

Dezember 2025



Arbeitspapier 66

Partizipation in der betrieblichen Gesundheitsförderung

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 und zur Verhütung von Krankheiten (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 4.80 CHF zugunsten von Gesundheitsförderung Schweiz, der von den Krankenversicherern eingezogen wird.

Weitere Informationen: www.gesundheitsfoerderung.ch

In der Reihe «**Arbeitspapiere**» 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 Verantwortung der Autor*innen. Die Arbeitspapiere von Gesundheitsförderung Schweiz liegen in der Regel in elektronischer Form (PDF) vor.

Impressum

Herausgeberin

Gesundheitsförderung Schweiz

Projektleitung Gesundheitsförderung Schweiz

Samuel Zäch, Projektleiter Betrieb und Entwicklung BGM

Autorinnen

- Prof. Dr. Anita Sandmeier, Pädagogische Hochschule Schwyz
- Laura Koch, Pädagogische Hochschule Schwyz

Begleitgruppe (in alphabetischer Reihenfolge)

- Aldo Bannwart, Pädagogische Hochschule Schwyz
- Jürg Brühlmann, Beratung (www.jbruehlmann.ch)
- Noelia Eigensatz, Pädagogische Hochschule Schwyz
- Alexandra Mahnig, RADIX Schweizerische Gesundheitsstiftung
- Ivo Mauch, Pädagogische Hochschule Bern
- Irene Truttmann, Personalamt Schwyz

Lektorat

Claudia Hiestand (schreibenfuerdich.ch)

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz, Arbeitspapier 66

Zitierweise

Sandmeier, A. & Koch, L. (2025). *Partizipation in der betrieblichen Gesundheitsförderung*. Arbeitspapier 66. Gesundheitsförderung Schweiz.

Fotonachweis Titelbild

iStock

Auskünfte/Informationen

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

Bestellnummer

03.0621.DE 12.2025

Diese Publikation ist auch in französischer und italienischer Sprache verfügbar (Bestellnummern 03.0621.FR 12.2025 und 03.0621.IT 12.2025).

Download PDF

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen

© Gesundheitsförderung Schweiz, Dezember 2025

Editorial

Gesundheit bei der Arbeit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Sie entsteht in Arbeitsumgebungen, die Belastungen reduzieren und Ressourcen stärken, und durch Menschen, die diese Umgebungen aktiv mitgestalten. Genau hier setzt Partizipation an: Werden Mitarbeitende nicht nur Adressat*innen von Gesundheitsmassnahmen, sondern als Mitentwickler*innen einbezogen, gewinnt betriebliche Gesundheitsförderung an Qualität und Wirkung. Partizipation macht den Unterschied zwischen gut gemeinten Massnahmen und wirksamen Veränderungen. Sie sorgt dafür, dass Interventionen realitätsnah, passgenau und von den Beteiligten getragen sind. Gleichzeitig ist Partizipation kein Selbstläufer: Sie verlangt bewusste Entscheidungen. Welche Gruppen sollen einbezogen werden? Mit welchen Methoden? Und unter welchen Rahmenbedingungen kann Mitgestaltung überhaupt gelingen?

Dieses Arbeitspapier versteht Partizipation in betrieblicher Gesundheitsförderung und betrieblichem Gesundheitsmanagement nicht als «Add-on», sondern als zentrale Gelingensbedingung. Es bietet theoretische Grundlagen und praxisnahe Werkzeuge, um Beteiligung gezielt zu gestalten: von Mitarbeitendenbefragungen über Workshops bis hin zu ko-kreativen Entwicklungsprojekten.

Unser Anliegen ist es, Führungskräften, Personalverantwortlichen und Beratenden Orientierung zu geben, wie partizipative Prozesse nicht nur initiiert, sondern nachhaltig verankert werden können. Denn wir sind überzeugt: Gesundheit in Organisationen gelingt nur gemeinsam – durch Dialog, Mitbestimmung und die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und viele Impulse für Ihre eigene Praxis.

Samuel Zäch

Projektleiter Betrieb & Entwicklung BGM

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Partizipation in der betrieblichen Gesundheitsförderung	6
2.1	Potenziale von Partizipation	6
2.2	Herausforderungen von Partizipation	7
2.3	Formen von Partizipation	8
2.4	Gestaltung von Partizipation	9
2.5	Rahmenbedingungen von Partizipation	10
3	Partizipative BGF-Prozesse planen und umsetzen	11
	Phase 1: Standortbestimmung	13
	Phase 2: Zielsetzung und Planung der Partizipation	14
	Phase 3: Ist-Analyse (Befragung und partizipativer Workshop)	16
	Phase 4: Massnahmenfestlegung, -planung und -umsetzung	20
	Phase 5: Evaluation, Integration und Verbesserung	22
4	Literaturverzeichnis	23
	Anhang: Checkliste	24

1 Einleitung

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) zielt darauf ab, Belastungen zu reduzieren und die Ressourcen der Mitarbeitenden zu stärken. Dies geschieht durch die Kombination von zwei Massnahmen: erstens durch Verhaltensänderungen und zweitens durch das Optimieren der Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz sowie in der Organisation selbst. BGF bildet eine der zentralen Säulen eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Weitere wichtige Säulen sind die Arbeitssicherheit, der Gesundheitsschutz sowie das Abwesenheitsmanagement und die Reintegration (Abbildung 1).

Um BGF in einer Organisation erfolgreich umzusetzen, empfiehlt es sich, partizipative Ansätze anzuwenden. Davon gibt es viele: von Mitarbeitendenbefragungen über Workshops bis hin zu gemeinsamen Entwicklungsprojekten. Diese Vielfalt erfordert bewusste Entscheidungen: Welche Form(en) und welche Methode(n) der Partizipation wollen wir einsetzen? Welche spezifischen Mitarbeitendengruppen sollen an den partizipativen Ansätzen beteiligt werden? (Lundmark, 2023)

Empfehlungen dazu, wie Partizipation konkret gestaltet werden kann, fehlen in der Fachliteratur häufig. Dieses Arbeitspapier widmet sich deshalb der gezielten Gestaltung von Partizipation in der BGF. Die Empfehlungen, die es enthält, basieren auf den Erkenntnissen eines Forschungsprojekts zu den Gelingensbedingungen von partizipativen betrieblichen Gesundheitsinterventionen in Schulen (Sandmeier, 2022).



Was ist Partizipation?

Partizipation beschreibt den Prozess, bei dem Führungskräfte Mitarbeitenden gezielt und bewusst Einflussmöglichkeiten einräumen, damit diese ihre eigenen Arbeitsbedingungen verändern können (Nielsen & Randall, 2013). Partizipation befähigt Mitarbeitende also, ihre eigene Arbeitswelt zu gestalten, indem die Führung Macht und Einfluss mit ihnen teilt (Lundmark, 2023).

Das Arbeitspapier richtet sich an Führungskräfte, Personalverantwortliche, Qualitätsmanagement-Beauftragte sowie externe Beratende, die Organisationen im BGF-Prozess begleiten. Es ist in zwei Abschnitte gegliedert: Der erste Teil fasst die zentralen theoretischen Grundlagen der Partizipation in der BGF zusammen. Der zweite Teil bietet konkrete Werkzeuge und Methoden zur bewussten Gestaltung partizipativer Prozesse.

Folgende Fragen stehen im Zentrum:

- Welches Potenzial hat Partizipation für die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von BGF-Prozessen?
- Was sind die Herausforderungen in der Gestaltung von Partizipation?
- Welche Formen von Partizipation lassen sich unterscheiden?
- Wie kann Partizipation passend für die eigene Organisation und den eigenen BGF-Prozess bewusst gestaltet werden?
- Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um Partizipation erfolgreich zu implementieren?

ABBILDUNG 1

Zentrale Säulen des betrieblichen Gesundheitsmanagements



2 Partizipation in der betrieblichen Gesundheitsförderung

Partizipation in der BGF kann viele Vorteile bringen – aber nur, wenn sie gut geplant, transparent gestaltet und umgesetzt wird. Nachfolgend wird aufgezeigt, welche Potenziale Partizipation bietet, aber auch, welche Herausforderungen dabei entstehen können. Zudem werden verschiedene Formen der Partizipation vorgestellt, von reiner Information bis hin zur aktiven Mitbestimmung. Ebenfalls thematisiert wird die konkrete Gestaltung von Partizipation: Welche Mitarbeitenden sollen auf welche Inhalte in welchen Prozessphasen wie stark Einfluss nehmen können? Abschliessend werden die Rahmenbedingungen erläutert, die vorhanden sein müssen, um eine erfolgreiche Beteiligung der Mitarbeitenden überhaupt zu ermöglichen.

2.1 Potenziale von Partizipation

Partizipation hat zahlreiche Vorteile, wenn sie bewusst gestaltet wird (Nielsen & Randall, 2012; Roodbari et al., 2022; Schelvis et al., 2016). Organisationen, die Mitarbeitende partizipativ beteiligen, können deren Expertise und Erfahrungswissen nutzbar machen. Dies erlaubt, die Massnahmen gezielt an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie deren Arbeitsumgebung und -aufgaben anzupassen. Durch die Einbindung können Interventionen massgeschneidert und besser in die bestehenden Arbeitsprozesse integriert werden. Darüber hinaus wirkt sich Partizipation positiv auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aus. Mitarbeitende, die in Zielfindung, Analyse und Massnahmenplanung eingebunden werden, erleben mehr Selbstwirksamkeit und Autonomie.

Partizipation stärkt bei Mitarbeitenden ausserdem das Gefühl der Wertschätzung. Indem sie sich an wesentlichen Prozessschritten beteiligen können, erfahren sie, dass ihre Meinungen, Ideen und Erfahrungen nicht nur wahr-, sondern auch ernst genommen werden.

Studien zeigen zudem, dass Mitarbeitende Veränderungen besser akzeptieren und mittragen, wenn sie vorab einbezogen wurden. Mitarbeitende, die an einem Gestaltungsprozess mitgewirkt haben, stehen den eingeführten Massnahmen in der Regel positiver gegenüber und unterstützen deren Umsetzung aktiv.

Ein weiterer Vorteil von Partizipation liegt in der Förderung des organisationalen Lernens: Partizipative Prozesse schaffen einen Raum für den gemeinsamen Austausch und die Entwicklung von organisationalen Problemlösungsstrategien. Dabei wird ein Klima des Vertrauens und der Zusammenarbeit gefördert, das die Organisationskultur nachhaltig positiv beeinflusst. Partizipation ermöglicht es ausserdem, ein kollektives Verständnis für aktuelle Problemstellungen zu entwickeln. Sie schafft die Grundlage für eine gemeinsame Vorstellung darüber, wie Lösungen gestaltet werden können.

Partizipation ist mehr als ein Werkzeug, um gesundheitsförderliche Massnahmen wirkungsvoller zu planen und umzusetzen. Sie wird auch zu einem Instrument für eine nachhaltige Organisationsentwicklung und damit zu einem Bestandteil der Organisationskultur.



Das Wichtigste in Kürze

- Partizipation erhöht die Passung, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von gesundheitsfördernden Massnahmen.
- Sie stärkt die Autonomie und Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden.
- Sie fördert die Akzeptanz der Mitarbeitenden gegenüber Veränderungen.
- Sie unterstützt organisationales Lernen und eine partizipative Kultur.
- Sie schafft ein gemeinsames Verständnis für aktuelle Problemstellungen und mögliche Lösungen.

2.2 Herausforderungen von Partizipation

Partizipative Elemente können negative Wirkungen entfalten, wenn sie im BGF-Prozess nicht strukturiert und transparent geplant und umgesetzt werden (Tabelle 1).

Partizipation bindet **zeitliche Ressourcen**. Das kann für die Beteiligten zu einem Anstieg der Arbeitsbelastung führen. Diese Belastung kann verringert werden, indem der Prozess vorausschauend geplant wird und bereits bestehende Zeitgefässe wie Konferenzen und Sitzungen oder partizipative Gruppen wie Betriebsräte, Arbeitsgruppen und Kommissionen genutzt werden.

Partizipation weckt **Erwartungen**. Werden Mitarbeitende einbezogen und um Vorschläge gebeten, entsteht eine Erwartungshaltung, mit der die Führung sorgfältig umgehen sollte. Haben Mitarbeitende das Gefühl, dass ihre Vorschläge nicht angemessen berücksichtigt werden, kann dies Frustration auslösen und zu einem Vertrauensverlust führen. Die Führung sollte bereits zu Beginn des Prozesses reflektieren, wie gross die Handlungsspielräume sind und wie es um ihre Bereitschaft steht, Vorschläge der Mitarbeitenden einzubeziehen. Um Enttäuschungen zu minimieren, sollte die Führung die Grenzen der Mitwirkung kommunizieren und sichtbar machen. Dank dieser Transparenz entwickeln Mitarbeitende nachhaltiges Vertrauen in den partizipativen Ansatz.

Partizipation kann zu **Konflikten** führen. Die Auseinandersetzung mit Belastungen und das Aushandeln von Vorschlägen können Spannungen zwischen Mitarbeitenden hervorrufen. Dies erfordert eine sorgfältige Begleitung durch Führungs- oder gegebenenfalls durch externe Beratungspersonen. Divergierende Meinungen und Vorschläge können dazu führen, dass die Führung begründete Entscheidungen treffen muss. In diesem Zusammenhang sind eine transparente Kommunikation und eine nachvollziehbare Argumentation besonders wichtig.



Das Wichtigste in Kürze

- Partizipation kann die Arbeitsbelastung erhöhen.
- Enttäuschte Erwartungen der Mitarbeitenden und unzureichend berücksichtigte Vorschläge können zu Frustration und Vertrauensverlust führen.
- Partizipation kann Spannungen und Konflikte zwischen Mitarbeitenden hervorrufen.

TABELLE 1

Herausforderungen und Lösungsansätze

Herausforderungen	Lösungsansätze
Zeitaufwand	Prozess vorausschauend planen
	Bestehende Gefässe und Gruppen nutzen
Erwartungen der Mitarbeitenden	Handlungsspielräume klären
	Grenzen der Mitwirkung offen aufzeigen
	Vorschläge angemessen berücksichtigen
Konflikte	Prozess sorgfältig begleiten
	Entscheidungen begründen
	Transparent kommunizieren

2.3 Formen von Partizipation

Partizipation kann als **dynamisches Kontinuum** verstanden werden. Die Annahme, dass viel Partizipation automatisch besser sei, greift zu kurz. Vielmehr hängt der angemessene Grad der Beteiligung von den jeweiligen Rahmenbedingungen und der Betriebskultur ab: Zielsetzung, verfügbare Ressourcen und die Handlungsspielräume bestimmen, in welchem Umfang Mitbestimmung sinnvoll und realisierbar ist.

Ausgehend von theoretischen Modellen (z.B. Arnstein, 1969; Ischer & Saas, 2019; Wright et al., 2008) lassen sich folgende Stufen von Partizipation unterscheiden (Abbildung 2):

Pseudopartizipation: Die Beteiligten werden nach ihrer Meinung gefragt, haben jedoch keinen echten Einfluss, da Entscheidungen bereits vorgegeben sind. Diese Form der Partizipation sollte vermieden werden.

Information: Die Beteiligten werden über Inhalte wie beispielsweise die Ziele des BGF-Prozesses, Ergebnisse von Befragungen oder Entscheidungen über Massnahmen informiert.

Konsultation: Den Beteiligten wird ermöglicht, Stellung zu Inhalten zu nehmen, beispielsweise in Form von Vernehmlassungen, Meinungsumfragen oder Feedbackschlaufen.

(Mit-)Gestaltung: Die Beteiligten machen Vorschläge für den BGF-Prozess oder einzelne Inhalte wie Handlungsfelder oder Massnahmen. Die Entscheidungsmacht liegt bei der Führung.

(Mit-)Entscheidung: Entscheidungen werden gemeinsam gefällt oder delegiert. Die Führung kann beispielsweise Entscheidungsmacht über Massnahmen auf der Teamebene delegieren.

Selbstorganisation: Dies ist der höchste Grad von Partizipation. Selbstorganisation bedeutet, dass Beteiligte eigenständig Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen im Rahmen der vorher gemeinsam definierten Ziele, Ressourcen und Gestaltungsräume (z. B. bezüglich Finanzen).

Die Formen der Partizipation können im Verlauf eines Prozesses variieren. Ein erfolgreicher partizipativer BGF-Prozess berücksichtigt daher, dass nicht alle Beteiligten in allen Phasen gleich stark eingebunden werden müssen.

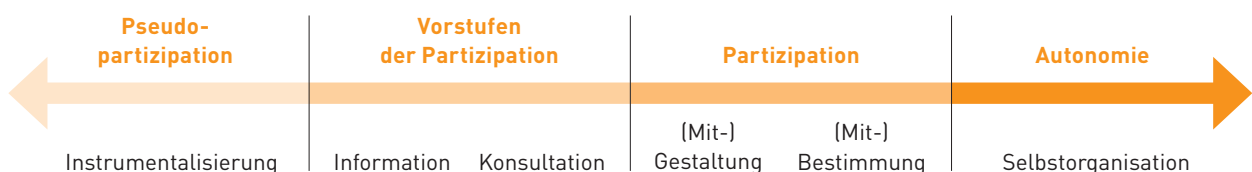


Das Wichtigste in Kürze

- Der Umfang der Beteiligung kann variieren.
- Es gibt fünf Formen des Einbezugs: Pseudopartizipation, Information, Konsultation, (Mit-)Gestaltung und (Mit-)Entscheidung.
- Pseudopartizipation liegt vor, wenn die Mitarbeitenden eingebunden werden, ohne eigentlichen Einfluss zu haben, weil Entscheidungen bereits feststehen.
- Information stellt sicher, dass alle Beteiligten denselben Wissensstand haben.
- Konsultation ermöglicht Meinungsäußerung, garantiert aber nicht deren Berücksichtigung.
- (Mit-)Gestaltung erlaubt die Entwicklung von Plänen, jedoch ohne Entscheidungsbefugnis.
- (Mit-)Bestimmung bedeutet beispielsweise Mitentscheiden bei Zielen, Ressourceneinsatz und Umsetzung von Massnahmen.

ABBILDUNG 2

Formen der Partizipation



Quelle: adaptiert nach Arnstein (1969), Ischer & Saas (2019) und Wright et al. (2008)

2.4 Gestaltung von Partizipation

Partizipation erfordert eine sorgfältige Planung im Hinblick auf ihre konkrete Ausgestaltung (Abildgaard et al., 2020; Lundmark, 2023). Die Gestaltung der Partizipation kann sich während eines Prozesses verändern.

Ein **klar strukturierter BGF-Prozess** macht Partizipation besser plan- und steuerbar. Ausgehend von den Rahmenbedingungen kann bewusst entschieden werden, wann im Prozess die Beteiligten einbezogen werden.

Sobald beispielsweise festgelegt wurde, dass Mitarbeitende (mit)gestalten und/oder (mit)entscheiden können, stellen sich weitere Fragen: In welchen Handlungsfeldern werden die Mitarbeitenden beteiligt? Betreffen ihre Vorschläge die gesamte Organisation, einzelne Abteilungen oder nur das eigene Team? Wer erarbeitet die Vorschläge – alle Mitarbeitenden gemeinsam oder speziell dafür gebildete Arbeitsgruppen? Diese Fragen lassen sich anhand dreier Dimensionen beantworten: **Inhalt, Ebenen und Direktheit**.

Inhalt

Diese Dimension beschreibt, worauf die Mitarbeitenden im Prozess inhaltlich Einfluss nehmen können. Werden sie in die Definition der übergeordneten Ziele des BGF-Prozesses eingebunden? Können sie Handlungsfelder und Massnahmen nur vorschlagen oder auch darüber entscheiden? Wer definiert die Finanzen und Zeitressourcen?

Ebenen

Hier geht es darum, auf welcher Ebene der Organisation Veränderungen herbeigeführt werden sollen (Fridrich et al., 2015):

- Individuum (z. B. Arbeitszeit- und Stressmanagement, Schwerpunktsetzung, Konfliktfähigkeit)
- Gruppe/Team (z. B. Kommunikation, Kooperation, gemeinsame Ziele und Werte, Arbeitsabläufe, Kompetenzen)
- Führung (z. B. Kommunikation, Wertschätzung, Unterstützung, Verantwortlichkeiten, Weiterbildung)
- Organisation (z. B. Organisationskultur, Arbeitsorganisation, zeitliche und finanzielle Ressourcen)

Direktheit

Diese Dimension definiert, wie unmittelbar die Mitarbeitenden beteiligt sind. Sind sie direkt in die Aktivitäten eingebunden? Oder erfolgt ihre Beteiligung über gewählte oder benannte Vertreter*innen (Delegierte) oder im Rahmen von Arbeitsgruppen?



Das Wichtigste in Kürze

- Ein klar strukturierter BGF-Prozess erleichtert die Planung von Partizipation.
- Mitarbeitende können auf verschiedene Themen inhaltlich Einfluss nehmen.
- Veränderungen finden auf individueller, Team-, Führungs- oder Gesamtorganisationsebene statt.
- Mitarbeitende partizipieren direkt oder indirekt an diesen Veränderungen.

2.5 Rahmenbedingungen von Partizipation

Um partizipative BGF-Prozesse zu optimieren, sollten sie den Rahmenbedingungen der Organisation angepasst werden (Nielsen et al., 2021; Fridrich et al., 2015).

Wichtige Rahmenbedingungen sind die **organisatorische Kultur** und die **Führungskultur**. Eine offene Unternehmenskultur, die Vertrauen und Mitbestimmung fördert, begünstigt die Partizipation. Eine unterstützende und wertschätzende Führung motiviert die Mitarbeitenden zur aktiven Beteiligung.

Ebenfalls bedeutsam ist die **Ressourcenausstattung**. Damit Mitarbeitende ohne zusätzlichen Stress partizipieren können, sind ausreichend Zeit sowie genügend personelle und finanzielle Mittel notwendig.

Individuelle Faktoren seitens der Mitarbeitenden, wie Motivation, Gesundheitsbewusstsein und Veränderungsbereitschaft, beeinflussen die Partizipation ebenfalls.

Externe Rahmenbedingungen geben den Gestaltungsspielraum vor. Dazu gehören unter anderem gesetzliche Vorgaben oder wirtschaftliche Entwicklungen. Mitarbeitende kennen diese Rahmenbedingungen nicht immer. Es ist deshalb wichtig, dass die Führung die Spielräume in jenen Phasen, in denen Mitarbeitende einbezogen werden, bewusst kommuniziert.

Insgesamt ist Partizipation ein **Zusammenspiel von individuellen, organisationalen und externen Faktoren**.



Das Wichtigste in Kürze

- Eine transparente und konflikt-resiliente Unternehmenskultur fördert die Partizipation.
- Eine wertschätzende Führung motiviert Mitarbeitende, sich zu beteiligen.
- Eine stressfreie Partizipation erfordert ausreichend Zeit sowie genügend personelle und finanzielle Ressourcen.
- Aktuelle Situationen und persönlich-fachliche Potenziale der Mitarbeitenden beeinflussen deren Bereitschaft, zu partizipieren.
- Externe Rahmenbedingungen wie Gesetze, Ressourcen, Erwartungen von vorgesetzten Stellen und wirtschaftliche Entwicklungen können den Gestaltungsspielraum einschränken.

3 Partizipative BGF-Prozesse planen und umsetzen

Um einen partizipativen BGF-Prozess zu planen, lohnt sich zunächst ein Blick auf die Grundlagen der Planung und Organisation von BGF-Prozessen. **Abbildung 3** visualisiert den Ablauf als Zyklus und verdeutlicht, dass BGF als fortlaufender Prozess geplant werden sollte, der in der Organisation verankert ist und einem strukturierten Vorgehen folgt. Dieses strukturierte Vorgehen stellt die Qualität des Prozesses sicher und ermöglicht eine bewusste Planung und Steuerung. Es folgt ausserdem dem Anspruch einer kontinuierlichen Evaluation und Optimierung, um den Prozess aktuellen Bedingungen anpassen zu können.

Ausgehend von der Reflexion der aktuellen Rahmenbedingungen und Herausforderungen (**Phase 1: Standortbestimmung**), werden strategische Ziele definiert (**Phase 2: Zielsetzung**).

Die Standortbestimmung zeigt die aktuell zur Verfügung stehenden organisationalen Kapazitäten sowie die bereits existierenden partizipativen Strukturen, die bestehende Kultur der Partizipation und eine Einschätzung der Belastungen und des Optimierungsbedarfs auf. Davon ausgehend lassen sich Ziele für den BGF-Prozess und die Partizipation formulieren, die zur Organisation passen und weder unter- noch überfordernd sind. Auch die Frage, wo im Prozess die Mitarbeitenden einbezogen werden sollten, wird in dieser Phase geklärt.

Ist diese Basis gelegt, wird als Nächstes eine detaillierte **Ist-Analyse (Phase 3)** durchgeführt.

Diese Analyse erfolgt im Regelfall durch **Befragungen** der Mitarbeitenden zu arbeitsbezogenen Belastungen, zu Ressourcen und Gesundheitsindikatoren (z. B. mit der [Job-Stress-Analysis](#)). Die Ergebnisse der Befragungen werden in einem **Workshop** gemeinsam interpretiert, um spezifische Handlungsfelder zu identifizieren. Diese beinhalten thematische Bereiche oder Schwerpunkte, in denen Massnahmen ergriffen werden sollten. Für die Ist-Analyse ist ein partizipativer Prozess zentral, da hier grosse Potenziale einfließen können, unter anderem die Erfah-

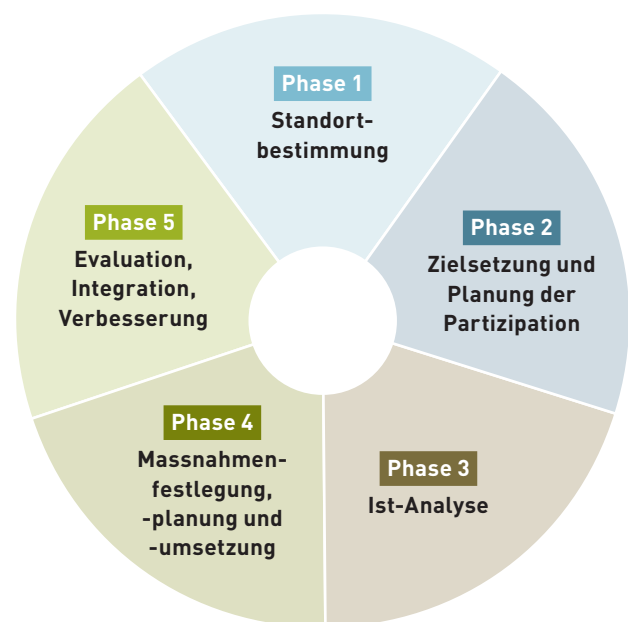
runge und das Wissen sowie die Ideen der Mitarbeitenden. Haben die Befragungen aufgezeigt, dass das Führungsverhalten kritisch eingeschätzt wird, lohnt sich die Überlegung, den Workshop durch übergeordnete Stellen oder externe Beratende begleiten zu lassen.

Aufbauend auf die Ist-Analyse werden in den identifizierten Handlungsfeldern zielgerichtete **Massnahmen entwickelt, geplant und umgesetzt (Phase 4)**. Auch in diesem Schritt bestehen verschiedene Optionen, um gemeinsam mit den Mitarbeitenden möglichst wirksame und passende Massnahmen zu entwickeln.

Abschliessend werden sowohl die Wirksamkeit der umgesetzten **Massnahmen als auch der BGF-Prozess evaluiert (Phase 5)**.

ABBILDUNG 3

Zirkulärer BGF-Prozess



Quelle: in Anlehnung an Blum-Rüegg (2018, S. 46)

Nachfolgend werden für jede Phase des Regelkreises Entscheidungsgrundlagen für die Ausgestaltung der Partizipation bereitgestellt.

Ausgehend von **Reflexionsfragen** werden verschiedene **Handlungsoptionen** dargestellt und **Implikationen** der Entscheidung für den Erfolg des BGF-Prozesses aufgezeigt.

Ein in allen Phasen des Prozesses relevantes Thema ist die Kommunikation.

Kommunikation im Rahmen des BGF-Prozesses

Die Kommunikation ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des BGF-Prozesses. Sie dient nicht nur dem Austausch von Informationen, sondern auch der Schaffung von Transparenz und Vertrauen. Sie stellt ausserdem sicher, dass die Mitarbeitenden ausreichend Kenntnis über ihre Partizipationsmöglichkeiten haben.

Es lohnt sich, die Kommunikation bezüglich BGF-Aktivitäten, Zielen, Entscheiden und Partizipationsmöglichkeiten in Form eines Plans festzuhalten. Ziel ist es, die Mitarbeitenden regelmässig und transparent über den BGF-Prozess zu informieren und das Thema Gesundheitsförderung fest in der internen Kommunikation zu verankern.



Reflexionsfragen

- Über welche Kanäle und in welcher Kadenz kommunizieren wir?
- Wie stellen wir sicher, dass alle Mitarbeitenden wissen, wann und wie sie partizipieren können?
- Wie kommunizieren wir getroffene Entscheidungen?
- Wo bauen wir Feedbackschlaufen ein?

Um Überlastung und Informationsüberflutung zu vermeiden, lohnt es sich zu prüfen, das Thema Gesundheitsförderung in bestehende Kommunikationskanäle zu integrieren (anstelle eines zusätzlichen Newsletters). Gewisse Mitteilungen können im Sinne des Hol-Prinzips an geeigneter Stelle abgelegt werden. Damit wird Transparenz hergestellt, ohne die Mitarbeitenden mit zu vielen Informationen zu überlasten.



Optionen

- A** BGF-Prozess als festes Traktandum an Sitzungen
- B** BGF-Prozess als fester Punkt in bestehenden Newslettern
- C** Informationen in einem frei zugänglichen Projektordner/Teams-Kanal

Mitarbeitende müssen wissen, wo und wie sie sich einbringen können. Klare Informationen zu Beteiligungsformaten und zu deren Einfluss auf Entscheidungen stärken das Engagement. Fehlt diese Transparenz, sinkt die Wahrscheinlichkeit aktiver Mitwirkung.

Verständlich kommunizierte Entscheidungen fördern die Akzeptanz. Mitarbeitende sollten wissen, warum bestimmte Massnahmen umgesetzt oder abgelehnt werden. Offenheit über Entscheidungsgründe verhindert Frustration und stärkt das Vertrauen.

Aktive Feedbackschlaufen ermöglichen es, Massnahmen an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen.

Standortbestimmung

Phase 1

Die Planung eines BGF-Prozesses sollte vor dem Hintergrund einer Standortbestimmung erfolgen. Grundlage für eine nachhaltige und partizipative Umsetzung ist die Passung der Ziele und des Prozesses mit den Rahmenbedingungen der Organisation. **Zeitliche, finanzielle, organisationskulturelle und personelle Kapazitäten** bestimmen den Umfang und die Machbarkeit der Partizipation. Es ist wichtig, zu klären, welche finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen, wer den Prozess führt und ob diese Person über die notwendigen **Kompetenzen**, den **Zugang zur Führung und zu den Mitarbeitenden** und die **zeitlichen Ressourcen** verfügt. Können **bestehende Kommissionen, Arbeitsgruppen und Zusammenarbeitsstrukturen** für den Einbezug der Mitarbeitenden genutzt werden, wirkt dies ressourcenschonend. Erfolgsrelevant ist die **Organisationskultur**, wie Partizipation und Mitsprache bereits darin verankert sind und wie offen und geübt Führungskräfte sind, Vorschläge von Mitarbeitenden und Projektleitungen einzubeziehen.



Reflexionsfragen

- Welche zeitlichen, personellen, finanziellen und organisatorischen Kapazitäten stehen für den Prozess zur Verfügung?
- Wer trägt mit welchen Kompetenzen die Verantwortung für den Prozess?
- Welche bestehenden Partizipationsgruppen können wir nutzen?
- Wie stark ist Partizipation bereits in unserer Organisationskultur verankert?

Basierend auf diesen Erkenntnissen kann der partizipative Prozess gestaltet werden.



Optionen

- A** Delegation der Prozessleitung
- B** Partizipation durch repräsentativ zusammengesetzte Kommissionen
- C** Schaffung von temporären Arbeitsgruppen

Tragen Organisationen den zeitlichen, personellen oder finanziellen Kapazitäten zu wenig Rechnung, kann dies zu Überforderung und zusätzlichem Stress bei Mitarbeitenden und Führungskräften führen. Wenn BGF als Zusatzbelastung wahrgenommen wird, ist der Erfolg gefährdet.

Die **Führungspersonen** sind zentral für eine partizipative BGF. Wenn ihnen die zeitlichen und fachlichen Ressourcen fehlen, besteht die Gefahr, dass der Prozess zu wenig sorgfältig (z. B. überhastet, oberflächlich) geführt wird und Vertrauen verloren geht. Eine gute Möglichkeit ist, die Leitung des BGF-Prozesses zu delegieren (z. B. an die Personalabteilung oder an Stabsstellen wie Qualitätsmanagement oder BGF). Die Unterstützung durch die Führungspersonen ist aber auf jeden Fall grundlegend für einen erfolgreichen Prozess.

Repräsentativ zusammengesetzte Kommissionen sind eine wichtige Ressource im partizipativen BGF-Prozess. Sie können den Einbezug aller Mitarbeitenden in einzelnen Phasen ersetzen und die Prozessleitung unterstützen in der Ableitung, Planung und Umsetzung von Massnahmen. Repräsentativ bedeutet, dass alle Mitarbeitendengruppen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen und Einstellungen vertreten sind.

Ebenfalls hilfreich ist es, wenn die Mitarbeitenden in Teams organisiert sind, die gewohnt sind zu kooperieren. An diese kann die Ableitung, Planung und Umsetzung von teamspezifischen Massnahmen delegiert werden.

Die Nutzung bestehender Strukturen unterstützt die nachhaltige Verankerung der BGF, und langfristige positive Effekte werden wahrscheinlicher.

Zielsetzung und Planung der Partizipation

Phase 2

Auf Basis der Rahmenbedingungen werden konkrete Ziele für den BGF-Prozess und die Partizipation definiert. Die Ziele sollten im Verlauf des Prozesses regelmässig auf ihre Erreichbarkeit geprüft und wenn notwendig an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden.

Ziele des BGF-Prozesses

Ziele helfen, die Gesundheitsförderung in einen grösseren Zusammenhang zu setzen. Wenn die BGF-Ziele im Widerspruch zur übergeordneten Organisationsstrategie oder zu den Rahmenbedingungen stehen, ist davon auszugehen, dass die Massnahmen nicht die erwünschten Wirkungen erzeugen werden. Ziele helfen ausserdem später bei der Priorisierung der Handlungsfelder und Massnahmen sowie bei der Evaluation am Ende des Prozesses.



Reflexionsfragen

- Welche Ziele verfolgen wir mit dem BGF-Prozess?
- Sind die Ziele kompatibel mit unserer Organisationsstrategie?
- Können diese Ziele vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen umgesetzt werden?

Neben dem primären Ziel, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu verbessern, können weitere Begründungen hinter der Durchführung eines partizipativen BGF-Prozesses stehen. Die folgende Auflistung hilft bei der Identifikation der Ziele:



Optionen

- A** Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden
- B** Verbesserung der Arbeitszufriedenheit
- C** Förderung der Unternehmenskultur und des Zusammenhalts
- D** Positionierung als attraktiver Arbeitgeber
- E** Optimierung von Prozess- und Schnittstellen
- F** Reduktion von Fehlzeiten und Kosten
- G** Stärkung der Resilienz der Organisation
- H** Förderung der Innovationsbereitschaft

Ziele der Partizipation

Das Festlegen der Ziele für die Partizipation hilft, die Mitbestimmung klar zu gestalten.



Reflexionsfragen

- Was möchten wir mit einem partizipativen BGF-Prozess erreichen?
- Was erwarten die Mitarbeitenden bezüglich Mitgestaltung und Mitbestimmung?

Partizipation bedeutet immer auch Austausch und Zusammenarbeit. Neben der Arbeit an konkreten Aufgaben, beispielsweise der Priorisierung von Handlungsfeldern oder der Erarbeitung von Massnahmen, werden mit der Partizipation auch übergeordnete Ziele erreicht, die für die Organisation relevant sein können.



Partizipation hilft,

- A** ... Entscheidungen im Projekt zu legitimieren.
- B** ... möglichst passgenaue Massnahmen zu entwickeln.
- C** ... den Mitarbeitenden zu ermöglichen, ihre Arbeitsumgebung eigenständig zu gestalten.
- D** ... die partizipative Kultur in der Organisation zu fördern und in festen Strukturen zu verankern.
- E** ... ein gemeinsames Verständnis für aktuelle Problemstellungen und mögliche Lösungen zu erarbeiten.

Planung der Partizipation

Auf der Grundlage der Ziele und der Rahmenbedingungen lässt sich Partizipation im Prozess planen. Es ist sinnvoll, die **Form der Partizipation vor Beginn des Prozesses festzulegen**, um die dafür notwendigen zeitlichen Ressourcen einzuplanen.



Reflexionsfragen

- Wo im Prozess beziehen wir die Mitarbeitenden in welcher Form ein?
- Sollen alle Mitarbeitenden einbezogen werden (direkte Partizipation) oder nur Vertretungen (repräsentative Partizipation)?

Verschiedene Formen der Partizipation können genutzt werden.



Optionen

- A** Information
- B** Anhörung/Konsultation/Vernehmlassung
- C** (Mit-)Gestaltung
- D** (Mit-)Bestimmung
- E** Selbstorganisation

Für die (Mit-)Gestaltung und die (Mit-)Bestimmung stellt sich die Frage, ob alle Mitarbeitenden einbezogen werden (direkte Partizipation) oder nur Stellvertretungen (indirekte Partizipation).



Optionen

- A** Eine vorwiegend indirekte Partizipation, bei der Mitarbeitende durch eine Kommission vertreten werden.
- B** Ein flexibler Wechsel zwischen indirekter und direkter Partizipation, je nach Bedarf.
- C** Ein hohes Mass an direkter Partizipation, die auf Freiwilligkeit basiert. Mitarbeitende haben hier die Möglichkeit, sich aktiv zu beteiligen, ohne dass die Teilnahme verpflichtend ist.

Die Partizipation sollte sich an den **Zielen des BGF-Prozesses** und an den **Rahmenbedingungen der Organisation** orientieren.

Wenn der Prozess genutzt werden soll, um organisationales Lernen zu ermöglichen, lohnt es sich, möglichst viele Mitarbeitende aktiv zu beteiligen.

Die vorhandenen Partizipationsstrukturen, die Erfahrung mit Mitsprache und die Organisationskultur sollten berücksichtigt werden in der Planung. In einer hierarchisch geführten Organisation mit begrenzter Mitbestimmung kann es eine Überforderung für alle Beteiligten bedeuten, wenn die Mitarbeitenden plötzlich und limitiert weitergehende Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten erhalten. Das entsprechende Vertrauen muss zuerst aufgebaut werden.

Partizipation kostet Zeit, die oft fehlt. Indirekte Partizipation entlastet, da nur Vertretungen beteiligt sind.

Da Partizipation die Akzeptanz und Wirksamkeit von Massnahmen verbessert, sollten mindestens bei der Ist-Analyse und der Interpretation der Befragungsdaten möglichst alle Beteiligten einbezogen werden. Dies kann an einem im Jahresplan vorgesehenen Anlass erfolgen, um zusätzliche Termine zu vermeiden.

Der Einbezug der Mitarbeitenden sollte **im Prozess flexibel angepasst werden**. Es können unerwartete Handlungsfelder auftauchen (z. B. kulturelle Aspekte wie Fehlerkultur), die es erfordern, weitere Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen, um das Thema nachhaltig zu bearbeiten.

Ist-Analyse (Befragung und partizipativer Workshop)

Phase 3

In dieser Phase finden die Planung und Durchführung der Mitarbeitendenbefragung und der partizipative Anlass zur Interpretation und Priorisierung von Handlungsfeldern statt.

Durchführung der Befragung

Im Rahmen der Befragung werden gezielt Daten zu den Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden erhoben. Sie dient dazu, ein umfassendes Bild der aktuellen Situation zu erhalten und stellt somit die Grundlage für die Entwicklung von gesundheitsförderlichen Massnahmen dar.

Wichtig ist nicht nur der Befragungsinhalt, sondern auch die Gruppierung der Mitarbeitenden. Das gewählte Organigramm bestimmt die Auswertungsmöglichkeiten.



Reflexionsfragen

- Auf welcher organisatorischen Ebene (Organisation, Team, Individuum), an welchen Schnittstellen oder zu welchen Herausforderungen sollen Handlungsfelder identifiziert werden können?
- Wie sehen die Teamstrukturen in der Organisation aus? Wie lassen sich Mitarbeitende organisatorisch oder thematisch sinnvoll zu Teams zusammenfassen?
- Gibt es Personen, die in mehreren Teams tätig sind?

Die Aufteilung in statistisch belastbare und anonymisierbare Befragungsgruppen sollte nicht starr an der Organisationsstruktur orientiert sein, sondern so gewählt werden, dass sie die Ziele bestmöglich unterstützt. Um die Anonymität und Belastbarkeit der Daten zu sichern, sollten die Gruppen mindestens zehn Personen umfassen.

Es gibt diverse Varianten, Gruppen zu bilden:



Optionen

- A** Personen, die regelmässig zusammenarbeiten oder derselben Führungsperson unterstellt sind
- B** Personen, die dieselbe Funktion innehaben
- C** Personen, die bei ihrer Arbeit vergleichbare Aufgaben und/oder Bezugspunkte und Schnittstellen haben

Die Wahl der Gruppen und Ebenen für die Datenerhebung beeinflusst den weiteren Prozess. Nur wenn bereits auf Teamebene Daten erhoben wurden, können dort gezielt Handlungsfelder identifiziert und Massnahmen abgeleitet werden.

Option A ermöglicht gezielte Analysen zur Zusammenarbeit in bestimmten Organisationseinheiten und gibt spezifisches Feedback zum Führungsverhalten. **Option B** macht funktionstypische Belastungsmuster sichtbar und ermöglicht den Erfahrungsaustausch zwischen Personen mit ähnlichen Aufgaben. **Option C** hilft, Schnittstellenprobleme oder Belastungen rund um kooperativ zu lösende Herausforderungen direkt anzusprechen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Partizipativer Workshop zur Interpretation der Daten

Sobald die Befragungsergebnisse vorliegen, geht es um deren Interpretation. Am besten eignet sich dafür ein Workshop, in dem ausgewählte Ergebnisse präsentiert und gemeinsam Handlungsfelder erarbeitet werden. Der Workshop sollte zeitnah zur Befragung stattfinden und es sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Eine gute Planung ist entscheidend, um den Prozess erfolgreich zu gestalten. Ein solcher Workshop kann folgende Struktur haben:

Programm

8.30 Begrüssung

8.40 Präsentation der Ergebnisse

9.15 Kaffeepause

9.45 Gruppenphase: Diskussion, Identifizieren von Handlungsfeldern

11.15 Plenum: Vorstellen der Gruppenarbeiten

11.45 Einordnung durch Führungsperson und Ausblick auf den weiteren BGF-Prozess

Präsentation der Ergebnisse

Die Präsentation sollte höchstens 45 Minuten dauern. Wichtig ist, den Detaillierungsgrad gezielt auszuwählen, damit die Mitarbeitenden einen klaren Einblick erhalten, ohne überfordert zu werden.



Reflexionsfragen

- Wie detailliert werden die Ergebnisse gezeigt?
- Werden nur Ergebnisse zur Gesamtorganisation gezeigt oder auch Teamdaten?
- Wie viel Unterstützung brauchen die Mitarbeitenden, um statistische Kennzahlen und Visualisierungen zu interpretieren?

Das Führungsgremium kann diese Fragen vorab gemeinsam mit Mitarbeitendenvertretungen besprechen.



Optionen

- A** Überblick über zentrale Stärken und Schwächen der Organisation
- B** Vorstellung der Organisationsergebnisse im Plenum, Teamdaten erst in Gruppenarbeit
- C** Zugang zu allen Ergebnissen nach dem Workshop

Eine vollständige Offenlegung aller Ergebnisse schafft Transparenz und stärkt das Vertrauen der Mitarbeitenden, da sie sich umfassend informiert fühlen. Allerdings besteht die Gefahr, dass eine zu hohe Informationsdichte oder -fülle überfordert und Verwirrung stiftet.

Eine gezielte Auswahl der präsentierten Ergebnisse erleichtert eine fokussierte und effiziente Diskussion. Dabei muss jedoch vermieden werden, dass Mitarbeitende den Eindruck gewinnen, Informationen würden bewusst zurückgehalten. Dies kann durch eine transparente Begründung der Auswahl sowie durch den späteren Zugang zu allen Ergebnissen vermieden werden. Besonders sensibel ist der Umgang mit Teamvergleichen im Plenum. Führungskräfte und belastete Teams sollten so geschützt werden, dass die Ergebnisse nicht zu Beschämung führen, sondern als Ausgangspunkt für konstruktive Veränderungen dienen.

Gruppenzusammensetzung

Nach der Präsentation geht es darum, die Ergebnisse zu diskutieren, Handlungsfelder zu identifizieren und zu priorisieren. Dies erfolgt am besten in Gruppen. Die Zusammensetzung lässt sich ausgehend von folgenden Fragen gestalten:



Reflexionsfragen

- Soll der Anlass genutzt werden, um Handlungsfelder auf der Teamebene zu erhalten?
- Soll der Anlass genutzt werden, um den Austausch über die Teams hinweg zu stärken?
- Sollen die Führungspersonen in der Gruppenphase mitdiskutieren?

Die Diskussion ist in verschiedenen Settings möglich. Denkbar sind unter anderem folgende Konfigurationen:



Optionen

- A** Auf Teamebene mit Führungsperson:
Die Mitarbeitenden tauschen sich über ihre Teamergebnisse aus.
- B** Auf Teamebene ohne Führungsperson.
- C** Teamübergreifend: Die Mitarbeitenden tauschen sich in Gruppen aus, die nach bestimmten Kriterien oder zufällig zusammengesetzt sind.

Wenn die Gruppenphase in bestehenden Teams stattfindet, können Probleme im jeweiligen Team gezielt erkannt und passende Massnahmen schnell diskutiert werden. In belasteten Teams kann dies jedoch schwieriger sein – hier hilft eine **externe Moderation**. Bei Teams mit kritischer Führungseinschätzung sollte die Moderation nicht bei der Führungsperson liegen, sondern an eine übergeordnete Stelle (wenn vorhanden) übertragen werden.

Findet die Gruppenphase teamübergreifend statt, erhalten Mitarbeitende auch Einblick in die Situation anderer Abteilungen oder Personalkategorien. Dies fördert ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderungen der Organisation oder zu bestimmten Themen. Teambasierte Massnahmen müssten dann noch weiter konkretisiert werden.

Arbeitsauftrag

In der Gruppenphase sollen die Teilnehmenden die Ergebnisse besprechen und gemeinsam priorisieren, welche Probleme angegangen werden sollen. Ein klar formulierter Arbeitsauftrag hilft, die Diskussion zu strukturieren und den Einstieg zu erleichtern. Dabei unterscheiden sich die Aufträge in drei Merkmalen: Datenbasis, Entscheidungsfreiraum und Betrachtungsebene. Folgende Fragen können helfen, den Auftrag zu formulieren:



Reflexionsfragen

- Wie stark sollen die Ergebnisse die Diskussion leiten?
- Wie formulieren wir den Auftrag, damit Lösungen auf verschiedenen Ebenen entstehen?
- Wie stellen wir sicher, dass auch Stärken betrachtet werden?
- Wie sichern wir die Ergebnisse der Gruppenphase?

Damit die **Diskussion auf den Ergebnissen basiert**, sollten diese den Gruppen visualisiert vorliegen – etwa als Präsentation oder auf Plakaten. Sichtbare Ergebnisse fördern eine sachliche Diskussion, erfordern jedoch Zeit und statistisches Verständnis. Der Arbeitsauftrag muss klar formuliert sein, um vielfältige und differenzierte Vorschläge zu fördern. Eine strukturierte Herangehensweise hilft, beispielsweise durch die Aufforderung, sowohl **Stärken als auch Schwächen** zu benennen oder **Ansatzpunkte auf verschiedenen Ebenen** zu entwickeln: Was kann das Team beitragen? Welche Verantwortung trägt die Führung? Welche Stärken können wir wie weiter pflegen?

In der Gruppenphase besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten unterschätzen und Massnahmen vor allem bei der Führung sehen. Dem lässt sich vorbeugen, indem der Auftrag explizit dazu anregt, teaminterne Lösungen zu entwickeln. So entsteht eine geteilte Verantwortung für Veränderungen.

Eine weitere Herausforderung ist der mögliche Fokus auf Schwächen, während das Gelingen übersehen wird. Gesundheitsförderung bedeutet auch, Ressourcen zu stärken. Der Workshop sollte daher Raum bieten, Erfolge anzuerkennen und weiterzuentwickeln.

Zudem sollte festgelegt werden, wie zentrale **Ergebnisse dokumentiert werden** – etwa durch Protokolle, Flipcharts oder digitale Erfassung –, damit sie im weiteren Prozess genutzt werden können.

Plenum

Neben der schriftlichen Sicherung der Ergebnisse lohnt es sich, zum Abschluss des Workshops die Vorschläge der Gruppen im Plenum präsentieren zu lassen und dazu kurze Rückmeldungen einzuholen. Dadurch werden die verschiedenen Perspektiven sichtbar, und es zeigen sich möglicherweise Handlungsfelder, die über die Gruppen hinweg als wichtig empfunden werden. So oder so braucht es hier eine **gute Moderation** und eine **transparente Kommunikation**, wie der BGF-Prozess weitergeht.



Reflexionsfragen

- Soll eine erste Priorisierung der Themen erfolgen?
- Wie steuern wir die Erwartungen der Mitarbeitenden?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Vorschläge zu priorisieren und zusammenzuführen.

Die **Priorisierung im Workshop** ermöglicht den Austausch über verschiedene Perspektiven und fördert ein gemeinsames Verständnis der wichtigsten Herausforderungen und Lösungsansätze. Zudem hilft sie, Erwartungen abzugleichen: Mitarbeitende sehen, welche Themen für andere relevant sind. Methodisch kann sie mit wenig Zeitaufwand und rascher Übersicht durch Punktevergabe auf Plakaten erfolgen.



Optionen

- A** Mitarbeitende priorisieren Handlungsfelder am Ende des Workshops.
- B** Die Führung übernimmt die Priorisierung später.
- C** Priorisierung erfolgt später unter Einbezug der Mitarbeitendenvertretungen.

Diese Phase kann für Führungspersonen herausfordernd sein, da Mitarbeitende ihre Wünsche äußern und **Erwartungen entstehen, die nicht immer umsetzbar sind**. Deshalb ist es wichtig, dass die Führung am Ende des Workshops die Vorschläge einordnet und das weitere Vorgehen transparent macht. Falls es Grenzen gibt – etwa aufgrund organisatorischer, zeitlicher oder finanzieller Rahmenbedingungen –, sollten diese offen und respektvoll kommuniziert werden. So verstehen die Mitarbeitenden die Folgen für die Umsetzung besser, ohne sich übergangen oder entmutigt zu fühlen.

Massnahmenfestlegung, -planung und -umsetzung

Phase 4

Nach dem Workshop werden die Handlungsfelder definitiv priorisiert sowie Massnahmen geplant und umgesetzt. Dieses Kapitel unterstützt dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen, um gezielte Massnahmen effizient zu entwickeln und gleichzeitig die Akzeptanz der Mitarbeitenden zu fördern – für nachhaltige Ergebnisse.

Priorisierung von Handlungsfeldern

Im Workshop haben die Mitarbeitenden bereits relevante Handlungsfelder identifiziert. Nun gilt es zu entscheiden, welche davon umgesetzt werden und in welcher Reihenfolge.



Reflexionsfragen

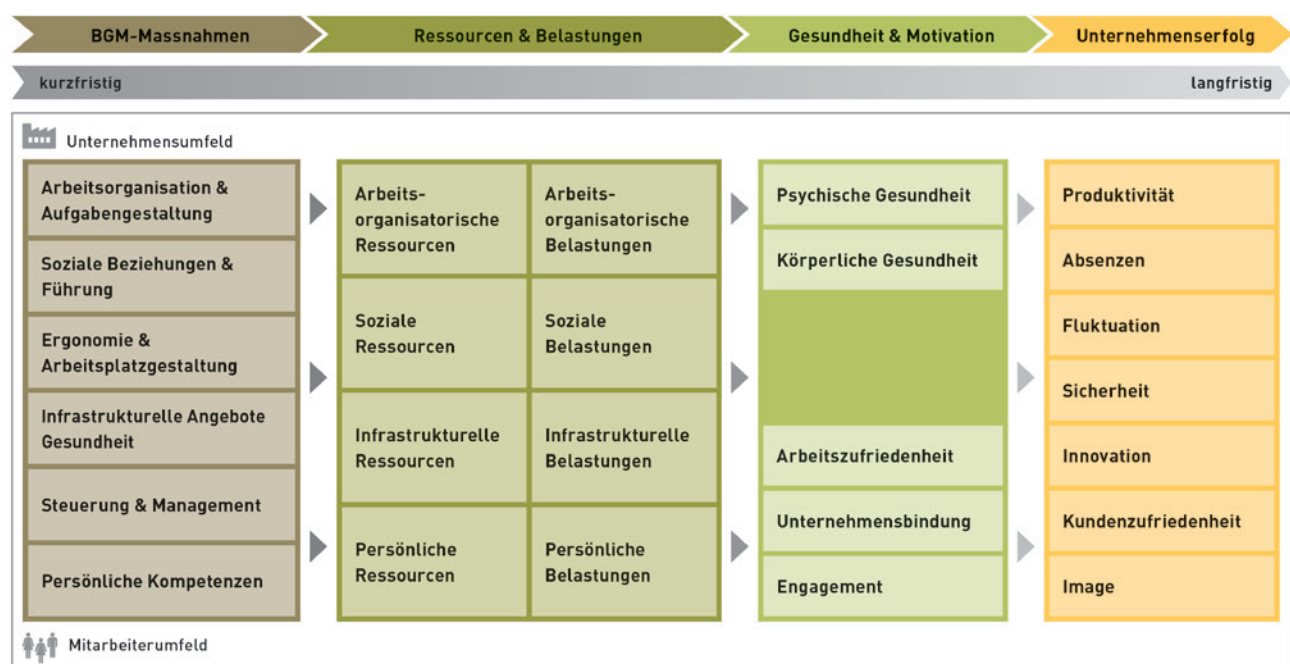
- Lassen sich Vorschläge in übergeordneten Handlungsfeldern zusammenfassen?
- Welche haben zeitliche Priorität oder können rasch umgesetzt werden, welche sind wichtig, können aber später folgen oder benötigen mehr Zeit?

Die Vorschläge aus dem Workshop können oft in **übergeordnete Handlungsfelder** zusammengefasst werden. Es lohnt sich, das Wirkungsmodell ([Abbildung 4](#)) heranzuziehen, um Synergien zu nutzen und den Prozess effizient zu gestalten.

Gleichzeitig sollte die Anzahl und der Umfang der Massnahmen realistisch bleiben, um Überforderung zu vermeiden und eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen.

ABBILDUNG 4

Wirkungsmodell BGM Gesundheitsförderung Schweiz



Die Priorisierung kann anhand folgender Kriterien erfolgen:



Optionen

- A** Dringlichkeit: Welche Themen erfordern sofortiges Handeln?
- B** Umsetzbarkeit: Welche Massnahmen sind mit den verfügbaren Ressourcen realistisch umsetzbar? Welche Massnahmen brauchen einen längeren Atem?
- C** Kurzfristiger Nutzen: Welche Massnahmen zeigen rasch Wirkung?
- D** Zuständigkeit: Wer ist verantwortlich?
- E** Passung mit der Strategie: Wie fügen sich die Massnahmen in bestehende Aktivitäten ein?

Eine kriteriengestützte Priorisierung hilft, Massnahmen strategisch im Einklang mit **vorhandenen Ressourcen** zu planen und **Transparenz gegenüber den Mitarbeitenden** zu schaffen.

Ein ausgewogenes Vorgehen, das sowohl **schnell umsetzbare Massnahmen** als auch **längerfristige Veränderungen** anstrebt, stärkt das Vertrauen in den Prozess und sorgt für wirkungsvolle Ergebnisse.

Planung und Umsetzung von Massnahmen

Nach der Priorisierung der Handlungsfelder folgt die Planung und Umsetzung konkreter Massnahmen. Dabei stellen sich folgende Fragen:



Reflexionsfragen

- Auf welchen Ebenen sollen Massnahmen ansetzen (Individuum, Team, Organisation, Thema)?
- Wer wird in die Planung einbezogen?
- Sollen Teams oder thematische Gruppen eigenständig Massnahmen für ihre spezifischen Herausforderungen entwickeln und umsetzen?

Die Zuständigkeit für die Massnahmen hängt von ihrer Ebene ab: Massnahmen, die **individuelles Verhalten** betreffen, erfordern oft unterstützende Rahmenbedingungen oder gezielte Entwicklungsangebote. Massnahmen in der Verantwortung der Führung sollten auf der **Organisationsebene** entwickelt werden. Die Verantwortung an **Teams** zu übertragen, ist besonders sinnvoll, wenn auf dieser Ebene spezifische Handlungsfelder bestehen. Dabei ist zu prüfen, ob die jeweiligen Teams über die nötigen Ressourcen und Kompetenzen verfügen.



Optionen

- A** Die Führung entscheidet und plant alle Massnahmen.
- B** Teams bringen Ideen ein, die Führung trifft die Entscheidung (Mitgestaltung).
- C** Teams entscheiden gemeinsam mit der Führung (Mitbestimmung).
- D** Massnahmen werden von Teams eigenständig entwickelt und umgesetzt (Autonomie).

Falls die Führung alle Massnahmen plant, sollten Mitarbeitende zumindest indirekt einbezogen werden, beispielsweise durch eine Vernehmlassung bei Mitarbeitendenvertretungen. Dies erhöht die Akzeptanz und ermöglicht bedarfsgerechte Anpassungen. Die finalen Massnahmen sollten über geeignete Kanäle klar kommuniziert werden.

Evaluation, Integration und Verbesserung

Phase 5

Die Bewertung des Partizipationsprozesses hilft zu verstehen, wie gut die Mitarbeitenden eingebunden waren und welchen Einfluss ihre Beteiligung auf den Erfolg der Massnahmen hatte. Eine systematische Evaluation zeigt, was gut funktioniert hat und wo Verbesserungen möglich sind. Die gewonnenen Erkenntnisse helfen, zukünftige Prozesse effizienter zu gestalten und nachhaltige Strukturen zu schaffen.



Reflexionsfragen

- Als wie wirkungsvoll und relevant schätzen die Mitarbeitenden die ergriffenen Massnahmen ein?
- Konnten aus Sicht der Mitarbeitenden Probleme gelöst und der Arbeitsalltag erleichtert werden?
- Waren die eingesetzten Ressourcen (Zeit, Personal, Budget) ausreichend?
- Wie kann Partizipation in der BGF strukturell verankert werden?

Damit betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) langfristig wirksam bleibt, muss sie in die bestehenden Strukturen eingebettet werden. Dazu gehören feste Beteiligungsformate, klare Verantwortlichkeiten und regelmässige Feedbackprozesse.

Partizipative Strukturen können durch Kommissionen, Arbeitsgruppen oder kontinuierliche Dialogformate mit Mitarbeitenden etabliert werden. Dies fördert nicht nur die Akzeptanz, sondern stärkt auch die Eigenverantwortung der Teams. Nur wenn **BGF als fortlaufender, integrierter Prozess** verstanden wird, kann sie nachhaltig zur Gesundheit und zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden beitragen.

4 Literaturverzeichnis

- Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A. & Nielsen, K. (2020). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 746–769.
<https://doi.org/10.1177/0143831X17743576>
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Blum-Rüegg, A. (2018). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Grundlagen und Trends*. Bericht 7. Gesundheitsförderung Schweiz. <https://gesundheitsfoerderung.ch/node/910>
- Fridrich, A., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2015). The Context, Process, and Outcome Evaluation Model for Organisational Health Interventions. *BioMed Research International*, 2015, e414832.
<https://doi.org/10.1155/2015/414832>
- Ischer, P. & Saas, C. (2019). *Partizipation in der Gesundheitsförderung*. Arbeitspapier 48. Gesundheitsförderung Schweiz. <https://gesundheitsfoerderung.ch/node/730>
- Krause, K., Basler, M. & Bürki, E. (2016). *BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe*. Arbeitspapier 38. Gesundheitsförderung Schweiz. <https://gesundheitsfoerderung.ch/node/991>
- Lundmark, R. (2023). A power-sharing perspective on employees' participatory influence over organizational interventions: Conceptual explorations. *Frontiers in Psychology*, 14.
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1185735>
- Nielsen, K., Axtell, C. & Sorensen, G. (2021). Organizational interventions – Fitting the intervention to the context to ensure the participatory process. In E. K. Kelloway & C. Cooper (eds.), *A Research Agenda for Workplace Stress and Wellbeing* (S. 191–210). Edward Elgar Publishing.
- Nielsen, K. & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2), 91–111.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>
- Nielsen, K. & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601–617.
- Roodbari, H., Axtell, C., Nielsen, K. & Sorensen, G. (2022). Organisational interventions to improve employees' health and wellbeing: A realist synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 71(3), 1058–1081. <https://doi.org/10.1111/apps.12346>
- Sandmeier, A. (2022). *Gesundheitsmanagement gemeinsam gestalten – Kontext, Prozess und Wirkung einer organisationalen Gesundheitsintervention in Schulen*. Schweizerischer Nationalfonds.
<https://data.snf.ch/grants/grant/204990>
- Schelvis, R. M. C., Wiezer, N. M., Blatter, B. M., van Genabeek, J. A. G. M., Oude Hengel, K. M., Bohlmeijer, E. T. & van der Beek, A. J. (2016). Evaluating the implementation process of a participatory organizational level occupational health intervention in schools. *BMC Public Health*, 16(1), 1212.
<https://doi.org/10.1186/s12889-016-3869-0>
- Wright, M. T., Block, M. & Von Unger, H. (2008). Participation in the cooperation between target group, project and sponsor. *Gesundheitswesen*, 70(12), 748–754. Scopus. <https://doi.org/10.1055/s-0028-1102955>

Anhang: Checkliste Partizipation in BGF-Prozessen

Die nachfolgende Checkliste unterstützt Sie in der bewussten Planung und Durchführung Ihres partizipativen BGF-Prozesses und stellt sicher, dass die Potenziale des Einbezugs der Mitarbeitenden optimal genutzt werden. Die Checkliste orientiert sich an den verschiedenen Formen der Partizipation (vgl. [Abbildung 2](#)). Sie ist strukturiert nach den Phasen der zirkulären betrieblichen Gesundheitsförderung (vgl. [Abbildung 3](#)).

Standortbestimmung

Phase 1

- ☐ Wir haben eine Standortbestimmung zu zeitlichen, personellen, finanziellen und organisatorischen Kapazitäten durchgeführt.
- ☐ Eine für die Leitung des Prozesses verantwortliche Person ist definiert, die über Kompetenzen im Projektmanagement und ausreichend Zeitressourcen verfügt.
- ☐ Es bestehen Partizipationsgruppen, die in den Prozess einbezogen werden können.

Wenn diese Aussage nicht angekreuzt wurde, prüfen Sie:

- ☐ Können wir durch die Einrichtung einer repräsentativen Kommission oder temporärer Arbeitsgruppen tragfähige Strukturen für die Partizipation schaffen?



Verweis Literatur

vgl. [Seite 13](#)

Bemerkungen:

Zielsetzung und Planung der Partizipation

Phase 2

Ziele des BGF-Prozesses (Allgemeine Ziele)

- Die Ziele des BGF-Prozesses sind schriftlich festgehalten.
- Die Ressourcen (zeitliche, personelle und finanzielle) für die Durchführung des Prozesses sind sichergestellt.

Ziele der Partizipation

- Wir haben definiert, welche Ziele wir mit dem Einbezug der Mitarbeitenden verfolgen.
- Wir kennen die Erwartungen der Mitarbeitenden bezüglich Partizipation.

Planung der Partizipation

- Wir wissen, wo und in welcher Form wir die Mitarbeitenden im Prozess einbeziehen werden.
- Es ist definiert, wer einbezogen wird (alle Mitarbeitenden oder Vertretungen).

Wenn alle Mitarbeitenden am Prozess beteiligt sind:

- Es stehen genügend zeitliche Ressourcen zur Verfügung.
- Ein geeigneter Anlass (z. B. Teamtag, Sitzung) wurde dafür bestimmt.

Wenn nur bestimmte Personen einbezogen werden:

- Die Auswahl wurde transparent kommuniziert.
- Die Gruppen sind repräsentativ zusammengesetzt.



Verweis Literatur

vgl. Seite 14

Bemerkungen:

Ist-Analyse (Befragung und partizipativer Workshop)**Phase 3****Durchführung
der Befragung**

- Wir haben festgelegt, auf welchen organisatorischen Ebenen (Organisation, Team, Individuum) Massnahmen abgeleitet werden sollen.
- Die Befragungsstruktur stellt sicher, dass wir Ergebnisse auf den angestrebten Ebenen erhalten.
- Wir haben für die Befragung Gruppen von mindestens zehn Personen gebildet.
- Die Befragung bildet die Teamstrukturen sinnvoll ab, in denen Mitarbeitende thematisch oder organisatorisch zusammengefasst sind.

**Präsentation
der Ergebnisse**

- Wir haben ausgehend von den Zielen entschieden, ob neben Ergebnissen zur Gesamtorganisation auch Teamdaten gezeigt werden sollen.
- Die Ergebnisse sind so aufbereitet, dass die Mitarbeitenden sie einfach nachvollziehen können.
- Die Präsentation dauert nicht länger als 45 Minuten.

**Gruppen-
zusammensetzung**

- Die Gruppen werden basierend auf den Zielen zusammengesetzt.

Arbeitsauftrag

- Die zu diskutierenden Ergebnisse sind für die Gruppen zugänglich.
- Es wird ein klarer Arbeitsauftrag an die Gruppen gestellt, der die Mitarbeitenden anregt, Massnahmen vorzuschlagen.
- Die Ergebnisse der Gruppenphase werden gesichert.

Plenum

- Die Gruppenergebnisse werden im Plenum diskutiert.
- Die Führungspersonen sind sich ihrer Rolle bewusst (Wertschätzung der Beiträge, Erwartungsmanagement, Kommunikation des weiteren Vorgehens).

**Verweis Literatur**vgl. [Seite 16](#)**Bemerkungen:**

Massnahmenfestlegung, -planung und -umsetzung

Phase 4

Priorisierung von Handlungsfeldern

- Die Form der Partizipation von Mitarbeitenden bei der Priorisierung ist bewusst gewählt und klar kommuniziert.
- Die Handlungsfelder sind priorisiert bezüglich Dringlichkeit, erwartetem Nutzen und notwendigen Ressourcen (Zeit, involvierte Personen).
- Die Massnahmen passen zur Organisationsstrategie.

Planung und Umsetzung von Massnahmen

- Die Massnahmen setzen auf verschiedenen Ebenen der Organisation an (Gesamtorganisation, Führung, Team, Individuum).
- Wo geeignet, wird die Planung und Umsetzung von Massnahmen auf die Teamebene delegiert.
- Die Anzahl der festgelegten Massnahmen ist realistisch und machbar.
- Es ist geklärt, welche Wirkungen mit den Massnahmen erreicht werden sollen (siehe Checkliste [«5 Schritte zur Wirkungsüberprüfung Ihres BGM-Projekts»](#)).
- Die Handlungsfelder und Massnahmen sind gegenüber den Mitarbeitenden nachvollziehbar kommuniziert.



Verweis Literatur

vgl. [Seite 20](#) und Checkliste [«5 Schritte zur Wirkungsüberprüfung Ihres BGM-Projekts»](#)

Bemerkungen:

Evaluation, Integration und Verbesserung

Phase 5

- Die getätigten Massnahmen wurden evaluiert und bei Bedarf angepasst.
- Der Prozess wurde rückblickend evaluiert (Aufwand und Ertrag, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren).
- Es wird geprüft, ob die für den Prozess geschaffenen partizipativen Gefässe verstetigt werden können.



Verweis Literatur

vgl. [Seite 22](#)

Bemerkungen: