

Gesundheitsförderung Schweiz

Arbeitspapier 11

Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in öffentlichen Verwaltungen

Gesundheitsförderung Schweiz ist eine Stiftung, die von Kantonen und Versicherern getragen wird. Mit gesetzlichem Auftrag initiiert, koordiniert und evaluiert sie Massnahmen zur Förderung der Gesundheit (Krankenversicherungsgesetz, Art. 19). Die Stiftung unterliegt der Kontrolle des Bundes. Oberstes Entscheidungsorgan ist der Stiftungsrat. Die Geschäftsstelle besteht aus Büros in Bern und Lausanne. Jede Person in der Schweiz leistet einen jährlichen Beitrag von CHF 2.40 zugunsten von Gesundheitsförderung Schweiz, der von den Krankenversicherern eingezogen wird.
Weitere Informationen: www.gesundheitsfoerderung.ch

In der Reihe «**Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier**» erscheinen von Gesundheitsförderung Schweiz erstellte oder in Auftrag gegebene Grundlagen, welche Fachleuten in der Umsetzung in Gesundheitsförderung und Prävention dienen. Der Inhalt der Arbeitspapiere unterliegt der redaktionellen Verantwortung der Autorinnen und Autoren. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapiere liegen in der Regel in elektronischer Form (PDF) vor.

Impressum

Herausgeber

Gesundheitsförderung Schweiz

Autoren

Christoph Bertschinger, Vicario Consulting SA
Chantale Merz Wagenaar, Gesundheitsförderung Schweiz

Projektleitung Gesundheitsförderung Schweiz

Chantale Merz Wagenaar, Projektleiterin Partnerschaften

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 11

Zitierweise

Bertschinger, C.; Merz Wagenaar, C. (2013). *Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in öffentlichen Verwaltungen*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 11, Bern und Lausanne

Fotonachweis Titelbild

iStockphoto

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz
Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.gesundheitsfoerderung.ch

Originaltext

Deutsch

Bestellnummer

03.0027.DE 11.2013

Diese Publikation ist auch in französischer und italienischer Sprache erhältlich
(Bestellnummer 03.0027.FR 11.2013 bzw. 03.0027.IT 11.2013)

Download PDF

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen

ISSN

2296-5661

Inhaltsverzeichnis

Editorial	4
Management Summary	5
1 Ausgangslage	6
2 Verbreitung von BGM-Aktivitäten in öffentlichen Verwaltungen	7
2.1 Konkrete Umsetzungsbeispiele aus öffentlichen Verwaltungen	8
2.1.1 Die erste ausgezeichnete Verwaltungseinheit – Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern	8
2.1.2 Mit KMU- <i>vital</i> zum systematischen BGM – Kantonsverwaltung Uri	10
2.1.3 Wirkungsvoll gegen den Stress dank SWiNG – Kantonale Verwaltung Thurgau	12
2.1.4 Das S-Tool als Puzzlestein – BGM beim Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt des Kantons Bern	14
2.1.5 Nachhaltigkeit durch Brückenbauen – BGM im Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich	17
2.1.6 Eine Fachstelle für Gesundheit und Sicherheit – Stadtverwaltung Luzern	19
3 Learnings für öffentliche Verwaltungen	21
3.1 Besonderheiten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im öffentlichen Sektor	21
3.2 Eigenheiten/Stolpersteine	21
3.3 Argumente	22
3.4 Erfolgsfaktoren	24
4 Tools	26
5 Literaturliste Fachliteratur, Links	28
5.1 Literaturverzeichnis	28
5.2 Interviewpartner	30
6 Anhang	31

Editorial

Betriebliche Gesundheitsförderung: unser langfristiger Schwerpunkt

Der Bereich «Psychische Gesundheit – Stress» ist ein Schwerpunktthema der langfristigen Strategie (2007–2018) von Gesundheitsförderung Schweiz. Die Arbeitswelt und -tätigkeiten haben für die psychische Gesundheit einen zentralen Stellenwert. Mit über 4,5 Millionen Arbeitnehmenden ist mehr als die Hälfte der Schweizer Wohnbevölkerung erwerbstätig. Ein Grossteil der Erwerbstätigen steht 40 Jahre und mehr im Arbeitsprozess. Deshalb konzentriert sich Gesundheitsförderung Schweiz auf die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). In diesem Bereich bieten wir Dienstleistungen wie das Label Friendly Work Space, das Stressbarometer S-Tool und KMU-*vital* oder die nationale Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung an.

Die gesundheitspolitischen Prioritäten des Bundesrates

Der vom Bundesrat Anfang 2013 verabschiedete Bericht «Gesundheit2020» ist eine Gesamtschau, welche die Prioritäten der Schweizer Gesundheitspolitik für die nächsten acht Jahre festlegt. Der Bericht beinhaltet 36 Massnahmen in vier gesundheitspolitischen Handlungsfeldern, die schrittweise umgesetzt werden. Im Handlungsfeld 1 «Lebensqualität sichern» werden öffentliche und private Akteurinnen und Akteure aufgefordert, ihre Aktivitäten zur Gesundheitsförderung, Prävention und Früherkennung von Krankheiten vor dem Hintergrund der zunehmenden chronischen Krankheiten zu koordinieren und zu verstärken. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der betrieblichen Gesundheitsförderung. Somit decken sich die Zielsetzungen von Gesundheitsförderung Schweiz mit den gesundheitspolitischen Prioritäten des Bundesrates.

Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen

Die öffentliche Verwaltung in der Schweiz ist eine der effizientesten der Welt und geniesst einen hervorragenden Ruf. In öffentlichen Verwaltungen (kommunal, kantonal, eidgenössisch) – dem Service public – arbeiten rund 360 000 Beschäftigte. Die öffentlichen Verwaltungen sind somit ein wichtiger Arbeitgeber und sollten auch im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement eine Vorbildfunktion in der Gesellschaft wahrnehmen.

Unser Beitrag

Mit dem Projekt des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in öffentlichen Verwaltungen (BGMiV) unterstützen wir die öffentlichen Verwaltungen mit Know-how, Argumenten und guten Umsetzungsbeispielen bei der Entwicklung eines umfassenden Gesundheitsmanagements.

Hiermit danken wir insbesondere unseren Partnern in den Kantonen für die ausgezeichnete Zusammenarbeit im Rahmen dieses Projekts.

Rudolf Zurkinden

Leiter Partner Relations und Support

Chantale Merz Wagenaar

Projektleitung

Management Summary

Der Bundesrat hat in den gesundheitspolitischen Prioritäten des Berichts «Gesundheit2020» die Ausweitung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gefordert, dies zur Verbesserung der Prävention und Früherkennung von nicht übertragbaren Krankheiten und zur Früherkennung psychischer Krankheiten. Mit der Entwicklung des Labels Friendly Work Space sind qualitative Standards und eine Zusammenstellung der Handlungsfelder eines umfassenden Gesundheitsmanagements entstanden.

In den öffentlichen Verwaltungen wird das Gesundheitsmanagement in sehr unterschiedlichem Ausmass umgesetzt. Einige Verwaltungen verfügen aktuell über eine Fachperson für das interne BGM, welche vor allem konzeptuelle Aufgaben erfüllt. Einzelne Ämter setzen bereits sehr systematisch ein vorbildliches BGM um. Aus verschiedenen Gründen wird es wohl noch einige Jahre dauern, bis diese Systematik innerhalb einer ganzen Verwaltung realisiert wird.

Einerseits erschweren viele strukturelle Eigenheiten die Einführung eines systematischen BGM. Andererseits sprechen etliche gute Argumente – monetäre (die öffentliche Verwaltung belegt im Branchenvergleich einen Spitzenplatz bezüglich des Krankheitsstandes) wie nicht monetäre (Leistungsfähigkeit und Gesundheit trotz Reformdruck; gutes Image für die Rekrutierung) – für ein entschlossenes Handeln.

1 Ausgangslage

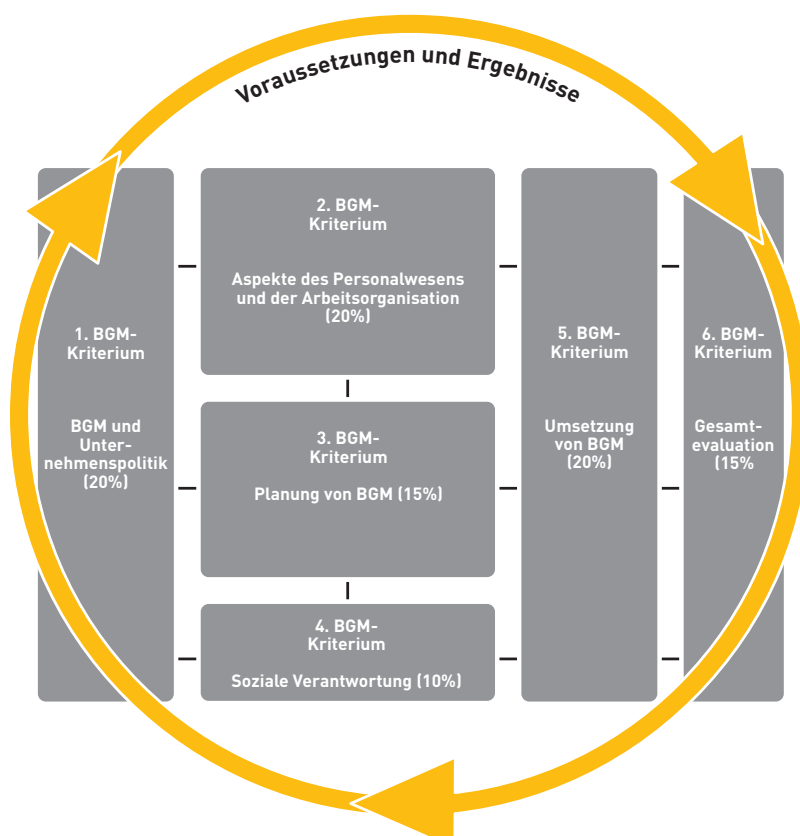
Die Grundlagen für diesen Bericht bilden die folgenden Schritte:

- schriftliche Erhebung im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in Kantonsverwaltungen;
- diese wurde ergänzt mit Erkenntnissen bei der Verbreitung von *KMU-vital*, *SWiNG*, *S-Tool* und des Labels *Friendly Work Space (FWS)* sowie einer Literaturrecherche;
- Interviews mit Personalleitenden und BGM-Verantwortlichen zu Erfolgsfaktoren, Stolpersteinen und Argumenten für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen;
- Ausarbeitung zu konkreten Umsetzungsbeispielen.

«Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat zum Ziel, die Gesundheit, die Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu erhalten und zu

fördern. Dabei werden sowohl die Arbeitsbedingungen als auch das individuelle Gesundheitsverhalten berücksichtigt. BGM kommt den Beschäftigten sowie den Organisationen gleichermaßen zugute. BGM ist als Managementaufgabe zu verstehen. Der Fokus liegt im systematischen Einbezug der Gesundheitsperspektive in betriebliche Strukturen, Abläufe und Entscheidungsprozesse. Gesundheitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung sind gemeinsamer Bestandteil eines umfassenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements.» (*Wegleitung Qualitätskriterien für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, 2012*)

Mit der Entwicklung des Labels *Friendly Work Space* ist eine Zusammenstellung der Handlungsfelder eines umfassenden BGM entstanden. Sie umfasst sechs Kriterien bzw. 26 Subkriterien und ist angelehnt an das Modell der «European Foundation for Quality Management» (EFQM).



2 Verbreitung von BGM-Aktivitäten in öffentlichen Verwaltungen

Bisher war nicht bekannt, welche öffentlichen Verwaltungen in welchem Umfang Betriebliches Gesundheitsmanagement umsetzen. Mittels einer schriftlichen Befragung Ende 2012 wurde nun die Ist-Situation in den Kantonsverwaltungen erhoben. Der dafür entwickelte Fragebogen ist nicht nach wissenschaftlichen Kriterien, sondern nach den Kriterien des Labels Friendly Work Space aufgebaut und wurde zur Beantwortung bewusst an die Personalverantwortlichen der öffentlichen Verwaltungen gesendet. Insgesamt haben 21 von 26 Kantonen an der schriftlichen Befragung teilgenommen. Fünf Kantone aus der Deutschschweiz haben den Fragebogen nicht oder nur zum Teil ausgefüllt. An der Befragung teilgenommen haben sowohl kleine als auch grosse Verwaltungen, solche mit fortgeschrittenem BGM und solche, die kein BGM umsetzen.

Strukturen und Grundlagen für ein BGM

Zwei Drittel der Kantonsverwaltungen verfügen aktuell über eine Fachperson für das interne BGM; diese ist meistens in der Personalabteilung angesiedelt. In all diesen Verwaltungen ist das Thema Gesundheit auch im Leitbild verankert. Der Kanton Bern hat Gesundheitsförderung, Prävention, Absenzenmanagement und Eingliederungsmanagement zu einer Fachstelle BGM zusammengefasst. Der Kanton Waadt hat das BGM an ein externes Institut der Universität Lausanne ausgegliedert.

Sieben Kantonsverwaltungen geben an, dass sie ein internes BGM umsetzen (Tessin, Wallis, Genf, Bern, Luzern, Uri, Appenzell Ausserrhoden). Diese Kantonsverwaltungen verfügen auch über ein schriftliches BGM-Konzept. Verschiedene Kantonsverwaltungen sind daran, die Einführung eines BGM zu prüfen (Obwalden, Graubünden, Basel-Stadt).

Etwas öfter wird ein Absenzenmanagement umgesetzt. Sieben Verwaltungen machen dies systematisch, weitere neun Verwaltungen zumindest teilweise. Ein Personalleiter spricht bei Absenzenmanagement/EKAS von BGM im engeren Sinn und fügt an, dass sie dies seit Längerem erfüllen.

In fünf Kantonsverwaltungen sind Verwaltungseinheiten zu finden, welche BGM seit mehr als zwei Jahren systematisch umsetzen (Zug, Zürich, Bern, Appenzell Ausserrhoden, Basel-Stadt).

Eine Steuergruppe mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Verwaltungseinheiten haben nur drei Kantonsverwaltungen eingerichtet (Wallis, Genf, Uri). Zusätzlich sind in sechs Kantonsverwaltungen Projektgruppen installiert, bei denen Mitarbeitende zumindest teilweise an der Umsetzung beteiligt sind. Die personellen Ressourcen für die Themen Arbeitssicherheit, Gesundheitsförderung und Absenzenmanagement sind verschwindend klein. Insbesondere die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz fristet ein «Mauerblümchen-Dasein» und wird in den allermeisten Fällen selbst bei mehreren Tausend Angestellten im Nebenamt erledigt. Einzig die Kantone Wallis und Bern weisen zu diesem Thema eine Vollzeitstelle aus. Wenn man die Personalkapazität zu Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz dazunimmt, so investieren fünf Kantonsverwaltungen 100 Stellenprozent oder mehr.

Gut die Hälfte der Kantonsverwaltungen erheben die gesundheitsrelevanten Kennzahlen unfall- und krankheitsbedingte Absenzen sowie Fluktuation und werten diese Statistiken auch aus.

Die gesundheitsrelevanten Dimensionen werden in zehn Verwaltungen mit einer regelmässigen Personalumfrage erhoben; acht Verwaltungen leiten aus den Ergebnissen der Befragung systematisch Massnahmen ab und setzen diese um.

Einzelthemen

Zu den Themen Sucht, sexuelle Belästigung, Mobbing und Burnout verfügen elf Kantonsverwaltungen über eine interne Fachstelle. Zwei Verwaltungen nehmen die Dienste einer externen Beratungsstelle in Anspruch. Führungsschulungen zu diesen Themen haben knapp ein Viertel der Kantonsverwaltungen durchgeführt. Der gesetzlich vorgeschriebene Nichtraucherschutz wird von zwei Dritteln der Kantonsverwaltungen umgesetzt. Drei Kantonsverwal-

tungen setzen gezielte Massnahmen zum Thema «Auswirkungen des demografischen Wandels» um. Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen mit einer Leistungs- oder Erwerbsverminderung werden in 14 Kantonsverwaltungen angeboten.

2.1 Konkrete Umsetzungsbeispiele aus öffentlichen Verwaltungen

Bei der Umsetzung des BGM in Verwaltungen werden ganz unterschiedliche Strategien verfolgt. Mit den folgenden konkreten Umsetzungsbeispielen soll diese Vielfalt illustriert werden:

- Das Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern hat sich auf die Erlangung des Labels Friendly Work Space fokussiert.
- Die Kantonsverwaltung Uri nutzt die Konzepte und Instrumente von *KMU-vital*. Trotz kleinem Budget für gesundheitsfördernde Massnahmen nähert sie sich mit einem systematischen Vorgehen dem Label Friendly Work Space an.
- Mit der Teilnahme am Projekt SWiNG (Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung) geht die kantonale Verwaltung Thurgau systematisch gegen Stress vor.
- Mit dem S-Tool als Ergänzung zur Personalumfrage erhält das Strassenverkehrs- und Schiffsamt des Kantons Bern spezifischere Aussagen zur Befindlichkeit der Mitarbeitenden.
- Das Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) des Kantons Zürich setzt auch im BGM auf Nachhaltigkeit und verknüpft deshalb die Gesundheitsförderung mit der Entwicklung der Führungskräfte und der Amtskultur.
- Die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung sind zentral bei einer Fachstelle Gesundheitsmanagement der Stadt Luzern vereint.

2.1.1 Die erste ausgezeichnete Verwaltungseinheit – Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern

Gesundheitsförderung Schweiz hat das Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern (GS-EDI) im Herbst 2012 mit dem Label Friendly Work Space ausgezeichnet; damit ist das GS-EDI die erste öffentliche Verwaltungsstelle, die diese Auszeichnung je erhalten hat. 2013 hat das Schweizerische Bundesarchiv, ein Amt des EDI, als zweite Verwaltungseinheit der Bundesverwaltung das Label erhalten. Bis Ende 2014 sollen alle Ämter des EDI ausgezeichnet sein.



Profil

Mitarbeitende:
94 (2013)
Verantwortlicher:
Martin Tschopp,
Leiter Personal-,
Organisations- und
Kulturentwicklung



Martin Tschopp ist für die Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung im EDI zuständig. Das Thema BGM verschränkt sich nahtlos mit den anderen Aufgaben.

In den letzten Jahren hat er die Gesundheitsförderung im Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern vorangetrieben. Zurzeit ist Marion Flechtner für das interne BGM zuständig und Martin Tschopp für den gesamten Prozess im Departement.

Was hat den Anstoss gegeben, euch für das Label zu bewerben?

Martin Tschopp: «Seit mehr als zehn Jahren setzen wir auf verschiedensten Ebenen Massnahmen um, beispielsweise haben wir die Bereiche Betriebliche Gesundheitsförderung, Personalwesen, Arbeitsorganisation, soziale Verantwortung und Aus- und

Weiterbildung in unserer Personalpolitik verankert. Jedoch haben wir all diese Aktivitäten, zu denen auch ein Gesundheitsmonat gehört hat, nie systematisch abgebildet. Auf der Grundlage der Label-Kriterien haben wir schliesslich eine Bestandesaufnahme gemacht und so eine Systematik in dieses wichtige Thema hineingebracht. Dies erlaubt es uns, Massnahmen zu planen und umzusetzen. In den HR-strategischen Schwerpunkten des EDI 2012–2016 haben wir das Betriebliche Gesundheitsmanagement, das wir unter dem Label Friendly Work Space subsummieren, integriert.»

Was genau setzt ihr an gesundheitsförderlichen Massnahmen/Angeboten um?

Martin Tschopp:

- «HR-strategische Schwerpunkte EDI 2012–2016: Wir wollen den Mitarbeitenden ein modernes, gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld schaffen, indem wir die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit, Privatleben und Gesellschaftsverantwortung unter Berücksichtigung der Ressourcen ermöglichen.
- Personalentwicklung: Alle Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, Coaching zu beanspruchen. Case Management in der Führungsausbildung Pflicht.
- (Re-)Integration: Seit Inkrafttreten der IV-Revision 2010 bietet das GS-EDI Arbeitsplätze für Arbeitsversuche an; bisher haben wir drei Arbeitsplätze. Weil das mit einem erheblichen Aufwand verbunden ist und für die Zuständigen und deren Umfeld eine Belastung darstellt, besetzen wir diese Plätze nicht nahtlos.
- Arbeitszufriedenheit: Die Personalumfrage wird in allen Ämtern sorgfältig ausgewertet und verarbeitet; die Ergebnisse werden von der Personalleiterin, mir als Leiter Personalentwicklung und der Amtsleitung gemeinsam analysiert und interpretiert.
- Ergonomie: Bei Neueinstellungen ist die Einstellung des Arbeitsplatzes Standard; wenn sich Mitarbeitende nicht selber melden, werden wir aktiv.
- Infrastruktur: Wir bieten je einen Fitness-, Still-, Ruhe- und Kreativ-Raum an, für die gute Atmosphäre haben wir die Wände selber farbig gestrichen.
- Teambesuche: Innerhalb des Generalsekretariats gehen wir vom HR einmal jährlich in allen Teams vorbei, um den Puls zu fühlen.»

Wie erreicht ihr im Departement das Ziel, Ende 2014 alle Ämter des EDI ausgezeichnet zu haben?

Martin Tschopp: «Für das Projekt gibt es eine Projektgruppe mit Vertretungen aus allen Ämtern; damit wollen wir dem Umstand Rechnung tragen, dass die Amtskulturen innerhalb des EDI sehr unterschiedlich sind. Zudem haben wir in jedem Amt Kredite für die Umsetzung des BGM.»

Mit welchen Argumenten habt ihr die Entscheidungsträger für die Einführung eines BGM überzeugen können?

Martin Tschopp: «Einerseits waren die Wertvorstellungen, die wir vom Menschen generell, also auch von unseren Mitarbeitenden haben, massgebend, dann aber auch klar die ökonomischen Vorteile, die ein gezieltes BGM mit sich bringt, und die Wahrnehmung unserer gesellschaftspolitischen Verantwortung. Hier ist auch der volkswirtschaftliche Nutzen zu nennen, den das Betriebliche Gesundheitsmanagement mit sich bringt.

Mit der Formulierung der HR-strategischen Schwerpunkte des EDI sind auch aktuelle Themen diskutiert und aufgenommen worden, etwa die Zunahme der psychischen Erkrankungen, die Einflüsse aus dem privaten Umfeld (zum Beispiel das wachsende Bedürfnis an Angehörigenbetreuung) sowie der demografische Wandel. Mit einem ausgezeichneten Gesundheitsmanagement leisten wir auch wesentliche Beiträge zu diesen Entwicklungen.»

Was bringt euch das Label ganz konkret?

Martin Tschopp: «Bei der Rekrutierung spüren wir schon heute den Nutzen des Labels. Immer wieder werden wir von Bewerbern darauf angesprochen, dass sie gerne zu einem Arbeitgeber gehen, der sich auch für die Gesundheit der Mitarbeitenden engagiert. Wir haben schon beim HR-Swiss-Award mit dem zweiten Platz gemerkt, dass dies von den Bewerberinnen und Bewerbern wahrgenommen wird. Da wir immer wieder Spezialisten für exklusive Stellen suchen, ist uns dieser positive Effekt bei der Rekrutierung sehr wichtig. Zudem zeigen auch die Resultate der Personalbefragung, dass die Mitarbeitenden das Engagement in diesem Bereich sehr schätzen.»

2.1.2 Mit KMU-vital zum systematischen BGM – Kantonsverwaltung Uri

Die Kantonsverwaltung Uri nutzt die Konzepte und Instrumente von KMU-vital. Trotz kleinem Budget für gesundheitsfördernde Massnahmen nähert sie sich mit einem systematischen Vorgehen den Standards des Labels Friendly Work Space an. Die Einführung des Gesundheitsmanagements trägt zu einer Entwicklung der Unternehmenskultur bei, andere Themen werden ebenfalls partizipativ gelöst.



Profil

Grösse: 7 Direktionen mit 26 Ämtern
Mitarbeitende: 800 (2013), zweitgrösste Arbeitgeberin des Kantons
Verantwortlicher: Franz Gisler, Personalleiter

Die treibende Kraft

Franz Gisler, Personalleiter der Kantonsverwaltung Uri, versteht das Thema Gesundheit in einem umfassenden Sinne, «...von der Anstellung über das MA-Gespräch und die Personalentwicklung bis hin zu Entscheidungen der Regierung. Allerdings praktizieren wir hier in Uri keine Gesundheitsverträglichkeitsprüfung bei RR-Entscheiden...», fügt er lachend an.

Auftrag durch den Regierungsrat

Das im Programm KMU-vital vorgesehene Einstiegsmodul vollzieht sich in der Kantonsverwaltung Uri in mehreren Schritten.

Der Personalleiter nahm den Fall eines an Burnout erkrankten Kadermitglieds als Anlass, beim Regierungsrat den Auftrag für die BGM-Konzeptentwicklung abzuholen. Dass die betroffene Person auch dem Regierungsrat persönlich bekannt war, hat dessen Sensibilität erhöht und den Entscheid begünstigt.

Eine Steuergruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aller Direktionen und verschiedener Hierarchiestufen sowie dem kantonalen Delegierten für Gesundheitsförderung erarbeitete mit externer Unterstützung ein Konzept, das sich an den Kriterien des Labels Friendly Work Space orientiert. Schon nach wenigen Monaten gab der Regierungsrat grünes Licht für die Einführung des Konzepts. In seinem Beschluss drückte er seine Erwartungen aus: «Das Gesundheitsmanagement soll Wege zu einem leistungsfördernden Betriebsklima, besseren Arbeitsbedingungen und einem bewussteren Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden aufzeigen.»

Informationsmaterial		
Flyer	Broschüre	Foliensatz
Programtleitfaden		
Einstiegsmodul		
Einstiegsworkshop		
Analysemodule		
Managementbefragung		
Mitarbeiter/innen-Befragung		
Gesundheitszirkel		
Umsetzungsmodul		
Organisationsentwicklung	Personalentwicklung	Gesundheitsverhalten
Arbeitsgestaltung	Zusammenarbeit im Team	Wellness
Aspekte der Ergonomie	BGF als Führungsaufgabe	Stressmanagement

Sorgfältige Kommunikation

Bevor das Konzept umgesetzt werden konnte, musste weitere Überzeugungsarbeit geleistet werden. Als Erstes wurde das gesamte Kader in halbtägigen Workshops mit dem geplanten Vorgehen und ihrer Rolle im BGM vertraut gemacht. Gleichzeitig führte der Personalleiter, der viele Angestellte persönlich kennt, etliche informelle Einzelgespräche, um die Führungspersonen ins Boot zu holen.

Die Mitarbeitenden wurden mit einem Flyer und über die Linie über das BGM informiert. Der Personalleiter setzte zudem auf das persönliche Gespräch: «Ich bin mit den Mitarbeitenden in gutem Kontakt

und hole die kritischen Stimmen ab.» Und auch die Bevölkerung erfuhr durch das «Urner Magazin für Prävention und Gesundheitsförderung» von den bevorstehenden Aktivitäten zugunsten der Gesundheit der Verwaltungsangestellten.

Pragmatische Analyse

Die Analyse erfolgte systematisch, aber mit einem angepassten Aufwand. Bei den Direktionssekretären, dem Kanzleidirektor und den Schulrektoren kam die Managementbefragung von *KMU-vital* zum Einsatz. An der Mitarbeiter/innen-Befragung beteiligten sich fast 70% der Angestellten; mit dieser Rücklaufquote ist die Steuergruppe zufrieden. Die Auswertung und Interpretation der Absenzzahlen rundete das Bild ab.

Im Wissen darüber, dass nur eine beschränkte Zahl an Massnahmen umgesetzt werden kann, definierte die Steuergruppe die folgenden Kriterien für die Handlungsfelder:

- Ein Handlungsfeld soll so ausgewählt werden, dass jede mitarbeitende Person mit mindestens einer Massnahme, möglichst in kurzer Zeit und deutlich spürbar erreicht wird. Es wurden Massnahmen zu Ergonomie, Bewegungsförderung und Pausengestaltung umgesetzt.
- Ein zweites Handlungsfeld soll sich an eine spezifische Berufsgruppe richten. Ausgewählt wurde die Polizei, bei der insbesondere die Schichtarbeit als sehr belastend empfunden wird. Mit einem Gesundheitszirkel wurden vielfältige Verbesserungen entwickelt (die Verteilung der Nachtschichten erfolgt altersgerecht, Massnahmen zu besserer Ernährung und Entspannung).
- Das dritte Handlungsfeld soll allen Mitarbeitenden zugutekommen. Als Erstes wurde das einheitliche Absenzenmanagement eingeführt, in einem zweiten Schritt das Case Management verbessert.

Kulturentwicklung

Die Einführung des Gesundheitsmanagements, das auf einer starken Partizipation aufbaut, führt dazu, dass andere Themen ebenfalls partizipativ angegangen werden.

Der zusätzliche Bedarf an Arbeitsplätzen hat in den letzten Jahren zu einer Arbeitsplatz-Verdichtung geführt; mit einer einfachen Umfrage eruiert der

Personalleiter die Zufriedenheit bezüglich der Raumverhältnisse und die neuralgischen Stellen. Mit den Betroffenen werden im persönlichen Gespräch Verbesserungen entwickelt.

In der gleichen Art werden Verbesserungen bei der Verpflegung (Pausen- und Mittagessens-Angebote) umgesetzt.

«Im grossen Rahmen der Label-Kriterien sind wir sehr pragmatisch geblieben und haben das BGM mit einfachen Schritten weiterentwickelt – das hat den Regierungsrat überzeugt.»

Franz Gisler, Personalleiter

Strukturelle Verankerung

Als Nächstes soll das BGM in wesentlichen Prozessen verankert werden. Die Führungspersonen werden aufgefordert, die arbeitsbezogene Gesundheit auch im jährlichen Mitarbeiter/innen-Gespräch zu thematisieren. Und der Personalleiter hat damit begonnen, einen jährlichen Bericht zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement dem Regierungsrat vorzulegen, um die Auseinandersetzung mit der Gesundheit der Angestellten auf höchster Ebene wachzuhalten.

2.1.3 Wirkungsvoll gegen den Stress dank SWiNG – Kantonale Verwaltung Thurgau

Mit der Teilnahme am Projekt SWiNG (Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung) geht die kantonale Verwaltung Thurgau systematisch gegen Stress vor. Die Konsequenz, mit der sie das Projekt vorangetrieben hat, und die Breite der resultierenden Ergebnisse sind bemerkenswert.



Profil

Grösse: 5 Ämter
aus 5 Departementen
Mitarbeitende: 443
(2010)
Verantwortliche:
Sandra Stadler, Leiterin
Case Management
NEU: Seit 1.1.2013 ist
Marc Flammer Verantwortlicher
BGM

Ausgangslage: Kanton fördert Gesundheit

Gesundheitsförderung steht im Kanton Thurgau politisch ganz oben auf der Agenda. Von der Umsetzung profitiert auch die Verwaltung. Bereits vor dem Projekt SWiNG hatte eine Personalbefragung ergeben, dass in verschiedenen Abteilungen in der kantonalen Verwaltung Stresssymptome vorhanden waren. Da auf diesen Befund zu wenige Massnahmen erfolgten, verschärften sich die bestehenden Stresssituationen.

Zwei Jahre später wurde in fünf kantonalen Ämtern das Pilotprojekt SWiNG gestartet. «Bei der S-Tool-Befragung haben wir darauf hingewiesen, dass es um differenzierte Aussagen ging. So konnten wir die Leute motivieren, trotz einer ersten negativen Erfahrung wirklich noch einmal Fragen zu beantworten», beleuchtet Anders Stokholm, Leiter des Amtes für AHV und IV, die nicht ganz einfache Situation.

Ein Jahr nach Start des Projekts äusserte sich der zuständige Regierungsrat Bernhard Koch in der Personalzeitung mit folgenden Worten zum Projekt: «Ich erwarte, dass aufgezeigt wird, was SWiNG bei

den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgelöst hat, die Gründe für Stresssituationen, welche Handlungsfelder und Massnahmen notwendig sind, um Stresssymptomen begegnen zu können.»

Durchführung: Differenzierte Umsetzung

Das Projekt wurde in fünf ausgewählten Ämtern aus fünf unterschiedlichen Departementen der Verwaltung umgesetzt. Das Amt für AHV und IV, das Amt für Volksschule, das Strassenverkehrsamt, das Hochbauamt und die Steuerverwaltung analysierten mit Unterstützung einer Beratungsfirma die stressverursachenden Situationen in ihren Arbeitsbereichen. Dabei zeigten sich innerhalb und auch zwischen den Ämtern recht grosse Unterschiede. Besonders betroffen von Stress war die Abteilung Invalidenversicherung. Als Folge der 5. IV-Revision befand sich dort vieles im Umbruch.

SWiNG-Projekt

Das Pilotprojekt SWiNG (Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung) wurde im Jahr 2008 von Gesundheitsförderung Schweiz und dem Schweizerischen Versicherungsverband initiiert. Das Projekt untersucht einerseits Stressursachen sowie die negativen Folgen von Stress und bekämpft sie mit geeigneten Präventionsmassnahmen; andererseits werden die Wirkungsweise und der ökonomische Nutzen dieser Massnahmen analysiert. Dafür wurde SWiNG in acht Testbetrieben mit 300 bis 1200 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Branchen in der ganzen Schweiz über einen Zeitraum von zweieinhalb Jahren umgesetzt und evaluiert.

Mehr Infos:

www.gesundheitsfoerderung.ch/swing

Aufgrund der unterschiedlichen Ergebnisse verfolgten die Ämter differenzierte Strategien. Trainings zum individuellen Umgang mit Stress, individuelle Stresscoachings und Schulungskurse für Führungskräfte wurden durchgeführt. «Im ersten Jahr von SWiNG gab es bereits viele Verbesserungen, die Situation beruhigte sich», stellt Anders Stokholm fest.

Fazit: Erhöhte Aufmerksamkeit

Nach dem «Vollprogramm» mit SWiNG zieht Anders Stokholm eine positive Bilanz. «In den Bereichen, die einigermassen liefen, hat sich die Situation stark verbessert. In Bereichen, die bereits gut liefen, brauchte es keine grossen Veränderungen, aber auch da gab es gewisse Verbesserungen. Dort, wo es kritisch war, gab es eine gewisse Beruhigung, vor allem aber eine differenziertere Wahrnehmung der Situation. SWiNG hat das sicher ausgelöst. Wir sind noch nicht am Ziel, aber wir sind unterwegs dahin.» Auf der individuellen Ebene – so Anders Stokholm – habe sich die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden gegenüber der persönlichen Stresssituation und derjenigen der Kolleginnen und Kollegen erhöht. «Man sagt zum Beispiel nicht mehr einfach: «Ich bin gestresst!», sondern man benennt konkret, was einen bedrückt und wo man ansteht.»

Bei der Umsetzung seien einer kantonalen Verwaltung allerdings auch Grenzen gesetzt, schränkt Anders Stokholm ein: «Die Entscheidungsprozesse können nicht vom Amtsleiter selbst bis zum letzten Punkt durchgesetzt werden. Er ist abhängig vom Regierungsrat, und der wiederum ist abhängig von einem Budgetprozess usw. Das macht das ganze Prozedere etwas schwerfällig, man kann nicht so gleich reagieren.»

Dennoch wird SWiNG nach anfänglicher Skepsis heute von den Mitarbeitenden engagiert mitgetragen. «Ein öffentlicher Dienstleistungsbetrieb», sagt Anders Stokholm, «steht und fällt mit den Leuten, die darin arbeiten. Also müssen wir auch in die Menschen investieren, wir müssen gut zu uns schauen. Dieser Gedanke unterstützt die Motivation bei einem solchen Projekt.»

«Die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden gegenüber der persönlichen Stresssituation und derjenigen der Kolleginnen und Kollegen ist durch SWiNG gesteigert worden. Man wird heute früher aktiv.»

Anders Stokholm,
Leiter Amt für AHV und IV Thurgau

2.1.4 Das S-Tool als Puzzlestein – BGM beim Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt des Kantons Bern

Die ISO-zertifizierten Prozesse bieten eine solide Basis für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Und mit dem S-Tool als Ergänzung zur Personalumfrage erhält das Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt des Kantons Bern (SVSA) spezifischere Aussagen zur Befindlichkeit der Mitarbeitenden.



Profil

Mitarbeitende:
300 (2013)
Verantwortliche:
Angelika Jansen,
stellvertretende
Personalleiterin

Angelika Jansen arbeitet seit sechs Jahren beim Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt des Kantons Bern; sie ist stellvertretende Personalleiterin und mitverantwortlich für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Das Amt möchte in naher Zukunft das Label Friendly Work Space erreichen.

Sie haben zusätzlich zur Personalumfrage das S-Tool eingesetzt. Welchen Mehrwert haben Sie dadurch erhalten?

Angelika Jansen: «Das S-Tool gab uns Aufschluss über die Belastungen am Arbeitsplatz, über die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie die psychischen und psychosomatischen Befindlichkeiten der Mitarbeitenden. Mit geeigneten Massnahmen und Instrumenten wollen wir eine Umgebung schaffen, in welcher Mitarbeitende ihre Selbstverantwortung wahrnehmen können und müssen, um die definierten Ziele zu erreichen. Das S-Tool ist für uns aber auch ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Erlangung des Labels Friendly Work Space, um Lücken in der Prävention zu

schliessen, zur Ergänzung von Angeboten und zur Einsicht, dass wir auch schon vieles realisiert haben.

Der Bericht, aber auch jährlich systematisch durchgeführte BGM-Analysen werden in der Amtsleitung besprochen. Daraus haben wir konkret neue Themen und Massnahmen abgeleitet wie etwa den Umgang mit Konflikten oder die emotionale Dissonanz. Die Befragung zeigte aber auch, dass sich im SVSA zunehmend resignativ zufriedene Mitarbeitende befinden, wider Erwarten nicht nur Mitarbeitende mit langer Dienstzugehörigkeit. Das bereitet uns Sorgen. Diesem Trend wollen wir entgegenwirken und ihn ernst nehmen. Mit Blick auf Entwicklungsmöglichkeiten – auch im Rahmen der soeben initiierten Nachfolgeplanung – sind wir am Aufbau von «SVSA Bildung» mit einem speziell auf unsere Mitarbeitenden ausgerichteten und institutionalisierten Weiterbildungsprogramm.»

Was gehört beim SVSA zum BGM?

Angelika Jansen: «Zum BGM gehört bei uns alles, was zur Schaffung – unter Einbezug der Mitarbeitenden – von optimalen Bedingungen gehört, welche den Einzelnen dazu befähigen, bestmögliche Leistungen zu erbringen und die Work-Life-Balance so zu gestalten, dass sie ausgleichend auf die persönlichen Ressourcen und das Wohlbefinden wirkt. Etwas theoretischer formuliert, umfasst unser Betriebliches Gesundheitsmanagement das Absenzenmanagement, das Eingliederungsmanagement und die betriebliche Gesundheitsförderung/-prävention, welche intern unter «SVSA Vital» läuft. Der BGM-Prozess orientiert sich am Prinzip des Deming-Kreises und ist entsprechend in den SVSA-Führungsprozess eingebunden. Wir klären die Bedürfnisse und den Bedarf von BGM über eine rollende Analyse. Massnahmen werden im Rahmen des SVSA-Zielsetzungsprozesses festgelegt und durchgeführt. Im SVSA-Vital-Infoclash berichten wir regelmässig über unsere Aktionen. Mit Audits und Assessments werden die eingeleiteten Massnahmen und definierten Projektziele auf deren Wirkung systematisch überprüft und allenfalls notwendige Korrekturmassnahmen eingeleitet. Die Amtsleitung ist im Rahmen des periodischen Managementberichts, in Amtskonferenzen, in bedarfsweise angesetzten Themenworkshops und im Strategieprozess involviert.»

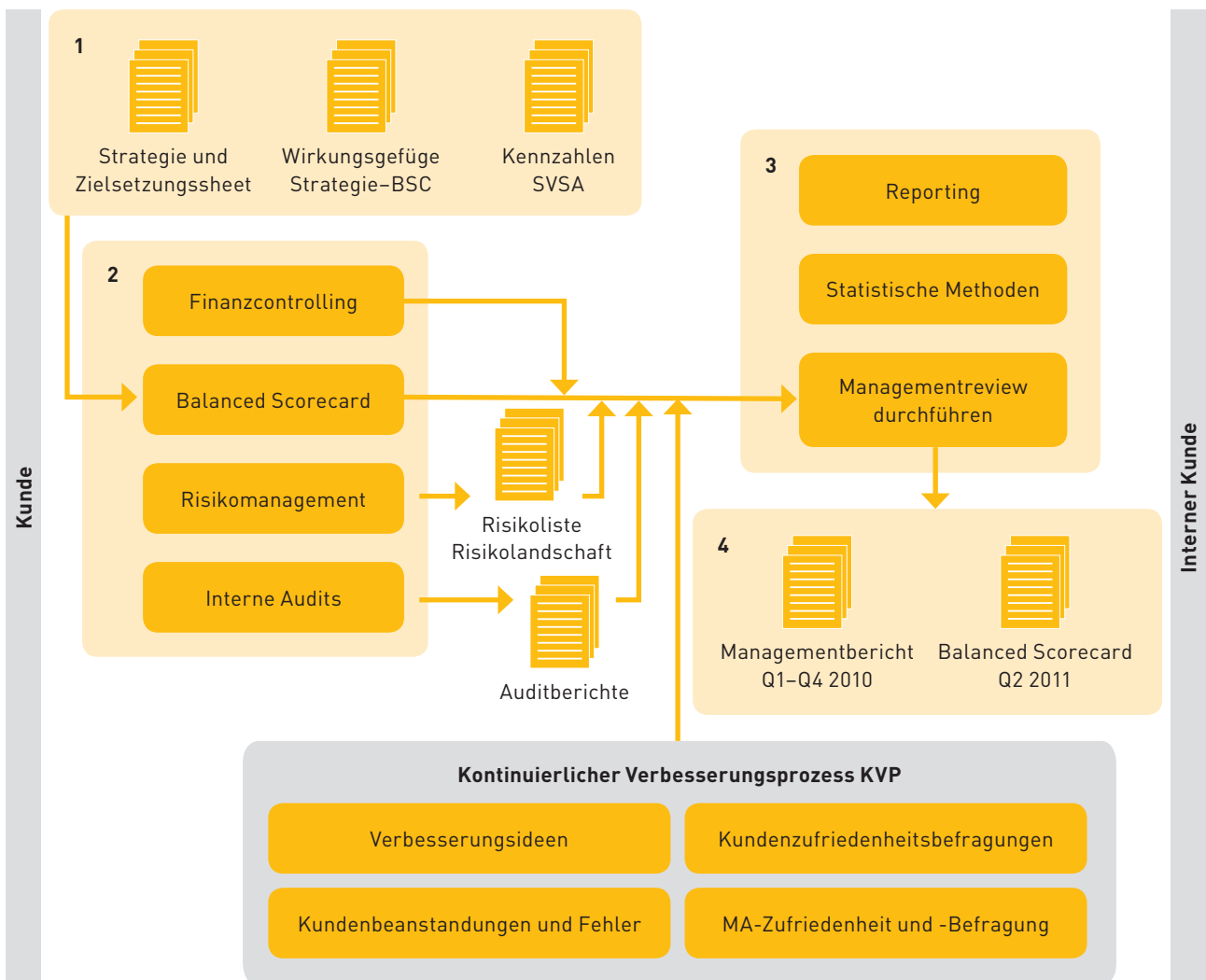
Wie ist das BGM beim SVSA organisiert?

Angelika Jansen: «Wir sind gut aufgestellt mit dem Prozessverantwortlichen HR als Gesundheitsbeauftragtem, mir als Gesundheitsverantwortlicher und schliesslich mit dem ganzen HR-Team. Im Koordinationsgremium Gesundheitsschutz arbeiten zudem der Qualitätsmanager und der Zuständige für Brandschutz und Logistik mit. Zusätzlich haben wir vor etwa zwei Jahren das SVSA-Vital-Board ins Leben gerufen, in welchem Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen und in verschiedenen Funktionen vertreten sind. Die Aufgaben aller Beteiligten sind in den jeweiligen Stellenbeschrieben verankert.»

Die Mitarbeit des Qualitätsmanagers im Koordinationsgremium eines BGM ist selten, zeichnet aber Ihr BGM aus.

Angelika Jansen: «Wir sind als Amt seit 2004 ISO-zertifiziert, alle Prozesse sind bei uns standardisiert. Damit ist eine verbindliche Haltung verbunden, und diese wird bis oben gelebt. Das bietet eine solide Grundlage für die Entwicklung eines BGM.»

Führungsprozess; Messung und Verbesserung



S-Tool

Das Stress-Barometer ist ein Instrument für Unternehmen. Es handelt sich um einen internetbasierten Fragebogen, der mit wenig Aufwand einen detaillierten Überblick über das Stressgeschehen im Unternehmen wiedergibt. Betriebe erfahren mehr über die subjektiv erlebten Belastungen und Ressourcen sowie über das momentane Befinden der Mitarbeitenden. S-Tool liefert automatisch generierte Ergebnisse auf Team-, Abteilungs- und Unternehmensebene. Die Mitarbeitenden erhalten unmittelbar nach dem Ausfüllen des Fragebogens ihre individuellen Ergebnisse sowie Tipps zum Umgang mit Stress. Durch wiederholte Befragungen mit S-Tool gewinnt das Unternehmen Längsschnittdaten und kann die betriebliche Entwicklung überprüfen.

Mehr Infos:

www.s-tool.ch

Welche Hindernisse für die systematische Umsetzung des BGM bestehen in Ihrem Amt?

Angelika Jansen: «Unser Amt ist grundsätzlich fortschrittlich und beteiligt sich immer wieder an Projekten mit einem Pilot (zum Beispiel Absenzenmanagement, Austritts-Monitoring). Im Frühjahr haben wir zum ersten Mal das Vorgesetzten-Feedback flächendeckend durchgeführt und zurzeit sind wir an der Lancierung der Nachfolgeplanung. Wir bewegen uns in einem stark politisch gesteuerten Umfeld, wo ein gewisser Spardruck herrscht. Im Vergleich zu anderen grossen Unternehmen haben wir ein verhältnismässig kleines Budget zur Verfügung. Dies kann als Hindernis angeschaut werden. Wir nehmen es aber als Herausforderung an, das bestmögliche Resultat mit direkter Wirkung und Nutzen für unsere Mitarbeitenden zu erzielen. Weiter ist es sehr wichtig, das Commitment der Führungsverantwortlichen zu haben. Sie sind im Alltag bereits sehr stark ausgelastet. Da braucht es immer wieder Überzeugungsarbeit und Unterstützung von Seiten des HR.»

Weshalb haben Sie sich als Pilot des Absenzenmanagements beteiligt?

Angelika Jansen: «Das Absenzenmanagement haben wir 2008 mit Unterstützung des kantonalen Personalamts eingeführt. Es ist uns wichtig, bei der Erarbeitung eines Prozesses mitwirken zu dürfen, sodass dieser anschliessend an der Front praktikabel und nicht nur ein Papiertiger ist. Zudem kennen die Mitarbeitenden durch die Formalisierung des Absenzenmanagements die Kriterien im Umgang mit Absenzen im Betrieb. Für uns ist relevant, dass die Mitarbeitenden das Absenzenmanagement nicht als Kontrollsystem, sondern als Angebot und Unterstützung verstehen, Stressquellen am Arbeitsplatz zu thematisieren und abzubauen. Ich persönlich verstehe das Absenzenmanagement aber in erster Linie als Instrument, um unseren Mitarbeitenden zu zeigen, dass uns ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden am Herzen liegen. Denn nur gesunde und motivierte Mitarbeitende können die von ihnen verlangte Leistung erbringen.»

Was raten Sie anderen BGM-Verantwortlichen in Verwaltungen?

Angelika Jansen: «Es braucht ein starkes HR-Team und eine Amtsleitung, welche zu hundert Prozent vom BGM überzeugt ist, zielorientiert handelt und ausdauernd den Prozess und die Umsetzung begleitet. Das BGM verursacht Kosten und generiert Aufwand. Der ersichtliche Nutzen und Mehrwert ist aber unbezahlbar, und diese Tatsache gilt es immer wieder aufzuzeigen. Und mit Nutzen und Mehrwert meine ich zum Beispiel nicht nur die konstant tiefen Fluktuationsraten oder Absenzenquoten, sondern auch das verbesserte Image des SVSA und die Werbung. Das ist die eine Seite; wenn sich die Mitarbeitenden im SVSA zusätzlich wohlfühlen und stolz darauf sind, für den Kanton zu arbeiten, die andere – das ist Motivation pur. Und diese Motivation braucht es, um das BGM im Alltag umzusetzen und es mit Verständnis, Freude und einem Lächeln vermitteln zu können.»

2.1.5 Nachhaltigkeit durch Brückenbauen – BGM im Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich

Das Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) des Kantons Zürich setzt auch im BGM auf Nachhaltigkeit und verknüpft deshalb die Gesundheitsförderung mit der Entwicklung der Führungskräfte und der Amtskultur. Die Einführung des BGM erfolgt top-down.



Profil

Grösse: Amtsleitung/
Stab und 8 Bereiche
Mitarbeitende:
ca. 750 (2013)
Verantwortliche:
Ursula Badertscher,
Abteilungsleiterin
Personalentwicklung
und Projekte

Das BGM auf solider Basis

«Gesundheit am Arbeitsplatz – wir arbeiten daran.» Dies ist einer der Leitsätze des BGM im Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) des Kantons Zürich. Auf Antrag der Bereichsleiterin Personal & Dienste hat die Geschäftsleitung das Betriebliche Gesundheitsmanagement als wichtigen Bestandteil der Personalpolitik definiert und damit den Auftrag für ein auf mehrere Jahre angelegtes BGM erteilt. In der Personalpolitik sind die Schaffung gesundheitserhaltender Arbeitsbedingungen sowie die Wiedereingliederung explizit aufgeführt.

Auf dieser Grundlage hat sich eine Begleitgruppe ans Werk gemacht, die vornehmlich aus Kadermitgliedern zusammengesetzt ist. Damit wird der Stellenwert des Themas unterstrichen. Ein Mitglied der Begleitgruppe drückt dies so aus: «Es geht hier nicht nur ums Arbeiten bis zum Umfallen, das Thema Gesundheit soll Platz haben in unserem Arbeitsalltag.» Die Begleitgruppe hat die Einführung des BGM vorbereitet und ist an der laufenden Umsetzung beteiligt. Sie orientiert sich dabei am unten stehenden Umsetzungsmodell.

Umsetzungsmodell BGM



Realistische Ziele setzen

Die übergeordneten Ziele des BGM werden sowohl in den Jahreszielen als auch für die einzelnen Umsetzungsmassnahmen konkretisiert und operationalisiert. Es ist die wiederkehrende Aufgabe der Begleitgruppe, die jährlichen Schwerpunkte realistisch zu planen und einen Massnahmenplan auszuarbeiten. Gemessen wird die Zielerreichung an den Absenkenzahlen, den Werten der Gesundheitsbefragung und an den Teilnahmequoten bei Aktivitäten.

Seit zwei Jahren weist die Begleitgruppe ihre Zielerreichung mit einem Gesundheitsbericht aus, der in der Geschäftsleitung diskutiert wird.

Pragmatische Umsetzung

Der erste inhaltliche Fokus richtete sich auf die Ergonomie im Büro-Alltag: Nach einem Input wurden die Arbeitsplätze an den einzelnen Standorten überprüft und mögliche individuelle Anpassungen vorgenommen.

Danach folgten die Themen Bewegung und Fitness, und im gleichen Jahr wurden die Führungskräfte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement geschult sowie das Anwesenheitsmanagement eingeführt.

Zusätzlich wurden regelmässige Sicherheitsbesuche an allen Standorten durch die betrieblichen Sicherheitsbeauftragten institutionalisiert und Schulungen zur Gewaltprävention durchgeführt.

Bei der Fortsetzung des Themas Bewegung, verbunden mit dem Thema Ernährung, wurden interessierte Mitarbeitende bei der Entwicklung der Massnahmen involviert.

Im kommenden Jahr wird das gesundheitliche Ressourcenmanagement fokussiert.

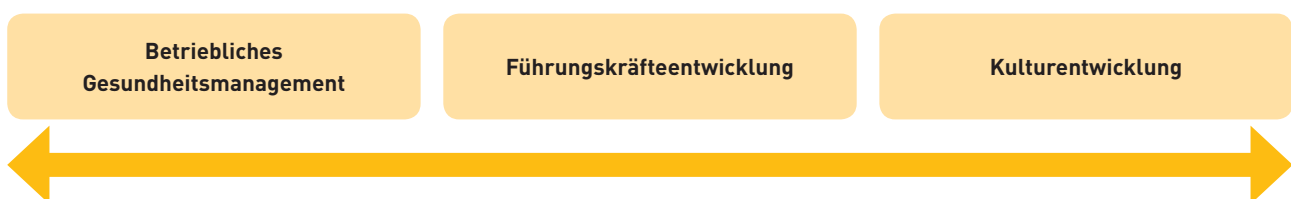
Die BGM-Aktivitäten im Überblick

2010	Auftrag durch die Geschäftsleitung
2011	Konzeptentwicklung; Jahresthema Ergonomie im Büro-Alltag; 1. Gesundheitsbericht
2012	Jahresthema Bewegung und Fitness; Schulung der Führungskräfte; Mittelfristplanung (2013–2015); 1. Gesundheitsbefragung
2013	Jahresthema Bewegung und Ernährung
2014	Jahresthema gesundheitliches Ressourcenmanagement
2015	Jahresthema Nachhaltigkeit sicherstellen; 2. Gesundheitsbefragung

Nachhaltigkeit durch Brückenbauen

Damit das BGM langfristig erfolgreich bleibt, werden die drei Themen BGM, Führungskräfte-Entwicklung und Kultur-Entwicklung miteinander verknüpft. So ist beispielsweise BGM mit zwei Modulen in der Führungskräfte-Entwicklung integriert. Im ersten Modul unter dem Titel «Arbeit – Leistung und Gesundheit» geht es um die gesundheitsrelevanten Themen, in dem zweiten Modul werden die Haltung und die Instrumente des Anwesenheitsmanagements thematisiert.

Im Rahmen der Personalentwicklung bietet das AWA ihren Mitarbeitenden sehr niederschwellig Coaching/Supervision an, das individuell in Anspruch genommen werden kann und durch externe Beraterinnen und Berater durchgeführt wird. Selbstverständlich wird dabei die Anonymität gewährleistet.



2.1.6 Eine Fachstelle für Gesundheit und Sicherheit – Stadtverwaltung Luzern

Die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung sind an einer Stelle vereint und haben ein Gesicht: Eveline Bucheli, Fachstelle Gesundheitsmanagement. Zuerst wurden die Grundlagen erarbeitet (mit Absenzenmanagement, Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz, Schwerpunkt «Belastungen am Arbeitsplatz») – und jetzt folgen differenzierte Projekte in einzelnen Ämtern.



Profil

Grösse: 5 Direktionen mit 28 Dienstabteilungen
Mitarbeitende: 2700 (2013)
Verantwortliche: Eveline Bucheli, Fachstelle Gesundheitsmanagement

Synergien statt interner Konkurrenz

Das BGM bei der Stadtverwaltung Luzern profitiert von strukturellen Eigenheiten. Eine strukturelle Erleichterung bildet die Nähe des Personalleiters zum Stadtrat, die Kommunikation verläuft persönlich und unbürokratisch; bei Stadtratssitzungen ist er punktuell dabei und kann die Themen des Personalwesens persönlich vertreten. Dies wirkt sich auch auf das Engagement des gesamten Stadtrates aus; er nimmt als Gremium an den Seminaren zu Gesundheitsförderung oder Umgang mit erhöhten Belastungen teil.

Im Weiteren pflegt die Stadt Luzern eine aussergewöhnliche Sozialpartnerschaft, es gibt immer wieder sehr konstruktive Verhandlungen mit den Verbänden. Und was andernorts auf mehrere Personen verteilt ist, hat die Verwaltung der Stadt Luzern an einer Stelle vereint. Die Fachstelle Gesundheitsmanagement ist für die Themen Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung und Absenzenmanagement verantwortlich und im Perso-

nalwesen integriert. Aus Sicht des Personalleiters und der Fachstelle Gesundheitsmanagement bringt dies viele Vorteile:

- Massnahmen im Bereich Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz sind sehr konkret, handfest (zum Beispiel Velo-Aktionen oder höhenverstellbare Schreibtische), sie bringen den Mitarbeitenden ganz praktischen Nutzen. Das fördert die Akzeptanz für das «softe» Thema der betrieblichen Gesundheitsförderung.
- Gesundheit und Arbeitssicherheit sind im Personalrecht verankert.
- Beide Themen haben immer «das gleiche Gesicht», was den Dialog mit der Stadtregierung erleichtert. Auch für die interne Vermarktung der beiden Themen bringt diese Konstellation viele Synergien.

Kontinuierliche Umsetzung von Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz

In allen Abteilungen der Stadt Luzern gibt es Bereichssicherheitsbeauftragte (BESIBE), die für die Umsetzung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz «vor Ort» zuständig sind. Gleichzeitig sind die BESIBE für die Fachstelle Gesundheitsmanagement Kontaktpersonen zu den Abteilungen.

In einer ersten Phase wurden in Abteilungen mit grossen Unfallgefahren die Arbeitssicherheit und der Gesundheitsschutz intensiv aufgebaut. In der zweiten Phase wurde in allen Abteilungen der Stadt Luzern für das Thema der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes sensibilisiert. In der dritten Phase seit 2011 setzt die Stadt für alle Dienstabteilungen jährlich einen Jahresschwerpunkt. Im ersten Jahr war es «Ergonomie am Arbeitsplatz», im zweiten «Stolpern und Stürzen». Diese Jahresschwerpunkte beinhalten eine Weiterbildung für die BESIBE, Ideen und Unterlagen für die Umsetzung in den Dienstabteilungen, abteilungsübergreifende Kommunikation in der Personalzeitung und Aktionen, wie zum Beispiel den Stolperparcours der Suva. Diese Jahresschwerpunkte erleichtern den BESIBE die Umsetzung in den Dienstabteilungen, da für alle das gleiche Thema aktuell ist, über die Personalzeitung eine breite Kommunikation erfolgt und die BESIBE Vorgaben für die konkrete Umsetzung erhalten.

Schwerpunkt «Absenzenmanagement»

Unter Mitarbeit verschiedener Führungspersonen wurde ein systematisches Absenzenmanagement entwickelt und eingeführt. Im Prozess Absenzenmanagement sind die Abläufe und die Verantwortlichkeiten definiert. Im Ordner ist die grundsätzliche Haltung beschrieben, die einzelnen Schritte sind ausgeführt und die Werkzeuge zusammengestellt. Alle Führungskräfte wurden in einer Schulung mit der Haltung sowie den Prozessen und Instrumenten vertraut gemacht. Die Haltung drückte sich insbesondere im Programm des Schulungstages aus: Neben dem Absenzenmanagement wurde ein Halbtag dem Thema Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe gewidmet.

Schwerpunkt «Belastungen am Arbeitsplatz»

Im Winterseminar 2008 beauftragte der Stadtrat die Dienstabteilung Personal, das Thema «Belastungen am Arbeitsplatz» aufzunehmen und Massnahmen einzuleiten. Es sollten eine Sensibilisierung erreicht und Angebote für interessierte Führungskräfte und Mitarbeitende geschaffen werden; entsprechend wurde der Schwerpunkt unter den Namen SENSOhR gestellt. Dieser Auftrag stand im Zusammenhang mit der bevorstehenden Eingemeindung von Littau, was bei vielen Dienstabteilungen zu einer zusätzlichen Mehrbelastung führte.

Um einen nachhaltigen Effekt zu erzielen, wurden die Massnahmen nach dem Top-down-Prinzip umgesetzt:

- Mit einem Input für die erweiterten Geschäftsleitungssitzungen der Direktionen wurden die Stadträte/die Stadträtin und 51 Führungskräfte des oberen Kaders angesprochen. Die Diskussionen mit einem von Burnout Betroffenen kamen gut an.
- Die Mitarbeitenden der Dienstabteilung Personal setzten sich in zwei Workshops mit ihrer eigenen Belastungssituation und ihrer Rolle bei Überlastungen der Mitarbeitenden auseinander.
- Die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene mussten an einem halbtägigen Workshop teilnehmen, angeboten wurden ein Forumtheater, ein Gesundheitsparcours und ein Fachforum.
- Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden erfolgte mit vier Artikeln in der internen Zeitung und mit drei Mittagstreffen, die alle gut besucht waren.

«Solche Pilotprojekte verbreiten sich nicht einfach und werden auch nicht so schnell kopiert. Es braucht immer wieder die Impulse aus dem Personalwesen. BGM wird noch lange kein Selbstläufer sein!»

Eveline Bucheli,
Fachstelle Gesundheitsmanagement

«Zäme gsond onderwägs» im Tiefbauamt

Was tun gegen steigende Absenkenzahlen? Diese Frage beschäftigte im Jahr 2010 das Tiefbauamt der Stadt Luzern, eine Dienstabteilung der Direktion Umwelt, Verkehr und Sicherheit mit knapp 300 Mitarbeitenden. Nach einer ersten Analyse entschied sich der Chef des Tiefbauamts zusammen mit der Dienstabteilung Personal, der betrieblichen Gesundheitsförderung mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Um herauszufinden, wo genau der Schuh drückt, wurde eine sehr differenzierte und umfassende Analysephase gestaltet mit einem Gesundheitsparcours, einem Kleingruppen-Workshop und der Mitarbeiterumfrage mit dem Fragenbogen von KMU-*vital*. Verschiedene Massnahmen wurden abgeleitet und umgesetzt: Beispielsweise wurde eine Physiotherapeutin damit beauftragt, die Arbeitsbedingungen auf ihr ergonomisches Optimierungspotenzial zu prüfen, und die Führungspersonen wurden bezüglich Kommunikation, Information und Beteiligung der Mitarbeitenden geschult. Ergänzend zu den drei Schulungshalbtagen konnten die Führungspersonen eine kollegiale Beratung nutzen, welche teilweise bis heute noch selbstständig und freiwillig weitergeführt wird. Die Rückmeldungen der Mitarbeitenden auf das Projekt waren überaus positiv. Deshalb ist auch für die kommenden Jahre klar, dass weitere Massnahmen im Rahmen des Projekts «Zäme gsond onderwägs» umgesetzt werden.

Die BGM-Aktivitäten im Überblick

2005–07	Einführung des Absenzenmanagements
2008–10	Schwerpunkt «Belastungen am Arbeitsplatz»
2010–13	Gesundheitsförderung im Tiefbauamt

3 Learnings für öffentliche Verwaltungen

3.1 Besonderheiten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im öffentlichen Sektor

Anders als der private Sektor, sieht sich die öffentliche Verwaltung mit unterschiedlicheren, vielleicht sogar komplexeren Herausforderungen konfrontiert, sobald sie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement umsetzen möchte. Eine öffentliche Organisation kann nicht einfach unabhängig von politischen Akteurinnen und Akteuren Änderungen durchführen. Im Vorfeld muss genauestens überdacht werden, wie das Vorhaben umgesetzt, wer miteinbezogen und wie kommuniziert werden muss. Im Unterschied zu einem privaten Unternehmen ist es für Verwaltungen eine Pflicht, verschiedenen Akteurinnen und Akteuren aus Politik und der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen. Die Gefahr besteht, dass Medien und die Öffentlichkeit kritisieren, dass die angeblich angenehmen Arbeitsbedingungen der Angestellten im öffentlichen Dienst auf Kosten der Steuerzahlenden weiter ausgeweitet werden. Solche Reaktionen können die Politik schnell erreichen und wiederum einen Imageverlust verursachen und verheerende Auswirkungen auf die Realisierung eines BGM in der öffentlichen Verwaltung haben.

Die Herausforderung der «gläsernen Verwaltung» stellt sich in privaten Organisationen nicht immer in diesem Ausmass. Einerseits sind Transparenz und Rechenschaft in Institutionen, die durch die öffentliche Hand finanziert werden, notwendig, andererseits können sie innovationshemmend wirken, gerade in einem Bereich wie dem BGM. Eine weitere Herausforderung des öffentlichen Sektors – und somit auch des BGM in öffentlichen Verwaltungen – ist die breite Palette von Zielen mit gleich hoher Priorität. Im Gegensatz zu privaten Betrieben, bei denen die meisten Handlungen das Ziel der Gewinnmaximierung anstreben, muss eine öffentliche Organisation mehreren Ansprüchen genügen, ohne diese unbedingt priorisieren zu können. Das Ziel, das BGM zu integrieren, kann dann fälschlicherweise als zusätzliche «Last» empfunden werden. Betriebliches Gesundheitsmanagement soll aber weder als weiterer Auf-

trag der Verwaltung wahrgenommen werden noch in Konkurrenz zu anderen Zielen der Verwaltung stehen. Das BGM soll als eine notwendige Unterstützung fungieren, die es ermöglicht, die schon verfolgten Ziele gesünder und schonender zu erfüllen.

3.2 Eigenheiten/Stolpersteine

Welche Eigenheiten des Systems «öffentliche Verwaltung» sind bei der Einführung eines BGM zu beachten? Welche Hindernisse gilt es im Auge zu behalten?

Organisatorische Eigenheiten von öffentlichen Verwaltungen

Grösse und Vielfalt

Im Zusammenhang mit öffentlichen Verwaltungen wird das Bild des «Ozeandampfers» verwendet, um ihre Grösse, aber auch die Langwierigkeit von Entscheidungswegen zu beschreiben. Zum Beispiel ist der Verordnungsweg mit einem Vernehmlassungsverfahren sehr lang.

Sie umfassen zudem eine Vielfalt unterschiedlichster Tätigkeiten und Hierarchiestufen, und damit auch verschiedene Bildungshintergründe, Kulturen, Arbeitsbedingungen und Belastungssituationen, die im BGM differenziert berücksichtigt werden müssen.

Verbindlichkeit

Der Anspruch, dass die Anliegen des Gesundheitsmanagements bei allen wichtigen Entscheidungen in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden sollen, ist aus mehreren Gründen nur schwer einzulösen: Wesentliche Entscheide werden von der Legislative gefällt; Vorsteher/innen der Departemente sind eher den Wähler/innen als den Mitarbeitenden verpflichtet; sie sind im Dilemma zwischen Kollegialitätsprinzip und Partei-Interessen; die regelmässigen Wechsel im Kollegium erschweren die Entwicklung einer nachhaltigen, verbindlichen Kultur; die Personalvertretung hat ein relativ geringes Gewicht.

Management

Regierungsrätinnen und Regierungsräte besitzen nicht zwangsläufig eine Managementausbildung oder Führungserfahrung und nehmen dies auch eher selten als Manko wahr. Dies kann im Vergleich zur Privatwirtschaft wohl als Erschwernis bezeichnet werden, geht es doch darum, ein Unternehmen mit bis zu 15 000 Mitarbeitenden zu führen.

Einbezug der Beschäftigten

Bei der in den letzten Jahren durchgeführten Modernisierung der öffentlichen Verwaltung wurden die Beschäftigten häufig nicht rechtzeitig einbezogen und erst nachträglich an neue Organisationsformen oder Steuerungsinstrumente herangeführt. Viele Reformen wurden den Beschäftigten «über den Kopf gezogen», haben sich aus deren Sicht wenig ausgezahlt und führen demnach nicht zu einer Befähigung und Verantwortungsübernahme seitens der Mitarbeitenden.

Verwaltung als politisches Organ versus Verwaltung als Arbeitgeberin

Ein verwaltungsinternes Gesundheitsmanagement hat politisch wenig Bedeutung; Parlamentarier/innen können sich mit diesem Thema bei ihrer Wählerschaft nicht profilieren. Die Einsicht, dass die Leistungsfähigkeit und Gesundheit sowie die Arbeitsmotivation und Reformbereitschaft der Beschäftigten eine unabdingbare Voraussetzung für die Erreichung des Ziels «bürgernahe Verwaltung» sind und dass ein BGM längerfristig Einsparungen zur Folge hat, hat sich noch lange nicht durchgesetzt. Äussere, sichtbare Erfolge geniessen eine viel höhere Priorität als betriebsinterne Investitionen.

Das Parlament als Entscheidungsorgan ist politisch zusammengesetzt, womit vielfältige und wenig berechenbare Kriterien für die Entscheidungsfindung bestehen.

Es herrscht nicht immer ein offenes Klima, bei dem amtsinterne Schwierigkeiten oder psychosoziale Belastungen der Mitarbeitenden diskutiert werden. Damit fallen bei Entscheidungen Themen wie zum Beispiel Sparmöglichkeiten deutlich stärker ins Gewicht als die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Beschränkte finanzielle und personelle Ressourcen

Mithilfe des Arguments «Spardruck» werden allzu häufig nur die gesetzlichen Notwendigkeiten erfüllt und alles andere gestrichen. Bereits Bedarfsanalysen, wie etwa eine Mitarbeiter/innen-Befragung, werden unsorgfältig gemacht. Es mangelt am Willen und an Mitteln für die Ausarbeitung und Umsetzung von Massnahmen, und damit «versanden» entsprechende Bemühungen.

Die Sparrunden mit Leistungs- und Stellenabbau zeigen bei vielen Mitarbeitenden Wirkung. Vielerorts halten sich die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und die Angst vor Veränderungen (inklusive unliebsamer Konsequenzen) die Waage.

3.3 Argumente

Wie können Personalleiter/innen und Zuständige für das Gesundheitsmanagement gegenüber Regierungsrätinnen und Regierungsräten für ein BGM argumentieren?

Kosten-Nutzen-Analyse

In Deutschland wurde für die öffentliche Verwaltung im Branchenvergleich der Spitzenplatz des Krankheitsstandes ermittelt. In keiner anderen Branche wiesen die Mitarbeitenden mehr Fehlzeiten auf (DAK-Gesundheitsreport, 2013). Es wird daraus geschlossen, dass Massnahmen mit dem Ziel des Belastungsabbaus und der Gesundheitsförderung im öffentlichen Dienst «nicht nur eine humane, sondern auch eine ökonomisch sinnvolle Aufgabe» sind.

In der Schweiz liegt keine vergleichbare Statistik vor. Das Bundesamt für Statistik (BFS) errechnet eine Fehlquote, die weniger detailliert ist. Gemäss BFS liegt die Absenzenquote durchschnittlich bei 2,8 (BFS, 2012). Jedoch sind die Kosten aufgrund von Krankheitsausfällen auch hier alarmierend:

- Eine Firma mit 300 Mitarbeitenden verliert zum Beispiel dadurch rund eine Million Franken im Jahr. Weit höher noch sind die Kosten, wenn Mitarbeitende trotz Erkrankung am Arbeitsplatz ausharren und ihre Arbeit schlecht verrichten: der sogenannte Präsentismus (Schweizerische Gesundheitsbefragung, 2002).

- Die Absenzen- und Behandlungskosten in Zusammenhang mit Stress werden in der Schweiz auf rund 4,2 Milliarden Franken geschätzt (Studie SECO, 2010).

Ein Burnout eines einzelnen Mitarbeiters kostet den Arbeitgeber laut Zentrum für Stressforschung (ZSZ) rund 50 000 Franken.

Betriebliche Gesundheitsförderungsmassnahmen (wie Nichtrauchen, Gewichtskontrolle, verändertes Ernährungsverhalten oder körperliche Aktivität) bewirken bereits kurzfristig (innerhalb von drei bis vier Jahren) eine Verringerung der Krankheitskosten und führen nachweislich zu einer Reduktion von Absentismus.

Die Einsparungen bezüglich der Krankheitskosten stehen im Verhältnis 1:10,1. Der Return on Investment steht bei 1:2,3 (IGA-Report 13, 2008).

Reformdruck

Wie die Privatwirtschaft sieht sich auch die öffentliche Verwaltung zunehmend notwendigen Reformen im Zuge des Modernisierungs- und Wirtschaftlichkeitsdrucks gegenüber. Die Leistungsfähigkeit und Gesundheit sowie die Arbeitsmotivation und Reformbereitschaft der Beschäftigten sind eine unabdingbare Voraussetzung, um den Veränderungen gerecht zu werden.

BGM arbeitet mit einem breiten Gesundheitsbegriff, der neben der physischen Integrität der Beschäftigten auch die Arbeitsgestaltung und ihre psychosoziale Dimension berücksichtigt. So stellt es ein geeignetes Instrument dar, um den stetigen Wandel von Verwaltungsstrukturen in enger Abstimmung mit den Beschäftigten nachhaltig positiv zu begleiten.

Image

Die öffentliche Verwaltung ist mit einem schlechten Image in der Bevölkerung konfrontiert. Nur gesunde und motivierte Beschäftigte können den verbreiteten Vorbehalten der Bevölkerung gegenüber dem öffentlichen Dienst begegnen und dessen Image sukzessive verbessern.

Arbeitsicherheit

Die Einführung eines Gesundheitsmanagements dient auch der Erfüllung der gesetzlichen Pflichten betreffend Arbeitsicherheit. Bei der Umsetzung der Module *KMU-vital* wird verschiedenen gesetzlichen Anforderungen zu Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmenden direkt wie auch indirekt Rechnung getragen.

Die Unfall- und Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz werden u. a. systematisch reduziert durch:

- Mehr Information und bessere Anleitung der Arbeitnehmer/innen
- Vermehrte Mitwirkung der Arbeitnehmer/innen
- Organisatorisch besseres Zusammenwirken mehrerer Betriebseinheiten
- Besseres Befolgen von gesundheitsrelevanten Weisungen
- Bessere Ergonomie der Arbeitsmittel (Werkzeuge, Hilfsmittel, Anordnung etc.)
- Bessere Ergonomie der Arbeitsorganisation (Arbeitszeit und Pausen, Arbeitsablauf, Haltung und Bewegung etc.)
- Bessere Ergonomie und Arbeitshygiene der Arbeitsumgebung (Beleuchtung, Raumklima, Luftqualität etc.)
- Angemessenerer Umgang mit psychomentaler Arbeitsbelastung (Stress, Über- oder Unterforderung, Monotonie etc.)
- Reduzierung psychosozialer Belastungsfaktoren (Integritätsschutz, Mobbing etc.)
- Vermeidung einer Überwachung des Personenverhaltens (nicht sicherheits- oder gesundheitsrelevante Überwachung)
- Abgabe von Getränken in der Nähe der Arbeitsplätze.

(Leitfaden zu *KMU-vital*, Quelle/Link: <http://www.kmu-vital.ch>)

3.4 Erfolgsfaktoren

Worauf gilt es bei der Einführung eines BGM in öffentlichen Verwaltungen besonders zu achten?

Zielsetzung

Den Zielsetzungen kommt eine grundlegende Bedeutung zu. Gerade in den komplizierten Strukturen einer Verwaltung müssen sie

- so eindeutig formuliert sein, dass sie für alle Betroffenen die Richtung anzeigen;
- so unmissverständlich und klar dargelegt werden, dass sie auch nach einem über mehrere Hierarchiestufen führenden Informationsfluss noch immer die gleichen sind;
- so operationalisiert sein, dass sie sich anhand einleuchtender Kriterien überprüfen lassen.

Wenn es gelingt, einen Zielfindungsprozess mit dem Regierungsrat zu initiieren, dann besteht auch die Grundlage, um über die Erreichung dieser Ziele im gleichen Gremium zu beraten (und damit ein Controlling zu installieren).

Commitment

Wie in der Privatwirtschaft, ist das Commitment der Exekutiven der zentrale Ausgangspunkt. Dazu ist erforderlich, dass zumindest ein Mitglied der Regierung «Herzblut» in das Gesundheitsmanagement steckt und es sich selber zur Aufgabe macht, dem Thema in den Diskussionen das nötige Gewicht zu verleihen.

Allerdings scheint dieses Commitment – einmal hergestellt – nicht von langer Dauer zu sein, betonen doch mehrere Projektleitende, dass die Zustimmung der Kollegialbehörde immer wieder eingeholt werden müsse. Hier ist es also nicht mit einem Einmalaufwand getan, sondern die Einbindung der Exekutivmitglieder muss dauerhaft aufrechterhalten werden.

Auf Stufe Amt fällt auf, dass die Autonomie der Vorsteher/innen von den Projektleitenden als sehr hoch eingeschätzt wird. Die Herausforderung besteht demnach in einem geschickten Lobbying; dabei können die im Buch «Die öffentliche Verwaltung – ein kranker Sektor?» von Dr. R. Sochert und Ch. Schwipert vom BKK Bundesverband dokumentierten Beispiele aus der deutschen Nachbarschaft gute Dienste leisten.

Interne Kommunikation

Die teilweise schwierigen Erfahrungen der Beschäftigten mit dem Instrument «Personalumfrage» belasten die Motivation für ein Gesundheitsmanagement. Für eine erfolgreiche Projektentwicklung und die erforderliche Partizipation jedes Einzelnen ist aber eine sorgfältige Durchführung einer Bedarfsabklärung wesentlich. Die interne Kommunikation soll dazu dienen, bei den Beschäftigten eine realistische Erwartungshaltung und die Motivation zur Wahrnehmung von Eigenverantwortung zu fördern (Verbindung des Top-down- mit einem Bottom-up-Prozess). Dafür ist viel Überzeugungsarbeit und zeitnahes Feedback auf allen Hierarchiestufen erforderlich, was mit zahlreichen Einzelgesprächen und entsprechendem Aufwand verbunden ist.

Umsetzung als Baukastensystem

Die Ganzheitlichkeit und Gründlichkeit des Ansatzes des BGM sind erstrebenswert – aber gleichzeitig werden genau diese Kriterien als zu theoretisch und praxisuntauglich bezeichnet. Der Anspruch, von Beginn an die gesamte Verwaltung in den Prozess einzubeziehen, wird als theoretisch richtig, aber in der Praxis als überrissen, nicht machbar angesehen. Ein möglicher Ansatz, um dem entgegenzuwirken, ist das Baukastensystem.

Neben der in einzelnen Staatsverwaltungen gewählten Gesamtstrategie existieren oft von Amt zu Amt unterschiedliche Vorgehensweisen, welche ein differenzierteres, den kulturellen Eigenheiten angepassteres Vorgehen erlauben und für die Beschäftigten einfach nachzuvollziehen sind. Dieses amtsspezifische Vorgehen bewährt sich sehr.

Eine schnelle Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen dient als Beweis, dass Gesundheitsförderung nicht zur Alibiübung verkommt.

Projektleitung

Die Besetzung der Projektleitung mit einer gut akzeptierten, sowohl fachlich als auch sozial anerkannten Persönlichkeit ist die Basis für ein Gelingen. Die betreffende Person muss sich intern sehr gut vernetzen können und Mitstreiter gewinnen, sie muss am Ball bleiben und eine gewisse Hartnäckigkeit aufweisen.

«Positive Ansteckung»

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement kennt keine Patentrezepte und ist deshalb immer wieder auf «models of good practice» und auf Promotorinnen und Promotoren angewiesen: Ein überzeugter Regierungsrat steckt weitere Regierungsrätinnen und Regierungsräte an. In diesem Zusammenhang ist es von allergrösster Wichtigkeit, Möglichkeiten zu schaffen, die es erlauben, gemachte Erfahrungen zu teilen und auszutauschen.

Für Pilotprojekte mit Modellcharakter sind auf konzeptueller Ebene alltagsnahe, kopierbare Projektstrukturen zu bevorzugen. Für potenzielle Nachahmer/innen von allergrösstem Interesse sind Beschreibungen einzelner Massnahmen und deren Wirkung. Wenn es gelingt, exemplarische Aussagen aus der Wirkungskontrolle anzufügen (zum Beispiel verbesserte Werte der Personalbefragung), bekommen alle anderen Projektleitenden ein gewichtiges Argument für die interne Überzeugungsarbeit.

Durch die Ausarbeitung und Darstellung im Baukastensystem werden andere Verwaltungen animiert, auch Einzelteile zu adaptieren.

Einen für die Multiplikation wesentlichen Faktor bildet die Erreichbarkeit der Informationen. Je länger der Projektabschluss vorbei und der Projektleiter verabschiedet ist, umso mehr entrücken die wesentlichen Informationen und Erfahrungen.

4 Tools

Gesundheitsförderung Schweiz ist eine nationale Stiftung, die den gesetzlichen Auftrag (KVG, Art. 19) hat, Aktivitäten für die Gesundheit aller Menschen in der Schweiz anzuregen, zu koordinieren und zu evaluieren. Dabei vereint sie Vertreter von Bund und Kantonen, Versicherern, der Suva, der Ärzteschaft, der Wissenschaft, der auf dem Gebiet der Krankheitsverhütung tätigen Fachverbände und weiterer Organisationen.

Die Stiftung konzentriert sich auf die Themenbereiche psychische Gesundheit/Stress mit Fokus auf betriebliche Gesundheitsförderung, gesundes Körpergewicht sowie Stärkung von Gesundheitsförderung und Prävention.

Seit über zehn Jahren ist die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ein Arbeitsschwerpunkt von Gesundheitsförderung Schweiz. Die enge Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern hat deren Bedürfnisse klar aufgezeigt. So konnte Gesundheitsförderung Schweiz die folgenden Tools und Dienstleistungen für ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement entwickeln:

Friendly Work Space® – ein Qualitätssiegel

Friendly Work Space® ist das Qualitätssiegel für Unternehmen, die Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in ihre Unternehmensstrategie integriert haben. Es richtet sich an Firmen, die nicht nur auf individuelle Verhaltensweisen fokussieren, sondern auch Massnahmen zur Optimierung der betrieblichen Rahmenbedingungen erfolgreich umsetzen. Ausgezeichnete Unternehmen verfolgen ein systematisches BGM – damit Erfolge auch langfristig gesichert sind.

Mehr Infos: www.friendlyworkspace.ch

S-Tool – das Stressbarometer

Das Stressbarometer S-Tool ist ein Instrument für Unternehmen. Es handelt sich um einen internetbasierten Fragebogen, der mit wenig Aufwand einen detaillierten Überblick über das Stressgeschehen im Unternehmen wiedergibt. Die Nutzenden erfahren mehr über die subjektiv erlebten Belastungen und

Ressourcen sowie über das momentane Befinden der Mitarbeitenden. S-Tool liefert automatisch generierte Ergebnisse auf Team-, Abteilungs- und Unternehmensebene. Mehr Infos: www.s-tool.ch

SWiNG – Stressmanagement, Wirkung und Nutzen

Gesundheitsförderung Schweiz und der Schweizerische Versicherungsverband (SVV) stellen Unternehmen Handlungsanleitungen zur Verfügung, um die Ursachen von Stress am Arbeitsplatz zu finden und zu beseitigen. Es wird aufgezeigt, dass sich betriebliche Gesundheitsförderung lohnt. Das Pilotprojekt läuft in acht Schweizer Betrieben mit über 5100 Beschäftigten.

Mehr Infos: www.gesundheitsfoerderung.ch/swing

stressnostress.ch – Programm zum Stressabbau

Gesundheitsförderung Schweiz unterstützt das webbasierte Programm zum Stressabbau und zur Stressprävention am Arbeitsplatz. Das Tool bietet Informationen, Massnahmen auf der Ebene Organisation und Individuum sowie Fragebogen mit automatischem Feedback.

Mehr Infos: www.stressnostress.ch

KMU-vital – ein Werkzeugkasten

Gesundheitsförderung Schweiz bietet ein webbasiertes Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung an. Mit *KMU-vital* steht Betrieben ein erprobter, sofort einsetzbarer Werkzeugkasten zur Verfügung, den bereits über 300 KMU aus unterschiedlichen Branchen mit grossem Erfolg eingesetzt haben. Mehr als 1300 Unternehmen haben sich für die Nutzung schon registriert.

Mehr Infos: www.kmu-vital.ch

VitaLab – Gesundheitsförderung in Kleinstbetrieben

VitaLab bietet Kleinunternehmen den Zugang zu Instrumenten und Dienstleistungen zur Verbesserung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Die VitaLab-Instrumente sind auf die spezifischen Bedürfnisse von Klein- und Kleinstbetrieben

zugeschnitten. Sie berücksichtigen die kleineren finanziellen Möglichkeiten und die geringere Anzahl Mitarbeitende sowie die spezifische Arbeitsorganisation, die sich von denen in mittleren und grossen Betrieben unterscheiden.

Mehr Infos: www.gesundheitsfoerderung.ch/vitalab

Generationenmanagement

Gesundheitsförderung Schweiz berät Betriebe bei der Analyse und Planung von Pilotprojekten, vermittelt Wissensgrundlagen und vernetzt Institutionen, Experten, Anbieter und KMU aller Branchen. Generationenmanagement auf allen Ebenen: Mitarbeitende, Führungsbeziehung, Team- und Gesamtunternehmensebene.

Mehr Infos: www.gesundheitsfoerderung.ch/generationen

Nationale Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung

Gesundheitsförderung Schweiz bietet in Kooperation mit dem SECO und der Suva Fachpersonen und Interessierten seit 2004 eine Plattform zum Wissensaustausch und Networking. Die Tagung greift Bedürfnisse und Rückmeldungen aus der Praxis auf und bildet den State of the Art im Bereich betriebliche Gesundheitsförderung ab. Jährlich nehmen 500 bis 600 Personen teil.

Mehr Infos: www.gesundheitsfoerderung.ch/tagung

AEPS-Preis «Gesundheit in Unternehmen»

Die Sektion Schweiz der Europäischen Vereinigung für Gesundheitsförderung (AEPS) verleiht jährlich von Gesundheitsförderung Schweiz unterstützte Preise für erfolgreiche Interventionen an Unternehmen, Verwaltungen oder Institutionen.

Mehr Infos: www.aeps-ch.org

5 Literaturliste Fachliteratur, Links

5.1 Literaturverzeichnis

Altgeld, Thomas; Bindl, Claudia; Claus, Mareike & Schluck, Stephanie (2009). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Ein Leitfaden für die Praxis*. URL: http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2009/Leitfaden_OeD.pdf, 08.10.2013.

Badura, Bernhard (2011). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung*. URL: https://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/by_bgm-verwaltung.pdf, 08.10.2013.

Behnke, Nathalie (2011). Alte und neue Werte im öffentlichen Dienst. In Bernhard Blanke, Stephan von Bandemer, Frank Nullmeier & Göttrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (3. Aufl., S. 243–251). Wiesbaden: VS Verlag.

Bundesamt für Statistik (2012). *Quote der gesundheitsbedingten Absenzen (Krankheit/Unfall) der Vollzeitarbeitnehmenden nach Geschlecht, Nationalität und anderen Merkmalen*. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/06.html>, 14.10.2013.

Bundesamt für Statistik (2003). *Schweizerische Gesundheitsbefragung 2002*. Neuenburg.

Deloitte (2012). *Die HR-Umfrage von Deloitte. Was bewegt Personalabteilungen im Öffentlichen Sektor?* (1. Aufl.) Zürich.

Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (2009). *Positionspapier Forum öffentlicher Dienst*. URL: http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2009/OED_Positionspapier.pdf, 08.10.2013.

Eichhorn, Peter u. a. (Hrsg.) (2003). *Verwaltungslexikon* (3. Aufl.). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Emery, Yves (2013). Neue Politiken und Prozesse im öffentlichen Personalmanagement. In Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Koepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (S. 479–498). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Fischer, Adrian; Lamprecht, Markus & Stamm, Hanspeter (2003). *Prozessevaluation «Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Staatsverwaltung»*. Zürich.

Grebner, Simone; Berlowitz, Ilana; Alvarado, Vanessa & Cassina, Manuel (2010). *Stressstudie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Bern.

IGES Institut GmbH (2013). *DAK-Gesundheitsreport 2013*. Berlin.

Initiative Gesundheit und Arbeit (2007). *Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention*.

Kammradt, Nils; Kranz, Lisa & Raab, Silke (2009). *Gemeinsame Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung*.

Koller, Christophe (2013 a). Die kantonalen Verwaltungen. In Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Koepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (S. 127–148). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Koller, Christophe (2013 b). Profil des Personals der öffentlichen Hand. In Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Koepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (S. 499–520). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Kramer, Andreas (2008). *Leuchttürme der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Beispiele guter Praxis im Öffentlichen Dienst*. URL: http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2008/Leuchttuerme_BGF.pdf, 08.10.2013.

Matyssek, A.K. (2012). Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe in der öffentlichen Verwaltung. *Bundesgesundheitsblatt* 55(2), S. 205–210.

Mauch, Siegfried (2011). Neue Wege der Personalrekrutierung. In Bernhard Blanke, Stephan von Bandemer, Frank Nullmeier & Göttrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (3. Aufl., S. 260–270). Wiesbaden: VS Verlag.

Neubauer, Günter (2013). Patient gesund – Mitarbeiter krank. *Personalwirtschaft Magazin für Human Resources extra*. S. 18–20.

Ostersprey, Anna & Thom, Norbert (2013). Wie sich in einem Unternehmen eine Gesundheitskultur verankern lässt. *Personalquarterly*, 13(1), S. 39–45.

Ritz, Adrian; Tholen, Barbara & Ostersprey, Anna (2012). *Betriebliches Gesundheitsmanagement im Einsatz. Über das Bekenntnis zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) in der Baudirektion des Kantons Zürich*. URL: http://www.sgvw.ch/d/fokus/Seiten/bgm_zuerich.aspx, 08.10.2013.

Schröer, Alfons (2003). Betriebliches Gesundheitsmanagement im öffentlichen Dienst und in der Verwaltung. Erfahrungen und Perspektiven. *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren*, (Bd. 28). Bremerhaven: Fachverlag NW.

Sochert, Reinhold & Schwippert, Christoph (2003). Die öffentliche Verwaltung – ein kranker Sektor? Europäische Trends und deutsche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren* (Bd. 29). Bremerhaven: Fachverlag NW.

Sockoll, Ina; Kramer, Ina & Bödeker, Wolfgang (2008). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006* (1. Aufl.).

Thom, Norbert (2013). Talentmanagement – generelle Erkenntnisse und Möglichkeiten im öffentlichen Sektor. *Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich, 54(1–3)*, S. 92–105.

Waltert, Alfred (2004). *Gesundheitsförderungskonzept für die Staatsverwaltung St. Gallen mit Integrierter Umsetzung der ASA-Bezugsrichtlinie: Projektabschluss*. St. Gallen.

Waltert, Alfred (2002). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Staatsverwaltung: Konzept*. St. Gallen.

Wolters, Jürgen; Bellwinkel, Michael; Standke, Willi & Zoike, Erika (2002). Branchengesundheitsbericht für den öffentlichen Dienst. Gesundheitsrisiken und Präventionspotenziale. *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren* (Bd. 24). Bremerhaven: Fachverlag NW.

5.2 Interviewpartner

Badertscher Ursula, Abteilungsleiterin Personalentwicklung und Projekte, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Zürich

Djordjevic Sandra, Fachspezialistin BGM, Vivit

Däppeler Beat, Personalleiter Stadt Luzern, und Bucheli Eveline, Fachstelle Gesundheitsmanagement, Stadt Luzern

Egger Florence, Koordinatorin Case Management, Kanton Zürich

Fehlman Markus, Kantonaler Beauftragter für Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Uri

Gisler Franz, Personalleiter Kanton Uri

Hayoz Markus, Chef de service du personnel et d'organisation, Etat de Fribourg, und Uhl Peter, Verantwortlicher SGA, Kanton Freiburg

Jansen Angelika, stellvertretende Personalleiterin, Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt des Kantons Bern

Jenzer Julia, Personalamt des Kantons Bern

Marra Sabina, stv. Leiterin Personalmarketing und Diversity Management, Eidgenössisches Personalamt EPA, Eidgenössisches Finanzdepartement EFD

Roduner Rico, Leiter Personalamt, Kanton Appenzell Innerrhoden

Tschopp Martin, Leiter Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern

Zoni Flavio, responsabile della sicurezza e della salute sul lavoro, Cantone Ticino

6 Anhang

Wie an verschiedenen Beiträgen der nationalen Tagung für BGM zu sehen ist, engagieren sich einzelne öffentliche Verwaltungseinheiten bereits seit Jahren für ein BGM.

Wer	Was	Wann
Melanie Briner , Personalleiterin Personaldienst Bau, Stadt Winterthur Harald Reuter , Dipl.-Psych., MAS Eval., Koordinator BGM, Stadt Winterthur	Von der Entsorgung bis zur Denkmalpflege – Umgang mit Vielfalt in einem Projekt zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement im Departement Bau der Stadt Winterthur	2013 – Symposium 26
Annina Scherrer , lic. phil. I, Arbeits- und Organisationspsychologin, Kontaktstelle KMU- <i>vital</i> , im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz/ifa Institut für Arbeitsmedizin, Gesundheitsförderung AG, Baden Eveline Bucheli , Leiterin der Fachstelle Gesundheitsmanagement, Dienstabteilung Personal, Stadt Luzern	Mit KMU-<i>vital</i> in die Zukunft – Praxisbeispiel mit der Stadt Luzern	2012 – Symposium 14
Urs Hof , Arbeitshygieniker SGAH und Eur. Ergonom, SECO, Direktion für Arbeit, Arbeitsbedingungen, Bern	Prävention im Büro – warum und wie das Risikobewusstsein steigern?	2012 – Symposium 27
Anders Stokholm , Amtschef, Amt für AHV/IV des Kantons Thurgau Sandra Voser , lic. phil., Fachexpertin Personalwesen, Amtsleitung, Amt für AHV und IV des Kantons Thurgau Marc Wülser , Dr., WülserInversini Organisationsberatung GmbH, Zürich Simone Inversini , Dr., WülserInversini Organisationsberatung GmbH, Zürich	Stressmanagement in der Verwaltung – Betriebliche Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung (Projekt SWiNG)	2011 – Symposium 20
Jarmila Looks , coresponsable de la Cellule ARC, Ville de Lausanne Julien Perriard , coresponsable de la Cellule ARC, Ville de Lausanne	Résolution de problèmes psychosociaux par le biais d'une structure interne indépendante et spécialisée: fonctionnement et exemples tirés de la pratique	2011 – Colloque n° 29
Therese Stutz Steiger , Dr. med., MSc; Public-Health-Konzepte, Gesundheitskompetenz, Bern Martin Tschopp , Leiter Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, Generalsekretariat GS-EDI, Eidgenössisches Departement des Innern Marion Flechtner , Integrationsbeauftragte für Menschen mit Behinderungen und BGM, Personaldienst, Generalsekretariat GS-EDI, Eidgenössisches Departement des Innern EDI, Bern	Integration von Menschen mit einer Behinderung – wie steht es mit der Gesundheitsförderung und der Stressprävention? (Praxisbeispiel Bundesverwaltung)	2011 – Symposium 31

Wer	Was	Wann
<p>Andrea Zahno, Psychologue FSP, Consultante dans le domaine de la santé au travail, Health for Performance, Belmont s/Lausanne</p> <p>Emmanuelle Garcia N'diaye, Cheffe de l'unité logement, Service social de la ville de Lausanne (SSL), Lausanne</p> <p>Valérie Buhler, Chargée de la gestion des logements, Service social de la ville de Lausanne (SSL), unité logement</p> <p>Sébastien Theisen, Responsable de l'équipe sociale de l'unité logement, Service social de la ville de Lausanne</p>	<p>Le stress au travail: points clés d'un processus d'intervention. Illustration à l'aide d'une expérience à la ville de Lausanne</p>	2011 – Colloque n° 37
<p>Stephanie Lauterburg Spori, Leiterin Fachbereich Gesundheitsmanagement, Geschäftsbereich Grundlagen und Produkte, Ressort Personalführung, Eidgenössisches Personalamt EPA</p> <p>Sandra Boss Chikh, Leiterin Personalentwicklung und internationales Personalwesen, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO</p> <p>Joseph Weiss, Dr. sc. techn. ETH, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Grundlagen Arbeit und Gesundheit, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO</p> <p>Urs Lauper, Leiter Personalentwicklung, VBS, Verteidigung Luftwaffe LW</p>	<p>Gesundheitsmanagement in einem Grossbetrieb – wie tragen zentrale und dezentrale Massnahmen zu einem erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagement bei?</p> <p>(Bundesverwaltung)</p>	2010 – Symposium 15
<p>Patrice Zurich, Chef de service, Service de la santé publique du canton de Fribourg</p> <p>Annick Rywalski, Déléguée à la prévention et promotion de la santé, Service de la santé publique du canton de Fribourg</p> <p>Andrea Helfer, Collaboratrice au Service de la santé publique du canton de Fribourg</p>	<p>Santé au travail 50 ans + dans l'Administration Cantonale Fribourgeoise: quels facteurs protecteurs?</p>	2010 – Colloque n° 22
<p>Dr. Andrea Engeler, Personalverantwortliche im Amt für Justizvollzug des Kantons Zürich und Mitglied der Geschäftsleitung, Zürich</p> <p>Dr. Hans Kern, Vorstandsmitglied der Schweiz. Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP)</p>	<p>Ressourcen-Management im betrieblichen Alltag</p> <p>(Beispiel-Projekt im Amt für Justizvollzug des Kantons Zürich)</p>	2005 – Symposium 2
<p>Paul Greuter, Direktor des BABHE</p> <p>Paul Keller, Sicherheits- und Gesundheitsverantwortlicher des BABHE</p> <p>Theo Riesen, ehem. Vizedirektor des BABHE</p> <p>Dr. med. Inès Rajower, Suva, Leitung Betriebliche Gesundheitsförderung</p>	<p>Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen während der Umstrukturierungsphase im Bundesamt für Betriebe des Heeres (BABHE)</p>	2004 – Symposium 3

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15, fax +41 21 345 15 45
office.lausanne@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch