durch geringere Fehlzeiten, niedrigere Fluktuationsraten und eine stärkere Position im Wettbewerb um Fachkräfte (vgl. Wirkungsmodell in [Abbildung 2, Kriterium 2, Beitrag zum Unternehmenserfolg](#)).

Weitere Vorteile und entsprechende Zahlen finden sich auf der Website von Friendly Work Space:

- www.friendlyworkspace.ch/de/das-label
- www.friendlyworkspace.ch/de/bgm-services

1.2 Zweck und Zielgruppe der Wegleitung BGM-Kriterien

Die BGM-Kriterien definieren ein systematisches, state of the art BGM. Die Wegleitung beschreibt diesen Standard und konkretisiert die BGM-Kriterien. Die Bedeutung und der Mehrwert der Kriterien werden erläutert, und es werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie die einzelnen Kriterien umgesetzt werden könnten. Mit weiterführenden Hinweisen und Beispielen steuert die Wegleitung konkrete Ideen für die Umsetzung bei.

Die Kriterien und die Wegleitung liefern sowohl in der Anfangs- bzw. Einführungsphase von BGM als auch bei dessen Professionalisierung und Systematisierung, möglicherweise auf dem Weg zum Label «Friendly Work Space», wertvolle Erläuterungen, um das BGM zu implementieren bzw. (weiter) zu entwickeln.

Jedes Kapitel beginnt mit einer Beschreibung (Kriterientext) und einer Übersicht über das Kriterium. Zudem wird im Einleitungstext kurz auf das **Warum** (Relevanz) des Kriteriums fürs BGM eingegangen. Anschliessend werden die einzelnen Aspekte erläutert, vertieft und anhand von Beispielen veranschaulicht.

Die Wegleitung richtet sich an alle Personen, die sich mit der Umsetzung eines systematischen BGM befassen. Zielgruppe sind Personen, die sich im Betrieb mit der Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden auseinandersetzen, wie zum Beispiel BGM-Verantwortliche, HR-Fachpersonen, Führungskräfte, Qualitätsverantwortliche oder Beauftragte für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

Die Organisationslandschaft ist sehr vielfältig. Organisationsgrösse und -form, Branchen, Standorte usw. beeinflussen, wie im Betrieb kommuniziert wird und wie Funktionen oder Abteilungen benannt werden. Dieser Tatsache trägt die Wegleitung Rechnung, indem einerseits eher allgemeine Begriffe verwendet werden (z.B. Personen mit Führungsverantwortung) und andererseits zwischen verschiedenen Begriffen abgewechselt wird (z.B. HR, Personalwesen). Auch die Vielfalt der Beispiele trägt den diversen Betriebskontexten Rechnung.

1.3 BGM-Kriterien und Kriterienlandschaft

Die 14 BGM-Kriterien umfassen die wesentlichen Aspekte für Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit im Betrieb, die es für ein modernes und wirkungsvolles BGM zu beachten gilt. Die Orientierung an den BGM-Kriterien unterstützt die ganzheitliche Auseinandersetzung mit der Gesundheit der Mitarbeitenden im Betrieb. Die BGM-Kriterien geben keine Reihenfolge vor. Sie helfen dabei, die relevanten Rahmenbedingungen, Prozesse und Angebote gesundheitsorientiert zu gestalten und alle Aktivitäten unter einem Dach zusammenzufassen. Ein systematisches BGM orientiert sich an den Qualitätskriterien der Kriterienlandschaft ([Abbildung 1](#)). Damit werden die Anforderungen zur Steuerung und Umsetzung von BGM berücksichtigt, was eine strukturierte und ganzheitliche Herangehensweise und eine Integration in betriebliche Strukturen und Prozesse garantiert.

Ein Abgleich der betrieblichen Praxis mit den Kriterien (z. B. mittels [BGM-Checks](#) und Bewertungsmatrix) verdeutlicht, in welchen Bereichen ein Unternehmen bereits Stärken aufweist und in welchen Handlungsbedarf besteht. Die Priorisierung ist betriebspezifisch, orientiert sich am aktuellen Bedarf und richtet sich nach dem angestrebten Mehrwert.

Die BGM-Kriterien gliedern sich in die beiden Bereiche «Steuerung» und «Umsetzung», die durch fünf Themenfelder konkretisiert werden. Für jedes der 14 Kriterien wird die Umsetzung durch drei Aspekte beschrieben.

Steuerung (Kriterien 1 bis 6)

Die Steuerungskriterien beziehen sich auf betriebliche Strukturen und Prozesse, welche die Verankerung und die Steuerung des BGM beschreiben. Es geht darum, das BGM mit der Strategie der Organisation zu verknüpfen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zu klären und den konkreten Bedarf für zielgruppenspezifische Massnahmen zu erheben. Diese Kriterien wirken sich indirekt auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus, indem sie helfen, das BGM professionell auf- und auszubauen.

Der Bereich «Steuerung» ist in drei Themenfelder mit jeweils zwei Kriterien unterteilt:

- Verankerung von BGM
- Analyse und Massnahmenableitung
- Organisation und Kommunikation

Umsetzung (Kriterien 7 bis 14)

Der Inhalt dieser Kriterien betrifft direkt den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden und wirkt sich auf den Erhalt und die Förderung ihrer Gesundheit und Motivation aus.

Der Bereich «Umsetzung» ist in zwei Themenfelder mit jeweils vier Kriterien gegliedert:

- Arbeitsgestaltung und Zusammenarbeit (Fokus der Umsetzung liegt bei Teams, Gruppen)
- Entwicklung und Unterstützung (Fokus der Umsetzung liegt bei der einzelnen Person)

Inhaltlicher Fokus der BGM-Kriterien

Die Kriterien umfassen die wesentlichen Prozesse, Abläufe und Angebote, die es in einem zeitgemässen BGM zu beachten gilt. Die einzelnen Kriterien beschreiben jeweils einen Zielzustand. Im Vordergrund steht, **was** angestrebt werden soll. Wird dies erreicht, ist das Arbeitsumfeld gesundheitsorientiert gestaltet. Beispielsweise sind Mitarbeitende, welche ihre Arbeit mitgestalten können, durchschnittlich motivierter und stärker ans Unternehmen gebunden. Für das **Wie** wurde die vorliegende Wegleitung verfasst. Zahlreiche Möglichkeiten und Beispiele sind darin aufgeführt. Sie dienen als Inspiration und Hilfestellung, um den geeigneten betriebspezifischen Weg zu finden. Die Beispiele sind nicht als verbindliche Anforderungen zu verstehen und die Aufzählung nicht abschliessend.

1.4 Abgrenzung

Die Wegleitung beschreibt, wie die 14 BGM-Kriterien angewendet und umgesetzt werden können.

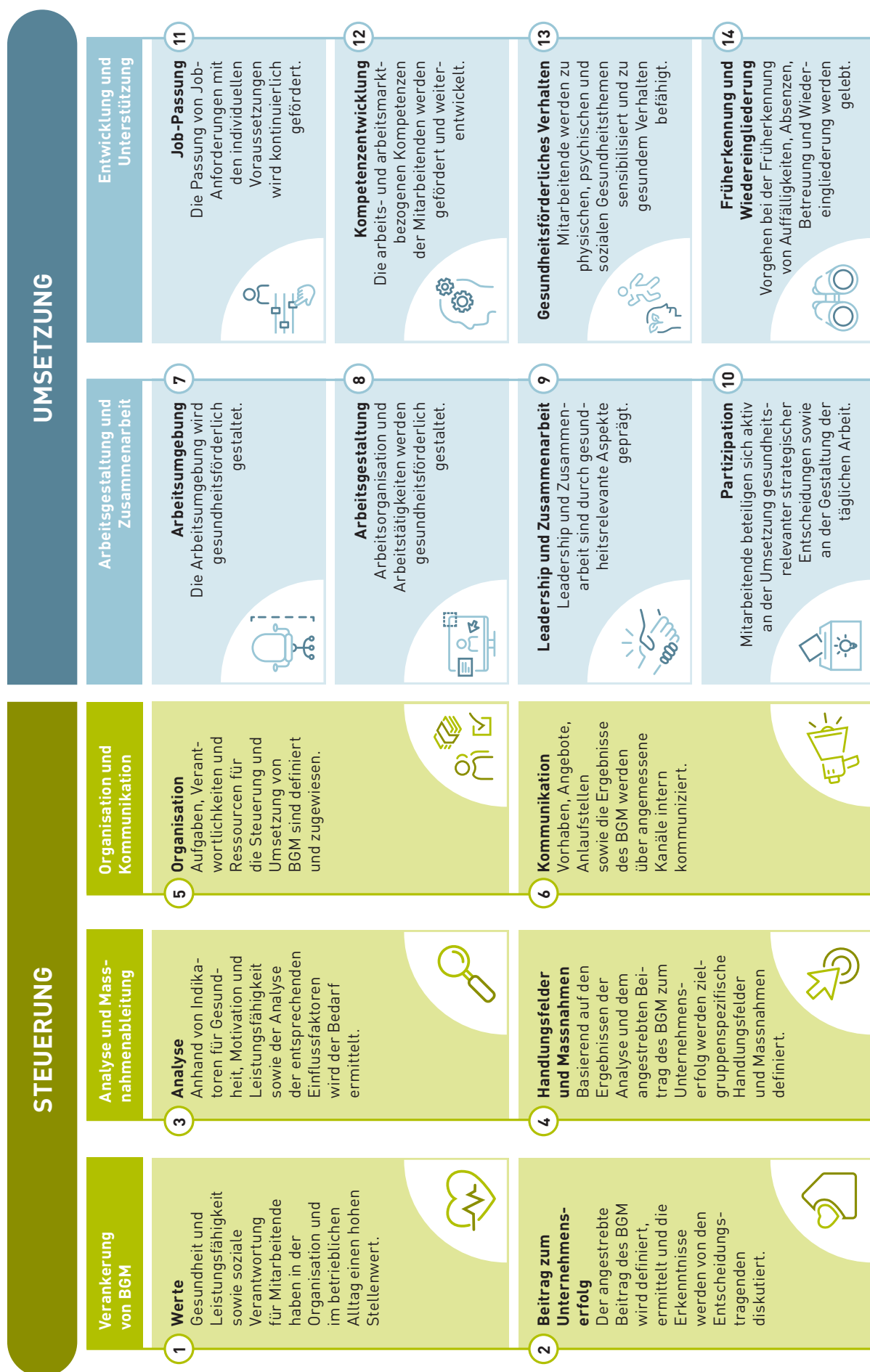
Ausführungen zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen aus dem Arbeitsrecht sind den entsprechenden [Gesetzen und Verordnungen](#) zu entnehmen. Weiterführende Informationen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz finden sich bei der [Suva](#).

Das BGM leistet im Rahmen der Nachhaltigkeit einen wichtigen Beitrag zur sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden. Allgemeine Hinweise zur Nachhaltigkeit (Corporate Social Responsibility) werden in der Wegleitung nicht näher ausgeführt.

Zudem besteht ein Zusammenhang bzw. eine Überschneidung mit anderen gesundheitsrelevanten Qualitätsmanagementsystemen (ISO 9001, EFQM, ISO 45001). Diese sind nicht Gegenstand der vorliegenden Wegleitung.

ABBILDUNG 1

Die Kriterienlandschaft mit ihren 14 BGM-Kriterien



2 Qualitätskriterien für ein systematisches BGM

Steuerung

Verankerung von BGM

Die Verankerung von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) in der Organisation erfolgt einerseits durch die Integration gesundheitsrelevanter Werte, andererseits durch die Festlegung und Messung des konkreten Beitrags, den das BGM zum Unternehmenserfolg leistet. Verankerung ist wichtig, um Gesundheit als festen Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren und langfristig wirksam umzusetzen.

1 Werte

Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie soziale Verantwortung für Mitarbeitende haben in der Organisation und im betrieblichen Alltag einen hohen Stellenwert.



2 Beitrag zum Unternehmenserfolg

Der angestrebte Beitrag des BGM wird definiert, ermittelt und die Erkenntnisse werden von den Entscheidungstragenden diskutiert.



Analyse und Massnahmenableitung

Die Analyse der IST-Situation und die darauf basierende Ableitung von Massnahmen stellen sicher, dass der Fokus der BGM-Umsetzung auf den tatsächlichen Handlungsbedarf gerichtet ist.

3 Analyse

Anhand von Indikatoren für Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit sowie der Analyse der entsprechenden Einflussfaktoren wird der Bedarf ermittelt.



4 Handlungsfelder und Massnahmen

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse und dem angestrebten Beitrag des BGM zum Unternehmenserfolg werden zielgruppenspezifische Handlungsfelder und Massnahmen definiert.



Organisation und Kommunikation

Voraussetzungen für ein erfolgreiches systematisches BGM sind eine funktionierende BGM-Organisation und die Kommunikation relevanter Informationen zum BGM im Betrieb.

5 Organisation

Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Ressourcen für die Steuerung und Umsetzung von BGM sind definiert und zugewiesen.



6 Kommunikation

Vorhaben, Angebote, Anlaufstellen sowie die Ergebnisse des BGM werden über angemessene Kanäle intern kommuniziert.

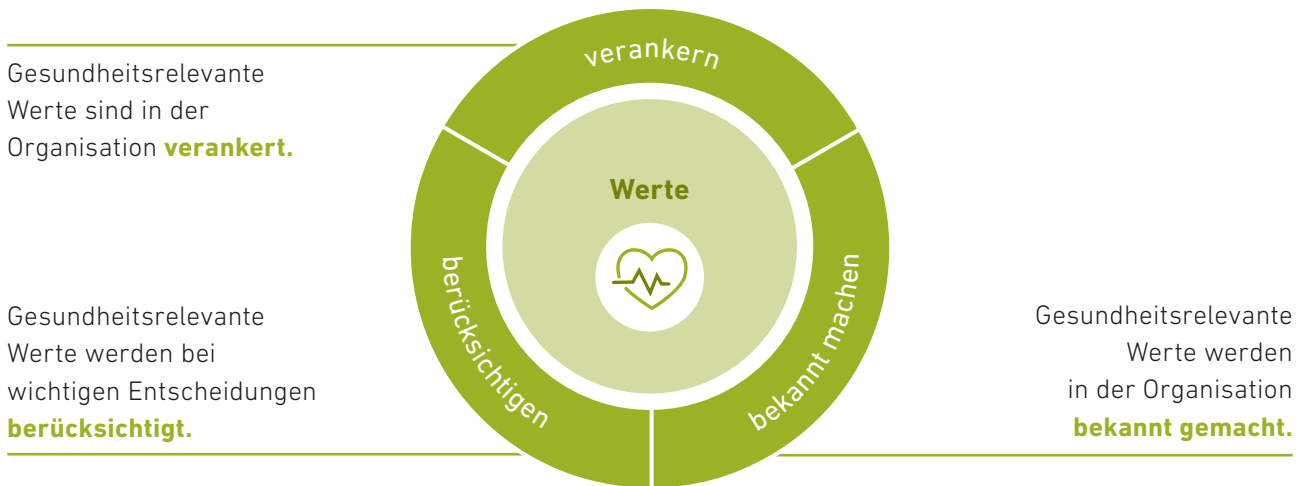


1

Verankerung von BGM Werte



Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie soziale Verantwortung für Mitarbeitende haben in der Organisation und im betrieblichen Alltag einen hohen Stellenwert.



Werte in der Organisation sind grundlegende Prinzipien und Überzeugungen, die das Handeln und die Entscheidungen leiten. Sie spiegeln wider, wofür die Organisation steht und was sie ausmacht (Identität), stellen Leitlinien für die Unternehmensführung und die strategische Ausrichtung dar und sind ein wesentlicher Teil der (Organisations-)Kultur. Werte werden sowohl nach innen (im Umgang mit Mitarbeitenden) als auch nach aussen (gegenüber Kund*innen, Partner*innen und der Gesellschaft) gelebt.

Durch die Verankerung gesundheitsrelevanter Werte in der Organisation oder durch die Anknüpfung von BGM an bestehende Unternehmenswerte wird die Wichtigkeit von BGM betont. Gleichzeitig stärkt diese Integration in wegweisende Unternehmensleitlinien und -dokumente die Legitimation des BGM im Unternehmen und betont den Stellenwert von Gesundheit als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur.

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.

Gesundheitsrelevante Werte sind in der Organisation **verankert**.

Wenn Organisationen die physische, psychische und soziale Gesundheit ihrer Mitarbeitenden durch entsprechende Werte in den Fokus rücken, signalisieren sie damit den hohen Stellenwert, der dem Wohlbefinden der Belegschaft zugemessen wird.

Oftmals werden Werte definiert, die den Alltag der Mitarbeitenden direkt oder indirekt prägen. Ohne «Gesundheit» explizit zu erwähnen, tragen diese Werte zur Gesundheitsförderung und Leistungsfähigkeit bei.

Durch die Integration von gesundheitsrelevanten und sozialverantwortlichen Werten in die Unternehmensführung und -kultur wird sowohl der Fürsorgepflicht als auch der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden Rechnung getragen.

Beispiele für gesundheitsrelevante bzw. mitarbeitendenorientierte Werte:

- Respekt
- Offenheit
- Transparenz
- Integrität
- Zusammenarbeit/Teamgeist/Teamorientierung
- Wertschätzung
- Partizipation/Mitsprache
- Fürsorge
- Gleichberechtigung, Chancengerechtigkeit
- (Soziale) Verantwortung
- Nachhaltigkeit

Werte können in einer Organisation sowohl durch formelle Verschriftlichung als auch durch gelebte Praxis verankert sein. Eine kulturelle Verankerung und Verinnerlichung der Werte ohne formelle Verschriftlichung trifft man oft in kleineren Betrieben an. Ab einer gewissen Organisationsgrösse ist die Verschriftlichung von Werten üblich. Sie schafft Klarheit und Einheitlichkeit, indem sie eine gemeinsame Grundlage für alle Mitarbeitenden bietet und sicherstellt, dass die Werte konsistent kommuniziert werden. Zudem fördert sie Transparenz, indem klare Standards definiert und überprüfbar gemacht werden. Je nach Betrieb kommen unterschiedliche Dokumente für die schriftliche Verankerung infrage.

Beispiele für Unternehmensleitlinien oder -dokumente, in denen der Stellenwert von Gesundheit schriftlich festgehalten werden kann:

- Leitbild
- Verhaltens-Kodex (Code of Conduct), Verhaltensrichtlinien/-vereinbarungen
- Führungsgrundsätze/-leitlinien
- Unternehmensidentität/-kultur
- Diversitäts- und Inklusionsrichtlinien
- Aus- und Weiterbildungsreglemente, Entwicklungsreglemente
- Personal-/HR-Strategie
- Personalhandbuch
- Mitarbeitendengespräch, wertorientierter Mitarbeitendendialog
- Rollen- und Selbstverständnis
- Balanced Score Card (BSC) (z. B. Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung)
- Nachhaltigkeitsziele (z. B. angelehnt an die Sustainable Development Goals, SDGs)

Gelebte Werte sind im Führungsverständnis und -alltag integriert. Sie prägen die Unternehmenskultur, werden von den Betroffenen, insbesondere von den langjährigen Mitarbeitenden, oft als Selbstverständlichkeit wahrgenommen und steuern damit (unbemerkte) deren Verhalten. Die Werte werden durch das Verhalten, die Entscheidungen und den Umgang der Mitarbeitenden und Führungspersonen im Alltag sichtbar und spürbar. Um eine kulturelle Verankerung der Werte zu erreichen und diese im Unternehmensalltag zu leben, bedarf es konkreter Massnahmen und einer kontinuierlichen Umsetzung.

Eine Diskrepanz zwischen verschriftlichten und gelebten Werten kann zu Glaubwürdigkeitsproblemen führen. Daher ist es entscheidend, dass sie im Einklang stehen und sich gegenseitig verstärken.

Beispiele, wie die Umsetzung der gesundheitsrelevanten Werte in den Alltag gefördert werden kann:

- Vorbildfunktion der Führungsperson (aktives Vorleben in Entscheidungen und Interaktionen)
- Aktive Umsetzung von Führungsgrundsätzen
- Thematisierung der Werte im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen/-dialogen
- Anerkennung und Belohnung von werteorientiertem Verhalten (Leistungsbeurteilung auch aufgrund der Umsetzung der Werte, regelmässige Thematisierung in Feedbackgesprächen, öffentliche Anerkennung)
- Thematisierung und Konkretisierung anlässlich von Führungsschulungen, Führungsretriten/-tagen
- Verankerung in Arbeitsprozessen, z. B. durch das regelmässige Aufgreifen eines Wertes als Start in eine Teamsitzung (Werte-Austausch)
- Überprüfung der Werte-Passung bei der Anstellung (Werte-Kongruenz; vgl. [Kriterium 11, Job-Passung](#))
- Einbindung der Werte in Entscheidungsprozesse
- Partizipative Erarbeitung bzw. Aktualisierung der Werte (bottom-up) mit den Mitarbeitenden (vgl. [Kriterium 10, Partizipation](#))
- Abfrage, inwieweit die Werte gelebt werden, z. B. im Rahmen einer Mitarbeitendenumfrage



Gesundheitsrelevante Werte werden in der Organisation **bekannt gemacht.**

Werte entfalten ihre prägende Wirkung erst, wenn sie auch gelebt werden. Voraussetzung ist, dass die Werte den Mitarbeitenden bekannt sind. Dafür ist eine wiederholte und zielgruppengerechte Kommunikation der definierten Werte bzw. der zentralen Dokumente über verschiedene Kanäle wichtig.

Die Kommunikation kann beispielsweise über folgende Kanäle erfolgen:

- Firmenwebsite/Intranet/Kommunikations-App
- Mündliche Vorstellung und schriftliche Abgabe von Unterlagen am Einführungstag neuer Mitarbeitender oder im Rahmen von Firmenanlässen, Schulungen, Personalentwicklungsmassnahmen
- Give-aways mit Werten (z. B. in Form eines Werte-Rades oder eines Kodex)
- Poster(-Kampagne) im Aufenthaltsraum oder beim Firmeneingang
- Geschäftsbericht oder Nachhaltigkeitsbericht, z. B. im Rahmen der GRI-Berichterstattung (Global Reporting Initiative).



Gesundheitsrelevante Werte werden bei wichtigen Entscheidungen **berücksichtigt.**

Strategische und organisatorische Entscheidungen sollten stets im Einklang mit den Unternehmenswerten sowie einer gesundheitsorientierten Unternehmenskultur getroffen werden. Dies gilt besonders für Entscheidungen, die eine grosse Zahl von Mitarbeitenden betreffen oder die Umsetzung des BGM (vgl. [Kriterien 7–14](#)) beeinflussen.

Durch den Einbezug gesundheitsrelevanter Werte bei wichtigen Entscheidungen wird gewährleistet, dass deren Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden berücksichtigt werden.

Dies kann beispielsweise erfolgen bei:

- Entscheidungen über Arbeitszeiten und Schichtpläne
- Neugestaltung von Büroräumen
- Einführung neuer Technologien und digitaler Werkzeuge
- Reorganisationen oder Veränderungen in der Teamstruktur
- Einführung von Leistungszielen und Bewertungskriterien

2

Verankerung von BGM

Beitrag zum Unternehmenserfolg

Der angestrebte Beitrag des BGM wird definiert, ermittelt und die Erkenntnisse werden von den Entscheidungstragenden diskutiert.

Die angestrebte **Wirkung von BGM** (BGM-Ziele) als Beitrag zum Unternehmenserfolg ist definiert.

Die Erkenntnisse werden von **Entscheidungstragenden diskutiert** und fliessen in die **Weiterentwicklung** des BGM ein.



Die **Wirkung** wird regelmässig anhand definierter **Indikatoren ermittelt**.

BGM hat einen nachhaltigen und weitreichenden Einfluss auf die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit. Zahlreiche Studien beweisen die positive Wirkung von BGM-Massnahmen, so zum Beispiel die Reduktion von Belastungen oder gesundheitlichen Beschwerden, die Förderung von Engagement und Wohlbefinden, weniger Absenzen oder gesteigerte Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Zahlreiche Fakten zur Wirkung von themenspezifischen Investitionen finden sich in der [HR-Toolbox](#) unter «Argumente» innerhalb des jeweiligen Themas.

Im Wirkungsmodell BGM ([Abbildung 2](#)) werden Wirkungspfade der BGM-Massnahmen aufgezeigt. Diese Massnahmen zielen darauf ab, Belastungen zu senken und Ressourcen zu stärken. Das wirkt sich mittelfristig positiv auf Gesundheit und Motivation aus. Langfristig wird dadurch ein Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet. Das Wirkungsmodell dient als Denkraum bei der Definition der angestrebten Wirkung und konkreter Indikatoren zur Überprüfung der erreichten Wirkung.

Die konkrete Wirkung, welche mit BGM erreicht werden soll, wird betriebsspezifisch auf strategischer Ebene definiert. Die angestrebten Ziele oder Verbesserungen werden in den Kontext des Unternehmenserfolgs gestellt und es wird definiert, welchen Beitrag oder Mehrwert das BGM leisten soll.

Weiterführende Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz:

- [Wirkungsüberprüfung](#)

ABBILDUNG 2

Das Wirkungsmodell BGM als Denkrahmen zur Eruierung des angestrebten Beitrags des BGM

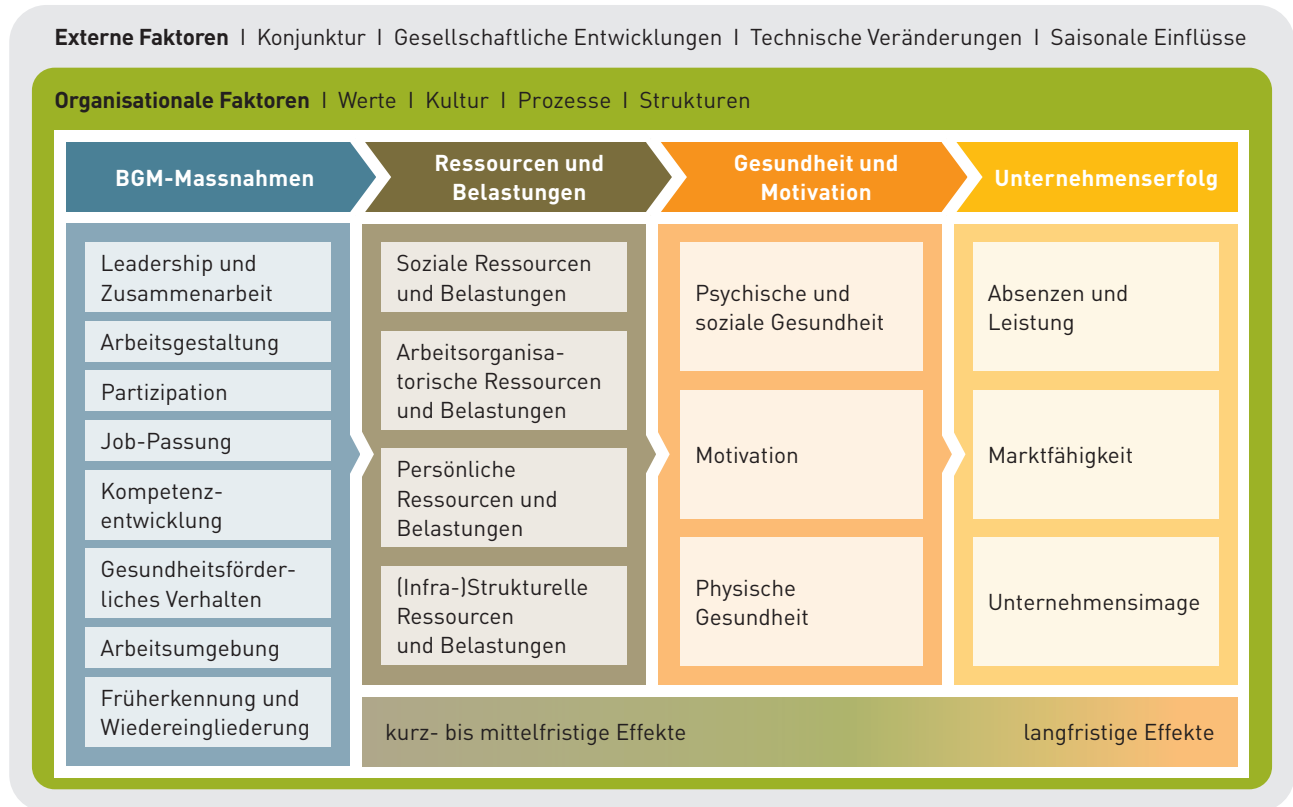


ABBILDUNG 3

Zusammenhänge zwischen den Kriterien 2, 3 und 4



Möglicher Beitrag (Mehrwert) des BGM zur Erreichung strategischer Unternehmensziele

Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele, z. B.:

- Produktivitätssteigerung: Gesunde und zufriedene Mitarbeitende sind motivierter und produktiver, was zur Erreichung der Leistungsziele beiträgt.
- Kostenreduktion: Durch die Senkung der Absenquote und die Verringerung der Fluktuationsrate können Kosten reduziert werden.
- Arbeitgeberattraktivität und Employer Branding: BGM erhöht die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, was die Rekrutierung und Bindung von Talenten unterstützt.

Beitrag zur Erreichung des Unternehmenszwecks, z. B.:

- Wertorientierung: Indem es mit BGM die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt, betont ein Unternehmen

seine Wertorientierung in Bezug auf diese Themen (vgl. [Kriterium 1](#), [Werte](#)).

- Nachhaltigkeit: Ein ganzheitlicher BGM-Ansatz fördert die soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden und die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens.

Beitrag zur Erreichung wichtiger Aspekte der HR-Strategie, z. B.:

- Mitarbeitendenbindung: Durch die Förderung und den Erhalt der Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden trägt BGM zur langfristigen Bindung von Mitarbeitenden bei.
- Kompetenzentwicklung: Mit spezifischen Personalentwicklungsmassnahmen werden sowohl das Wissen als auch die Fähigkeiten zur Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens gestärkt (vgl. [Kriterium 12](#), [Kompetenzentwicklung](#)).

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.



Die angestrebte **Wirkung von BGM** (BGM-Ziele) als Beitrag zum Unternehmenserfolg ist definiert.

Dem BGM wird strategische Bedeutung verliehen, wenn sein Nutzen sowie sein Beitrag zu Unternehmenszielen und -erfolg klar sind. Dies wirkt richtungsweisend und legt den Grundstein für eine regelmässige Überprüfung der Wirkung.

Eine Organisation sollte also die Fragen beantworten können, warum BGM für sie wichtig ist und was sie damit längerfristig verbessern und erreichen will.

Zentral ist, dass die angestrebte Wirkung von BGM in die Unternehmensstrategie oder den Purpose eingebettet ist und so aufgezeigt werden kann, welchen Beitrag das BGM zur Erreichung des Unternehmenserfolgs leistet (vgl. [Box S. 16](#)). Die angestrebte Wirkung von BGM kann aus verschiedenen Quellen abgeleitet werden, beispielsweise aus dem Leitbild, den Werten, aus strategischen Schwerpunkten oder Unternehmenszielen, aus einer HR-Strategie oder allgemein aus dem Purpose (Sinn und Zweck) einer Organisation. Ausschlaggebend für die Zielformulierung sind immer auch die aktuelle Situation (z. B. Fachkräftemangel) und damit verbundene Herausforderungen (z. B. Vakanzen).

Diese richtungsweisende Absicht wird je nach Organisation in Form von (strategischen) BGM-Zielen, einer Vision für das BGM oder Ähnlichem festgehalten. Strategische Ziele für das BGM oder eine klare Erwartung an den Mehrwert des BGM sind ein Kernelement eines systematischen BGM. Sie sind für Organisationen auf verschiedenen Ebenen von Nutzen:

- **Strategische Bedeutung des BGM:** Auf die Unternehmensstrategie abgestimmte BGM-Ziele verankern die Wirkung des BGM mit den Unternehmenszielen und integrieren das BGM nachhaltig in die Unternehmensstrategie. Damit wird ersichtlich, wie das BGM dank seiner Wirkung zum Erfolg des Betriebs beiträgt.
- **Ausrichtung und Priorisierung:** BGM-Ziele geben die Richtung vor und helfen, alle BGM-Aktivitäten darauf auszurichten. Bei der Ableitung und Priorisierung von Handlungsfeldern und Massnahmen (vgl. [Kriterium 4, Handlungsfelder und Massnahmen](#)) wird damit der angestrebte Beitrag zum Un-

ternehmenserfolg stets berücksichtigt. So wird deutlich, wie durch die Massnahmen nicht nur die Gesundheit der Mitarbeitenden verbessert, sondern auch deren Leistungsfähigkeit und damit die Produktivität des Unternehmens gesteigert werden können. Die Aktivitäten werden auf die angestrebte Wirkung ausgerichtet.

- **Erfolgskontrolle und Wirkungsüberprüfung:**

Konkrete Ziele oder Erwartungen an die Wirkung ermöglichen die Überprüfung des Fortschritts und der Zielerreichung und machen diese kommunizierbar.

Beispielhafte Ableitung von BGM-Zielen

- **Vision:** Marktführerin
- **Unternehmensziel:** Wachstum durch Erweiterung der Marktanteile
- Aktuelle **Situation:** Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt, steigende Absenzzahlen in der Schweizer Wirtschaft
- Möglicher **Beitrag des BGM:**
 - Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeberin, um Personal und Fachkräfte zu sichern
 - Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeitenden, um Personalengpässe zu reduzieren
 - Förderung der Motivation der Mitarbeitenden, um Produktivität zu erhöhen
 - Förderung eines offenen und kreativen Arbeitsumfelds, um Innovation zu stärken
- BGM-Ziele (angestrebte Wirkung):
 - Hohe Arbeitgeberattraktivität
 - Gesunde Mitarbeitende
 - Hohe Motivation und Zufriedenheit
 - Positives Arbeitsklima



Die **Wirkung** wird regelmässig anhand definierter **Indikatoren** ermittelt.

Um die Zielerreichung und damit die Wirkung des BGM zu verfolgen, müssen die BGM-Ziele messbar gemacht werden. Es muss festgelegt werden, wie die Wirkung ermittelt wird. Die Grundlage einer regelmässigen Evaluation bilden konkrete Indikatoren, welche die BGM-Ziele überprüfbar machen (Operationalisierung). Der tatsächliche Beitrag, den das BGM zum Unternehmenserfolg leistet (Zielerreichung), kann damit anhand von Kenngrössen gemessen werden. Das BGM-Ziel Arbeitgeberattraktivität (Tabelle 1) kann zum Beispiel über die objektiven Kenngrössen Fluktuation und Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie über subjektive Kenngrössen aus Mitarbeiterbefragungen zur persönlichen Bindung an das Unternehmen (Commitment) und zur Kündigungsabsicht operationalisiert werden. Ob sich die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv entwickelt, lässt sich beispielsweise an den Indikatoren Kurzabsenzen, Rückenschmerzen oder Erschöpfung erkennen.

TABELLE 1

Beispiele für Indikatoren zur Messbarmachung der BGM-Ziele

BGM-Ziele (Kriterium 2)	Indikatoren (Kriterium 3)
Gesunde Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> Erschöpfung Zeitdruck Kurzabsenzen
Arbeitgeberattraktivität	<ul style="list-style-type: none"> Dauer der Betriebszugehörigkeit Commitment Fluktuation Kündigungsabsicht

Das Wirkungsmodell BGM hilft, realistische Ziele zu formulieren und diese durch konkrete Indikatoren zu operationalisieren. Entlang der Wirkungspfade lassen sich überprüfbare Indikatoren (subjektive Kenngrössen wie Ressourcen, Belastungen, Einstellung, Motivation und objektive Kenngrössen wie Absenzen oder Fluktuation) festlegen. Die Erhebung der gesundheitsrelevanten Indikatoren ist im [Kriterium 3, Analyse](#) beschrieben. Für die Überprüfung der BGM-Ziele anhand von Indikatoren ist keine zusätzliche oder exklusive Erhebung erforderlich. Vielmehr wird für die Wirkungsüberprüfung eine Auswahl aus bereits erhobenen Kenngrössen hinzugezogen, welche mit der Zeit ergänzt oder optimiert werden kann (z. B. HR-Kennzahlen wie Fluktuation oder Fehlzeiten, Ergebnisse einer Mitarbeitendenbefragung wie Zufriedenheit, Commitment, Belastungen oder Ressourcen; [Abbildung 4](#)).

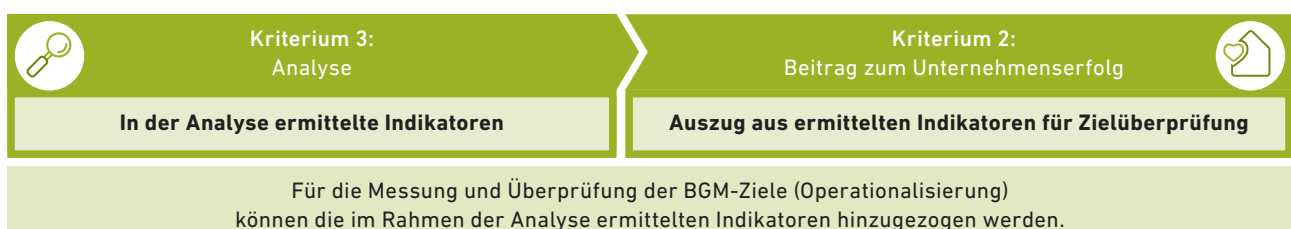
Die Ergebnisse und Erkenntnisse der Wirkungsüberprüfung sollten festgehalten werden. Diese Zusammenstellung, oft BGM-Bericht genannt, kann ein separates Dokument sein oder integriert werden in bestehende Berichte. In jedem Fall lohnt sich die Visualisierung mithilfe von Grafiken oder eines Cockpits/Dashboards.

Beispiele, wie die Ergebnisse der Wirkungsüberprüfung festgehalten werden können:

- Evaluation von BGM als separater BGM-Bericht: BGM-Reporting, Kurzpräsentation, Factsheet zu BGM-Rückblick und Wirkung
- Evaluation von BGM integriert als Teil eines bereits regelmässig erstellten Berichts: HR-Reporting, Nachhaltigkeitsbericht/GRI, Managementbericht (ISO), Qualitätsbericht, Balanced Score Card

ABBILDUNG 4

Indikatoren für die Wirkungsmessung





Die Erkenntnisse werden von **Entscheidungstragenden diskutiert** und fließen in die **Weiterentwicklung** des BGM ein.

Die Entscheidungstragenden¹, welche die angestrebte **Wirkung** definieren, setzen sich regelmässig und aktiv mit dem Fortschritt und der Zielerreichung des BGM auseinander. Grundlage für die Diskussion bilden die beispielsweise in einem BGM-Bericht festgehaltenen Ergebnisse und Erkenntnisse der Wirkungsevaluation.

Die Überprüfung des BGM und seiner Wirkung sollte bei den Entscheidungstragenden in regelmässigen Abständen (z.B. einmal jährlich im Rahmen einer Management-Bewertung) erfolgen und eine aktive Auseinandersetzung mit dem BGM und dessen Weiterentwicklung verkörpern.

Somit sollte geklärt sein, wer sich auf welcher Grundlage und in welchen Intervallen mit der Wirkung und dem Fortschritt des BGM auseinandersetzt.

Typische Fragen für eine Diskussion des BGM-Fortschritts können sein:

- Welche Fortschritte und Ziele konnten erreicht werden?
- Was hat das BGM insgesamt gebracht?
- Welche Massnahmen des BGM haben sich als besonders effektiv erwiesen?

Neben Wirkung und Ergebnissen des BGM werden auch dessen Qualität und Prozesse besprochen. Diese Erkenntnisse ergeben sich aus der kontinuierlichen Überprüfung und Verbesserung der einzelnen Kriterien. Hinweise zur Qualitätsüberprüfung (Prozessevaluation) finden sich in der Bewertungsmatrix (vgl. [Kapitel 3](#)), wo die Stufen 4 «überprüft» und 5 «optimiert» den kontinuierlichen Verbesserungsprozess beschreiben. Die wichtigsten Erkenntnisse werden ebenfalls im BGM-Bericht festgehalten.

Typische Fragen für eine Diskussion der Qualität und Effizienz des BGM können sein:

- Wie sind die kulturellen Voraussetzungen?
Unterstützen die gelebten Werte das BGM? (vgl. [Kriterium 1, Werte](#))
- Wie sind die strukturellen Voraussetzungen?
– Ist das BGM optimal organisiert und vernetzt?
(vgl. [Kriterium 5, Organisation](#))

- Sind die nötigen Ressourcen gesichert und optimal eingesetzt? (vgl. [Kriterium 5, Organisation](#))
- Wird adäquat kommuniziert? (vgl. [Kriterium 6, Kommunikation](#))
- Welche Massnahmen sind umgesetzt worden?
Waren die Massnahmen passend und sind sie in Anspruch genommen worden? (vgl. Kriterien 4, 7–14)
- Welche Schritte stehen an, um das BGM weiter zu verbessern?

Sowohl aus der Wirkungs- und Prozessüberprüfung durch die BGM-Stelle wie auch aus der Diskussion derselben mit den Entscheidungstragenden ergeben sich Hinweise für die gezielte Weiterentwicklung des BGM. Die Erkenntnisse der Diskussion können zum Beispiel in Form eines Protokollauszugs dokumentiert und für die Weiterentwicklung des BGM genutzt werden. Die kontinuierliche Verbesserung trägt dazu bei, das BGM noch wirksamer und effizienter zu gestalten. Beispielsweise wird festgestellt, dass die Anstrengungen in einem bestimmten BGM-Handlungsfeld nicht zielführend sind oder dass der Aufwand im Verhältnis zum Nutzen zu hoch ist. Darauf basierend kann entschieden werden, bestimmten Themen mehr Gewicht zu geben und das Engagement in anderen zu reduzieren.

Praxisbeispiel:

In einem Betrieb konnte das gesetzte Ziel, die Gesundheit zu stärken und die Erschöpfung zu reduzieren, mit den umgesetzten kostenintensiven Massnahmen (z. B. Workshop zu gesundem Schlaf, Entspannungskurse) nicht erreicht werden. Die Evaluation zeigte, dass nur wenige Mitarbeitende teilgenommen hatte. Zudem wurde deutlich, dass die Angebote kaum bekannt waren. Daher wurde beschlossen, das Thema Erschöpfung auf andere Weise anzugehen. Geplant ist die Einführung von regelmässigen Kurzpausen. Die Kommunikation des neuen Angebots soll in Zukunft nicht nur über das Intranet, sondern auch über die Linie erfolgen.

¹ Unter Entscheidungstragenden wird z.B. eine Geschäftsleitung oder ein entsprechendes Gremium verstanden. In selbstorganisierten Organisationen ohne klassische Geschäftsleitung können darunter auch andere Personen in entsprechenden Rollen verstanden werden.

3

Analyse und Massnahmenableitung

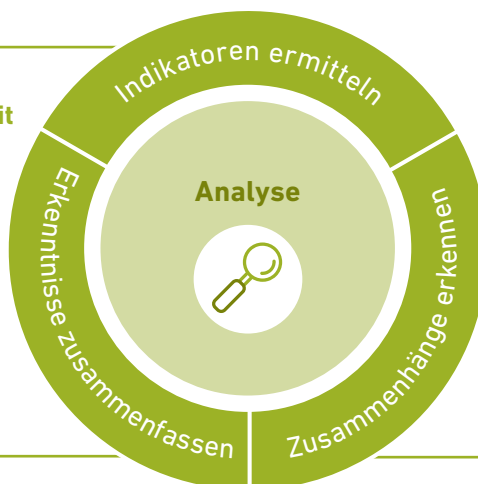
Analyse



Anhand von Indikatoren für Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit sowie der Analyse der entsprechenden Einflussfaktoren wird der Bedarf ermittelt.

Indikatoren für **Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit** sowie die beeinflussenden **Ressourcen und Belastungen** werden regelmässig und differenziert **ermittelt**.

Die Erkenntnisse werden **zusammengefasst**.



Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Indikatoren werden analysiert und interpretiert.

Die Analyse bringt ans Licht, wo der Schuh drückt, was in einem Teil der Organisation besonders gut läuft, welche Berufsgruppen oder Funktionen wie belastet sind oder welche Ressourcen gepflegt werden sollten. Sie legt den Grundstein für bedarfsgerecht ausgerichtete Massnahmen und liefert wichtige Hinweise, wo für mehr Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit angesetzt werden kann. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass umgesetzte Massnahmen (vgl. [Kriterium 4, Handlungsfelder und Massnahmen](#)) auf einem erhobenen Bedarf basieren und gezielt eine spürbare Verbesserung herbeiführen. Dank der gewonnenen Erkenntnisse können anstelle von generellen Massnahmen zielgruppen- und bedarfsspezifische Interventionen umgesetzt werden.

Für eine aussagekräftige Analyse werden subjektive und objektive Indikatoren zu Gesundheit, Befinden und Motivation der Mitarbeitenden wie auch zu deren Einflussfaktoren, namentlich Belastungen und Ressourcen, erhoben.

Die im Rahmen der Analyse erhobenen gesundheitsrelevanten Indikatoren dienen neben der Analyse auch der Überprüfung der Ziele und Wirkungen des BGM (vgl. [Kriterium 2, Beitrag zum Unternehmenserfolg](#)).

Weiterführende Informationen

Analyseinstrumente zu subjektiven Kenngrössen:

- [Job-Stress-Analysis](#)
(Gesundheitsförderung Schweiz)

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.



Indikatoren für **Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit** sowie die beeinflussenden **Ressourcen und Belastungen** werden regelmässig und differenziert **ermittelt**.

In einem ersten Schritt muss definiert werden, welche Informationen erhoben werden sollen. Im Kern geht es in der Analyse (Erhebung der IST-Situation) darum, alle notwendigen Daten zu erheben, um ein umfassendes und aktuelles Bild von Belastungen, Ressourcen, Gesundheit, Motivation und Einstellung der Belegschaft zu erhalten. Was darüber Aufschluss gibt, soll bei der Zusammenstellung eines betriebs-spezifischen Sets an **Indikatoren** für die Analyse berücksichtigt werden. Ein Blick auf das [Wirkungsmodell BGM](#) und die Website [Wirkungsüberprüfung](#) erweist sich dafür als hilfreich. Die Übersicht kann hinzugezogen werden, um festzustellen, welche Informationen (zusätzlich) erhoben werden sollen, um die IST-Situation aussagekräftig abzubilden. So umfasst die Analyse in der Regel objektive (z. B. Absenzzahlen) wie auch subjektive (z. B. Stressempfinden) Kenngrössen.

Die Indikatoren müssen in adäquater **Differenziert-heit** erfasst und für die unterschiedlichen **Einheiten** ermittelt werden. Ein angemessener Detaillierungsgrad der erhobenen Kenngrössen ist wichtig, um relevante Aussagen zuzulassen. Zum Beispiel lässt die Unterscheidung der Absenzzahlen für Kurz- und Langzeit-Absenzen Rückschlüsse auf die Motivation oder die Gesundheit zu. Um Auffälligkeiten in den Einheiten zu erkennen, sollten möglichst **bereichs-, abteilungs-, standort- oder funktionsspezifische Auswertungen** vorliegen. Ergänzend können (dienst) alters- oder geschlechtsspezifische Unterscheidungen berücksichtigt werden. Diese Differenzierung ist wichtig, um den unterschiedlichen Bedingungen und Tätigkeiten mit jeweils spezifischen Ressourcen und Belastungen gerecht zu werden. In den meisten Fällen stellt das Organigramm das Raster dar, nach dem die Auswertungseinheiten definiert werden. Wichtig ist, dass die verschiedenen gesundheitsrelevanten Informationen, namentlich die subjektiven Kenngrössen (z. B. Befragungsergebnisse) und die objektiven Kenngrössen (z. B. Absenzen) nach derselben Logik ausgewertet werden (z. B. gleiche Auswertungseinheiten für Kennzahlen und Umfrageergebnisse).

Wenn die relevanten Indikatoren feststehen, muss das **Vorgehen** für deren Erhebung definiert werden. Es stehen zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung ([Abbildung 5](#)), um gesundheitsrelevante Indikatoren zu ermitteln. Je nach Art des Betriebs und aktueller Situation sind unterschiedliche **Erhebungsverfahren** geeignet. Objektive Kenngrössen beziehen sich auf quantifizierbare Ereignisse und lassen sich direkt erheben (z. B. Auswertung von Absenzen, Überstunden oder andere HR-Kennzahlen). Subjektive Kenngrössen beschreiben individuelle Einschätzungen und Sichtweisen von Mitarbeitenden zu nicht direkt messbaren Aspekten der Arbeit und der Gesundheit. Sie werden mithilfe von sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden sichtbar und vergleichbar gemacht (z. B. standardisierte Fragebögen, Gruppeninterviews). Am häufigsten werden, insbesondere ab einer gewissen Unternehmensgrösse, schriftliche Befragungen durchgeführt. Dabei kann auf standardisierte und bewährte Fragebögen zurückgegriffen werden. Schriftliche Befragungen sind besonders bei grossen Stichproben sinnvoll und bieten die Möglichkeit, verschiedene Gruppen direkt zu vergleichen und Massnahmen bei nochmaliger Durchführung zu evaluieren. Neben klassischen Erhebungsverfahren ([Abbildung 5](#)) sind gelegentlich auch unkonventionellere Wege sinnvoll, um an Informationen zu gelangen. So können beispielsweise Teilnahmequoten an Betriebsanlässen oder Äusserungen im Pausenraum Rückschlüsse auf das Arbeitsklima zulassen. Ergänzend können externe Erhebungen und Studien herbeigezogen werden (z. B. Informationen über psychische Gesundheit bei Lernenden). Die Analyse stützt sich vor allem in grösseren Organisationen auf die Arbeit verschiedener Funktionen und diverse **Datenquellen**. Personalkennzahlen und Austrittsgründe werden beispielsweise häufig vom HR erfasst, Unfallkennzahlen und Unfallursachen von der Arbeitssicherheit. Gründe für Langzeitabsenzen und Informationen über Wiedereingliederungen können beim Case Management eingeholt werden. Befragungsergebnisse liegen im HR oder teilweise im BGM selbst vor.

Die Ermittlung der IST-Situation soll in regelmässigen Abständen stattfinden, damit sich Veränderungen nachverfolgen lassen. Der Rhythmus kann je nach Indikator unterschiedlich festgelegt werden und ist abhängig vom Erhebungsverfahren und der Zeitdauer, innerhalb welcher eine Veränderung zu erwarten ist. Die Intervalle können die ganze Band-

breite von kurz bis zu mehrjährig umfassen (z.B. monatliches Absenzreporting, jährliches HR-Kennzahlenreporting, zweijährliche Mitarbeitendenbefragung). Für die Interpretation ist es hilfreich, einen festen Zeitpunkt zu wählen, an dem jeweils die Gesamtheit der gesundheitsrelevanten Informationen zusammengetragen und interpretiert werden.

ABBILDUNG 5

Beispiele von (objektiven und subjektiven) Erhebungsverfahren mit entsprechenden Indikatoren

	Methode	Gesundheitsrelevante Indikatoren (subjektive und objektive Kenngrössen)
Objektive Verfahren	Kennzahlenanalyse / Auswertung der Personalkennzahlen und Nutzungszahlen Case Management (CM)	<ul style="list-style-type: none"> • Krankheit (Kurz- und Langzeitabsenzen, Dauer und Häufigkeit, Kosten) • Unfallzahlen (Dauer und Häufigkeit) • Fluktuationsrate (netto), Frühfluktuation • Überstunden, Gleitzeitsaldi, Feriensaldi • Anzahl CM-Fälle, erfolgreiche Reintegrationen, anonymisierte Auswertung der Gründe für Arbeitsunfähigkeit
	Tätigkeitsbeobachtung	<ul style="list-style-type: none"> • Belastungen und Ressourcen
	Physiologische Messungen	<ul style="list-style-type: none"> • Herzratenvariabilität, Puls und Blutdruck
Subjektive Verfahren	Mitarbeitendenbefragung	<ul style="list-style-type: none"> • Belastungen (arbeitsorganisatorische, soziale, persönliche, infrastrukturelle) • Ressourcen (arbeitsorganisatorische, soziale, infrastrukturelle) • Gesundheit (psychische Gesundheit, Befinden, physische Gesundheit, Beschwerden) • Motivation (Einstellung, Arbeitszufriedenheit, Bindung, Engagement) • Austrittsgründe
	Workshops, Gesundheitszirkel, Arbeitsgruppen, Fokusgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Belastungen, Ressourcen, Gesundheit, Einstellung und Motivation
	Interviews, Gruppeninterviews	<ul style="list-style-type: none"> • Belastungen, Ressourcen, Gesundheit, Einstellung und Motivation • Krankheits- und Unfallursachen • Austrittsgründe



Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Indikatoren werden analysiert und interpretiert.

Eine gelungene Analyse führt die gesundheitsrelevanten Indikatoren zu einem Gesamtbild zusammen, sodass Zusammenhänge erkannt und interpretiert werden können. Die Daten werden in ein strukturiertes Format gebracht und idealerweise visuell dargestellt (Cockpit, farbcodierte Ergebnisdarstellung wie Heatmap usw.), um Trends und Muster auf breiter Basis zu erkennen. Die Interpretation von Zusammenhängen wirkt der isolierten Betrachtung einzelner Kenngrößen sowie einer siloartigen Nutzung der Datenquellen entgegen. Das ermöglicht ein tieferes Verständnis der möglichen Ursachen von negativen Auffälligkeiten. Gründe für häufige Ausfälle können so eher erkannt werden.

Dank einer sorgfältigen Interpretation von Zusammenhängen zwischen verschiedenen Indikatoren (z. B. zwischen Überstunden, Burnout-Fällen, Erschöpfung, Teamklima) schafft die Analyse in regelmässigen Abständen Klarheit über Belastungen, Ressourcen, Gesundheit und Motivation im Unternehmen, in einzelnen Abteilungen oder bei gewissen Funktionen. Beispielsweise können erhöhte Absenzzahlen mit subjektiven Einschätzungen der Arbeitssituation (z. B. Leadership-Verhalten) abgeglichen werden.

Praxisbeispiel Logistik-Team:

Interpretation der Zusammenhänge

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass in einem Logistik-Team vermehrt Rückenschmerzen auftreten. Gleichzeitig beurteilen die betroffenen Mitarbeitenden die Arbeitsmenge als zu hoch und berichten von hohem Zeitdruck. Diese Informationen aus der Umfrage werden durch die Personalkennzahlen ergänzt. Diese zeigen Langzeitabwesenheiten von zwei Mitarbeitenden und eine steigende Tendenz bei den Kurzzeitabsenzen im Team auf.

Die Interpretation der Zusammenhänge der verschiedenen Indikatoren legt nahe, dass die erhöhte Arbeitsmenge aufgrund der Langzeitabwesenheiten zu vermehrtem Zeitdruck und folglich zu Erschöpfung und zu vermehrten Rückenschmerzen führen könnte.



Die Erkenntnisse werden **zusammengefasst**.

Die Interpretationen der Ergebnisse und der Zusammenhänge zwischen den vorhandenen Informationen werden zusammengefasst. Es geht darum, die Erkenntnisse aus der Analyse in überschaubarer Form zusammenzustellen, um auf einen Blick aufzuzeigen, wo im Betrieb der Schuh drückt und wo die Stärken liegen. Diese Gesamtübersicht der Analyseergebnisse zeigt den Verbesserungsbedarf bezüglich Themen und Zielgruppen auf. Von den Erkenntnissen der Analyse können in der Folge entsprechende Handlungsfelder und Massnahmen abgeleitet werden (vgl. [Kriterium 4, Handlungsfelder und Massnahmen](#)).

Dank der zusammengefassten Erkenntnisse kann somit die Frage beantwortet werden, wo (z.B. im Call Center, bei Lernenden, bei Führungspersonen oder im Aussendienst) und bei welchen Themen (z.B. Stress oder Ergonomie) prioritärer Verbesserungs- oder Änderungsbedarf besteht und wo der Betrieb aktiv werden sollte.

Die Erkenntnisse der Analyse sollten auch für einzelne Organisationseinheiten oder Funktionen als Grundlage für die Ableitung von Handlungsfeldern und für die Erarbeitung von Massnahmen zusammengefasst werden. Diese Übersichten über dringliche Themen, Bedürfnisse, Herausforderungen oder Probleme dienen den spezifischen Personengruppen/Einheiten als Basis für die partizipative Massnahmenerarbeitung (vgl. [Kriterium 4, Handlungsfelder und Massnahmen](#)).

Praxisbeispiel Logistik-Team:

Erkenntnisse

Die Zusammenfassung der Erkenntnisse bringt einen hohen Handlungsbedarf im oben erwähnten Logistik-Team hervor. Die Indikatoren deuten auf einen hohen Zeitdruck und eine grosse Mehrbelastung hin. Um Verbesserungen zu erzielen, sollten dafür Handlungsfelder und konkrete Massnahmen abgeleitet werden (vgl. [Kriterium 4, Handlungsfelder und Massnahmen](#)).

4

Analyse und Massnahmenableitung

Handlungsfelder und Massnahmen



Basierend auf den Ergebnissen der Analyse und dem angestrebten Beitrag des BGM zum Unternehmenserfolg werden zielgruppenspezifische Handlungsfelder und Massnahmen definiert.

Anhand der Analyse werden **zielgruppenspezifische Handlungsfelder** definiert.

Für die Handlungsfelder werden **Massnahmen** mit aktiver Beteiligung von Vertretenden der Zielgruppen erarbeitet.



Der angestrebte **Beitrag zum Unternehmenserfolg** wird bei der Ableitung und Priorisierung der Handlungsfelder berücksichtigt.

Die Analyse (vgl. [Kriterium 3, Analyse](#)) bringt aktuelle Herausforderungen und Themen ans Licht. Im Rahmen der Implementierung wird auf die Erkenntnisse reagiert, indem Handlungsfelder definiert und konkrete Massnahmen für vorhandene Belastungen oder fehlende Ressourcen abgeleitet werden. Die Handlungsfelder greifen den identifizierten Bedarf in verschiedenen Zielgruppen auf.

Im Idealfall kann ein Betrieb auf die Erkenntnisse aus einer umfassenden Analyse (vgl. [Kriterium 3, Analyse](#)) zurückgreifen. Wichtig ist aber vor allem, dass die abgeleiteten Handlungsfelder und Massnahmen bekannte Herausforderungen, Probleme oder Verbesserungspotenziale aufgreifen. Dies gilt auch für Betriebe, in denen die Bedarfsermittlung intuitiver erfolgt und (noch) nicht vollständig den Anforderungen (vgl. [Kriterium 3, Analyse](#)) entspricht.

Bei der Priorisierung der Handlungsfelder spielen übergeordnete Ziele im BGM (vgl. [Kriterium 2, Beitrag zum Unternehmenserfolg](#)) eine Rolle. Die zielgruppenspezifischen und partizipativ erarbeiteten Massnahmen sollen einen Beitrag zur angestrebten Zielerreichung im BGM leisten und damit zum Unternehmenserfolg beitragen.

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.

Anhand der Analyse werden **zielgruppenspezifische Handlungsfelder** definiert.

Nachdem die zusammengefassten Erkenntnisse der Analyse den Bedarf aufgezeigt haben, werden zielgruppenspezifische Handlungsfelder definiert, um bestehende Belastungen zu reduzieren oder fehlende Ressourcen zu fördern. Handlungsfelder setzen an verschiedenen Themen an, wie beispielsweise der psychischen Gesundheit, dem Betriebsklima oder der Fehlerkultur. Gewisse Handlungsfelder betreffen die gesamte Organisation. Dazu werden in der Regel zentrale Massnahmen abgeleitet. Wird beispielsweise festgestellt, dass der Umgang mit Fehlern oft zu Belastungen führt, könnte das Handlungsfeld «Fehlerkultur» für den gesamten Betrieb definiert werden. Häufiger sind die Herausforderungen zielgruppenspezifisch und betreffen nicht die gesamte Organisation, sondern nur gewisse Funktionen (z. B. Produktionsmitarbeitende oder Personen mit Führungsverantwortung), einzelne Organisationseinheiten (z. B. ein Team, ein Bereich oder ein Standort) oder spezielle Personengruppen (z. B. Lernende, junge Arbeitnehmende, Mitarbeitende kurz vor der Pensionierung).

Bei der Definition der Handlungsfelder sollen neben der Analyse auch weitere, betriebliche Umstände berücksichtigt werden, welche die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit beeinflussen oder in naher Zukunft beeinflussen könnten (z. B. ein bevorstehender Umzug, eine Reorganisation, die Anschaffung neuer Arbeitsmittel oder die Umstellung auf Gleitzeit). Solche einschneidenden Veränderungen sind immer gesundheitsrelevant. Mitarbeitende könnten verunsichert sein, was sich negativ auf ihr Befinden auswirkt. Die gesundheitsorientierte Begleitung des Veränderungsprozesses (Change Management) könnte hier beispielsweise als Handlungsfeld resultieren.

Beispiele für zielgruppenspezifische Handlungsfelder:

- Förderung der psychischen Gesundheit bei jungen Arbeitnehmenden
- Prävention von Rückenschmerzen im Bereich Produktion
- Reduktion der Frühfluktuation bei Hochschulabsolvent*innen
- Sensibilisierung aller Mitarbeitenden zum gesunden Boundary Management (Abgrenzung) im Rahmen der Digitalisierung

Praxisbeispiel Logistik-Team: Handlungsfelder

Im oben (vgl. [Kriterium 3, Analyse](#)) ausgeführten Beispiel wird das Logistik-Team als Zielgruppe priorisiert. Als Handlungsfelder müssen der Umgang mit den krankheitsbedingten Vakanzen und der aktuell hohe Zeitdruck ins Auge gefasst werden, um die Belastungen zu reduzieren und der Erschöpfung und den Rückenschmerzen entgegenzuwirken.



Der angestrebte **Beitrag zum Unternehmenserfolg** wird bei der Ableitung und Priorisierung der Handlungsfelder berücksichtigt.

Das BGM, präziser die konkreten Massnahmen, soll einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (vgl. [Kriterium 2, Beitrag zum Unternehmenserfolg](#)). Der angestrebte Beitrag kommt in den BGM-Zielen zum Ausdruck. Um die beabsichtigte Wirkung zu erzielen, ist bei der Ableitung und Priorisierung der Handlungsfelder darauf zu achten, dass strategisch relevante Bedürfnisse und Themen angesprochen werden. Die entsprechenden Verbesserungsmassnahmen wirken positiv auf die Zielerreichung im BGM und leisten damit einen Beitrag zum Unternehmenserfolg. So lassen sich die identifizierten Handlungsfelder danach priorisieren, inwiefern durch deren Verbesserung die Ziele im BGM tatsächlich erreicht werden.

Eine Zuordnung der priorisierten Handlungsfelder zum angestrebten Beitrag zum Unternehmenserfolg, bzw. zu den definierten BGM-Zielen, kann sinnvoll sein ([Tabelle 2](#)). Dies ermöglicht eine Evaluation des Beitrags der Massnahmen zum Fortschritt des BGM (vgl. [Kriterium 2, Beitrag zum Unternehmenserfolg](#)).

Praxisbeispiel Logistik-Team:

Handlungsfelder im Zusammenhang mit den BGM-Zielen

Die Situation im Logistik-Team zu verbessern, ist auch unter Berücksichtigung des BGM-Ziels «Gesunde Mitarbeitende» als prioritär einzustufen. Eine Verbesserung der Situation wirkt sich positiv auf die Zielerreichung im BGM aus (z. B. weniger Rückenbeschwerden, weniger Erschöpfung) und leistet einen Beitrag zum Unternehmenserfolg (z. B. weniger Kurzabsenzen) (vgl. [Kriterium 2, Beitrag zum Unternehmenserfolg](#)).

TABELLE 2

Beispielhafte Zuordnung von Handlungsfeldern zu den BGM-Zielen

BGM-Ziele (Kriterium 2)	Indikatoren (Kriterium 3)	Handlungsfelder (Kriterium 4)
Gesunde Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Erschöpfung • Zeitdruck • Kurzabsenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Vakanzen • Psychische Gesundheit der Lernenden
Arbeitgeberattraktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer der Betriebszugehörigkeit • Commitment • Fluktuation • Kündigungsabsicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlerkultur



Für die Handlungsfelder werden **Massnahmen** mit aktiver Beteiligung von Vertretenden der Zielgruppen erarbeitet.

Für die priorisierten Handlungsfelder werden konkrete Massnahmen, Projekte oder Interventionen definiert. Hierzu bestehen im Betrieb zahlreiche Ansatzpunkte und es steht eine breite Palette an Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung. Die Interventionsmöglichkeiten können in drei Ebenen eingeteilt werden (Tabelle 3): gesunde Rahmenbedingungen der Organisation (Organisation entwickeln), Befähigung zu arbeitsbezogenen Kompetenzen (Personal- und Führungsentwicklung; vgl. Kriterium 9, Leadership und Zusammenarbeit, und Kriterium 12, Kompetenzentwicklung) und individuelles Gesundheitsverhalten (vgl. Kriterium 13, Gesundheitsförderliches Verhalten).

Idealerweise werden für alle drei Ebenen Massnahmen erarbeitet, sodass einerseits die Rahmenbedingungen der Unternehmung gesundheitsförderlich sind und andererseits die Mitarbeitenden zu gesund-

heitsförderlichem Verhalten befähigt und motiviert werden (Tabelle 4). Die Bandbreite an Interventionen für bessere Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit ist vielfältig und betrifft die Gesundheit oft auch indirekt, indem Bedingungen geschaffen werden, die menschliche Grundbedürfnisse möglichst gut bedienen.

Verbesserungen sollen konkret für die betroffenen Personengruppen umgesetzt werden. In ihre Erarbeitung sollen Vertretende der Zielgruppen einbezogen werden (z. B. Einbezug der Lernenden im Handlungsfeld «Psychische Gesundheit der Lernenden»). Indem die Betroffenen sich aktiv an der Entwicklung von Verbesserungsmassnahmen und Lösungsideen beteiligen, wird sichergestellt, dass die geplanten Massnahmen dem effektiven Bedarf entsprechen, bereits sehr konkret sind und die Zielgruppe erreichen.

TABELLE 3

Ebenen für gesundheitsförderliche Interventionen

Organisation entwickeln (gesunde Organisation)	Personal- und Führungsentwicklung (arbeitsbezogene Kompetenzen)	Gesundheitsverhalten (gesundheitsbezogene Kompetenzen)
Unternehmenskultur und Betriebsklima	Führungsverhalten (gesundheitsorientierte Führung)	Lebensstil (Bewegung, Ernährung, Entspannung/Erholung)
Personalprozesse	Team und Zusammenarbeit	Sucht
Aufgabengestaltung und Arbeitsorganisation	Individuelle (Arbeits-)Kompetenzen	Sicheres Verhalten in der Freizeit
Arbeitsumfeld und Infrastruktur		

Quelle: Blum-Rüegg, A. (Hrsg.) (2018). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends*. Bericht 7. Gesundheitsförderung Schweiz.

Die Definition und die Konkretisierung von Verbesserungsmaßnahmen laufen damit häufig dezentral in den betroffenen Zielgruppen ab. Das BGM oder eine andere zentrale Stelle (z.B. HR, Qualitätsmanagement) bietet dabei Unterstützung. Diese ist essenziell für die konstruktive Massnahmenableitung, insbesondere bei belasteten Gruppen oder bei Themen auf der Beziehungsebene. Ein zentrales Monitoring der erarbeiteten Massnahmen hilft, am Ball zu bleiben, deren Umsetzung nachzuverfolgen und gezielt nachzuhaken. Für das Monitoring verantwortlich ist oft das BGM.

Wertvolle Ausführungen und Hinweise zur konkreten Umsetzung und zu Massnahmen im BGM finden sich in den [Kriterien 7 bis 14](#), welche als Umsetzungskriterien die Arbeitsgestaltung und die Zusammenarbeit sowie die Entwicklung und Unterstützung beschreiben (vgl. [Kriterienlandschaft, Abbildung 1](#)). Konkrete Hilfsmittel für Personal-/HR-Verantwortliche und Führungspersonen finden sich darüber hinaus in der [HR-Toolbox](#) und im [Leadership-Kit](#).

Praxisbeispiel Logistik-Team:

Erarbeitung von Massnahmen

Die Mitglieder des Logistik-Teams könnten im Rahmen einer Sitzung gemeinsam nach Verbesserungsmaßnahmen suchen. Sie machen sich Gedanken, was auf Ebene der Organisation, der Zusammenarbeit und Führung, aber auch des individuellen Verhaltens dazu beitragen kann, dass weniger Zeitdruck erlebt wird und dass weniger häufig Rückenschmerzen und Erschöpfung auftreten. Bei Bedarf lässt sich das Team von Personen aus dem BGM oder dem HR oder von externen Fachpersonen begleiten. Zusätzlich könnte auf Organisationsebene die temporäre Unterstützung durch eine Aushilfe oder die intensivere Begleitung durch ein externes Case Management in Betracht gezogen werden.

TABELLE 4

Beispiele möglicher Massnahmen zu definierten Handlungsfeldern

BGM-Ziele (Kriterium 2)	Indikatoren (Kriterium 3)	Handlungsfelder (Kriterium 4)	Massnahmen und Projekte (Kriterium 4)
Gesunde Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> Erschöpfung Zeitdruck Kurzabsenzen 	<ul style="list-style-type: none"> Umgang mit Vakanzen Psychische Gesundheit der Lernenden 	<ul style="list-style-type: none"> Einführung eines Case Managements für betroffene Mitarbeitende mit Langzeitabsenzen Prüfung einer temporären Unterstützung aus dem Springerpool Umsetzung eines Ergonomie-Projekts in der Produktion (Schulung und Hilfsmittel) Befähigung der Berufsbildungsverantwortlichen im Umgang mit belasteten Jugendlichen Bekanntmachung von Anlaufstellen
Arbeitgeberattraktivität	<ul style="list-style-type: none"> Dauer der Betriebszugehörigkeit Commitment Fluktuation Kündigungsabsicht 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlerkultur 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop zur Förderung der Offenheit und psychologischen Sicherheit (vgl. Leadership-Kit) Konfliktmanagement für Führungspersonen: Schulung zum Umgang mit Konflikten

5

Organisation und Kommunikation

Organisation

Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Ressourcen für die Steuerung und Umsetzung von BGM sind definiert und zugewiesen.

Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten im BGM sind definiert und zugewiesen.

Notwendige **Ressourcen** zur Steuerung und Umsetzung werden entsprechend dem Bedarf bereitgestellt.



Die **relevanten Akteure** arbeiten auf definierte Art und Weise zusammen.

Um BGM erfolgreich betreiben und weiterentwickeln zu können, muss klar definiert sein, wer im BGM welche Verantwortlichkeiten übernimmt, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und welche Themen bearbeitet werden. Zentral sind dabei auch der direkte Zugang zu Entscheidungstragenden (z. B. der Geschäftsleitung) sowie eine klare Regelung der Steuerungsstruktur – also wie das BGM strategisch geführt, koordiniert und kontrolliert wird. Diese Steuerung sichert die übergeordnete Ausrichtung und die Wirksamkeit des BGM. Wer diese Lenkungs-funktion im BGM sicherstellt, hängt von den Eigenheiten des Betriebs ab.

Meist obliegt die Verantwortung einer BGM-Kernorganisation, bestehend aus einer oder mehreren Personen, welche von weiteren Akteuren punktuell unterstützt wird. Eine Anknüpfung an bestehende Gremien und Strukturen (relevante Funktionen und Stellen) bringt insbesondere beim Aufbau des BGM grosse Vereinfachungen mit sich und hilft, Synergien zu nutzen.

Weiterführende Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz:

- [Weiterbildungen](#)
- [Akkreditierte Beratende](#)

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.



Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten im BGM sind definiert und zugewiesen.

Je nach Grösse und Organisationsform des Unternehmens (hierarchisch/flach/Matrix, öffentlich/privat, zentral/dezentral, selbstorganisiert, agil, Anzahl der Standorte usw.) sieht die zielführende BGM-Organisationsstruktur unterschiedlich aus (Tabelle 5). Es ist wichtig, dass sich die Belegschaft durch die BGM-Organisation gut vertreten fühlt. Daher sollte diese die Vielfalt der Belegschaft angemessen widerspiegeln, indem sie Personen aus verschiedenen Funktionen, Berufsgruppen und Standorten umfasst. Erfolgversprechend ist eine BGM-Organisation, in der die Steuerung/Lenkung des BGM und dessen operative Umsetzung klar geregelt sind. Dabei kann das BGM sowohl von einer einzelnen Person, die alle BGM-Funktionen ausübt, als auch von einem breit aufgestellten BGM-Expert*innengremium betrieben werden. Bei der Festlegung der optimalen BGM-Organisation stellt sich die Frage, wie das BGM ausgestaltet sein soll, um wirksam zu funktionieren und die angestrebten Ziele (vgl. Kriterium 2, Beitrag zum Unternehmenserfolg) möglichst effektiv zu erreichen. Die mit der **operativen Umsetzung** beauftragte **BGM-Stelle** plant und koordiniert die Umsetzung in Zusammenarbeit mit weiteren BGM-Akteuren und stellt die

Kommunikation sicher. Sie evaluiert den Stand und die Wirksamkeit des BGM. Die operative Umsetzung von BGM ist in den meisten Unternehmen im HR angesiedelt. In Kleinbetrieben steuert und betreibt meist eine Person aus der Betriebsleitung das BGM neben zahlreichen weiteren Leitungsaufgaben. Betriebe mittlerer Grösse ernennen häufig eine*n BGM-Verantwortliche*n. Diese Person hat neben dem BGM meist noch weitere Hüte auf, wie zum Beispiel das Case Management (CM), Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (ASGS), die Personalentwicklung oder andere HR-Funktionen. In grossen Unternehmen übernimmt oft eine Gruppe von Personen die Umsetzung und Koordination. Sie wird jeweils von einer BGM-Leitung bzw. einer oder einem BGM-Verantwortlichen koordiniert.

Je nach Organisationsstruktur und -grösse rapportiert das operative BGM an ein **BGM-Steuergrremium**, direkt an die oberste Leitung oder an weitere Stellen (z.B. in dezentralen, «agilen» Organisationen). Das BGM-Steuergrremium ist das Bindeglied zur Geschäftsleitung, stellt das Commitment für BGM sicher und sorgt dafür, dass das BGM mit ausreichend Ressourcen ausgestattet ist, um erfolg-

TABELLE 5

Unterschiedliche Bezeichnungen und Aufgaben in der BGM-Organisationsstruktur

	Verantwortlichkeiten und Aufgaben
Operative Umsetzung BGM-Verantwortliche*r, BGM-Beauftragte*r, BGM-Leiter*in, BGM-Kernteam, BGM-Arbeitsgruppe, Gesundheitsteam, BGM-Taskforce, BGM-Fachgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination des BGM • Erarbeitung und Nachverfolgung Vorgehensplan, Koordination der Massnahmen-Umsetzung • Einberufung und Leitung von BGM-Sitzungen • Sicherstellen der Integration der Gesundheitsperspektive in betriebliche Prozesse • Sicherstellen der Kommunikation nach innen (und aussen) • Regelmässiger Austausch mit dem Steuergrremium • Dokumentation und Auswertung des Umsetzungsstandes
Steuerung BGM-Steuergruppe, Steuergrremium, Lenkungs- oder Steuerungsausschuss	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen der «Passung» zwischen Gesundheits- und Unternehmensstrategie • Verabschiedung von Zielen bei grösseren BGM-Vorhaben • Organisation der Ressourcen (personell und finanziell) • Überprüfung der Zielerreichung und des Fortschritts des BGM und Steuerung der Weiterentwicklung • Berücksichtigung des BGM bei gesundheitsrelevanten Entscheidungen

reich betrieben werden zu können. Das Steuerungsgremium entscheidet über die Priorisierung und Umsetzung wichtiger Projekte, überprüft die Ziele des BGM und evaluiert regelmässig dessen Fortschritt und Erfolg (vgl. [Kriterium 2, Beitrag zum Unternehmenserfolg](#)).

Den BGM-Verantwortlichen kommt eine Schlüsselrolle im BGM zu. Für eine leitende Funktion bei der operativen Umsetzung des BGM sind neben der Fachkompetenz weitere Kompetenzen von besonderer Bedeutung:

- **Strategisches Denken**, z. B. Ableitung von richtungsweisenden und zielgruppengerechten BGM-Zielen und -Massnahmen
- **Analytische Fähigkeiten**, z. B. Ermittlung und Interpretation der Kennzahlen und Dimensionen, Bedarfsermittlung und Interpretation der IST-Situation (Belastungen/Ressourcen), Evaluation
- **Organisations- und Projektmanagement**, z. B. Planung und Organisation von BGM-Massnahmen
- **Netzwerkarbeit und Kooperationsfähigkeit**, z. B. Aufbau eines BGM-Netzwerks, Vernetzung und Austausch in BGM-Fachkreisen
- **Kommunikationskompetenz**, z. B. Einbau von BGM in die interne und externe Kommunikation, Verfassen von Berichten zuhanden des Managements
- **Präsentations-/Moderationsfähigkeiten**, z. B. Präsentationen vor Gremien oder Fachgruppen, Leitung von Workshops mit Mitarbeitenden oder Führungskräften



Die **relevanten Akteure** arbeiten auf definierte Art und Weise zusammen.

BGM ist ein interdisziplinäres Thema, das zahlreiche Prozesse, Strukturen, Angebote und Themen im Unternehmen betrifft und daher nicht isoliert betrachtet werden sollte. Es gilt daher, Personen oder Funktionen, die einen Beitrag zum gesunden Unternehmen leisten, zu identifizieren und in geeigneter Weise in die BGM-Organisation einzubinden. Während einige Stellen direkt als Mitglieder in die BGM-Organisation eingebunden sind, wird mit anderen Stellen punktuell zusammengearbeitet, wenn ein spezifisches Thema dies erfordert (definierte Schnittstellen). Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass es sich beim BGM um ein Querschnittsthema handelt, welches verschiedene Bereiche und alle Funktionen betrifft. So können in die erfolgreiche Einführung eines Absenzenmanagements verschiedene Stellen involviert sein. Während die Prozesse zum Beispiel im BGM definiert werden, erfolgt die Erhebung und Auswertung der Daten im HR. Das Case Management wiederum kümmert sich um Mitarbeitende mit längeren Abwesenheiten und die Personalentwicklung wirkt bei der Befähigung der Führungspersonen zu «Früherkennung und Gesprächsführung» mit (vgl. [Kriterium 14, Früherkennung und Wiedereingliederung](#)).

Die Zusammenarbeit mit den relevanten Akteuren ist zentral, um gemeinsame Ziele zu verfolgen, Doppelspurigkeiten zu vermeiden und Synergien optimal zu nutzen (z. B. Integration von Gesundheitsthemen in die Personalentwicklung, Nutzung des BGM im Employer Branding).

Typischerweise zählen folgende Funktionen/Expert*innen zu den relevanten Akteuren, deren Rollen im BGM definiert werden:

- HR-Beratende/HR-Business-Partner*innen
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Beauftragte für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Case Management
- Qualitätsmanagement
- Diversity, Equity and Inclusion (Vielfalt, Gleichheit und Inklusion)
- Sozialberatung
- Weitere Anlaufstellen
- Mitarbeitendenvertretung (Personalkommission)
- Kommunikation (intern/extern)
- Externe Fachpersonen

Neben offiziellen Funktionen können auch einzelne Personen eingebunden werden. Dies sind oft Mitarbeitende, welche bereits einen Beitrag zur Gesundheit leisten, indem sie ihr Engagement und Wissen dafür einsetzen (z. B. ein Mitarbeiter, der Yoga-Kurse anbietet, eine Person, die sich um gesunde Snacks in den Pausen kümmert, eine Arbeitskollegin, die regelmässig für gemeinsame Anlässe sorgt).

Um BGM mit allen beteiligten Akteuren erfolgreich betreiben zu können, sollten die Rollen, Verantwortlichkeiten und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Gremien und Schnittstellen gut koordiniert und abgestimmt sein.

So sollte beispielsweise geklärt werden,

- in welcher Regelmässigkeit Sitzungen für welche Akteure stattfinden, z. B.
 - dreimonatliche Treffen der BGM-Gruppe,
 - monatlicher Austausch der/des BGM-Verantwortlichen mit der BGM-Steuerung,
 - punktueller Austausch mit der Schnittstelle Kommunikation,
 - jährlicher Austausch mit der externen psychologischen Anlaufstelle,
 - Kooperation mit dem Qualitätsmanagement für die gesundheitsrelevanten Vorschläge aus dem Ideenmanagement/Vorschlagswesen;
- welche Gremien/Akteure bei welchen Sitzungen involviert sind;
- wie lange die regelmässigen Sitzungen dauern;
- wer in den Sitzungen welche Rolle hat (z. B. Einladung, Vorbereitung, Leitung der Sitzung, Protokoll);
- ob regelmässige Traktanden definiert werden sollen (Bericht aus den Bereichen, News aus dem BGM, Herausforderungen, Bedarf, Evaluation der Zusammenarbeit usw.);
- in welcher Form die Treffen stattfinden (vor Ort, hybrid, online, gekoppelt mit sozialem Anlass usw.);
- wo Dateien abgelegt sind (z. B. gemeinsamer Ablageort, Datenaustausch);
- wie weiterer bilateraler Austausch und Konsultationen geregelt werden (z. B. bilateraler Austausch einzelner Akteure, punktueller Einbezug).

Nicht zuletzt ist für eine konstruktive Zusammenarbeit der BGM-Akteure ein gemeinsames Verständnis von BGM und den im BGM verfolgten Zielen und Prioritäten zentral.



Notwendige **Ressourcen** zur Steuerung und Umsetzung werden entsprechend dem Bedarf bereitgestellt.

Angemessene Ressourcen erlauben es, ein BGM im Sinne der vorliegenden BGM-Kriterien zu steuern und umzusetzen. Die für das BGM eingesetzten Ressourcen beziehen sich einerseits auf die Steuerung (Kriterien 1–6) und andererseits auf die Umsetzung (Kriterien 7–14). Sie umfassen die investierte Zeit und/oder Stellenprozente sowie das notwendige Fachwissen und die finanziellen Mittel.

BGM-Investitionen sind dabei breiter zu verstehen als Stellenprozente für eine BGM-Stelle oder für Massnahmen der Gesundheitsförderung. Stellen, Funktionen, Prozesse und Infrastruktur, die das Ziel einer gesunden Organisation unterstützen, tragen mit ihren investierten Ressourcen ebenfalls (z. T. indirekt) zur Zielerreichung des BGM bei und sollten nicht unterschätzt werden. So sind personelle, finanzielle und zeitliche Investitionen ins BGM oft grösser als angenommen, weil Ressourcen in verwandte Stellen fließen, die wichtige Funktionen im BGM übernehmen (z. B. Führungsentwicklung durch die Personalentwicklung, Sicherheitsschulungen durch die ASGS-Verantwortlichen, Personalumfrage durch das Qualitätsmanagement, Aufarbeitung von HR-Kennzahlen durch das Personalwesen, Unterstützung von Mitarbeitenden durch HR-Berater bei schwierigen Situationen, Sozialberatung als Anlaufstelle bei psychischen Problemen).

Ressourcen für die Steuerung beziehen sich vorwiegend auf die Analyse ([Kriterium 3](#)), Organisation ([Kriterium 5](#)) und Kommunikation ([Kriterium 6](#)), beispielsweise:

- Stellenprozente für die BGM-Organisation bzw. die BGM-Verantwortlichen und zeitliche Ressourcen für die Mitarbeit in BGM-Gremien
- Zeit und Budget von Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutz-Verantwortlichen (ASGS)
- Zeit und Budget für Kommunikationsmassnahmen im BGM
- Mittel für die regelmässige Erhebung und Interpretation der IST-Situation (Kennzahlenmonitoring, Personalumfrage usw.) und den Prozess der Massnahmenableitung

Zur Steuerung zählt auch die von den Entscheidungstragenden investierte Zeit für die Auseinandersetzung mit dem BGM und dessen Fortschritt (vgl. [Kriterium 2, Beitrag zum Unternehmenserfolg](#)).

Für die **Umsetzung von BGM** und grösseren Projekten müssen ebenfalls zeitliche Ressourcen und das nötige Budget gesprochen werden, um die Arbeitsgestaltung, die Zusammenarbeit, die Prozesse und Angebote gesundheitsförderlich zu gestalten. In einigen Betrieben existiert ein BGM-Budget, welches im Budgetprozess integriert ist, teilweise mit jährlich variierenden oder fixen Budgetposten. Andere Betriebe wickeln grosse Teile der Massnahmen über verwandte Kostenstellen ab oder beantragen die nötigen Beträge punktuell. Entscheidend ist, dass die Ressourcen in ihrer Gesamtheit ausreichen, um die Umsetzung des BGM im weitesten Sinne zielgerichtet und bedarfsgerecht voranzutreiben.

Beispiele für gesundheitsrelevante Massnahmen, die sowohl aus einem BGM-Budget als auch aus einem anderen Budget finanziert werden können:

- Zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungen
- Nutzung einer spezifischen Software für den Umgang mit Kurz- und Langzeitausfällen
- Talentmanagement-Systeme
- Anschaffung ergonomischer Hilfsmittel oder Infrastruktur
- Prämierung guter Ideen im Vorschlagswesen
- Zeit- und Geldbudget für Teamanlässe oder Spontanprämien

6

Organisation und Kommunikation

Kommunikation



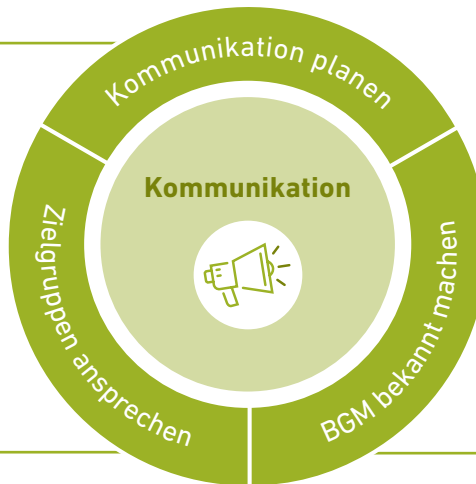
Vorhaben, Angebote, Anlaufstellen sowie die Ergebnisse des BGM werden über angemessene Kanäle intern kommuniziert.

Vorgehen und Verantwortlichkeiten der

Kommunikation im BGM sind definiert.

Die Zielgruppen werden über passende

Kommunikationskanäle angesprochen.



Die **Bekanntheit** von Vorhaben, Angeboten, Anlaufstellen und Ergebnissen des BGM wird **gefördert**.

Effektive Kommunikation ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg von BGM. Sie sorgt dafür, dass BGM-Vorhaben, -Angebote und -Ergebnisse sichtbar und zugänglich werden.

Ziel ist es, die richtigen Informationen zur richtigen Zeit über geeignete Kommunikationskanäle zu vermitteln, um Verständnis, Akzeptanz, Reichweite und Beteiligung zu fördern. Eine zielgruppenorientierte Ansprache berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse. Die Einbindung von Mitarbeitenden als Gesundheitsbotschafter*innen oder Multiplikator*innen kann zusätzlich dazu beitragen, Engagement und Beteiligung zu fördern. Wird die Kommunikation konsequent in Prozesse wie beispielsweise das Onboarding integriert, trägt dies zur Wirkung des BGM bei und unterstützt eine gesunde Unternehmenskultur. Sie bietet auch die Möglichkeit, offen über Erfolge und Misserfolge im BGM zu berichten, was Vertrauen und kontinuierliche Verbesserung fördert.

Es lohnt sich, die Kommunikation der BGM-Aktivitäten, -Ziele und -Ergebnisse bereits im Rahmen der Planung (z.B. BGM-Jahresplanung) zu berücksichtigen und beispielsweise in Form eines Kommunikationsplans festzuhalten. Sinnvoll ist zudem, verschiedene Kommunikationskanäle zu nutzen. Insbesondere bei heiklen Themen wie Reorganisationen überwiegen die Vorteile der mündlichen Kommunikation. Um sicherzugehen, dass die Botschaften ankommen und verstanden werden, sollte der Informationsstand der Belegschaft regelmässig erhoben bzw. aktiv nachgefragt werden.

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.



Vorgehen und Verantwortlichkeiten der Kommunikation im BGM sind definiert.

Die Information über BGM und über konkrete BGM-Vorhaben stellt einen zentralen Erfolgsfaktor des BGM dar. Die optimale Vorgehensweise variiert stark von Betrieb zu Betrieb. Die Festlegung eines passenden Vorgehens und die Klärung von Verantwortlichkeiten stellen wichtige Schritte für einen guten und stufengerechten Informationsstand der Belegschaft dar.

In den meisten Fällen ist die für BGM verantwortliche Person (vgl. [Kriterium 5, Organisation](#)) auch für die Kommunikation in diesem Bereich verantwortlich. In grösseren Organisationen wird sie bei der inhaltlichen Aufbereitung der Themen von der Kommunikationsabteilung unterstützt, die zudem bei der medialen Umsetzung im Rahmen der Unternehmenskommunikation mitwirken kann.

Führungskräfte spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Weitergabe von Informationen an ihre Teams, damit alle Mitarbeitenden über relevante BGM-Vorhaben informiert sind.

Das Kommunikationsvorgehen sollte klar definiert und die Information für die Mitarbeitenden verbindlich eingeplant sein. Das sorgt für Transparenz, Verbindlichkeit und eine systematische Verankerung der BGM-Kommunikation im Betriebsalltag. Um die Botschaften kontinuierlich und nachhaltig vermitteln zu können, sollten die regelmässigen BGM-Kommunikationsaktivitäten (was wird wie oft kommuniziert) und Meilensteine festgelegt werden. Die zeitliche Abfolge, wann worüber informiert wird, sollte in einem jährlichen Kommunikationsplan (meist als Bestandteil eines Massnahmenplans) abgebildet werden. Insbesondere in grösseren oder örtlich verteilten Organisationen kann es sinnvoll sein, Ziele, Zielgruppen, Botschaften und Kommunikationskanäle in einem Kommunikationskonzept zu definieren. Dieses kann auch als Bestandteil des übergeordneten BGM-Konzepts integriert werden.



Die **Bekanntheit** von Vorhaben, Angeboten, Anlaufstellen und Ergebnissen des BGM wird **gefördert**.

Indem vielfältige Kommunikationskanäle genutzt (vgl. nachfolgenden Aspekt) und diverse Kommunikationsmassnahmen ergriffen werden, erhöht sich die Chance, dass die Bekanntheit und so auch das Interesse an den Vorhaben, Angeboten und Anlaufstellen steigen. Ein Teil der Kommunikation sollte sich auf die Bekanntmachung bestehender Anlaufstellen beziehen, beispielsweise zum Schutz der persönlichen Integrität (Mobbing, sexuelle Belästigung, Sucht usw.; [Tabelle 6](#)). Dies nicht zuletzt, um der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers nachzukommen und den Betroffenen im Bedarfsfall schnelle und effiziente Hilfe zukommen zu lassen.

Die Veröffentlichung von Erfolgen und Ergebnissen stärkt die Glaubwürdigkeit und zeigt den Mitarbeitenden, dass das BGM einen positiven Unterschied macht und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet (vgl. [Kriterium 2, Beitrag zum Unternehmenserfolg](#)). Gleichzeitig dient die Darstellung der Ergebnisse als Legitimation für Investitionen in das BGM. Kommunizierte **Ziele und Ergebnisse** schaffen Orientierung und fördern die Transparenz. Nicht zuletzt kann das Engagement eines Betriebs im BGM auch im Rahmen des Employer Branding (attraktive Arbeitgebermarke) und bei der Rekrutierung genutzt werden.

Beispiele, wie sich die Bekanntheit der Ziele und Ergebnisse im Betrieb fördern lässt:

- Veröffentlichung eines BGM-Berichts mit aktuellen Gesundheitsdaten (Entwicklung der Personalkennzahlen, Befragungsergebnisse, Nutzungszahlen und Hinweise zur Erreichung der gesetzten BGM-Ziele)
- Infografiken, Präsentationen, oder Videos mit den wichtigsten BGM-Meilensteinen und erreichten Zielen
- Erfolgsgeschichten und Testimonials: Kurze Interviews oder Berichte von Mitarbeitenden, die durch gesundheitsförderliche Massnahmen ihre Arbeitssituation und Gesundheit verbessert haben
- Regelmässige Information der Führungspersonen über BGM-Fortschritte
- Erreichtes feiern (z. B. Erhalt des Labels «Friendly Work Space»)

TABELLE 6

Massnahmen zur Erhöhung der Bekanntheit und Sichtbarkeit von BGM-Vorhaben, -Angeboten und -Ergebnissen

Kommunikationsmassnahme	Beschreibung	Ziel/Wirkung
BGM-Logo und/oder Slogan	Entwicklung eines organisations-spezifischen Logos und/oder Slogans für das interne BGM	Förderung der Wiedererkennung, Zuordnung und Vertrauensbildung
Informationsmaterialien	Gestaltung von Plakaten, Flyern oder digitalen Displays an häufig frequentierten Stellen im Betrieb	Erhöhung der visuellen Präsenz von Vorhaben, Angeboten und Anlaufstellen
Interaktive Veranstaltungen	Organisation von Gesundheitstagen oder Informationsveranstaltungen	Themen erlebbar machen, Austausch fördern, interne Diskussionen anregen
Führungspersonen als BGM-Botschafter*innen oder Multiplikator*innen	Einbindung von Führungspersonen als BGM-Botschafter*innen oder Multiplikator*innen	Zielgruppengerechte Weitergabe von Informationen und Überzeugung von Vorhaben und Werbung für BGM



Die Zielgruppen werden über passende **Kommunikationskanäle** angesprochen.

Eine zielgruppenspezifische Ansprache über geeignete Kommunikationskanäle berücksichtigt die verschiedenen Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit, dass Informationen wahrgenommen und genutzt werden. Während Büroangestellte gut per E-Mail erreichbar sind, ist für Produktionsmitarbeitende ohne Laptop das Anschlagbrett oft zielführender. Die Wahl passender Kanäle beeinflusst wesentlich, wie gut Informationen ankommen und wie hoch die Beteiligung an BGM-Massnahmen ausfällt. Eine differenzierte Ansprache stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden erreicht werden – ob im Büro, in der Produktion, im Aussendienst, im Homeoffice oder bei Nachtarbeit – und sich angesprochen fühlen. Dazu gehört auch eine zielgruppennahe und inklusive Sprache sowie bei Bedarf eine mehrsprachige Aufbereitung der Inhalte.

Viele gesundheitsfördernde Aktivitäten in Organisationen werden nicht ausdrücklich unter dem Label BGM kommuniziert. So trägt beispielsweise die Personalabteilung wesentlich zum BGM bei, indem sie Gesundheitsperspektiven in bestehende HR-Strategien und -Schwerpunkte integriert – auch wenn dies nicht direkt als BGM-Massnahme bezeichnet wird. Diese Initiativen im Rahmen des BGM sichtbar zu machen (vgl. vorangehenden Aspekt), unterstützt ein ganzheitliches Verständnis von gesunder Organisationsentwicklung.

Beispiele für (zielgruppenspezifische) Kommunikationskanäle:

Mündliche Kanäle:

- Informationsveranstaltung für alle Mitarbeitenden, z. B. Townhall-Meeting (offene, unternehmensweite Versammlung vor Ort, online oder hybrid und geleitet von der Geschäftsleitung) oder Mitarbeitendenversammlung mit Zeitfenster für das Thema BGM
- Teamsitzungen/Abteilungsleitungssitzungen mit regelmässigem BGM-Traktandum
- Morgenbesprechung, Schichtbesprechung, Daily Standup
- Online-Veranstaltungen (Webinare, mit oder ohne Aufzeichnung)
- Schulungen, Kurse
- Retraiten
- Gesundheitstage, Infostände zu BGM
- Mitarbeitendengespräche mit BGM-Inhalten

Schriftliche Kanäle:

- E-Mails, E-Mail-Newsletter
- Intranet mit eigener Rubrik und News-meldungen zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung / BGM
- Blog-Beiträge
- Infoscreens/Grossbildschirm (Videos)
- Kommunikations-App
- Soziale Medien
- Anschlagbrett (Aushänge)
- Flyer, Broschüren usw.
- Hauszeitung bzw. Zeitung für Mitarbeitende
- Internet (Firmenwebsite)
- Externer Newsletter
- Lohnbrief

Umsetzung

Arbeitsgestaltung und Zusammenarbeit

Humane Arbeitsgestaltung bezeichnet die systematische Planung und Organisation von Arbeit mit dem Ziel, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit und die Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten fördern. Dazu gehören eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsumgebung, eine ressourcenorientierte Arbeitsorganisation und Aufgabengestaltung, ein gesundheitsorientierter Führungsstil, die Art und Weise der Zusammenarbeit sowie echte Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Massnahmen im Rahmen der Kriterien zur Arbeitsgestaltung und Zusammenarbeit zielen primär auf Teams oder Mitarbeitendengruppen ab.

Arbeitsumgebung

Die Arbeitsumgebung wird gesundheitsförderlich gestaltet.



7

Arbeitsgestaltung

Arbeitsorganisation und Arbeitstätigkeiten werden gesundheitsförderlich gestaltet.



8

Leadership und Zusammenarbeit

Leadership und Zusammenarbeit sind durch gesundheitsrelevante Aspekte geprägt.



9

Partizipation

Mitarbeitende beteiligen sich aktiv an der Umsetzung gesundheitsrelevanter strategischer Entscheidungen sowie an der Gestaltung der täglichen Arbeit.



10

Entwicklung und Unterstützung

Entwicklung und Unterstützung bezieht sich auf die gesundheitsförderliche Ausgestaltung von Prozessen und Angeboten einer Organisation.

Damit wird sichergestellt, dass der psychischen, physischen und sozialen Gesundheit der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag und über die gesamte Anstellungsdauer hinweg angemessene Beachtung geschenkt wird. Entsprechende Abläufe, Vorgehen und Angebote werden in der Regel übergreifend zur Verfügung gestellt, um beispielsweise den Umgang mit kranken Mitarbeitenden oder die Entwicklung von Talenten zu regeln. Die Anwendung der Kriterien zu Entwicklung und Unterstützung betrifft oft einzelne Mitarbeitende und greift persönliche Bedürfnisse und Situationen auf.

Job-Passung

Die Passung von Job-Anforderungen mit den individuellen Voraussetzungen wird kontinuierlich gefördert.



11

Kompetenzentwicklung

Die arbeits- und arbeitsmarktbezogenen Kompetenzen der Mitarbeitenden werden gefördert und weiterentwickelt.



12

Gesundheitsförderliches Verhalten

Mitarbeitende werden zu physischen, psychischen und sozialen Gesundheitsthemen sensibilisiert und zu gesundem Verhalten befähigt.



13

Früherkennung und Wiedereingliederung

Vorgehen bei der Früherkennung von Auffälligkeiten, Absenzen, Betreuung und Wiedereingliederung werden gelebt.



14

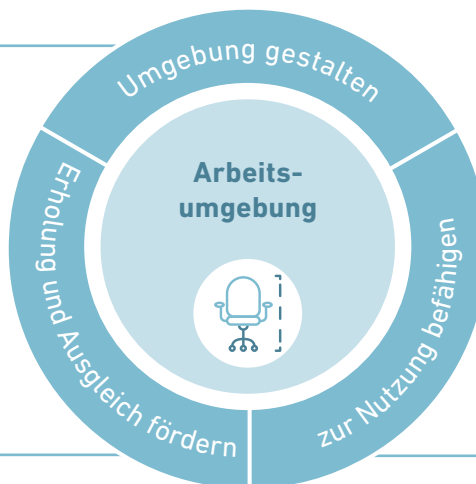
7 Arbeitsgestaltung und Zusammenarbeit Arbeitsumgebung



Die Arbeitsumgebung wird gesundheitsförderlich gestaltet.

Arbeitsplätze, Arbeitsmittel und **Umgebungsfaktoren** werden bedarfsgerecht und ergonomisch gestaltet.

Ergänzende Räumlichkeiten und Infrastruktur fördern **Erholung** und **Ausgleich**.



Die Mitarbeitenden werden befähigt, vorhandene Infrastruktur und Arbeitsmittel gesundheitsförderlich zu **nutzen**.

Die Arbeitsumgebung umfasst alle räumlichen, technischen, organisatorischen und sozialen Bedingungen, unter denen berufliche Tätigkeiten ausgeführt werden. Dies kann zum Beispiel ein Büroarbeitsplatz (persönlich oder geteilt), ein Kreativraum, das Homeoffice, eine Logistikhalle, das Auto bei Aussendienstmitarbeitenden, die Baustelle oder eine Gartenanlage im Freien sein.

Die Arbeitsumgebung umfasst den Arbeitsplatz, die Arbeitsmittel und die Umgebungsfaktoren. Zur weiteren Arbeitsumgebung gehören neben den Arbeitsräumen auch ergänzende Räumlichkeiten wie Pausen- oder Ruheräume. Die Arbeitsumgebung wirkt auf die Mitarbeitenden ein und bestimmt wesentlich, wie wohl sich jemand bei der Arbeit fühlt und wie effizient und gesundheitsförderlich Tätigkeiten ausgeführt werden können.

Jede Tätigkeit bringt spezifische physische und mentale (kognitive) Anforderungen mit sich. Diese Anforderungen sowie spezifische Bedürfnisse und Voraussetzungen der Mitarbeitenden sollen bei der Gestaltung der Arbeitsplätze, Arbeitsmittel und Umgebungsfaktoren gleichermassen berücksichtigt werden.

Entscheidend ist eine bestmögliche Passung zwischen den Anforderungen, die sich aus der Tätigkeit an sich ergeben, und den Bedürfnissen und Voraussetzungen der ausführenden Person.

Weiterführende Informationen

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO):

- [Begleitung zur Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz, 2. Kapitel](#): Besondere Anforderungen des Gesundheitsschutzes, 3. Abschnitt: Arbeitsplätze, Art. 23 Allgemeine Anforderungen (Ergonomie)
- [Ergonomie-Broschüre](#)
- [Arbeiten am Bildschirm](#)

Gesundheitsförderung Schweiz:

- [New Work Aktionsfeld Workplace](#)
- Gesundheitsförderliche Büroräume. [Bericht 4 \(2014\)](#)
- Einfluss des Büroraums und des begleitenden Veränderungsprozesses auf die psychische Gesundheit. Ergebnisse des Forschungsprojekts «Offices, Change & Health». [Faktenblatt 31](#)
- Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – [ein Leitfaden](#)

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.



Arbeitsplätze, Arbeitsmittel und **Umgebungsfaktoren** werden bedarfsgerecht und ergonomisch gestaltet.

Aus den konkreten Tätigkeiten resultieren Anforderungen an Arbeitsplätze, Arbeitsmittel sowie Umgebungsfaktoren. So sind beispielsweise die Anforderungen an die Beleuchtung (Helligkeit, Gleichmässigkeit, Blendfreiheit) bei einer feinmotorischen Tätigkeit wie der manuellen Montage von Uhren besonders hoch. Arbeitsplätze, Arbeitsmittel und Umgebungsfaktoren sollten zudem mit den spezifischen Bedürfnissen und Voraussetzungen der Nutzenden abgeglichen werden. Die Bedürfnisse der Nutzenden ergeben sich aus Körperbau und -massen sowie kognitiven Eigenschaften und Fähigkeiten. So sollte beispielsweise die Arbeitshöhe der Körpergrösse und der Art der Arbeit angepasst sein (z.B. mittels höhenverstellbarer Tische).

Anforderungen aus der Tätigkeit und der Person ergeben konkrete Implikationen für die Gestaltung der Arbeitsplätze, Arbeitsmittel und Umgebungsfaktoren (**Abbildung 6**). Typische Probleme bei ungenügender Gestaltung sind Zwangshaltungen (z.B. Arbeit über Schulterhöhe, kniend), Tätigkeiten mit den immer gleichen Bewegungen von Schultern, Armen und Händen oder das Hantieren mit Lasten. Durch die Sicherstellung einer ausreichenden, einfach zu handhabenden bzw. intuitiv zu verstehenden Bedienung von Mobiliar und Arbeitsmitteln (z.B. Sitz-/ Stehpult, Hebehilfen, Software) wird darüber hinaus ein hohes Mass an Benutzerfreundlichkeit (Usability) erreicht.

ABBILDUNG 6

Anforderungen aus der Tätigkeit und der Person und ihre Implikationen für die Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und der Umgebungsfaktoren

Tätigkeitsanforderungen	Arbeitsplatz Arbeitsmittel Umgebungsfaktoren	Bedürfnisse der Person
<p>Tätigkeitsanforderungen, z.B.:</p> <p>Kognitiv/mental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Konzentrationsanforderungen • Monotone Aufgaben • Lärm und Geräusche <p>Physisch/körperlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repetitive (kurzzyklische) Tätigkeiten (vgl. Norm EN 1005-5: kurzzyklische Tätigkeiten) • Feinmotorische Anforderungen (z.B. Sehen) • Heben und Tragen schwerer Lasten • Langes Stehen/Sitzen, weitere Zwangshaltungen • Vibrationen 	<p>Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und der Umgebungsfaktoren, z.B.:</p> <p>Arbeitsplatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensionierung, Platzverhältnisse • Arbeits- und Sitzhöhe, Mobiliar • Arbeitsflächen und Greifräume • Sehdistanzen/-winkel <p>Arbeitsmittel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Hand-)Werkzeug (z.B. Akkuschrauber, Tastatur) • Hilfsmittel (z.B. Hilfsmittel zum Heben und Tragen) • Maschine • Technik (z.B. Bildschirm, Software, Roboter, KI) <p>Umgebungsfaktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beleuchtung (vgl. Norm EN 12464-1: Licht und Beleuchtung – Beleuchtung von Arbeitsstätten/ Innenräumen) • Raumklima (z.B. Temperatur, Luftzug, Luftqualität) • Akustik (Lautstärke, Helligkeit, Störungen) 	<p>Bedürfnisse der Nutzenden, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Körpermasse (Anthropometrie, vgl. Norm EN 33402-1: Ergonomie – Körpermasse des Menschen) • Physiologische Voraussetzungen (z.B. Alter, Geschlecht, Trainingszustand) • Biomechanik (z.B. Körperhaltung, Bewegungsabläufe, Kraftaufwand) • Ausbildung und Erfahrung • Kognitive Fähigkeiten und Eigenschaften • Psychische Voraussetzungen • Besondere Bedürfnisse: Menschen mit körperlichen Einschränkungen, Lernende, Schwangere usw.



Die Mitarbeitenden werden befähigt, vorhandene Infrastruktur und Arbeitsmittel gesundheitsförderlich zu **nutzen**.

Selbst die besten Arbeitsplätze entfalten ihre positive Wirkung auf die Gesundheit nur dann, wenn sie richtig genutzt werden. Die Befähigung der Mitarbeitenden zum gesundheitsgerechten Umgang mit der vorhandenen Infrastruktur und den Arbeitsmitteln (Handling) sowie der Erwerb von Kompetenzen zum gesundheitsförderlichen Verhalten am Arbeitsplatz sind daher von zentraler Bedeutung (vgl. [Kriterium 12, Kompetenzentwicklung](#)). Damit lassen sich gesundheitliche Probleme wie Verspannungen, Abnutzungserscheinungen bis hin zu chronischen Beschwerden vermeiden, die durch langfristige Fehlhaltungen, einseitige Be- oder Überlastungen, unergonomisches Heben und Tragen von Lasten oder mangelhaft eingestellte bzw. eingesetzte Arbeits- und Hilfsmittel entstehen.

Folgende Massnahmen können im Arbeitsalltag helfen, gesundheitsförderliche Handhabungen und Verhaltensweisen bei Mitarbeitenden zu fördern:

- Befähigungs- und Sensibilisierungsformate:
 - Befähigung im Rahmen einer Schulung oder eines Workshops (z. B. Schulung zu Gesundheitsschutz, Sicherheitstage)
 - Sensibilisierung im Rahmen eines «Lunch and Learn» oder einer Brownbag-Session
 - Vertiefung des Themas im Rahmen eines Webinars/E-Learnings
 - Einführung in die richtige Nutzung des bereitgestellten Mobiliars und der Arbeitsmittel (inkl. Software) anlässlich des Einführungstags für neue Mitarbeitende oder bei Neuschaffungen
- Angebot von Informationen zum Thema Ergonomie:
 - Bereitstellung von Informationen in Form von Ergonomie-Tipps, Ergonomie-Checklisten, kurzen Videos
 - Verlinkung zu Websites zu den Themen Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Ergonomie:
 - Büroarbeitsplatz, z. B. [EKAS-Box](#)
 - Industrielle oder gewerbliche Arbeitsplätze, z. B. Suva, [«Körperliche Belastung und Ergonomie»](#)
- Ernennung einer oder eines internen Ergonomie-Beauftragten (z. B. als Zusatzaufgabe für Sicherheitsbeauftragte*n oder Facility Manager*in, mit Befähigung für die Rolle, z. B. im Rahmen einer Ausbildung oder eines Train-the-Trainer-Kurses):
 - als Ansprechperson für ergonomische Fragen,
 - für Arbeitsplatzbegehungen bzw. Erstberatungen für die Mitarbeitenden.



Ergänzende Räumlichkeiten und Infrastruktur fördern **Erholung** und **Ausgleich**.

Neben Büro-, Produktions- oder Aussenarbeitsplätzen, die primär der eigentlichen Tätigkeitsausführung dienen, stehen den Mitarbeitenden in Organisationen ergänzende Räume und Infrastrukturen zur Verfügung, die anderen Zwecken wie beispielsweise der informellen Kommunikation (Pausenräume, Ess-/Loungebereiche) oder der Erholung (Ruheräume) dienen.

Ihre Gestaltung orientiert sich an den gleichen Aspekten wie jene der Arbeitsplätze, der Arbeitsmittel und der Umgebungsfaktoren (vgl. vorangehende Aspekte). Hervorzuheben sind insbesondere folgende Ausgestaltungsaspekte, welche die Gesundheitsperspektive miteinbeziehen:

- Möblierung: z. B. multifunktionale Sitz- und Stehtisch-Möglichkeiten in Pausenräumen und Loungebereichen, Entspannungssitze/ Massagesessel in Ruhezonen
- Erscheinung: z. B. durchdachte Farb-, Beleuchtungs- und Pflanzenkonzepte
- Licht: z. B. Räume mit Tageslicht und natürlichem Ausblick
- Lärm: z. B. schallabsorbierende Elemente (Akustiklösungen) oder räumliche Unterteilungen zwecks Reduzierung der Lärmbelastung in Sozialräumen
- Technik: z. B. WLAN, Ladestationen in Pausenräumen

Um die Nutzung ergänzender Räumlichkeiten zu fördern, sollten die Räume zentral gelegen, leicht zugänglich und ansprechend und gemütlich ausgestaltet sein. Entsprechende Annehmlichkeiten erhöhen zudem deren Attraktivität (Pausenraum z. B. mit Kaffeeautomat, Kochgelegenheit, Mikrowelle, Verpflegungsautomat, Kühlschrank, Unterhaltungselemente wie Tischtennis oder Tischfussball).

Eine Unternehmenskultur, die Pausen und informellen Austausch aktiv fördert, motiviert zusätzlich zur Nutzung der Räumlichkeiten.



Arbeitsorganisation und Arbeitstätigkeiten werden gesundheitsförderlich gestaltet.

Bei der **Gestaltung und Organisation der Arbeit** werden Faktoren zur Förderung von Gesundheit und Motivation berücksichtigt.

Risiken der Arbeitsorganisation und der Arbeitstätigkeiten werden **proaktiv** angegangen.



Die Anstellungs- und Arbeitsbedingungen unterstützen die **Vereinbarkeit** von Berufs- und Privatleben.

Einer Arbeit nachgehen zu können, wirkt sich grundsätzlich gesundheitsförderlich aus: Sie bietet finanzielle Sicherheit und Tagesstruktur, stärkt das Gefühl sozialer Zugehörigkeit, vermittelt Identität, eröffnet Lernchancen und kann Sinn stiften. Entscheidend ist jedoch, dass Arbeitsaufgaben und -organisation an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausgerichtet sowie gesundheits- und persönlichkeitsförderlich gestaltet sind. Dazu zählt auch die Möglichkeit, Berufs- und Privatleben optimal vereinbaren zu können. So lassen sich Motivation und Wohlbefinden nachhaltig stärken, Risiken der Arbeitsorganisation und der Arbeitstätigkeiten proaktiv angehen und gleichzeitig quantitative wie qualitative Über- und Unterforderung vermeiden.

Weiterführende Informationen

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO):

- [Wegleitung zur Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz](#) (Artikel 2, Anhang: Grundsatz)
- [Erschöpfung frühzeitig erkennen – Burnout vorbeugen](#)
- [KMU-Handbuch «Beruf und Familie»](#)

Fachstelle UND

Gesundheitsförderung Schweiz:

- [Hybride Arbeitsmodelle – Was muss bei der Einführung beachtet werden?](#)
- [HR-Toolbox Flexible Arbeitszeitmodelle](#)

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.



Bei der **Gestaltung und Organisation der Arbeit** werden Faktoren zur Förderung von Gesundheit und Motivation berücksichtigt.

Ein grosser Teil der Arbeitszeit wird mit der eigentlichen Arbeitsaufgabe verbracht. Der gesundheitsförderlichen Gestaltung und Organisation der damit verbundenen Tätigkeiten kommt somit eine wichtige Bedeutung zu. So kann es beispielsweise motivierend und gesundheitsrelevant sein, die eigene Arbeit mitgestalten zu können, abwechslungsreichen Tätigkeiten nachzugehen oder eine Aufgabe von Anfang bis Ende mitverfolgen und relativ autonom erledigen zu können.

Die konkreten Ansatzpunkte im Bereich der Tätigkeitsgestaltung verändern die Art und Weise, wie die Arbeitsaufgabe erfüllt wird. Die verschiedenen Merk-

male zur Gestaltung und Organisation sind je nach Betrieb unterschiedlich relevant. Deren Umsetzung sollte allerdings geprüft und nach Möglichkeit berücksichtigt werden.

Eine nicht abschliessende Auflistung wesentlicher persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Gestaltungsmerkmale² und eine Auswahl an Möglichkeiten, diese im Arbeitsalltag sicherzustellen, finden sich in [Tabelle 7](#).

Weitere zentrale Gestaltungsmerkmale betreffen die soziale Interaktion sowie Lern- und Entwicklungschancen bei der Aufgabenerfüllung. Soziale Interaktions- und Zusammenarbeitserfordernisse und die

TABELLE 7

Gestaltungsmerkmale und Möglichkeiten der Umsetzung im Alltag

Gestaltungsmerkmale	Umsetzungsbeispiele zur Förderung von Gesundheit und Motivation
Ganzheitlichkeit (Planen, Ausführen, Kontrollieren der Arbeit, Resultatrückmeldung)	Aufgabe nicht isoliert betrachten, sondern in einen Gesamtzusammenhang stellen; wenn möglich von A bis Z ausführen; z.B. ein Projekt oder einen Prozess von Anfang bis Ende betreuen, ganzheitliche Betreuung von Patient*innen
Anforderungsvielfalt (unterschiedliche Anforderungen an Qualifikationen und Funktionen zur Vermeidung von Monotonie)	<ul style="list-style-type: none"> • Job-Rotation (systematischer Arbeitsplatzwechsel): Arbeit an verschiedenen Arbeitsplätzen, bis zum Rundum-Wechsel aller Arbeitskräfte in allen Arbeitsbereichen • Job Enlargement (Aufgabenerweiterung): Übernahme mehrerer Aufgaben, die in der Ausführung ähnlich sind («more of the same») • Job Enrichment (Aufgabenbereicherung): Erweiterung der bisherigen Tätigkeit um Arbeitsumfänge auf höherem Anforderungsniveau
Autonomie und Handlungsspielraum (hierarchisch vollständige Aufgaben mit Dispositions-, Partizipations- und Entscheidungsmöglichkeiten)	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige Einteilung der Arbeit: Möglichkeit für die Mitarbeitenden, selbst zu wählen, wann sie was tun, um die gesteckten Ziele zu erreichen, und wie sie das tun (Methoden-Autonomie) • Job Crafting: Aktives und individuelles Gestalten der eigenen Arbeit aus innerer Motivation heraus
Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit (Zeitpuffer für Vorgabezeiten, zeitliche Freiräume)	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsaufgaben in Bezug auf Zeit und Arbeitsrhythmus flexibel gestalten können • Möglichkeit und Einhalten regelmässiger Kurzpausen, autonome Pausengestaltung • Pufferzeiten für unerwartete Aufgaben
Sinnhaftigkeit (Bedeutsamkeit und erlebter Sinn der Aufgabe)	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation des individuellen Beitrags zum Gesamterfolg und Sichtbarmachung der Ergebnisse / des Nutzens • Wertschätzung und Rückmeldung zu Bedeutsamkeit und Auswirkungen der eigenen Arbeit • Aufgaben so gestalten, dass sie zu den individuellen Stärken und Werten der Person passen (vgl. Kriterium 11, Job-Passung)

² In Anlehnung an Ulich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*.

damit verbundene erlebte Unterstützung werden im **Kriterium 9, Leadership und Zusammenarbeit** beschrieben. Die Aneignung neuer Kompetenzen und Entwicklungschancen, welche sich durch die Tätigkeit ergeben, sind Thema im **Kriterium 12, Kompetenzentwicklung**.

Die Mitarbeitenden sollen zur Nutzung der Gestaltungsspielräume (z. B. Nutzung der Möglichkeiten von

zeitlich und örtlich flexiblem Arbeiten, Gestalten der eigenen Tätigkeit) motiviert und wenn nötig bei der Umsetzung unterstützt werden, zum Beispiel durch Führungspersonen. Auch gezielte Schulungen können nützlich sein. Bei der Umsetzung benötigen die Mitarbeitenden gegebenenfalls zu Beginn zusätzliche Zeit.



Die Anstellungs- und Arbeitsbedingungen unterstützen die **Vereinbarkeit** von Berufs- und Privatleben.

Individuelle Prioritäten und Aufgaben in den verschiedenen Lebensbereichen verändern sich je nach Lebenssituation und über die Lebensspanne hinweg. So muss die gesunde Balance zwischen Berufs- und Privatleben stetig neu gefunden und die Arbeitssituation an aktuelle Anforderungen angepasst werden. Betriebe können die Vereinbarkeit durch konkrete Massnahmen bei den Anstellungs- und Arbeitsbedingungen fördern. Sie können ihre Mitarbeitenden

dabei unterstützen, die verschiedenen Lebensbereiche vereinbar zu gestalten. Grundlegend für den Erfolg von Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit sind eine entsprechende Unternehmenskultur und ein engagiertes Bekenntnis für eine gesunde Balance der Lebensbereiche.

Die konkrete Umsetzung sieht je nach Betrieb, Art der Dienstleistung und Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich aus.

Möglichkeiten zur Förderung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (Auswahl):

- Arbeitszeitmodelle und Arbeitsort
 - Flexible Arbeitszeitmodelle: Teilzeitarbeit, Ausschreibung aller Stellen als mögliche Teilzeitstellen (80–100%), Gleitzeitmodelle, Jahresarbeitszeit
 - Schichtsysteme/-arbeitszeiten, die eine bestmögliche Vereinbarkeit unterstützen, z. B. Option auf einen fixen freien Wochentag
 - Langfristige Einsatzplanung
 - Autonomie (zeitlich und örtlich)
 - Ermöglichung von Selbstabsprachen im Team
 - Flexibler Arbeitsort (Homeoffice, mobiles Office)
 - Möglichkeit von unbezahlten Urlauben und Sabbaticals
- Betreuungsangebote
 - Betreuungsleistungen (betriebseigene oder vergünstigte Betreuungsplätze, z. B. in Kindertagesstätten)
 - Unterstützung bei der Care-Arbeit (Vermittlung von Anlaufstellen bzw. Beratungsservice, grosszügige Urlaubstage für Pflege von gesundheitlich beeinträchtigten Angehörigen usw.)
- Karriereförderung für verschiedene Geschlechter und Lebensmodelle
 - Flexible Pensionierungsmodelle
 - Bogenkarrieren (Abbau von Verantwortung und Reduktion von Belastungen ab gewissem Alter)
 - Job-Sharing (Arbeitsplatzteilung), Top-Sharing (geteilte Führung)
 - Familienurlaube und Wiedereinstieg nach Familienurlaub
 - Berücksichtigung familiärer und lebensphasenspezifischer Belange bei der Weiterbildung, z. B. Weiterbildungen in Teilzeit oder mit verlängerter Laufzeit
 - Diversity Management (zielgruppengerechte Weiterbildungsformate und bewusste Förderung von Minderheiten bei der beruflichen Weiterentwicklung, z. B. auch durch Mentoring-Programme)
- Familienfreundliche Unternehmenskultur
 - Bekenntnis zur Vereinbarkeit, Verankerung des Commitments für eine familienfreundliche Organisation
 - Familienfreundliche Personalpolitik, die es erlaubt, Erwerbs- und Familienarbeit bestmöglich miteinander zu vereinbaren
 - Bekanntmachung von gelungenen Vereinbarkeitsmodellen



Risiken der Arbeitsorganisation und der Arbeitstätigkeiten werden **proaktiv** angegangen.

Die Arbeitssituation mit ihren unterschiedlichen Tätigkeiten (z. B. repetitive Bewegungen) oder Gestaltungsformen (z.B. Nachtarbeit) birgt spezifische Risiken für die Gesundheit. Negative Auswirkungen einer ungünstigen Arbeitsgestaltung, einer belastenden Tätigkeit oder eines konflikthafter sozialen Umfelds können sowohl körperliche (z.B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Rückenschmerzen oder Schlafprobleme) wie auch psychische Beschwerden (z.B. emotionale Erschöpfung, Burnout) verursachen und die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft verringern. Die arbeitsbedingte Beanspruchung der verschiedenen Tätigkeiten muss bekannt sein und aufmerksam beobachtet werden, um deren Gefährdungspotenzial und mögliche negative Auswirkungen mit konkreten Massnahmen präventiv anzugehen. Die potenziellen Risiken lassen sich in psychosoziale, physische und organisatorische Risiken unterteilen mit unterschiedlichen Ursachen:

- Psychosoziale Risiken, z. B.
 - Überbeanspruchung (z. B. Überstunden, hoher Leistungsdruck, Stress, interessierte Selbstgefährdung, quantitative oder qualitative Überforderung)
 - Unterforderung (z. B. Monotonie, wenig fordernde Aufgaben)
 - Verletzungen der persönlichen Integrität (z. B. Mobbing, sexuelle Belästigung)
 - Mangelnde Anerkennung und Unterstützung (z. B. Umgang mit schwierigen Kunden)
- Physische Risiken, z. B.
 - Einseitige körperliche Beanspruchung, z. B. durch repetitive Bewegungen, verdrehte Körperhaltung, Heben schwerer Lasten, langes Stehen (vgl. [Kriterium 7, Arbeitsumgebung](#))
 - Umgebungsfaktoren wie z. B. extreme Temperaturen, Lärm (vgl. [Kriterium 7, Arbeitsumgebung](#))
 - Exposition (Schadstoffe, Kontakt mit Krankheitserregern)
- Organisatorische Risiken, z. B.
 - Nachtarbeit, Schichtarbeit, fehlende Erholungsmöglichkeiten
 - Reisetätigkeit (z. B. lange oder häufige Dienstreisen)
 - Change/Digitalisierung (z. B. Anpassung an neue Technologien oder Arbeitsprozesse)

Möglichkeiten und Massnahmen zur Prävention negativer Auswirkungen psychosozialer oder organisatorischer Risiken bei der Gestaltung von Arbeit und Tätigkeiten:

- Götti-System für neue Mitarbeitende zur Unterstützung während der intensiven Einarbeitungszeit
- Zurverfügungstellen von Daten bezüglich Arbeitszeit, Gleitzeit, Überstunden und Absenzen, um frühzeitig auf Auffälligkeiten reagieren zu können (vgl. [Kriterium 14, Früherkennung und Wiedereingliederung](#))
- Job-Sharing-Möglichkeiten, Co-Leitungen und Festlegung von Stellvertretungen, um Verantwortung und Aufgaben auf mehrere Schultern zu verteilen und Abschalten während freien Zeiten zu fördern
- Implementierung von Job-Rotation (systematischer Arbeitsplatzwechsel), Job Enlargement (Aufgabenerweiterung) oder Job Enrichment (Aufgabenbereicherung) zur Reduktion einseitiger Beanspruchung
- Einschränkung der ständigen Verfügbarkeit durch klare Regeln und Klärung gegenseitiger Erwartungen an die Erreichbarkeit, Gewährung von Erholungsphasen, z. B. Einführung von Blockzeiten für konzentriertes Arbeiten
- Berücksichtigung gesundheitsrelevanter Aspekte in allen Phasen von Digitalisierungsprojekten (Konzeption, Initiierung, Umsetzung), um Unsicherheit und Überforderung entgegenzuwirken



Leadership und Zusammenarbeit sind durch gesundheitsrelevante Aspekte geprägt.

Personen mit **Führungsaufgaben** handeln **gesundheitsorientiert**.

Die Mitarbeitenden engagieren sich für ein **positives Arbeitsklima**.



Die Faktoren einer **guten Zusammenarbeit** werden im Arbeitsalltag aktiv gefördert.

Das Verhalten von Personen mit Führungsaufgaben hat einen relevanten Einfluss auf die (psychische) Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden und sollte ein wichtiger Fokus im BGM sein. Mitarbeitende, die ihre Führungsperson positiv einschätzen, sind zufriedener, weniger erschöpft, arbeiten effektiver und berichten von weniger psychosomatischen Beschwerden. Führung ist je nach Organisationsform unterschiedlich gestaltet. Insbesondere in agilen Settings oder Organisationen mit dezentralen Entscheidungsstrukturen werden klassische Führungsaufgaben unterschiedlichen Rollen zugeordnet.

Im vorliegenden Kriterium werden mit Führungspersonen alle Personen mit Leadership-Aufgaben gemeint, unabhängig von der Organisationsform.

Teamarbeit ist eine effektive Arbeitsform, um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden, Belastungen zu bewältigen und gesund zu bleiben. Das wahrgenommene soziale Klima ist zudem entscheidend bei der individuellen Bewertung der Attraktivität einer Arbeitsstelle. Das Team, die Zusammenarbeit und die Arbeitsatmosphäre zählen somit zu den wichtigsten Treibern für Gesundheit und Arbeitgeberattraktivität.

Leadership und Zusammenarbeit sind daher zentrale Hebel im BGM. Sie sind aktiv zu entwickeln. Orientierung bieten dabei die menschlichen Grundbedürfnisse

se nach Zugehörigkeit, Autonomie und Kompetenzerleben. Diese sollten daher im Umgang mit und unter Mitarbeitenden eine wegweisende Rolle spielen. Werden Grundbedürfnisse vernachlässigt oder verletzt, können Kränkungen, Demotivation und Unzufriedenheit die Folge sein. Sind Leadership und Zusammenarbeit bedürfnisorientiert, steigt die Arbeitszufriedenheit und sinkt das Risiko von Burnout und allgemein psychosomatischen Beschwerden. Ein Erfolgsfaktor ist die Befähigung aller Beteiligten zur rollen- und funktionsgerechten Übernahme von Verantwortung und Aufgaben. Durch die Förderung einer offenen Gesprächs- und Fehlerkultur erfahren die Mitarbeitenden psychologische Sicherheit, das heisst, sie können sich offen, frei und ohne Angst vor negativen Konsequenzen äussern. Dies wiederum führt zu einer besseren Zusammenarbeit.

Weiterführende Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz:

- [Bericht 7](#), BGM Grundlagen und Trends, Kapitel 5.3 Führung / Unternehmenskultur und Gesundheit
- [Leadership-Kit](#)
- [Roadmap zur gesunden Führung](#) (HR-Toolbox)
- [Führungsscheck der HR-Toolbox](#)
- [New Work Aktionsfeld Leadership](#)

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.



Personen mit **Führungsaufgaben** handeln **gesundheitsorientiert**.

Das Führungsverhalten hat einen grossen Einfluss darauf, wie unterstützt sich Mitarbeitende fühlen, wie sie das Arbeitsklima empfinden und wie sie die Zusammenarbeit erleben. Es spielt damit eine entscheidende Rolle, wenn es um den Erhalt und die Förderung der Gesundheit geht. Organisationen ohne hierarchische Führungsstruktur sind gut beraten, die Übernahme von entsprechenden Aufgaben (z. B. das Ansprechen von Frühanzeichen bei Belastungen) und die Verantwortung für Gesundheit und Motivation zu klären.

Führungsverhalten, das die menschlichen Grundbedürfnisse Zugehörigkeit, Autonomie und Kompetenzerleben (s. oben) gezielt anspricht und fördert, steigert nachweislich Motivation, Wohlbefinden und Leistung der Mitarbeitenden.

Gesundheitsorientiertes Handeln von Personen mit Führungsaufgaben kann in unterschiedlichen Bereichen erfolgen. So können die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden durch **direkte** als auch **indirekte** Einflussfaktoren beeinflusst werden. Beide Ansätze (direkte und indirekte) sollen von den Personen mit Führungsaufgaben kombiniert genutzt werden, um eine langfristige Gesundheitskultur zu etablieren.

Der **direkte** Einfluss bezieht sich auf das unmittelbare Verhalten und die Interaktion zwischen Personen mit Führungsaufgaben und ihren Mitarbeitenden. Er kann über verschiedene gesundheitsorientierte Handlungen gelebt werden.

Wichtige Parameter gesundheitsorientierter Führung – direkter Einfluss:

- Anerkennung, Wertschätzung, Feedback – Wertschätzung als zentrale Ressource sehen, in Form von Wertschätzung der Person, Anerkennung für die Leistung und Feedback zu Arbeitsergebnissen und Sozialverhalten
- Interesse, Aufmerksamkeit, Kontakt – Mitarbeitende in ihrer Gesamtheit wahrnehmen, Veränderungen bemerken und im regelmässigen Kontakt stehen
- Transparenz, Offenheit, Orientierung – transparent informieren, Orientierung und Sinn vermitteln, auch bei Unsicherheit
- Individualisierung, Fairness – Vielfalt und Individualität so weit als möglich berücksichtigen, stärkenorientiert führen
- Einbezug, Partizipation – Mitarbeitende bei der Gestaltung der täglichen Arbeit und der Zielsetzung einbeziehen (vgl. [Kriterium 10, Partizipation](#))
- Gesprächsführung, Kommunikation, Austausch – Anteilnahme und vertrauensfördernde Kommunikation
- Früherkennung und Umgang mit Auffälligkeiten – Merken und ansprechen, wenn es jemandem nicht gut geht (vgl. [Kriterium 14, Früherkennung und Wiedereingliederung](#))
- Vorbildrolle, Selbstfürsorge, Führung der eigenen Person – der eigenen Gesundheit einen hohen Stellenwert beimessen (Self-Care) und als positives Beispiel/Vorbild gesundheitsförderliches Verhalten zeigen

Die **indirekten** Einflussfaktoren betreffen die aktive Gestaltung des Arbeitsumfelds und der Arbeitsorganisation. Konkrete Hinweise dazu finden sich in den entsprechenden Umsetzungskriterien (z. B. Kriterien 7–11) wieder.

Um das Potenzial einer gesundheitsorientierten Führung zu nutzen, sollten Organisationen gezielte Massnahmen unternehmen, um das angestrebte Führungsverhalten (direkte und indirekte Einflussfaktoren) in den Alltag zu bringen und damit eine gesundheitsorientierte Kultur zu schaffen. Dafür müssen die Führungspersonen einerseits mit der Aufgabe gesundheitsorientierter Führung betraut, andererseits aber auch dazu befähigt sein.

Möglichkeiten, das gesundheitsorientierte Verhalten von Personen mit Führungsaufgaben zu fördern:

- Verankerung der Erwartungen ans Verhalten von Personen mit Führungsaufgaben und entsprechender Aufgaben in Führungsgrundsätzen (oder Ähnlichem) und entsprechende Beurteilung der Umsetzung (vgl. [Kriterium 1, Werte](#))
- Berücksichtigung dieser Führungskompetenzen und -erwartungen im Rekrutierungs- sowie im Beförderungsprozess von Führungspersonen
- Befähigung der Führungspersonen (z. B. in Schulungen und Trainings; vgl. [Kriterium 12, Kompetenzentwicklung](#)) zu sozial- und gesundheitsorientierten Führungskompetenzen (Staff-Care) und im Umgang mit vulnerablen Gruppen
- Coachings und Mentoringprogramme
- Gesundheitsorientierte Führung als Traktandum in Kader-/Führungssitzungen oder ähnlichen Gefässen (z. B. Kaderveranstaltungen)
- Unterstützung von Personen mit Führungsaufgaben im Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden, mit Ungewissheit/Unvorhersehbarkeit oder Konflikten
- Förderung und Stärkung der psychischen Gesundheit von Führungspersonen und Befähigung zu Förderung der eigenen Gesundheit (Self-Care)



Die Faktoren einer **guten Zusammenarbeit** werden im Arbeitsalltag aktiv gefördert.

Im Alltag wird die Zusammenarbeit mit den engsten Kolleg*innen am deutlichsten spürbar. Teams, die gut zusammenarbeiten, bewältigen Drucksituationen bei der Arbeit besser und bleiben eher gesund. Eine offene Gesprächs- und Fehlerkultur bildet die Grundlage für psychologische Sicherheit, welche ihrerseits zu besserer Leistung, guter Zusammenarbeit und mehr Wohlbefinden führt. Psychologische Sicherheit bedeutet, darauf zu vertrauen, dass man Unsicherheiten offen kommunizieren, Meinungen äussern und Fehler zugeben kann, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Unterschiedliche Perspektiven werden geschätzt, Feedback wird geäussert und der Austausch ist respektvoll. Eine offene, transparente Kommunikation und das Vertrauen, dass kritische Punkte angesprochen werden dürfen, beugen zudem belastenden Konflikten vor.

Die Qualität der Zusammenarbeit hängt von verschiedenen Faktoren ab (Tabelle 8), die sich in drei Kategorien (Teamnormen, Beziehungen, gemeinsame Ziele) gruppieren lassen. Je nach Betrieb, Arbeitsbereich und Zusammensetzung eines Teams sind die Faktoren unterschiedlich gewichtet. Die Entwicklung der jeweils wichtigen Faktoren sollte bewusst und aktiv angegangen werden. Eine gute Zusammenarbeit kann durch bestimmte Strategien, welche besonders gesundheitsförderlich sind, effektiv unterstützt werden³.

Neben der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams, eines Projektteams oder einer Organisationseinheit spielen auch die team- und funktionsübergreifende, interdisziplinäre Kooperation und die Interaktion zwischen allfälligen Hierarchiestufen eine wichtige Rolle.

Tipps und Tools zur Teamentwicklung sind in der [HR-Toolbox](#) und im [Leadership-Kit](#) von Gesundheitsförderung Schweiz zu finden.

³ Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S. & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10 (3-4), 169–200.

TABELLE 8

Relevante Faktoren guter Zusammenarbeit und Beispiele von Möglichkeiten, die gute Zusammenarbeit und das Arbeitsklima zu fördern (Auswahl)

	Team-Normen / Regeln der täglichen Zusammenarbeit	Beziehungen	Gemeinsame Ziele
Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächskultur, Meetingkultur (z. B. alle zu Wort kommen lassen, ausreden lassen) • Rollenklarheit, klare Rollenverteilung • Klarheit über die Art der Entscheidungsfindung, Entscheidungsprozesse (z. B. Konsens/Konsent) • Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, Transparenz • Verantwortungsübernahme (sich dem Team verpflichtet fühlen) • Klare Kommunikation (inkl. Klarheit bezüglich Kommunikationskanälen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitige Unterstützung • Guter Umgang mit Meinungsverschiedenheiten, Spannungen und Konflikten • Konstruktives Feedback • Wir-Gefühl • Vertrauen, Offenheit (psychologische Sicherheit) • Wertschätzung, Respekt, Toleranz • Umgang mit Unterschieden (Diversität, Generationen, Inklusion) • Fairness, Gleichbehandlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit über Purpose, gemeinsame Ziele • Klare Schwerpunkte und Prioritäten • Vision, Mission • Zielkatalog
Möglichkeiten zur Förderung von Arbeitsklima und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige Meetings • Teamkodex, Teamcharta, gemeinsame Spielregeln festlegen • Gegenseitige Erwartungen klären • Regelmässige Team-Retrospektiven zur Reflexion der Zusammenarbeit, des Vertrauens und des Umgangs mit Unsicherheiten • Feedbackregeln • Regeln für Entscheidungsfindung • Verhaltensregeln • Aktives Angehen von Verstössen gegen Vereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefässe und Zeit für Begegnungen auf Augenhöhe, gemeinsame Pausenkultur • Regelmässige Teammeetings • Team-/Firmenanlässe mit entsprechenden Budgets (Zeit, Geld) • Gemeinsame Zeiten vor Ort, Präsenztage • Verantwortliche Person/Gruppe für die Organisation von Events • (Interdisziplinäre) Projektarbeit in unterschiedlichen Konstellationen • Seitenwechsel, Schnuppern in anderen Abteilungen • Trainings zu sozialen Kompetenzen, z. B. Kommunikationsfähigkeiten (vgl. Kriterium 12, Kompetenzentwicklung) • Check-ins zum Befinden (z. B. Stimmungsbarometer) zu Beginn von Sitzungen • Infrastruktur für Pausen/Zusammensitzen oder gemeinsame Pausenaktivitäten (z. B. Tischfussball) • Massnahmen aus dem Bereich Diversität/Inklusion und Generationenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision Board • Workshops zur Zieldefinition • Regelmässige Updates, Ziele-Tracking • Erfolge und Meilensteine feiern • Kollaborations-Tools nutzen (Kanban-Board usw.) • Regelmässiges gemeinsames Priorisieren

Teamstandortbestimmung, Teamentwicklung, Teamreflexionsworkshops (Retrospektiven)



Die Mitarbeitenden engagieren sich für ein **positives Arbeitsklima**.

Ein positives Arbeitsklima ist das Ergebnis eines breiten und kontinuierlichen Engagements und kann nie allein top-down oder von einer Stabsstelle erreicht werden. Deshalb ist es zentral, dass alle Beteiligten dazu motiviert werden, sich für eine gute Zusammenarbeit und ein angenehmes Miteinander zu engagieren. Führungspersonen und Mitarbeitende sollen zum Stellenwert und Nutzen eines positiven Arbeitsklimas sensibilisiert und dazu befähigt werden, einen Beitrag zu leisten.

Das Engagement für ein positives Arbeitsklima kann beispielsweise mithilfe folgender Möglichkeiten gefördert werden:

- Integration von Punkten zur Zusammenarbeit / zum Beitrag ans Teamklima in die Leistungsbeurteilung (z. B. Besprechung des individuellen Beitrags im Rahmen eines Mitarbeitenden- oder Jahresgesprächs)
- Verankerung des Stellenwerts eines guten Arbeitsklimas / einer guten Zusammenarbeit in den Werten (vgl. [Kriterium 1, Werte](#))
- Erwartetes Engagement für eine gute Zusammenarbeit und ein positives Arbeitsklima in Führungs- oder Verhaltensgrundsätzen verankern
- Möglichkeiten, das Engagement spontan zu honorieren (z. B. Spontanprämien für ausserordentliche Leistungen / Beiträge ans Teamklima)
- Sensibilisierung zum Stellenwert der relevanten Faktoren guter Zusammenarbeit und zum Mehrwert eines positiven Arbeitsklimas
- Befähigung zu sozialen Kompetenzen (vgl. [Kriterium 12, Kompetenzentwicklung](#))
- Nutzen von (Team-/Projekt-)Sitzungen zur Reflexion und Optimierung der Zusammenarbeit

Doch trotz aller präventiven Bemühungen um ein gutes Einvernehmen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, sind Missverständnisse, Ungereimtheiten und Spannungen unvermeidbar und normal. Ein gezieltes Konfliktmanagement, welches neben der Prävention auch den konstruktiven Umgang mit Spannungen umfasst, ist deshalb wichtig. Befähigung, konkrete Hilfsmittel und entsprechende Anlaufstellen helfen, frühzeitig zu reagieren und sich in die Lösung von Konflikten klärend einzubringen.

Aspekte eines Konfliktmanagements (Auswahl):

- Förderung einer offenen Gesprächs- und Fehlerkultur (s. oben)
- Klare Regelung der Aufgaben(bereiche), z. B. in Pflichtenheften
- Befähigung der Belegschaft bezüglich Prävention, Früherkennung und Bewältigung von Konflikten oder Mobbing (vgl. [Kriterium 12, Kompetenzentwicklung](#))
- Schulung und interne Bekanntmachung von Vermittlungspersonen zur niederschweligen Unterstützung bei Konflikten (z. B. Konfliktlotsen, interne Mediator*innen)
- Anlaufstellen (HR-Beratende, interne oder externe Vertrauensstellen, Coachingangebote, Mediator*innen, Ombudsstellen usw.)
- Grundsatzerklärung mit Commitment zum Schutz der persönlichen Integrität (sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierungen) der Arbeitnehmenden und zur Null-Toleranz entsprechender Angriffe
- Schriftliche Weisung und Information der Mitarbeitenden zu Massnahmen und Regeln zur Konfliktprävention. Eine [Vorlage des SECO](#) steht in der HR-Toolbox zur Verfügung

Konkrete Tools zur Prävention und Konfliktbewältigung, inklusive eines Gesprächsleitfadens zur Vermittlung bei Konflikten, finden sich in der [HR-Toolbox](#) von Gesundheitsförderung Schweiz.

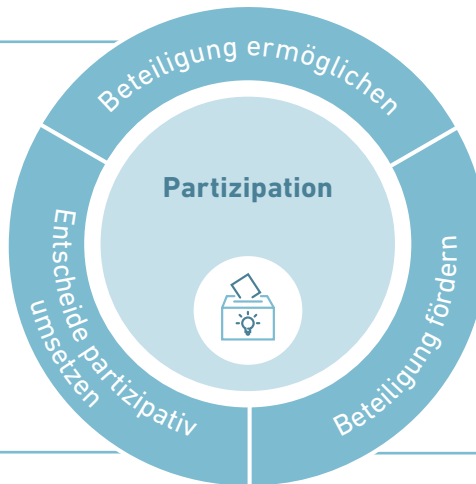


Mitarbeitende beteiligen sich aktiv an der Umsetzung gesundheitsrelevanter strategischer Entscheidungen sowie an der Gestaltung der täglichen Arbeit.

Beteiligungsmöglichkeiten

werden durch **Vorgehensweisen, Gefässe** und **Hilfsmittel** sichergestellt.

Betroffene Personengruppen werden bei der **Umsetzung gesundheitsrelevanter strategischer Entscheidungen** aktiv einbezogen.



Die **Beteiligung** wird unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven aktiv gefördert.

Partizipation im Sinne von Teilhabe und Mitbestimmung gehört seit den Anfängen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu deren konzeptionellen Grundpfeilern. Partizipation bedeutet, den Mitarbeitenden eine Stimme zu geben, ihre Perspektiven zu berücksichtigen und sie in Entscheidungsprozesse und in die Entwicklung von Lösungen einzubeziehen. Dank Partizipation werden Betroffene als Expert*innen für ihre Anliegen und Lösungen betrachtet und zu Beteiligten gemacht.

Direkte Partizipation steht in engem Zusammenhang mit einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit, der erlebten Anerkennung, des Engagements, der Inno-

vation und des Commitments sowie der Reduktion von Kündigungsgedanken. Selbstwirksamkeit und das Gefühl von Autonomie werden positiv beeinflusst. Nicht zuletzt steigt bei partizipativ entwickelten Lösungen die Akzeptanz für Neuerungen oder Veränderungen.

Partizipation kann nach verschiedenen Formen und Stufen sowie nach ihrem Umfang unterschieden werden (Tabelle 9).




Weiterführende Informationen

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO):

- [Merkblatt Mitwirkung](#)

TABELLE 9

Formen, Stufen und Umfang von Partizipation

Formen der Partizipation	Stufen der Partizipation	Umfang der Partizipation
Partizipation in der Organisation kann direkt über die Betroffenen als auch indirekt über kollektive Mitbestimmungsorgane (z. B. Personalkommission, Mitarbeitendenvertretung) stattfinden.	Die Beteiligung beginnt bei der blossen Anhörung und kann über Mitsprache bis hin zur (Mit-)Entscheidung oder zur Selbstorganisation gesteigert werden.	Mitsprache kann in Entscheidungen unterschiedlicher Tragweite für die Organisation angestrebt werden. Partizipation kann von der reinen Autonomie bei der Gestaltung der eigenen Arbeit (vgl. Kriterium 7, Arbeitsumgebung) bis zur Umsetzung von Unternehmensentscheidungen gefördert werden.
 <p>«Beteiligungsmöglichkeiten werden durch Vorgehensweisen, Gefässe und Hilfsmittel sichergestellt.»</p>	 <p>«Die Beteiligung wird unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven aktiv gefördert.»</p>	 <p>«Betroffene Personengruppen werden bei der Umsetzung gesundheitsrelevanter strategischer Entscheidungen aktiv einbezogen.»</p>

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.

Beteiligungsmöglichkeiten werden durch **Vorgehensweisen, Gefässe** und **Hilfsmittel** sichergestellt.

Verschiedene Vorgehensweisen, Gefässe oder Hilfsmittel sollten den Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, sich auf Eigeninitiative oder auf Anfrage aktiv einzubringen. Dabei kann zwischen direkten und indirekten Partizipationsmöglichkeiten unterschieden

werden. Direkte Partizipation erfolgt über eine individuelle oder kollektive Einflussnahme der Mitarbeitenden ohne Vermittler*innen. Bei indirekten Partizipationsmöglichkeiten erfolgt die Einflussnahme durch gewählte Vertreter*innen oder Gremien.

Vorgehensweisen, Gefässe und Hilfsmittel, über die sich Mitarbeitende einbringen können:

- Direkte Beteiligungsmöglichkeiten:
 - Tools im Zusammenhang mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), wie z. B. das Ideenmanagement, ein betriebliches Vorschlagswesen, ein Briefkasten für Verbesserungsvorschläge / Ideenbriefkasten
 - Offene Workshops zur gemeinsamen Lösungsentwicklung und/oder Entscheidungsfindung, z. B. unter Einsatz von Methoden für Grossgruppen wie World Café, Open Space usw.
 - Teamsitzungen oder Mitarbeitendengespräche mit entsprechenden Traktanden für Vorschläge oder Mitsprache
 - Informationsanlässe für Mitarbeitende mit gelebtem Meinungs Austausch
 - Umfragen/Abstimmungen zu gewissen Themen
 - Selbstorganisierte/(teil)autonome Teams
- Gleichberechtigte Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder an Lösungen (z. B. Co-Creation, Design Thinking, Scrum)
- Indirekte Beteiligungsmöglichkeiten:
 - Personal-/Mitarbeitendenvertretung, Personalkommission
 - Temporäre Projektgruppen (z. B. Gesundheitszirkel, Taskforces) oder permanente Arbeitsgruppen (z. B. Qualitätszirkel, Komitees) zur Mitgestaltung oder Optimierung von gesundheitsrelevanten Bedingungen, Prozessen usw.
 - Ambassadors-/Promotorenmodelle
 - Paritätisch besetzte Organe, z. B. Gremien mit Geschlechterparität, Kommissionen mit gleich vielen Vertreter*innen der Arbeitnehmenden- und Arbeitgebendenseite)



Die **Beteiligung** wird unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven aktiv gefördert.

Um eine aktive Beteiligung der Mitarbeitenden zu erreichen, ist es notwendig, sie über betriebliche Fakten, Prozesse sowie bevorstehende Veränderungen und Neuerungen zu informieren (Tabelle 10). Eine umfassende, kontinuierliche und zeitnahe Kommunikation ist entscheidend, damit Partizipation im Alltag gelebt werden kann (vgl. Kriterium 6, Kommunikation). Neben inhaltlichen Informationen sollten auch die bestehenden Beteiligungsmöglichkeiten bekannt gemacht werden. Motivation und Fähigkeit,

diese aktiv zu nutzen, sind gezielt zu fördern. Es greift dabei oft zu kurz, lediglich auf die Eigeninitiative der Mitarbeitenden zu setzen. Erfolgsversprechender ist es, sie systematisch in Entscheidungs- und Optimierungsprozesse einzubinden.

Für eine breit abgestützte Partizipation sollen die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen, die im Unternehmen vorhanden sind, einbezogen werden. Die Berücksichtigung von Vielfalt fördert gerechtere und inklusivere Entscheidungen. Dank der

TABELLE 10

Massnahmen zur Förderung der Beteiligung

Kommunikation und Bekanntmachung der Partizipationsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige Kommunikation der Partizipationsmöglichkeiten und der daraus resultierenden Veränderungen und Optimierungen • Bekanntmachung der Partizipationsgremien und -gefässe
Sensibilisierung und Motivation zur aktiven Beteiligung und Nutzung der Möglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Motivation zur Beteiligung (z.B. durch Lancierung eines Wettbewerbs und Prämierung guter Ideen) • Niederschwellige Möglichkeiten, passend zum Betriebsalltag (z.B. interaktives Intranet mit Kommentarfunktionen, Likes, Diskussionsthreads, Boards für Ideen) • Sensibilisierung und Schulung von Mitarbeitenden und Führungspersonen zum Thema «Partizipation als wichtige Arbeitsressource» • Förderung der Dialogfähigkeit auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene • Etablieren eines partizipationsorientierten Führungsstils
Aktive Einbindung der Betroffenen bei anstehenden Veränderungen oder Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> • Begleitung von Projekten durch Arbeitsgruppen/Begleitgruppen • Systematische Konsultation der Stakeholder/Beteiligten bei Entscheidungen • Einbezug von Partizipationsgremien wie z.B. der Mitarbeitendenvertretung bei wichtigen Entscheidungen • Integration offener Fragen für Ideenvorschläge oder Rückmeldung über Aktuelles in bestehenden Gremien (z.B. regelmässige Gespräche, Teambesprechungen, Projektbesprechungen, Retrospektiven)
Berücksichtigung der Perspektivenvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältige Zusammensetzung der Partizipationsgremien, z.B. Personalkommission • Abbau oder Beseitigung interner Ausschlussmechanismen oder Hürden (z.B. Kommunikation in Ton/Bild und Text, Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Übersetzungsdienstleistungen, zielgruppengerechte Wahl von Zeitpunkt und Ort für Sitzungen/Treffen, Einreichen von Verbesserungsvorschlägen mit Bild/Foto) • Aktive Unterstützung von Mitarbeitendennetzwerken, die darauf abzielen, tendenziell marginalisierten Gruppen die Teilhabe am Gestaltungs-/Partizipationsprozess zu erleichtern (Netzwerke für Eltern, LGBTIQ+-Community usw.) • Sensibilisierungsschulungen, um das Verständnis für Diversität zu fördern
Intensivierung der Mitsprache durch höhere Stufen der Partizipation (Abbildung 7)	<ul style="list-style-type: none"> • (Punktueller) Erhöhung der Partizipationsstufen • Organisationsstruktur mit selbstorganisierten, autonomen Teams usw.

unterschiedlichen Blickwinkel, Meinungen und Hintergründe der Beteiligten werden innovativere und tragfähigere Lösungen erarbeitet. Es sollte darauf geachtet werden, dass nicht immer dieselben Personen gefragt werden und dass die Möglichkeiten der Beteiligung unabhängig von Sprach- oder IT-Kenntnissen, Kultur, Bildungsgrad, Arbeitszeit usw. genutzt werden können.

Die Stufen oder Grade der Partizipation beschreiben die Ebenen, auf denen Mitarbeitende an Entscheidungsprozessen beteiligt werden können (Abbildung 7). Sie reichen von der reinen Konsultation bis hin zur autonomen Entscheidungsfindung und Eigenverantwortung. Je mehr von den Betroffenen selbst entschieden werden kann, desto höher ist der Partizipationsgrad.

ABBILDUNG 7

Stufen der Partizipation nach Partizipationsgrad



Quelle: In Anlehnung an Wright et al. (2007). *Stufen der Partizipation*.



Betroffene Personengruppen werden bei der **Umsetzung gesundheits-relevanter strategischer Entscheidungen** aktiv einbezogen.

Der aktive Einbezug betroffener Personengruppen kann sich auf verschiedene Bereiche und Themen beziehen, welche unterschiedliche Tragweiten aufweisen. Der Umfang der Partizipation ergibt sich somit auch daraus, wo die Mitarbeitenden beteiligt werden und wo ihre aktive Mitwirkung gefördert wird. Bei der Umsetzung von Entscheidungen mit hoher Bedeutsamkeit und weitreichenden Auswirkungen stellt der aktive Einbezug eine umfassendere Partizipation dar: So ist beispielsweise die Mitsprache bei der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells höher zu gewichten als bei der Wahl einer Kaffeesorte.

Im Sinne einer gelebten Partizipation sollte die aktive Beteiligung immer dann erfolgen, wenn konkrete geschäftsrelevante Entscheidungen getroffen werden, die potenziell Einfluss auf die Gesundheit bestimmter Personengruppen im Betrieb haben. Die Betroffenen werden so proaktiv in die Umsetzung der Entscheidungen einbezogen und können die Realisierung im Alltag beeinflussen.

Mögliche Beispiele eines aktiven Einbezugs der Betroffenen bei der Umsetzung strategischer Entscheidungen:

- Mitsprache beim Umzug (eines Teils der Belegschaft) in neue Räumlichkeiten, beim Einrichten der Arbeitsplätze oder Anschaffen neuer Arbeitsmittel
- Regelmässige kurze Erfahrungsaustausche im Zusammenhang mit der Automatisierung von bestimmten Arbeitsbereichen
- Begleitgruppe, die Mitarbeitende bei stressbedingten Herausforderungen im Zuge von Angebotsveränderungen unterstützt
- Pilotumsetzung mit darauffolgender Evaluation bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle oder Schichtpläne
- Konsultation des Teams bei der Einstellung neuer Teammitglieder
- Partizipative Entwicklung eines Leitbilds (vgl. [Kriterium 1, Werte](#))

11

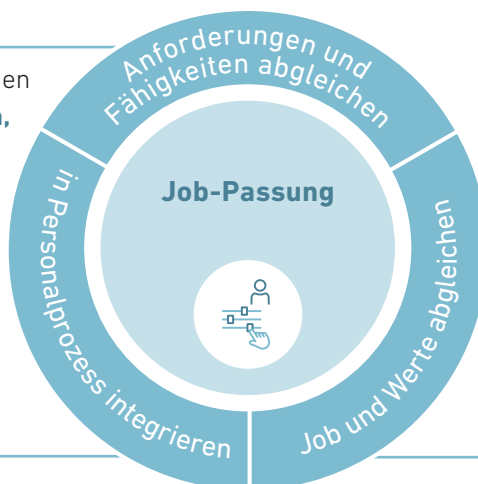
Entwicklung und Unterstützung Job-Passung



Die Passung von Job-Anforderungen mit den individuellen Voraussetzungen wird kontinuierlich gefördert.

Die Passung von Job-Anforderungen mit den **individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie gesundheitlichen Voraussetzungen** wird regelmässig besprochen.

Zur Förderung der Job-Passung werden **Massnahmen entlang der Personalprozesse** umgesetzt.



Die Passung von **Job** und **individuellen Werten und Bedürfnissen** wird regelmässig besprochen.

Job-Passung, auch als Person-Job-Fit bekannt, bedeutet, dass Tätigkeit und Person zusammenpassen. Die Fähigkeiten, gesundheitlichen Voraussetzungen, Werte und Wünsche der Person sollten möglichst gut zu den Herausforderungen und Aufgabenstellungen des Jobs passen (Abbildung 8).

Eine hohe Passung zwischen den Anforderungen der Stelle und den individuellen Fähigkeiten und Voraussetzungen vermittelt das Gefühl von Kompetenz. Die Mitarbeitenden erleben weniger Über- oder Unterforderung und folglich weniger Stress oder Frustration bei der Arbeit. Sie fühlen sich der Aufgabe gewachsen.

Erfüllt der Job die Erwartungen bezüglich Werten, fühlt sich die Person wohl im Job. Eine hohe Passung führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, Motivation und einer besseren Leistung.

Die Job-Passung ist eine fortlaufende Herausforderung. Sie erfordert einen regelmässigen Abgleich und konsequente Massnahmen und erstreckt sich über den gesamten «Employee Lifecycle», also über die gesamte Reise, die eine Person während ihrer Anstellung in einem Unternehmen durchläuft – von den ersten Begegnungen bis zum Ausscheiden.

Weiterführende Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz:

- Lebensereignisse: Neue Ansätze für eine individualisierte und gesundheitsförderliche Personalarbeit ([Arbeitspapier 30](#), 2015)

ABBILDUNG 8

Person-Job-Fit



Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.



Die Passung von Job-Anforderungen mit den **individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie gesundheitlichen Voraussetzungen** wird regelmässig besprochen.

Die Arbeitswelt ist einem ständigen Wandel unterworfen. Die Job-Anforderungen sowie die individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und gesundheitlichen Voraussetzungen entwickeln und verändern sich im Laufe des Lebens und in Abhängigkeit von der persönlichen Situation. Damit sich Mitarbeitende ihrer Aufgabe über die Anstellungsdauer hinweg gewachsen fühlen, angemessen gefordert sind und eine qualitative und quantitative Über- oder Unterforderung vermieden werden kann, sollte die Passung in regelmässigen Abständen überprüft werden.

Dies wird am besten im persönlichen Dialog besprochen. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass zu den individuellen Voraussetzungen nicht nur das notwendige Fachwissen und die erworbenen Kompetenzen gehören, sondern auch persönliche Faktoren wie beispielsweise die körperliche Leistungsfähigkeit, die psychische Verfassung, Selbst- und Sozialkompetenzen oder die aktuelle Lebensphase. Bereits bestehende Gesprächsgefässe sollten nach Möglichkeit dazu genutzt werden, das Thema der qualitativen und quantitativen Über- oder Unterforderung bzw. Herausforderung anzusprechen.

Mögliche Gesprächsthemen:

- Umgang mit aktuellen Herausforderungen und Belastungen
- Erlebte individuelle Leistungsfähigkeit
- Wohlbefinden bei der Arbeit
- Erzielte Erfolge
- Kompetenzerleben
- Qualitative Über- oder Unterforderung
- Zeitdruck

Mögliche Gesprächsgefässe für den regelmässigen Abgleich von Kompetenzen und Anforderungen:

- Rekrutierungsgespräche (angepasst an Zielgruppe)
- Regelmässig stattfindende Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen (bilaterale Gespräche, one-to-one, Projektbesprechungen, Arbeitsbesprechungen usw.)
- Mitarbeitendengespräch, Personalentwicklungsgespräch, Personalgespräch, Zielvereinbarungsgespräch, Halbjahresgespräch
- Gespräche auf der Grundlage gewisser Auffälligkeiten in den Kennzahlen (z. B. Überstunden, Gleitzeitsaldi, Feriensaldi) oder im Verhalten (z. B. Leistungsveränderung, gesundheitliche Probleme, gehäufte Absenzen; vgl. [Kriterium 13, Gesundheitsförderliches Verhalten](#))

Mögliche Instrumente für den Abgleich von Kompetenzen und Anforderungen:

- Kompetenzmodelle
- Stellen- und Anforderungsprofile
- Skills-Grade-Mix, Skills-Matrix, Fähigkeitsbasiertes Matching



Die Passung von **Job** und **individuellen Werten und Bedürfnissen** wird regelmässig besprochen.

Damit Mitarbeitende ihren Job längerfristig nicht nur machen können, sondern auch wollen und motiviert bleiben, ist die Passung mit den individuellen Werten, Bedürfnissen und Überzeugungen zentral. In regelmässigen Abständen soll deshalb, ähnlich wie beim Abgleich zwischen Anforderungen und Kompetenzen, geprüft werden, ob der Job noch den Werten und Erwartungen der Mitarbeitenden entspricht. Die Besprechung der Passung von Job und individuellen Werten und Bedürfnissen erfolgt regelmässig in denselben oder ähnlichen Gefässen wie bei der Passung mit den individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie gesundheitlichen Voraussetzungen. In den Gesprächen können spezifische Instrumente zum

Einsatz kommen, um die Passung des Jobs mit den individuellen Bedürfnissen, Werten und Eigenschaften explizit zu diskutieren:

- Wertebasierte Bewerbungsgespräche
- Werte-Passung mit Mitarbeitenden ansprechen, z. B. im Jahresgespräch mit dem Werte-Check des [Leadership-Kit](#).
- Einsatz eines Werte-Kompasses
- Einbezug des Teams im Rekrutierungsprozess zur Erhöhung der Team-Passung



Zur Förderung der Job-Passung werden **Massnahmen entlang der Personalprozesse** umgesetzt.

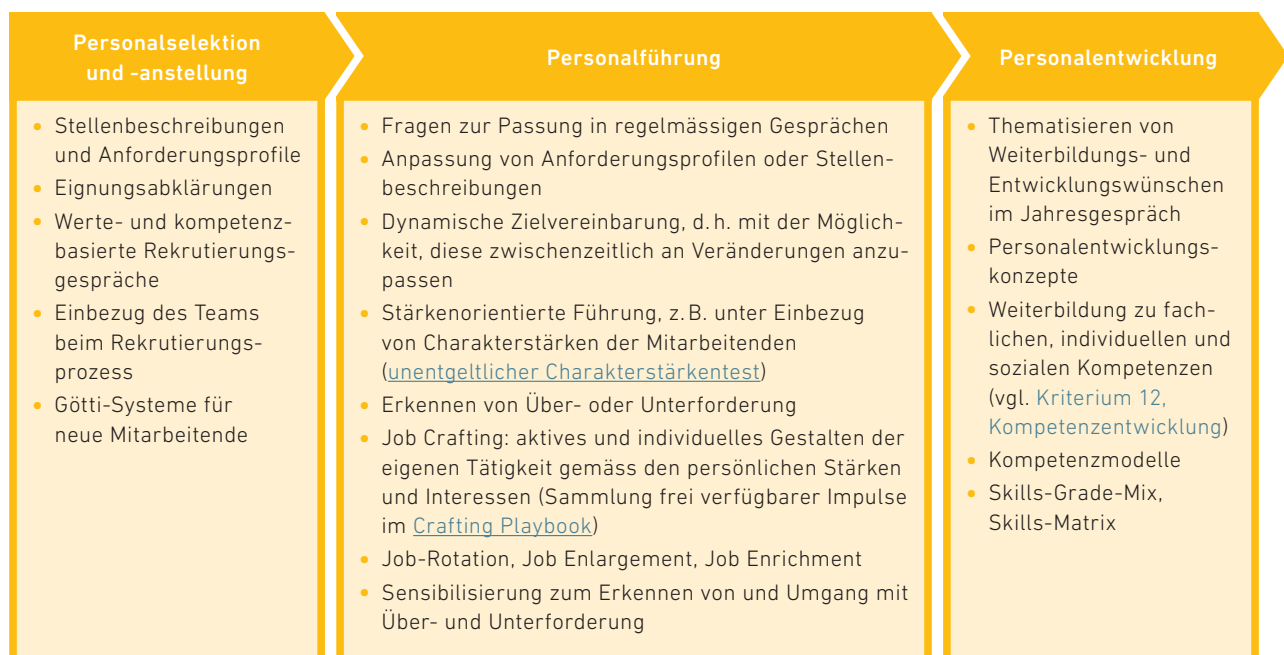
Der regelmässige Abgleich zwischen dem Job und der Person (vgl. vorangehende Aspekte) soll genutzt werden, um bei Bedarf konkrete Massnahmen zur Erhaltung oder Förderung der Passung abzuleiten. Diese Massnahmen betreffen jeweils einzelne Mitarbeitende und werden entsprechend den individuellen Bedürfnissen umgesetzt.

Job-Passung soll entlang der Personalprozesse verortet und damit in die betrieblichen Prozesse integ-

riert werden. Von der Rekrutierung über die Selektion, das Onboarding, die Anstellung und sogar bis zum Austritt (z.B. Austrittsgespräch) soll sichergestellt werden, dass Job und Mitarbeitende zusammenpassen. Massnahmen in den Bereichen der Personalrekrutierung, Personalführung und Personalentwicklung stehen dabei im Zentrum. [Abbildung 9](#) zeigt beispielhaft Massnahmen für eine bessere Job-Passung und deren Verortung in den Personalprozessen.

ABBILDUNG 9

Massnahmen der Job-Passung entlang der Personalprozesse



12

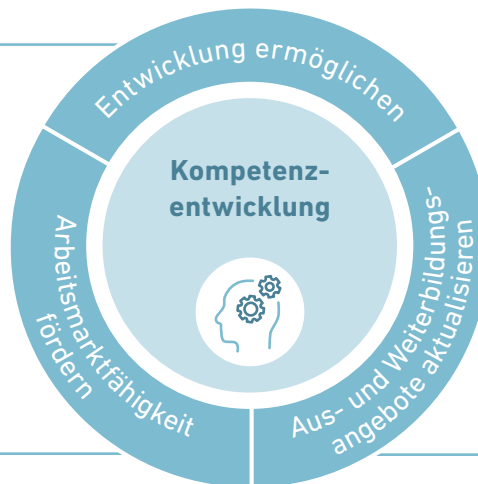
Entwicklung und Unterstützung Kompetenzentwicklung



Die arbeits- und arbeitsmarktbezogenen Kompetenzen der Mitarbeitenden werden gefördert und weiterentwickelt.

Die **Entwicklungsmöglichkeiten** sind **definiert**.

Die Entwicklung und die Arbeitsmarktfähigkeit der einzelnen Mitarbeitenden werden **aktiv gefördert**.



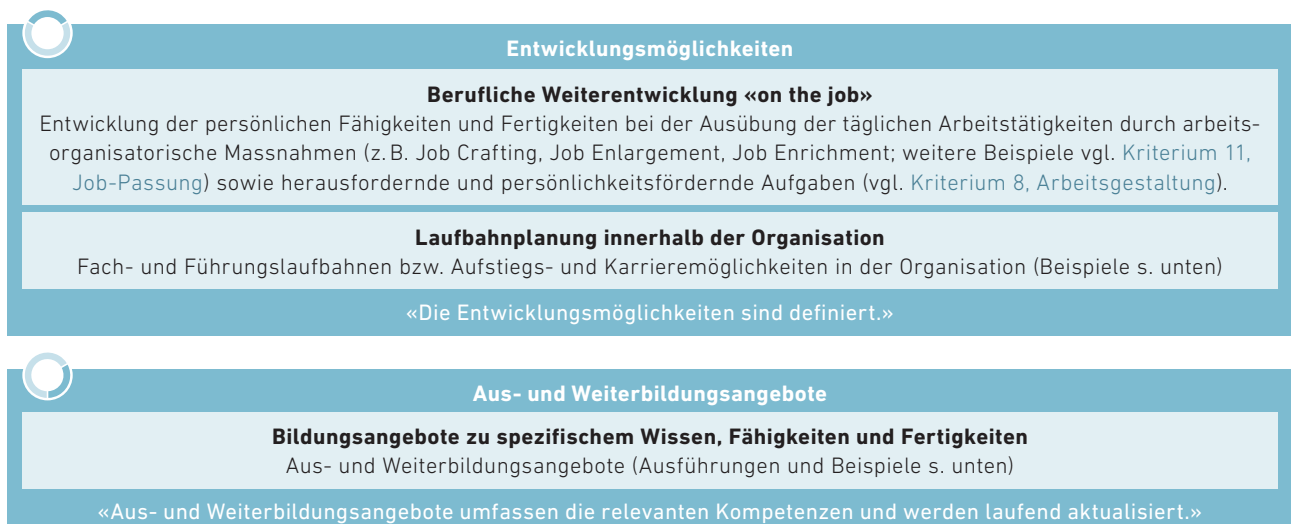
Aus- und Weiterbildungsangebote umfassen die **relevanten Kompetenzen** und werden **laufend aktualisiert**.

Sich bei der Arbeit weiterentwickeln zu können, neue Kompetenzen zu erlernen oder vorhandene auszubauen, entspricht einem menschlichen Bedürfnis. Kompetenzentwicklung bezieht sich auf die Unterstützung der Mitarbeitenden bei der gezielten Entwicklung ihrer Fähigkeiten. Die Kompetenzentwicklung ist auf die strategisch relevanten Kompetenzen einer Organisation ausgerichtet, unterstützt aber

auch die Entwicklung von auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzen. Die systematische Kompetenzentwicklung erhöht die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden, deren Bindung an die Organisation wie auch die Arbeitgeberattraktivität. Dank gesteigerter Innovationskraft, Leistungsfähigkeit und Produktivität wird die Wettbewerbsposition der Organisation nachhaltig gestärkt (Abbildung 10).

ABBILDUNG 10

Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung



Die arbeits- und arbeitsmarktbezogenen Kompetenzen der Mitarbeitenden können auf unterschiedliche Weise gefördert werden: einerseits über Entwicklungsmöglichkeiten «on the job» (direkt bei der Arbeit) und via Laufbahn- und Karriereplanung, andererseits über Aus- und Weiterbildungsangebote, welche sich auf die Erweiterung der erwerbsspezifischen Kompetenzen im Rahmen von Bildungsangeboten «off the job» und «near the job» (ausserhalb oder in der Nähe der eigenen Tätigkeiten) konzentrieren.

Weiterführende Informationen

SECO:

- [KMU-Portal des SECO «Personalentwicklung»](#)

Gesundheitsförderung Schweiz:

- [Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben \(Arbeitspapier 36\)](#)
- [HR-Toolbox Entwicklung der Mitarbeitenden](#)
- [New Work Aktionsfeld Kompetenzen](#)

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.



Die **Entwicklungsmöglichkeiten** sind **definiert**.

Entwicklungsmöglichkeiten zeigen mittel- und längerfristige Perspektiven auf, wie Mitarbeitende innerhalb der Organisation sich entwickeln und aufsteigen können. Sie werden in der Regel in einem Personalentwicklungskonzept festgehalten und sollen den Mitarbeitenden bekannt und transparent sein.

Ein Grossteil der beruflichen Weiterentwicklung findet direkt durch Erfahrungen am Arbeitsplatz statt, beispielsweise durch das Annehmen herausfordernder Aufgaben, das Ausprobieren von Neuem oder das bedarfsspezifische Suchen nach dem nötigen Wissen bei Expert*innen oder im Netz. Gemäss dem «70-20-10-Modell» umfasst das erfahrungsbasierte Lernen etwa 70% der Kompetenzerweiterung. Organisationen können dieses «Learning by doing» gezielt fördern, indem sie sicherstellen, dass Mitarbeitende herausfordernde und persönlichkeitsfördernde (vgl. [Kriterium 8, Arbeitsgestaltung](#)) Aufgaben erhalten und dass Möglichkeiten für eine Erweiterung der Aufgaben bekannt sind (vgl. [Kriterium 11, Job-Passung](#)). Weitere 20% erfolgen im Austausch mit Kolleg*innen und Führungspersonen, durch Feedback oder Coaching. Die formelle Aus- und Weiterbildung nimmt mit rund 10% der Kompetenzentwicklung einen kleineren Anteil ein; sie wird in den entsprechenden nachfolgenden Aspekten beschrieben.

Beispiele für Entwicklungsmöglichkeiten «on the job» im Rahmen der regulären Arbeit, wie Job Crafting oder Job Enrichment, sind im [Kriterium 11, Job-Passung](#) beschrieben. Einige Ideen für interne Fach- und Führungslaufbahnen oder andere Entwicklungspfade finden sich nachfolgend.

Beispiele für Fach- und Führungslaufbahnen und Entwicklungspfade:

- Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten in der Organisation mit transparenten Anforderungen (z. B. Beförderungen, Übernahme von Führungspositionen, Projektmanagement-Rollen)
- Interne Stellenausschreibungen / Arbeitsmarkt
- Fachkarrieren (horizontale Laufbahnen) mit klaren Bedingungen und Anreizen
- Rotationsmöglichkeiten, z. B. (temporäre) Wechsel der Abteilung oder des Aufgabenbereichs
- Entwicklungspfade/-stufen
- Trainee-Programme
- Bogenkarrieren (Reduktion von Verantwortung und Belastungen ab einem gewissen Alter)



Aus- und Weiterbildungsangebote umfassen die **relevanten Kompetenzen** und werden **laufend aktualisiert**.

Die Aus- und Weiterbildung ist der formelle Teil der Kompetenzentwicklung. Relevantes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten werden in herkömmlichen Bildungsformaten vermittelt.

Das Aus- und Weiterbildungsangebot sollte strategisch ausgerichtet, also eng mit den Zielen und der Strategie der Organisation verknüpft sein, um langfristig die richtigen und wichtigen Kompetenzen für die Zukunft zu sichern. Darüber hinaus müssen die Angebote den aktuellen Bedürfnissen der verschiedenen Zielgruppen (berufs- und funktionspezifisch) entsprechen und neben fachlichen auch psychosoziale Kompetenzen (Soft-Skills) umfassen. Das Aus- und Weiterbildungsangebot soll sich deshalb den stets verändernden Herausforderungen anpassen, was voraussetzt, dass die relevanten Kompetenzen bekannt sind und die Angebote darauf zugeschnitten sowie laufend aktualisiert werden.

Die **laufende Aktualisierung** des Aus- und Weiterbildungsangebots kann auf verschiedene Weisen erfolgen:

- Abgleich mit Zielen und Strategie der Organisation / strategischer Personalplanung
- Auswertung der geäußerten Weiterbildungswünsche aus Jahresgesprächen
- Umfrage nach Kompetenzentwicklungsbedarf bei Führungspersonen, Projektverantwortlichen, Belegschaft
- Interne Arbeitsgruppe, welche die Aktualisierung und Weiterentwicklung des Aus- und Weiterbildungsangebots betreut
- Auswertung von Feedback zu den bestehenden Aus- und Weiterbildungen und von Nutzungszahlen

Das **inhaltliche Angebot** für die verschiedenen Zielgruppen soll neben fachlichen auch gesundheitsrelevante Themen umfassen (vgl. auch [Kriterium 13, Gesundheitsförderliches Verhalten](#)).

Beispiele für mögliche gesundheitsrelevante Themen:

- Funktions- oder jobspezifische Angebote zu arbeitsbezogenen Kompetenzen (Umgang mit anspruchsvollen Kund*innen, Patient*innen, Bewohner*innen, Zeitmanagement, Umgang mit Arbeitsunterbrechungen usw.)
- Förderung von [Grundkompetenzen](#) für das berufliche Fortkommen / die Arbeitsmarktfähigkeit (insbesondere Lesen, Schreiben und mündliche Ausdrucksfähigkeit in einer Landessprache, Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien)
- Resilienz, Umgang mit Druck, Selbstmanagement
- Achtsamkeit
- Life-Domain-Balance
- Psychische Gesundheit (vgl. auch [Kriterium 14, Früherkennung und Wiedereingliederung](#))
- Besonderheiten verschiedener Altersgruppen (z. B. Jugendliche, ältere Mitarbeitende)
- Ergonomisches Verhalten beim Ausführen der Arbeitstätigkeiten

Eine wichtige Zielgruppe können **Personen mit Führungsaufgaben oder Zuständige für das Wohlergehen der Mitarbeitenden** sein (u. a. HR-Beratende oder HR-Businesspartner:innen, Berufs- und Praxisbildende). Sie leisten durch ihre Rolle einen besonderen Beitrag zur Gesundheit der Mitarbeitenden und zur Gestaltung der Unternehmenskultur. Zur Wahrnehmung ihrer jeweiligen Verantwortung brauchen sie Kompetenzen und Qualifikationen, die sie unter anderem mithilfe von gesundheitsrelevanten Aus- und Weiterbildungen erwerben. Für sie sind spezifische Angebote sinnvoll, welche nach Möglichkeit fest ins Curriculum (z. B. Führungsentwicklung) integriert werden.

Spezifische **Angebote für Personen mit Führungsaufgaben** oder Zuständige für das Wohlergehen der Mitarbeitenden:

- Gesundheitsförderliche/mitarbeitendenorientierte Führung / Health-oriented Leadership
- Soziale Kompetenzen
- Gesprächsführung
- Früherkennung von Auffälligkeiten und (negativen) Veränderungen
- Soziale Ressourcen (Wertschätzung, Fairness, Arbeitsklima, soziale Unterstützung, Feedback)
- Förderung der psychischen Gesundheit der Lernenden ([Apprentice](#))
- Kommunikation
- Konfliktprävention und -management
- Rolle der Führung, Vorbild
- Stärkung der persönlichen Gesundheitskompetenz (Self-Care)
- Schaffung gesundheitsförderlicher Verhältnisse und Beziehungen (Staff-Care)
- Generationenmanagement

Je nach Organisation werden die Aus- und Weiterbildungen vorwiegend intern angeboten oder es wird die Teilnahme an externen Kursen ermöglicht. Die Formate reichen von kurzen Sensibilisierungsinputs (vgl. [Kriterium 13, Gesundheitsförderliches Verhalten](#)) über Schulungen, Workshops oder Trainings zur Befähigung und Kompetenzentwicklung (z.B. Seminare vor Ort, Blended Learning oder virtuell [E-Learning, Online-Kurse], Teilnahme an Fachmessen oder Erfahrungsaustausch) bis hin zur Qualifizierung mit einem offiziellen Abschluss (z.B. CAS in Kooperation mit einer Hochschule, Agile Coach, Scrum Master, Projektmanagement, Fachausweise oder Diplome).



Die Entwicklung und die Arbeitsmarktfähigkeit der einzelnen Mitarbeitenden werden **aktiv gefördert**.

Um die angestrebte Entwicklung der Mitarbeitenden zu erreichen, sollen nicht nur interne Entwicklungsmöglichkeiten verfolgt (s. oben), sondern die individuellen Kompetenzen auch durch den regelmässigen Besuch von Aus- und Weiterbildungsangeboten gestärkt werden. Für die individuelle Nutzung solcher Angebote ist von Bedeutung, dass kontinuierliche Bildung und Entwicklung als Werte in der Organisation verankert sind und sowohl von der Organisation als auch von den Führungspersonen als wertvoll angesehen werden. Spezifische Programme können darüber hinaus dazu beitragen, die einzelnen Mitarbeitenden zu motivieren, ihre Kompetenzen durch die Teilnahme an Entwicklungsangeboten zu verbessern. Darüber hinaus sollte darauf geachtet werden, dass die verschiedenen Zielgruppen (z. B. unterschiedliche Funktionen, Berufe, Altersgruppen, Geschlecht, Hintergrund) von den Angeboten Gebrauch machen und damit ihre Arbeits- und Arbeitsmarktfähigkeit erhalten oder fördern können.

Die Kommunikation der Entwicklungsmöglichkeiten kann auf verschiedene Weisen erfolgen (vgl. [Kriterium 6, Kommunikation](#)) und verfolgt das Ziel, die gesamte Belegschaft über Möglichkeiten und Angebote ins Bild zu setzen. Dies soll möglichst früh, also auch im Onboarding-Prozess geschehen.

Um die Entwicklung und die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden durch **regelmässigen Besuch von Aus- und Weiterbildungsangeboten aktiv zu fördern**, können verschiedene Gefässe genutzt oder Massnahmen ergriffen werden (Gelingensbedingungen):

- Integration gesundheitsrelevanter Themen in die regulären Aus- und Weiterbildungsgefässe (z. B. Sicherheitsschulungen, Führungsentwicklungsprogramme, Einführungsprogramme)
- Zeitliche und finanzielle Ressourcen für Aus- und Weiterbildungen (z. B. individuelle Kontingente im Personalreglement oder in Anstellungsbedingungen)
- Weiterbildungskonzepte und -vereinbarungen
- Diskussion von Weiterbildungsbedarf und Motivation zu konkreter Teilnahme in Jahresgesprächen
- Zielgruppengerechte Kommunikation von relevanten Angeboten über die Linie
- Führungspersonen als Vorbild durch eigene Teilnahme
- Veröffentlichung positiver Erfahrungsberichte von Teilnehmenden
- Übersicht über die Nutzung der einzelnen Angebote (durch alle Zielgruppen)
- Übersicht über den individuellen Besuch von Aus- und Weiterbildungen pro Person (z. B. Dokumentation der individuellen Weiterbildungen im Personaldossier)
- Verpflichtende Veranstaltungen zur Förderung strategisch relevanter Kompetenzen

Beispiele für die interne Bekanntmachung von Entwicklungsmöglichkeiten:

- Interne Stellenausschreibungen
- Bekanntmachung von internen «Tellerwäscher*innen-Karrieren» als Good-Practice-Geschichten
- Sensibilisierung der Führungspersonen zu Entwicklungsmöglichkeiten «on the job»
- Ausschreibung von Mentoring-Programmen
- Aufruf zur Mitarbeit in Projekt-/Arbeitsgruppen oder Übernahme neuer Rollen

Beispiele für die individuelle Identifizierung und Förderung:

- Entwicklung als fester Bestandteil der Mitarbeitendengespräche oder eines anderen Gesprächszyklus
- Individuelle Entwicklungspläne
- Personalentwicklungskonzept
- Potenzialanalysen, Erkennen von Entwicklungspotenzial durch Führungspersonen
- Förderprogramme
- Talentmanagement, Talentpools, Identifizieren von High Potentials, Monitoring der Potenziale
- Nachfolgeplanung

13

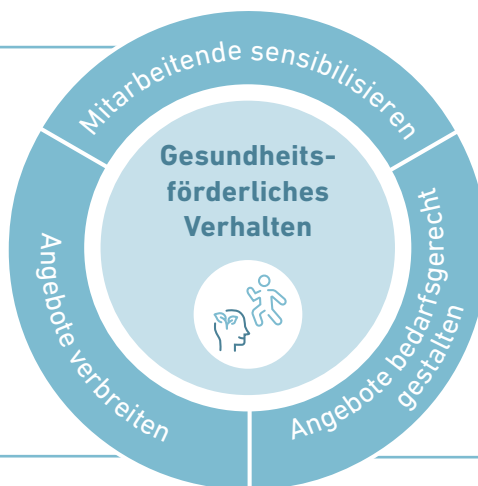
Entwicklung und Unterstützung

Gesundheitsförderliches Verhalten

Mitarbeitende werden zu physischen, psychischen und sozialen Gesundheitsthemen sensibilisiert und zu gesundem Verhalten befähigt.

Mitarbeitende werden zu **Themen** der physischen, psychischen und sozialen Gesundheit **sensibilisiert**.

Die Angebote werden für alle relevanten Personengruppen **zugänglich** gemacht und die **Nutzung** wird aktiv gefördert.



Angebote zur Förderung der physischen, psychischen und sozialen Gesundheit werden bedarfsgerecht gestaltet und zur Verfügung gestellt.

Gesundheitsförderliches Verhalten zielt darauf ab, persönliche Schutzfaktoren zu stärken und individuelle Gesundheitskompetenzen zu entwickeln. Es ermöglicht den Mitarbeitenden, ihre Gesundheit eigenverantwortlich zu erhalten und zu verbessern. Dazu stellt die Organisation einerseits gesundheitsförderliche Infrastrukturen zur Verfügung, andererseits stärkt sie die Gesundheitskompetenzen durch gezielte Sensibilisierung und durch spezifische Angebote.

Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für physische, psychische und soziale Gesundheitsthemen schafft ein ganzheitliches Gesundheitsbewusstsein und motiviert zu vielfältigen präventiven Verhaltensweisen. Bedarfsgerechte und für alle relevanten Personengruppen zugängliche Angebote zur Gesundheitsförderung stellen sicher, dass die spezifischen Bedürfnisse der Belegschaft berücksichtigt werden. Die aktive Förderung der Nutzung der Angebote erhöht die Teilnahmequote und maximiert damit die positiven Effekte auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und die Leistungsfähigkeit der Organisation. Mitarbeitende profitieren von einer verbesserten Lebensqualität, während Organisationen mit einer gesünderen, motivierteren und leistungsfähigeren Belegschaft rechnen dürfen.

Weiterführende Informationen

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO):

- [Merkblatt «Mobbing und andere Belästigungen – Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz»](#)
- [Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz – Informationen für Arbeitgebende](#) (inkl. Checkliste sexuelle Belästigung)
- [Begleitung zur Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz](#) (Artikel 2: Grundsatz)

Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann:

- [Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz](#)

Bundesamt für Gesundheit (BAG):

- [Sitzender Lebensstil – Aufstehen](#) (Faktenblatt)
- [Tabakprävention](#)

Informationen zu Sucht:

- [Sucht Schweiz](#)
- [Radix](#)
- [Safezone](#)
- [Tabakpräventionskampagne von Bund, Kantonen und NGOs](#)
- [Arbeitsgemeinschaft Tabakprävention Schweiz](#)

Informationen zu Schlaf:

- [Schlaftest von Netzwerk Schlaf Schweiz](#)

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.



Mitarbeitende werden zu **Themen** der physischen, psychischen und sozialen Gesundheit **sensibilisiert**.

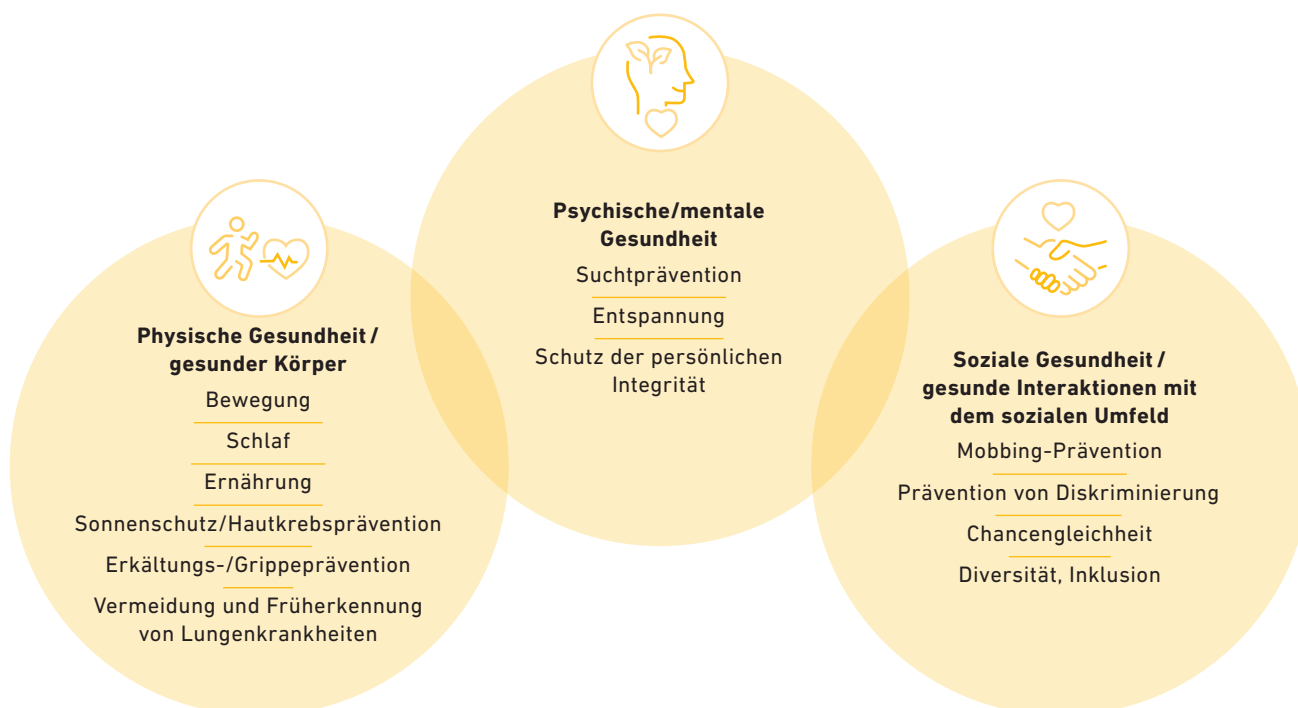
Sich gesundheitsförderlich zu verhalten setzt das nötige Wissen, die Motivation dafür und die Gelegenheiten dazu voraus. Das Wissen und die Motivation können durch gezielte Sensibilisierungsmassnahmen (z.B. Informationskampagnen, Jahresmotto) gefördert werden. Durch geeignete Angebote wird die Umsetzung niederschwellig gefördert (s. unten). Ziel der Sensibilisierung ist, den persönlichen Einfluss auf die Gesundheit bewusst zu machen. Es geht darum, die Bedeutung einer gesunden Lebensweise zu verstehen, das dafür notwendige Wissen zu vermitteln und die Mitarbeitenden zu motivieren, ihr Verhalten positiv zu verändern (Abbildung 11).

Dabei soll Gesundheit gemäss offizieller Definition der WHO⁴ ganzheitlich verstanden werden. Die physische (körperliche), psychische (mentale) und soziale (Interaktionen mit dem Umfeld, Zugehörigkeit) Gesundheit stehen gleichermassen bzw. gewichtet je nach Zielgruppe im Fokus (Abbildung 11).

Die drei Facetten der Gesundheit sind oft nicht scharf zu trennen. Massnahmen und Sensibilisierungsveranstaltungen sprechen deshalb oft mehrere Aspekte gleichzeitig an.

ABBILDUNG 11

Mögliche Sensibilisierungsthemen unter den drei Facetten der Gesundheit



⁴ Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. (WHO, 1986)



Angebote zur Förderung der physischen, psychischen und sozialen Gesundheit werden bedarfsgerecht gestaltet und zur Verfügung gestellt.

Die Angebote zur Förderung des Gesundheitsverhaltens sollen thematisch und von der Ausgestaltung her zum Bedarf der Mitarbeitenden passen.

Eine Möglichkeit, den Bedarf zu eruieren, ist der Einbezug der Mitarbeitenden oder einer Mitarbeitendenvertretung bei der Ausgestaltung des Angebots, zum Beispiel durch

- die BGM-Organisation (vgl. [Kriterium 5, Organisation](#)),
- Impulsbefragungen,
- «Briefkästen» bzw. das Vorschlagswesen (vgl. [Kriterium 10, Partizipation](#)),

- Evaluationen bestehender Angebote (Nutzung, Qualität usw.),
- Aufgreifen spontaner Meldungen,
- Resultate aus der IST-Analyse (vgl. [Kriterium 3, Analyse](#)).

Durch die bedarfsgerechte Planung und insbesondere durch den Einbezug der Mitarbeitenden bei der Ausgestaltung wird die Akzeptanz der Massnahmen und deren Nutzung erhöht.

TABELLE 11

Beispiele für konkrete Massnahmen (Infrastruktur, Angebote, Information)



Physische Gesundheit / gesunder Körper

- Bewegte Pausen
- Teilnahme an Bewegungsförderungsprogrammen
- Fitnessraum oder Vergünstigungen in Fitnesscentern
- Duschmöglichkeiten
- Angebote für gesunde Ernährung, Essensgutscheine, Essensverbilligungen, Bereitstellung von Mikrowellengeräten
- Gesundheitschecks
- Hautcheck, Sonnenschutz
- Impfungen vor Ort oder entsprechende Vergünstigung
- Rauchentwöhnungsangebote



Psychische/mentale Gesundheit

- Kampagnen zur Förderung der psychischen Gesundheit
- Ruheraum
- Pausenräume, Pausenreglemente
- Mittagsinputs (Brown-bag, Webinar usw.) zu Themen der psychischen Gesundheit (z. B. Entspannung, Achtsamkeit)



Soziale Gesundheit / gesunde Interaktionen mit dem sozialen Umfeld

- Begegnungszonen
- Gemeinsame Pausen
- Inputs zur Prävention von Konflikten, Diskriminierung und Mobbing
- Thematisierung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz
- Kampagnen zu Respekt und Umgang mit Diversität



Die Angebote werden für alle relevanten Personengruppen **zugänglich** gemacht und die **Nutzung** wird aktiv gefördert.

Der Zugang zu den Angeboten soll möglichst niederschwellig und für alle zugänglich sein. Es wird besonders darauf geachtet, dass die Angebote denjenigen zur Verfügung stehen, die sie auch benötigen oder nutzen möchten. Die Gewährleistung des Zugangs für alle relevanten Personengruppen fördert Chancengleichheit und Inklusion, wodurch das gesamte Potenzial der Gesundheitsförderungsangebote genutzt wird. Nicht selten sind unterschiedliche Angebote für ein spezifisches Thema notwendig (z. B. Personalrestaurant am Hauptsitz in Verbindung mit Foodtrucks in Niederlassungen; Sensibilisierungsanlässe zu unterschiedlichen Tages- und Abendzeiten).

Verschiedene betriebspezifische Faktoren beeinflussen die Zugänglichkeit und sollen entsprechend berücksichtigt werden, zum Beispiel:

- Dezentrale Organisation mit mehreren Standorten
- Sprachkenntnisse (mündlich, schriftlich)
- Arbeitszeitmodelle (Schichtarbeit, Teilzeit)
- Zugang zu Computer(-Arbeitsplatz)

Damit die zur Verfügung gestellten gesundheitsförderlichen Angebote genutzt werden, sollte regelmäßig und über verschiedene Kanäle darüber informiert werden (vgl. [Kriterium 6, Kommunikation](#)). Die Bekanntmachung über Intranet, Kommunikations-Apps, Aushänge, Flyer, Mailings, Anlässe, im Onboarding-Prozess usw. ist wichtig, reicht jedoch für eine zufriedenstellende Beteiligung oft nicht aus.

Um die Mitarbeitenden zu motivieren und zu ermutigen, diese freiwilligen Angebote aktiv zu nutzen, können entsprechende Erleichterungen geschaffen werden. Einerseits kann es hier um finanzielle Unterstützung bzw. Vergünstigungen gehen, andererseits auch um die Bereitstellung von zeitlichen Ressourcen, den aktiven Einbezug der Belegschaft oder Anpassungen bei der Arbeitsplanung (z. B. Berücksichtigung von Arbeitszeit oder Schichtarbeit).

Beispiele für Massnahmen, welche die Nutzung der Angebote und damit das gesundheitsförderliche Verhalten fördern:

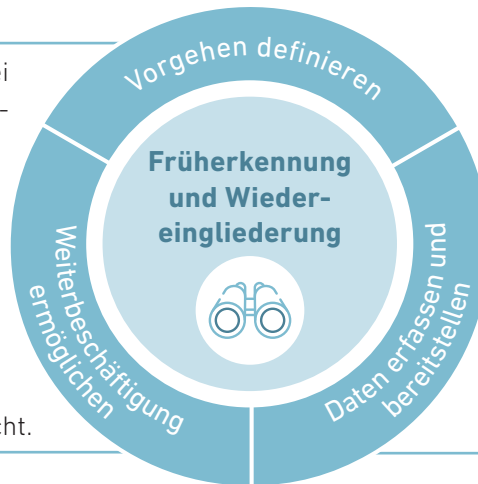
- Gutscheine, Give-aways
- Wettbewerbe
- Partizipative Gestaltung der Angebote (z. B. Umsetzung von Ideen aus dem Vorschlagswesen, Neugestaltung des Pausenraums durch Mitarbeitende)
- Ernennen von Botschafter*innen für gewisse Themen/Angebote
- Angebote von Mitarbeitenden für Mitarbeitende (Nutzung von internem Wissen und Kompetenzen)
- Möglichkeit, die Angebote zu kommentieren oder Testimonials zu posten (z. B. im Intranet)



Vorgehen bei der Früherkennung von Auffälligkeiten, Absenzen, Betreuung und Wiedereingliederung werden gelebt.

Vorgehen und Zuständigkeiten bei der **Früherkennung** von Auffälligkeiten sowie bei **Absenzen** sind definiert, kommuniziert und werden gelebt.

Für **erwerbs- und leistungs-verminderte Personen** werden nach Möglichkeit Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten geschaffen oder individuelle Lösungen gesucht.



Absenzen werden erfasst, die **Daten** differenziert ausgewertet und bedarfsorientiert zur Verfügung gestellt.

Früherkennung und Wiedereingliederung sind wichtige Konzepte im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Beide Ansätze zielen darauf ab, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten bzw. wiederherzustellen.

Früherkennung und Frühintervention bedeuten, möglichst frühzeitig auf erste Anzeichen von Belastungen oder Verhaltensänderungen zu reagieren und geeignete Unterstützungsmassnahmen einzuleiten. Dabei kommt der Befähigung der Führungspersonen und Mitarbeitenden eine wichtige Rolle zu (vgl. [Kriterium 12, Kompetenzentwicklung](#)). Direkte Führungspersonen/People Leads müssen besonders befähigt werden, Veränderungen und Belastungssituationen früh zu erkennen und angemessen zu agieren.

Wiedereingliederung bezeichnet den Prozess, Mitarbeitende nach einer längeren krankheits- oder unfallbedingten Abwesenheit schrittweise wieder in den Arbeitsalltag zu integrieren ([Abbildung 12](#)). Damit werden die persönlichen Ressourcen und Handlungskompetenzen gestärkt und das Wohlbefinden positiv beeinflusst.

Strukturierte Prozesse für den Umgang mit Kurz- und Langzeitabsenzen stellen eine einheitliche Behandlung aller Mitarbeitenden sicher. Sie unterstützen zudem eine effektive Wiedereingliederung und können so die Dauer von Absenzen verkürzen.

Die differenzierte Erfassung und Auswertung von Absenzdaten ermöglicht es, Problembereiche frühzeitig zu erkennen und gezielte Massnahmen zur

ABBILDUNG 12

Verlauf von der Prävention bis hin zur Wiedereingliederung



Gesundheitsförderung umzusetzen. Klar definierte Vorgehensweisen zur Früherkennung von Auffälligkeiten helfen, mögliche individuelle Probleme rechtzeitig zu erkennen und proaktiv anzugehen. So lassen sich langfristige Ausfälle vermeiden und die Gesundheit der Mitarbeitenden kann nachhaltig gefördert werden.

Die Schaffung flexibler Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Leistungseinschränkungen fördert die Inklusion, hält wertvolles Know-how in der Organisation und trägt zur sozialen Verantwortung bei.

Geeignete Massnahmen zur Früherkennung und Wiedereingliederung tragen dazu bei, Dauer und Häufigkeit von Absenzen und folglich derer Kosten langfristig zu reduzieren. Verzögerungen bei der Produktion und Lieferung wie auch eine Mehrbelastung für die Führungspersonen und das Team können reduziert werden.

Weiterführende Informationen

Compasso:

- [Berufliche Eingliederung – Informationsportal für Arbeitgeber](#)

[Netzwerk Case Management Schweiz](#)

Gesundheitsförderung Schweiz:

- [HR-Toolbox Absenzen und Krankheitsausfälle](#)

Suva:

- [Aufbau Absenzenmanagement](#)

Die folgenden drei Aspekte beschreiben die Umsetzung des Kriteriums.



Vorgehen und Zuständigkeiten bei der **Früherkennung** von Auffälligkeiten sowie bei **Absenzen** sind definiert, kommuniziert und werden gelebt.

Eine systematische Förderung der Früherkennung ermöglicht es einer Organisation, proaktiv auf Frühwarnsignale zu schauen und zu reagieren und rechtzeitig Unterstützung anzubieten, um (längere) Abwesenheiten oder Arbeitsunfähigkeiten zu vermeiden. Dazu ist es hilfreich, Zuständigkeiten zu definieren und das Thema Früherkennung im Umgang mit gehäuften Kurzabsenzen (s. unten) zu integrieren.

Früherkennung bedeutet nicht nur, häufige Absenzen im Blick zu haben (s. unten), sondern vielmehr, proaktiv Auffälligkeiten und Veränderungen im Verhalten und in der Leistung von Mitarbeitenden frühzeitig wahrzunehmen und anzusprechen. Veränderungen oder Auffälligkeiten im gewohnten Verhalten von Mitarbeitenden (Arbeitsleistung und -verhalten, Sozialverhalten, Gesundheit, körperliches Erscheinungsbild usw.) können ein Hinweis darauf sein, dass sie sich in einer belastenden Situation befinden, die häufig auf arbeitsbezogene und/oder persönliche/private Probleme zurückzuführen ist.

Die zuständigen Personen (Führungspersonen, HR-Verantwortliche, Berufsbildende/-bildungsverantwortliche, Mitarbeitende) sollen zum Erkennen von und Umgang mit Frühanzeichen befähigt werden. Typische Themen sind beispielsweise:

- Früherkennung von negativen Veränderungen und Stress (Auffälligkeiten) sowie die Vermittlung von Sicherheit im Umgang mit beobachteten Verhaltensänderungen und deren Ansprechen bei Mitarbeitenden
- Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz (Sucht, Mobbing, sexuelle Belästigung, Diskriminierung; vgl. [Kriterium 13, Gesundheitsförderliches Verhalten](#))
- Websites mit wertvollen Hilfestellungen zum Thema psychische Gesundheit:
 - [«Wie geht's dir?»](#)
 - [pro mente sana](#)
 - [Etwastun?!](#)
 - Für Berufsbildungsverantwortliche: [Apprentice](#)
- Interessierte Selbstgefährdung (Phänomen, bei dem Arbeitnehmende freiwillig oder unter dem Druck der Arbeitsumstände bereit sind, ihre eige-

ne Gesundheit zu riskieren, um berufliche Anforderungen zu erfüllen oder ihre Position im Unternehmen zu sichern)

- Präsentismus (Arbeiten trotz gesundheitlicher oder anderweitiger Beeinträchtigung, die eine Abwesenheit legitimieren würde)

Auffälligkeiten können unter Umständen auch auf ernsthafte Problematiken hindeuten, beispielsweise auf eine psychische Erkrankung, eine Suchtproblematik oder eine Verletzung der persönlichen Integrität (Mobbing, sexuelle Belästigung usw.). So trägt eine gelebte Früherkennung auch zum Schutz vor **psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz** bei (vgl. [Kriterium 8, Arbeitsgestaltung](#)). Dazu sollten spezielle Vorgehensweisen definiert sein. Alternativ kann eine Organisation mit spezialisierten Fachstellen zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass Unterstützung im Bedarfsfall sichergestellt ist.

Zur Unterstützung kann die Organisation ihren Mitarbeitenden interne und/oder unabhängige externe **Anlaufstellen** zur Verfügung stellen (z.B. betriebliche Sozialberatung, Suchtberatung, Vertrauensstelle zu Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung, Ombudsperson, Personalkommission). Anlaufstellen und mögliche Vorgehensweisen sind den Mitarbeitenden bekannt zu machen (z.B. als Flyer am Einführungstag oder über die Linie verteilt, im Intranet oder einer anderen Kommunikationsanwendung verfügbar; vgl. [Kriterium 6, Kommunikation](#)). Die Mitarbeitenden können sich bei den entsprechenden Stellen anonym melden und erhalten Unterstützung bei beruflichen oder privaten Problemen.

Links zu Anlaufstellen

- www.fachstelle-mobbing.ch
- www.suchtschweiz.ch
- www.alkoholamarbeitsplatz.ch
- www.spielsucht-radix.ch/de
- www.safezone.ch/de
- www.smokefree.ch

Der Umgang mit **Kurz- und Langzeitabsenzen** sollte systematisch und im ganzen Betrieb einheitlich sein. Das definierte **Vorgehen** wird zur Förderung der Transparenz und im Hinblick auf eine flächendeckende Umsetzung oft in Prozessen abgebildet.

Der **Prozess «Kurzzeitabsenzen»** veranschaulicht den Ablauf, von der Abmeldung des/der Mitarbeitenden aufgrund von Krankheit oder Unfall bis zu den verschiedenen Stufengesprächen, je nach definierten Gesprächsauslösekriterien (abhängig von der Anzahl Absenzfälle in einer bestimmten Zeitperiode, in möglicher Kombination mit einer bestimmten Dauer einer Absenz). Optimalerweise beinhaltet dieser Prozess auch die Früherkennung (s. oben). Neben den Prozessschritten sind auch die Verantwortlichkeiten/Zuständigkeiten und Hinweise auf mögliche Hilfsmittel (Absenzspiegel, Checkliste Früherkennung, Gesprächsformulare usw.) aufgeführt.

Der **Prozess «Langzeitabsenzen»** wird oft in Zusammenarbeit mit dem Kranken- und Unfalltaggeld-Versicherer oder einem unabhängigen externen Partner definiert und zeigt den Umgang mit (potenziell) langzeitabwesenden Mitarbeitenden auf (Case-Management-Prozess und interne Fallführung). Er beinhaltet die Betreuung und stufenweise Wiedereingliederung (Mitarbeitende beginnen nach einer Krankheitsphase oder Abwesenheit schrittweise mit reduzierter Arbeitszeit oder -belastung und steigern diese nach einem festgelegten Plan).

Die Prozesse werden innerhalb der Organisation kommuniziert (z.B. am Einführungstag) und können von den Mitarbeitenden eingesehen werden (z.B. im Intranet oder in einem Dateiablagensystem).

Eine wichtige Funktion im Absenzen- und Case Management kommt den Führungspersonen zu. Zusätzlich zur Früherkennung (s. oben) sollen sie im Umgang mit häufigen oder längeren Abwesenheiten und auf ihre damit verbundene Rolle geschult werden (vgl. [Kriterium 12, Kompetenzentwicklung](#)). Inhalte einer entsprechenden Schulung sind häufig:

- Prozess Kurz-/Langzeitabsenzen einschliesslich der definierten Gespräche (Gesundheits- oder Stufengespräche, wie z.B. Rückkehr- oder Willkommensgespräche, Unterstützungs- oder Kümmergespräche)
- Gesprächsführung
- Handlungsansätze und Unterstützungsmaßnahmen
- Anlaufstellen

Damit das Thema Früherkennung und Umgang mit (Kurzzeit-)Absenzen langfristig wirksam ist, muss es in die Unternehmenskultur integriert und mit der Haltung der Mitarbeitenden vereinbar sein. Gleichzeitig sollten bei der Ausrollung nachhaltige Massnahmen berücksichtigt werden, wie etwa begleitendes Coaching, regelmässige Erfahrungsaustausche / kollegiale Fallführung für Führungspersonen und HR, Aufbau- und Auffrischkurse sowie ein festes Traktandum in der Geschäftsleitung.



Absenzen werden erfasst, die **Daten** differenziert ausgewertet und bedarfsorientiert zur Verfügung gestellt.

Die systematische Erfassung und Analyse von Absenzdaten bildet die Grundlage für ein effektives Absenzenmanagement. Regelmässig und vollständig erhobene Absenzdaten ermöglichen es Organisationen, Muster und Trends in den Abwesenheiten zu erkennen und potenzielle Ursachen zu identifizieren. Dies ist entscheidend, um gezielte Massnahmen zur Reduzierung von Absenzen entwickeln zu können. Die Erfassung und Auswertung erfolgt aufgrund folgender Informationen:

- Absenzart: Krankheit, Berufsunfall, Nichtberufs-unfall (losgelöst von weiteren Absenzarten wie z. B. Militärdienst/Zivildienst/Zivilschutz, Weiterbildungen, Mutterschaft/Vaterschaft, Umzug)
- Absenzdauer:
 - Ausfalltage pro Mitarbeitende (Summe der Ausfalltage dividiert durch Anzahl Mitarbeitende)
 - Absenzquote (jährliche Ausfallzeit als Prozentsatz der Sollarbeitszeit)
 - Detaillierungsgrad: Ausfalltage total und nach Absenzkategorie, z. B. Kurzzeitfälle (1–3 Tage), mittelfristige Fälle (4–30 Tage), Langzeitfälle (ab 31 Tage); um noch genauere Muster in der Abwesenheitsdauer zu erkennen, sind weiterführende Differenzierungen hilfreich – etwa nach «kurzfristigen bis mittelfristigen Fällen: 4–10 Tage» und «mittelfristigen Fällen: 11–30 Tage»
- Absenzhäufigkeit:
 - Anzahl Absenzfälle innerhalb einer definierten Zeitdauer
 - Anzahl Absenzfälle pro Mitarbeitende (Summe der Abwesenheitsfälle dividiert durch Anzahl Mitarbeitende)
- Auswertungstiefe: z. B. Regionen, Standorte, Organisationseinheiten, Berufsfelder/Funktionen

Die aggregierten Absenzkennzahlen sollten bedarfsorientiert den Personen zur Verfügung gestellt werden, die aufgrund ihrer Aufgaben damit arbeiten sollen (z. B. Entscheidungstragende/Führungspersonen, HR-Beratende, BGM-Verantwortliche). Führungspersonen benötigen detailliertere Informationen zu ihren Teams, während die Entscheidungstragenden bzw. die Geschäftsleitung eher an übergreifenden Kennzahlen interessiert sind. Dafür kann beispielsweise ein Absenzspiegel zur Verfügung gestellt oder ein interaktives Kennzahlen-Dashboard/HR-Cockpit geschaffen werden, welches einen schnellen Überblick ermöglicht und die Identifikation von Trends und Mustern erleichtert.

Beispiele von Tools/Softwarelösungen für die Absenzdatenerfassung, -auswertung und -visualisierung:

- Tabellenkalkulationsprogramme (kosteneffektive Option für kleinere Unternehmen)
- Zusatzmodule zum bestehenden Zeiterfassungssystem (Add-ons)
- Spezialisierte Softwarelösungen (mit Anbindung ans Zeiterfassungssystem), welche folgende Funktionalitäten aufweisen:
 - Möglichkeit eines Absenzspiegels (Zugang auch für Führungspersonen)
 - Interaktives Kennzahlen-Dashboard/HR-Cockpit
 - Spezialisierte Softwarelösungen für Absenzen- und Case Management
- Anonymisierte Auswertungen zu Absenzdaten (Langzeitabsenzen) über Kranken- oder Unfalltaggeld-Versicherer bzw. Versicherungsbroker



Für **erwerbs- und leistungsverminderte Personen** werden nach Möglichkeit Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten geschaffen oder individuelle Lösungen gesucht.

Die Organisation schafft Möglichkeiten zur Beschäftigung von erwerbs- und leistungsverminderten Personen. Sie (re)integriert erwerbs- oder leistungsverminderte Mitarbeitende durch Flexibilität und Unterstützung, um individuell auf deren (gesundheitliche) Einschränkungen einzugehen. Ein finanzieller Spielraum (z. B. via separate Kostenstelle, Mitfinanzierung durch IV oder RAV) erhöht die Chance, innerbetriebliche Lösungen für leistungsverminderte Personen zu ermöglichen.

Nicht in allen Organisationen ist eine interne Weiterbeschäftigung von Personen mit Erwerbs- oder Leistungsverminderung möglich oder sinnvoll (z. B. wenn die Betreuung nicht sichergestellt werden kann oder keine passenden Aufgaben vorhanden sind). Die betroffenen Personen können in solchen Fällen bei der Suche nach externen Beschäftigungsmöglichkeiten unterstützt werden (Tabelle 12).

Im Rahmen der sozialen Verantwortung bieten viele Organisationen auch für externe Arbeitssuchende mit einer Erwerbs- oder Leistungsverminderung Arbeitsversuche an, oft in Zusammenarbeit mit entsprechenden Organisationen (z. B. IV, RAV). Beschäftigungsmöglichkeiten können auch durch die externe Vergabe von Aufträgen (z. B. für Kundengeschenke) an soziale Institutionen gefördert werden.

Weitere Informationen zur beruflichen Eingliederung finden Arbeitgebende auf der Internetplattform [Compasso](#).

Beispiele für Beschäftigungslösungen/-möglichkeiten und individuelle Lösungen für erwerbs- oder leistungsverminderte Arbeitnehmende:

- Teilzeitbeschäftigung (feste Begrenzung der wöchentlichen Arbeitsstunden)
- Anpassung bestehender Arbeitsplätze (Anpassung des Arbeitsplatzes an individuelle Bedürfnisse der Person, z. B. ergonomische Möbel, spezielle technische Hilfsmittel oder Reduzierung von Heben schwerer Lasten)
- Individuelle Leistungsanpassungen (Aufgaben und Verantwortungsbereiche der betroffenen Person neu bewerten und anpassen)
- Homeoffice und flexible Arbeitszeiten (Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten oder Arbeitszeiten flexibel zu gestalten)
- Job-Coaching (spezielle Coaches unterstützen die betroffenen Personen, um im Arbeitsumfeld zu bestehen und ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit aufzubauen)
- Schaffung neuer Arbeitsplätze für leistungsverminderte Mitarbeitende
- Beschäftigung im geschützten Raum
- Stellenpool für leistungsverminderte Personen
- Umschulungen und Fortbildungen

TABELLE 12

Interne und externe Beschäftigungsmöglichkeiten für Mitarbeitende und Stellensuchende

	Interne Beschäftigungsmöglichkeiten	Externe Beschäftigungsmöglichkeiten
Interne Mitarbeitende mit Erwerbs- und Leistungsverminderung	Wiedereingliederung, ggf. mit Unterstützung der IV (Aufbau- und Arbeitstraining), Teilrente	Unterstützung bei der Suche nach externer Beschäftigungsmöglichkeit
Externe Stellensuchende mit Erwerbs- und Leistungsverminderung	Aufbautraining, Arbeitstraining (über die IV), Arbeitsversuch (z. B. über die IV)	Aufträge an soziale Institutionen

3 Aufbau und Hinweise zur Handhabung der Bewertungsmatrix

Die Bewertungsmatrix wird zur Standortbestimmung von BGM in Organisationen angewendet und dient als Grundlage für die Beurteilung der BGM-Kriterien im Rahmen eines Self-Assessments oder eines Label-Assessments für das Label «Friendly Work Space».

3.1 Bewertungssystematik

Die Bewertungsmatrix enthält für jedes der 14 Kriterien den Namen des Kriteriums, die Kurzbeschreibung (Kriterientext) sowie die drei zugehörigen Aspekte, die zur Umsetzung des Kriteriums beitragen. Die Bewertung der 14 Kriterien erfolgt auf einer 5-stufigen Matrix. Die Bewertung eines Kriteriums als «nicht erfüllt», «teilweise erfüllt» oder «erfüllt» erfolgt aufgrund der Überprüfung der betriebsspezifischen Umsetzung der drei entsprechenden Aspekte. Dabei lautet die Leitfrage: «Wie werden die As-

pekte des Kriteriums im Betrieb umgesetzt?» Ist die Umsetzung der drei Aspekte nachweislich gegeben, gilt ein Kriterium als erfüllt. Werden einzelne Aspekte eines Kriteriums nachweislich umgesetzt, gilt das Kriterium als teilweise erfüllt. In [Abbildung 13](#) sind die drei Bewertungsstufen im Detail erläutert.

Die Bewertung eines Kriteriums als «überprüft» oder «optimiert» erfolgt aufgrund der Überprüfung bzw. der Optimierung der betriebsspezifischen Umsetzung des jeweiligen Kriteriums. Hier lautet die Leitfrage: «Wird die Art und Weise der Umsetzung überprüft und optimiert?» Dabei wird die übergeordnete Überprüfung und Optimierung der Vorgehensweise im gesamten Kriterium bewertet. Dank der konsequenten Umsetzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) (vgl. Bewertungsmatrix Stufen 4 und 5) werden Massnahmen im BGM fortlaufend überprüft und bei Bedarf angepasst. In [Abbildung 13](#) werden diese zwei Bewertungsstufen näher definiert.

ABBILDUNG 13

Die Bewertungsmatrix mit ihrer Bewertungssystematik

Bewertungsstufe	1 = nicht erfüllt	2 = teilweise erfüllt	3 = erfüllt	4 = überprüft	5 = optimiert
Definition der Bewertungsstufe	Aspekte			Kriterium	
	nicht erfüllt	teilweise erfüllt	erfüllt	überprüft	optimiert
	Keiner der Aspekte ist umgesetzt.	Die Umsetzung der Aspekte ist teilweise vorhanden.	Die Umsetzung aller Aspekte des Kriteriums ist nachweislich vorhanden.	Die Umsetzung des Kriteriums wird regelmässig überprüft und bewertet.	Die Umsetzung des Kriteriums ist nach der Überprüfung und Bewertung optimiert oder bestätigt.

Mit den Stufen 4 «überprüft» und 5 «optimiert» wird im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) sichergestellt, dass Verbesserung auf Ebene Kriterien als dauerhafter, zyklischer Prozess verstanden und verankert ist. Der KVP stellt sicher, dass die BGM-Kriterien nicht nur kurzfristig, sondern dauerhaft wirksam sind. Schwachstellen und Verbesserungspotenziale können so frühzeitig erkannt und gezielt adressiert werden. Zudem wird durch regelmässige Evaluation und Anpassung der Kriterien (und der dazugehörigen Massnahmen) die Qualität des BGM kontinuierlich erhöht.

3.2 Labelreife

Jedes Kriterium wird auf einer Stufe von 1 bis 5 eingeschätzt. Zur Bestimmung der Labelreife werden der Durchschnittswert der Kriterien im Bereich «Steuerung» und der Durchschnittswert der Kriterien im Bereich «Umsetzung» berechnet. Anschliessend wird der Mittelwert zwischen den beiden berechneten Durchschnittswerten bestimmt.

Wenn der Mittelwert der jeweiligen Mittelwerte «Steuerung» und «Umsetzung» mindestens 3.0 ist, wird die Organisation mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet. Dies bedeutet, dass genügend Kriterien vollständig erfüllt sind und somit von einem systematischen BGM gesprochen werden kann. Falls der Mittelwert zwischen 2.0 und 2.99 liegt, erhält die Organisation die Auszeichnung «Committed to Friendly Work Space».

4 Übersicht der Schritte zum Label «Friendly Work Space»

Wenn ein Betrieb die Qualitätskriterien für ein systematisches BGM erfüllt, kann das Label «Friendly Work Space» angestrebt werden. Dafür sind folgende Schritte notwendig:

Self-Assessment

Die Selbstdeklaration (Self-Assessment) ist eine detaillierte Standortbestimmung und dient gleichzeitig als Vorbereitung für das Label-Assessment. Über das [Assessment-Tool](#) können unkompliziert alle BGM-relevanten Aktivitäten erfasst sowie deren Stand und Qualität gemäss BGM-Kriterien bewertet werden.

Das Self-Assessment muss spätestens sechs Wochen vor dem Label-Assessment über das Assessment-Tool eingereicht werden.

Label-Assessment

Zwei externe Assessierende besuchen die Organisation und überprüfen die Umsetzung aller 14 Kriterien im persönlichen Gespräch und anhand relevanter Dokumente. Wenn der Mittelwert aus den Steuerungs- und Umsetzungskriterien mindestens 3.00 beträgt, wird das Label «Friendly Work Space» vergeben. Bei einem Wert zwischen 2.00 und 2.99 erreicht der Betrieb die Vorstufe «Committed to Friendly Work Space».

Re-Assessment

Jeweils nach drei Jahren wird der Betrieb erneut assessiert. Im Re-Assessment überprüfen zwei externe Assessierende, ob die Organisation die Kriterien weiterhin erfüllt. Dabei wird nur ein Teil der Kriterien überprüft. Das Re-Assessment ist mit deutlich weniger Aufwand verbunden als das Erst-Assessment.

Anmeldung und Kontakt

Die Anmeldung zum Assessment findet über das [Onlineformular](#) statt. Das Label-Assessment kann frühestens drei Monate nach der Anmeldung durchgeführt werden.

Bei Fragen zum Label «Friendly Work Space» und zum Assessment-Prozess können Sie sich an hello@friendlyworkspace.ch wenden.

5 Glossar

Absenzenmanagement: Die systematische Erfassung, Analyse und Steuerung von krankheits- oder abwesenheitsbedingten Fehlzeiten in Organisationen. Ziel ist es, die Ursachen von Absenzen zu analysieren, gesundheitsfördernde Massnahmen zu entwickeln und sowohl die individuelle Arbeitsfähigkeit als auch die betriebliche Leistungsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

Anthropometrie: Lehre der Ermittlung und Anwendung der Masse des menschlichen Körpers. Die Masse werden in sogenannten Perzentilen beschrieben (z.B. sind bei der 50. Perzentile Körpergrösse je die Hälfte der Personen kleiner bzw. grösser als das angegebene Mass).

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (ASGS): Umfassen alle Massnahmen, die darauf abzielen, Berufsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhindern sowie die körperliche und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz zu erhalten und zu fördern. Arbeitssicherheit beinhaltet dabei alle Vorkehrungen zur Verhütung von Berufsunfällen und Berufskrankheiten, während der Gesundheitsschutz auf die Vermeidung gesundheitlicher Beschwerden am Arbeitsplatz und die Förderung des Wohlbefindens abzielt.

Arbeitstraining: Training grundlegender Arbeitsfähigkeiten wie Belastbarkeit, Konzentration und Sozialverhalten, meist in einem geschützten Rahmen zur Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt.

Arbeitsversuch: Befristeter Praxiseinsatz in einem Unternehmen auf dem ersten Arbeitsmarkt, um Arbeitsfähigkeit und Kompetenzen ohne regulären Arbeitsvertrag zu testen.

Aufbautraining: Gezieltes Training zur schrittweisen Wiederherstellung der körperlichen und psychischen Leistungsfähigkeit nach Krankheit oder Krise, oft als Vorbereitung auf den Wiedereinstieg ins Arbeitsleben.

Balanced Score Card (BSC): Strategisches Managementinstrument, welches die wichtigsten strategischen Ziele und Kennzahlen eines Unternehmens sichtbar macht. Hierzu werden die Ziele in vier Perspektiven unterteilt und mit Kennzahlen, Zielvorgaben und Massnahmen versehen. Dadurch soll die praktische Umsetzung der Unternehmensstrategie im operativen Geschäft vereinfacht und die Vision des Unternehmens leichter verwirklicht werden.

Boundary Management: Strategie zur bewussten Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben, um Konflikte zu vermeiden, die Produktivität zu fördern und das persönliche Wohlbefinden zu stärken.

Case Management (CM): Individuelle Begleitung von Mitarbeitenden, die aus gesundheitlichen, psychischen oder sozialen Gründen Unterstützung brauchen, um im Arbeitsleben zu bleiben oder wieder zurückzukehren. Das kann zum Beispiel bei Burnout, Depression, chronischen Erkrankungen oder nach einem Unfall der Fall sein. Das Ziel ist, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten oder wiederherzustellen und eine langfristige, passende Lösung zu finden.

Change Management: Strukturierter Ansatz zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Veränderungen in Organisationen, wobei die psychologischen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden berücksichtigt werden.

Charakterstärken: Positive Persönlichkeitsmerkmale, welche das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitenden im Arbeitsumfeld fördern können.

Co-Creation: Kollaborativer Prozess, bei dem unterschiedliche Akteur*innen, wie zum Beispiel Unternehmen, Kund*innen, Stakeholder oder Mitarbeitende gemeinsam an der Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen mitwirken. Es geht darum, das Wissen und die Erfahrungen verschiedener Gruppen zu bündeln, um innovative Ergebnisse zu erzielen.

Design Thinking: Kreativer Innovationsprozess, der den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt, um innovative Lösungen zu entwickeln. Design Thinking hilft, Geschäftsmodelle neu zu denken und Lösungen aus der Sicht der Nutzer*innen zu entwickeln. Es fördert kreative Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams, oft mit unkonventionellen Ansätzen.

Diversity Management (Diversity, Equity and Inclusion): Teilbereich des Personalmanagements, welcher die systematische Förderung und Integration von Vielfalt bezeichnet. Es umfasst Massnahmen, die darauf abzielen, unterschiedliche kulturelle, soziale, ethnische und andere Merkmale der Mitarbeitenden zu erkennen, wertzuschätzen und zu nutzen, um ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen und die Leistung der Organisation zu steigern.

Employee Lifecycle: Der Employee Lifecycle beschreibt alle Stadien, die eine Person während ihrer Anstellung in einem Unternehmen durchläuft – von der Rekrutierung bis zum Ausscheiden. Oft wird er in sechs Phasen unterteilt: 1. Anwerbung (attraction), 2. Recruiting (recruitment), 3. Onboarding (onboarding), 4. Entwicklung (development), 5. Bindung (retention), 6. Austritt (separation).

Fähigkeiten: Grundlegende, meist angeborene oder über längere Zeit entwickelte Voraussetzungen, die beschreiben, was eine Person grundsätzlich kann. Beispiele: logisches Denken, Einfühlungsvermögen, Belastbarkeit.

Fertigkeiten: Konkrete Handlungskompetenzen, die durch Übung und Lernen erworben werden können. Beispiele: eine Excel-Tabelle erstellen, eine Sprache lernen, einen Workshop durchführen.

Gesundheit: Ein dynamischer Prozess des ganzheitlichen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen. Gesundheit (und Krankheit) geht aus dem dynamischen Verhältnis von inneren (körperlichen und psychischen) und äusseren (sozialen und materiellen) Ressourcen und Belastungen hervor.

Global Reporting Initiative (GRI): Die Global Reporting Initiative ist eine internationale Organisation, die weltweit anerkannte Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen entwickelt. Ziel ist es, Transparenz über ökologische, soziale und wirtschaftliche Auswirkungen unternehmerischen Handelns zu schaffen und Vergleichbarkeit zwischen Berichten zu ermöglichen.

Indikator: Spezifische Messgrösse, die dazu verwendet wird, bestimmte Zustände, Entwicklungen oder Leistungen systematisch zu erfassen, zu bewerten und vergleichbar zu machen. Indikatoren können mit objektiven oder subjektiven Kenngrössen operationalisiert werden.

Interessierte Selbstgefährdung: Phänomen, bei dem Arbeitnehmende freiwillig oder unter dem Druck der Arbeitsumstände bereit sind, ihre eigene Gesundheit zu riskieren, um berufliche Anforderungen zu erfüllen oder ihre Position im Unternehmen zu sichern.

Invalidenversicherung (IV): Sozialstaatliches System, das Menschen unterstützt, die aufgrund von Krankheit, Unfall oder Behinderung ihre Erwerbsfähigkeit verlieren. Ziel der IV ist, den Betroffenen mit Eingliederungsmassnahmen oder Geldleistungen die Existenzgrundlage zu sichern.

Job Crafting: Das aktive und individuelle Gestalten der eigenen Tätigkeit gemäss den persönlichen Stärken und Interessen.

Job Enlargement: Eine Massnahme der Arbeitsgestaltung, bei der die Mitarbeitenden zusätzliche Aufgaben erhalten, welche sich auf demselben fachlichen Anforderungsniveau wie bisherige Aufgaben befinden. Dadurch wird der Arbeitsbereich breiter, ohne dass die Verantwortung oder der Schwierigkeitsgrad wesentlich steigt. Ziel ist es, die Arbeit abwechslungsreicher zu gestalten, Monotonie zu reduzieren und die Motivation zu fördern.

Job Enrichment: Eine Massnahme der Arbeitsgestaltung, bei der den Mitarbeitenden zusätzliche anspruchsvolle Aufgaben mit grösserer Verantwortung und mehr Entscheidungsspielraum übertragen werden. Ziel ist es, die Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft zu steigern, indem die Arbeit abwechslungsreicher und sinnstiftender gestaltet wird.

Job-Sharing: Arbeitsmodell mit geteilter Verantwortung, bei dem sich zwei oder mehr Personen eine Vollzeitstelle teilen. Jede Person arbeitet in Teilzeit, wobei sie ihre Aufgaben, Arbeitszeiten und Verantwortlichkeiten untereinander abstimmen und gemeinsam die Verantwortung für die Erfüllung der Stelle tragen.

Kenngrössen (subjektive und objektive): Messbare Merkmale oder Daten, die zur Beurteilung oder Beschreibung von bestimmten Indikatoren verwendet werden. Objektive Kenngrössen basieren auf quantitativen, verifizierbaren Daten, wie zum Beispiel Fluktuation oder Dauer der Betriebszugehörigkeit. Subjektive Kenngrössen beruhen auf qualitativen Daten bzw. auf persönlichen Wahrnehmungen, wie zum Beispiel Mitarbeitendenbefragungen.

Kompetenzen: Fähigkeiten und Fertigkeiten, die eine Person benötigt, um Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Sie setzen sich aus Fachwissen, sozialen und methodischen Fähigkeiten sowie persönlichen Eigenschaften zusammen, die im beruflichen und sozialen Kontext erforderlich sind.

Konsens: Entscheidungsprozess in Gruppen, bei dem alle Beteiligten einverstanden sein müssen. Dadurch sind getroffene Entscheidungen besonders breit abgestützt und tragfähig. Allerdings kann sich der Entscheidungsprozess dabei erheblich in die Länge ziehen, und es besteht die Gefahr, dass aus dem Wunsch nach Einigkeit «faule Kompromisse» entstehen, die zwar von allen getragen werden, aber inhaltlich wenig überzeugend oder wirkungsvoll sind.

Konsent: Entscheidungsprozess in Gruppen, bei dem alle Beteiligten eine Lösung akzeptieren, auch wenn sie nicht vollständig zustimmen. Entscheidend ist, dass niemand den Vorschlag ausdrücklich ablehnt. Dabei geht es nicht darum, die beste Lösung zu finden, sondern eine passende, die für alle Beteiligten akzeptabel und umsetzbar ist.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP): Systematischer Ansatz zur stetigen Optimierung von Arbeitsprozessen, Produkten oder Dienstleistungen. Ziel ist es, durch regelmässige, kleine Anpassungen und Veränderungen Effizienz, Qualität und Arbeitsabläufe kontinuierlich zu verbessern.

Near the job: Alle Formen der Ausbildung, die zwar in räumlicher, zeitlicher oder inhaltlicher Nähe zum Arbeitsplatz stattfinden, jedoch nicht direkt am Arbeitsplatz selbst erfolgen. Diese Trainingsmethode kombiniert die Methoden «on the job» und «off the job».

Off the job: Alle Formen der Ausbildung, die ausserhalb des täglichen Arbeitsumfelds stattfinden. Hierbei nehmen Mitarbeitende an Kursen, Seminaren oder Workshops ausserhalb des eigenen Unternehmens teil, um neues Wissen und neue Fähigkeiten zu erwerben.

On the job: Alle Formen der Ausbildung, bei der Mitarbeitende direkt am Arbeitsplatz neue Kompetenzen erwerben. Sie lernen durch praktische Erfahrungen und die Ausführung realer Aufgaben, oft unter Anleitung oder durch Mentoring.

Open Space: Offene, partizipative Workshop-Methode zur gemeinsamen Lösungsentwicklung und/oder Entscheidungsfindung, bei der Teilnehmende selbst Themen einbringen und eigenverantwortlich in Gruppen bearbeiten.

Präsentismus: Arbeiten trotz gesundheitlicher oder anderweitiger Beeinträchtigung, die eine Abwesenheit legitimieren würde.

Psychosoziale Risiken: Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz beziehen sich auf Aspekte der Arbeitsgestaltung, der sozialen Beziehungen und der organisatorischen Rahmenbedingungen, die psychische oder soziale Belastungen verursachen können. Dazu zählen beispielsweise hoher Zeitdruck, unklare Rollenverteilungen, mangelnde Unterstützung, Mobbing oder Angst vor Arbeitsplatzverlust. Wenn solche Belastungen über längere Zeit bestehen, können sie die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden beeinträchtigen.

Purpose: Übergeordneter Sinn und Zweck in der Arbeit, der über kurzfristige Ziele und den rein wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation hinausgeht. Es geht darum, warum eine Organisation existiert, was sie erreichen möchte und welchen positiven Beitrag sie leisten will.

Qualitative Überforderung: Zu schwierige inhaltliche Arbeit, für die das nötige Wissen, die Erfahrung oder die Kompetenzen bei den Mitarbeitenden fehlen.

Qualitative Unterforderung: Zu einfache oder wenig herausfordernde Aufgaben, weshalb die Mitarbeitenden ihre Kenntnisse und Kompetenzen gar nicht erst ausschöpfen.

Quantitative Überforderung: Mitarbeitende sind über längere Zeit durch eine zu hohe Arbeitsmenge oder ein zu hohes Arbeitstempobelastet.

Quantitative Unterforderung: Zu geringes Arbeitspensum und Langeweile oder das Gefühl von Sinnlosigkeit, das aufkommt.

Regionales Arbeitsvermittlungszentrum (RAV): Staatliche Institution in der Schweiz, die arbeitslose Personen bei der Stellensuche unterstützt. Das RAV bietet Beratung, Vermittlung von Arbeitsstellen, Zugang zu Weiterbildungen sowie Massnahmen zur beruflichen Wiedereingliederung. Zudem ist es eine zentrale Anlaufstelle im Rahmen der Arbeitslosenversicherung und arbeitet eng mit Arbeitgebern und anderen Institutionen zusammen.

Scrum: Agiles Framework für das Projektmanagement, bei dem die Arbeit in festen Zeitabschnitten, sogenannten Sprints, organisiert wird, die typischerweise 1 bis 4 Wochen dauern. Zu Beginn jedes Sprints plant das Team die anstehenden Aufgaben im Sprint-Planning-Meeting. Während des Sprints findet täglich ein kurzes Daily Standup statt, um den Fortschritt zu besprechen und mögliche Hindernisse zu erkennen. Am Ende wird das Ergebnis im Review-Meeting vorgestellt und in einer Retrospektive reflektiert. Ziele von Scrum sind die schnelle und regelmässige Lieferung von Ergebnissen, der Einbezug von Feedback und eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsweise.

Soft-Skills: Psychosoziale Kompetenzen, die das Verhalten im Arbeitsumfeld prägen. Dazu zählen unter anderem Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Problemlösungskompetenz, Selbstreflexion und Empathie. Sie ergänzen fachliche Qualifikationen und sind entscheidend für Zusammenarbeit, Führung und beruflichen Erfolg.

Sustainable Development Goals (SDGs): 17 globale Ziele der Vereinten Nationen, die im Jahr 2015 als Teil der Agenda 2030 verabschiedet wurden. Sie dienen der Förderung von nachhaltiger Entwicklung weltweit und umfassen soziale, ökologische und wirtschaftliche Aspekte – darunter Armutsbekämpfung, Bildung, Gleichstellung, Klimaschutz und globale Partnerschaften.

Teamcharta: Dokument, das die gemeinsamen Ziele, den Arbeitsstil und die Richtlinien eines Teams festlegt. Sie dient als Grundlage für die Zusammenarbeit und hilft dabei, ein gemeinsames Verständnis von Teamzielen, Rollen, Verantwortlichkeiten, Werten und Erwartungen zu schaffen. Die Teamcharta kann auch Informationen über den Zeitrahmen, die Ressourcen und die Kommunikationskanäle des Teams enthalten und unterstützt eine konstruktive und effiziente Zusammenarbeit im Arbeitsalltag.

Top-Sharing: Arbeitsmodell mit geteilter Verantwortung, bei dem sich zwei oder mehr Personen eine Führungsposition mit gemeinsamem Verantwortungsbereich teilen. Jede Führungsperson arbeitet in Teilzeit, wobei sie ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Arbeitszeiten untereinander abstimmen und aufteilen. Hierbei handelt es sich um eine Form des Job-Sharings auf Managementebene.

Werte: Grundlegende Prinzipien und Überzeugungen, die das Handeln und die Entscheidungen leiten. Sie widerspiegeln, wofür die Organisation steht und was sie ausmacht (Identität), stellen Leitlinien für die Unternehmensführung und die strategische Ausrichtung dar und sind ein wesentlicher Teil der (Organisations-)Kultur. Werte werden sowohl nach innen (im Umgang mit Mitarbeitenden) als auch nach aussen (gegenüber Kund*innen, Partner*innen und der Gesellschaft) gelebt.

World Café: Workshop-Methode, die den offenen, kreativen Austausch in kleinen Gesprächsgruppen fördert. Die Teilnehmenden diskutieren in mehreren Runden an «Café-Tischen» über eine Leitfrage oder ein Thema, wechseln dabei regelmässig die Gruppen und bringen so neue Impulse in die Gespräche ein. Ziel ist es, kollektives Wissen sichtbar zu machen, neue Perspektiven zu gewinnen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.