



Evaluation des Angebots des Labels Friendly Work Space

Schlussbericht (dt)

mit Management Summary (dt/frz/it)

Autorinnen und Autoren

- Dr. Désirée Stocker, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG
- Jolanda Jäggi, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG
- Livia Bannwart, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG
- Tanja Guggenbühl, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG
- Theres Egger, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG
- Prof. em. Dr. med. Brigitta Danuser-Nideröst, unisanté, Centre universitaire de médecine générale et santé publique Lausanne UNIL

Projektleitende der Evaluation Gesundheitsförderung Schweiz

- Dr. Kathrin Krause
- Dr. Regina Jensen

Evaluation im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz

Bern, Februar 2020

Evaluation des Angebots des Labels Friendly Work Space

Schlussbericht

Im Auftrag von
Gesundheitsförderung Schweiz

Dr. Désirée Stocker¹, Jolanda Jäggi¹, Livia Bannwart¹, Tanja Guggenbühl¹, Theres Egger¹
Prof. em. Dr. med. Brigitta Danuser-Nideröst²

¹ Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG

² unisanté, Centre universitaire de médecine générale et santé publique Lausanne UNIL

Bern, Februar 2020

Impressum

Vertrags- und Projektnummer:	18.088; 40208
Laufzeit:	08.05.2018 – 31.03.2020
Leitung des Projekts bei Gesundheitsförderung Schweiz	Dr. Kathrin Krause und Dr. Regina Jensen, Projektleiterinnen Wirkungsmanagement
Kontakt:	Gesundheitsförderung Schweiz Wankdorfallee 5 CH-3014 Bern
Zitervorschlag:	Stocker Désirée, Jäggi Jolanda, Bannwart Livia, Guggenbühl Tanja, Egger Theres und Danuser Brigitta (2020). <i>Evaluation des Angebots des Labels Friendly Work Space</i> . Bern.

Dank

Die Evaluation des Angebots des Labels Friendly Work Space hätte ohne die Unterstützung zahlreicher Personen nicht realisiert werden können. Herzlichen Dank den Label-Betrieben (BGM-Verantwortliche, Führungskräfte, Personalkommissions- und Arbeitssicherheitsverantwortliche), dem Wirtschaftsbeirat, den Assessor/innen sowie allen weiteren Nutzenden des Angebots des Labels Friendly Work Space, welche sich für ein Interview zur Verfügung gestellt und/oder im Rahmen der Online-Befragung über ihre Erfahrungen mit dem Angebot berichtet haben. Wir bedanken uns auch bei den internen Expertinnen und Experten von Gesundheitsförderung Schweiz – Dr. Regina Jensen, Dr. Kathrin Krause, Lisa Guggenbühl, Noémi Swoboda, Eric Bürki, Karine Gautschi Hälgi und Valentin Hasler – für die gute Zusammenarbeit.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	ii
Abkürzungsverzeichnis	vi
Zusammenfassung	I
Résumé	IV
Riassunto	VII
1 Einleitung	1
2 Evaluationsansatz und Datengrundlagen	2
2.1 Fokus und Fragestellungen der Evaluation	2
2.2 Methodisches Vorgehen	3
2.3 Bedingungen und Grenzen der Evaluation	4
Teil A: Evaluationsgegenstand	5
3 Beschreibung des Angebots des Labels Friendly Work Space	5
3.1 Kontext	5
3.1.1 Gesundheit und Arbeit – rechtliche Grundlagen	5
3.1.2 BGM in der Schweiz	6
3.1.3 Einbettung in die Strategie von GFCH und die Angebote im Interventionsbereich BGM	7
3.2 Konzept	8
3.2.1 Entwicklung und Konzeption des Labels Friendly Work Space	9
3.2.2 Ziele, Zielgruppen und Wirkannahmen	10
3.3 Bedingungen	14
3.3.1 Input Gesundheitsförderung Schweiz	15
3.3.2 Income und Input Betriebe	15
3.3.3 Struktur: Aufgabenteilung und Zusammenarbeit der Akteure	16
3.4 Umsetzung	16
3.4.1 Der Label-Prozess	17
3.4.2 Unterlagen und Instrumente	18
3.4.3 Weiterentwicklung des Angebots des Labels Friendly Work Space	18
Teil B: Ergebnisse der Evaluation	20
4 Verbreitung und Nutzung des Angebots	20
4.1 Verbreitung des Labels und der dazugehörigen Grundlagen	20
4.1.1 Verbreitung des Labels im engeren Sinne	20
4.1.2 Nutzung der frei zugänglichen Grundlagen des Labels	22
4.1.3 Zielerreichung bezüglich der Verbreitung des Angebots	23

4.2	Beweggründe für und gegen den Erwerb des Labels	26
4.2.1	Motive für die (Re-) Zertifizierung	26
4.2.2	Gründe gegen den (erneuten) Erwerb des Labels	27
4.3	Zwischenfazit	28
5	Zufriedenheit mit dem Angebot des Labels	29
5.1	Grundlagen des Labels: BGM-Qualitätskriterien	29
5.2	Kommunikation, Label-Prozess und Rahmenbedingungen	30
5.2.1	Kommunikation, Information und Label-Prozess	30
5.2.2	Zyklus der Re-Assessments	31
5.2.3	Kosten-Nutzen-Verhältnis	32
5.3	Weiterentwicklung des Angebots	32
5.3.1	Neuerungen für Label-Betriebe	33
5.3.2	Dokumente zur BGM-Wirkungsüberprüfung	33
5.4	Beurteilung der Qualität des Angebots des Labels insgesamt	34
5.5	Zwischenfazit	35
6	Sensibilisierung im Bereich BGM	36
6.1	Image des Labels Friendly Work Space	36
6.1.1	Label-Betriebe	36
6.1.2	Weitere Nutzende, Assessor/innen und Wirtschaftsbeirat	37
6.1.3	Image und Bekanntheit des Labels bei Arbeitnehmenden	38
6.2	Beitrag des Labels zur Sensibilisierung und Verbreitung von BGM	40
6.3	Zwischenfazit	42
7	Fokus I: BGM und das Label in KMU	43
7.1	BGM-Umsetzungsgrad und Verbreitung des Labels nach Betriebsgrösse	43
7.2	Eignung des Labels für KMU	44
8	Fokus II: BGM und das Label in der lateinischen Schweiz	45
8.1	Sensibilisierung und Verbreitung von BGM in Romandie und Tessin	46
8.2	Das Label Friendly Work Space in der lateinischen Schweiz	47
8.3	Vorschläge zur Weiterentwicklung des Label-Angebots	47
9	Aufbau und Umsetzung von BGM	48
9.1	Beitrag des Label-Angebots zum Aufbau eines systematischen BGM	48
9.2	Massnahmen und Projekte	49
9.2.1	Umsetzung von Massnahmen im Rahmen des Erst-Assessments	50
9.2.2	Weiterentwicklung BGM im Rahmen der Rezertifizierung	50
9.2.3	BGM-Aktivitäten im Kontext des Labels aus Sicht von Mitarbeitenden	51
9.3	Strategische und organisatorische Verankerung von BGM	51
9.3.1	Organigramm und Zuständigkeiten	51
9.3.2	Integration in Unternehmensprozesse	52
9.3.3	Zusammenspiel mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	52
9.3.4	Einbezug der Mitarbeitenden	53
9.4	Entwicklung des BGM-Umsetzungsgrads	53

9.4.1	Umsetzungsgrad gemäss BGM-Qualitätskriterien («Label-Reife»)	53
9.4.2	Vergleich mit Schweizer Betrieben (BGM-Monitoring)	55
9.5	Zwischenfazit	55
10	Nutzen und Wirkungen des Labels	56
10.1	Wirkungen auf Betriebsebene	56
10.1.1	Wirkungen im Kontext von Label-Prozess und Erst-Assessment	56
10.1.2	Beitrag des Labels zur nachhaltigen Umsetzung von BGM	57
10.1.3	Beitrag zu Unternehmenserfolg und Arbeitgeberattraktivität	58
10.2	Wirkungen bei den Mitarbeitenden	61
10.2.1	Beitrag des Labels bezüglich Gesundheit allgemein	61
10.2.2	Relevanz des Labels für den Bereich psychische Gesundheit	62
10.3	Gelingensbedingungen	63
10.4	Zwischenfazit	64
	Teil C: Synthese und Schlussfolgerungen	66
11	Stärken und Optimierungspotenzial aus Sicht der Nutzenden	66
11.1	Vorteile und Stärken	66
11.1.1	Aufbau und Verankerung systematisches BGM	66
11.1.2	Qualitätsstandard, Instrumente und Dienstleistungen	66
11.1.3	Sensibilisierung	67
11.2	Entwicklungspotenzial und Verbesserungsbedarf	67
11.2.1	Angebot und Dienstleistungen	67
11.2.2	Label-Prozess und Assessment	68
11.2.3	Bekanntheitsgrad	69
12	Gesamtbeurteilung und Empfehlungen	69
12.1	Zweckmässigkeit des Angebots	69
12.2	Wirksamkeit und Zielerreichung	73
12.3	Bedeutung für den Arbeitsplatz Schweiz	76
	Literatur- und Quellenverzeichnis	78
	ANHANG	81
A	Begrifflichkeiten und Fragestellungen der Evaluation	81
A-1	Evaluationsglossar	81
A-2	Fragestellungen	83
B	Datengrundlagen	85
B-1	Module der Evaluation	85
B-2	Sekundärdaten	86
B-2.1	Userdaten	86
B-2.2	Zufriedenheitsbefragungen	87
B-2.3	Bekanntheitsbefragung der Bevölkerung zur Marke Friendly Work Space	89

B-2.4	Weitere Sekundärdaten von Gesundheitsförderung Schweiz	90
B-3	Online-Befragungen	90
B-3.1	Online-Befragung Label-Betriebe	91
B-3.2	Online-Befragung ehemalige Label-Betriebe	94
B-3.3	Online-Befragung weitere Nutzende	96
B-4	Kurzbefragung Assessor/innen	101
C	Detaillergebnisse und Hintergrundinformationen	103
C-1	Ergänzungen Teil A	103
C-1.1	Gesetzliche Regelungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	103
C-1.2	Auszeichnungen und Zertifizierungen im Umfeld des Labels	104
C-1.3	Kontext: BGM in der Schweiz	105
C-1.4	Qualitätskriterien und Sub-Kriterien	106
C-1.5	Unterlagen und Instrumente	108
C-2	Ergänzungen Teil B	111
C-2.1	Ergänzungen zu Kapitel 4	111
C-2.2	Ergänzungen zu Kapitel 5 und 6	112
C-2.3	Ergänzungen zu Kapitel 9	114
C-2.4	Ergänzungen zu Kapitel 10	121

Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsschutz-Management-System
ArG	Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz)
ArGV 1-5	Verordnungen 1 bis 5 zum Arbeitsgesetz
ASA	Beizug von Arbeitsärzten und anderen Spezialisten der Arbeitssicherheit
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
DIN	Deutsches Institut für Normung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EKAS	Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit
ENWHP	European Network for Workplace Health Promotion
FWS	Friendly Work Space
GFCH	Gesundheitsförderung Schweiz
JSI	Job-Stress-Index
ISO	International Organisation for Standardization
NCD	Nichtübertragbare Krankheiten (<i>non-communicable diseases</i>)
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SNV	Schweizerische Normen-Vereinigung
SUVA	Schweizerische Unfallversicherungsanstalt
SWING	Stressmanagement, Wirkung und Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung
UVG	Bundesgesetz über die Unfallversicherung
VUV	Verordnung über die Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten

Zusammenfassung

Ausgangslage und Evaluationsgegenstand

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zielt auf die systematische Optimierung von gesundheitsrelevanten Faktoren in Betrieben. BGM ist ein Schwerpunkt der Stiftungstätigkeit von Gesundheitsförderung Schweiz. Mit den Angeboten im Bereich BGM will die Stiftung einen Beitrag zur Erhaltung und Verbesserung der (psychischen) Gesundheit von Arbeitnehmenden leisten.

Mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space wurde 2009 ein Schweizer BGM-Standard geschaffen. Gesundheitsförderung Schweiz stellt Wissensgrundlagen und Arbeitsinstrumente zur Verfügung, um Unternehmen bei der Umsetzung von BGM zu unterstützen. Mit dem Label Friendly Work Space werden Betriebe ausgezeichnet, welche BGM systematisch umsetzen.

Das Angebot des Labels Friendly Work Space bildet ein Schlüsselangebot von Gesundheitsförderung Schweiz im Interventionsbereich BGM. Mit der externen Evaluation sollen im Sinne einer Rechenschaftslegung der Nutzen und die Wirkungen des Angebots bewertet und Empfehlungen für die Optimierung und Weiterentwicklung herausgearbeitet werden.

Vorgehen und Aufbau der Evaluation

Die Evaluation umfasst erstens eine systematische Darstellung der konzeptuellen Grundlagen, Kontextbedingungen, Ziele und Wirkungsannahmen des Angebots des Labels Friendly Work Space, welches über die Jahre hinweg gewachsen und weiterentwickelt worden ist (Teil A). Die wirkungsorientierte Beurteilung des Angebots des Labels (Teil B) unterscheidet jeweils zwischen den frei zugänglichen Grundlagen und Arbeitsinstrumenten, welche von allen Betrieben genutzt werden können, und dem Label Friendly Work Space im engeren Sinne. Die Ergebnisse stützen sich auf quantitative Datenquellen (Sekundärdaten über den Zeitraum von 2009 bis Sommer 2018, Online-Befragung von Label-Betrieben und weiteren Nutzenden) wie auch auf qualitative Erhebungen (Einzel- und Gruppengespräche mit Expert/innen und Stakeholdern). Die Synthese (Teil C) beinhaltet eine Gesamtbeurteilung von Stärken und Optimierungspotenzial, die Einschätzung von Zweckmässigkeit, Wirksamkeit und Bedeutsamkeit des Angebots sowie Empfehlungen zur Weiterentwicklung.

Verbreitung und Nutzung des Angebots

Seit 2009 wurden jährlich rund 9 Betriebe neu mit dem Label ausgezeichnet. 99 Betriebe insgesamt haben mindestens ein Label-Assessment gemacht. Im Sommer 2018 gab es schweizweit 85 Label-Betriebe (davon ge-

hören 29 als Tochterunternehmen einer von drei Unternehmensgruppen an). Das Label ist vorwiegend in grossen Unternehmen, in der Deutschschweiz und in der Dienstleistungsbranche verbreitet; rund 5 Prozent der Schweizer Arbeitnehmenden sind in einem Label-Betrieb beschäftigt. Insgesamt 14 Label-Betriebe haben zwischen 2009 und 2018 auf eine Rezertifizierung verzichtet.

Verglichen mit anderen Zertifizierungen im Bereich vorbildliche Arbeitgeber liegt die Verbreitung des Labels Friendly Work Space im Mittelfeld; stärker verbreitete Auszeichnungen sind entweder weniger aufwändig und umfassend oder sind stärker an die Erfüllung rechtlicher Vorgaben geknüpft. Gesundheitsförderung Schweiz hat in den vergangenen Jahren primär auf die Zunahme und den Erhalt von Label-Betrieben fokussiert – in diesem Bereich wurden die Verbreitungsziele mehrheitlich erreicht.

Die Verbreitung und Nutzung der frei zugänglichen Grundlagen des Labels kann nicht über den gesamten Evaluationszeitraum bestimmt werden. Am besten bekannt ist die Wegleitung mit den BGM-Qualitätskriterien (diese beschreibt den Schweizer BGM-Standard gemäss Friendly Work Space) und wird laut den verfügbaren Download-Statistiken auch rege genutzt. Die dazugehörigen Online-Tools zur Standortbestimmung (FWS-Check, verfügbar seit 2014) und zur Vorbereitung auf das Label-Assessment (Self-Assessment) wurden bisher von über 500 Betrieben genutzt.

Zufriedenheit mit dem Angebot des Labels

Die Grundlagen des Labels Friendly Work Space – die Qualitätskriterien mit Wegleitung und Bewertungsmatrix – werden von einer grossen Mehrheit der befragten Label-Betriebe, Assessor/innen wie auch der weiteren Nutzenden des frei zugänglichen Angebots des Labels als relevant und aktuell eingestuft. Zahlreiche Nutzende plädieren jedoch für eine Vereinfachung und stärkere Praxisorientierung der Materialien. Mit den Informationen und Dienstleistungen zu Friendly Work Space, dem Label-Prozess sowie der Weiterentwicklung des Angebots (vereinfachtes Self- und Re-Assessment, Gruppenlösungen, Dokumente zur BGM-Wirkungsüberprüfung) sind die Label-Betriebe und weiteren Stakeholder insgesamt zufrieden. Die regelmässigen Re-Assessments werden von den Label-Betrieben grösstenteils als sinnvolle Rahmenbedingung erachtet, welche sie unterstützt, das Thema nachhaltig zu verankern und die verschiedenen Aspekte des BGM weiterzuentwickeln.

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Labels wird von knapp der Hälfte der befragten Stakeholder hingegen kritisch beurteilt: Gegenüber einem hohen finanziellen und personellen

Aufwand für Vorbereitung, (Re-)Assessment und Lizenzgebühren fällt der Nutzen für zahlreiche Betriebe geringer aus als erwartet.

Sensibilisierung im Bereich BGM

Die Sensibilisierung von Betrieben für die Bedeutung von BGM ist eines von vier Wirkungszielen des Angebots des Labels Friendly Work Space (Ziel 1). Das Label Friendly Work Space geniesst grundsätzlich ein gutes Image und wird als seriöser, professioneller und umfassender Schweizer BGM-Standard wahrgenommen. Etabliert und bekannt ist das Angebot des Labels vor allem in Fachkreisen (BGM-Verantwortliche, BGM-Berater/innen, Wissenschaft), während die Bekanntheit des Labels in Nicht-Label-Betrieben auf Ebene Geschäftsleitung und in der Schweizer Erwerbsbevölkerung von allen befragten Stakeholdern (Label-Betriebe, weitere Nutzende, Assessor/innen) mehrheitlich als relativ gering eingestuft wird. Letzteres wäre jedoch eine wichtige Voraussetzung, um die intendierten Sensibilisierungseffekte zu erzielen und um für Label-Betriebe einen Mehrwert bei der Personalrekrutierung zu generieren.

Der Beitrag des Labels zur Sensibilisierung für das Thema BGM erfolgt vorwiegend betriebsintern und auf Ebene Geschäftsleitung: hier scheint es zu gelingen, mithilfe des Angebots des Labels die Wichtigkeit von BGM-Themen zu vermitteln. Ob Sensibilisierungseffekte auch bei Mitarbeitenden erzielt werden, wird unterschiedlich eingeschätzt. Label-Betriebe sind diesbezüglich skeptischer als andere Stakeholder. Die Bedeutung des Angebots des Labels zur Sensibilisierung und Verbreitung von BGM auf dem Arbeitsplatz Schweiz insgesamt wird von den befragten Stakeholdern mehrheitlich als mittelmässig bis gering eingestuft. Inwiefern Label-Betriebe hier eine Vorbildfunktion für andere Unternehmen einnehmen, wird kontrovers beurteilt. Für die Verbreitung des Labels sind gemäss Einschätzung diverser Stakeholder Modellbeispiele jedoch insbesondere dort wichtig, wo BGM und das Label noch wenig etabliert sind (KMU, Westschweiz, Tessin, gewisse Branchen).

Aufbau und Umsetzung von BGM

Mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space sollen Betriebe dabei unterstützt werden, ein systematisches BGM aufzubauen und die Arbeitsbedingungen in Betrieben gesundheitsförderlich zu gestalten (Wirkungsziel 2). Aus Sicht der Nutzenden sind die von Gesundheitsförderung Schweiz kostenlos bereitgestellten Grundlagen und Arbeitsmaterialien hierfür gut geeignet: sie ermöglichen sowohl eine rasche Standortbestimmung als auch die systematische Strukturierung und gezielte Ergänzung der BGM-Aktivitäten in Betrieben.

Label-Betriebe weisen im Vergleich zum Schweizer Durchschnitt in allen Bereichen (BGM-Massnahmen sowie eingesetzte Analyse- und Steuerungsinstrumente) einen signifikant höheren Umsetzungsgrad auf. Die Daten zeigen ausserdem, dass sich der Umsetzungsgrad von BGM nach Friendly Work Space in den Re-Assessments jeweils signifikant verbessert. Dennoch besteht aus Sicht der Label-Betriebe ein Bedarf nach konkreteren Inputs, stärkerer Vernetzung sowie Good-Practice-Beispielen zur weiteren Optimierung des eigenen BGM im Anschluss an die Label-Vergabe.

Nutzen und Wirkungen des Labels

Das Label Friendly Work Space soll Betriebe für ihr Engagement im Bereich BGM auszeichnen und ihnen so einen Mehrwert generieren (Wirkungsziel 3, z.B. durch positives Image nach innen und aussen, Vorteile bei Personalrekrutierung und Personalerhalt, gesunde Mitarbeitende). Ein weiteres Wirkungsziel des Labels ist dessen Beitrag zur nachhaltigen Verankerung und kontinuierlichen Weiterentwicklung von BGM (Ziel 4).

Die Wirkungen des Labels Friendly Work Space werden sowohl von neu zertifizierten als auch von langjährigen Label-Betrieben primär bei der Sensibilisierung des Managements für Gesundheitsthemen und dem gestiegenen Bewusstsein für BGM im Betrieb sowie der Verankerung und systematischen Umsetzung von BGM gesehen. Das Label erfüllt dabei einerseits eine Legitimationsfunktion (Argument, um BGM-Massnahmen gemäss Friendly Work Space umzusetzen). Andererseits fördern die regelmässigen Re-Assessments die Kontinuität und die Weiterentwicklung von BGM. Bei Betrieben mit hohem Umsetzungsgrad und struktureller Verankerung von BGM im Betrieb stellt sich allerdings die Frage des Nutzens und Mehrwerts der Erneuerung des Labels, zumal die Aussenwirkungen des Labels (Employer Branding, Vorteile bei der Personalrekrutierung) v.a. aufgrund der von manchen Stakeholdern noch als gering eingeschätzten Bekanntheit des Labels geringer als erwartet ausfallen.

Der Beitrag des Labels zum Unternehmenserfolg (z.B. Personalrekrutierung, Produktivität Mitarbeitende) sowie zur Wirkung bei Mitarbeitenden (z.B. Gesundheit, Commitment) lässt sich kaum isolieren von weiteren externen Faktoren, welche diese Wirkungsdimensionen beeinflussen. In diesen Bereichen wird der Nutzen des Labels von den befragten Label-Betrieben denn auch geringer eingestuft als der Nutzen des Labels beim Aufbau, der Systematisierung und der nachhaltigen Verankerung des BGM im Betrieb. Rund die Hälfte der befragten Label-Betriebe und weiteren Nutzenden attestieren dem Angebot des Labels

jedoch einen gewissen Beitrag zu Erhalt und Verbesserung der Gesundheit von Arbeitnehmenden. Verschiedene Label-Betriebe zeigen sich überzeugt, dass sich die Investition in BGM sowohl für den Betrieb als auch für Mitarbeitende lohnt – auch wenn sich dies nicht direkt in Kennzahlen nachweisen lässt. Die Erwartungen an das Label bezüglich Wirkungen auf den Unternehmenserfolg sind bei weiteren Nutzenden des Label-Angebots jedoch relativ hoch.

Die wohl zentralste Gelingensbedingung für die systematische Umsetzung von BGM (und somit die Voraussetzung dafür, dass BGM auf Ebene Betrieb und Mitarbeitende Wirkungen entfalten kann) ist das Commitment und die Unterstützung der Geschäftsleitung. Damit verbunden sind weitere Faktoren wie die Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen oder eine gesundheitsförderliche Unternehmens- und Führungskultur.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Grundlagen des Labels werden mehrheitlich als klar, fundiert und hilfreich erachtet. Die Qualitätskriterien sind sinnvoll strukturiert, umfassen die für ein wirksames BGM relevanten Themen und der systemische Ansatz zeigt auf, dass BGM über die Umsetzung einzelner Massnahmen hinausgeht. Um eine breitere Nutzung der frei zugänglichen Grundlagen und Arbeitsinstrumente in Schweizer Betrieben zu erreichen, wird eine Weiterentwicklung der Dokumente und Tools empfohlen (Vereinfachung und stärkere Praxisorientierung, Systematik und Aufbau aber beibehalten; Kongruenz mit anderen BGM-Instrumenten wie z.B. Wirkungsmodell beachten), begleitet von geeigneten Kommunikationsangeboten zur Verbreitung und Vermittlung der Grundlagen.

Die Auszeichnung von Betrieben, welche sich umfassend mit BGM auseinandersetzen und ein systematisches BGM gemäss einheitlichen Standards implementieren, ist eine wichtige Form der Anerkennung, die von Label-Betrieben geschätzt wird, motivierend wirkt und die Sichtbarkeit von BGM im Betrieb erhöht. Das Label Friendly Work Space wird als professionelle, seriöse und glaubwürdige Zertifizierung wahrgenommen. Der hohe personelle und zeitliche Aufwand für den Vorbereitungsprozess sowie die Kosten für Assessment und Lizenzgebühren stellen jedoch eine Hürde für die Verbreitung des Labels dar. Mit zunehmendem BGM-Umsetzungsgrad (v.a. mehrmals assessierte Label-Betriebe) stellt sich die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis in akzentuierter Weise.

Für die Weiterentwicklung des Labels im engeren Sinne wird empfohlen, Anpassungen an der Kostenstruktur sowie die Einführung eines Stufenmodells zur Erlangung des Labels in

Etappen (ohne die gleichzeitige Auseinandersetzung mit allen Label-Kriterien) zu prüfen, um Einstiegs- und Zugangshürden abzubauen. Weiter wird empfohlen, spezifische Dienstleistungen und Perspektiven für langjährige Label-Betriebe zu entwickeln.

Die Qualitätskriterien selber (als Schweizer BGM-Standard) bilden ein klares Fundament von Friendly Work Space; hingegen fehlt diese Klarheit teilweise bei der Stossrichtung und Zielsetzung des Programms insgesamt. Als Referenzrahmen für die künftigen Umsetzungs- und Kommunikationsaktivitäten wird die Erarbeitung eines Gesamtkonzepts empfohlen. In diesem Rahmen sollten u.a. die Zielgruppen klarer definiert (soll das Angebot Betriebe aller Grössen, Branchen und Sprachregionen ansprechen), der Fokus der Verbreitungsaktivitäten (Label im engeren Sinne vs. dazugehörige Grundlagen und Arbeitsinstrumente) geklärt sowie die Einbettung in den Interventionsbereich BGM, den weiteren Angeboten dieses Bereichs sowie der Bezug zur psychischen Gesundheit präzisiert werden. Ergänzend zur konzeptuellen Überarbeitung ist die Überarbeitung des Monitorings angezeigt (Indikatoren zur Zielerreichung definieren, Optimierung der Sekundärdatenerhebung).

Die grössten Wirkungen des Label-Angebots im Bereich Sensibilisierung werden betriebsintern auf Ebene Geschäftsleitung erzielt. Was die Vorbildfunktion von Label-Betrieben betrifft, wird als wichtig erachtet, deren Visibilität mit geeigneten Kommunikationsmassnahmen insbesondere dort zu erhöhen, wo das Label noch wenig bekannt und verbreitet ist. In Abstimmung mit dem Gesamtkonzept wird ausserdem die Erarbeitung einer zusätzlichen Strategie für Sensibilisierungs- und Verbreitungsmassnahmen zu den frei zugänglichen Grundlagen empfohlen. Zielgruppenspezifische Massnahmen sowie Öffentlichkeitsarbeit, um die Bekanntheit des Angebots des Labels zu erhöhen, werden auch weiterhin im Fokus der Programmaktivitäten von Gesundheitsförderung Schweiz stehen müssen.

Der Nachweis der Wirkungen und des Nutzens des Labels Friendly Work Space sind von zentralem Interesse. Angesichts der hohen Erwartungen an das Label, was Aussenwirkungen und Unternehmenserfolg betrifft, wird die Überprüfung der Kommunikation empfohlen (ggf. stärker die von Betrieben wahrgenommenen Vorteile und Stärken wie die Systematisierung und Verankerung BGM hervorheben). Inwiefern das Angebot des Labels Friendly Work Space dem Bedarf nach Kennzahlen zum Wirkungsnachweis gerecht werden kann und will (Spannungsfeld Legitimationsdruck vs. Komplexität des Wirkungsnachweises), sollte ebenfalls vertieft diskutiert werden.

Résumé

Situation initiale et objet de l'évaluation

La gestion de la santé en entreprise (GSE) a pour objectif l'optimisation systématique des facteurs pertinents pour la santé au sein des entreprises. La GSE est un thème central de l'activité de Promotion Santé Suisse. Avec les offres qu'elle propose dans ce domaine, la Fondation entend contribuer à la préservation et à l'amélioration de la santé (psychique) des employé-e-s.

L'offre du label Friendly Work Space a permis de créer en 2009 une norme suisse de GSE. Promotion Santé Suisse met à disposition des bases de connaissances et des outils de travail afin d'aider les entreprises dans la mise en œuvre de la GSE. Le label Friendly Work Space est décerné aux organisations mettant en œuvre une GSE systématique.

L'offre du label Friendly Work Space constitue une offre clé de Promotion Santé Suisse dans le domaine d'intervention GSE. L'évaluation externe permet, d'une part, de rendre des comptes quant aux avantages et aux effets de l'offre et, d'autre part, de formuler des recommandations pour l'optimiser et la développer plus avant.

Procédure et mise en place de l'évaluation

L'évaluation inclut en premier lieu une présentation systématique des bases conceptuelles, des éléments contextuels, des objectifs et des effets supposés de l'offre du label Friendly Work Space, qui a évolué et s'est développée au fil des ans (partie A). L'évaluation axée sur les impacts de l'offre du label (partie B) fait la distinction entre les bases et outils de travail librement accessibles pouvant être utilisés par toutes les entreprises d'une part et le label Friendly Work Space dans un sens plus strict d'autre part. Les résultats s'appuient sur des sources de données quantitatives (données secondaires sur la période de 2009 à l'été 2018, enquête en ligne auprès d'entreprises labellisées et autres utilisateur-trice-s) et sur des enquêtes qualitatives (discussions individuelles et de groupes avec des expert-e-s et des milieux intéressés). La synthèse (partie C) contient une évaluation globale des atouts et des potentiels d'optimisation, une évaluation de l'adéquation, de l'efficacité et de l'importance de l'offre ainsi que des recommandations de développement.

Diffusion et utilisation de l'offre

Depuis 2009, le label a été octroyé chaque année à près de neuf nouvelles entreprises. Et 99 entreprises au total ont fait au moins un assessment pour obtenir le label. En été 2018, 85 entreprises étaient labellisées dans toute la Suisse (29 d'entre elles sont des filiales d'un grand groupe sur les trois représentés). Le

label est porté essentiellement par de grandes entreprises de Suisse alémanique et dans le secteur des prestations de services; près de 5% des employé-e-s suisses travaillent dans une entreprise labellisée. Entre 2009 et 2018, 14 entreprises labellisées ont renoncé à renouveler leur certification.

Comparée à d'autres certifications dans le secteur des employeurs modèles, la diffusion du label Friendly Work Space s'inscrit dans la moyenne; des distinctions plus répandues sont soit moins astreignantes et moins exhaustives, soit liées au respect d'obligations légales pour certaines catégories d'entreprises. Ces dernières années, Promotion Santé Suisse s'est concentrée en premier lieu sur l'augmentation et le maintien du nombre d'entreprises labellisées – dans ce domaine, les objectifs de diffusion ont été majoritairement atteints.

La diffusion et l'utilisation des documents de base du label librement accessibles ne peuvent pas être mesurées sur toute la période d'évaluation. Le plus connu est la directive relative aux critères de qualité GSE (qui décrivent la norme de GSE suisse selon Friendly Work Space), qui est la plus utilisée d'après les statistiques de téléchargement disponibles. Les outils en ligne d'analyse de la situation qui y sont associés (FWS Check, disponible depuis 2014) et de préparation à l'assessment pour obtenir le label (auto-assessment) ont été jusqu'ici utilisés par plus de 500 entreprises

Satisfaction vis-à-vis de l'offre du label

Les documents de bases du label Friendly Work Space – les critères de qualité avec la directive et la matrice d'évaluation – sont jugés importants et actuels par une grande majorité des entreprises labellisées interrogées, des assesseur-se-s et des autres utilisateur-trice-s de l'offre du label librement accessible. De nombreux utilisateur-trice-s plaident néanmoins en faveur d'une simplification et d'une orientation pratique accrue du matériel. Les entreprises labellisées et d'autres milieux intéressés sont globalement satisfaits des informations et services liés à Friendly Work Space, du processus de labellisation et du développement de l'offre (self-assessment et re-assessment simplifiés, solutions de groupes, documents sur la vérification de l'efficacité de la GSE). Les re-assessments réguliers sont considérés par la plupart des entreprises labellisées comme des conditions-cadres judicieuses, qui les aident à ancrer le thème durablement et à développer les divers aspects de la GSE.

En revanche, le rapport coûts-bénéfices du label est critiqué par près de la moitié des milieux intéressés interrogés: face à un engagement financier et personnel élevé pour la préparation, l'assessment et le re-assessment ainsi que les frais de licence, les bénéfices

sont plus faibles que prévu pour de nombreuses entreprises.

Sensibilisation dans le domaine de la GSE

La sensibilisation des entreprises à l'importance de la GSE est l'un des quatre objectifs d'impact de l'offre du label Friendly Work Space (objectif d'impact 1). Le label Friendly Work Space jouit globalement d'une bonne image et est perçu comme une norme de GSE suisse sérieuse, professionnelle et complète. Selon tous les milieux intéressés interrogés (entreprises labellisées, autres utilisateur-trice-s, assesseur-se-s), l'offre du label est établie et connue surtout dans les cercles d'expert-e-s (responsables GSE, conseiller-ère-s GSE, milieux scientifiques), alors que la notoriété du label est considérée comme relativement faible à l'échelon des dirigeant-e-s de la majorité des entreprises non labellisées et dans la population active suisse. Pourtant, cela constituerait une condition importante pour obtenir l'effet de sensibilisation escompté et pour générer une valeur ajoutée en matière de recrutement pour les entreprises labellisées.

Le label contribue à la sensibilisation au thème de la GSE principalement au sein de l'entreprise et à l'échelon de la direction: l'offre du label semble réussir à transmettre l'importance des thèmes de GSE. Mais les évaluations divergent pour ce qui est de l'effet de sensibilisation auprès des employé-e-s. Sur ce point, les entreprises labellisées sont plus sceptiques que les autres milieux intéressés. L'importance de l'offre du label pour sensibiliser et diffuser la GSE sur le marché du travail suisse est majoritairement considérée par les milieux intéressés interrogés comme moyenne à faible. Les avis sont partagés lorsque l'on demande dans quelle mesure les entreprises labellisées assument une fonction de modèle pour leurs consœurs. Divers milieux intéressés estiment cependant que des exemples modèles sont importants pour favoriser la diffusion du label surtout là où la GSE et le label sont encore peu établis (PME, Suisse romande, Tessin, certains secteurs).

Élaboration et mise en œuvre de la GSE

L'offre du label Friendly Work Space doit aider les entreprises à mettre en place une GSE systématique et à concevoir des conditions de travail favorables à la promotion de la santé (objectif d'impact 2). D'après les utilisateur-trice-s, les documents de bases et le matériel de travail fournis gratuitement par Promotion Santé Suisse sont bien adaptés à cette fin: ils permettent non seulement d'analyser la situation rapidement, mais aussi de structurer systématiquement et de compléter de manière ciblée les activités GSE au sein des entreprises.

Par rapport à la moyenne suisse dans tous les domaines (mesures de GSE ainsi qu'outils d'analyse et de pilotage), les entreprises labellisées affichent un degré de mise en œuvre nettement plus élevé. De plus les données montrent que le degré de mise en œuvre de GSE selon Friendly Work Space s'améliore de manière significative à chaque re-assessment. Cependant, les entreprises labellisées estiment qu'après l'obtention du label, elles ont encore besoin d'inputs plus concrets, d'une mise en réseau renforcée et d'exemples de bonnes pratiques leur permettant d'optimiser encore plus leur propre GSE.

Utilité et effets du label

Le label Friendly Work Space doit distinguer les entreprises pour leur engagement dans le domaine de la GSE et générer ainsi une valeur ajoutée (objectif d'impact 3, p. ex. avec une image positive en interne et en externe, des avantages au niveau du recrutement et de la fidélisation du personnel, des employé-e-s en bonne santé). Un autre objectif d'impact du label est sa contribution à l'ancrage durable et au développement continu de la GSE (objectif d'impact 4).

Tant les entreprises nouvellement labellisées que les entreprises labellisées de longue date voient les effets du label Friendly Work Space en premier lieu dans la sensibilisation du management aux thèmes de la santé, dans une conscience accrue pour la GSE au sein de l'entreprise ainsi que dans l'ancrage et la mise en œuvre systématique de la GSE. Le label revêt ici une fonction de légitimation (argument pour mettre en œuvre des mesures GSE conformément à Friendly Work Space). De plus, les re-assessments réguliers favorisent la continuité et le développement de la GSE. Toutefois, la question de l'utilité et de la valeur ajoutée d'un renouvellement du label se pose dans les entreprises affichant un degré élevé de mise en œuvre et un ancrage structurel de la GSE, d'autant plus que les effets externes du label (employer branding, avantages au niveau du recrutement) sont moins importants qu'escompté en raison surtout de la notoriété du label que certains milieux intéressés jugent encore faible.

La contribution du label au succès de l'entreprise (p. ex. recrutement de personnel, productivité des employé-e-s) et son effet sur les employé-e-s (p. ex. santé, engagement) ne peuvent pour ainsi dire pas être dissociés des autres facteurs externes influant sur ces dimensions d'impact. Dans ces domaines, les entreprises labellisées interrogées estiment que le label est moins utile que lors de la mise en place, la systématisation et l'ancrage durable de la GSE dans l'entreprise. Près de la moitié des entreprises labellisées et des autres utilisateur-trice-s interrogé-e-s attestent néan-

moins que l'offre du label contribue dans une certaine mesure au maintien et à l'amélioration de la santé des employé-e-s. Différentes entreprises labellisées sont convaincues que l'investissement dans la GSE est payant tant pour l'entreprise que pour les employé-e-s et ce, même s'il n'est pas possible de le prouver par des indicateurs. Les attentes vis-à-vis du label pour ce qui est des impacts sur le succès de l'entreprise sont toutefois relativement élevées chez les autres utilisateur-trice-s de l'offre.

La condition de réussite majeure pour la mise en œuvre systématique de la GSE (et donc la condition pour que la GSE puisse avoir un impact au niveau de l'entreprise et des employé-e-s) est l'engagement et le soutien de la direction. Y sont liés d'autres facteurs comme la mise à disposition de ressources humaines et financières ou une culture d'entreprise et de conduite favorable à la santé.

Conclusions et recommandations

Les bases du label sont majoritairement considérées comme claires, fondées et utiles. Les critères de qualité sont judicieusement structurés, englobent les thèmes importants pour une GSE efficace, et l'approche systémique montre que la GSE va au-delà de la mise en œuvre de mesures individuelles. Afin d'obtenir une utilisation plus large des documents de bases et des outils de travail librement accessibles dans les entreprises suisses, il est recommandé de développer les documents et les outils en les simplifiant et en accroissant leur orientation pratique. Tout en conservant la systématique et le concept et en veillant à la congruence avec d'autres outils de GSE tel le modèle d'impact. Le tout accompagné par des offres de communication favorisant la diffusion et la transmission des documents de bases.

Distinguer les entreprises qui traitent en profondeur le thème de la GSE et mettent en place une GSE systématique selon des normes homogènes est une forme de reconnaissance importante que les entreprises labellisées apprécient: cela les motive et augmente la visibilité de la GSE en leur sein même. Le label Friendly Work Space est perçu comme une certification professionnelle, sérieuse et crédible. L'engagement personnel et financier élevé pour le processus de préparation, les coûts de l'assessment et les frais de licence constituent toutefois un obstacle à la diffusion du label. Avec un degré croissant de mise en œuvre de la GSE (surtout dans les entreprises labellisées ayant fait plusieurs assessments), la question du rapport coûts-bénéfices se pose de plus en plus.

Pour ce qui est du développement du label au sens strict du terme, il est recommandé d'examiner la possibilité d'une part d'adapter la structure des coûts, et d'autre part de lancer

un modèle par étape pour obtenir le label progressivement sans vérifier si tous les critères du label ont été abordés. Ceci permettrait de réduire les obstacles de départ et d'accès et de développer des prestations et des perspectives pour les entreprises labellisées de longue date.

Les critères de qualité (en tant que norme de GSE suisse) constituent un fondement clair de Friendly Work Space; en revanche, cette clarté fait en partie défaut pour ce qui est de l'orientation et des objectifs du programme global. Il est recommandé d'élaborer un concept global comme cadre de référence pour les activités futures de mise en œuvre et de communication. Dans ce contexte, il faudrait notamment définir les groupes cibles plus clairement (l'offre doit-elle s'adresser aux entreprises de toutes tailles, de tous secteurs et de toutes régions linguistiques?), spécifier la priorité des activités de diffusion (label au sens strict vs bases et outils de travail associés) et l'ancrage dans le domaine d'intervention de la GSE, préciser les autres offres de ce domaine et souligner le rapport avec la santé psychique. En complément au travail conceptuel, il est indiqué de revoir le monitoring (définir des indicateurs pour l'atteinte des objectifs, optimiser la collecte de données secondaires).

Les effets les plus importants de l'offre du label dans le domaine de la sensibilisation sont obtenus en interne au niveau de la direction. Pour ce qui est du rôle de modèle des entreprises labellisées, il est important que leur visibilité soit accrue au moyen de mesures de communication adaptées, surtout là où le label est encore peu connu et peu répandu. De plus, en accord avec le concept global, il est recommandé d'élaborer une stratégie supplémentaire pour des mesures de sensibilisation et de diffusion concernant les bases librement accessibles. Par ailleurs, le programme d'activités de Promotion Santé Suisse devra encore se concentrer sur des mesures spécifiques pour chaque groupe cible et sur l'information au public afin d'augmenter la notoriété de l'offre du label.

La preuve de l'impact et de l'utilité du label Friendly Work Space sont du plus grand intérêt. Compte tenu des attentes élevées vis-à-vis du label pour ce qui est de son impact externe et du succès de l'entreprise, il est recommandé de réexaminer la communication et le cas échéant de souligner plus encore les avantages et les atouts perçus par les entreprises tels la systématisation et l'ancrage de la GSE. Il faudrait également approfondir la réflexion sur la capacité et la volonté de l'offre du label Friendly Work Space à répondre au besoin d'indicateurs pour prouver son efficacité (champ de tension entre la pression à se légitimer et la complexité à fournir les preuves de son efficacité).

Riassunto

Premessa e oggetto di valutazione

La gestione della salute in azienda (GSA) mira all'ottimizzazione sistematica dei fattori rilevanti per la salute nelle imprese. La GSA è un elemento centrale dell'attività della fondazione Promozione Salute Svizzera. Con le offerte nell'ambito della GSA la fondazione intende contribuire al mantenimento e al miglioramento della salute (psichica) delle lavoratrici e dei lavoratori.

L'offerta del label Friendly Work Space ha permesso di creare nel 2009 uno standard svizzero di GSA. Promozione Salute Svizzera mette a disposizione basi di conoscenza e strumenti di lavoro per sostenere le aziende nell'attuazione della GSA. Il label Friendly Work Space viene assegnato alle aziende che attuano sistematicamente la GSA.

L'offerta del label Friendly Work Space è una proposta chiave di Promozione Salute Svizzera nell'ambito di intervento GSA. Con la valutazione esterna devono essere esaminati l'utilità e gli impatti dell'offerta ai sensi del resoconto nonché elaborate le raccomandazioni per l'ottimizzazione e il perfezionamento.

Procedura e organizzazione della valutazione

La valutazione prevede in primo luogo una presentazione sistematica delle basi concettuali, delle condizioni contestuali, degli obiettivi e degli impatti ipotetici dell'offerta del label Friendly Work Space, che è cresciuta negli anni e si è perfezionata (parte A). La valutazione orientata all'impatto dell'offerta del label (parte B) opera una distinzione tra le basi e gli strumenti di lavoro liberamente accessibili, che possono essere utilizzati da tutte le aziende, e il label Friendly Work Space in senso stretto. I risultati poggiano su fonti di dati quantitative (dati secondari relativi al periodo dal 2009 all'estate 2018, sondaggio online tra le aziende insignite del label e altri utenti) nonché su rilevamenti qualitativi (colloqui singoli e di gruppo con esperte ed esperti nonché stakeholder). La sintesi (parte C) comprende una valutazione complessiva dei punti di forza e del potenziale di ottimizzazione, la stima di utilità, efficacia e rilevanza dell'offerta nonché raccomandazioni per il perfezionamento.

Diffusione e utilizzo dell'offerta

Dal 2009 il label è stato conferito ogni anno a circa 9 aziende. Nel complesso, 99 imprese hanno effettuato almeno un label assessment. Nell'estate del 2018 si contavano in tutta la Svizzera 85 aziende insignite del label (di cui 29 affiliate a uno di tre gruppi societari). Il label è diffuso prevalentemente nelle grandi

aziende, nella Svizzera tedesca e nel settore dei servizi; circa il 5% delle lavoratrici e dei lavoratori svizzeri è impiegato in un'azienda che vanta il label. Nell'insieme, tra il 2009 e il 2018, 14 aziende insignite del label hanno rinunciato a una ricertificazione.

Rispetto ad altre certificazioni riguardanti datori di lavoro esemplari, il label Friendly Work Space vanta una diffusione media; i riconoscimenti maggiormente diffusi sono meno dispendiosi e ampi oppure sono legati, per determinate categorie di aziende, all'adempimento di disposizioni legali. Negli scorsi anni, Promozione Salute Svizzera si è concentrata primariamente sull'aumento e sul mantenimento delle aziende insignite del label, ambito in cui sono stati perlopiù raggiunti gli obiettivi di diffusione.

La diffusione e l'utilizzo delle basi liberamente accessibili del label non possono essere determinati per l'intero periodo di valutazione. Molto conosciuta è la guida con i criteri di qualità per la GSA (che descrive lo standard svizzero di GSA secondo Friendly Work Space), la quale viene anche utilizzata attivamente come evidenziano le statistiche disponibili sui download. I rispettivi tool online per l'analisi della situazione (FWS Check, disponibile dal 2014) e per la preparazione al label assessment (self-assessment) sono stati sinora impiegati da oltre 500 aziende.

Soddisfazione in merito all'offerta del label

Le basi del label Friendly Work Space – i criteri di qualità con la guida e la matrice di valutazione – vengono giudicate rilevanti e attuali da una grande maggioranza delle aziende insignite del label intervistate, delle valutatrici e dai valutatori nonché degli altri utenti della rispettiva offerta liberamente accessibile. Numerosi utenti chiedono però una semplificazione del materiale e un maggior orientamento alla prassi. Le aziende insignite del label e altri stakeholder sono complessivamente soddisfatti delle informazioni e delle prestazioni concernenti Friendly Work Space, del processo per l'ottenimento del label nonché del perfezionamento dell'offerta (self-assessment e re-assessment semplificati, soluzioni di gruppo, documenti sulla verifica d'impatto GSA). Per le aziende insignite del label, i re-assessment periodici rappresentano in gran parte una condizione quadro funzionale che le sostiene nell'ancoraggio continuo del tema e nel perfezionamento dei vari aspetti della GSA.

Il rapporto costi-benefici del label viene valutato invece in modo critico da quasi la metà degli stakeholder intervistati: secondo numerose aziende, i vantaggi sono inferiori alle aspettative rispetto all'onere elevato sia sul piano del personale che finanziario per la preparazione, il (re-)assessment e i costi di licenza.

Sensibilizzazione in ambito GSA

La sensibilizzazione delle aziende all'importanza della GSA è uno dei quattro obiettivi in termini d'impatto dell'offerta del label Friendly Work Space (obiettivo 1). In linea di principio, il label Friendly Work Space gode di una buona immagine e viene percepito come uno standard svizzero di GSA serio, professionale e completo. L'offerta del label è consolidata e conosciuta soprattutto negli ambienti professionali (responsabili GSA, consulenti GSA, mondo scientifico), mentre la notorietà del label nelle aziende non insignite dello stesso viene ritenuto da tutti gli stakeholder intervistati (aziende insignite del label, altri utenti, valutatrici e valutatori) perlopiù relativamente bassa a livello di direzione e nella popolazione attiva svizzera. Questo aspetto sarebbe tuttavia un presupposto importante per ottenere gli effetti di sensibilizzazione perseguiti e generare un valore aggiunto nel reclutamento del personale per le aziende insignite del label.

Il label contribuisce alla sensibilizzazione al tema GSA prevalentemente all'interno dell'azienda e a livello di direzione: in questo ambito sembra che si riesca a trasmettere l'importanza dei temi GSA con l'aiuto dell'offerta del label. Per quanto riguarda l'ottenimento degli effetti di sensibilizzazione anche tra le collaboratrici e i collaboratori, la valutazione è eterogenea. Le aziende insignite del label sono a tal proposito più scettiche di altri stakeholder. L'importanza dell'offerta del label per la sensibilizzazione e la diffusione della GSA sulla piazza di lavoro svizzera nel suo complesso viene giudicata da media a bassa dalla maggior parte degli stakeholder intervistati. Controversa è anche la valutazione relativa alla funzione di modello di riferimento delle aziende insignite del label per le altre imprese. Tuttavia, vari stakeholder ritengono che per la diffusione del label i modelli siano particolarmente importanti dove GSA e label sono ancora poco consolidati (PMI, Svizzera occidentale, Ticino, determinati settori).

Organizzazione e attuazione della GSA

L'offerta del label Friendly Work Space mira a sostenere le aziende nell'organizzazione di una GSA sistematica e nella creazione di condizioni di lavoro favorevoli alla salute nelle imprese (obiettivo in termini d'impatto 2). Dal punto di vista degli utenti, le basi e il materiale di lavoro messi a disposizione gratuitamente da Promozione Salute Svizzera sono davvero adatti a tale scopo: consentono infatti sia una rapida analisi della situazione, sia la strutturazione sistematica e l'integrazione mirata delle attività GSA nelle aziende.

Rispetto alla media svizzera, le aziende insignite del label presentano in tutti gli ambiti

(misure GSA nonché strumenti di analisi e di gestione impiegati) un grado di attuazione significativamente più elevato. Inoltre, i dati mostrano che il grado di attuazione della GSA in base a Friendly Work Space migliora considerevolmente nei re-assessment. Tuttavia, dal punto di vista delle aziende insignite del label, sono necessari input più concreti, una maggiore messa in rete nonché esempi di good practice per ottimizzare ulteriormente la propria GSA dopo l'assegnazione del label.

Utilità e impatti del label

Il label Friendly Work Space viene conferito alle aziende per il loro impegno in ambito GSA e mira a generare per esse un valore aggiunto (obiettivo in termini d'impatto 3, ad es. mediante l'immagine positiva all'interno e verso l'esterno, vantaggi nel reclutamento del personale e nella rispettiva fidelizzazione, collaboratrici e collaboratori sani). Un altro obiettivo in termini d'impatto del label è il relativo contributo all'ancoraggio continuo e al perfezionamento costante della GSA (obiettivo 4).

Sia le aziende che vantano il label da molti anni, sia quelle che lo hanno appena ricevuto percepiscono gli impatti di Friendly Work Space soprattutto nella sensibilizzazione del management ai temi della salute e nell'accresciuta consapevolezza in termini di GSA nell'impresa nonché nell'ancoraggio e nell'attuazione sistematica della GSA. Il label adempie, da un lato, una funzione di legittimazione (argomento per attuare le misure GSA ai sensi di Friendly Work Space). Dall'altro, i re-assessment periodici promuovono la continuità e il perfezionamento della GSA. Tra le aziende con un elevato grado di attuazione e un ancoraggio strutturale della GSA nell'impresa emerge tuttavia la questione dell'utilità e del valore aggiunto del rinnovo del label, tanto più che i suoi impatti esterni (Employer Branding, vantaggi nel reclutamento del personale) sono inferiori alle attese soprattutto alla luce della relativa notorietà, giudicata ancora bassa da alcuni stakeholder.

Il contributo del label al successo aziendale (ad es. reclutamento del personale, produttività di collaboratrici e collaboratori) nonché all'impatto sul personale (ad es. salute, commitment) è difficile da separare dagli altri fattori esterni che influenzano tali dimensioni. In questi ambiti le aziende insignite del label che sono state interpellate ritengono che l'utilità del label sia inferiore rispetto ai vantaggi ottenuti nell'organizzazione, nella sistematizzazione e nell'ancoraggio continuo della GSA nell'impresa. Circa la metà delle aziende dotate del label e degli altri utenti intervistati afferma che l'offerta del label fornisce un contributo piuttosto importante al mantenimento e al miglioramento della salute del personale. Varie aziende insignite del label si mostrano con-

vinte del fatto che valga la pena investire nella GSA sia per l'impresa che per il personale, anche se ciò non si rispecchia direttamente negli indicatori. Le aspettative nei confronti del label per quanto riguarda gli impatti sul successo aziendale sono tuttavia relativamente elevate tra gli altri utenti della relativa offerta.

La condizione certamente più importante per l'attuazione sistematica della GSA (e quindi il presupposto affinché la GSA possa avere impatti a livello di azienda e personale) è rappresentata dal commitment e dal sostegno della direzione. Essenziali sono però altri fattori quali la messa a disposizione di risorse di personale e finanziarie oppure una cultura aziendale e di conduzione favorevole alla salute.

Conclusioni e raccomandazioni

Le basi del label vengono considerate perlopiù chiare, solide e utili. I criteri di qualità sono strutturati in maniera opportuna, comprendono i temi rilevanti per una GSA efficace e l'approccio sistematico illustra che la GSA va oltre l'attuazione di singole misure. Per ottenere nelle aziende svizzere un maggiore utilizzo delle basi e degli strumenti di lavoro liberamente accessibili, viene raccomandato un perfezionamento dei documenti e dei tool (semplificazione e maggiore orientamento alla prassi, mantenendo però sistematicità e organizzazione; rispetto della coerenza con altri strumenti GSA come, ad esempio, il modello d'impatto), accompagnato da offerte di comunicazione idonee per la diffusione e la trasmissione delle basi.

La premiazione di aziende che si confrontano ampiamente con la GSA e implementano una GSA sistematica secondo standard unitari è una forma importante di riconoscimento che viene apprezzata dalle aziende insignite del label, incide positivamente sulla motivazione e aumenta la visibilità della GSA nell'impresa. Il label Friendly Work Space viene percepito come una certificazione professionale, seria e affidabile. L'elevato onere in termini di personale e tempo per il processo di preparazione nonché i costi per l'assessment e le licenze rappresentano tuttavia un ostacolo per la diffusione del label. Il crescente grado di attuazione della GSA (soprattutto nelle aziende insignite del label valutate più volte) fa emergere ancora di più la questione legata al rapporto costi-benefici.

Per il perfezionamento del label in senso stretto viene raccomandato di verificare gli adeguamenti alla struttura dei costi nonché l'introduzione di un modello articolato su più livelli per il conseguimento del label a tappe, senza il confronto con tutti i relativi criteri, al fine di abbattere gli ostacoli in fase di lancio e di accesso nonché sviluppare prestazioni e

prospettive per le aziende che vantano il label da molti anni.

I criteri di qualità stessi (come standard svizzero di GSA) costituiscono un pilastro evidente del Friendly Work Space. Al contrario, questa chiarezza manca in parte nell'orientamento strategico e negli obiettivi del programma nel loro complesso. L'elaborazione di un piano globale viene raccomandata come quadro di riferimento per le future attività di attuazione e comunicazione. In tale contesto sarebbe tra l'altro necessario definire più chiaramente i gruppi target (chiarendo se l'offerta dovrebbe rivolgersi alle aziende di tutte le dimensioni, di tutti i settori e di ogni regione linguistica), spiegare la focalizzazione delle attività di diffusione (label in senso stretto vs. relative basi e strumenti di lavoro) nonché precisare l'integrazione nell'ambito di intervento GSA, l'integrazione delle ulteriori offerte di questo ambito nonché il riferimento alla salute psichica. Oltre all'elaborazione concettuale viene segnalato il miglioramento del monitoraggio (definizione degli indicatori per il conseguimento degli obiettivi, ottimizzazione del rilevamento dei dati secondari).

Gli impatti maggiori dell'offerta del label nell'ambito della sensibilizzazione vengono ottenuti internamente all'azienda, a livello di direzione. Per quanto riguarda la funzione di modello di riferimento delle aziende insignite del label, viene considerata importante la possibilità di aumentare la loro visibilità con misure di comunicazione appropriate proprio dove il label è ancora poco conosciuto e diffuso. In linea con il piano globale viene inoltre raccomandata l'elaborazione di una strategia supplementare per le misure di sensibilizzazione e diffusione riguardanti le basi liberamente accessibili. Le misure specifiche per gruppo nonché le relazioni pubbliche per incrementare la notorietà dell'offerta del label dovranno continuare a essere al centro delle attività del programma di Promozione Salute Svizzera.

Riscuote particolare interesse la documentazione degli impatti e dell'utilità del label Friendly Work Space. In considerazione delle elevate aspettative nei confronti del label per quanto concerne gli impatti esterni e il successo aziendale, viene raccomandata la verifica della comunicazione (ev. accentuare maggiormente i vantaggi percepiti dalle aziende e i punti di forza come la sistematizzazione e l'ancoraggio della GSA). Dovrebbe inoltre essere discusso in maniera più approfondita il modo in cui l'offerta del label Friendly Work Space può e intende rispondere all'esigenza di indicatori per dimostrarne il relativo impatto (campo di tensione pressione di legittimazione vs. complessità della dimostrazione dell'impatto).

1 Einleitung

Gesundheitsförderung Schweiz definiert Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als systematische Optimierung von gesundheitsrelevanten Faktoren im Betrieb. Durch die Gestaltung betrieblicher Strukturen und Prozesse werden durch BGM die Voraussetzungen für die Gesundheit der Mitarbeitenden systematisch optimiert, was zum Unternehmenserfolg beiträgt. BGM bedingt die Mitwirkung aller Personengruppen im Betrieb, ist integriert in die Unternehmensführung und zeigt sich in der gelebten Unternehmenskultur.¹

Das von Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) in Zusammenarbeit mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft 2009 lancierte Label Friendly Work Space (Kürzel: FWS) zeichnet Schweizer Betriebe aus, die bereits über ein systematisches und integriertes Betriebliches Gesundheitsmanagement verfügen. GFCH stellt Betrieben hierzu eine Wegleitung mit den Qualitätskriterien (GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017a) sowie weitere Wissensgrundlagen und Instrumente zur Verfügung, welche die Unternehmen dabei unterstützen, das Thema Gesundheit systematisch zu implementieren. Die Qualitätskriterien des Labels Friendly Work Space – 6 Bereiche mit 25 Unterkriterien – orientieren sich an internationalen Konzepten und Normen. Gleichzeitig wurde mit Friendly Work Space ein spezifischer BGM-Standard für die Schweiz geschaffen. Um das Label zu erhalten, führen Betriebe ein Self-Assessment durch, das anschliessend durch unabhängige Assessor/innen überprüft wird. GFCH koordiniert den Label-Prozess und fungiert als unabhängige und neutrale Vergabestelle.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein Schwerpunkt der Stiftungstätigkeit von GFCH mit dem Ziel, einen Beitrag zur Erhaltung und Verbesserung der (psychischen) Gesundheit von Arbeitnehmenden zu leisten. Im Interventionsbereich BGM bildet das Angebot des Labels Friendly Work Space ein Schlüsselangebot; zu den weiteren Instrumenten und Dienstleistungen von GFCH in diesem Bereich gehören u.a. ein webbasiertes Befragungsinstrument im Bereich Stressmanagement, BGM-Kurse und Weiterbildungen sowie spezifische Angebote für KMU, für Schulen oder bezüglich Arbeit im Büro. Mit Blick auf die gesetzliche Verpflichtung der Stiftung zur Evaluation der eigenen Leistungen hat Gesundheitsförderung Schweiz ein externes Evaluationsmandat zur Überprüfung des Angebots des Labels Friendly Work Space in Auftrag gegeben. Das Angebot des Labels umfasst die erwähnten BGM-Qualitätskriterien, die Label-Vergabe und die dazugehörigen Prozesse, Dokumente, Instrumente und Dienstleistungen. Nicht zum Evaluationsgegenstand gehören hingegen die weiteren Angebote, welche in jüngerer Zeit sprachlich an die Marke Friendly Work Space angebunden wurden (z.B. FWS Job-Stress-Analysis).

Zweck der Evaluation

Zweck der vorliegenden wirkungsorientierten Evaluation des Angebots des Labels Friendly Work Space ist es, im Sinne einer Rechenschaftslegung gegenüber Politik, Wirtschaft sowie der Geschäftsleitung von Gesundheitsförderung Schweiz den wahrgenommenen Nutzen und die Wirkungen des Angebots des Labels zu beschreiben und zu bewerten. Im Vordergrund steht eine summative Beurteilung. Identifiziert und dokumentiert werden die intendierten und nicht-intendierten Resultate des Angebots und es wird bilanziert, inwiefern die mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space verbundenen Zielsetzungen erreicht werden. Darüber hinaus soll überprüft werden, inwiefern sich die kürzlich abgeschlossene Weiterentwicklung des Angebots bewährt hat und es sollen Empfehlungen zu weiteren Optimierungsmöglichkeiten generiert werden.

¹ Definition in Anlehnung an Badura et al. (1999); vgl. auch Füllemann et al. (2017).

2 Evaluationsansatz und Datengrundlagen

Im vorliegenden Kapitel werden die Hauptfragestellungen der Evaluation (Kapitel 2.1) und das methodische Vorgehen (Kapitel 2.2) dargelegt und die Grenzen der Evaluation aufgezeigt (Kapitel 2.3). Eine vertiefte Darstellung der Detailfragen und Datengrundlagen finden sich im Berichtsanhang.

2.1 Fokus und Fragestellungen der Evaluation

Im Zentrum der vorliegenden Evaluation steht die wirkungsorientierte Beurteilung und Bewertung der Resultate des Programms² «Angebot des Labels Friendly Work Space», das heisst der Fokus liegt auf den Ebenen Output, Outcome und Impact (siehe **Abbildung 1**, rot eingefärbter Teil rechts).

Abbildung 1: Programmelemente

Kontext								
Konzept		Bedingungen			Umsetzung	Resultate		
Ziele / Zielgruppen	Wirkannahmen	Input	Income	Struktur	Aktivitäten	Outputs	Outcomes	Impacts

Anmerkung: Ein Glossar der Begrifflichkeiten findet sich im Anhang A-1.
Quelle: Darstellung BASS

Die Zielerreichung und Wirkungen sind dabei abhängig von der Art und Weise, wie und unter welchen Kontextbedingungen das Angebot des Labels Friendly Work Space konzipiert und umgesetzt wird (Ebenen Kontext, Konzept, Bedingungen und Umsetzungen). Die systematische Beschreibung des Evaluationsgegenstandes – **Teil A** der Berichterstattung – bildet somit einen integralen Bestandteil des Evaluationskonzepts. Die Ergebnisse dieses ersten Teils der Evaluationsarbeiten basieren auf der Beantwortung deskriptiver Fragestellungen (z.B. «Welches sind die Zielgruppen dieses Angebots?»), siehe Tabelle 12, Anhang A-2).

Die Evaluation der Resultate und Wirkungen des Angebots des Labels Friendly Work Space im **Teil B** des Berichts erfolgt entlang von sechs Haupt-Fragestellungen, die in Tabelle 1 aufgeführt sind (Detailfragestellungen Tabelle 13, Anhang A-2). In zwei Fokuskapiteln werden die Querschnittsthemen «Label in kleineren Betrieben» (Kapitel 7) bzw. «Label in der lateinischen Schweiz» (Kapitel 8) erörtert.

Tabelle 1: Fragestellungen zur Bewertung der Resultate

Programmelemente	Fragestellungen		Kapitel
Outputs	Output I:	Verbreitung und Nutzung des Angebots	1. Wie viele bzw. welche Art von Betrieben und welche weiteren Akteure nutzen das Angebot des Labels Friendly Work Space? Kap. 4
	Output II:	Zufriedenheit mit dem Angebot des Labels	2. Wie beurteilen die Nutzenden das Angebot des Labels Friendly Work Space? Kap. 5
Outcomes	Outcome I:	Sensibilisierung im Bereich BGM	3. Welchen Beitrag leistet das Angebot des Labels Friendly Work Space zur Sensibilisierung der Betriebe im Bereich BGM? Kap. 6
	Outcome II:	Aufbau und Umsetzung von BGM	4. Inwiefern trägt das Angebot des Labels Friendly Work Space zur (systematischen) Umsetzung von BGM in Betrieben bei? Kap. 9
	Outcome III:	Nutzen des Labels für Betriebe	5. Welche Wirkungen sind mit der Nutzung des Angebots des Labels Friendly Work Space in den Betrieben verbunden? Kap. 10
Impacts		Wirkungen auf Ebene öffentliche Gesundheit	6. Inwiefern entfaltet das Angebot des Labels Friendly Work Space Wirkungen auf Ebene der öffentlichen Gesundheit?

Quelle: Darstellung BASS

Wie das Angebot des Labels Friendly Work Space und das Zusammenspiel der einzelnen Programmebenen – Konzept, Bedingungen, Umsetzung und Resultate – insgesamt zu bewerten sind, wird im

² Für die Definition der Programmelemente siehe Anhang A-1.

Rahmen der Synthese (**Teil C**) anhand der Evaluationskriterien Zweckmässigkeit, Wirksamkeit und Bedeutsamkeit des Angebots des Labels Friendly Work Space diskutiert (vgl. **Tabelle 2**).

Tabelle 2: Zentrale Bewertungskriterien

Hauptfragestellungen zu den drei zentralen Evaluationskriterien	
Zweckmässigkeit	Inwiefern eignet sich das Angebot des Labels Friendly Work Space, um bei den anvisierten Zielgruppen die intendierten Wirkungen zu erzielen?
Wirksamkeit	In welchem Ausmass werden durch das Angebot des Labels Friendly Work Space bei den anvisierten Zielgruppen die intendierten Ziele erreicht?
Bedeutsamkeit	Welchen Stellenwert hat das Angebot des Labels Friendly Work Space bezüglich der Förderung von BGM auf dem Arbeitsplatz Schweiz?

Quelle: Darstellung BASS

2.2 Methodisches Vorgehen

Die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen erfolgt mittels Wirkungseinschätzung, da streng wissenschaftliche, «empirische» Wirkungsnachweise (z.B. mit einem Experimentaldesign oder einem randomisierten Kontrollversuch) aus methodischen und zeitlichen Gründen nicht umsetzbar waren. Für eine Wirkungseinschätzung werden in einem systematischen multimethodischen Verfahren ein breiter Kreis an Expert/innen sowie Stakeholdern im Umfeld des Programms befragt sowie quantitative Datenquellen zur Beantwortung der Fragestellungen herangezogen.

Die Durchführung der Evaluation erfolgte auf zwei Analyse-Ebenen (Basis- und Vertiefungsanalysen) in acht methodischen Modulen (siehe **Tabelle 3**).

Tabelle 3: Evaluationsarbeiten: methodisches Vorgehen

Analyse-Ebenen und Evaluations-Module		Datengrundlagen	
Basis-analysen	I	Exploration und Dokumente	Explorative Einzelgespräche und Gruppengespräch mit den Verantwortlichen von GFCH, Dokumentenanalyse
	II	Gruppengespräche	Gruppengespräche mit Wirtschaftsbeirat und Assessor/innen
	III	Sekundärdaten	Sekundärdaten-Analyse von a) Userdaten, b) Zufriedenheitsbefragungen, c) Bekanntheitsbefragungen und d) weiteren Sekundärdaten
	IV	Online-Befragungen	Konzeption, Durchführung und Analyse dreier Online-Befragungen: a) Label-Betriebe, b) ehemalige Label-Betriebe, c) weitere Nutzende
Vertiefungs-analysen	V	BGM-Wirkungsmodell	9 Einzelinterviews mit Expert/innen über den Nutzen des neuen BGM-Wirkungsmodells, Analyse von bestehenden Sekundärdaten
	VI	Re-assessierte Betriebe	13 Vertiefungsinterviews mit Vertreter/innen von 4 re-assessierten Betrieben
	VII	Erst-assessierte Betriebe	7 Vertiefungsinterviews mit Vertreter/innen von 2 erst-assessierten Betrieben
	VIII	Lateinische Schweiz	6 Vertiefungsinterviews mit BGM- Fachpersonen aus der Romandie und dem Tessin

Quelle: Darstellung BASS

Modul I lieferte die Grundlage zur Beschreibung des Evaluationsgegenstandes. Mit den weiteren Modulen im Rahmen der Basisanalysen wurde mit der Auswertung bestehender Daten (Sekundärdaten, Modul III) und der Durchführung ergänzender Befragungen (Gruppengespräche Modul II und Online-Befragungen Modul IV) die Einschätzungen eines breiten Nutzerkreises zum Angebot des Labels Friendly Work Space erhoben. Im Rahmen der Vertiefungsanalysen (Module V bis VIII) wurden Einzelinterviews mit Vertreter/innen von Label-Betrieben und BGM-Fachpersonen durchgeführt, um ausgewählte Themenbereiche vertieft zu untersuchen. Bei der Auswahl der Betriebe für die Vertiefungsinterviews wurden verschiedene Betriebsgrössen, Branchen und Sprachregionen berücksichtigt sowie bewusst auch Personen rekrutiert, die sich kritisch zum Angebot des Labels Friendly Work Space äussern. Der Betrachtungszeitraum der Evaluation startet bei der Lancierung des Labels 2009 und dauert je nach Datenquelle bis ins Jahr 2017, 2018 oder 2019.

Mit Ausnahme der Sekundärdaten (Modul II) wurden die Informationsgrundlagen aller Module spezifisch für die vorliegende Evaluation erhoben. Die Erhebungsinstrumente wurden in Absprache mit der Auftraggeberin entwickelt. Eine detaillierte Darstellung der Datengrundlagen findet sich im Anhang. Auf drei für den Bericht relevante Präzisierungen sei an dieser Stelle hingewiesen.

Erstens kann die Güte der Datengrundlagen bis auf eine Ausnahme als ausreichend abgestützt und zuverlässig erachtet werden. Einzig die Online-Befragung der ehemaligen Label-Betriebe ist aufgrund der sehr geringen Anzahl antwortender Betriebe (n=3, Rücklaufquote = 21%) nur bedingt aussagekräftig. Deren Ergebnisse werden daher in den Übersichtsgrafiken nicht integriert. Sie sind aber als ergänzende Informationen jeweils in den Abbildungslegenden zu finden.

Zweitens waren die Aufbereitungsarbeiten der Sekundärdaten, welche sowohl GFCH als auch das Evaluationsteam vornehmen mussten, relativ aufwändig. Einerseits, weil die verschiedenen Quellen nicht durchgängig aufeinander abgestimmt sind – so werden die Jahre zum Teil entsprechend der Logik eines Kalenderjahres zugeteilt, teilweise gemäss der Logik eines Friendly Work Space Jahres (von einer Label-Verleihung zur anderen, d.h. vom 01.10. bis 30.09. des Folgejahres). Daher stimmen die absoluten Zahlen von Label-Betrieben innerhalb der vorhandenen Sekundärdaten nicht immer überein. Andererseits erscheinen die Datenbanken auf den Gebrauch im operativen Geschäft hin ausgerichtet, nicht jedoch auf ein systematisches Monitoring der Programmaktivitäten.

Drittens wurden in Modul V im Rahmen eines Zusatzauftrags ergänzend zum Evaluationsmandat weitere Fragen zu Nutzung und Beurteilung der neuen Dokumente rund um das Wirkungsmodell BGM von Gesundheitsförderung Schweiz erhoben. Die wichtigsten Ergebnisse dieses Zusatzmandats sind im vorliegenden Evaluationsbericht ausgewiesen. Da die Detailergebnisse von Modul V die Fragestellungen der vorliegenden Evaluation nicht betreffen, werden diese in einem separaten Bericht dargestellt (Stocker et al., 2019).

2.3 Bedingungen und Grenzen der Evaluation

Das Angebot des Labels Friendly Work Space kann sowohl für Label-Betriebe als auch für Nicht-Label-Betriebe Nutzen und Wirkungen entfalten. Die Wirkungen bei Nicht-Label-Betrieben können im Rahmen der vorliegenden Evaluation nur sehr begrenzt beurteilt werden. Dasselbe gilt für die intendierten langfristigen Wirkungen des Label-Angebots (und der Aktivitäten von GFCH im Bereich BGM generell) auf die psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden und auf die öffentliche Gesundheit. Im Fokus der Evaluation stehen die kurz- und mittelfristigen Wirkungen und der Nutzen des Angebots des Labels Friendly Work Space auf Ebene der Betriebe. Hingegen ist es nicht Ziel der Evaluation den Nachweis zu erbringen, dass BGM generell wirkt. Hierzu stützt sich GFCH auf die Evidenz aus anderen Studien, u.a. Swing (2011), Igic et al. (2014, 2015, 2016) sowie Bräuning et al. (2015).

Bei der Evaluation stellte sich die Herausforderung, dass der Evaluationsgegenstand historisch gewachsen und im Zeitverlauf weiterentwickelt wurde. Zum Angebot des Labels Friendly Work Space besteht kein verschriftlichtes Gesamtkonzept und je nach Grundlagendokument werden unterschiedliche Ziele und Zielgruppen beschrieben. Ziele, Zielgruppen und Wirkannahmen des Programms werden in der Beschreibung des Evaluationsgegenstandes in Teil A des Berichts herausgearbeitet und damit der Referenzrahmen für die Beschreibung und Bewertung von Nutzen und Wirkungen des Angebots des Labels Friendly Work Space geschaffen.

Teil A: Evaluationsgegenstand

Die vorliegende Evaluation fokussiert auf das Angebot des Labels Friendly Work Space und dessen Wirkungen und Nutzen bei den Betrieben selbst. In den folgenden Kapiteln werden zunächst die konzeptuellen Grundlagen des Angebots des Labels Friendly Work Space, die Zielsetzungen, Wirkannahmen, Bedingungen und Umsetzungsaktivitäten beschrieben und systematisiert. Datengrundlage hierfür bilden eine Dokumentenanalyse sowie Einzel- und Gruppengespräche mit den Verantwortlichen von GFCH. Auf die Ebene der Resultate wird in Teil B eingegangen.

3 Beschreibung des Angebots des Labels Friendly Work Space

In Kapitel 3.1 werden die Kontextbedingungen des Evaluationsgegenstands beschrieben; Kapitel 3.2 skizziert die Entstehungsgeschichte, das Zielsystem und die zugrunde liegenden Wirkannahmen; Kapitel 3.3 die Bedingungen, welche die Umsetzung der Aktivitäten und Massnahmen prägen. Kapitel 3.4 beschreibt, wie das Angebot des Labels Friendly Work Space konkret umgesetzt wird

3.1 Kontext

Das Label Friendly Work Space ist eingebettet in rechtliche, politische, wirtschaftliche etc. Rahmenbedingungen, welche die Umsetzung und Wirkung des Programms prägen. Im Fokus stehen dabei die Art und Weise, wie sich das Angebot des Labels in Bezug auf die gesetzlichen Bestimmungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz positioniert (Kapitel 3.1.1); die Verbreitung von BGM in der Schweiz generell (Kapitel 3.1.2), und die Frage, welchen Stellenwert das Angebot des Labels Friendly Work Space (inkl. der dazugehörigen Aktivitäten und Dienstleistungen) innerhalb der Programme und Strategien von Gesundheitsförderung Schweiz einnimmt (Kapitel 3.1.3).

3.1.1 Gesundheit und Arbeit – rechtliche Grundlagen

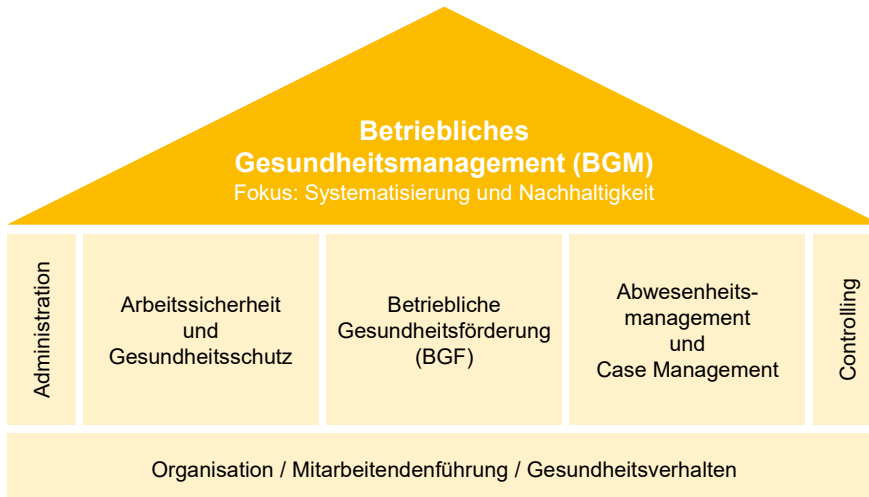
Schweizer Unternehmen sind gesetzlich verpflichtet, arbeitsbedingte Risiken (Krankheit, Unfälle) zu reduzieren und den Schutz der Gesundheit und der persönlichen Integrität ihrer Mitarbeitenden sicherzustellen. Zur Umsetzung ihrer Schutzpflichten können sich Unternehmen z.T. auf branchenweite oder betriebsübergreifende Modelle und Ansätze stützen (siehe detaillierte Übersicht in Anhang C-1.1). Dementsprechend verfügen Betriebe mit entsprechenden Gefährdungslagen meist über Konzepte zur Prävention von Berufskrankheiten und Berufsunfällen (z.B. über die Ernennung von Sicherheitsbeauftragten oder Kontaktpersonen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz). Hingegen bestehen keine gesetzlichen Regelungen, welche ein Unternehmen verpflichten, Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (im Gegensatz zum gesetzlich vorgesehenen Gesundheitsschutz) umzusetzen.³ Das Bewusstsein für Sinn und Zweck betrieblicher Gesundheitsförderung nimmt erst seit neuerer Zeit zu, wie auch die Existenz weiterer Zertifizierungen in diesem Bereich zeigt. Ein Überblick über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu themenverwandten Zertifizierungs- und Managementsystemen findet sich im Anhang C-1.2.

Welche Rolle spielen die rechtlichen Grundlagen im Kontext des Betrieblichen Gesundheitsmanagements? Wie ist betriebliche Gesundheitsförderung von BGM zu unterscheiden? Gesundheitsförderung Schweiz stützt sich auf eine Definition von BGM, bei der die gesetzlichen Vorgaben zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz integraler Bestandteil von BGM sind (siehe **Abbildung 2**). Während Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz auf die Vermeidung und Reduktion von Risiken fokussieren, zielt Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) darauf, auf individueller und struktureller Ebene Mass-

³ In Arbeitgeberkreisen wird BGM mitunter auch als «Unternehmens- bzw. Personalstrategie» eingeordnet (vgl. z.B. Zellweger 2011). In diesem Zusammenhang ist auch von «freiwilligem BGM» die Rede.

nahmen umzusetzen, um Ressourcen zu stärken und Belastungen zu reduzieren. Die dritte Komponente des BGM ist ein Abwesenheits- und Case Management, welches den Umgang mit Absenzen regelt und die Reintegration fördert. BGM ist als Integration dieser drei Komponenten in die Führungs-, Administrations- und Organisationsprozesse (Rahmen der Abbildung) zu verstehen. Dabei liegt BGM ein Entwicklungs- und Qualitätsansatz zugrunde, der auf der (regelmässigen) systematischen Überprüfung der Aktivitäten beruht.

Abbildung 2: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz als Komponenten des BGM



Quelle: GFCH (2018c), in Anlehnung an Ulich & Wülser (2004)

Wie eingangs erwähnt, zeichnet das Label Friendly Work Space Unternehmen aus, die über ein systematisches BGM verfügen. Inwiefern die Bestimmungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz eingehalten werden, wird im Rahmen der Label-Assessments (mehr dazu in Kapitel 3.4) jedoch nicht überprüft, da hierfür die Arbeitsinspektorate zuständig sind.⁴ Das Angebot des Labels Friendly Work Space soll entsprechend den Fokus auf die freiwilligen Aspekte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und auf die psychische Gesundheit legen, da Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bereits stark durch andere Akteure (SUVA, EKAS) bearbeitet werden (Balthasar & Studer, 2018, S. 57).

3.1.2 BGM in der Schweiz

Mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space verfolgt GFCH unter anderem das Ziel, Betriebe in der Schweiz für das Thema bzw. die Bedeutung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement zu sensibilisieren (siehe Kapitel 3.2.2). 2016 wurden erstmals repräsentative Zahlen zum Umsetzungsgrad von BGM in Schweizer Betrieben mit über 100 Mitarbeitenden erhoben («BGM-Monitoring» von Füllmann et al., 2017). Gemäss BGM-Monitoring setzen insgesamt 23 Prozent der Schweizer Betriebe BGM vollumfänglich, weitere 48 Prozent mehrheitlich und 29 Prozent ansatzweise oder gar nicht um. Aus dem BGM-Monitoring geht weiter hervor, dass BGM in Grossbetrieben und in der Deutschschweiz stärker umgesetzt wird als in kleineren Unternehmen sowie in der französisch- und italienischsprachigen Schweiz (siehe Kapitel 7 und 8). Die wichtigsten Voraussetzungen für einen hohen BGM-Umsetzungsstand sind Fachwissen oder fachliche Unterstützung zur Umsetzung von Mass-

⁴ Mit der Unterzeichnung des Label-Reglements – dies ist eine Voraussetzung für die Anmeldung zum Assessment – bestätigen die Betriebe, dass die gesetzlichen Bestimmungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz eingehalten werden (vgl. GFCH, 2017d, Abschnitt 7). Auch in der Wegleitung zu den BGM-Kriterien wird darauf aufmerksam gemacht, dass die gesetzlichen Bestimmungen «unabhängig von den BGM-Kriterien betrachtet und implementiert werden» müssen (GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien 2017a, S. 6).

nahmen, eine Anbindung des Themas an die Unternehmensstrategie, die Unterstützung seitens der Geschäftsleitung sowie finanzielle und personelle Ressourcen (Füllemann et al., 2017).

Eine gute Voraussetzung für BGM im Sinne der vorhandenen Sensibilisierung und eines angenommenen Nutzens ist gemäss den befragten Label-Assessor/innen insgesamt nur bei knapp 60 Prozent der Unternehmen und 50 Prozent der Geschäftsleitungen auf dem Arbeitsplatz Schweiz gegeben (siehe Anhang C-1.3). Bei Grossbetrieben und in der Deutschschweiz ist der Anteil dabei etwas höher als bei KMU und in der lateinischen Schweiz.

3.1.3 Einbettung in die Strategie von GFCH und die Angebote im Interventionsbereich BGM

Gesundheitsförderung Schweiz ist eine von den Kantonen und den Versicherern getragene Stiftung, die mit gesetzlichem Auftrag Massnahmen zur Förderung der Gesundheit und der Verhütung von Krankheiten initiiert, koordiniert und evaluiert. Finanziert werden die Stiftungsaktivitäten von der Allgemeinbevölkerung im Rahmen der obligatorischen Krankenversicherung (monatlicher Beitrag von 40 Rappen pro KVG-versicherte Person). Das langfristige Stiftungsziel ist es, die Gesundheit der Schweizer Bevölkerung zu verbessern.

In der Strategie 2007–2018 waren die Stiftungstätigkeiten von GFCH auf drei übergeordnete Programmbereiche konzentriert (GFCH, 2006): (1) Gesundheitsförderung und Prävention, (2) Gesundes Körpergewicht, (3) Psychische Gesundheit und Stress. Das Label Friendly Work Space bildete im Zeitraum 2007 bis 2016 – zusammen mit anderen Angeboten im Bereich BGM – den Umsetzungsschwerpunkt im Bereich Psychische Gesundheit und Stress, welcher auf die Zielgruppe der Erwerbsbevölkerung im Setting Betrieb fokussiert war. Übergeordnetes Ziel des Schwerpunktbereichs war es, Stress als Risikofaktor für Gesundheit auf individueller und organisatorischer Ebene zu reduzieren.

Mit der neuen Strategie 2019–2024 (GFCH, 2018b) wird dem Thema Psychische Gesundheit auch ausserhalb des Settings Arbeitswelt Rechnung getragen⁵; BGM wird neu als eigenständiger Interventionsbereich definiert (siehe **Abbildung 3**).

Abbildung 3: Strategische Ziele von Gesundheitsförderung Schweiz, 2019–2024

		INTERVENTIONSBEREICHE		
		KANTONALE AKTIONSPROGRAMME (KAP)	BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)	PRÄVENTION IN DER GESUNDHEITSVERSORGUNG (PGV)
GESETZLICHER AUFTRAG	INITIIEREN	Z1: Die Kantone engagieren sich wirksam für die psychische Gesundheit sowie für eine ausgewogene Ernährung und genügend Bewegung bei Kindern, Jugendlichen und älteren Menschen.	Z2: Die Arbeitgeber engagieren sich wirksam für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden sowie für ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement.	Z3: Das Potenzial der Prävention in der Gesundheitsversorgung zur Bekämpfung von NCDs, psychischen Erkrankungen und Sucht ist aufgezeigt und die Verbreitung von wirksamen Projekten durch die Akteure der Gesundheitsversorgung ist vorbereitet.
	KOORDINIEREN	Z4: Die ausgewählten Kampagnen zur Stärkung der psychischen Gesundheit sind weiterentwickelt und untereinander koordiniert.		
		Z5: Die Akteure von Gesundheitsförderung und Prävention sind untereinander vernetzt, lernen voneinander und arbeiten effektiv und effizient zusammen.		
EVALUIEREN	Z6: Die Wirksamkeit der Massnahmen von Gesundheitsförderung Schweiz ist überprüft und gegenüber Politik, Öffentlichkeit und Akteuren von Gesundheitsförderung und Prävention aufgezeigt.			

Quelle: GFCH (2018b, S. 13)

⁵ Der Fokus auf die Zielgruppe Erwerbsbevölkerung war im Rahmen der Strategie-Evaluation kritisch beurteilt worden, vgl. Balthasar & Studer (2018, S. 10).

Wie eingangs erwähnt, handelt es sich beim Angebot des Labels Friendly Work Space um ein Schlüsselangebot innerhalb des Interventionsbereichs BGM. Davon abzugrenzen sind weitere BGM-Instrumente, Dienstleistungen und Projekte von GFCH, die teilweise sprachlich an die Marke Friendly Work Space angebunden sind (z.B. FWS Job-Stress-Analysis, FWS Academy, FWS Apprentice), teilweise unter eigenen Markennamen geführt werden (z.B. KMU-Vital, Schule handelt, VitaLab, siehe Anhang C-1.5). Zur Umsetzung sämtlicher Projekte und Angebote im Bereich BGM gehören auch Aktivitäten zur Sensibilisierung, Verbreitung und Vermarktung dieser Produkte, die Koordination mit relevanten Akteuren und zur Wirkungsüberprüfung (Querschnittsbereiche «Koordinieren» und «Evaluieren» in obiger Abbildung 3). So hat GFCH in den Jahren seit der Lancierung des Labels Friendly Work Space mit der Ausbildung von Assessor/innen, dem Aufbau eines Netzwerks an akkreditierten BGM-Berater/innen, der Zusammenarbeit mit Hochschulen sowie mit Kursen und Schulungen im Bereich BGM diverse Aktivitäten durchgeführt, um in der Schweiz den Boden zu bereiten nicht nur für die Verbreitung des Labels, sondern für das Thema BGM generell. Diese Aktivitäten sind – zusätzlich zu allgemeinen Trends, die für BGM relevant sind (z.B. stärkeres Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung) – wesentliche Kontextfaktoren für die Wirkungsweise des Angebots des Labels Friendly Work Space, bilden jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Evaluation.

Was die strategische Ausrichtung und die Zielsetzungen im Bereich BGM betrifft, wurden mit Blick auf die neue Strategie ab 2017 ebenfalls Anpassungen vorgenommen. Mit dem Strategiemodus «Verbreitung» wurde der Fokus zuvor auf die Bekanntmachung und Verbreitung des Labels Friendly Work Space im engeren Sinne gelegt. Aktuell setzt GFCH vor allem auf die Sensibilisierung von Betrieben und die Verbreitung von BGM-Instrumenten (Strategiemodus «Sensibilisierung»). Nicht jeder Betrieb könne ein Label-Betrieb werden, schreibt GFCH zu den Entwicklungsschwerpunkten für 2017–2021 (Mattig & Rippstein, 2017). Von den Label-Betrieben erhofft sich Gesundheitsförderung Schweiz eine gewisse Signalwirkung, da diese als «Vorbildbetriebe» einen «Einfluss auf die übrigen Betriebe in der Schweiz haben und so BGM in der Schweiz zum Durchbruch verhelfen können» (Mattig & Rippstein, 2017). Das Angebot des Labels Friendly Work Space, aber auch weitere BGM-Instrumente sollen dazu beitragen, Betriebe für den Nutzen von BGM zu sensibilisieren und eine breitere Umsetzung von BGM generell zu erreichen. In Ergänzung zum Angebot des Labels Friendly Work Space setzt GFCH künftig vermehrt auf die Entwicklung und Bereitstellung von BGM-Instrumenten, welche die Bedürfnisse verschiedener Unternehmenstypen bzw. -größen abdecken (Mattig & Rippstein, 2017).

Auch hinsichtlich des Beratungsangebots von Gesundheitsförderung Schweiz kam es zu einem Strategiewechsel. Seit 2018 erfolgen Beratungen im Zusammenhang mit der Verbreitung und Anwendung der BGM-Instrumente sowie Beratungsdienstleistungen zur Umsetzung von BGM in den Betrieben nur noch durch externe Berater/innen. Zu dieser strategischen Ausrichtung gehört, dass GFCH neu stärker auf Multiplikatoren (z.B. BGM-Berater/innen, Vertreter/innen von Krankenversicherungen, Branchenverbände etc.) setzt, um die Verbreitung von BGM und der dazugehörigen Angebote, Instrumente und Dienstleistungen zu fördern.

3.2 Konzept

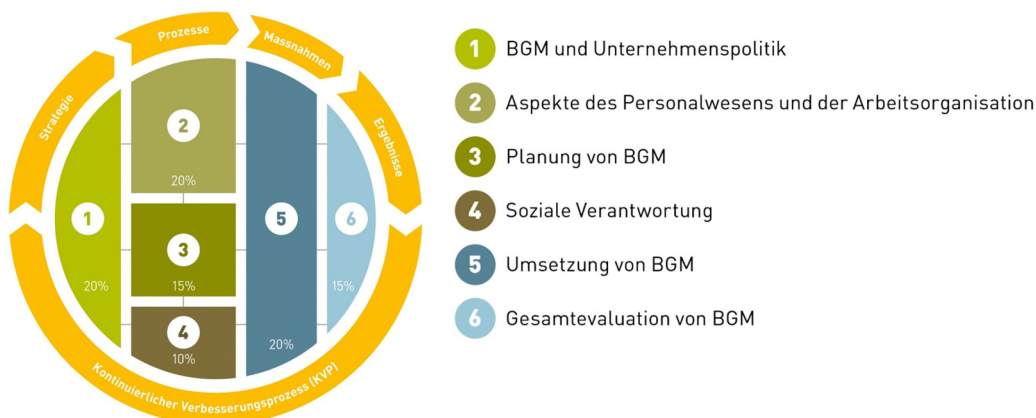
Mit dem Label Friendly Work Space und den zugrunde liegenden Qualitätskriterien wurde ein spezifischer BGM-Standard für die Schweiz geschaffen. In den folgenden Abschnitten wird zunächst skizziert, welche Vorstellungen mit der Entwicklung des Labels verbunden waren und welche Grundlagen dabei herangezogen wurden (Kapitel 3.2.1). Anhand des von GFCH verwendeten Wirkungsmodells werden danach die Wirkannahmen und Zielsetzungen des Label-Angebots dargestellt (Kapitel 3.2.2).

3.2.1 Entwicklung und Konzeption des Labels Friendly Work Space

Die Entwicklung des Labels und der zugrundeliegenden BGM-Kriterien begann 2006 und erfolgte in engem Austausch zwischen GFCH, Partnern aus der Wirtschaft⁶ und dem Institut für Arbeitsmedizin (IfA) sowie dem Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob). Der Input dazu kam seitens einiger grösserer Schweizer Unternehmen, welche eine neutrale Trägerschaft suchten, um einheitliche Qualitätskriterien für BGM zu erarbeiten. Dies vor dem Hintergrund, dass sich Betriebe angesichts der Freiwilligkeit von BGM nicht an den Vorgaben der Behörden orientieren können, jedoch aufgrund steigender Kosten durch beispielsweise Absenzen und Fluktuationen Handlungsbedarf sehen und aktiv werden wollen. Mit den Qualitätskriterien sollten die in vielen Betrieben bereits vorhandenen BGM-Aktivitäten sichtbar gemacht und nach gemeinsamen Standards bewertet werden. Unternehmen mit wenig Erfahrung im Bereich BGM sollten mit diesen Grundlagen dabei unterstützt werden, BGM zu verankern, voranzutreiben und kontinuierlich zu verbessern.

Die Erarbeitung der schweizerischen BGM-Kriterien erfolgte in enger Anlehnung an die Qualitätskriterien des European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP 1999). Zu den sechs BGM-Kriterien, die auf den Schweizer Kontext adaptiert wurden (vgl. **Abbildung 4**), gehören insgesamt 25 Unterkriterien (siehe Anhang C-1.4). Auf Ebene der Qualitätsentwicklung/-sicherung orientieren sich die Schweizer BGM-Kriterien am Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM).

Abbildung 4: Die sechs BGM-Kriterien



Anmerkung: Die Prozentangaben bei den 6 Themenfeldern zeigen, wie die einzelnen BGM-Kriterien bei der Gesamtbewertung gewichtet werden. Quelle: GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien (2017a)

Die Qualitätskriterien nach Friendly Work Space lassen sich daher gut in gängige Qualitätsmanagementsysteme einfügen.⁷ Nebst der Anknüpfung an bestehende Standards und Systematiken verfolgte GFCH bei der Entwicklung auch das Ziel, eine praxisorientierte Wegleitung zu verfassen, um die Einführung von BGM in Unternehmen unterschiedlicher Grössen zu erleichtern, sowie auf der Basis der sechs Kriterien und 25 Unterkriterien eine Bewertungsmatrix zu schaffen, die von den Betrieben auch für die Selbstbewertung eingesetzt werden kann.

Die Ursprungsidee des Angebots des Labels Friendly Work Space war, wie die bisherigen Ausführungen zeigen, mit der Erarbeitung der Qualitätskriterien einen für alle Betriebe in der Schweiz zugänglichen und frei verfügbaren BGM-Standard zu schaffen. Daneben stand bereits früh die Idee im Raum, diejenigen Betriebe, welche diese Standards erfüllen, mit einem Label auszuzeichnen.

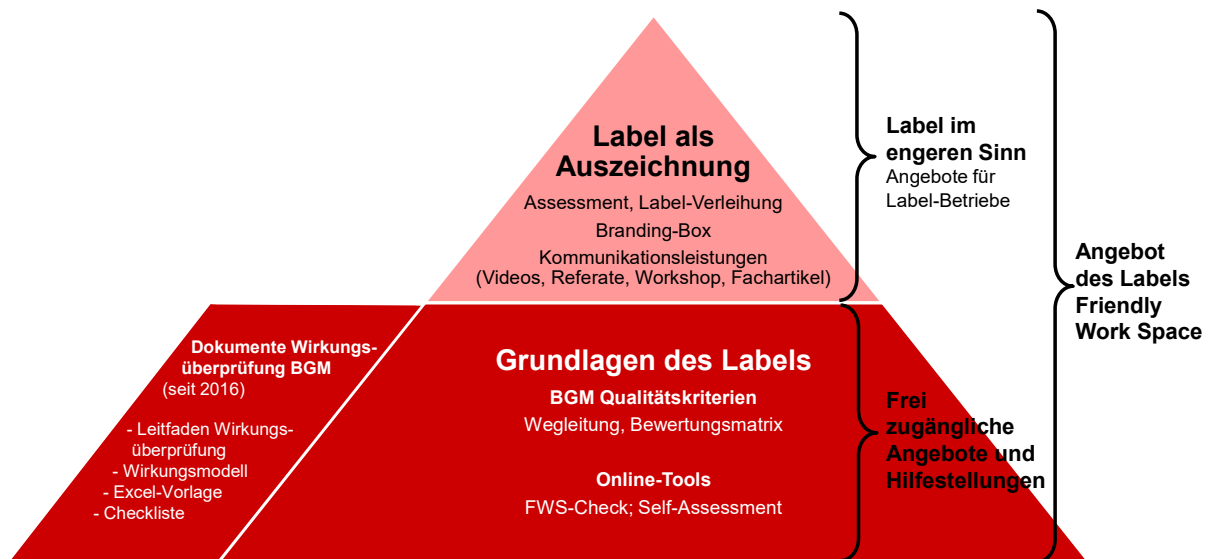
⁶ Der Wirtschaftsbeirat spielt – mittlerweile in leicht anderer Zusammensetzung – für das Label weiterhin eine wichtige Rolle. An der Entwicklung beteiligt waren ABB Schweiz, Alstom Schweiz, Migros-Genossenschafts-Bund Zürich, SBB, Post, SUVA, SWICA sowie der Schweizerische Versicherungsverband SVV.

⁷ Nebst EFQM auch ISO 9001, vgl. Grutsch & Bürki (2015) sowie GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien (2017a).

Zum Label im engeren Sinne gehören das Assessment von Betrieben durch externe Assessor/innen sowie (bei erfolgreichem Assessment) die Nutzung des Labels als Auszeichnung bzw. geschützte Marke. Die Positionierung eines Unternehmens als «Friendly Work Space-Betrieb» und damit als ein Betrieb mit vorbildlichem BGM ist den zertifizierten Unternehmen vorbehalten.

Für die vorliegende Evaluation ist zentral, dass sich je nach Ebene des Angebots des Labels Friendly Work Space der Kreis der Nutzenden stark unterscheidet. Da im Rahmen der Evaluation sowohl die Wirkung der frei zugänglichen Qualitätskriterien (und damit verbundener Dienstleistungen und Hilfestellungen) als auch die Wirkung des Labels im engeren Sinne (inkl. Anmeldung, Assessment-Prozesse, Verwendung der Marke in der Öffentlichkeit etc.) untersucht werden sollen, werden diese Ebenen sprachlich unterschieden (siehe **Abbildung 5**).

Abbildung 5: Ebenen des Angebots des Labels Friendly Work Space



Quelle: Darstellung BASS

Die Qualitätskriterien (auch «BGM-Kriterien», mit der Wegleitung und der Bewertungsmatrix) bilden zusammen mit den dazugehörigen Online-Tools (FWS-Check, Self-Assessment) die Grundlagen des Labels. Zum Label im engeren Sinne zählen darüber hinaus alle Prozesse, Instrumente und Dienstleistungen, welche sich auf die Auszeichnung von Betrieben mit vorbildlichem BGM beziehen. Beides zusammen bildet das Angebot des Labels Friendly Work Space. Im Zuge der Weiterentwicklung des Labels hinzugekommen sind die neuen Dokumente zur Wirkungsüberprüfung BGM, welche analog den Grundlagen des Labels ebenfalls frei zugänglich sind (Informationen dazu im Anhang C-1.5).

Während die Grundzüge des Labels Friendly Work Space (Qualitätskriterien, Label-Vergabe mit Assessment-Prozess) seit der Lancierung 2009 unverändert geblieben sind, sind die Zielsetzungen stetig angepasst und die Umsetzungsprozesse und Dienstleistungen weiterentwickelt worden. Anpassungen sind sowohl hinsichtlich der strategischen Ausrichtung (siehe Kapitel 3.1) als auch beim Angebot selbst vorgenommen worden. Auf die primär im Zeitraum 2014–2016 umgesetzten Neuerungen wird im Kapitel 3.4 näher eingegangen.

3.2.2 Ziele, Zielgruppen und Wirkannahmen

Ein verschriftlichtes Gesamtkonzept zum Angebot des Labels Friendly Work Space, welches die Ziele und Zielgruppen, den Interventionsplan, die Wirkannahmen und die Akteure umfassend abbildet, gibt es nicht. Angesichts des «gewachsenen Konzepts» des Label-Angebots sind in den entsprechenden Dokumenten und Unterlagen teils unterschiedliche Zieldefinitionen vorhanden. Im Grundsatz sind den Aktivitäten von GFCH im Bereich BGM die in **Abbildung 6** gezeigten Wirkannahmen zugrunde gelegt.

In Einklang mit dem sogenannten «Ergebnismodell», das GFCH für die Darstellung der Wirkungslogik von Programmen zur Gesundheitsförderung und Prävention verwendet,⁸ wird aus der Abbildung ersichtlich, dass das langfristige (strategische) Ziel, die psychische Gesundheit der Erwerbsbevölkerung zu verbessern, nicht direkt, sondern über Zwischenstufen erreicht wird. Durch Sensibilisierung, Wissensaufbau und die Anwendung der bereitgestellten BGM-Angebote sollen (mittelfristig) die Umsetzung von BGM und die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in den Betrieben erfolgen. Langfristig werden durch diese Massnahmen positive Auswirkungen auf die psychische Gesundheit der Erwerbsbevölkerung erwartet.

Abbildung 6: Wirkungskette BGM



Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz, Geschäftsbericht 2016

Abbildung 7 zeigt das Ergebnismodell von GFCH zum Angebot des Labels Friendly Work Space. Dargestellt sind die Zusammenhänge zwischen den Massnahmen von Gesundheitsförderung Schweiz, den anvisierten Wirkungen dieser Massnahmen bei Arbeitgebenden und in Betrieben und dem Beitrag zur psychischen Gesundheit der Schweizer Arbeitnehmenden.

Zu den Massnahmen von GFCH gehören nebst der Entwicklung des Label-Angebots und dazugehöriger BGM-Instrumente auch Schulungen sowie Kommunikations- und Vernetzungsaktivitäten zur Verbreitung des systematischen BGM im Sinne der BGM-Qualitätskriterien, welche das Kernstück des Labels Friendly Work Space bilden (erste Spalte, grüne Felder).

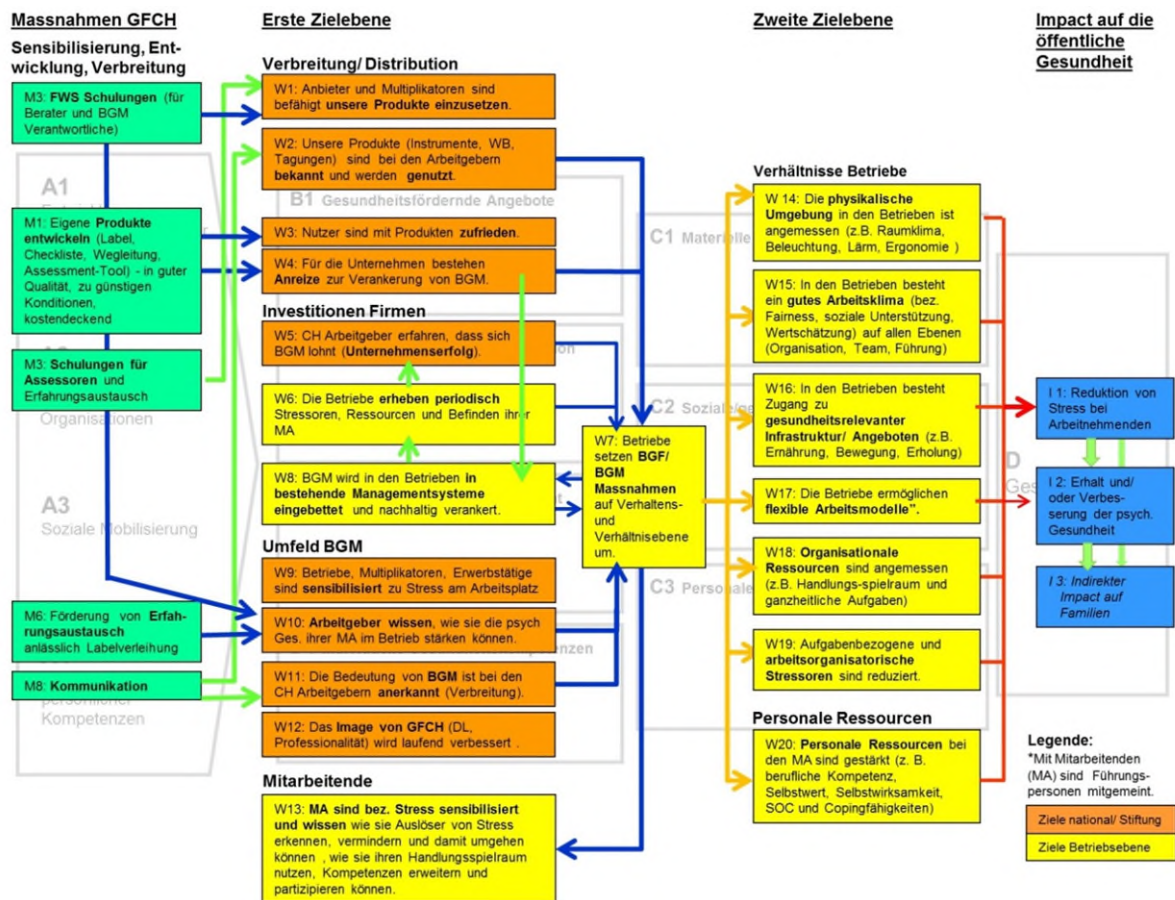
Auf der ersten Zielebene werden die unmittelbaren Ergebnisse der Massnahmen von GFCH angeführt. Diese Massnahmen betreffen einerseits die Ziele der Stiftung auf nationaler Ebene, wobei auf Arbeitgeber und Multiplikatoren im Allgemeinen fokussiert wird (orange Felder). Die gelben Felder beziehen sich auf die Aktivitäten einzelner Betriebe sowie die individuellen Mitarbeitenden. Diese sind teilweise der ersten Zielebene zugeordnet, weil es sich um Faktoren handelt, welche die Aktivitäten und Wirkungen auf der nachfolgenden Ebene (Verhältnisse Betriebe) potenziell positiv beeinflussen. So bildet z.B. die regelmässige Erhebung von Stressoren, Ressourcen und Befinden der Mitarbeitenden (W6) die Grundlage dafür, gezielte BGM-Massnahmen umzusetzen und Rahmenbedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten (W14–19). Mit der visuellen Hervorhebung von W7 zwischen den Zielebenen wird betont, dass Wirkungen des BGM Massnahmen im Zusammenspiel von Verhältnisprävention und Verhaltensprävention erfordern.

Auf der zweiten Zielebene werden Ziele für die Umsetzung von BGM in den Betrieben festgehalten. Die Impact-Ebene schliesslich beschreibt die langfristigen Wirkungen auf die öffentliche Gesundheit, wobei auch angenommen wird, dass Familienmitglieder von Arbeitnehmenden als indirekte Zielgruppe

⁸ Das Ergebnismodell sowie weitere Unterlagen und Materialien sind auf der von GFCH betriebenen Plattform [quint-essenz.ch](https://www.quint-essenz.ch) zusammengestellt. <https://www.quint-essenz.ch/de/tools/1011> (Stand Oktober 2018).

davon profitieren (I3), wenn der arbeitsbedingte Stress reduziert und Verbesserungen bei der psychischen Gesundheit von Erwerbstätigen erreicht werden.

Abbildung 7: Ergebnismodell BGM Public Health zum Angebot des Labels Friendly Work Space



Anmerkungen: M = Massnahmen, W = Wirkungen I = Impact
 Quelle: Grobkonzept Evaluation Angebot des Labels Friendly Work Space (unveröffentlicht), GFCH (2018a)

Zielgruppen

Basierend auf dem Ergebnismodell können drei Zielgruppen unterschieden werden:

- Betriebe** (Arbeitgeber, Unternehmen) sind einerseits die primäre Zielgruppe der Massnahmen von GFCH zum Angebot des Labels Friendly Work Space. Andererseits sind es die Betriebe selbst, welche mit der (systematischen) Umsetzung von BGM zur anvisierten langfristigen Wirkung auf die öffentliche Gesundheit beitragen. Im Ergebnismodell wird die Zielgruppe der Betriebe nicht weiter differenziert. In den «Frequently Asked Questions» zum Label Friendly Work Space schreibt GFCH (2017c), dass das Label grundsätzlich sowohl für KMU als auch für Grossbetriebe geeignet ist, Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitenden jedoch einen Grenzfall darstellen, da das Anstreben des Labels zur «übertriebenen Formalisierung von Prozessen, welche im Alltag stark personenabhängig gelebt werden», führen könnte.
- Multiplikator/innen und Berater/innen** (d.h. Versicherungen, Branchenverbände, Unternehmensnetzwerke, BGM-Berater/innen etc.) werden im Modell primär als Nutzer/innen der Produkte angesprochen. Mit der neuen strategischen Ausrichtung des Bereichs BGM (vgl. Abschnitt 3.1.2) wurde die Rolle der Multiplikatoren bezüglich Sensibilisierung der Betriebe und Verbreitung der Angebote des Labels Friendly Work Space gestärkt (siehe FWS Schulungen für Berater/innen und BGM-Verantwortliche, M3 oben).

3 Beschreibung des Angebots des Labels Friendly Work Space

- c. **Mitarbeitende** sind die indirekte Zielgruppe des Angebots des Labels Friendly Work Space, d.h. die Massnahmen von Gesundheitsförderung Schweiz richten sich nur in einem Punkt direkt an die Erwerbsbevölkerung (Sensibilisierung zu Stress am Arbeitsplatz, W9). Alle weiteren Wirkungsziele werden durch Aktivitäten auf Betriebsebene erreicht.

Wirkungsziele

Im Fokus der vorliegenden Evaluation stehen die auf nationaler Ebene anzusetzenden Stiftungsziele von GFCH (orange Felder in Abbildung 7) zum Angebot des Labels Friendly Work Space. In den Grundlagen zum Evaluationsmandat GFCH (2018a) werden diese Zielsetzungen der ersten Zielebene zusammengefasst und in zweierlei Hinsicht präzisiert (siehe **Tabelle 4**): erstens mit der Formulierung spezifischer Wirkungsziele für das Label Friendly Work Space im engeren Sinne (Z3), zweitens wird in der Formulierung auch der Ablauf der Programmintervention deutlich (Sensibilisierung Z1 → Implementierung Z2 → Auszeichnung Z3 → kontinuierliche Weiterentwicklung Z4. Die formulierten Wirkungsziele verdeutlichen ausserdem, dass Betriebe als primäre Zielgruppe für die Erreichung der Stiftungsziele zum Angebot des Labels Friendly Work Space erachtet werden.

Tabelle 4: Wirkungsziele von GFCH zum Angebot des Labels Friendly Work Space

Ziel des Angebots des Labels Friendly Work Space ist es, einen Beitrag zur Erhaltung und Verbesserung der psychischen Gesundheit von Arbeitnehmenden in der Schweiz zu leisten, indem es:	
Z1	Betriebe für das Thema BGM sensibilisiert
Z2	Betriebe dabei unterstützt, ein systematisches BGM aufzubauen und die Arbeitsbedingungen in Betrieben gesundheitsförderlich zu gestalten (z.B. mit den Qualitätskriterien und der Bewertungsmatrix des Labels sowie weiteren Hilfsmitteln)
Z3	Betriebe, welche bereits über ein systematisches BGM verfügen, für ihr Engagement auszeichnet und ihnen so einen Mehrwert generiert (z.B. positives Image nach innen und aussen, Sensibilisierung für Gesundheit, Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung neuer Arbeitnehmender, Nachhaltigkeit von BGM, Beitrag zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs, z.B. durch Senkung Fluktuation etc.).
Z4	Betriebe motiviert, die verschiedenen Aspekte des BGM laufend weiter zu überprüfen und zu optimieren (z.B. mit dem Re-Assessment)

Quelle: Grobkonzept Evaluation Angebot des Labels Friendly Work Space (unveröffentlicht), GFCH (2018a)

In der **Tabelle 5** werden die oben genannten Wirkungsziele mit den Stiftungszielen des Ergebnismodells zusammengeführt (vgl. Abbildung 7, orange Felder). Daraus ist ersichtlich, welche der Stiftungsziele im Fokus der vorliegenden Evaluation stehen.

Tabelle 5: Wirkungsziele und Stiftungsziele des Ergebnismodells (Fokus der Evaluation)

Nr.	Wirkungsziele	Nr.	Stiftungsziele
Z1	Sensibilisierung von Betrieben für das Thema BGM	W9	Betriebe, Multiplikatoren und Erwerbstätige sind sensibilisiert zu Stress am Arbeitsplatz.
		W11	Die Bedeutung von BGM ist bei den Schweizer Arbeitgebern anerkannt.
Z2	Unterstützen im Aufbau eines systematischen BGM	W1	Anbieter und Multiplikatoren sind befähigt, unsere Produkte einzusetzen.
		W2	GFCH-Produkte sind bei den Arbeitgebern bekannt und werden genutzt.
		W3	Nutzer sind mit Produkten zufrieden.
		W10	Arbeitgeber wissen, wie sie die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden stärken können.
Z3	Auszeichnen von Vorbildbetrieben; Mehrwert Label	W5	Arbeitgeber erfahren, dass sich BGM lohnt (Unternehmenserfolg).
Z4	Motivieren, BGM kontinuierlich zu verbessern	W4	Für die Unternehmen bestehen Anreize zur Verankerung von BGM.

Quelle: GFCH (2018a)

Indikatoren zur Wirkungsüberprüfung und Zielwerte

Die im Ergebnismodell dargestellten Ziele sind qualitativ formuliert und nur teilweise mit quantitativen Indikatoren bzw. Zielwerten hinterlegt, anhand derer die Zielerreichung überprüft werden soll. GFCH hat im internen Management Informationssystem (MIS) Sollwerte zur *Verbreitung* des Angebots des Labels im engeren Sinne definiert (primär: Anzahl neue und re-assessierte Label-Betriebe; Anzahl

Mitarbeitende in Label-Betrieben, siehe Anhang C-2.1). Zudem wurden Label-Betriebe seit Beginn des Angebots (und später auch Assessor/innen) zu ihrer *Zufriedenheit* mit verschiedenen Aspekten (z.B. Durchführung des Label-Prozesses, Nutzen und Wirkung des Labels) befragt. Diesen Fragen wurde eine 10-er Antwortskala zugrunde gelegt, wobei Beurteilungen zwischen 8 und 10 aus Sicht GFCH als zufriedenstellende bzw. gute Zielerreichung erachtet werden. Ebenfalls enthalten in den Zufriedenheitsbefragungen sind offene Fragen zur qualitativen Beurteilung der Zielerreichung (Anhang B-2.2).

Referenzrahmen für die Evaluation sind wie oben festgehalten die qualitativen Wirkungsziele Z1 bis Z4 und die damit verknüpften Wirkungsziele des Ergebnismodells. Diese wurden im Rahmen der detaillierten Evaluationsfragestellungen und Erhebungsinstrumente operationalisiert.

Wirkannahmen

Auf der Grundlage der bisherigen Ausführungen zu Konzept, Wirkungsketten und Zielsetzungen werden im Rahmen der Evaluation folgende drei Wirkungsebenen unterschieden: Erstens die Wirkung der frei zugänglichen Grundlagen des Labels auf Betriebe, die sich nicht auf den Label-Prozess einlassen. Zweitens die Wirkung des Labels im engeren Sinne auf Nicht-Label-Betriebe und drittens die Wirkung des Labels im engeren Sinne auf die Label-Betriebe selbst. **Tabelle 6** zeigt die wichtigsten erwarteten und erwünschten unmittelbaren und mittelfristigen Wirkungen dieser drei Kombinationen.

Tabelle 6: Wirkungsebenen des Angebots des Labels Friendly Work Space auf die Betriebe

Wirkungskombination	Ebene des Angebots	Zielgruppe	Wirkmechanismus	Unmittelbare Wirkung	Mittelfristige Wirkung
Wirkung der frei zugänglichen Grundlagen des Labels auf Nicht-Label-Betriebe	Grundlagen des Labels	Nicht-Label-Betriebe	Arbeitgeber kennen und nutzen die Qualitätskriterien (und die weiteren frei zugänglichen Arbeitsunterlagen des Angebots)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissenszuwachs bei Arbeitgebern ▪ Sensibilisierung von Arbeitgebern für das Thema psychische Gesundheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung und Systematisierung des BGM im eigenen Betrieb ▪ Verbesserung der gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen im Betrieb
Wirkung des Labels im engeren Sinne auf Nicht-Label-Betriebe	Label im engeren Sinne	Nicht-Label-Betriebe	Arbeitgeber erfahren, dass es das Label gibt und dass andere Betriebe dieses Thema als wichtig erachten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisierung von Arbeitgebern für die Bedeutung von BGM generell ▪ Zunahme des Interesses an BGM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zunahme der Bereitschaft zu BGM im eigenen Betrieb ▪ Arbeitgeber kennen und nutzen die Qualitätskriterien des Labels
Wirkung des Labels insgesamt (Grundlagen und Label im engeren Sinne) auf Label-Betriebe	Grundlagen des Labels Label im engeren Sinne	Label-Betriebe	Arbeitgeber engagieren sich bereits länger für BGM, durchlaufen den (Re)Assessment-Prozess und erhalten das Label (erneut)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung und Systematisierung des BGM im eigenen Betrieb ▪ Verbesserung der gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen im Betrieb ▪ Nachhaltige Verankerung des BGM im eigenen Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuierliche Verbesserung des eigenen BGM ▪ Regelmässige Überprüfung der Wirkungen des BGM ▪ Positives Image des Label-Betriebs gegen aussen als attraktiver Arbeitgeber ▪ Unternehmenserfolg aufgrund gesunder und zufriedener Mitarbeitender

Quelle: Darstellung BASS

Die Evaluation legt den Fokus auf die letztgenannte Ebene, d.h. auf mittel- und langfristige Wirkungen des Labels im engeren Sinne auf Betriebe, die den Label-Prozess durchlaufen. Damit wird der strategischen Ausrichtung der Aktivitäten von GFCH Rechnung getragen, die in den Jahren 2009 bis 2016 stark auf die Rekrutierung von Label-Betrieben zielte.

3.3 Bedingungen

Die Wirkung des Angebots des Labels Friendly Work Space ist u.a. abhängig von den verfügbaren finanziellen, personellen und anderen Ressourcen, die GFCH, aber auch die Betriebe selber in das Programm bzw. in BGM-Massnahmen investieren («Input», Kapitel 3.3.1)). Seitens der Betriebe (und sekundär auch der Arbeitnehmenden) prägen auch Aspekte wie Einstellungen, Wissen oder Kompe-

tenzen («Income», Kapitel 3.3.2) die Umsetzung und Zielerreichung. Ebenfalls eine Rolle spielt die Art und Weise, wie die Akteure zusammenarbeiten und organisiert sind («Struktur», Kapitel 3.3.3).

3.3.1 Input Gesundheitsförderung Schweiz

Der Input von Gesundheitsförderung Schweiz in das Angebot des Labels Friendly Work Space umfasst das Entwickeln und zur Verfügung stellen der Grundlagen des Labels (Qualitätskriterien inkl. Wegleitung, Bewertungsmatrix für Self-Assessment etc.); Massnahmen zur Verbreitung dieser Grundlagen, Instrumente und des Labels im engeren Sinne, inkl. Organisation der Assessment-Prozesse sowie Durchführung von Schulungen von Assessor/innen und BGM-Verantwortlichen; Massnahmen zur Sensibilisierung von Betrieben und Erwerbstätigen; die Förderung von Austausch und Vernetzung unter beteiligten Akteuren sowie Wirkungsmanagement und Evaluation.

Eine quantitative Einschätzung zur Bedeutung des Labels Friendly Work Space innerhalb des Interventionsbereichs BGM (zuvor Bestandteil des Schwerpunktbereichs Psychische Gesundheit und Stress) mit durchschnittlichen Ausgaben von jährlich 3 Mio. CHF im Zeitraum 2007–2016⁹) kann nicht vorgenommen werden, da Angaben zu den eingesetzten finanziellen und personellen Ressourcen nicht für alle Umsetzungsaktivitäten vorliegen. In einer im Rahmen der Evaluation zur Verfügung gestellten internen Zusammenstellung werden für die Jahre 2015–2018 Ausgaben und Einnahmen für den Programmbetrieb (u.a. Server, Qualitätssicherung, Ausbildung der Assessor/innen, Assessmentverfahren und Lizenzen) ausgewiesen.¹⁰ In der Zusammenstellung nicht enthalten sind die von GFCH eingesetzten Ressourcen im Bereich Entwicklung und Support, Verbreitung, Marketing und Kommunikation des Angebots, Vernetzung sowie Evaluation. In diesen Querschnittbereichen werden die eingesetzten Mittel nicht differenziert nach Interventionsbereich bzw. einzelnen Angeboten erhoben.

3.3.2 Income und Input Betriebe

Zu den Voraussetzungen für Betriebe (als primäre Zielgruppe des Angebots des Labels Friendly Work Space) gehören insbesondere das vorhandene Wissen im Bereich BGM – beispielsweise Kenntnisse über dessen Nutzen und Wirkungen – sowie die verfügbaren zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen zur Umsetzung von BGM (ggf. mit externer fachlicher Unterstützung). Im Rahmen des BGM-Monitorings (Füllemann et al., 2017) wurden folgende Voraussetzungen für BGM erhoben:

- (1) Bewusstsein/Unterstützung seitens der Geschäftsleitung für das Thema BGM
- (2) Bereitschaft im Betrieb, offen über Arbeit und Gesundheit zu sprechen
- (3) Finanzielle und personelle Ressourcen
- (4) Fachwissen/fachliche Unterstützung zur Umsetzung von Massnahmen
- (5) Motivation des Personals, an Massnahmen teilzunehmen
- (6) Strategische Anbindung des Themas an HR-/Unternehmensstrategie.

Betriebe, die sich für das Label Friendly Work Space bewerben oder sich rezertifizieren lassen möchten, investieren zusätzliche finanzielle Ressourcen in den Assessment-Prozess. Gemäss dem zum Evaluationszeitpunkt vorliegenden Label-Reglement (GFCH, 2017d) kosten Erst-Assessments 14'500 CHF (KMU unter 250 Mitarbeitende) bzw. 17'000 CHF (Grossbetriebe); bei den alle 3 Jahre durchzuführenden Re-Assessments sind es 13'500 CHF unabhängig von der Betriebsgrösse. Zertifizierte

⁹ Vgl. Balthasar & Studer (2018, S. 7). Im Jahr 2018 wurden für Projekte und Angebote im Interventionsbereich BGM gemäss Geschäftsbericht von GFCH rund 3,9 Mio. CHF von insgesamt 24,2 Mio. CHF ausgegeben.

¹⁰ Durchschnittliche Ausgaben in diesem Zeitraum von rund 380'000 CHF, Einnahmen von rund 470'000 CHF (primär aus Assessment- und Lizenzgebühren). Das Ertrags-Plus von rund 90'000 CHF deckt einen Teil der Ausgaben für die Sensibilisierungsaktivitäten. Für den Betrieb des Angebots des Labels wird eine Vollzeitstelle (von insgesamt 48.7 Vollzeitstellen der Stiftung) eingesetzt.

Betriebe bezahlen ausserdem jährliche Lizenzkosten zur Nutzung des Labels, je nach Betriebsgrösse zwischen 1'000 CHF (KMU unter 250 Mitarbeitende) und 5'000 CHF (Unternehmen mit über 10'000 Mitarbeitenden). Bei Gruppenlösungen werden die Kosten in Abhängigkeit der Anzahl der übergeordnet assessierten Kriterien individuell vereinbart.

3.3.3 Struktur: Aufgabenteilung und Zusammenarbeit der Akteure

Die nachfolgende **Tabelle 7** zeigt die Verantwortungsbereiche der Akteure, die am Angebot des Labels Friendly Work Space beteiligt sind. Die Einheit BGM von GFCH pflegt eine enge Zusammenarbeit mit Partnern, sowohl bei der (Weiter-) Entwicklung der Grundlagen des Angebots des Labels Friendly Work Space als auch beim Label im engeren Sinne. Was die Service-, Beratungs- und Verbreitungsleistungen betrifft, fokussiert GFCH seit 2018 auf die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren sowie auf die Durchführung von Einstiegsworkshops und Beratung zur realistischen Projektplanung¹¹ sowie auf Kurse zu BGM (z.B. Friendly Work Space Academy). Für Betriebe, welche sich eine entsprechende Unterstützung wünschen, führt GFCH eine Datenbank mit unabhängigen Berater/innen. Wer in der Datenbank gelistet ist, erfüllt die von GFCH definierten Anforderungen, die im Sinne einer Qualitätssicherung regelmässig überprüft werden (Erstakkreditierung und danach kontinuierliche Teilnahme an GFCH-Schulungen sowie regelmässige Referenznachweise zu Beratungen).

Tabelle 7: Akteure des Angebots des Labels Friendly Work Space

Akteure	Rolle und Zuständigkeiten
Gesundheitsförderung Schweiz, Einheit BGM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angebote (Unterlagen, Instrumente, Hilfsmittel) zu BGM-Kriterien und Label Friendly Work Space entwickeln ▪ Organisation der (Re-)Assessment-Prozesse über externe Assessor/innen. Rekrutierung, Schulung und Weiterbildung von Assessor/innen ▪ Dienstleistungen in Bezug auf das Label ▪ Neutrale Vergabestelle des Labels Friendly Work Space
Wirtschaftsbeirat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partner bei der (Weiter-) Entwicklung des Angebots des Labels Friendly Work Space
Arbeitsgruppe BGM-Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partner bei der (Weiter-) Entwicklung der BGM-Qualitätskriterien
Assessor/innen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung der Umsetzung der BGM-Kriterien im Rahmen von Erst- oder Re-Assessments (Betriebe im Label-Prozess)
Akkreditierte BGM-Berater/innen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung von Betrieben im Aufbau und der Weiterentwicklung von BGM (freiwilliges Angebot, nicht Bestandteil des Label-Prozesses)
Rekurskommission	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unabhängige Stelle zur Bereinigung von Differenzen zwischen Betrieb und Assessor/in bei den Ergebnissen des Assessments

Quellen: GFCH (2017d), GFCH (2018a); Darstellung BASS

Als neutrale Vergabestelle des Labels Friendly Work Space ist es die Aufgabe von GFCH, interessierte Betriebe über das Angebot zu informieren, den Label-Prozess zu koordinieren, Assessor/innen zu schulen, die Assessment-Berichte zu validieren und das Label zu vergeben (Lizenzverträge, jährliche Veranstaltung Label-Verleihung). GFCH bietet Label-Betrieben ausserdem verschiedene Kommunikationsleistungen an.

3.4 Umsetzung

Die Aktivitäten zur Umsetzung des Angebots des Labels Friendly Work Space umfassen einerseits den Label-Prozess im engeren Sinne (Kapitel 3.4.1), andererseits die Unterlagen und Tools, die GFCH zu den BGM-Kriterien und zum Label erarbeitet hat (Kapitel 3.4.2). In beiden Bereichen wurden Anpassungen vorgenommen (Kapitel 3.4.3).

¹¹ Vgl. <http://gesundheitsfoerderung.ch> → Betriebliches Gesundheitsmanagement → Instrumente und Dienstleistungen → Label Friendly Work Space → Dienstleistungen (Stand Januar 2019).

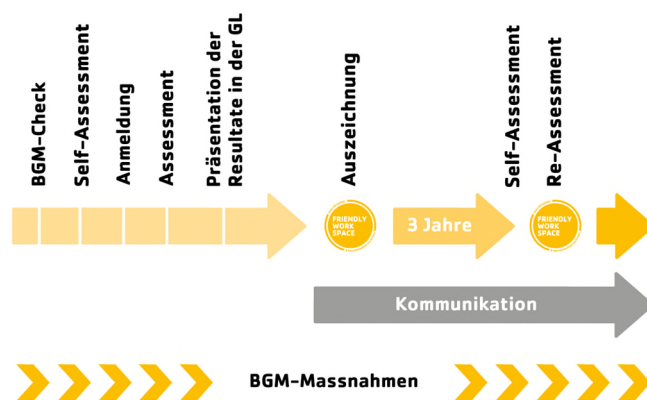
3.4.1 Der Label-Prozess

Der schematische Ablauf des Label-Prozesses ist in **Abbildung 8** dargestellt. Interessierte Betriebe nehmen zunächst eine Standortbestimmung vor. Hierzu stellt GFCH ein Online-Tool zur Verfügung, welches eine rasche Beurteilung des Umsetzungsstands entlang der sechs BGM-Kriterien bzw. 25 Unterkriterien ermöglicht (FWS-Check, vor 2017 auch BGM-Check genannt¹²). Der BGM-Umsetzungsstand wird mit der Bewertungssystematik der «Bewertungsmatrix» (GFCH, 2017b) erhoben, die auch im Assessment angewandt wird. Dabei wird der Umsetzungsstand aller 25 BGM-Unterkriterien nach einem 5-stufigen System bewertet. Die Anwendung des FWS-Checks ist optional, kann jedoch den Betrieben dazu dienen, Verbesserungspotenzial zu identifizieren, das Commitment der Geschäftsleitung abzuholen etc.

Die Ergebnisse des FWS-Checks können auf Wunsch des Betriebs in das «Self-Assessment» überführt werden. Diese ausführlichere Selbstbeurteilung ist obligatorischer Bestandteil des Label-Prozesses.¹³ Das Online-Tool basiert ebenfalls auf den 6 Kriterien bzw. 25 Unterkriterien und der fünfstufigen BGM-Bewertungsmatrix. Zusätzlich zum FWS-Check sind im Self-Assessment Vorlagen und Nachweise zum entsprechenden Kriterium zu hinterlegen. Die Ergebnisse des Self-Assessments zum Umsetzungsstand der 25 BGM-Kriterien dienen als Basis für das externe Assessment und müssen bei GFCH eingereicht werden.

Das externe Assessment wird vor Ort im Betrieb durch zwei Assessor/innen durchgeführt und dauert einen Tag. Der detaillierte Ergebnisbericht enthält eine Beurteilung des BGM-Umsetzungsstandes zu allen 25 Kriterien, eine Potenzialanalyse und den Gesamtscore.

Abbildung 8: Übersicht Label-Prozess Friendly Work Space



Quelle: GFCH (2018c).

Für eine Auszeichnung mit dem Label Friendly Work Space ist eine durchschnittliche Punktzahl (der Bewertung aller 25 Unterkriterien mit den Noten 1-5) von mindestens 3 notwendig. Betriebe mit einer Punktzahl zwischen 2.00 und 2.99 erhalten die Auszeichnung «Committed to Friendly Work Space». Unternehmen, welche die erforderliche Punktzahl nicht erreichen, haben die Möglichkeit, eine einmalige Wiederholung von Teilen des Assessments durchführen zu lassen. Das kostenpflichtige Teil-Assessment umfasst maximal 10 Subkriterien, erfolgt frühestens 6 Monate nach dem regulären Assessment und erfordert wiederum eine vorgängige Selbstbeurteilung (GFCH, 2017d).

¹² So etwa in Abbildung 8. Daneben gibt es auch noch den BGM-Check nach VitaLab, der für Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden empfohlen wird: <http://gesundheitsfoerderung.ch> → Betriebliches Gesundheitsmanagement → Instrumente und Dienstleistungen → FWS Check (Stand Oktober 2018).

¹³ Das kostenlose Tool steht nach Registrierung auch Betrieben zur Verfügung, die sich nicht für das Label bewerben.

Nach dem Assessment bietet GFCH eine Präsentation der Resultate des Ergebnisberichts im Führungsgremium an. In den Assessment-Kosten inbegriffen sind auch Kommunikationsleistungen zum Label (Workshop mit Tipps für die interne und externe Kommunikation, Vorlagen für Marketing, individuelle Unterstützung nach Bedarf, z.B. bei der Erarbeitung von Mitarbeitenden-Broschüren, Referaten etc.). Die Auszeichnung mit dem Label erfolgt mittels Lizenzvertrag; einmal jährlich (im Oktober) organisiert GFCH einen Anlass zur Label-Verleihung mit BGM-Impulsreferaten. Das Label Friendly Work Space ist drei Jahre gültig; für eine Verlängerung ist ein Re-Assessment erforderlich.

3.4.2 Unterlagen und Instrumente

Eine systematische Darstellung der Unterlagen und Instrumente des Angebots des Labels Friendly Work Space in Form einer Pyramide (mit a) den frei zugänglichen Grundlagen des Labels, b) den ebenfalls frei zugänglichen neueren Dokumenten zur Unterstützung von Betrieben bei der Wirkungsüberprüfung von BGM und c) den nur für Label-Betriebe zugänglichen Angebote an der Spitze der Pyramide) ist bereits in Kapitel 3.2.1 in Abbildung 5 zu finden (für eine detailliertere Beschreibung der Unterlagen und Instrumente siehe Anhang C-1.5). Eingebettet ist das Angebot des Labels Friendly Work Space in die Öffentlichkeits- und Medienarbeit von GFCH (z.B. die eigene Homepage www.friendlyworkspace.ch; Messe-Auftritte; YouTube-Videos und Testimonial- & Image- Kampagnen).

Vom Angebot des Labels Friendly Work Space abzugrenzen sind weitere BGM-Angebote von GFCH, die sprachlich an die Marke «Friendly Work Space» angebunden sind, jedoch nicht zum Label im eigentlichen Sinne gehören (Friendly Work Space Job-Stress-Analysis, Friendly Work Space Apprentice sowie Friendly Work Space Academy).

3.4.3 Weiterentwicklung des Angebots des Labels Friendly Work Space

GFCH versteht die laufende Anpassung und Optimierung ihrer Dienstleistungen und Instrumente als integralen Bestandteil der Stiftungsaktivität. In den Jahren 2014 bis 2016 wurden unter dem internen Kürzel «FWS New» vier Teilprojekte zur Weiterentwicklung des Angebots des Labels umgesetzt:

■ **Neue Themen:** Ergänzung der Wegleitung mit den Themen gesunde Führung, psychische Gesundheit und Generationenmanagement; Bewertungsmatrix mit klareren Abgrenzungen zu den gesetzlichen Vorgaben bzgl. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

■ **Fokussierte Re-Assessments und Gruppenlösungen:** Bei Re-Assessments wird der Aufwand reduziert, indem nicht alle 25 Kriterien, sondern lediglich 8 Kernkriterien vollumfänglich überprüft werden.¹⁴ Bei den übrigen Kriterien (17 sog. Wahlkriterien) haben Betriebe die Möglichkeit, nur noch die Veränderungen seit dem letzten Assessment zu erfassen. Bei jedem dritten Assessment werden sämtliche Kriterien geprüft. Zusätzlich wurden Gruppenlösungen für Firmengruppen eingeführt. GFCH bietet für Unternehmen mit mehreren Organisationseinheiten individuelle Lösungen für Art und Anzahl der Assessments an. Die entsprechenden Vorabklärungen sind kostenpflichtig (CHF 3'000); die Kosten für das Assessment werden je nach vereinbarter Gruppenlösung angepasst (GFCH, 2017d).

■ **Dokumente zur BGM-Wirkungsüberprüfung:** Auf Wunsch der Unternehmen nach mehr Unterstützung bei den BGM-Kriterien 5 und 6 (Umsetzung von BGM; Gesamtevaluation von BGM) hat GFCH gemeinsam mit Label-Betrieben den Leitfaden «BGM mit Wirkungsprüfungen voranbringen» entwickelt, welches die Zusammenhänge zwischen BGM und dem Unternehmenserfolg anhand eines BGM-Wirkungsmodells und Praxisbeispielen darlegt. Für die konkrete Anwendung steht ausserdem

¹⁴ Kriterien 1c (Managementbewertung), 3b (strategische und operative BGM-Ziele), 5a (Erhebung der IST-Situation), 5b (Interpretation der IST-Situation), 5c (Ziele und Zielgruppen für BGM-Massnahmen), 5d (Festlegung und Umsetzung Massnahmen), 6a (Evaluationskenngrössen zur Wirkung von BGM) und 6b (Vorgehen der Gesamtevaluation).

eine Excel-Vorlage zur Verfügung. Die Nutzung dieser Materialien steht allen Betrieben offen und ist nicht obligatorischer Bestandteil des Label-Prozesses.

■ **Kommunikation und Branding:** Angebot eines Kommunikationsworkshops für Label-Betriebe (als Unterstützung in der internen Kommunikation); Online-Zugang für Label-Betriebe zur «Branding Box», in der GFCH die (laufend ergänzten) Unterlagen zur internen und externen Kommunikation zur Verfügung stellt; Integration der Label-Informationen auf den Online-Jobplattformen jobs.ch und jobup.ch; Lancierung eines Benchmarks, der den Label-Betrieben ermöglicht, sich untereinander zu vergleichen (GFCH, 2017e). Schliesslich wurden 2016 und Ende 2018/Anfang 2019 Medienkampagnen durchgeführt, um das Label in der Erwerbsbevölkerung bekannt zu machen und für das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz zu sensibilisieren (womit Nachfragedruck von Seiten Arbeitnehmenden erzeugt werden soll) (GFCH, 2018d).

Teil B: Ergebnisse der Evaluation

Im vorliegenden Teil B werden die Evaluationsfragen zu den Programmelementen Output, Outcome und Impact beantwortet. Thematisch folgt der Aufbau dieser Programmlogik und beschreibt zunächst die Verbreitung und Nutzung des Angebots des Labels Friendly Work Space (Output I, Kapitel 4) und die Zufriedenheit mit der Ausgestaltung des Angebots (Output II, Kapitel 5). Anschliessend wird der Beitrag des Angebots des Labels zur Sensibilisierung im Bereich BGM (Outcome I, Kapitel 6), zum Aufbau und Umsetzung von BGM in Betrieben (Outcome II, Kapitel 9) diskutiert sowie Einschätzungen zu Nutzen und Wirkungen des Labels vorgenommen (Outcome III und Impact, Kapitel 10). Jeweils am Ende der Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse in einem Zwischenfazit zusammengefasst. In zwei Fokuskapiteln wird das Angebot des Labels Friendly Work Space im Kontext kleinerer und mittlerer Unternehmen (Kapitel 7) sowie sprachregionaler Besonderheiten der lateinischen Schweiz (Kapitel 8) besprochen. Informationen zu Datengrundlagen und Detailergebnissen finden sich im Anhang.

4 Verbreitung und Nutzung des Angebots

Im Folgenden wird behandelt, wie viele bzw. welche Art von Betrieben und welche weiteren Akteure das Angebot des Labels Friendly Work Space nutzen. Die entsprechenden Ergebnisse in Kapitel 4.1 basieren vorwiegend auf Analysen der verschiedenen Sekundärdatenbanken von GFCH (siehe Anhang B-2). Beweggründe für und gegen den Erwerb des Labels werden im Kapitel 4.2 dargestellt.

4.1 Verbreitung des Labels und der dazugehörigen Grundlagen

4.1.1 Verbreitung des Labels im engeren Sinne

Von 2009 bis Mitte August 2018 wurden insgesamt 99 erfolgreiche Label-Erst-(Teil)Assessments durchgeführt, die zu einer Label-Vergabe oder zur Auszeichnung «Committed to Friendly Work Space» geführt haben. Insgesamt 57 Betriebe haben schon ein zweites Assessment durchgeführt, 24 Betriebe bereits zwei Re-Assessments. In **Abbildung 9** ist additiv dargestellt, wie viele Betriebe pro Friendly Work Space-Jahr¹⁵ als Label-Betrieb akkreditiert waren.¹⁶ Von 2009 bis 2017 ist die Zahl der Label-Betriebe kontinuierlich von 12 auf 82 Betriebe gestiegen (d.h. im Durchschnitt kamen jährlich knapp 9 Betriebe dazu). Im Sommer 2018 (zum Zeitpunkt des Datenabzugs für die Evaluationsanalysen Mitte August 2018) lag der Stand bei insgesamt 85 Betrieben. Von diesen 85 Betrieben gehören 29 Betriebe einer Gruppenlösung an (Unternehmen mit mehreren Organisationseinheiten, siehe Kapitel 5.3, aktuell existieren 3 Gruppenlösungen). Zählt man die Betriebe einer Gruppe nur jeweils als ein Unternehmen, lag der Stand im Sommer 2018 bei 59 Label-Betrieben.

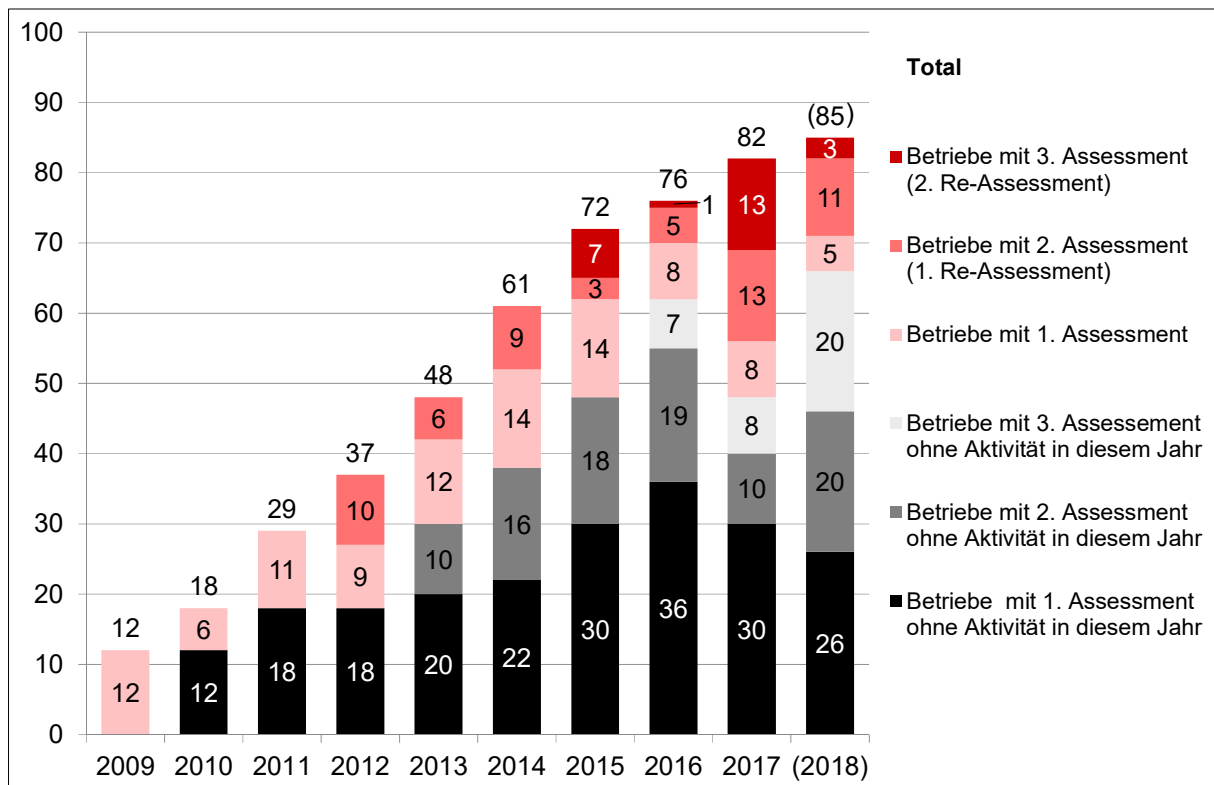
Von den 99 Betrieben, die seit 2009 mindestens ein Label-Assessment gemacht haben, haben über 90 Prozent (n=90) das Assessment auf Deutsch durchgeführt, knapp 10 Prozent auf Französisch oder Italienisch (Französisch n=8, Italienisch n=1). Im Evaluationszeitraum haben insgesamt zwei Betriebe zwar ein Label-Assessment durchgeführt, sich aber nie zertifizieren lassen. In einem Fall war dies auf «Nicht-Bestehen» zurückzuführen, beim anderen Fall handelt es sich um die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz selbst, welche sich das Label selber nicht verleihen darf, aber dennoch eine systematische Umsetzung ihres BGM als Vorbildbetrieb sicherstellen will. Insgesamt sechs Betriebe haben das erste Assessment nicht bestanden, dann aber ein späteres Teil-Assessment durchgeführt und dieses bestanden.

¹⁵ Die in den Sekundärdaten ausgewiesenen Zahlen orientieren sich nicht an Kalenderjahren, sondern beginnen mit der Label-Verleihung im Oktober (FWS-Jahr dauert von 1.10. bis 30.09.).

¹⁶ Die Datenanalyse ergab, dass Re-Assessments nicht immer nach 3 Jahren, sondern teilweise auch erst später erfolgten.

Im Evaluationszeitraum sind 14 Label-Betriebe nach einer gewissen Zeit aus dem Label ausgestiegen. Davon sind 10 Betriebe vor dem ersten Re-Assessment aus dem Label ausgestiegen, 3 Betriebe vor dem zweiten Re-Assessment und 1 Betrieb vor dem dritten Re-Assessment. Bei 9 der 14 Aussteigenden handelt es sich um KMUs, bei 5 um Grossbetriebe. 1 Betrieb stammt aus der Romandie.

Abbildung 9: Anzahl Label- und Re-Assessments pro FWS-Jahr von 2009 bis August 2018



Anmerkungen: Grundgesamtheit sind aktuelle Label-Betriebe, ehemalige Label-Betriebe sowie Committed to-Betriebe, nicht ausgewiesen sind Betriebe mit Anwärter-Status (n=4), da diese Betriebe beim Datenabzug das externe Assessment noch nicht abgeschlossen hatten. Bei Betrieben mit Teil-Assessments wurde das vorangehende Assessment ausgeschlossen. Das angegebene Jahr orientiert sich am FWS-Zyklus (01.10.20xx bis 30.09.20yy); für den FWS-Zyklus 2018 sind nur Assessments bis und mit 15.08.2018 im Datensatz erfasst. Missings: im Jahr 2011 fehlen die Angaben des Erst-Assessments eines Betriebs. Quelle: Userdaten GFCH 2018, Berechnungen BASS

Um eine Einschätzung vornehmen zu können, wie verbreitet das Label FWS in der Schweiz ist, werden die Label-Betriebe ins Verhältnis zu allen Betrieben in der Schweiz gesetzt. Die Mitte 2018 insgesamt 85 vorhandenen Label-Betriebe machen im Verhältnis zu den rund 600'000 Betrieben¹⁷ der Schweiz insgesamt 0.01 Prozent aus. Dies hängt primär damit zusammen, dass es sich bei 99.7 Prozent der Schweizer Unternehmen um kleinere und mittlere Betriebe handelt. Auf Ebene Grossbetriebe ist der Anteil Label-Betriebe mit 2.76 Prozent¹⁸ deutlich höher.

In den Label-Betrieben sind insgesamt rund 246'000 Mitarbeitende beschäftigt. Da es sich bei den Label-Betrieben mehrheitlich um grosse Unternehmen mit über 1'000 Beschäftigten handelt (zum Thema Label in KMU siehe Kapitel 7), machen Mitarbeitende in den Label-Betrieben demnach rund 5 Prozent aller gut 5 Mio. Beschäftigten in der Schweiz aus. Auffallend ist, dass insbesondere in den

¹⁷ STATENT, Daten 2016, aktuellster Datenstand zum Zeitpunkt der Auswertungen.

¹⁸ 45 Label-Betriebe mit mehr als 250 Mitarbeitenden (Betriebe einer Gruppenlösung werden für diesen Vergleich nur als 1 Unternehmen gezählt) im Vergleich zu 1630 Grossbetrieben in der Schweiz insgesamt (institutionelle Einheiten, auch hier werden Firmen mit Tochtergesellschaften als eine Institution gezählt) gemäss Statistik der Unternehmensstruktur STATENT (Stand der Daten: 22.08.2019).

Branchen «Verkehr» (25%) und «Banken und Versicherungen» (22%), gefolgt von Verkauf (9%), ein beachtlicher Anteil der Beschäftigten in einem Label-Betrieb arbeitet (vgl. **Tabelle 8**).¹⁹

Tabelle 8: Verbreitung des Labels nach Branche

Branche	Anzahl Label-Betriebe 2018	Anzahl Betriebe Total Schweiz 2016	Anteil FWS	Anzahl Beschäftigte in Label-Betrieben 2018	Anzahl Beschäftigte Total Schweiz 2016	Anteil FWS
Banken und Versicherungen	14	16'316	0.09%	55'917	253'825	22%
Baugewerbe	1	47'966	0.00%	107	353'504	0%
Energie und Wasserversorgung	0	2'264	0.00%	0	47'426	0%
Erziehung und Unterricht	2	20'207	0.01%	500	362'647	0%
Gastgewerbe	3	28'989	0.01%	7'384	253'837	3%
Gesundheits- und Sozialwesen	7	67'253	0.01%	5'084	700'308	1%
Industrie	10	40'704	0.02%	10'470	675'091	2%
Land- und Forstwirtschaft	0	53'953	0.00%	0	162'649	0%
Öffentliche Verwaltung und Kultur	4	26'009	0.02%	3'962	291'421	1%
Übrige Dienstleistungen	4	186'754	0.00%	2'177	981'639	0%
Verkauf	3	75'414	0.00%	56'248	626'655	9%
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	12	35'926	0.03%	103'946	411'333	25%
Gesamt	60	601'755	0.01%	245'795	5'120'335	5%

Quelle: Angaben zu Label-Betrieben gemäss Homepage Friendly Work Space (Stand 15.10.2018), Statistik der Unternehmensstruktur STATENT 2016, BFS 2018

4.1.2 Nutzung der frei zugänglichen Grundlagen des Labels

Im Zentrum der frei zugänglichen Grundlagen des Labels stehen die BGM-Qualitätskriterien (mit Wegleitung und Bewertungsmatrix). FWS-Check und Self-Assessment sind Online-Tools, welche eine Selbsteinschätzung des Umsetzungsgrads des BGM gemäss den Qualitätskriterien sowie die Vorbereitung für das Label-Assessment ermöglichen. Seit 2016 stehen zudem Informationsdokumente zur Verfügung, die Unternehmen bei der Wirkungsüberprüfung ihrer BGM-Aktivitäten unterstützen sollen (u.a. Wirkungsmodell; Leitfaden «BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfung»).

Um die Bekanntheit dieser frei zugänglichen Grundlagen einzuschätzen, wurden in einer Online-Erhebung auch «weitere Nutzende» zum Angebot des Labels Friendly Work Space befragt. Dabei handelt es sich um eine Gruppe von Personen, mit denen GFCH bereits im Kontext BGM Kontakt hatte (z.B. im Rahmen von Betriebsbesuchen, Weiterbildungen) oder die sich für ein Self-Assessment bzw. den Download der Dokument zur Wirkungsüberprüfung registriert haben, jedoch nicht in einem aktuellen oder ehemaligen Label-Betrieb arbeiten. Es handelt sich grösstenteils um Mitarbeitende oder Geschäftsleitende eines Betriebes, die sich mit dem Thema BGM befassen, am zweithäufigsten handelt es sich um BGM-Berater/innen (siehe Anhang B-3.3).

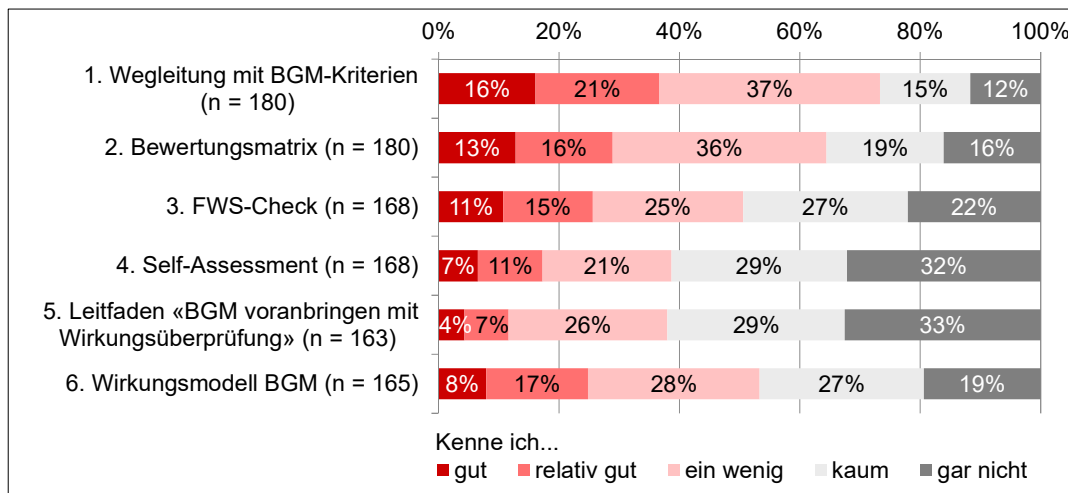
Von den zum Label gehörigen Materialien und Angeboten ist die Wegleitung mit den BGM-Qualitätsstandards das am besten bekannte Dokument (siehe **Abbildung 10** nächste Seite; insgesamt 73% der Befragten kennen dieses gut, relativ gut oder ein wenig). Am wenigsten bekannt ist der seit 2016 existierende Leitfaden «BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfung» (bei insgesamt 38% gut, relativ gut oder ein wenig bekannt), das darin enthaltene und ebenfalls neue Wirkungsmodell BGM hingegen ist bereits bekannter (bei insgesamt 53% gut, relativ gut oder ein wenig).

Eine Auswertung der Downloadstatistik der Wegleitung mit den BGM-Kriterien (Tabelle 27, Anhang C-2.1) zeigt, dass das Dokument innerhalb einer Periode von 45 Monaten in den Jahren 2014 bis 2018

¹⁹ Da in den Userdaten die Angaben zu Branche und Grösse der Betriebe lückenhaft sind, stützen wir uns für diesen Vergleich auf die Angaben zur Anzahl Label-Betriebe gemäss der Website Friendly Work Space. Das Gesamt an Label-Betrieben weicht hier um 1 ab. <https://friendlyworkspace.ch/>, Stand 15. Oktober 2018.

knapp 1'900-mal von der Website von GFCH heruntergeladen wurde. Geht man von einer gleichbleibenden Nutzung über die gesamte Periode von 2009 bis 2018 aus, entspräche dies rund 4'500 Downloads. Eine Unterscheidung nach Anzahl Betrieben oder Anzahl Nutzer/innen (Unique Users) ist anhand der verfügbaren Daten nicht möglich. Die Verteilung der Downloads pro Sprachversionen (DE, FR, IT, EN) hingegen entspricht mehrheitlich der Häufigkeit der Sprache, in der Schweizer Erwerbstätige an ihrer Arbeit sprechen (mit Ausnahme von Englisch, das 3% der Downloads ausmacht, aber gemäss Strukturhebung des BFS von 12% der Bevölkerung als Arbeitssprache genutzt wird).

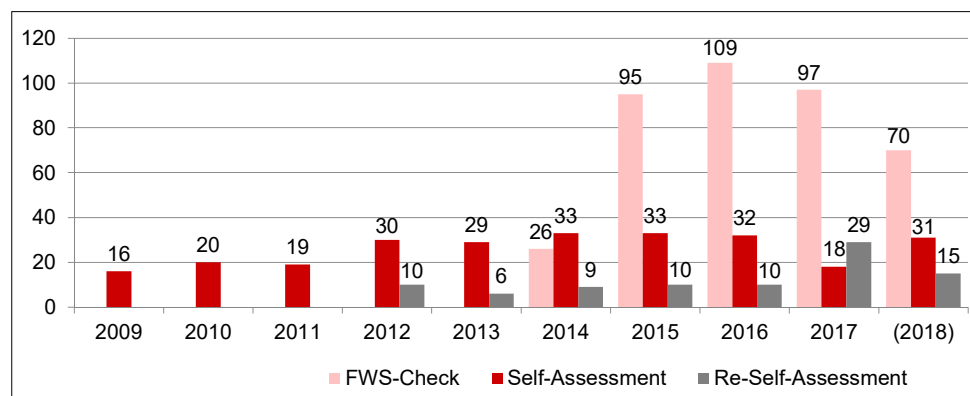
Abbildung 10: Bekanntheit der Materialien und Angeboten bei weiteren Nutzenden



Quelle: Online-Befragung weitere Nutzende BASS, Berechnungen BASS

Die Online-Tools FWS-Check und Self-Assessment (**Abbildung 11**) wurden zwischen 2009 und 2018 von rund 500 Betrieben (davon von allen 99 Label-Betrieben) insgesamt 747-mal benutzt (FWS-Check 397-mal (seit 2014 verfügbar), Self-Assessment 350-mal). Die Mehrzahl der Nutzungen war Deutsch (86%), gefolgt von Französisch (13%) und einer kleinen Anzahl Italienisch (0.7%) und Englisch (0.4%).

Abbildung 11: Nutzung Online-Tools FWS-Check und Self-Assessment, pro Jahr



Anmerkungen: n=747; Teil-Self-Assessments n=3, 2018 in Klammern, da nur Nutzungen bis 15.8.2018 erfasst. Das angegebene Jahr orientiert sich am FWS-Zyklus (01.10.20xx bis 30.09.20yy)
 Quelle: Userdaten GFCH (2018), Berechnungen BASS

4.1.3 Zielerreichung bezüglich der Verbreitung des Angebots

Zwei Wirkungsziele des Angebots des Labels Friendly Work Space betreffen die Verbreitung des Labels im engeren Sinne, das heisst die Vergabe von Zertifizierungen: Betriebe, die über ein systematisches BGM verfügen, sollen ausgezeichnet werden (Ziel 3) und mit der Rezertifizierung ihr Engage-

ment im Bereich BGM nachhaltig verankern (Ziel 4, siehe Kapitel 3.2.2). Die Zielerreichung kann einerseits durch den Abdeckungsgrad des Labels bezogen auf die Erwerbsbevölkerung beurteilt werden (handelt es sich bei den 59 bis 85²⁰ Label-Betrieben, die zusammen rund 5 Prozent der Erwerbstätigen beschäftigen, um eine «grosse» bzw. um eine «ausreichend grosse» Anzahl Label-Betriebe?). Andererseits kann die Verbreitung anderer Auszeichnungen und Zertifizierungen als Vergleichsgrösse herangezogen werden.

Zielwerte von GFCH

Für die Evaluation lagen die im internen Management Information System (MIS) von GFCH erfassten und analysierten Zielwerte für die Jahre 2013 bis 2018 vor. Für die Verbreitung des Angebots des Labels im engeren Sinne wurden Zielwerte²¹ bezüglich Anzahl Label-Betriebe (neue Zertifizierungen und Verlängerungen), Maximum Austritte, Anzahl Angestellte bei Label-Betrieben sowie für das Total der Umsatzzahlen von Label-Betrieben definiert. Für die Jahre 2016 und 2017 wurden erstmals auch Ziele bezüglich der Verbreitung des Angebots des Labels im weiteren Sinne definiert (Anzahl von GFCH besuchte Betriebe sowie Anzahl Grossbetriebe, welche den FWS-Check genutzt haben).

Von den im Zeitraum 2013 bis 2018 insgesamt 30 definierten Zielgrössen wurde die Hälfte erreicht, etwa 30 Prozent wurden knapp und 20 Prozent deutlich nicht erreicht. Somit kann festgehalten werden, dass GFCH während dieser fünfjährigen Periode die eigenen Umsetzungsziele mehrheitlich erreichte oder zumindest knapp erreichte.

Aus den in den MIS-Kennzahlen definierten Umsetzungsziele geht hervor, dass Gesundheitsförderung Schweiz bis vor Kurzem mit den Aktivitäten rund um das Angebot des Labels primär darauf abzielte, die Zahl der Label-Betriebe zu steigern. Das Ausmass der Nutzung der frei zugänglichen Grundlagen des Angebots (Qualitätskriterien) zu erhöhen, war hingegen sekundär bzw. wurde nicht mit entsprechenden Kenngrössen überprüft. Mit der Weiterentwicklung der BGM-Strategie ab 2016 und dem Wechsel vom Strategiemodus «Verbreitung» hin zum Modus «Sensibilisierung» (siehe Kapitel 3.1.3) wurde diesbezüglich ein Kurswechsel vorgenommen. Im Vordergrund steht neu, Betriebe für den Nutzen von BGM zu sensibilisieren und eine breitere Umsetzung von BGM generell zu erreichen. Hierzu wird GFCH Indikatoren erarbeiten; zum Zeitpunkt der Analysen lagen diese noch nicht vor.

Zwar wird auch mit der neuen Strategie weiterhin angestrebt, zusätzliche Label-Betriebe zu gewinnen, welche eine Vorbildrolle einnehmen und aufgrund der Signalwirkung helfen, das Angebot des Labels Friendly Work Space breiter zu etablieren. GFCH geht jedoch davon aus, dass das Label nicht für alle Betriebe geeignet ist (siehe Kapitel 3.1.3).

Vergleich mit anderen Zertifizierungen und Auszeichnungen

Wie ist die Verbreitung des Labels Friendly Work Space im Vergleich zu anderen Zertifizierungen im Bereich «vorbildlicher Arbeitgeber» zu beurteilen? Zu Einbettungszwecken wird in **Tabelle 9** eine grobe Darstellung der Verbreitung vier anderer Auszeichnungen in der Schweiz vorgenommen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne Vergleich der Anzahl Mitarbeitenden in den ausgezeichneten Betrieben).

²⁰ mit Einzelzählung aller Gruppenmitglieder, Stand Sommer 2018.

²¹ Zumindest während einiger Jahre des Zeitraums von 2013 bis 2018, nicht alle Zielwerte wurden für alle Jahre definiert.

Tabelle 9: Überblick Anzahl Organisationen bzw. Unternehmen mit anderen Zertifikaten

Anzahl	Zertifizierung / Auszeichnung	Hintergrund	Vergabe seit
195	Swiss Arbeitgeber Award Anzahl pro Betriebe nach Grösse: 46 mit 50–99 Mitarbeitenden 67 mit 100–249 Mitarbeitenden 66 mit 250–999 Mitarbeitenden 16 mit 1000+ Mitarbeitenden	Schweizerische Auszeichnung geht an die im Vergleich zu einem Benchmark einer standardisierten Mitarbeitenden-Befragung am besten abschneidenden Unternehmen	2010
146	Great Place to Work 41 Betriebe mit Zertifizierung 26 Ausbildungsbetriebe 79 Beste Arbeitgeber (davon 2 aus Romandie)	Internationale Zertifizierung basiert auf Durchführung einer standardisierter Mitarbeitenden-Befragung und einem Kultur Audit. Unterschiedliche Kategorien (Unterscheidung Betriebe mit Zertifikat versus Beste Arbeitgeber wird auf Website nicht beschrieben)	Keine Angabe auf Website
85	Label Friendly Work Space (oder Auszeichnung Committed to Friendly Work Space)	Schweizer Auszeichnung für Unternehmen, welche die BGM-Qualitätskriterien des Labels erfüllen.	2009
60	Prädikat «Familie UND Beruf»	Schweizer Prädikat zur Auszeichnung von Firmen, welche die Vereinbarkeit und Beruf fördern. Beruht auf Audit (alle 3 Jahre) und Controlling-Prozess	2010
27	Top Employers Switzerland	Internationales Audit zu HR Qualität, Vorgehen auf Website nicht weiter ausgeführt	Keine Angabe auf Website

Links: www.swissarbeitgeberaward.ch (Stand 14.09.2019).

www.greatplacetowork.ch (Stand 14.09.2019).

www.fachstelle-und.ch/unternehmen/praedik-und-beruf (Stand 13.09.2019).

www.top-employers.com/de/top-employers-weltweit (Stand 13.09.2019).

Quelle: Desktop-Recherche BASS

Die Übersicht zeigt grundsätzlich, dass verschiedene Auszeichnungen in der Schweiz existieren und entsprechend Bedarf und Interesse von Seiten Betriebe vorhanden sind. In den Online-Befragungen der Label-Betriebe und der weiteren Nutzenden wurden weitere Auszeichnungen genannt, insbesondere auch branchenspezifische Zertifikate (z.B. Qualikita, eduqua, sanacert, EQUAM, CICERO).

Im Vergleich zur Anzahl Betriebe mit einem anderen Zertifikat im Bereich «Arbeitsplatzgestaltung» liegt die Zahl der Betriebe mit dem Label Friendly Work Space im Mittelfeld. Angesichts der deutlich höheren Anforderungen bzw. des grösseren Aufwands zur Erreichung des Labels im Vergleich zu den anderen Auszeichnungen ist dies verhältnismässig als eher grosse Anzahl zu beurteilen. Auch Assessor/innen schätzen die Bedeutsamkeit des Angebots des Labels im Vergleich zu anderen BGM-Angeboten in der Schweiz mehrheitlich als hoch ein – insbesondere für grosse Unternehmen (18% sehr grosse, 59% eher grosse Bedeutung; siehe Abbildung 29, Anhang C-2.1).

Die beiden Auszeichnungen «Swiss Arbeitgeber Award» sowie «Great Place to Work» sind nur bedingt mit dem Label vergleichbar, da diese primär auf der Durchführung einer standardisierten Mitarbeitenden-Befragung basieren. Bezüglich Aufwand und Kosten am ehesten mit dem Label Friendly Work Space vergleichbar sind Zertifikate für Qualitätsmanagementsysteme wie z.B. ISO-Normen oder EFQM-Zertifikate (siehe dazu auch Anhang C-1.2).²² In den Online-Befragungen der Label-Betriebe und der weiteren Nutzenden wurde die Anwendung diverser ISO-Normen genannt. Gemäss der Schweizerischen Normenvereinigung²³ ist für den Bereich Arbeit und Gesundheit primär die Norm ISO 45001 bzw. OHSAS 18001²⁴ relevant. Eine Übersicht über alle in der Schweiz nach dieser Norm zertifizierten Betriebe existiert indes nicht. Der Anbieter SQS listet per September 2019 insgesamt 660

²² Gemäss Wegleitung sind die Grundstrukturen der BGM-Kriterien mit bestehenden Umwelt-, Qualitäts- und Sozialstandards kompatibel und ergänzen die bestehenden Normen (z.B. Qualität ISO 9001, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz OHSAS 18001, Umweltschutz ISO 14001) (GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017a).

²³ www.snv.ch (Stand 14.09.2019).

²⁴ Bzw. die für die Schweiz ergänzte Norm SN ISO 45001. Die internationale Norm OHSAS 18001 wird per 11. März 2021 durch ISO 45001 abgelöst (Grutsch et al., 2018).

Schweizer Betriebe mit einer der beiden Zertifizierungen (264 Betriebe mit ISO 45001, 395 Betriebe mit OHSAS 18001, 1 Betrieb mit beiden Zertifizierungen).²⁵

Wenn der Vergleich also mit den für den Bereich Arbeit und Gesundheit relevanten Qualitätsnormen erfolgt, so zeigt sich, dass diese in der Schweiz deutlich verbreiteter sind als das Label Friendly Work Space. Die Ausgangslage zur Verbreitung ist jedoch eine andere. Zwar sind auch ISO-Normen grundsätzlich freiwillig, Betriebe mit besonderen Gefährdungen für Mitarbeitende und / oder mehr als 50 Mitarbeitenden haben jedoch die Pflicht, eine zweckmässige Organisation betreffend Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nachzuweisen (EKAS-Richtlinie 6508, 2017). Betreibt ein Betrieb ein Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementsystem auf der Basis der Norm ISO 45001, wird dies als Nachweis zur Einhaltung der EKAS Richtlinie anerkannt (EKAS, 2019).

4.2 Beweggründe für und gegen den Erwerb des Labels

Die Verbreitung des Labels Friendly Work Space ist nicht zuletzt auch abhängig davon, welche Faktoren aus Betriebssicht dafür sprechen, den Label-Prozess zu durchlaufen und die Zertifizierung anzustreben (bzw. mit Re-Assessment zu erneuern) – und welche Gründe allenfalls dagegen sprechen.

4.2.1 Motive für die (Re-) Zertifizierung

In der Zufriedenheitsbefragung der Label-Betriebe wird seit 2015 in einer offenen Frage nach den Motiven für die Bewerbung für das Label Friendly Work Space gefragt. Bei diesen offenen Antworten zeigen sich über die Jahre folgende Hauptmotive (Scherer & Aeschlimann, 2015, 2016, 2017):

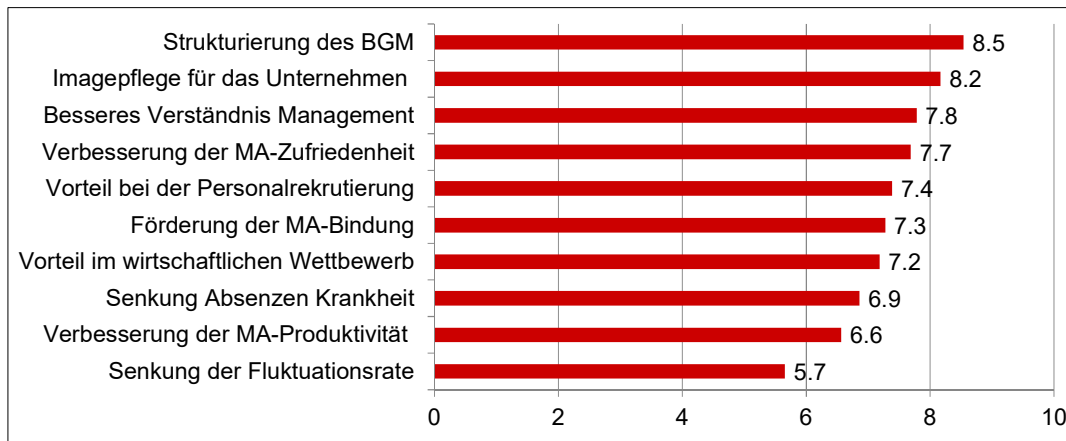
- Imagegewinn, Arbeitgeberattraktivität, Positionierung auf Arbeitsmarkt
- Bewusstsein für BGM im Unternehmen stärken, Nachhaltigkeit anstreben
- Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden, Arbeitgeberverantwortung, Arbeitsklima
- Förderung, Weiterentwicklung, Optimierung, Anerkennung bisheriger Anstrengungen
- Strategisches Unternehmensziel, Integration BGM in Unternehmensstrukturen
- Externe Bewertung der Prozesse, neue Inputs durch die Evaluation

In **Abbildung 12** (nächste Seite) ist dargestellt, wie die befragten Label-Betriebe die Bedeutung von vorgegebenen Motiven gewichten (10er-Skala). Über den Zeitraum 2015–2017 wird die Strukturierung des BGM als wichtigster Beweggrund für die (Re-) Zertifizierung eingestuft; eine hohe Bedeutung wird auch Motiven wie Imagepflege, ein verbessertes Verständnis der Geschäftsleitung für die Gesundheit der Mitarbeitenden sowie Verbesserungen bei der Zufriedenheit der Mitarbeitenden zugemessen.

Die Ergebnisse der Vertiefungsinterviews zeigen, dass die Strukturierung des BGM und die systematische Zusammenführung und Ergänzung der bisherigen BGM-Aktivitäten insbesondere bei der erstmaligen Zertifizierung wichtige Beweggründe sind. Aus Management-Perspektive werden eher strategische Motive (Imagegewinn, Sichtbar-Machen des Engagements; Kongruenz mit Unternehmensstrategie im Bereich HR) genannt. Bei der Rezertifizierung scheinen solche Motive oder Zielsetzungen hingegen eher eine untergeordnete Rolle zu spielen: Mehrere interviewte Betriebe berichten, dass der Entscheid, das Label weiterzuführen, vor allem mit Kontinuität und der Weiterentwicklung des BGM zu tun hatte: «Der Aufwand für die erste Zertifizierung war hoch und es wäre komisch gewesen, das Label nicht weiterzuführen – das hätte auch intern Fragen aufgeworfen.» – «Sich aus dem Label zurückziehen wäre das falsche Signal gewesen, im Sinne von ‚sie schauen nicht mehr für uns‘» – «Avoir un regard externe nous permet de voir si ce qu'on fait va dans le bon sens et cela assure une certaine pérennité de la GSE.» (Vertiefungsinterviews re-assessierte Betriebe).

²⁵ <https://www.sqs.ch/de/zertifizierte-organisationen> (Stand 16.09.2019).

Abbildung 12: Durchschnittliche Bewertung der Motive für die Label-Bewerbung, 2015–2017



Anmerkung: «n» pro Jahr: 2015 n=13, 2016 n=13, 2017 n=38–40; Daten alle auf Betriebs-Ebene aggregiert
Quelle: Rohdaten Zufriedenheitsbefragungen 2015–2017, Berechnungen BASS

4.2.2 Gründe gegen den (erneuten) Erwerb des Labels

Seit 2015 werden die aussteigenden Betriebe zu den Verzichtsmotiven befragt. Aufgrund der sehr kleinen Fallzahlen (pro Jahr 1 bis 2 Antworten) und der dadurch bedingten geringen Aussagekraft werden hier nicht systematisch alle Aspekte dieser Erhebungen ausgewertet. Insgesamt zeigen die Rückmeldungen jedoch, dass das Verhältnis von Aufwand, Kosten und dem wahrgenommenen Nutzen beim Verzicht auf Re-Assessments eine zentrale Rolle spielt. Genannt werden u.a. der hohe administrative Aufwand und der zu geringe Nutzen des Labels (z.B. zu geringe Verbesserungen bei Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden, vgl. Scherer & Aeschlimann, 2015, 2016, 2017). Diese Ergebnisse werden in der Online-Befragung von ehemaligen Label-Betrieben weitgehend bestätigt, wobei auch hier die Fallzahl gering ist (n = 3, siehe Anhang B-3.2). Im Rahmen der Kosten-Nutzen-Überlegungen fließt dabei auch ein, dass die Umsetzung und Verankerung eines systematischen BGM auch ohne das Label funktionieren und das Label als Auszeichnung darüber hinaus zu wenig Mehrwert habe.

In der Online-Befragung der weiteren Nutzenden haben 55 Prozent der Personen aus Nicht-Label-Betrieben (angegeben, dass ihr Betrieb sich (eher) nicht auf eine Label-Zertifizierung bewerben wird. Begründet wird dies von rund der Hälfte dieser Personen mit fehlenden zeitlichen Ressourcen oder dem hohen personellen und finanziellen Aufwand für die Label-Bewerbung. Der Verzicht aufs Label hat in vielen Fällen auch damit zu tun, dass der Betrieb bereits über andere Zertifizierungen verfügt und/oder kein separates Label für BGM erwünscht ist, z.B. weil eigene Lösungen bestehen oder die Umsetzung konkreter Massnahmen als prioritär eingestuft wird (*«Massnahmen können auch ohne Label umgesetzt werden»*; *«Wir investieren momentan lieber in konkrete BGF-Aktivitäten»*). Ein Teil der Befragten gibt an, das Angebot sei unpassend für ihren Betrieb (z.B. zu komplex oder nicht geeignet aufgrund der Betriebsgrösse). Vereinzelt wird auch die fehlende Unterstützung der Geschäftsleitung oder betriebliche Gründe (z.B. ungünstiger Zeitpunkt wegen Umstrukturierungen) angeführt.

In Vertiefungsinterviews wurden ebenfalls Gründe angesprochen, die gegen ein Re-Assessment sprechen. Auch hier zeigt sich, dass Überlegungen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis eine zentrale Rolle spielen. Dabei geht es einerseits um den Nutzen des Re-Assessments für die Weiterentwicklung des BGM, andererseits um die Frage, was dem BGM im Betrieb konkret mehr bringt: das Assessment selber oder die Investition derselben Mittel in die Umsetzung konkreter BGM-Massnahmen. Für Betriebe, die über mehrere Zertifizierungen verfügen, fallen ausserdem Doppelspurigkeit und Überschneidungen zu anderen Audits ins Gewicht. Betriebe, die sich trotz diesen Einwänden für das Label

entscheiden, geben sich grundsätzlich überzeugt, dass dieser Schritt fürs Unternehmen wichtig ist – Kosten und Personalressourcen müssen eben entsprechend bereitgestellt werden.

4.3 Zwischenfazit

In den knapp 10 Jahren seit der Lancierung des Labels Friendly Work Space wurden insgesamt 99 erfolgreiche Label-(Teil)-Assessments durchgeführt. Die Anzahl Label-Betriebe ist seit 2009 stetig angestiegen (pro Jahr rund 9 Erst-Assessments) und lag im Sommer 2018 bei 85 Label-Betrieben. Davon gehören 29 Betriebe einer von drei Gruppenlösungen (Unternehmensgruppe mit mehreren Tochterunternehmen an. Das Label ist vorwiegend in grossen Unternehmen, in der Deutschschweiz und in der Dienstleistungsbranche verbreitet. Die mit dem Label ausgezeichneten Unternehmen machen 0.01 Prozent aller Schweizer Betriebe und aus; bei Grossbetrieben beträgt der Anteil Label-Betriebe 2.76 Prozent. Rund 5 Prozent der Arbeitnehmenden sind in Label-Betrieben beschäftigt. Damit hat GFCH die eigenen Umsetzungsziele mehrheitlich erreicht. Diese haben in den vergangenen Jahren primär auf die Zunahme und den Erhalt von Label-Betrieben fokussiert und weniger auf die Verbreitung der weiteren Grundlagen und Angebote des Labels Friendly Work Space. Verglichen mit anderen Zertifizierungen im Bereich vorbildlicher Arbeitgeber liegt die Verbreitung des Labels Friendly Work Space im Mittelfeld, wobei stärker verbreitete Auszeichnungen meist weniger aufwändig und weniger umfassend sind. ISO-Normen im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind stärker bekannt und verankert, was damit zusammenhängt, dass diese zur Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben oft verbindlich sind. Beim Label Friendly Work Space liegt der Fokus hingegen auf der Überprüfung derjenigen Aspekte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, welche über das gesetzliche Minimum hinausgehen.

Die Wegleitung mit den BGM-Qualitätskriterien, welche den Schweizer BGM-Standard gemäss Friendly Work Space beschreiben und definieren, bilden das Kernstück des Angebots, das von weiteren Nutzenden (Nicht-Label-Betriebe, Berater/innen etc.) am besten bekannt ist und gemäss den verfügbaren Download-Statistiken auch rege genutzt wird. Die dazugehörigen Online-Tools zur Standortbestimmung (FWS-Check, verfügbar seit 2014) und zur Vorbereitung auf das Label-Assessment (Self-Assessment) wurden bisher von über 500 Betrieben genutzt. Ebenfalls bereits gut bekannt ist das Wirkungsmodell BGM, das seit 2016 ergänzend zur Verfügung steht.

Das Label Friendly Work Space wird vorwiegend angestrebt, um BGM zu strukturieren, zur Imagepflege, aber auch um das Bewusstsein für BGM und Gesundheitsthemen zu stärken. Beim Erst-Assessment steht vielfach die Systematisierung des BGM gemäss den Qualitätsstandards im Vordergrund, Re-Assessments erfolgen auch mit Blick auf Kontinuität, Weiterentwicklung und Nachhaltigkeit.

Insgesamt 14 Label-Betriebe sind seit Beginn ausgestiegen, wovon es sich bei 9 Betrieben um KMUs handelt. Der Grund für den Verzicht auf eine Rezertifizierung liegt hauptsächlich im hohen personellen und finanziellen Aufwandes gegenüber einem als zu klein empfundenen Mehrwert des Labels (z.B. hinsichtlich Image-Gewinn). Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen wird auch von weiteren Nutzen sowie Label-Betrieben als zentraler Faktor in der Entscheidung für oder gegen eine (Re-)Zertifizierung genannt.

5 Zufriedenheit mit dem Angebot des Labels

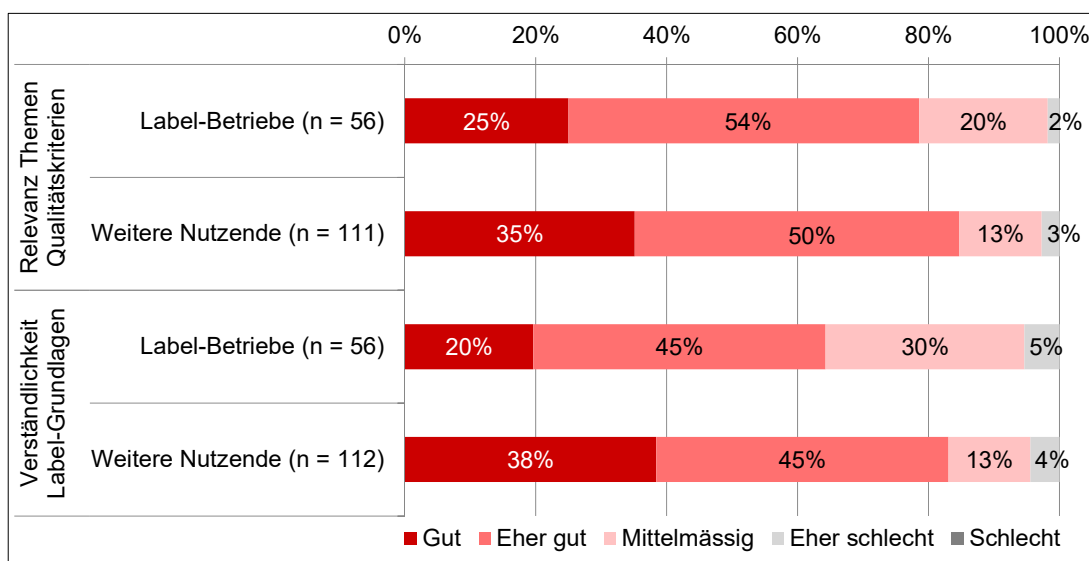
In diesem Kapitel wird beschrieben, wie Betriebe und weitere Nutzende das Angebot des Labels Friendly Work Space beurteilen: die Grundlagen des Labels (Kapitel 5.1), die Kommunikation und Informationsangebote sowie den Label-Prozess (Kapitel 5.2), die im Zeitraum 2014–2016 vorgenommenen Neuerungen (Kapitel 5.3) und die Qualität des Angebots insgesamt (Kapitel 5.4).

5.1 Grundlagen des Labels: BGM-Qualitätskriterien

Das Label Friendly Work Space basiert auf den für die Schweiz entwickelten Qualitätskriterien für Betriebliches Gesundheitsmanagement (siehe Kapitel 3.2.1). Zu den Grundlagen des Labels gehören nebst der Systematik, die diesem BGM-Standard zugrunde liegt (6 übergeordnete Kriterien, 25 Unterkriterien), auch eine Wegleitung mit Hinweisen zur Umsetzung der BGM-Kriterien in der Praxis (GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017a). Von Interesse ist daher nicht nur die Zufriedenheit verschiedener Nutzergruppen mit Inhalt und Aufbau der Qualitätskriterien, sondern auch die Beurteilung der Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Unterlagen.

Abbildung 13 zeigt, dass gemäss 79 Prozent der Label-Betriebe und 86 Prozent der weiteren Nutzenden die Qualitätskriterien diejenigen Themen abbilden, die für ein wirkungsvolles BGM relevant sind. Was die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Label-Grundlagen (Kriterien, Wegleitung, Bewertungsmatrix) betrifft, sind Label-Betriebe (gut oder eher gut: 65%) deutlich zurückhaltender und gegenüber der Gruppe der weiteren Nutzenden (83%) signifikant tiefer. Aussagen aus den Vertiefungsinterviews mit Label-Betrieben ermöglichen noch etwas differenziertere Einschätzungen. So werden etwa die 6 übergeordneten Kriterien von BGM-Verantwortlichen als hilfreiche Grundlage empfunden, um gegenüber Drittpersonen zu erklären, was BGM ist (dass es über Sportangebote und Absenzenmanagement hinausgeht). Die 25 Subkriterien hingegen seien teilweise schwerer verständlich, gerade was die konkrete Anwendung betrifft: *«Es hat insgesamt klar geholfen, die Sachen zu strukturieren und zu hinterfragen, aber die Abgrenzung zwischen den einzelnen Themenfeldern, gerade in den Kriterien 5 und 6, fand ich nicht ganz trivial.»* (Vertiefungsinterviews erst-assessierte Betriebe).

Abbildung 13: Beurteilung von Themen-Relevanz sowie Verständlichkeit der Label-Grundlagen



Anmerkungen: Antworten ehemalige Label-Betriebe «Relevanz Themen Qualitätskriterien» = 2 Eher gut, 1 Mittelmässig;

Antworten ehemalige Label-Betriebe «Verständlichkeit Label-Grundlagen» = 2 Eher gut, 1 Eher schlecht

Unterschied «Relevanz Themen Qualitätskriterien» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende nicht signifikant ($t = -1.261, p = .087$)

Unterschied «Verständlichkeit Label-Grundlagen» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende signifikant ($t = -2.866, p = .005$)

Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

In ergänzenden Bemerkungen zu den BGM-Qualitätskriterien wird von der Gruppe der weiteren Nutzenden mehrfach hervorgehoben, dass es sich um sehr umfassende, differenzierte und fundierte Grundlagen handelt, deren Umsetzung allerdings anspruchsvoll sei («Eine sehr gute Grundlage für den Aufbau des BGM. Eine vertiefte fachliche Auseinandersetzung ist dennoch nötig, um Zusammenhänge zwischen Arbeit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu verstehen»). Zum einen werden die Grundlagen als komplex empfunden («Ich musste teilweise Abschnitte mehrmals lesen, bis ich einigermassen verstanden hatte, was konkret gemeint ist»). Zum anderen wird auf den eher theoretischen Ansatz und den Fokus auf Prozesse verwiesen («Gefahr einer ‚Überreglementierung‘, «dass die formalen Kriterien überwiegen bzw. dass das Label erreicht werden kann, ohne dass sie zwingend gelebt werden»). Für die Anwendung im Betrieb seien konkrete Hinweise und ein pragmatischerer Zugang wünschenswert; angeregt werden auch die Integration von Kennzahlen (z.B. zu Überzeit, Präsentismus) sowie die Zusammenführung mit dem BGM-Wirkungsmodell (die fehlende Kompatibilität erfordere unnötige «Übersetzungsarbeit»).

Assessor/innen beurteilen die Relevanz der Qualitätskriterien sowie deren Eignung zur Unterstützung von Betrieben beim Aufbau eines systematischen BGM (Anteile sehr/eher gut: 77 bzw. 63%, siehe Abbildung 34, Anhang C-2.2) in ähnlicher Art und Weise wie die Teilnehmenden der Online-Befragung.²⁶ Hingegen wird die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Label-Grundlagen noch kritischer als von den Label-Betrieben beurteilt: knapp ein Viertel der Assessor/innen bewertet diesen Aspekt als eher gut, über die Hälfte als mittelmässig. In den Gruppengesprächen mit den Assessor/innen wurde einerseits dafür plädiert, die Grundlagen des Labels zu vereinfachen und zu reduzieren. Die Materialien vermittelten den Eindruck, dass Betriebe sehr viel wissen müssten, um überhaupt BGM betreiben zu können. Andererseits wurde darauf hingewiesen, dass bei einer Vereinfachung auch die Gefahr der Simplifizierung bestehe. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach der Zielgruppe bzw. der Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit der Label-Grundlagen: ist der Aufbau eines systematischen BGM ohne vertieftes Know-how (intern oder mit externer Beratung) möglich?

Insgesamt betonen sowohl Assessor/innen als auch die Mitglieder des Wirtschaftsbeirats in den Gruppeninterviews, dass sie die im Zuge des Labels erarbeitete Systematik für BGM in der Schweiz als eine zentrale Leistung für den Arbeitsplatz Schweiz erachten. Die BGM-Qualitätskriterien seien geeignete Grundlagen, um betriebsintern ein einheitliches Verständnis von BGM zu schaffen, die in Betrieben bereits vorhandenen BGM-Aktivitäten zu bündeln und strukturieren und auf diese Weise auch das Entwicklungspotenzial im Bereich BGM zu erkennen.

5.2 Kommunikation, Label-Prozess und Rahmenbedingungen

5.2.1 Kommunikation, Information und Label-Prozess

Die Zufriedenheit der Label-Betriebe mit der Kommunikation und Information zum Angebot des Labels Friendly Work Space und dem Label-Prozess wird seit der Lancierung des Labels detailliert erhoben (Modul 1 der Zufriedenheitsbefragung). Alle Aspekte werden auf einer Beurteilungsskala von 1–10 beurteilt (mit 10 als Bestnote). Als zufriedenstellend erachtet GFCH Noten zwischen 8 und 10. Insgesamt zeigt die Analyse der Ergebnisse im Zeitraum 2009–2017 bei keinem der abgefragten Aspekte eine kontinuierliche Entwicklung. Bei allen Aspekten fallen die Mittelwerte pro Jahr einmal etwas höher, einmal etwas tiefer aus (siehe Abbildung 35, Anhang C-2.2). Die Leistungen von GFCH im Bereich Kommunikation und Information umfassen nebst persönlichen oder schriftlichen Kontakten mit Label-Betrieben bzw. Label-Kandidat/innen auch die auf der Website bereitgestellten Informationen,

²⁶ Die im Rahmen der Evaluation erhobenen Daten bestätigen somit die Ergebnisse aus Modul 5 der Zufriedenheitsbefragungen (Scherer & Aeschlimann, 2017; Scherer et al., 2018).

das Beratungs- und Weiterbildungsangebot und die Dokumente zu den Grundlagen des Labels Friendly Work Space. Die Gesamtzufriedenheit mit den Kontakten und Informationsmaterialien von GFCH ist über den Evaluationszeitraum hoch (Mittelwerte pro Jahr zwischen 7.91 und 8.51, siehe Abbildung 35, Anhang C-2.2).

Die Beurteilung des Label-Prozesses durch die Betriebe umfasst einerseits verschiedene Aspekte des Vorbereitungsprozesses (z.B. Verständlichkeit und Zeitpunkt der Informationen, Benutzerfreundlichkeit des Self-Assessment-Tools; Angemessenheit der aufgewendeten Vorbereitungszeit), andererseits das externe Assessment (z.B. Arbeitsklima am Assessment-Tag, fachliche und soziale Kompetenz der Assessor/innen, Klarheit des Ablaufs, Behandlung der relevanten Themen).

Mit den Dienstleistungen im Vorbereitungsprozess sind Label-Betriebe insgesamt sehr zufrieden (Mittelwerte im Zeitraum 2009–2017 pro Jahr zwischen 7.89 und 8.41, siehe Abbildung 35, Anhang C-2.2), wobei aus ergänzenden Kommentaren hervorgeht, dass bei einem Teil der Betriebe der Bedarf besteht, von GFCH aktiver und frühzeitiger über Ablauf und Anforderungen an das (Re-)Assessment informiert zu werden (Scherer & Aeschlimann, 2017, S. 21). Die Gesamtzufriedenheit mit dem Vorbereitungsprozess ist weniger hoch als bei den Dienstleistungen (Mittelwerte pro Jahr zwischen 6.86 und 7.95), was u.a. mit der Dauer der Vorbereitungszeit zusammenhängen dürfte: Personen, welche die Vorbereitungszeit für zu lange halten (im Zeitraum 2014–2017 zwischen 15 und 31% der Befragten), bewerten den Vorbereitungsprozess deutlich schlechter (Scherer & Aeschlimann, 2017, S. 12 und 18).

Die Zufriedenheit mit dem Label-Assessment-Tag ist von allen Aspekten des Label-Prozesses am höchsten (Mittelwerte zwischen 7.88 und 8.98). Auch in den Vertiefungsinterviews mit Label-Betrieben wurde die seriöse, professionelle Arbeit der Assessor/innen positiv hervorgehoben. Die Zufriedenheit mit dem Label-Prozess insgesamt liegt in den meisten Jahren leicht unter 8 (Werte zwischen 7.43 und 8.12), womit der angestrebte Zielwert mehrheitlich nicht erreicht wird.

5.2.2 Zyklus der Re-Assessments

Die Zertifizierung mit dem Label Friendly Work Space ist drei Jahre gültig. Um das Label beizubehalten, ist ein Re-Assessment erforderlich. Aus den Ergebnissen der Online-Befragung und der Vertiefungsinterviews mit Label-Betrieben geht hervor, dass die regelmässigen Rezertifizierungen grundsätzlich als gutes Instrument gesehen werden, um an BGM-Themen dranzubleiben und in der Umsetzung weiterzuentwickeln. Der dreijährige Zyklus der Re-Assessierung ist gemäss 60 Prozent der befragten Label-Betriebe (eher) gut geeignet, um in ihrem Betrieb die verschiedenen Aspekte ihres BGM laufend zu überprüfen und zu optimieren, während 17 Prozent sich eher skeptisch äussern (siehe Abbildung 32, Anhang C-2.2). Der Vorteil der regelmässigen Re-Assessments (wie auch des Labels an sich) wird in Vertiefungsinterviews v.a. darin gesehen, dass ein Betrieb sich zur kontinuierlichen Auseinandersetzung mit BGM verpflichtet – auch unabhängig von engagierten Einzelpersonen, die in vielen Betrieben eine zentrale Rolle für die Etablierung eines systematischen BGM spielen (siehe auch Kapitel 10.3). Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass diese Kontinuität prinzipiell auch durch gut verankerte BGM-Prozesse gewährleistet werden könne, unabhängig vom Rhythmus der Rezertifizierung und damit auch kostengünstiger.

Die zurückhaltende bis kritische Beurteilung durch gewisse Label-Betriebe liegt gemäss Ergebnissen der Vertiefungsinterviews einerseits am Nutzen der Assessment-Ergebnisse für die Weiterentwicklung des BGM. So wird darauf hingewiesen, dass nach einer Phase des Aufbaus und der Systematisierung die Assessments den (langjährigen) Label-Betrieben nicht mehr viel Mehrwert bringen (im Sinne von Impulsen, um sich im Bereich BGM weiterzuentwickeln). Der zweite Punkt betrifft die von manchen Betrieben und Branchen als zu kurz empfundene Kadenz der Re-Assessierung: Je nach betrieblichen Rahmenbedingungen könnten innert drei Jahren kaum substanzielle Veränderungen erreicht werden;

auch ist je nach Branche oder Unternehmensgrösse der Handlungsspielraum für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen unterschiedlich gross. Vor diesem Hintergrund wird auch in der Online-Befragung mehrfach dafür plädiert, den Rhythmus der Assessments auf vier oder fünf Jahre auszudehnen.

Assessor/innen erachten die alle drei Jahre stattfindenden Re-Assessments mehrheitlich als geeignete Massnahme, um Label-Betriebe zu motivieren, BGM zu überprüfen und sich kontinuierlich zu verbessern (60% gut, 35% mittelmässig, siehe Abbildung 34, Anhang C-2.2). In ihrer Erfahrung ist es für viele Betriebe ein grosser Ansporn, sich auf der Bewertungsmatrix (5er-Skala) zu verbessern. Hierin liegt gleichzeitig auch die Gefahr der Enttäuschung, wenn trotz Bemühungen eine gewünschte Punktzahl nicht erreicht wird. Es gelte zu verhindern, dass Betriebe aus Frust aus dem Prozess aussteigen oder auf die Rezertifizierung verzichten, weil die BGM-Systematik in der Zwischenzeit im Betrieb aufgebaut ist und das Label primär noch als Kostenfaktor wahrgenommen wird. Vor diesem Hintergrund stellen sich auch manche Assessor/innen die Frage, wie das Angebot des Labels weiterentwickelt werden kann, um für bereits mehrmals assessierte Betriebe mit einem sehr guten BGM-Umsetzungsgrad noch einen Mehrwert bieten zu können.

5.2.3 Kosten-Nutzen-Verhältnis

Wie in Kapitel 4.2 (Beweggründe) erwähnt, sind die Kosten für den Label-Prozess – hierzu gehören sowohl die Vorbereitungsphase (Personalaufwand, je nach Betrieb auch externe Berater/innen) als auch die Assessment- und Lizenzgebühren – mitunter ein wichtiger Faktor, den Betriebe in der Entscheidung für oder gegen den Erwerb des Labels bzw. die Rezertifizierung erwägen. Die Ergebnisse der Online-Befragung von Label-Betrieben zeigen, dass diese Kosten im Verhältnis zum Nutzen eher als hoch empfunden werden. Nahezu die Hälfte der Befragten (46%) beurteilt das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Labels für ihren Betrieb für (eher) schlecht, weitere 31 Prozent für mittelmässig. Eine (eher) gute Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses geben 23 Prozent der Label-Betriebe (siehe Abbildung 32, Anhang C-2.2).

Assessor/innen kommen zu ähnlichen Einschätzungen wie die befragten Label-Betriebe. Die Hälfte von ihnen erachtet das Kosten-Nutzen-Verhältnis als (eher) nicht gut geeignet, um die Programmziele des Labels Friendly Work Space (Verbreitung, Systematisierung und Verankerung von BGM in Schweizer Betrieben) zu erreichen. Weitere 35 Prozent geben eine mittelmässige Beurteilung, während nur ein geringer Teil (15%) das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Labels als eher gut betrachtet (Abbildung 34, Anhang C-2.2). Der Grundtenor lautet, dass die Aussenwirkung des Labels gering sei angesichts der Investitionen der Betriebe nicht nur für den Aufbau des BGM, sondern auch für die Label-Gebühren. Gleichzeitig wurde in der Diskussion darauf aufmerksam gemacht, dass auch andere Zertifizierungen (z.B. ISO) mit hohen Kosten verbunden sind, deren Nutzen aber kaum je infrage gestellt werde.

Im Wirtschaftsbeirat wurden die Kosten des Labels teilweise ebenfalls als Herausforderung für die Verbreitung (insbesondere bei KMU) betrachtet. Das Label solle «bezahlbarer» werden, gleichzeitig gelte es Abstriche bei der Qualität zu vermeiden: *«Es wird die Kunst sein, dass die Qualität trotzdem hoch bleibt, das Label bezahlbar und operationell umsetzbar ist, aber nicht einfach ein Schein, den man sich aus dem Internet ausdrucken und irgendwo 250 CHF einzahlen und das war's.»*

5.3 Weiterentwicklung des Angebots

Die im Zeitraum 2014–2016 eingeführten Neuerungen betreffen einerseits das Label im engeren Sinne (Vereinfachungen beim Re-Assessment; Einführung von Gruppenlösungen; Kapitel 5.3.1), andererseits die Erweiterung der frei zugänglichen Grundlagen des Angebots des Labels Friendly Work Space um Dokumente zur BGM-Wirkungsüberprüfung (Kapitel 5.3.2).

5.3.1 Neuerungen für Label-Betriebe

Wie Label-Betriebe und Assessor/innen die vereinfachten Re-Assessments beurteilen, wird seit 2017 im Rahmen der Zufriedenheitsbefragung erhoben. Die Ergebnisse zeigen, dass der Aufwand für die Vorbereitung aufs Re-Assessment (durch die vereinfachte Erfassung des Self-Assessments) dank den Neuerungen bei einer grossen Mehrheit der befragten Betriebe reduziert hat (2017: 68% der befragten 19 Personen; 2018: 77% der befragten 22 Personen, siehe Scherer et al., 2018, S. 14). In ergänzenden Kommentaren werden jedoch weitere Vereinfachungen angeregt, etwa indem die Dokumentation aufs Wesentliche beschränkt wird, durch bessere Erklärungen zu den Wahlkriterien oder die benutzerfreundlichere Gestaltung des Self-Assessment-Tools (Scherer & Aeschlimann, 2017, S. 13; Scherer et al., 2018, S. 14). Ähnliche Rückmeldungen gab es in den Vertiefungsinterviews: Grundsätzlich wird die Möglichkeit des verkürzten Assessments begrüsst, da man selbst Prioritäten setzen und auch Bereiche ausklammern kann, die im eigenen Betrieb eher statisch, d.h. nicht so gut beeinflussbar sind. Von einzelnen Interviewpartner/innen wurde aber darauf aufmerksam gemacht, dass der gegenüber dem erstmaligen Assessment geringere Aufwand insbesondere auch damit zu tun habe, dass dieselben Personen am Prozess beteiligt waren, sodass eine gewisse Routine vorhanden war.

Assessor/innen sind zu rund 75 Prozent der Meinung, dass sich der Aufwand für Betriebe mit dem vereinfachten Re-Assessment reduziert. Die Auswirkungen der Vereinfachungen beim Re-Assessment auf die Qualität des Labels werden 2017 und 2018 sehr unterschiedlich beurteilt. In einem Drittel der Antworten der Assessor/innen im Jahr 2017 wird von einer Verschlechterung der Qualität ausgegangen, im Jahr 2018 hingegen nur noch in einem Zehntel der Antworten. Insgesamt ist aber eine Mehrheit der Assessor/innen der Meinung, dass die Qualität des Labels sich nicht verändert hat (Scherer & Aeschlimann, 2017; Scherer et al., 2018).

5.3.2 Dokumente zur BGM-Wirkungsüberprüfung

Das im Zeitraum 2014–2016 entwickelte BGM-Wirkungsmodell veranschaulicht den Einfluss von BGM-Massnahmen auf Ressourcen und Belastungen von Mitarbeitenden, was sich auf deren Gesundheit und Motivation auswirkt und so auf längere Sicht zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Ziel des Wirkungsmodells und der dazugehörigen Materialien²⁷ ist es, Betriebe dabei zu unterstützen, die Wirkung ihrer BGM Massnahmen planen und überprüfen zu können (Qualitätskriterien 5 und 6, Umsetzung bzw. Gesamtevaluation von BGM). Die Frage, wie diese neuen Dokumente von Betrieben, Berater/innen, Assessor/innen und weiteren Akteuren genutzt und beurteilt werden, wurden im Rahmen eines Zusatzmandats vertieft untersucht (siehe Kapitel 2.2; Stocker et al., 2019).

Aus den Sekundärdaten von GFCH geht hervor, dass die Anzahl Downloads seit der Publikation der Unterlagen (im Dezember 2016) in der Tendenz zurückgeht, das Interesse an den Dokumenten zur BGM-Wirkungsüberprüfung jedoch in allen Betriebsgrössen und unter BGM-Fachpersonen vorhanden ist. Vielfach werden alle Dokumente und Hilfestellungen als Gesamtpaket heruntergeladen, genutzt werden jedoch gemäss Zufriedenheitsbefragungen von Label-Betrieben (Scherer & Aeschlimann, 2017; Scherer et al., 2018) und den durchgeführten Interviews v.a. der Leitfaden und das Wirkungsmodell BGM, seltener die Excel-Vorlage oder die Checkliste.

Das Wirkungsmodell wird von den Interviewpartner/innen (BGM-Verantwortliche in Betrieben, Beratende, Assessor/innen und Wissenschaftler/innen) als wertvolles Instrument und Orientierungshilfe gesehen, um unternehmensintern ein gemeinsames Verständnis für BGM zu entwickeln, Ziele und

²⁷ Leitfaden Wirkungsüberprüfung (Krause et al., 2016), Checkliste «5 Schritte zur Wirkungsüberprüfung Ihres BGM-Projekts», Excel-Vorlage. Siehe www.gesundheitsfoerderung.ch → Betriebliches Gesundheitsmanagement → Grundlagen/Studien → Wirkung von BGM-Massnahmen (Stand: 30.08.2019).

Massnahmen zu priorisieren, zu definieren und gegenüber der Geschäftsleitung zu kommunizieren. Allen Dokumenten zur BGM-Wirkungsüberprüfung wird eine hohe Qualität attestiert. Geschätzt werden vor allem die systematische Zusammenstellung und die Visualisierung der Wirkungsketten im Bereich BGM. Dabei wird insbesondere das Wirkungsmodell für kommunikative Zwecke als sehr geeignet betrachtet. Einerseits um Zusammenhänge sichtbar zu machen und andererseits als visuelle Grundlage, um – gerade mit Personen, die nicht mit BGM vertraut sind – ein gemeinsames Verständnis und ein geteiltes mentales Abbild von BGM zu erarbeiten.

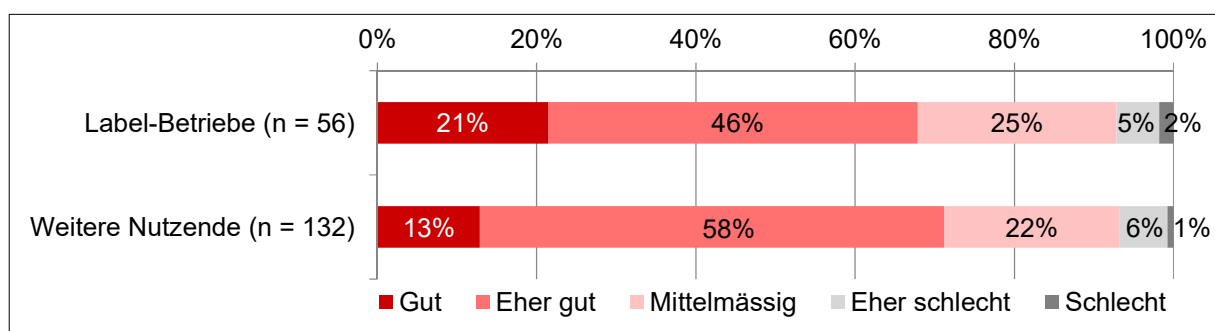
Das Ausmass bzw. die Art und Weise, wie die einzelnen Unterlagen des Gesamtpakets tatsächlich genutzt werden, ist stark vom Wissensstand der Nutzenden und dem BGM-Umsetzungsgrad im Unternehmen abhängig. Der Grundtenor lautet jedoch, dass Umfang und Komplexität der Unterlagen reduziert werden könnten, um diese noch praxistauglicher zu gestalten, zumal die Zeit für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Leitfaden oder für die Präsentation von BGM-Massnahmen vor einer Geschäftsleitung in der Regel stark begrenzt ist. In diesem Kontext wird zudem vorgeschlagen, konkretere Beispiele von Kennzahlen zum Unternehmenserfolg zu integrieren und Hilfestellungen zu entwickeln, um Betriebe bei der Zusammenführung und Interpretation von Unternehmenskennzahlen mit BGM-Kenngrössen zu unterstützen.

Die Rückmeldungen aus der Online-Befragung der weiteren Nutzenden (bei den Dokumenten zur Wirkungsüberprüfung total 84 Personen) bestätigen grösstenteils die in Stocker et al. (2019) berichteten Ergebnisse. Die Grundlagen eignen sich aus Sicht von 68 Prozent der Befragten (eher) gut, um den Nutzen von BGM aufzuzeigen; 61 Prozent halten die Dokumente als (eher) gute Grundlage, um die Wirkung von BGM-Aktivitäten zu überprüfen (siehe Abbildung 33, Anhang C-2.2). In ergänzenden Kommentaren wird daran erinnert, dass der Wirksamkeitsnachweis bei BGM-Massnahmen generell schwierig sei. Das Aufzeigen von Zusammenhängen im Wirkungsmodell wird aber als wichtiger Schritt empfunden. In ergänzenden Kommentaren wird mehrfach dafür plädiert, den Umfang der Dokumente zu reduzieren und eine Vereinfachung anzustreben, um die Anwendung in der Praxis zu erleichtern.

5.4 Beurteilung der Qualität des Angebots des Labels insgesamt

In der Gesamtbeurteilung wird dem Angebot des Labels Friendly Work Space von je rund 70 Prozent der Label-Betriebe und der weiteren Nutzenden eine (eher) gute Qualität attestiert (**Abbildung 14**).

Abbildung 14: Beurteilung der Qualität des Labels Friendly Work Space insgesamt



Anmerkungen: Antworten ehemalige Label-Betriebe «Qualität Label-Grundlagen» = 3 Mittelmässig
 Unterschied Label-Betriebe vs. weitere Nutzende nicht signifikant ($t = .294, p = .769$)
 Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

In offenen Zusatzfragen hatten die Befragten die Möglichkeit zu präzisieren, welche Aspekte des Label-Angebots aus ihrer Sicht besonders zufriedenstellend bzw. verbesserungswürdig sind. Personen, welche mit der Qualität insgesamt zufrieden sind, heben insbesondere die Systematik und den umfassenden Ansatz der BGM-Kriterien hervor, welche eine Strukturierung und präzise Überprüfung des

BGM erlaube (*«Wegleitung ist sehr umfassend und ein gutes Nachschlagewerk. Das Wirkmodell bringt ein neues Instrument für die bessere Sichtbarmachung der Wirkung von BGM»*). Auch die Vereinfachungen beim Self-Assessment und das verkürzte Re-Assessment sowie die Leistungen und Professionalität der Assessor/innen werden geschätzt. Positiv hervorgehoben werden schliesslich auch die Angebote und Dienstleistungen von GFCH, etwa die Weiterbildungen, die Bereitstellung von Hilfestellungen zur Evaluation und Wirkungsüberprüfung und die Unterstützung durch die Mitarbeitenden von GFCH (*«Umfassende Unterlagen und strukturierte Wegleitungen, sehr gut dokumentierte Erreichbarkeit und Betreuung durch GFCH»: «qualifizierte Mitarbeitende der Gesundheitsförderung Schweiz»; «Qualität der Assessor/innen»*).

Personen, die mit der Qualität des Label-Angebots insgesamt mittelmässig oder eher nicht zufrieden waren, beziehen sich in ihren Einschätzungen ebenfalls häufig auf die Grundlagen des Labels: in ihren Augen sind diese zu breit, zu ausführlich und komplex; die Anwendung von Kriterien und Bewertungsmatrix wird als herausfordernd empfunden (*«Kriterien überschneiden sich»; «teilweise sehr unklar, was verlangt ist um einen Wert von 3 zu erhalten»*). Kritische Punkte betreffen ausserdem den hohen Aufwand und das Kosten-Nutzen-Verhältnis sowie der geringe Bekanntheitsgrad des Labels. Vereinzelt wird auch angesprochen, dass Theorie und Praxis noch zu wenig stark miteinander ver-schränkt sind, einerseits beim Angebot des Labels (Bedarf nach Good-Practice-Beispielen und Erfahrungsaustausch), andererseits beim Assessment selbst (die Kriterien würden v.a. schriftlich überprüft, im Unterschied zu dem, was *«im Betrieb effektiv gelebt»* wird).

5.5 Zwischenfazit

Die Grundlagen des Labels Friendly Work Space – Qualitätskriterien mit Wegleitung und Bewertungsmatrix – werden von einer grossen Mehrheit der befragten Label-Betriebe, Assessor/innen wie auch der weiteren Nutzenden des frei zugänglichen Angebots des Labels als relevant und aktuell eingestuft. Die Qualitätskriterien zeigen auf, welche Elemente zu einem umfassenden, systematischen BGM gehören und unterstützen Betriebe dabei, die vorhandenen Aktivitäten zu bündeln und zu strukturieren. Verbesserungspotenzial orten gewisse Label-Betriebe und weitere Nutzende, insbesondere aber Assessor/innen, bei der Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Grundlagen des Labels. Obwohl auch in diesem Punkt eine Mehrheit der Befragten zufrieden ist, wird häufig der Bedarf nach einer Vereinfachung und stärkeren Praxisorientierung der Materialien angesprochen.

Die Zufriedenheit der Label-Betriebe mit den bereitgestellten Informationen, Weiterbildungsangeboten und den Kontakten mit GFCH ist insgesamt hoch. Dasselbe gilt für die Dienstleistungen zum Vorbereitungsprozess (z.B. Self-Assessment-Tool; Informationen), wobei teilweise eine frühzeitigere und proaktive Information durch GFCH zum Label-Prozess erwünscht wäre. Der Vorbereitungsprozess wird je nach Jahr von bis zu rund einem Drittel der Label-Betriebe als zu lange betrachtet, was sich auf eine vergleichsweise tiefe Gesamtzufriedenheit mit dem Vorbereitungsprozess auswirkt.

Mit der Weiterentwicklung des Angebots im Zeitraum 2014–2016 (vereinfachtes Self- und Re-Assessment, Gruppenlösungen, neue Dokumente zur BGM-Wirkungsüberprüfung) sind die befragten Stakeholder grundsätzlich zufrieden. Vereinfachungen beim internen und externen Assessment werden geschätzt und wirken sich teilweise auch positiv auf die Vorbereitungszeit aus. Von den neuen Dokumenten Wirkungsüberprüfung wird insbesondere das BGM-Wirkungsmodell geschätzt. Wie bei den allgemeinen Grundlagen des Labels wird mehrfach eine Reduktion, Vereinfachung und «pragmatische» Ausrichtung der Dokumente angeregt, um möglichst viele Firmen mit diesen Angeboten erreichen zu können. Ein Teil der Stakeholder sieht als mögliche Weiterentwicklung der Dokumente die Integration von Kennzahlen, welche den Nutzen und die Wirkungen des BGM aufzeigen oder zumindest eine gemeinsame Betrachtung betrieblicher Kenngrössen und den BGM-Aktivitäten erlaubt.

Die regelmässigen Re-Assessments werden von den Label-Betrieben grösstenteils als sinnvolle Rahmenbedingung erachtet, welche sie dabei unterstützt, an BGM «dranzubleiben», das Thema nachhaltig zu verankern und die verschiedenen Aspekte des BGM weiterzuentwickeln. Etliche Betriebe sind allerdings der Ansicht, dass der dreijährige Zyklus zu eng gesetzt ist. Optimierungspotenzial wird ausserdem bei den Assessment-Berichten gesehen, die teilweise den Bedarf nach konkreten Empfehlungen und Hinweisen für die Weiterentwicklung des BGM nicht abdecken. Dies gilt insbesondere für langjährige Label-Betriebe: Je höher der BGM-Umsetzungsgrad ist, desto eher stellt sich die Frage, welchen Mehrwert die Re-Assessments bringen und wie das Angebot des Labels um zusätzliche Dienstleistungen für diese spezifische Zielgruppe weiterentwickelt werden könnte, damit das Label nicht primär noch als Kostenfaktor wahrgenommen wird. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Labels ist diejenige Rahmenbedingung, die von knapp der Hälfte der befragten Stakeholder kritisch beurteilt wird: Gegenüber einem hohen finanziellen und personellen Aufwand für Vorbereitungsprozess, (Re-) Assessment und Lizenzgebühren fällt der Nutzen für zahlreiche Betriebe geringer aus als erwartet (siehe auch Kapitel 10).

6 Sensibilisierung im Bereich BGM

Die Sensibilisierung von Betrieben für das Thema bzw. die Bedeutung von BGM ist eines von vier Wirkungszielen des Angebots des Labels Friendly Work Space (siehe Kapitel 3.2.2). Inwiefern das Angebot des Labels Friendly Work Space dieses Ziel erreicht, hängt u.a. mit der Bekanntheit und dem Image des Labels bei verschiedenen Ziel- und Nutzergruppen zusammen (Kapitel 6.1). Um den konkreten Beitrag des Angebots des Labels zur Sensibilisierung und Verbreitung von BGM auf dem Arbeitsplatz Schweiz geht es in Kapitel 6.2.

6.1 Image des Labels Friendly Work Space

Wofür steht das Label Friendly Work Space? Im Folgenden wird dargelegt, welche Themen und Aspekte von aktuellen und ehemaligen Label-Betrieben (Kapitel 6.1.1), von weiteren Nutzenden des Label-Angebots (Nicht-Label-Betriebe, BGM-Fachpersonen aus den Bereichen Beratung, Lehre, Forschung etc.) sowie von Assessor/innen und dem Wirtschaftsbeirat (Kapitel 6.1.2) mit dem Label assoziiert werden. Die Bekanntheit des Labels und dessen Image in der Schweizer Erwerbsbevölkerung (Kapitel 6.1.3) ist u.a. deshalb von Interesse, weil gewisse Wirkungen auf Betriebsebene wie z.B. Vorteile bei der Personalrekrutierung an dieses Wissen und die Einstellungen der Arbeitnehmenden gekoppelt sind. Gleichzeitig stellt sich die Frage, inwiefern Arbeitnehmende das Label Friendly Work Space mit dessen langfristigen Zielsetzungen (Erhalt bzw. Verbesserung der Gesundheit der Erwerbsbevölkerung) in Verbindung bringen.

6.1.1 Label-Betriebe

In Einzelinterviews mit zertifizierten Betrieben wird das Label Friendly Work Space durchwegs positiv beschrieben. Das Label wird mit guten Arbeitsbedingungen, Work-Life-Balance, Nachhaltigkeit und der Gestaltung der Unternehmenskultur assoziiert und mit Arbeitgeberattraktivität sowie einem ganzheitlichen Verständnis von Gesundheit in Verbindung gebracht.

In der Online-Befragung von aktuellen und ehemaligen Label-Betrieben (Antworten liegen von 59 Betrieben vor) wird ebenfalls mehrheitlich ein positives Image gezeichnet, genannt werden aber auch gewisse kritische bis negative Punkte. In den positiven Nennungen der Online-Befragung thematisiert ein Grossteil der Befragten, dass das Label in Einklang mit der Unternehmenskultur und Werthaltungen steht: Es vermittelt, dass sich das Unternehmen für die Gesundheit der Mitarbeitenden einsetzt. Es steht für Wertschätzung, gute Arbeitsbedingungen und ein umfassendes Verständnis von BGM («Bekanntnis zur Gesundheitsförderung durch das Unternehmen»; «Engagement auf mehreren Ebe-

nen von Mitarbeitenden-Entwicklung bis zu sozialpolitischen Themen»). Mit der Zertifizierung wird dieses Engagement gewürdigt und sichtbar gemacht, worauf Label-Betriebe auch stolz sind. Ebenfalls positiv, aber etwas weniger häufig, wird der systematische Ansatz im Bereich BGM und die breite Basis der BGM-Qualitätskriterien hervorgehoben.

Gemischte oder eher kritische/negative Assoziationen verweisen einerseits auf die noch zu geringe Bekanntheit des Labels bei Arbeitnehmenden im Allgemeinen sowie bei Mitarbeitenden der Label-Betriebe selber: *«Das Label ist im Unternehmen bei den Mitarbeitenden, bei Bewerber/innen und Kund/innen nicht bekannt und muss erklärt werden. Wenn dies passiert kommt es aber gut an.»* – *«Für die Mitarbeitenden ist es schwierig zu verstehen, was mit dem Label gemeint ist. Das Logo ist zwar bekannt, aber es ist unklar was dahinter steckt.»* Der zweite kritische Punkt betrifft den Aufwand zur Erlangung des Labels (*«zeit- und arbeitsintensiv»*), welcher gemessen am Nutzen vereinzelt auch als unverhältnismässig betrachtet wird.

6.1.2 Weitere Nutzende, Assessor/innen und Wirtschaftsbeirat

Teilnehmende der Online-Befragung, die das Angebot des Labels nicht aus Sicht eines Label-Betriebs, sondern unabhängig von einer Zertifizierung kennen bzw. nutzen, erachten das Image des Labels tendenziell sogar noch etwas positiver als Label-Betriebe. Von diesem Nutzerkreis wird besonders hervorgehoben, dass das Label für einen Schweizer BGM-Standard steht: als Grundlage für eine systematische, ganzheitliche Auseinandersetzung mit BGM sowie als *«anerkanntes Qualitätssiegel»*, das entsprechende Leistungen von Betrieben auszeichnet.

Sehr oft wird das Label mit einer betrieblichen Haltung verbunden, welche die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden ernst nimmt sowie um ein gutes Arbeitsklima und Arbeitsbedingungen bemüht ist. Stichworte in diesem Zusammenhang sind auch *«Arbeitgeberattraktivität»* und *«Employer Branding»*. Das Label wird als professionell und seriös wahrgenommen; deutlich öfter als Label-Betriebe heben die weiteren Nutzenden die wissenschaftlichen Grundlagen des Labels hervor – meist im positiven Sinne (*«fundiert»*, *«guter fachlicher, akademischer Hintergrund»*). Der umfassende, wissenschaftliche Ansatz wird allerdings von manchen auch als aufwändig, *«hochschwellig»* und zu wenig praxisnah empfunden (*«nicht intuitiv, analytisch»*; *«compliqué, c'est un concept qui ne peut pas être appliqué au sein de l'entreprise»*). Dies gilt jedoch nicht durchwegs (*«pragmatisch, praxisnah»*; *«praktische Umsetzungsunterlagen»*).

Zum Image des Labels gehört für diese Nutzergruppe ausserdem der systematische und prozessorientierte Ansatz des Labels. Nebst neutralen Bewertungen (*«strukturierte und wiederkehrende Prozesse, die einem Controlling unterworfen werden»*) wird dieser Punkt von manchen Personen auch kritisch gesehen (hoher Arbeitsaufwand, *«sehr papierlastig»*).

Negative Assoziationen mit dem Label betreffen – wie bei Label-Betrieben – insbesondere das Verhältnis von Arbeitsaufwand / Kosten und Nutzen (*«teurer Prozess, exklusiv»*; *«Firmen sehen die Arbeit, der Nutzenaspekt will gut erklärt sein»*) sowie den eher geringen Bekanntheitsgrad.

Assessor/innen und Wirtschaftsbeirat

Aus den Gruppengesprächen mit den Assessor/innen und dem Wirtschaftsbeirat geht hervor, dass das Label Friendly Work Space in Fachkreisen (Beratung, Wissenschaft, Fachpersonen aus Grosskonzernen und Versicherungsgesellschaften) inzwischen gut etabliert ist und für hohe Qualität steht. Damit verbunden sei aber auch die Wahrnehmung von Friendly Work Space als *«Insider-Marke»*, die in breiten Kreisen noch wenig bekannt sei und von Mitarbeitenden nicht unbedingt mit BGM in Verbindung gebracht werde.

Assessor/innen beobachten, dass das Label primär als Angebot für grosse Unternehmen wahrgenommen wird (teilweise gar mit spezifischen Betrieben assoziiert), wobei sich mit der zunehmenden Anzahl an kleineren und mittelgrossen Label-Betrieben diesbezüglich ein Wandel abzeichne. Wie die Assessor/innen stellen Mitglieder des Wirtschaftsbeirats fest, dass das Label vielfach als «Eliteting» wahrgenommen werde, das sich für grosse Unternehmen eignet und Vorbildbetriebe auszeichnet, die sich stark für Gesundheitsthemen einsetzen. Bei solchen «Leuchttürmen» bestehe aber auch die Gefahr, dass Nicht-Label-Betriebe (und hier insbesondere KMU) sich entmutigt fühlen, wenn sie BGM auf einer etwas bescheideneren Ebene umsetzen wollen: *«Wenn man das von einer KMU-Insel her betrachtet, ist es schon sehr mächtig, was diese grossen Unternehmen investieren und umsetzen. Da müsste man mit zwei, drei guten Storys zeigen: Man muss nicht den Mount Everest besteigen, sondern es reicht bereits, wenn du auf die Rigi gehst.»*

6.1.3 Image und Bekanntheit des Labels bei Arbeitnehmenden

Die langfristigen Ziele des Labels Friendly Work Space fokussieren auf die Gesundheit der Schweizer Erwerbsbevölkerung. In der Programmlogik des Labels werden entsprechende Wirkungen jedoch durch Aktivitäten auf Betriebsebene erreicht, d.h. als primäre Zielgruppen stehen Betriebe und Multiplikator/innen im Vordergrund, Arbeitnehmende sind eine sekundäre Zielgruppe (siehe Kapitel 3.2.2). Inwiefern das Label in der Erwerbsbevölkerung bekannt sein muss bzw. Mitarbeitende von Label-Betrieben das Label (und wofür es steht) kennen müssen, damit die angestrebten Wirkungen erreicht werden können, wird von den befragten Akteuren unterschiedlich eingeschätzt.

Schweizer Erwerbsbevölkerung

In den Jahren 2014 und 2019 hat GFCH zwei Online-Befragungen zur Bekanntheit und Wahrnehmung des Labels Friendly Work Space in der Schweizer Erwerbsbevölkerung durchführen lassen (GfK, 2014; 2019, zu den Datengrundlagen siehe Anhang B-2.3). Die Ergebnisse von 2019 zeigen, dass nur ein geringer Teil der Befragten (3%) Friendly Work Space von sich aus als Gesundheitslabel nennen – dies im Gegensatz zu SUVA (13%), aber ungefähr im selben Rahmen wie ISO (4%). Deutlich grösser ist der Anteil Personen, welche die Marke Friendly Work Space wiedererkennen (2019: 30%, 2014: 33%²⁸).

Die Bekanntheit des Labels ist in der jüngsten Altersgruppe (18 bis 29 Jahre) höher als bei Arbeitnehmenden zwischen 30 und 65 Jahren. Diese Unterschiede haben sich gegenüber 2014 noch akzentuiert: 2019 kennen 39 Prozent der 18–29-Jährigen das Label (2014: 36%), bei den 30–49-Jährigen sind es 27 Prozent (2014: 31%) und bei den 50–65-Jährigen 28 Prozent (2014: 34%).²⁹ Im Tessin (22%) ist das Label deutlich weniger bekannt als in der Deutschschweiz (31%) und der Romandie (29%). Gegenüber der Befragung 2014 ist der Bekanntheitsgrad in der Westschweiz um 8 Prozentpunkte zurückgegangen, in der Deutschschweiz um einen Prozentpunkt.³⁰ Rund 15 Prozent der Befragten können einen Label-Betrieb nennen – dieser Wert ist in beiden Erhebungen praktisch unverändert. Wer das Label kennt, nennt vorwiegend die Medien oder das Internet als Informationsquelle (gegenüber 2014 unverändert bei 68%). Der Anteil Personen, die vom aktuellen Arbeitgeber oder im Rahmen einer Bewerbung vom Label erfahren haben, ist deutlich angestiegen, von 11 Prozent (2014) auf 22 Prozent (2019).³¹

²⁸ Der Unterschied zwischen den Jahren ist statistisch nicht signifikant.

²⁹ Die Veränderung der Bekanntheit innerhalb der Altersgruppen über die Jahre hinweg ist statistisch *nicht* signifikant. Ob sich die Bekanntheit zwischen den Altersgruppen statistisch signifikant unterscheidet, wurde nicht untersucht.

³⁰ Der Unterschied zwischen den Jahren ist jedoch statistisch nicht signifikant. Ob sich die Bekanntheit zwischen den Regionen statistisch signifikant unterscheidet wurde nicht untersucht.

³¹ Ob sich der Unterschied als statistisch signifikant erweist, wurde nicht untersucht.

In einer offenen Frage wurde erhoben, wofür das Label Friendly Work Space aus Sicht der Befragten steht.³² Zu den am häufigsten genannten Spontanassoziationen gehören die folgenden Punkte:

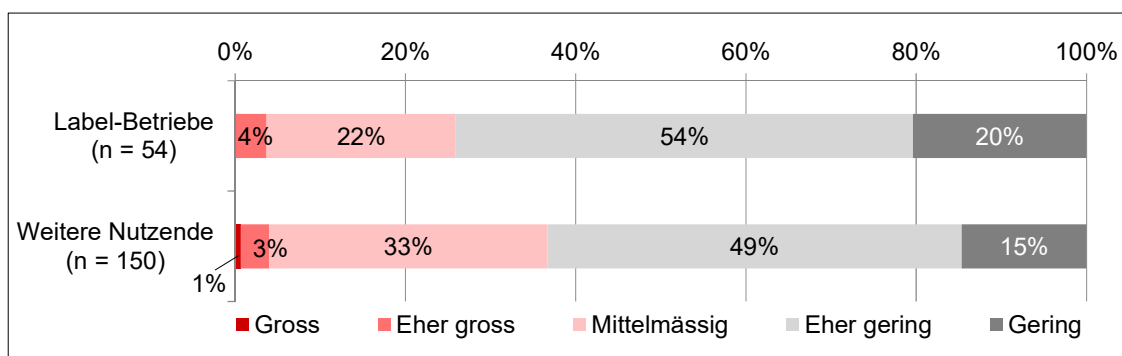
- Gute Arbeitsbedingungen / Arbeitsumfeld: 17% (2014: 13%)
- Freundlichkeit, freundlicher Arbeitsplatz: 12% (2014: 12%)
- Angenehme Arbeitsatmosphäre: 9% (2014: 15%)
- Gesundheitsförderung / Gesundheitsschutz: 9% (2014: 11%)
- Zufriedene Mitarbeitende / Spass am Beruf: 8% (2014: 4%)
- Weitere positive Assoziationen (modern, Freiheit ...): 7% (2014: 3%)

Während 2014 noch 20 Prozent der Befragten das Label mit einem guten Arbeitsplatz (Infrastruktur) assoziierten, wurde dieser Aspekt 2019 kaum mehr genannt (1%). In beiden Befragungswellen wird das Label vergleichsweise wenig mit Bewegung und Sport (2019: 2%) oder einem guten Arbeitgeber (1%) assoziiert. Das Label wird spontan nicht mit dem Thema BGM in Verbindung gebracht (keine Nennungen), was möglicherweise damit zusammenhängen könnte, dass auch BGM als Konzept in der Erwerbsbevölkerung wenig bekannt ist.

Das Gesamtkonzept von Friendly Work Space überzeugt bei 32 Prozent der Befragten (signifikant rückläufig gegenüber 2014: 36%).³³ Gut die Hälfte der Befragten (52%) erachtet es zudem grundsätzlich für sinnvoll, dass es für Betriebe, die sich besonders für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden engagieren, ein Label / Gütesiegel gibt (Frage wurde 2019 erstmals gestellt). Besonders positiv ist die Beurteilung in der Romandie und im Tessin (je 56%, Deutschschweiz 50%).

Die im Rahmen der Evaluation durchgeführten Online-Befragungen zeigen, dass die Einschätzung von Label-Betrieben und weiteren Nutzenden zur Bekanntheit des Labels Friendly Work Space bei Arbeitnehmenden mit den Ergebnissen der Bevölkerungsbefragung vergleichbar sind (**Abbildung 15**). Weitere Nutzende (37%) gehen von einer leicht höheren Bekanntheit des Labels aus als Label-Betriebe (24%); dieser Unterschied ist statistisch jedoch nicht signifikant.

Abbildung 15: Einschätzung der Bekanntheit bei Arbeitnehmenden aus Sicht der Label-Nutzenden



Anmerkungen: Antworten ehemalige Label-Betriebe = 1 Mittelmässig, 1 Eher gering, 1 Gering
 Unterschied Label-Betriebe vs. weitere Nutzende nicht signifikant ($t = -1.424$, $p = .156$)
 Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

³² Frage: «Was verbinden Sie spontan mit dem Label Friendly Work Space? Damit meinen wir nicht nur das Logo/Bild sondern auch das Gesamtkonzept, welches hinter dem Label steht, wie z.B. die Bedeutung, die Funktion und das Ziel des Labels?». Testungen auf statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Jahren wurden keine vorgenommen.

³³ Die Frage wurde folgendermassen formuliert: Was verbinden Sie spontan mit dem Label Friendly Work Space®? Damit meinen wir nicht nur das Logo/Bild sondern auch das Gesamtkonzept welches hinter dem Label steht, wie z.B. die Bedeutung, die Funktion und das Ziel des Labels. *Erklärung:* Das Label Friendly Work Space® ist eine Schweizer Qualitätsauszeichnung für Unternehmen, denen das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ein zentrales Anliegen ist. Die Auszeichnung wird von der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz an Unternehmen verliehen, welche die erforderlichen Kriterien erfüllen und Massnahmen nachhaltig im Alltag umsetzen.

Mitarbeitende in Label-Betrieben

Wie oben erwähnt, verbinden etliche Label-Betriebe Friendly Work Space mit einem zu geringen Bekanntheitsgrad des Labels unter Mitarbeitenden. Der Anteil der Beschäftigten, welche wissen, dass ihr Betrieb das Label Friendly Work Space trägt, wird von den Befragten sehr unterschiedlich eingeschätzt. Gut die Hälfte der Label-Betriebe geht davon aus, dass weniger als 50 Prozent ihrer Mitarbeitenden von der Label-Auszeichnung wissen (35% setzen diesen Anteil bei weniger als 25% an). 19 Prozent der Befragten schätzen, dass zwischen 75 und 100 Prozent der Mitarbeitenden die Zertifizierung ihres Betriebs bekannt ist.

Aus den Interviews mit Vertreter/innen der Personalkommissionen in Label-Betrieben geht hervor, dass das Image des Labels Friendly Work Space mehrheitlich positiv ist und die Botschaft transportiert, dass sich der Arbeitgeber (auch über das gesetzlich Notwendige hinaus) um einen gesunden Arbeitsplatz und gute Arbeitsbedingungen kümmert, dass den Mitarbeitenden Aufmerksamkeit und Wertschätzung entgegengebracht wird und sie für Gesundheitsthemen sensibilisiert.

Ob die Mitarbeitenden darüber Bescheid wissen, dass ihr Arbeitgeber das Label Friendly Work Space trägt, und welche Inhalte mit dem Label assoziiert werden, hängt gemäss Aussagen aus den Vertiefungsinterviews mit Label-Betrieben stark davon ab, wie intern über das Label und die damit verbundenen Aktivitäten kommuniziert wird. In einem Betrieb ist v.a. das Logo Friendly Work Space am Arbeitsplatz stark präsent, ein anderer hat den Grundsatz etabliert, dass in Team- und Geschäftsleitungssitzungen standardmässig ein BGM-Thema aufgegriffen wird. Entscheidend ist laut mehreren Interviewpartner/innen, BGM-Aktivitäten als solche zu kennzeichnen, damit sie wahrgenommen und gegebenenfalls mit dem Label in Verbindung gebracht werden. Während einige Betriebe alle BGM-Massnahmen unter dem Titel Friendly Work Space kommunizieren, verfügen andere über eigene BGM-Logos und verwenden das Label Friendly Work Space seltener.

In mehreren Label-Betrieben stellen BGM-Verantwortliche, Führungskräfte und Personalvertreter/innen fest, dass das Label bei den Mitarbeitenden Begehrlichkeiten weckt (z.B. dass der Betrieb bestimmte Sportangebote finanzieren sollte). Unrealistische Erwartungen können gemäss Einschätzung von Betriebsverantwortlichen auch zu einer Reduktion der Selbstverantwortung führen: *«Unternehmen können nur bestmögliche Rahmenbedingungen schaffen. Diese reichen aber nicht aus, um viele (auch privat verortete) Probleme und Herausforderungen der Mitarbeitenden zu lösen.»* (Online-Befragung weitere Nutzende). Berichtet wird ausserdem, dass Unzufriedenheiten oder Frustrationen auch bei Dingen, die nicht den Bereich BGM betreffen (z.B. wenn es keine Lohnerhöhung gibt), als Widerspruch zur Label-Zertifizierung formuliert werden (*«und das soll ein Friendly Work Space sein?»*). Laut der Personalkommission in einem der befragten Betriebe kann diese argumentative Strategie auch dazu führen, dass mit dem Label vermehrt auch Negatives assoziiert wird (*«Denn: das Positive läuft ja einfach so, das wird als selbstverständlich genommen»*). Die BGM-Verantwortliche eines anderen Betriebes hingegen gibt an, solche kritischen Rückmeldungen auffangen zu können, so dass diese sich nicht auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit auswirke (*«Ich finde es immer interessant, wenn Rückmeldungen kommen und man das dann mit dem Mitarbeitenden anschauen kann.»*).

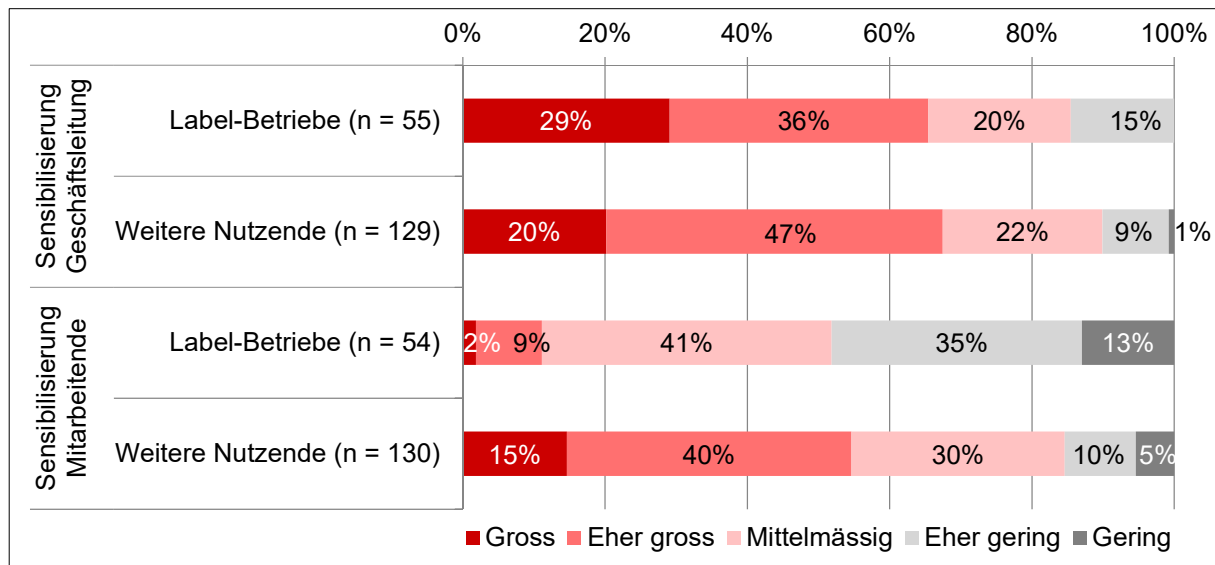
6.2 Beitrag des Labels zur Sensibilisierung und Verbreitung von BGM

Sowohl Label-Betriebe als auch weitere Nutzende des Angebots des Labels Friendly Work Space wurden in der Online-Befragung um ihre Einschätzung gebeten, welchen Beitrag das Label bzw. die dazugehörigen Grundlagen und Angebote leisten bezüglich der Sensibilisierung für BGM-Themen innerhalb einzelner Betriebe wie auch auf dem Arbeitsplatz Schweiz generell.

Abbildung 16 zeigt, dass je rund zwei Drittel der Label-Betriebe wie auch der weiteren Nutzenden einen (eher) grossen Beitrag des Angebots des Labels zur Sensibilisierung der Geschäftsleitung für

die Bedeutung von BGM-Themen sehen. Signifikante Unterschiede gibt es zwischen den Befragten-
gruppen jedoch bezüglich der Sensibilisierung von Mitarbeitenden für das Thema psychische Ge-
sundheit: 11 Prozent der Label-Betriebe versus 55 Prozent der weiteren Nutzenden denken, das La-
bel-Angebot leiste hierzu einen (eher) grossen Beitrag (siehe auch Kapitel 10.2).

Abbildung 16: Beitrag des Angebots des Labels zur Sensibilisierung



Anmerkungen: Unterschied «Sensibilisierung Geschäftsleitung» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende nicht signifikant ($t = .214$, $p = .830$); Unterschied «Sensibilisierung Mitarbeitende» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende signifikant ($t = -5.968$, $p = .000$)

Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

Ein vergleichsweise kleiner Anteil der Label-Betriebe (15%) erachtet die Bekanntheit des Labels Friendly Work Space in Schweizer Betrieben als eher gross, wie **Abbildung 17** (nächste Seite) zeigt. Bei der Gruppe der weiteren Nutzenden ist dieser Anteil doppelt so gross und damit signifikant höher.

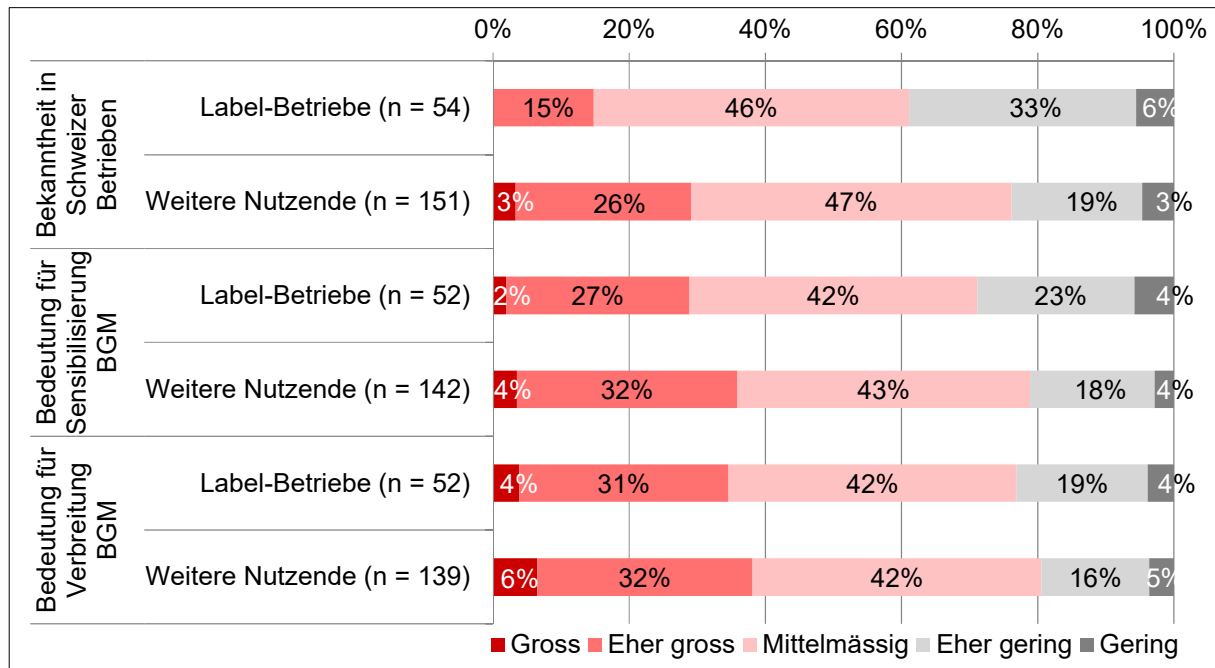
Was die Bedeutung des Labels bzw. der dazugehörigen Angebote für die Sensibilisierung und Verbreitung von BGM auf dem Arbeitsplatz Schweiz betrifft, sind sich Label-Betriebe und weitere Nutzende weitgehend einig (vgl. Abbildung 17, Items zwei und drei). Auch hier erachtet nur rund einem Drittel der Betriebe die Bedeutung als (eher) gross. Insgesamt wird die Bedeutung des Angebots des Labels zur Sensibilisierung und Verbreitung von BGM auf dem Arbeitsplatz Schweiz hingegen als mittelmässig oder eher gering eingestuft (Anteile von rund 60-80%).

Wie eingangs erwähnt, geht GFCH davon aus, dass nebst dem Angebot des Labels auch Label-Betriebe selber (im Sinne einer Vorreiterrolle) zur Sensibilisierung anderer Unternehmen beitragen. Dieser Sensibilisierungs-Effekt von Label-Betrieben wird von Assessor/innen kontrovers beurteilt: 38 Prozent erachten die Präsenz von Label-Betrieben als eher gut geeignet, um andere Unternehmen für die Wichtigkeit des Themas BGM zu sensibilisieren; knapp 30 Prozent teilen diese Einschätzung hingegen (eher) nicht (siehe Abbildung 30, Anhang C-2.2). Im Wirtschaftsbeirat wurde in diesem Zusammenhang auf die besondere Rolle von kleineren und mittleren Label-Betrieben aufmerksam gemacht: An ihnen werde für andere KMU sichtbar, dass ein strukturiertes BGM auch für KMU umsetzbar ist, ohne dass dazu komplexe Strukturen und Prozesse notwendig sind und ohne ganz bei null anfangen zu müssen.

Was die Verbreitung und Verankerung von BGM betrifft, erachten Assessor/innen und Mitglieder des Wirtschaftsbeirats das Angebot des Labels Friendly Work Space bezogen auf den Arbeitsplatz Schweiz generell als ziemlich gutes Instrument (gemäss Assessor/innen: 50% (eher) gut, 45% mittelmässig gut, Kapitel B-4). Allerdings zeigen sich klare Unterschiede nach Unternehmensgrösse und

Sprachregion: Die Zweckmässigkeit des Label-Angebots ist für Grossbetriebe unbestritten, während die Beurteilung für KMU und für die lateinische Schweiz zurückhaltender ausfällt (Kapitel 7, 8).

Abbildung 17: Bekanntheit und Bedeutung des Angebots des Labels Friendly Work Space



Anmerkungen: Antworten ehemalige Label-Betriebe (n=2) «Bekanntheit Angebot bei Betrieben» = 1 Mittelmässig, 1 = Eher gering; «Bedeutung für Sensibilisierung» = 2 Mittelmässig; «Bedeutung für Verbreitung» = 2 Mittelmässig;
 Unterschied «Bekanntheit Angebot bei Betrieben» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende signifikant ($t = -2.474, p = .014$)
 Unterschied «Bedeutung für Sensibilisierung» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende nicht signifikant ($t = -1.366, p = .174$)
 Unterschied «Bedeutung für Verbreitung» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende nicht signifikant ($t = -.678, p = .498$)
 Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

6.3 Zwischenfazit

Das Label Friendly Work Space geniesst sowohl bei Label-Betrieben als auch bei Nicht-Label-Betrieben und BGM-Berater/innen grundsätzlich ein gutes Image: Das Label wird als seriöser, professioneller und umfassender Schweizer Standard für Betriebliches Gesundheitsmanagement wahrgenommen. Das Image des Labels wird von Personen, die das frei zugängliche Angebot des Labels nutzen, leicht positiver eingeschätzt als von Label-Betrieben. Insgesamt vermittelt das Label die intendierten Themen wie beispielsweise Commitment zu Gesundheit und Wohlbefinden im Betrieb, gute Arbeitsbedingungen, attraktiver Arbeitgeber. Der umfassende, wissenschaftlich fundierte, prozess- und systemorientierte Ansatz des Labels wird jedoch auch mit hohem Aufwand assoziiert und teilweise als bürokratisch empfunden.

Etabliert und bekannt ist das Angebot des Labels vor allem in Fachkreisen (BGM-Verantwortliche grosser Firmen und Versicherungsgesellschaften, Multiplikator/innen und BGM-Berater/innen, Wissenschaft), während die Bekanntheit des Labels in Betrieben und in der Schweizer Erwerbsbevölkerung mehrheitlich als relativ gering eingestuft wird. Letzteres wäre jedoch eine wichtige Grundlage, um die intendierten Sensibilisierungseffekte zu erzielen und um für Label-Betriebe einen Mehrwert bei der Personalrekrutierung zu generieren. Nebst Kommunikations- und Verbreitungsmassnahmen von GFCH ist in diesem Zusammenhang auch entscheidend, wie Label-Betriebe nach innen und aussen über Friendly Work Space kommunizieren. Während gewisse Betriebe diesbezüglich gezielte Anstrengungen unternehmen, stellen andere die Marke Friendly Work Space nicht in den Vordergrund (etwa, wenn der Betrieb über eine Vielzahl von Zertifizierungen verfügt oder im Bereich BGM eine firmeninterne Bezeichnung für Aktivitäten im Bereich Gesundheit nutzt). Fest steht, dass der Anteil

Personen, die vom aktuellen Arbeitgeber oder im Rahmen einer Bewerbung vom Label erfahren haben, in den vergangenen 5 Jahren deutlich angestiegen ist.

Der Beitrag des Labels zur Sensibilisierung für das Thema BGM wird sowohl von Label-Betrieben als auch von weiteren Nutzenden vor allem betriebsintern auf Ebene Geschäftsleitung gesehen: Hier scheint es zu gelingen, mithilfe des Angebots des Labels die Wichtigkeit von BGM-Themen zu vermitteln. Inwiefern Sensibilisierungseffekte auch bei Mitarbeitenden erzielt werden, wird unterschiedlich eingeschätzt. Label-Betriebe sind diesbezüglich skeptischer als weitere Nutzende. Die Bedeutung des Angebots des Labels zur Sensibilisierung und Verbreitung von BGM auf dem Arbeitsplatz Schweiz insgesamt wird mehrheitlich als mittelmässig bis gering eingestuft. Inwiefern Label-Betriebe hier eine Vorbildfunktion für andere Unternehmen einnehmen, wird kontrovers beurteilt. Solche Leuchtturm-Betriebe – im Sinne von Modellen, wie eine Umsetzung aussehen könnte – wären jedoch insbesondere dort wichtig, wo BGM (und das Label) noch vergleichsweise wenig verbreitet sind: in weniger häufig vertretenen Branchen, in KMUs, in der Westschweiz und im Tessin.

7 Fokus I: BGM und das Label in KMU

Das Angebot des Labels Friendly Work Space richtet sich grundsätzlich sowohl an KMU als auch an Grossbetriebe. In der Vertriebsstrategie fokussiert GFCH dabei auf Betriebe ab 100 Mitarbeitenden, da der system- und prozessorientierte Ansatz des Labels eher nicht zum Betriebsalltag kleinerer Unternehmen passt, in dem BGM stärker personenabhängig und informell gelebt werden kann (GFCH, 2017c). Die Zielgruppe des Label-Angebots entspricht in der Kategorisierung des BGM-Monitorings (Füllemann et al., 2017) demnach mittleren Unternehmen mit 100 bis 249 Angestellten sowie grossen Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden.³⁴

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie verbreitet BGM in Schweizer KMU ist, wie gut die Zielgruppe der kleineren und mittleren Betriebe vom Angebot des Labels erreicht wird und welche Erklärungsansätze hierfür genannt werden. Weiter werden Einschätzungen zur Zweckmässigkeit des Label-Angebots für kleinere Unternehmen und Hinweise auf zielgruppenspezifisches Optimierungspotenzial erörtert.

7.1 BGM-Umsetzungsgrad und Verbreitung des Labels nach Betriebsgrösse

Das erste Schweizer BGM-Monitoring (Füllemann et al., 2017, S. 21; 53) zeigt, dass sich der Umsetzungsgrad von BGM nach Unternehmensgrösse statistisch signifikant unterscheidet: 32 Prozent der Grossunternehmen weisen die höchste Umsetzungsstufe auf; bei mittleren Unternehmen sind es 19 Prozent und bei Kleinunternehmen (50 bis 99 Mitarbeitende) noch 11 Prozent. Auch hinsichtlich der BGM-Voraussetzungen (z.B. Unterstützung seitens der Geschäftsleitung; Fachwissen und Ressourcen zur Umsetzung von Massnahmen) erreichen Grossunternehmen statistisch signifikant höhere Werte als mittlere und kleine Unternehmen (Füllemann et al., 2017, S. 32; 54).

Assessor/innen des Labels Friendly Work Space schätzen, dass in rund 60 Prozent der Schweizer Betriebe zumindest eine mittelgrosse Sensibilisierung für BGM besteht. In Grossbetrieben und Betrieben in der Deutschschweiz scheint das Thema BGM weitgehend angekommen zu sein, während dies in KMU (32%) und der lateinischen Schweiz (17%) weniger der Fall ist (Abbildung 27, Anhang C-1.3).

Die Benchmark-Daten³⁵ der Jahre 2009 bis 2017 (siehe **Tabelle 10**) zeigen, dass es sich bei denjenigen Betrieben, die ein erfolgreiches Erst- oder Re-Assessment durchlaufen haben, mehrheitlich um

³⁴ In der Klassifikation des Bundesamts für Statistik (BFS, Statistik der Unternehmensstruktur) werden innerhalb der KMU jedoch andere Grössenklassen angesetzt: Mikrounternehmen (1 bis 9 Beschäftigte), kleine Unternehmen (10 bis 49 Beschäftigte) und mittlere Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte).

³⁵ Die Userdaten sind für Auswertungen nach Betriebsgrösse zu lückenhaft.

grosse Betriebe mit über 1'000 Mitarbeitenden handelt (Anteile pro Kalenderjahr von 53 bis 73%). Der Anteil (Re)Zertifizierungen grosser Unternehmen (ab 250 Mitarbeitenden) beträgt im Mittel 75 Prozent, derjenige mittelgrosser Unternehmen (100 bis 249 Mitarbeitende) 16 Prozent (je nach Jahr zwischen 0 und 26%). Betriebe mit einer Grösse von 100 und mehr Mitarbeitenden machen je nach Jahr zwischen 81 und 100 Prozent der assessierten Betriebe aus; vereinzelt kommt es auch vor, dass Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitenden das Label anstreben und erreichen.

Tabelle 10: Label-Betriebe (mit Assessment) pro Jahr nach Grösse (unterschiedlich gruppiert)

Grösse Label-Betrieb	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		Gesamt	
	Anz	% Anz	Anz	% Anz	Anz	% Anz	Anz	% Anz	Anz	% Anz	Anz	% Anz	Anz	% Anz	Anz	% Anz	Anz	% Anz	Anz	% Anz
1-50	0	0%	0	0%	0	0%	2	10%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	10%	5	3%
51-250	4	29%	2	18%	1	14%	4	19%	5	31%	2	15%	6	32%	2	15%	4	14%	30	21%
251-1000	1	7%	1	9%	2	29%	2	10%	2	13%	3	23%	3	16%	3	23%	5	17%	22	15%
>1000	9	64%	8	73%	4	57%	13	62%	9	56%	8	62%	10	53%	8	62%	17	59%	86	60%
1-99	1	7%	0	0%	1	14%	4	19%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%	4	14%	12	8%
> = 100	13	93%	11	100%	6	86%	17	81%	15	94%	13	100%	18	95%	13	100%	25	86%	131	92%
100-250	3	21%	2	18%	0	0%	2	10%	4	25%	2	15%	5	26%	2	15%	3	10%	23	16%
Total	14	11	7	21	16	13	19	13	29	143										

Anmerkung: In den Jahren 2010 und 2017 fehlt von jeweils einem Betrieb die Angabe (Missing). Grund für gewisse Abweichungen der Summe von 100% ist die Rundung der Einzelwerte.

Quelle: Daten Benchmark GFCH 2017

7.2 Eignung des Labels für KMU

Aus Sicht des Wirtschaftsbeirats bieten die Grundlagen des Labels grundsätzlich eine gute Systematik, die geeignet ist zum Aufbau eines systematischen BGM in Betrieben unterschiedlicher Grösse. Schliesslich sei die Entwicklung der Qualitätskriterien auch als Lern- und Austauschprozess zu verstehen, welcher die spezifischen Vorteile kleinerer und grösserer Unternehmen sichtbar und nutzbar machen soll: *«Bei der Entwicklung des Labels hatte man die Vision, gutes ‚patronales‘ Handeln auf grosse Strukturen zu übertragen, wo dieses eben nicht mehr vorhanden ist. Und KMU wiederum haben vielleicht von den grossen Unternehmen gelernt, dass man gewisse Sachen optimieren oder systematisieren kann.»* Nun, da die konzeptuellen Grundlagen eher auf Ebene Grossbetriebe weiterentwickelt worden seien, wird im Wirtschaftsbeirat klar der Bedarf gesehen, ein auf KMU zugeschnittenes, vereinfachtes Angebot zu entwickeln, welches eine pragmatische, aber dennoch systematische Umsetzung der Qualitätskriterien erlaubt.

Die Eignung des Label-Angebots zur Verbreitung von BGM in KMU wird von Assessor/innen unterschiedlich beurteilt. Rund ein Viertel von ihnen hält das Angebot des Labels Friendly Work Space auch bei kleineren Betrieben für zweckmässig: entscheidend sei nicht die Betriebsgrösse, sondern die «Reife» eines Unternehmens, sich mit BGM auseinanderzusetzen. Die Themen und Herausforderungen, die im Rahmen des BGM angegangen werden (z.B. Belastung, Stress, Arbeitgeberattraktivität) seien auch bei KMU relevant. Knapp 40 Prozent der Assessor/innen halten das Angebot des Labels für (eher) nicht gut geeignet, um BGM in KMU zu verbreiten und zu verankern. Begründet wird dies teilweise mit der zu hohen Komplexität der Label-Kriterien (*«système trop complexe pour les PME»*), teilweise mit fehlenden zeitlichen Ressourcen und Know-how von kleineren Betrieben, um sich des Themas BGM vertieft anzunehmen. Dazu kommt der finanzielle Aufwand, der von KMU – im Gegensatz zu Grossunternehmen – kaum durch eine Aussenwirkung des Labels aufgewogen werden könne (*«Profilierung nur bei Grossbetrieben»*). Zusammengenommen führten diese Faktoren zu einer *«hohen Eintrittsschwelle»* für KMU.

Auch in der Online-Befragung von weiteren Nutzenden des Label-Angebots sowie in Vertiefungsinterviews mit BGM-Fachpersonen in der lateinischen Schweiz wird mehrheitlich für eine Vereinfachung der Grundlagen plädiert, um KMU – und damit das Ziel, BGM in der Schweizer Arbeitswelt zu verbreiten – besser zu erreichen. Die Komplexität der Qualitätskriterien und der Fokus auf Prozesse sei auch deshalb eine Herausforderung, weil in kleineren Betrieben das BGM-spezifische Fachwissen fehle (oft kümmern sich KV-Angestellte um BGM-Themen). In diesen Fällen ist es teils notwendig, externe Unterstützung einzuholen, was den Prozess aber in der Erfahrung eines mittelgrossen Label-Betriebs komplizierter macht. Auch externe Berater/innen verweisen auf «Übersetzungsarbeit», die – mitunter nicht nur in KMU – geleistet werden muss: *«Je vois dans mon expérience que le Label est compliqué, je dois souvent le traduire en concepts plus simples et plus pragmatiques pour pouvoir l'expliquer aux entreprises avec lesquelles je travaille.»* (Vertiefungsinterviews lateinische Schweiz). Nebst der Komplexität der Grundlagen des Labels werden auch die Kosten und der interne Aufwand für die Vorbereitung auf das Assessment als Hemmschwelle für die Verbreitung des Labels in KMU beschrieben.

Die Gruppen- und Vertiefungsgespräche im Rahmen der Evaluation zeigen, dass die verschiedenen Akteure generell von «KMU» sprechen und mit Blick auf die Eignung des Angebots des Labels innerhalb dieser Kategorie nicht weiter nach Grösse differenzieren. Bei den verschiedenen Stakeholdern scheint demnach die von GFCH vorgenommene Einschränkung der Zielgruppe auf Betriebe ab 100 Mitarbeitenden nicht sehr präsent zu sein. Dies mag auch mit der eher zurückhaltenden Kommunikation dieser Eingrenzung zu tun haben.³⁶

Trotz den beschriebenen Hürden für KMU gibt es auch kleinere Label-Betriebe. Die Umsetzung von BGM nach Friendly Work Space erfordert für sie gemäss Vertiefungsinterviews ein pragmatisches Vorgehen: man müsse als KMU *«eher überlegen, wo man an bereits Bestehendem anknüpfen kann»* und beispielsweise schauen, inwiefern bestehende ISO-Prozesse ergänzt werden können. Während Grossbetriebe eher über Systeme verfügen, welche die gewünschten Kennzahlen produzieren können, laufe in KMU vieles manuell, was die Messbarkeit, Dokumentation und Überprüfung der Massnahmen erschwere (Vertiefungsinterviews re-assessierte Betriebe). Vor diesem Hintergrund wird angeregt, spezifisch für KMU noch konkretere Hilfestellungen für den Aufbau eines systematischen BGM nach Friendly Work Space anzubieten (z.B.: wie können Zielsetzungen konkret formuliert werden, wie kann man sie messen) und den Erfahrungsaustausch unter (kleineren) Label-Betrieben zu fördern. Mit Blick auf die Verbreitung des Labels verweist der Wirtschaftsbeirat auf die besondere Vorbildfunktion kleinerer und mittlerer Label-Betriebe. Deren Sichtbarkeit sei wichtig, um anderen Unternehmen konkret aufzuzeigen, dass ein strukturiertes BGM auch für KMU und ohne allzu komplexe Strukturen und Prozesse umsetzbar sei und dass man auch als KMU nicht ganz bei null anfangen müsse.

8 Fokus II: BGM und das Label in der lateinischen Schweiz

Das Angebot des Labels Friendly Work Space wird in der Westschweiz und im Tessin deutlich weniger genutzt als in der Deutschschweiz. Der Anteil Label-Betriebe mit französisch- und italienischsprachigen Assessments liegt bei knapp 10 Prozent. Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, beträgt der Anteil französischsprachiger Nutzer/innen der frei zugänglichen Grundlagen zwischen 13 Prozent (FWS-

³⁶ Siehe die FAQ zum Label Friendly Work Space (GFCH, 2017c). In den weiteren Unterlagen und Informationsmaterialien zu Friendly Work Space wird die Zielgruppe des Labels jedoch nicht auf diese Art und Weise präzisiert, wie das Beispiel FWS-Check zeigt. Steigt man in den FWS-Check über die GFCH-Homepage ein, findet man den Hinweis «FWS Check – für grössere Unternehmen ab 100 Mitarbeitende; Für grössere Unternehmen ab 100 Mitarbeitende stellen wir einen BGM-Check zur Verfügung, der auf den Kriterien des Labels Friendly Work Space aufbaut.» (<https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/instrumente-und-dienstleistungen/fws-check.html>, Stand September 2019). Steigt man hingegen über die separate Label-Homepage ein, findet sich kein solcher Hinweis (<https://friendlyworkspace.ch/de/angebote/label/fws-check>, Stand September 2019).

Check und Self-Assessment) und 20 Prozent (Wegleitung) und der Anteil italienischsprachiger Nutzer/innen zwischen knapp 1 Prozent (FWS-Check und Self-Assessment) und 2 Prozent (Wegleitung). Im Vergleich zur Verteilung der bei der Arbeit am häufigsten gesprochenen Sprachen der Erwerbstätigen (DE 60%, FR 18%, IT 5%, siehe Tabelle 27, Anhang C-2.1) ist die Nutzung in der italienischsprachigen Schweiz noch geringer als in der französischsprachigen Schweiz.

Im Folgenden geht es um Hintergründe und Erklärungsansätze für diese Ergebnisse: Welchen Stellenwert hat BGM ganz allgemein in der lateinischen Schweiz (Kapitel 8.1)? Wie wird das Angebot des Labels Friendly Work Space in der Westschweiz und im Tessin wahrgenommen und beurteilt (Kapitel 8.2), und wo sehen Fachpersonen Optimierungspotenzial (Kapitel 8.3)?

8.1 Sensibilisierung und Verbreitung von BGM in Romandie und Tessin

Nach Einschätzung der Assessor/innen ist das Thema BGM in Grossbetrieben und in der Deutschschweiz weitgehend angekommen; in der lateinischen Schweiz wird die Sensibilisierung für BGM jedoch von 84 Prozent der Assessor/innen als (eher) gering eingestuft (siehe Anhang C-1.3). Signifikante Unterschiede nach Sprachregion werden auch im BGM-Monitoring festgestellt: 25 Prozent der Deutschschweizer Betriebe werden gemäss Füllemann et al. (2017, S. 21) der höchsten Umsetzungsstufe zugeordnet; in der Westschweiz sind es 20 und im Tessin 7 Prozent.

Die sprachregionalen Unterschiede sind gemäss Füllemann et al. (2017, S. 25) und BGM-Fachpersonen aus der lateinischen Schweiz zumindest teilweise auf die unterschiedlichen Unternehmensstrukturen zurückzuführen (mehr Kleinunternehmen und Industriebetriebe in der lateinischen Schweiz). BGM-Fachpersonen machen darauf aufmerksam, dass ein Teil der grösseren Betriebe in der Westschweiz und im Tessin ihre Firmensitze in der Deutschschweiz haben oder multinationale Unternehmen sind. Mit Blick auf das Label habe dies zur Folge, dass BGM-Aktivitäten am Hauptsitz in den regionalen Niederlassungen nicht unbedingt «ankommen», während für multinationale Firmen eigene BGM-Konzepte oder internationale BGM-Standards zählen. Nach Einschätzung der interviewten BGM-Fachpersonen ist die Sensibilität für BGM im Industriesektor eher tief: die Personalführung sei eher «administrativ» und der Fokus liege primär auf Arbeitssicherheit (und ISO-Standards) und – angesichts des hohen Konkurrenzdrucks – auf Businessinteressen und den Erhalt von Arbeitsplätzen.

Die interviewten BGM-Fachpersonen aus der lateinischen Schweiz gehen mehrheitlich davon aus, dass die im Vergleich zur Deutschschweiz geringere Sensibilisierung für BGM auch mit Unterschieden in der Unternehmens- und Arbeitskultur zusammenhängt. Der Eindruck besteht, dass BGM-Massnahmen eher «reaktiv» implementiert werden (d.h. wenn es ein Problem gibt, sucht man nach einer Lösung) und weniger auf Prävention und proaktive, längerfristige Lösungsansätze ausgerichtet sind. Diese Herangehensweise sei in Frankreich verbreitet, woher zahlreiche in der Westschweiz tätige HR-Fachleute stammen. Insgesamt haben die interviewten Fachpersonen den Eindruck, dass in Betrieben der lateinischen Schweiz wenig Bewusstsein für Zusammenhänge zwischen Arbeitssicherheit, Gesundheit und Unternehmenserfolg vorhanden ist. Gleichzeitig beobachten sie, dass zu gewissen Aspekten des BGM in den letzten Jahren eine Sensibilisierung stattgefunden hat: Themen wie Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, Nachhaltigkeit oder Erhalt von Mitarbeitenden seien v.a. in der jüngeren Generation von Führungskräften eher präsent. Dies habe auch mit dem Engagement der Versicherungen im Bereich Absenzenmanagement oder den Empfehlungen des SECO zum Gesundheitsschutz im Bereich der psychosozialen Belastungen zu tun (obwohl rechtlich nicht bindend, sei dies ein wichtiger Faktor). Eine Integration dieser Themen mit systematischem BGM ist aus Sicht der interviewten Fachpersonen jedoch noch nicht erfolgt.

8.2 Das Label Friendly Work Space in der lateinischen Schweiz

Nach Einschätzung der interviewten BGM-Fachpersonen ist das Label Friendly Work Space in Betrieben der lateinischen Schweiz weniger bekannt als in der Deutschschweiz, genießt aber meist ein positives Image (steht für Betriebe, die den Menschen nahestehen und sich um Gesundheitsthemen bemühen; assoziiert mit Arbeitgeberattraktivität und Vorteilen bei der Personalrekrutierung). Teilweise werde das Label aber auch mit grossem administrativem Aufwand verbunden.

In der italienischen Schweiz wird die geringe Bekanntheit des Labels auch mit sprachlichen Barrieren begründet: Materialien liegen zwar teilweise auf Italienisch vor, das Portal Friendly Work Space jedoch nicht.³⁷ Um Betriebe wie auch Arbeitnehmende (viele Grenzgänger/innen aus Italien) besser zu erreichen, seien italienischsprachige Materialien und Angebote wichtig, für multinationale Unternehmen hingegen eher Informationen auf Englisch.

Für die französischsprachige Schweiz wird der englische Titel «Friendly Work Space» ebenfalls als sprachliche Hürde betrachtet: der Bezug zu BGM sei nicht auf den ersten Blick erkennbar. Darüber hinaus bestehe auch eine gewisse Skepsis gegenüber dem umfassenden, system- und prozessorientierten Ansatz von BGM nach Friendly Work Space. In der Westschweiz würden eher thematische BGM-Schwerpunkte bevorzugt: *«Les entreprises romandes ne sont pas suffisamment convaincues par l'approche globale. Les entreprises préfèrent l'approche monothématique. En Suisse allemande, personne ne remet en cause l'approche globale de la GSE.»* Dies erkläre auch die höhere Bekanntheit von Projekten wie «bike to work»: *«c'est concret, monothématique et ponctuel, du coup, cela fonctionne très bien auprès des entreprises.»* Grundsätzlich halten die befragten BGM-Fachpersonen die Qualitätskriterien des Labels für eine gute Grundlage, um systematisches BGM aufzubauen. Das Bewusstsein, dass BGM als Querschnittsthema viele Unternehmensbereiche betrifft, sei jedoch noch kaum vorhanden (*«Ce qui est pas évident avec la GSE, c'est qu'elle met en lumière et peut questionner pratiquement tous les aspects de l'entreprise, ça peut impliquer de se remettre complètement en question»*), und für die Anwendung in der Praxis sei das Angebot des Labels vielen Betrieben zu komplex und zu theoretisch. Vielfach bedürfe es der Unterstützung durch BGM-Berater/innen, um die Grundlagen des Labels auf ihren Fall anzuwenden.

8.3 Vorschläge zur Weiterentwicklung des Label-Angebots

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass der Beitrag des Labels Friendly Work Space zur Sensibilisierung und Verbreitung von BGM in der lateinischen Schweiz als eher gering einzustufen ist. Um Betriebe in der Westschweiz und im Tessin besser zu erreichen, wären aus Sicht der befragten BGM-Fachpersonen u.a. folgende Massnahmen denkbar:

- Angebote auf Italienisch zur Verfügung stellen, insbesondere auch um Multiplikator/innen anzusprechen. Neben italienischen Sprachversionen von Dokumenten und Websites sei auch bei Veranstaltungen und Symposien die Bedeutung der sprachlichen Hürden nicht zu unterschätzen: *«Man geht davon aus, dass Tessiner/innen entweder Deutsch oder Französisch können. Aber aus Tessiner Sicht stellt sich schon die Frage, warum man an einer Veranstaltung mit nur deutscher oder französischer Übersetzung teilnehmen soll, wenn man auch nach Mailand gehen und ein italienischsprachiges Angebot nutzen kann.»*

- Die Sichtbarkeit von Westschweizer und Tessiner Label-Betrieben erhöhen. Label-Betriebe, die zur Verbreitung des Angebots Friendly Work Space portraitiert werden, kämen meist aus der Deutsch-

³⁷ Zum Zeitpunkt der Vertiefungsinterviews (Mai 2019) war die Website nur auf Deutsch und Französisch verfügbar (<https://friendlyworkspace.ch>). Die Sprachversionen Italienisch und Englisch sind im Oktober 2019 neu dazugekommen.

schweiz. Trotz Übersetzung fühlten sich Betriebe in anderen Sprachregionen davon zu wenig angesprochen.

- Die Sensibilisierung für BGM und das Bewusstsein für den BGM-Ansatz nach Friendly Work Space erhöhen, indem darauf hingearbeitet wird, den Zusammenhang mit bereits in Betrieben angekommenen Themen (z.B. Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, Nachhaltigkeit) mit BGM aufzuzeigen.
- Die Grundlagen des Labels vereinfachen und stärker auf Praxisbeispiele setzen, um die Anwendung und Umsetzung in Betrieben zu erleichtern. Dabei sollten gezielt auch sprachregionale Bedürfnisse und Anforderungen berücksichtigt werden, was z.B. mit der Durchführung von Fokusgruppen mit Unternehmen aus der lateinischen Schweiz umgesetzt werden könnte.
- Die Präsenz von GFCH in der Westschweiz stärken. Trotz französischsprachigen Mitarbeitenden sei GFCH in der Romandie noch zu wenig verankert. Die Aktivitäten und Netzwerke von GFCH seien heute stark auf Bern und die Deutschschweiz konzentriert, was sich nachteilig auf die Verbreitung des Labels auswirke.

9 Aufbau und Umsetzung von BGM

Im Folgenden wird diskutiert, welchen Beitrag das Angebot des Labels Friendly Work Space zur (systematischen) Umsetzung von BGM in Betrieben beiträgt (Kapitel 9.1), wie BGM in Label-Betrieben konkret umgesetzt und verankert wird (Kapitel 9.2 und 9.3), wie sich der Umsetzungsgrad von BGM in Label-Betrieben über die Zeit entwickelt und welche Unterschiede bzgl. Umsetzungsgrad zum Schweizer Durchschnitt bestehen (Kapitel 9.4).

9.1 Beitrag des Label-Angebots zum Aufbau eines systematischen BGM

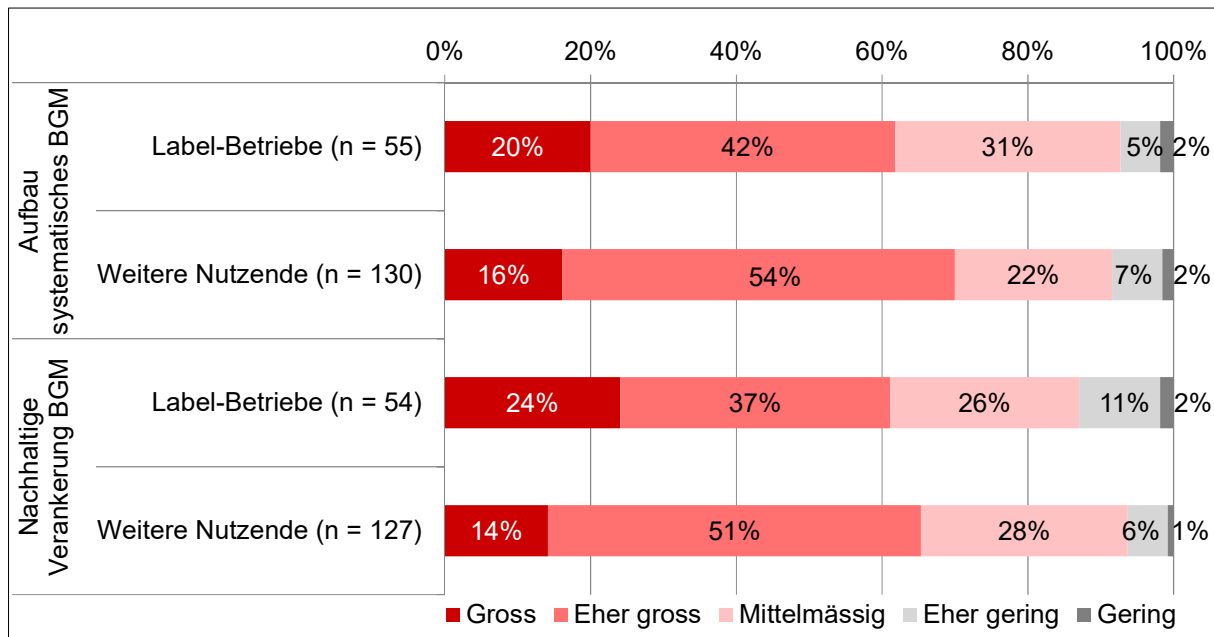
Sowohl Label-Betriebe als auch weitere Nutzende sind mehrheitlich der Meinung, dass sich die Grundlagen des Labels Friendly Work Space (Qualitätskriterien, Wegleitung und Bewertungsmatrix) grundsätzlich gut eignen, um Betriebe beim Aufbau eines systematischen BGM zu unterstützen (Anteil Antworten «gut» und «eher gut» weitere Nutzende = 85%; Label-Betrieben = 77%; siehe Abbildung 34, Anhang C-2.3). Etwas zurückhaltender wird die Eignung des Label-Angebots zur Verankerung des Themas BGM im Betrieb eingeschätzt (Label-Betriebe: 61% gut bis sehr gut, 20% mittelmässig, 20% eher schlecht oder schlecht; siehe Abbildung 35, Anhang C-2.3). Aussagen aus Einzelinterviews mit Label-Betrieben und BGM-Fachpersonen aus der lateinischen Schweiz gehen in dieselbe Richtung: Auch Betriebe, die (z.B. aus Kostengründen oder dem Zeitaufwand für den Zertifizierungsprozess) das Label nicht anstreben, orientierten sich an der Wegleitung und den Qualitätskriterien, um BGM aufzubauen und zu verankern. Die Qualitätskriterien *«zwingen einen, gewisse Themen fundiert durchzudenken, sichtbar zu machen und bewusst zu werden»*.

Was die Eignung der Label-Grundlagen für den breiten Einsatz in Unternehmen betrifft, haben die interviewten Betriebe unterschiedliche Positionen: Manche sind der Ansicht, auch kleine Unternehmen könnten mithilfe der Unterlagen ein BGM aufbauen, während andere meinen, die Grundlagen seien primär für grössere Firmen geeignet – und selbst dort noch relativ komplex in der Anwendung (siehe Kapitel 7). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Online-Tools wie der FWS-Check und das Self-Assessment den Einstieg bzw. die Arbeit mit den Label-Grundlagen (Qualitätskriterien, Wegleitung etc.) erleichtern. In der Online-Befragung werden diese Tools von den weiteren Nutzenden insgesamt als benutzerfreundlich und gut geeignet sowohl für die Standortbestimmung im Bereich BGM (Anteil Antworten «gut» und «eher gut»: 84%) als auch für die Unterstützung im Aufbau eines systematischen BGM beurteilt (75%; siehe Abbildung 36, Anhang C-2.3). In ergänzenden Kommentaren wird der niederschwellige (kostenlose) Zugang zu den Online-Tools gelobt, welcher es erlaubt, das eigene BGM zu durchleuchten sowie Schwachstellen zu identifizieren, ohne bereits in dieser Pha-

se das Management zu involvieren. Für Entscheidungspersonen, die mit BGM nicht viel zu tun hätten, seien die Tools und die Auswertungen allerdings zu wenig gut verständlich, wird kritisch angemerkt.

Abbildung 18 zeigt, wie der effektive Beitrag des Labels aus Sicht Label-Betriebe bzw. des Angebots insgesamt aus Sicht der weiteren Nutzenden zum Aufbau eines systematischen BGM und zur nachhaltigen Verankerung von BGM in ihrem Betrieb einschätzen. Gut 60 Prozent der Label-Betriebe betrachten diesen Beitrag in beiden Belangen als (eher) gross. Bei den weiteren Nutzenden wird die Bedeutung des Label-Angebots etwas höher eingestuft (70 bzw. 65%), die Unterschiede sind statistisch jedoch nicht signifikant.

Abbildung 18: Beitrag des Labels für Aufbau und nachhaltige Verankerung von BGM im Betrieb



Anmerkungen: Unterschied «Aufbau systematisches BGM» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende nicht signifikant ($t = -.243$, $p = .808$); Unterschied «Nachhaltige Verankerung» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende nicht signifikant ($t = -.133$, $p = .895$)
 Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

Aus den Interviews mit neu zertifizierten Label-Betrieben geht hervor, dass der Beitrag des Labels zum Aufbau eines systematischen BGM darin gesehen wird, dass es Betrieben einerseits hilft, die bereits vorhandenen Aktivitäten zu strukturieren und andererseits auch «*zwingt, gewisse Standards zu erfüllen*». Allerdings: der Aufwand für das Self-Assessment und die Vorbereitungen aufs externe Assessment werden als sehr hoch empfunden – deutlich höher als erwartet. Die Strukturierung der Aktivitäten und die von externer, unabhängiger Stelle überprüften Standards hat in einem der interviewten Betriebe allerdings auch zur besseren Verankerung von BGM beigetragen («*Verkaufsargument*» und Legitimation von BGM gegenüber der Geschäftsleitung).

9.2 Massnahmen und Projekte

Die Wegleitung Qualitätskriterien (GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017a) gibt der systematischen Umsetzung von BGM einen Rahmen und zeigt auf, welche Themen und Aspekte zu bearbeiten und dokumentieren sind. Vorgaben zur konkreten Umsetzung der Kriterien werden jedoch kaum gemacht. Im Folgenden wird anhand der Informationen aus den Vertiefungsinterviews mit Label-Betrieben exemplarisch geschildert, welche Art von Massnahmen und Projekten im Zusammenhang mit dem Label-Prozess und der Rezertifizierung umgesetzt werden und welche spürbaren Veränderungen mit diesem Prozess assoziiert werden.

9.2.1 Umsetzung von Massnahmen im Rahmen des Erst-Assessments

Ein wesentlicher Bestandteil des Vorbereitungsprozesses bestand in den interviewten Erst-assessierten Betrieben darin, die vorhandenen BGM-Aktivitäten und Massnahmen gemäss den Qualitätskriterien systematisch zu dokumentieren. Dieser Aufwand habe sich unter dem Strich aber gelohnt, so der Grundtenor: Auf diese Weise werde nicht nur sichtbar, dass der Betrieb im Bereich BGM bereits einiges unternimmt, sondern es findet auch eine breitere Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Zielen des BGM statt: die bisher eher als «Einzelaktionen» wahrgenommenen Aktivitäten würden gesamthaft angeschaut und die wahrgenommenen Lücken gezielt ergänzt. Beide Betriebe haben mit Blick auf das Assessment ausserdem eine Mitarbeitenden-Befragung durchgeführt, um gesundheitsrelevante Informationen zu erheben (Kriterium 5a, Erhebung der IST-Situation).

Ein Betrieb hat sich im Vorbereitungsprozess v.a. darauf konzentriert, strategische und operative Ziele fürs BGM zu definieren und ein Controlling aufzubauen (Kriterium 3b): *«Wir hatten bereits übergeordnete Zielsetzungen, aber das Tracking wurde noch vertieft, im Sinne von: Was ist wirklich das Ziel einer Massnahme? Wie messen wir es? Wie setzen wir es um? Was lernen wir daraus? Was ziehen wir für einen Nutzen? Da sind wir noch einen Schritt tiefer gegangen.»* Im betriebsinternen Tool, das für zahlreiche Unternehmensprozesse genutzt wird, wurde ein BGM-Prozess definiert.

Als Ergänzung zu den bereits vorhandenen BGM-Aktivitäten hat der zweite interviewte Betrieb unter anderem eine feste Zusammenarbeit mit einem externen Arbeitsmediziner aufgenommen (Kriterium 1e, ergonomische Arbeitsbedingungen), ein BGM-Steuerگremium eingerichtet und ein BGM-Gesamtkonzept erarbeitet (Kriterium 3a, BGM-Stelle und Steuerگremium). Daneben lag ein Hauptfokus auf das BGM-Kriterium 2 (Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation), mit der Umsetzung eines Entwicklungsprogramms für Führungskräfte (Themen: Wertschätzung, gesunde Führung), der Einführung eines Absenzenmanagements und der Erarbeitung eines Konzepts für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, dessen (laufende) Umsetzung eng damit gekoppelt ist, die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden bei der Erstellung der Dienstpläne möglichst zu berücksichtigen.

9.2.2 Weiterentwicklung BGM im Rahmen der Rezertifizierung

Inhaltlich haben zwei Betriebe mit Blick auf das Re-Assessment vorwiegend am «kontinuierlichen Verbesserungsprozess» im Sinne des Zyklus PDCA (plan, do, check, act) und an der systematischen Planung und Evaluation ihrer BGM-Massnahmen gearbeitet (Kriterium 5c, Ziele und Zielgruppen für BGM-Massnahmen; Kriterium 6, Gesamtevaluation von BGM). Ein weiterer Betrieb hat zwischen dem ersten und dem zweiten Re-Assessment vor allem in die Personalentwicklung investiert und an Themen wie Stressbewältigung und Entwicklungsmöglichkeiten gearbeitet sowie eine neue Mitarbeitenden-Beurteilung eingeführt (Kriterium 2, Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation).

Zwei der vier interviewten Label-Betriebe, die schon ein- oder mehrmals rezertifiziert wurden, haben sich bei der Weiterentwicklung des BGM auf die Assessment-Berichte gestützt, um Schwerpunkte für das weitere Vorgehen zu definieren (*«guter Ausgangspunkt, die BGM-Planung anzugehen und die Zielsetzungen zu priorisieren: Wo möchten wir wie stark vorwärts kommen?»*) und die vorgeschlagenen Massnahmen gegenüber der Geschäftsleitung zu legitimieren. Die anderen beiden Label-Betriebe verfolgen die Umsetzung und Weiterentwicklung ihres BGM weitgehend unabhängig von den Assessment-Berichten, sei es, weil die Grundlagen des Labels vor allem als methodisch-theoretischer Orientierungsrahmen wahrgenommen werden und der Fokus auf das Weiterführen bestehender Massnahmen liegt, sei es, weil es eher zur Betriebskultur gehört, Projekte und Massnahmen im persönlichen Austausch mit den Mitarbeitenden zu entwickeln.

Mehrere Gesprächspartner/innen sehen beim Angebot des Labels Friendly Work Space noch Optimierungspotenzial, was die Unterstützung bei der (längerfristigen) Weiterentwicklung von BGM betrifft.

Sowohl erst-assessierte als auch langjährige Label-Betriebe erachten diesbezüglich den Fokus auf die Verbesserung der Punktzahlen in den einzelnen BGM-Qualitätskriterien als etwas zu eng. Für manche BGM-Verantwortliche und Führungspersonen stellt sich die Frage, ob der Aufwand, die Label-Kriterien formal zu erfüllen bzw. sich in der Beurteilung zu verbessern, gemessen am Nutzen für ihren Betrieb gerechtfertigt ist. *«Wenn ich das Beispiel Evaluation/Wirkungsüberprüfung nehme: dort könnte man nun einiges investieren, um besser zu werden. Aber wie sinnvoll ist dieser Aufwand, sprich: was haben die Mitarbeitenden davon?»* (Quelle: Vertiefungsinterviews Erst-assessierte Betriebe). Vor diesem Hintergrund wird auch in der Online-Befragung angemerkt, dass die Assessment-Berichte durchaus interessante Inputs beinhalten, aber gerade für Label-Betriebe, deren BGM-Umsetzungsgrad bereits hoch ist, sei es immer schwieriger, sich effektiv weiterzuentwickeln. Mehrere Personen würden es begrüßen, wenn GFCH mit geeigneten Angeboten oder Vernetzungsaktivitäten die kontinuierliche Entwicklung des BGM in Label-Betrieben unterstützen könnte, z.B. mit Workshops oder ERFA-Gruppen, um Good-Practice-Beispiele auszutauschen.

9.2.3 BGM-Aktivitäten im Kontext des Labels aus Sicht von Mitarbeitenden

Insgesamt lässt sich aus den Aussagen von Vertreter/innen der Personalkommission von Label-Betrieben schliessen, dass Mitarbeitende hauptsächlich Aktionen und konkrete Projekte im Bereich Bewegung, Ernährung und Ergonomie, vereinzelt auch Aspekte wie der Umgang mit krankheitsbedingter Abwesenheit (Rückkehr-Gespräche, Coachings etc.) mit dem Label bzw. mit BGM generell in Verbindung bringen. Massnahmen zum Umgang mit Stress oder Kader-Weiterbildungen zu «gesundem Führen», welche von mehreren der interviewten Betriebe umgesetzt werden, werden von Mitarbeitenden hingegen kaum wahrgenommen. Psychische Gesundheit scheint als Thema noch kaum als Bestandteil von BGM gesehen zu werden.

Gewisse Label-Betriebe sind bemüht, den Mitarbeitenden ein breiteres Verständnis von BGM (im Sinne der Grundlagen des Labels) zu vermitteln, und berichten diesbezüglich auch von Fortschritten: *«Das Bewusstsein für BGM ist klar gewachsen, und man spricht nun auf einer ganz anderen Ebene darüber. Das heisst, es geht nicht nur um Vitamin-Tage und solche Dinge, die wir vorher auch schon gemacht haben, sondern mit BGM werden jetzt auch Themen verbunden wie: Mitarbeitende einbinden, mit Arbeitsmedizinern zusammenarbeiten etc.»* (Quelle: Vertiefungsinterviews erst-assessierte Betriebe). Als Konzept dürften sowohl BGM im Allgemeinen als auch der system- und prozessorientierte Ansatz des Labels im Besonderen dennoch nur für einen Grossteil der Mitarbeitenden zu abstrakt und zu weit entfernt von ihrem Arbeitsalltag sein.

9.3 Strategische und organisatorische Verankerung von BGM

Im Folgenden geht es um die Frage, wie BGM nach Friendly Work Space in Label-Betrieben strukturell verankert und in bestehende Management-, Führungs- und Qualitätssysteme integriert ist.

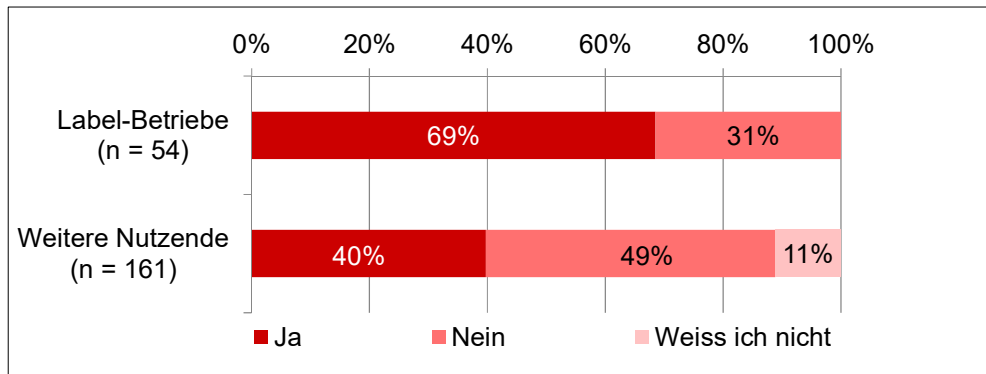
9.3.1 Organigramm und Zuständigkeiten

In den interviewten Label-Betrieben sind die BGM-Verantwortlichen mehrheitlich direkt der Geschäftsleitung unterstellt. Diese Anbindung ans Management bewährt sich: Betriebe mit einer Hierarchiestufe zwischen BGM und Geschäftsleitung sind der Ansicht, dies trage dazu bei, dass BGM in der Geschäftsleitung wie auch in gewissen Abteilungen noch nicht genügend verankert sei. Auch BGM-Fachpersonen weisen darauf hin, dass das Fehlen einer übergeordneten Steuerung und unklare Regelungen der Zuständigkeiten die Umsetzung und Verankerung von BGM in Betrieben stark erschweren (Quelle: Vertiefungsinterviews lateinische Schweiz).

9.3.2 Integration in Unternehmensprozesse

Eine grosse Mehrheit der Label-Betriebe verfügt neben Friendly Work Space auch über andere Zertifizierungen – deutlich häufiger als die Gruppe der Weiteren Nutzenden, wie **Abbildung 19** zeigt.

Abbildung 19: Einsatz weiterer bzw. anderer Auszeichnungen oder Zertifizierungen



Anmerkungen: Antworten ehemalige Label-Betriebe = 3 Nein
Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

Am weitesten verbreitet, sowohl in Label-Betrieben als auch bei weiteren Nutzenden, sind ISO-Zertifizierungen (z.B. für Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz) oder Branchenweite Standards/Audits im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Zu den weniger häufig genannten Labels und Auszeichnungen gehören «Familie UND Beruf», EFQM oder Great Place to Work. Etliche Betriebe geben an, über mehrere Zertifizierungen zu verfügen.

In Vertiefungsinterviews berichten einige Label-Betriebe, dass es zwischen diesen Zertifizierungen und dem Label Friendly Work Space zahlreiche Überschneidungen, aber kaum Synergien gebe: «*Wir machen gewisse Sachen einfach doppelt und dreifach*» (Vertiefungsinterview re-assessierte Betriebe). Das Zusammenspiel mit anderen Qualitäts- und Managementsystemen wird jedoch auch positiv beurteilt: Der system- und prozessorientierte Ansatz des Labels erlaube es gerade kleineren Unternehmen, beim Aufbau eines systematischen BGM an bestehende ISO-Prozesse anzuknüpfen: «*man muss das Rad nicht immer neu erfinden, sondern kann auch gewisse Dinge ergänzen und arbeiten mit dem, was man bereits hat*» (Vertiefungsinterview re-assessierte Betriebe). Gewisse Betriebe haben eigene BGM-Prozesse definiert, andere bestehende Qualitätsmanagement-Prozesse mit Blick auf die Umsetzung von BGM nach Friendly Work Space angepasst. Längerfristig sieht ein Betrieb Möglichkeiten, die kontinuierliche Weiterentwicklung des BGM (bzw. die Fortsetzung bestehender Aktivitäten und Strukturen) vollständig ins Qualitätsmanagement zu integrieren. Entsprechend würden die regelmässigen Re-Assessments (u.a. als Mittel, diese Kontinuität zu gewährleisten) entfallen bzw. deutlich an Bedeutung verlieren.

9.3.3 Zusammenspiel mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz werden als integraler Bestandteil des Labels Friendly Work Space verstanden (siehe Kapitel 3.1.1). Auch wenn die Erfüllung der gesetzlichen Pflichten im Rahmen des Label-Assessments nicht geprüft wird, stellt sich die Frage, wie Label-Betriebe die Bereiche BGM und Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz koordinieren und die Zuständigkeiten regeln.

Mehrere der interviewten Betriebe haben die Zusammenarbeit zwischen BGM-Verantwortlichen und Sicherheitsbeauftragten institutionalisiert: z.B. in Form von regelmässigen Sitzungen, im Rahmen von BGM-Gefässen (Gesundheitszirkel, BGM-Steuergruppe). In einigen Betrieben hat der Label-Prozess zu einer gezielten Verbesserung der Koordination zwischen Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz und BGM geführt, in anderen hatte sich die Zusammenarbeit bereits unabhängig vom Label etabliert. Ein

Unternehmen berichtet, dass sich eine klare Aufgabenteilung (hier Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, bei BGM Prävention, Coaching und Case-Management) bewährt, mit ad-hoc-Absprachen bei Bedarf. Umgekehrt können Unklarheiten bei Aufgabenteilung und Zuständigkeiten auch zu Verunsicherungen führen. *«Für mich ist immer noch manchmal offen, wer führt das BGM wirklich? Bis jetzt hat dies das HR gemacht, aber z.B. die Nicht-Berufs-Unfälle sind bis jetzt noch nicht wirklich jemandem zugeordnet.»* (Vertiefungsinterview erst-assessierte Betriebe).

Die interviewten Sicherheitsbeauftragten berichten von zahlreichen Gemeinsamkeiten zwischen den Aufgaben im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz und denjenigen im BGM. Mit den Konzepten und Grundlagen des Labels Friendly Work Space haben sie allerdings kaum Berührungspunkte. Begrüsst wird aber, dass das Label – wie gewisse Branchenstandards im Bereich Gesundheitsschutz – über die als zu «schwammig» empfundenen gesetzlichen Bestimmungen hinausgeht.

9.3.4 Einbezug der Mitarbeitenden

Die Partizipation der Mitarbeitenden in gesundheitsrelevanten Fragen, in der täglichen Arbeit und in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist ein zentrales Element der BGM-Qualitätskriterien (u.a. Kriterium 2d). In Label-Betrieben erfolgt der Einbezug der Mitarbeitenden u.a. durch die Vertretung der Personalkommission in BGM-Steuergruppen und/oder die Mitwirkung von Mitarbeitenden aus allen Unternehmensbereichen in Gesundheitszirkeln. In einem Betrieb wurde die Partizipation und Austausch unter den Mitarbeitenden zu Fragen der Arbeitsorganisation im Zuge der Aktivitäten für das Label gestärkt. Aus den Vertiefungsinterviews geht gleichzeitig hervor, dass Arbeitnehmende, die nicht in den entsprechenden Gremien vertreten sind oder deren Inputs nicht gezielt abgeholt werden (etwa durch Veranstaltungen der Personalkommissionen), kaum Berührungspunkte zum Label bzw. zum BGM und den damit zusammenhängenden Aktivitäten und Themen haben dürften.

Vertreter/innen der Personalkommission berichten, dass das Label gegenüber der Geschäftsleitung auch strategisch eingesetzt wird: *«Aus Sicht Personalvertretung ist es ein wichtiges Instrument, um etwas überprüfen zu können oder auch, um gewisse Forderungen zu stellen.»* (Vertiefungsinterviews erst-assessierte Betriebe).

9.4 Entwicklung des BGM-Umsetzungsgrads

Wie umfassend Betriebe BGM umsetzen, kann für Label-Betriebe bzw. Betriebe, die sich für das Label bewerben, anhand der BGM-Qualitätskriterien und der dazugehörigen Bewertungsmatrix dargestellt werden (Ergebnisse Self-Assessment bzw. externes Assessment, siehe Kapitel 9.4.1). Der Vergleich zwischen Label-Betrieben und dem Schweizer Durchschnitt erfolgt anhand der im BGM-Monitoring (Fülleman et al., 2017) zugrunde gelegten Definition bzw. Operationalisierung des BGM-Umsetzungsgrades (Kapitel 9.4.2).

9.4.1 Umsetzungsgrad gemäss BGM-Qualitätskriterien («Label-Reife»)

Wie in Kapitel 3.4 beschrieben, muss ein Betrieb bei der Beurteilung des BGM-Umsetzungsgrads über alle 6 für das Label relevanten Kriterien hinweg im Durchschnitt auf der 5-stufigen Bewertungsskala eine Punktzahl von mindestens 3.00 erreichen, um das Label Friendly Work Space zu erlangen. Ist der Umsetzungsgrad in einem Kriterium etwas schlechter, kann dies mit besseren Werten in einem anderen Kriterium wettgemacht werden.

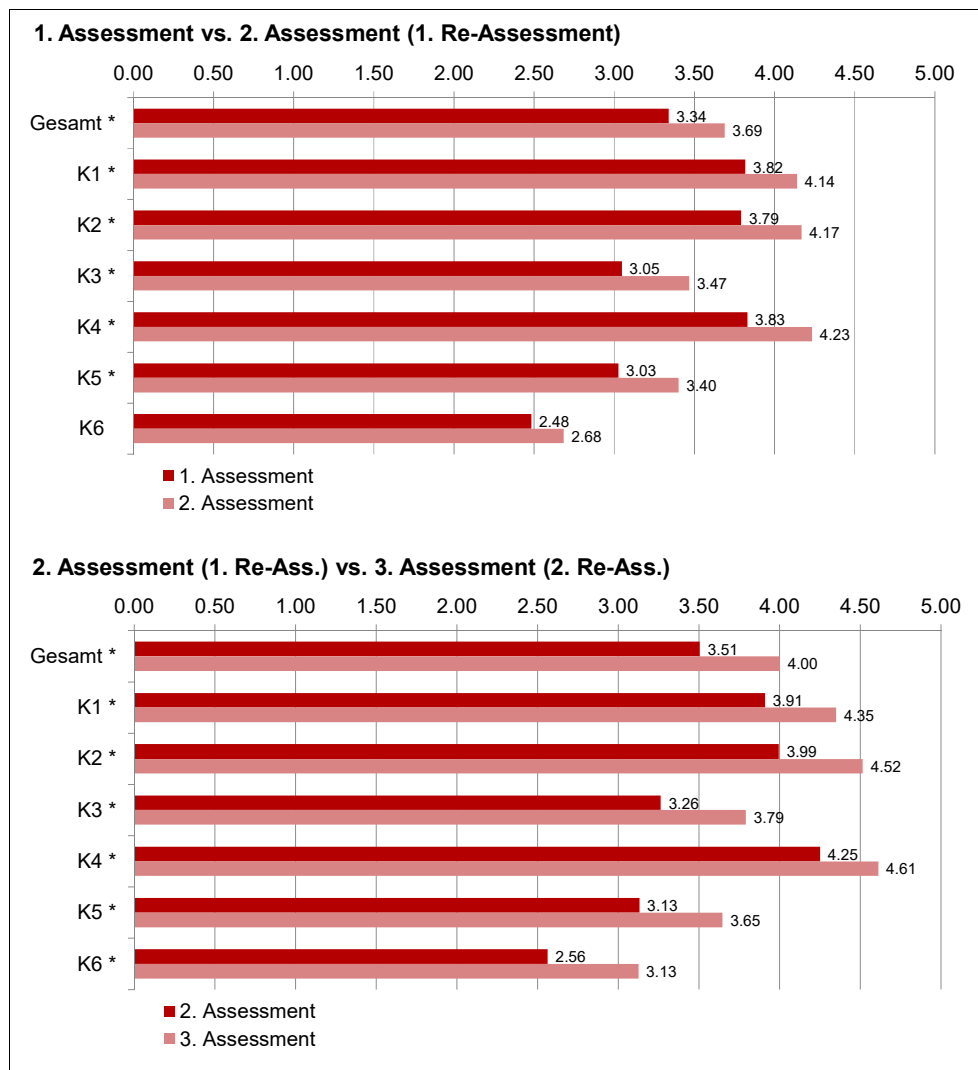
Vergleicht man die Punktzahlen pro Kriterium, erreichen Betriebe, die sich für das Label bewerben, in ihren ersten Self-Assessments in allen 6 Kriterien (Punktzahlen durchschnittlich zwischen 2.78 und 3.91) wie auch in der Gesamtbeurteilung (3.55) signifikant bessere Werte als all jene Betriebe, welche den FWS-Check oder ein Self-Assessment unabhängig von einer Label-Zertifizierung durchführen (Gesamtbeurteilung von durchschnittlich 2.30). Label-Betriebe erfüllen die BGM-Kriterien 1, 2 und 4

(BGM und Unternehmenspolitik; Personalwesen und Arbeitsorganisation und Soziale Verantwortung) im ersten Self-Assessment besonders gut – Punktzahlen zwischen 3.74 und 3.91 –, bezüglich Kriterium 6 (Gesamtevaluation von BGM) bleiben Label-Betriebe durchschnittlich unter dem Wert von 3.00; siehe Abbildung 37, Anhang C-2.3).

Vergleicht man die Ergebnisse des Self-Assessment mit der Beurteilung durch die Assessor/innen, fällt in der ersten Assessmentrunde die Selbsteinschätzung mit Ausnahme von Kriterium 4 (Soziale Verantwortung) durchwegs signifikant besser aus als im externen Assessment. Bei der ersten Zertifizierung bleiben Label-Betriebe beim Kriterium 6 deutlich (2.39), beim Kriterium 5 (Umsetzung von BGM) mit 2.95 knapp unter dem Schwellenwert. In den weiteren Assessmentrunden findet eine Annäherung der Selbst- und Fremdbeurteilungen statt: Beim ersten Re-Assessment gibt es insgesamt bei drei Kriterien, beim zweiten Re-Assessment gar keine signifikanten Unterschiede mehr siehe Abbildung 38, Anhang C-2.3).

Abbildung 20 zeigt die Entwicklung der Label-Reife der mehrmals assessierten Betriebe. Insgesamt zeigt sich, dass die Label-Reife mit jeder Assessment-Runde signifikant ansteigt.

Abbildung 20: Entwicklung der Durchschnittswerte bei re-assessierten Betrieben



Anmerkungen: * = signifikante Abweichung ($p < 0.05$, t-Test für abhängige Stichproben); K1 = Kriterium 1 «BGM und Unternehmenspolitik», K2 = Kriterium 2 «Personalwesen und Arbeitsorganisation», K3 = Kriterium 3 «Planung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement», K4 = Kriterium 4 «Soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility)», K5 = Kriterium 5 «Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement», K6 = Kriterium 6 «Gesamtevaluation von BGM»

1. Label-Assessment vs. 1. Re-Label-Assessment $n=57$ (Missing=5); 1. Re-Label-Assessment vs. 2. Re-Label-Assessment $n=24$ (Missing=1)

Quelle: Userdaten GFCH 2018, Berechnungen BASS

Zwischen der erstmaligen Label-Zertifizierung und dem ersten Re-Assessment ist die Verbesserung einzig beim Kriterium 6 (Gesamtevaluation von BGM) nicht signifikant und der Durchschnittswert bleibt mit 2.68 weiterhin unter dem Schwellenwert. Zwischen dem ersten und dem zweiten Re-Assessment findet bei sämtlichen Kriterien nochmals eine signifikante Steigerung statt. In den 24 Betrieben, die bereits 2 Re-Assessments durchlaufen haben, wird auch beim Kriterium 6 erstmals eine mittlere Punktzahl von über 3.00 erreicht (die Werte von K6 in der unteren Abbildung weichen aufgrund der kleineren Stichprobe von den Werten der oberen Abbildung ab). Besonders gut, mit Punktzahlen von durchschnittlich über 4.50 beurteilt wird der Umsetzungsgrad der Kriterien 2 (Personalwesen und Arbeitsorganisation) und 4 (Soziale Verantwortung). Die Analysen nach Subkriterium zeigen auch hier mehrheitlich signifikante Verbesserungen über die hinweg Zeit (Tabelle 28 in Kapitel C-2.3).

9.4.2 Vergleich mit Schweizer Betrieben (BGM-Monitoring)

Im BGM-Monitoring wird erhoben, in welchem Umfang bzw. wie systematisch BGM-Massnahmen (u.a. Ergonomische Arbeitsplätze, gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung) umgesetzt und in welchem Masse Analyse- und Steuerungsmethoden wie z.B. Mitarbeitendenbefragungen, Wirksamkeitsüberprüfung von BGM eingesetzt werden. Der Umsetzungsgrad wird pro Themenbereich wie auch in einem Gesamtscore anhand einer vierstufigen Skala (1 = gar nicht / keine Umsetzung bis 4 = vollumfängliche/systematische Umsetzung) dargestellt (Fülleman et al., 2017, S. 19f.).

Um den BGM-Umsetzungsgrad von Label-Betrieben mit dem Schweizer Durchschnitt vergleichen zu können, wurde in der Online-Befragung von Label-Betrieben dieselben Angaben zur Umsetzung von BGM-Massnahmen und zu den eingesetzten Analyse- und Steuerinstrumenten erhoben. Gemessen an diesen Kriterien zeigt sich, dass Label-Betriebe in allen Belangen einen signifikant höheren Umsetzungsgrad aufweisen als Schweizer Betriebe im Durchschnitt (Mittelwert Gesamtscore Label-Betriebe = 3.57 (n = 54), Betriebe Schweiz = 2.81 (n = 831); Werte pro Item und statistische Analyse siehe Tabelle 29; Häufigkeiten siehe Abbildung 39 bis Abbildung 41 in Anhang C-2.3).

Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede in den folgenden drei BGM-Massnahmenbereichen (die Angaben beziehen sich jeweils auf den Anteil Betriebe mit vollumfänglicher/systematischer Umsetzung der entsprechenden Massnahme):

- Bewegungsförderung/Sportangebote: 61% der Label-Betriebe vs. 23% CH-Durchschnitt
- Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben: 61% vs. 26%
- Sensibilisierung zu Stress / psychischer Gesundheit: 50% vs. 11%

Auch beim Einsatz von Analyse- und Steuerungsmethoden ist der Umsetzungsgrad in Label-Betrieben durchweg signifikant höher. Der system- und prozessorientierte Fokus des Labels bzw. der zugrundeliegenden BGM-Kriterien scheint insbesondere dort Wirkung zu zeigen, wo es um die strategische Verankerung, die Überprüfung der Wirksamkeit von BGM und den Einbezug der Mitarbeitenden geht. Mit Anteilen zwischen 10 und 21 Prozent sind die entsprechenden Elemente in vergleichsweise wenigen Schweizer Betrieben vollumfänglich umgesetzt; bei Label-Betrieben sind es zwischen 46 und 70 Prozent (siehe Anhang C-2.3).

9.5 Zwischenfazit

Label-Betriebe wie auch weitere Nutzende des Label-Angebots (Wegleitung, Qualitätskriterien, Bewertungsmatrix, FWS-Check und Self-Assessment), halten diese Materialien grossmehrheitlich (77 bis 85%) als gut geeignet, um Betriebe beim Aufbau eines systematischen BGM zu unterstützen. Der Beitrag des Label-Angebots wird dabei darin gesehen, dass interessierte Betriebe eine kostenlose Standortbestimmung vornehmen können, dass es Betriebe dabei unterstützt, bereits vorhandene BGM-Aktivitäten zu strukturieren und gezielt zu ergänzen. Welche Massnahmenbereiche dabei für die

Erlangung des Labels im Vordergrund stehen, ist je nach Betrieb unterschiedlich. Die Strukturierung und Dokumentation der BGM-Aktivitäten gemäss der Systematik der Label-Kriterien dürfte jedoch in jedem Betrieb ein Kernstück des Label-Prozesses sein, sowohl inhaltlich als auch bezüglich des Aufwands.

Hinsichtlich der Unterstützung für die Weiterentwicklung des BGM nach einer Label-Verleihung oder Rezertifizierung besteht beim Angebot des Labels noch Optimierungspotenzial. Zwar zeigen die Daten, dass sich Label-Betriebe in den Re-Assessments jeweils signifikant verbessern. Aber der Bedarf nach konkreten Inputs und Good-Practice-Beispielen für Label-Betriebe, die bereits einen hohen BGM-Umsetzungsgrad haben, wird mehrfach geäussert. Anstelle bzw. ergänzend zu den Assessment-Berichten wurde beispielsweise angeregt, dass das Angebot des Labels z.B. durch die Organisation bzw. Förderung von Austauschgefässen für Label-Betriebe erweitert werden könnte.

Betriebe, welche sich für das Label bewerben, verfügen bereits über einen hohen Umsetzungsgrad von BGM: Sie schneiden in ihren Self-Assessments signifikant besser ab als all jene Betriebe, welche einen FWS-Check oder ein Self-Assessment durchführen, sich dann aber (zumindest vorläufig) gegen eine Label-Zertifizierung entscheiden. In der ersten Assessmentrunde fällt die Selbsteinschätzung der angehenden Label-Betriebe bei der Mehrzahl der Kriterien signifikant höher aus als die Fremdeinschätzung durch Assessor/innen. In den weiteren Assessmentrunden (1. und 2. Re-Assessments) verbessern sich die Werte der Betriebe insgesamt und zudem nähern sich Selbst- und Fremdbeurteilungen an.

Das Label Friendly Work Space leistet einen Beitrag zur strategischen Verankerung von BGM in Label-Betrieben (Steuergremien, Einbezug Geschäftsleitung, Klärung von Zuständigkeiten BGM und Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz). In diesem Bereich sind die Unterschiede im BGM-Umsetzungsgrad gegenüber dem Schweizer Durchschnitt besonders augenfällig; Label-Betriebe weisen aber in sämtlichen Bereichen einen signifikant höheren Umsetzungsgrad auf.

10 Nutzen und Wirkungen des Labels

Das Label Friendly Work Space soll gemäss den von GFCH formulierten Wirkungszielen (vgl. Kapitel 3.2.2) Betriebe, die über ein systematisches BGM verfügen, für ihr Engagement auszeichnen und ihnen so einen Mehrwert generieren (z.B. positives Image nach innen und aussen, Vorteile bei Personalrekrutierung und Personalerhalt, Sensibilisierung für Gesundheit). Gleichzeitig zielt das Angebot des Labels Friendly Work Space darauf, Betriebe zu motivieren, verschiedene Aspekte des BGM kontinuierlich zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Im Folgenden geht es um die Frage, wo Label-Betriebe die unmittelbaren und längerfristigen Wirkungen verorten und welchen Mehrwert das Label aus ihrer Sicht hat (Kapitel 10.1), um die Wirkungen auf Ebene der Mitarbeitenden (Kapitel 10.2) und um die Faktoren, welche die Umsetzung von BGM nach Friendly Work Space begünstigen und Wirkungen unterstützen (Kapitel 10.3).

10.1 Wirkungen auf Betriebsebene

Die Fragestellungen der Evaluation betreffen erstens die Auswirkungen des Label-Prozesses selber (Kapitel 10.1.1), zweitens den Beitrag des Labels für die systematische und nachhaltige Umsetzung von BGM (Kapitel 10.1.2) sowie drittens den Mehrwert des Labels mit Blick auf den Unternehmenserfolg und die Arbeitgeberattraktivität (Kapitel 10.1.3).

10.1.1 Wirkungen im Kontext von Label-Prozess und Erst-Assessment

In den Vertiefungsinterviews wurden Betriebe, die neu das Label Friendly Work Space tragen, dazu befragt, was der Label-Prozess und das Assessment in ihrem Betrieb ausgelöst haben und welche

Wirkungen sie längerfristig erwarten. In beiden Betrieben wurde ein gestiegenes Bewusstsein für BGM und die Systematisierung der BGM-Aktivitäten als unmittelbare Wirkung des Label-Prozesses und des externen Assessments genannt. Die Validierung von aussen und das Sichtbar-Machen dessen, was ein Betrieb im Bereich BGM alles unternimmt, seien wichtig für die Sensibilisierung sowohl der Geschäftsleitung als auch der Mitarbeitenden, so einer der zwei interviewten Betriebe. Im zweiten Betrieb wird hervorgehoben, dass die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Label-Kriterien zu einem breiteren Verständnis und einer ganzheitlichen Betrachtung von BGM geführt hat: *«Wir haben das Bewusstsein bekommen, dass man konzertiert vorgehen muss. Dass z.B. die Frage des betrieblichen Mobilitätsmanagements ganz eng verknüpft ist mit Gesundheitsförderung, dass Führungsthemen eng verknüpft sind mit dem Label. Der Label-Prozess war ein Prozess der Bewusstseinsbildung, von dem wir nun vielgestaltig profitieren.»* Hierzu gehört auch, dass BGM-Massnahmen vermehrt proaktiv und vorausschauend geplant werden, während zuvor der Fokus eher auf das Identifizieren von Problemen (und deren Ursachen) und darauf zugeschnittenen Lösungen lag.

Das Label bzw. die Auszeichnung Friendly Work Space selber scheint sich einerseits als Legitimationsgrundlage auszuwirken. Sowohl BGM-Verantwortliche als auch Personalvertreter/innen berichten, dass es mit dem Label einfacher geworden sei, Forderungen für BGM-Massnahmen durchzubringen. Umgekehrt weckt das Label auch Begehrlichkeiten und Erwartungen (seitens der Geschäftsleitung etwa, dass das Label zwecks Employer Branding genutzt werden kann und entsprechende Vorteile bringt). Als eher unerwartete Wirkung des Labels – auch in langjährigen Label-Betrieben, die in den Vertiefungsinterviews befragt wurden – können diejenigen Reaktionen von Mitarbeitenden gelten, die mit dem Label monetäre Forderungen verknüpfen (z.B. vom Betrieb erwarten, dass gewisse Sportangebote finanziert werden sollen) oder es rhetorisch einsetzen, um Kritik am Unternehmen zu formulieren (siehe oben Kapitel 6.1.3).

Für die befragten Betriebe ist der Zeitpunkt noch zu früh, um Wirkungen auf Betriebsebene oder auf die Mitarbeitenden festzustellen. Als erwartete bzw. erhoffte Wirkungen wird erstens die Weiterentwicklung des BGM genannt (z.B. Gesundheit als Führungsthema etablieren, Aufgabenteilung BGM und Sicherheitsbeauftragte klären, die aufgebauten Massnahmen und Aktivitäten nachhaltig verankern). Zweitens wird erwartet, dass das Label zur Arbeitgeberattraktivität beiträgt und man erhofft, dass das Label einen Beitrag leisten kann, um Absenzen und Fluktuation tief zu halten (entsprechende Ziele bestehen auch unabhängig vom Label). Drittens wird erwartet, dass die längerfristige Umsetzung von BGM gemäss Friendly Work Space (und hier insbesondere die Führungsarbeit) sich auf die Unternehmenskultur auswirken wird: *«Letzten Endes verändert das Label ein Stückweit den genetischen Code des Unternehmens – natürlich nicht über Nacht. [...] Auf längere Sicht erwarten wir einen spürbaren Einfluss in unserer Unternehmenskultur.»* In diesem Zusammenhang stellt sich allerdings die Frage, in welchem Masse gewisse Aspekte der Unternehmenskultur nicht auch eine Voraussetzung dafür sind, systematisches BGM gemäss Friendly Work Space zu betreiben (siehe Kapitel 10.3).

10.1.2 Beitrag des Labels zur nachhaltigen Umsetzung von BGM

Betriebe, die das Label Friendly Work Space bereits über mehrere Jahre tragen, wurden in den Vertiefungsinterviews dazu befragt, inwiefern sich das langjährige Engagement für das Unternehmen auszahlt und welche Wirkungen mit den Re-Assessments in Verbindung gebracht werden. Dabei wurde mehrfach betont, dass es aufgrund der zahlreichen anderen Einflussfaktoren praktisch nicht möglich sei, erwünschte Wirkungen wie z.B. weniger Fluktuation, geringere Absenzquoten, verbessertes Image direkt mit dem Label zu verknüpfen. Verschiedentlich wurde aber eine Haltung deutlich, dass sich BGM für Unternehmen auszahlt, auch wenn dies nicht direkt mit Kennzahlen belegt werden kann: *«Ich bin überzeugt: Kein BGM zu haben, kann sich eine Firma eigentlich nicht leisten.»*

Wie bei den erstmals zertifizierten Betrieben hat das Label auch bei langjährigen Label-Betrieben die Funktion, Entscheidungsträger/innen für BGM-Themen zu sensibilisieren und das Engagement im Bereich BGM zu legitimieren. Wirkungen, die direkt auf die längerfristige Umsetzung von BGM nach Friendly Work Space zurückgeführt werden, betreffen vor allem die nachhaltige Verankerung von Prozessen und die Legitimationsfunktion des Labels. Dass Abläufe und Prozesse zu gesundheitsrelevanten Themen sich inzwischen etabliert haben (z.B. indem Führungskräfte und Mitarbeitende wissen, was im Falle längerer Krankheiten oder übermässiger Belastung zu tun ist), wird als grosser Vorteil betrachtet: *«Wenn man sich im Rahmen der Zertifizierung intensiv mit diesen Themen auseinandergesetzt hat, bedeutet dies: man muss nicht jedes Mal bei Adam und Eva beginnen, wenn es einen Vorfall gibt. Sondern man hat alles schon reflektiert, und dann setzt man die Prozesse einfach um, ohne gross zu diskutieren.»* Verschiedene Betriebe berichten, dass es gelungen ist, Ansätze der Frühintervention und Prävention zu stärken. Sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeitende würden sich vermehrt frühzeitig bei den zuständigen Stellen melden: wenn auf diese Weise Langzeitabsenzen vermieden werden können, profitieren sowohl das Unternehmen als die Betroffenen. Gleichzeitig sei es wichtig, nicht nur Prozesse für die Wiedereingliederung zu definieren, sondern aktiv für ein gesundes und gutes Arbeitsumfeld zu sorgen. *«Die Vorteile davon lassen sich zwar nicht sauber quantifizieren, aber das sind alles Dinge, die unserer Geschäftsleitung absolut bewusst sind.»* Das Label leistet demnach einen Beitrag, dass unter BGM nicht nur Einzelaktionen verstanden werden, sondern auch mit Anstellungsbedingungen, Work-Life-Balance, dem Erhalt von Mitarbeitenden mit kleinen Kindern und einem proaktiven Zugang (statt reaktiv) verbunden wird.

Je nachdem, wie BGM im Betrieb personell und organisatorisch aufgebaut ist, wird die nachhaltige Verankerung von BGM mal mehr, mal weniger mit dem Label in Verbindung gebracht. Gewisse Betriebe erwähnen die Rezertifizierung als wichtiges Instrument, um kontinuierliches BGM umzusetzen, während andere diese Verankerung und das «dranbleiben» v.a. auf die Funktion bzw. die Arbeit der BGM-Verantwortlichen selber zurückführen (und den hierfür gesprochenen Stellenprozenten einen grösseren Nutzen zuschreiben als der Label-Zertifizierung). Ob das Label von Betrieben eher als Auszeichnung der bestehenden Leistungen verstanden wird oder als Instrument für den Aufbau sowie die Entwicklung und nachhaltige Verankerung von BGM genutzt wird, mag dabei einerseits mit den individuellen Gegebenheiten eines Betriebs zu tun haben, andererseits aber auch mit der Frage, welches Entwicklungspotenzial und welche Perspektiven das Angebot des Labels Friendly Work Space für Betriebe bereithält, die bereits mehrmals das Assessment durchlaufen haben (siehe Kapitel 5.2.2).

Der Mehrwert des Labels wird von den interviewten Betrieben insgesamt aber meistens in der Verankerung von BGM gesehen: mit dem Logo Friendly Work Space können BGM-Aktivitäten kommuniziert und sichtbar gemacht werden; die regelmässigen Re-Assessments sorgen dafür, dass der Betrieb an gesundheitsrelevanten Themen dranbleibt; es sei ein Bewusstsein entstanden, dass BGM auch ein Führungs- und Managementthema ist und nicht nur Sache der BGM-Verantwortlichen. Gleichzeitig geht aus einigen Antworten hervor, dass der Mehrwert des Labels eher geringer ist als erwartet, unter anderem weil es aufgrund der geringen Bekanntheit für die Rekrutierung noch kaum Vorteile bringe und die Grundlagen des Labels auch ohne (teure) Zertifizierung genutzt werden können.

10.1.3 Beitrag zu Unternehmenserfolg und Arbeitgeberattraktivität

Seit dem Frühsommer 2015 werden alle Label-Betriebe eineinhalb Jahre nach dem (Re-) Assessment dazu befragt, was aus ihrer Sicht die wichtigsten Auswirkungen des Labels auf den Betrieb sind (Scherer & Aeschlimann, 2016; 2017; Scherer et al., 2018³⁸). Von den rund 100 Betrieben, die in diesem Zeitraum jährlich (re-)assessiert wurden, haben sich insgesamt knapp 30 Betriebe zum wahrge-

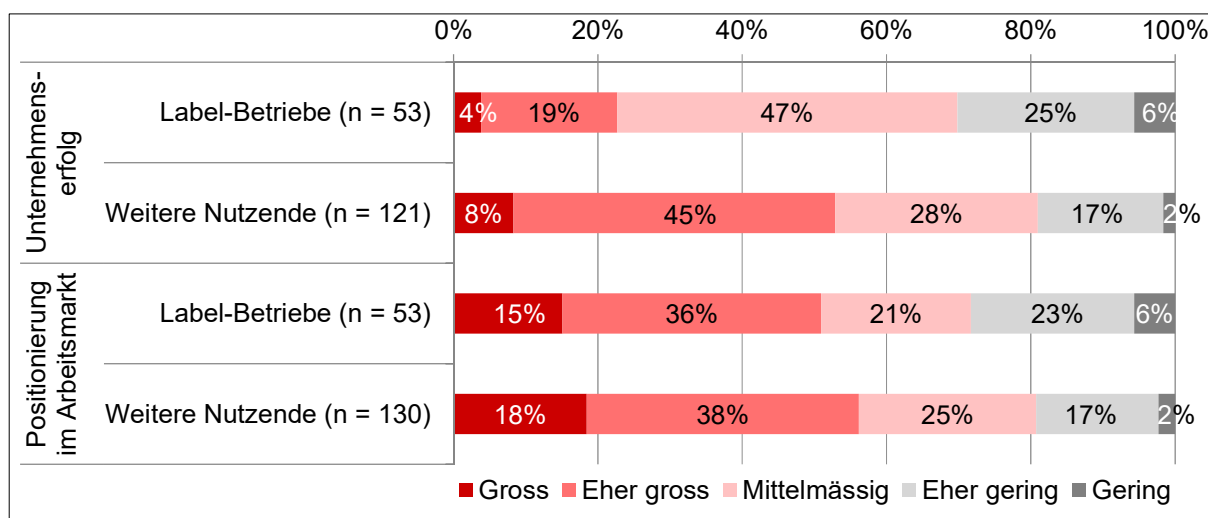
³⁸ Die Ergebnisse der Befragung 2015 wurden nicht an GFCH berichtet. Für die Evaluation wurden die Rohdaten analysiert.

nommenen Nutzen des Labels geäußert. In allen vier Befragungswellen werden in spontanen Nennungen am häufigsten interne Wirkungen wie ein stärkeres Bewusstsein für BGM, die Sensibilisierung der Geschäftsleitung für BGM oder die systematischere Planung und Umsetzung von BGM im Betrieb angesprochen: «*Das Bewusstsein für gesundheitsrelevante Anliegen ist massiv gestiegen, vor allem im obersten Kader*», «*Bessere Einbettung von BGM & systematischer abgestimmte Angebote. Commitment von der Geschäftsleitung und verbesserte Reporting-Struktur*» (Quelle: Zufriedenheitsbefragungen, eigene Auswertungen BASS). Aussenwirkungen wie Vorteile in der Personalrekrutierung oder die externe Wahrnehmung und Anerkennung der BGM-Anstrengungen werden nur vereinzelt genannt: «*Die Kundschaft erkundigt sich bei den Mitarbeitenden über das Label. Gewisse Bewerberinnen haben sich auch schon Bezug auf das Label genommen*». Insgesamt drei Betriebe geben an, das Label habe bei ihnen bislang keine oder kaum Auswirkungen gehabt: «*Leider hat das Label keine wesentliche Auswirkung auf die Alltagspraxis. Eventuell ist das Bewusstsein etwas grösser geworden, dass Gesundheit grundsätzlich ein Thema ist*».

Ergänzend zur offenen Frage wurde erhoben, wie stark (auf einer Skala von 1 bis 10) die Wirkung des Labels Friendly Work Space auf zehn ausgewählte Aspekte des Betriebs eingeschätzt wird. Den grössten Einfluss des Labels sehen die Befragten in denjenigen Bereichen, welche am direktesten mit der Umsetzung der Label-Kriterien zusammenhängen: bei der Strukturierung des BGM (mittlere Bewertung pro Jahr zwischen 7.57 und 8.75) und der Sensibilisierung des Managements für das Thema Mitarbeitenden-Gesundheit (Mittelwerte 5.56 bis 8.50). Bei denjenigen Aspekten, auf die das Label bzw. die Umsetzung von BGM nach Friendly Work Space eher indirekt wirkt und welche von weiteren externen Faktoren bestimmt werden, stellen die Befragten in ihrem Betrieb hingegen eher schwächere Wirkungen fest. Dies betrifft sowohl Wirkungen gegen aussen (Vorteile bei der Personalrekrutierung, Verbessertes Unternehmensimage, Wettbewerbsfähigkeit; Mittelwerte 3.13 bis 6.50) als auch Wirkungen innerhalb des Betriebs (Mitarbeitenden-Zufriedenheit, Produktivität, Rückgang krankheitsbedingter Absenzen, weniger Fluktuation; Mittelwerte 2.11 bis 6.25; siehe Abbildung 42, Anhang C-2.4).

Um die Wirkungseinschätzungen breiter abzustützen, wurde in der Online-Befragung von Label-Betrieben und weiteren Nutzenden des Label-Angebots erhoben, wie gross der Beitrag des Labels (1) zum Erhalt und zur Steigerung des Unternehmenserfolgs durch gesunde, zufriedene und produktive Mitarbeitende und (2) zur Positionierung des Betriebs im Arbeitsmarkt (positives Image gegenüber Kundinnen und Kunden, Vorteile bei der Personalrekrutierung) beurteilt wird. Wie **Abbildung 21** zeigt, wird die Wirkung des Labels auf die Positionierung im Arbeitsmarkt von je rund der Hälfte der Befragten als (eher) gross eingeschätzt. Der Beitrag des Labels zum Unternehmenserfolg wird von Label-Betrieben jedoch signifikant geringer eingeschätzt als von weiteren Nutzenden.

Abbildung 21: Beitrag des Labels bezüglich Wirkungen in den Betrieben



Anmerkungen: Grund für gewisse Abweichungen der Summe von 100% ist die Rundung der Einzelwerte.

Unterschied «Unternehmenserfolg» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende signifikant ($t = -3.294, p = .001$);

Unterschied «Positionierung im Arbeitsmarkt» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende nicht signifikant ($t = -1.191, p = .235$)

Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

Aus ergänzenden Kommentaren zu den in Abbildung 21 dargestellten Ergebnissen geht hervor, dass die vergleichsweise geringe Wirkungseinschätzung bezüglich des **Unternehmenserfolgs** vor allem dadurch zustande kommt, dass die Wirkungen nicht dem Label an sich, sondern den vom Betrieb umgesetzten BGM-Aktivitäten, dem Stellenwert von BGM bei Führungskräften, der Unternehmens- und Führungskultur etc. zugeschrieben werden. Gewisse Betriebe merken an, mit der (Re-) Zertifizierung habe sich diesbezüglich nur wenig verändert. Andere empfinden das Label und die dazugehörigen Grundlagen eher als theoretischen Rahmen, der nur durch die Implementierung in der Praxis Effekte erzielen kann: «Das Label ist ein Instrument, aber wir müssen es zum Leben erwecken»; «Nicht das Label ist massgebend für den Unternehmenserfolg, sondern die diversen Massnahmen und Aktionen». In Vertiefungsinterviews wurde angemerkt, dass gewisse Kriterien oder Subkriterien gemäss Assessment zwar vom Betrieb insgesamt erfüllt sein können, einzelne Abteilungen oder Teams jedoch deutlich zurückliegen. Um gutes BGM zu betreiben, sei es über das Erfüllen der Kriterien hinaus entsprechend wichtig, «vor Ort» präsent zu sein.

Zurückhaltende Beurteilungen hängen ausserdem damit zusammen, dass die direkte Wirkung des Labels nur schwer abzuschätzen bzw. zu messen ist, da zahlreiche weitere Faktoren die Gesundheit, Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden und den Unternehmenserfolg beeinflussen. Finanzieller Nutzen wird allenfalls mit einzelnen BGM-Massnahmen in Verbindung gebracht (etwa Case Management oder Absenzenmanagement, was z.T. in Zusammenarbeit mit Krankentaggeldversicherungen umgesetzt wird). Einige Betriebe merken jedoch an, dass die entsprechenden Wirkungen trotz entsprechenden Bemühungen nicht eingetreten sind, was zumindest teilweise mit fehlender Unterstützung durch die Geschäftsleitung oder ungenügenden Ressourcen für die Umsetzung geplanter BGM-Massnahmen in Verbindung gebracht wird. Wie bereits die Zufriedenheitsbefragungen zeigten (z.B. Scherer & Aeschlimann, 2016, S. 31f.) ist insgesamt allerdings eine klare Diskrepanz zwischen den Erwartungen an das Label (z.B. hinsichtlich Produktivität und Unternehmensbindung der Mitarbeitenden, Vorteile bei der Personalrekrutierung, Verbesserung des Unternehmensimages) und den tatsächlich wahrgenommenen Effekten festzustellen.

Betriebe, die den Beitrag des Labels zum Unternehmenserfolg als (eher) gross einschätzen, führen dies u.a. auf die systematische Auseinandersetzung mit BGM und das strukturierte Vorgehen sowie auf die gesteigerte Attraktivität des Betriebs für bestehende und künftige Mitarbeitende zurück (erfah-

ren Wertschätzung, können sich einbringen etc.). Dass die Erwartungen der weiteren Nutzenden zu den Wirkungen des Labels auf den Unternehmenserfolg vergleichsweise hoch ausfallen, mag u.a. damit zusammenhängen, dass auf der Website von Friendly Work Space die Vorteile für Betriebe unter den drei Stichworten «Gesunde Mitarbeitende», «Gesundes Unternehmen» (u.a. Mitarbeiterbindung, gestärktes Unternehmensimage) und «Finanzieller Gewinn» (u.a. weniger Absenkkosten und Fluktuationen) beschrieben werden.³⁹

In den Vertiefungsinterviews mit Label-Betrieben und den Gruppengesprächen mit Assessor/innen und dem Wirtschaftsbeirat wurde die Frage aufgeworfen, inwiefern die Bedeutung von BGM vermehrt mit Zahlen und Fakten belegt werden sollte. Diesen «Legitimationsdruck» gibt es in der Erfahrung von Assessor/innen v.a. bei Unternehmen, die gegenüber BGM skeptisch eingestellt sind; Kosten-Nutzen-Analysen würden umso wichtiger, je grösser ein Unternehmen sei. Um zu erreichen, dass der Bedarf an BGM auf Ebene Geschäftsleitung anerkannt wird, wird angeregt, sich darüber Gedanken zu machen, wie die Wirkungen von BGM noch besser vermittelt und das Kosten-Nutzen-Verhältnis von BGM generell dargestellt werden können. Dabei betonen einige Assessor/innen auch die Herausforderung, «Wirksamkeit» und «Wirkungen» zu definieren und zu operationalisieren. Im Wirtschaftsbeirat wurde hingegen dafür plädiert, künftig weniger auf den wissenschaftlichen Wirkungsnachweis zu fokussieren und einen pragmatischen Zugang zu diesem Thema anzustreben: Man müsse anerkennen, dass BGM eine Wirkung hat, aber auch akzeptieren, dass man nicht alles messen könne. Dass das Angebot des Labels sowohl wissenschaftlich abgestützt ist als auch von Stakeholdern aus Politik und Wirtschaft anerkannt ist, wird zwar als sehr zentral erachtet. Für die Umsetzung in den Betrieben sei aber letztlich das Commitment entscheidend: die Überzeugung, dass man positive Wirkungen erzielt, obwohl diese sich nicht immer in den Kennzahlen niederschlagen (als Beispiel wird oft die Grippewelle genannt, welche die Absenkkosten beeinflusst). Andere Vorschläge betreffen den Begriff BGM selber: Umschreibungen wie «Zusammenhänge zwischen Leistungsfähigkeit und Gesundheit» oder «Personal- und Organisationsentwicklung» seien möglicherweise anschaulicher, verständlicher und besser geeignet, um Betriebe für die Bedeutung von BGM zu sensibilisieren.

Der Beitrag des Labels zur **Positionierung des Betriebs im Arbeitsmarkt** (positives Image gegenüber Kundinnen und Kunden, Vorteile bei der Personalrekrutierung) wird in den ergänzenden Ausführungen zu Abbildung 21 primär daran festgemacht, dass das Label dem Betrieb zu mehr Sichtbarkeit verhilft und das Image eines innovativen, gesundheitsfördernden Unternehmens transportiert. In gewissen Branchen und Regionen ist das Label auch ein Alleinstellungsmerkmal – dies wird als Vorteil in der Personalrekrutierung gesehen. Betriebe, welche dem Label hier einen positiven Effekt attestieren, machen auch die Erfahrung, dass einzelne Stellenbewerber/innen das Label bereits kennen. Umgekehrt führen Betriebe, die den Beitrag des Labels zur Positionierung auf dem Arbeitsmarkt als eher gering einstufen, als Begründung mehrheitlich die fehlende Bekanntheit unter Arbeitnehmenden an.

10.2 Wirkungen bei den Mitarbeitenden

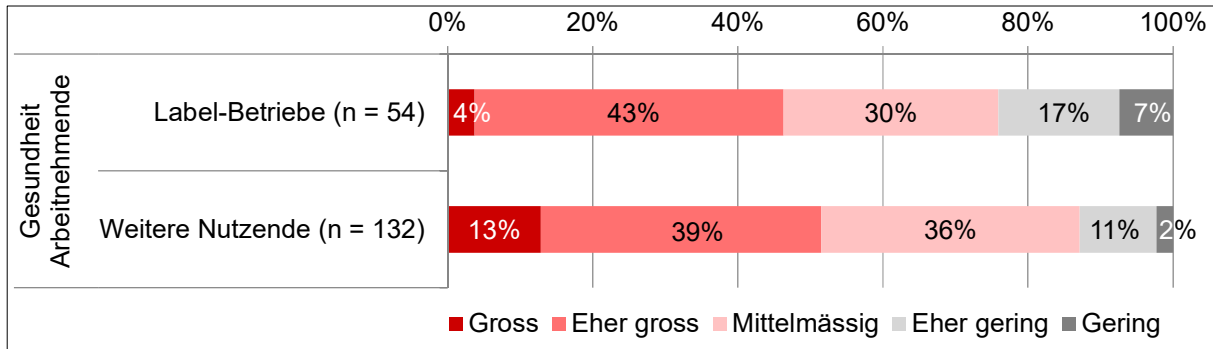
10.2.1 Beitrag des Labels bezüglich Gesundheit allgemein

Die Wirkungsziele des Angebots des Labels Friendly Work Space bei den Arbeitnehmenden sind auf der Impact-Ebene angesiedelt, d.h. die Reduktion von Stress sowie die Erhaltung und Verbesserung insbesondere der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden soll längerfristig durch Aktivitäten auf Betriebsebene erreicht werden. Die Erwerbsbevölkerung ist somit nicht die primäre Zielgruppe des Label-Angebots (vgl. Kapitel 3.2.2), und Wirkungsnachweise bei einem so vielschichtigen Thema wie

³⁹ In der entsprechenden Grafik als «Benefits BGM» ausgewiesen, mit Verweis auf wissenschaftliche Literatur zur Wirkung von BGM. Vgl. <https://friendlyworkspace.ch/de/fws> (Stand: 27.08.2019).

der Gesundheit naturgemäss komplex. Dennoch ist von Interesse, inwiefern Betriebe bei ihren Mitarbeitenden entsprechende Wirkungen erwarten oder beobachten. Wie **Abbildung 22** zeigt, wird der Beitrag des Labels Friendly Work Space, die Gesundheit von Mitarbeitenden zu erhalten und zu verbessern, von immerhin 47 Prozent der Label-Betriebe und 52 Prozent der weiteren Nutzenden als eher gross eingestuft. Letztere schätzen die Wirkung signifikant höher ein.

Abbildung 22: Beitrag des Labels zu Erhalt und Verbesserung der Gesundheit von Arbeitnehmenden



Anmerkung: Unterschied «Gesundheit Arbeitnehmende» Label-Betriebe vs. weitere Nutzende signifikant ($t = -1.996$, $p = .047$)

Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

Aus den Vertiefungsinterviews mit Label-Betrieben geht hervor, dass Wirkungen wie die Sensibilisierung für Gesundheitsthemen, Unternehmensbindung (grosse Anzahl langjähriger Mitarbeitenden) oder Effekte bei der Gesundheit (Rückgang an krankheitsbedingten Absenzen) (wie z.B. im BGM-Wirkungsmodell von GFCH dargestellt, siehe Anhang C-1.5) zwar durchaus festgestellt werden. Wie stark diese Veränderungen aber mit dem Label bzw. den umgesetzten Massnahmen zu tun haben, sei aber schwer zu beurteilen, da wie erwähnt zahlreiche andere Faktoren eine Rolle spielen.

So werde die Sensibilisierung und das Interesse der Mitarbeitende für Gesundheitsthemen auch vom öffentlichen Diskurs geprägt. Und: Gesundheit sei letztlich ein individuelles Thema. «Viele Mitarbeitende sind daran interessiert, aber andere verschliessen sich völlig. Da diskutieren wir öfter drüber: Wie kommt man an diese Personen heran? Letztlich sind Ernährung und Bewegung eben doch ziemlich private Sachen – da kann und soll man niemandem was vorschreiben.» (Vertiefungsinterviews reassessierte Betriebe). Betriebe könnten mit der Bereitstellung von Angeboten und Massnahmen auf Ebene der Unternehmens- und Führungskultur versuchen, einen Beitrag zu leisten, die erwünschten Effekte (gesündere, bewusste Mitarbeitende, die Eigenverantwortung für ihre Gesundheit übernehmen) aber nur begrenzt steuern. Mehrfach wird in Interviews aber die Überzeugung vorgebracht, dass es dem Betrieb gut gehe, wenn es den Mitarbeitenden gut geht – auch wenn dies nicht unbedingt mit Kennzahlen hinterlegt werden kann. Gewisse Interviewpartner/innen halten die Wirkungen des Labels auf Mitarbeitende allerdings für eher klein, u.a. aufgrund der geringen Bekanntheit des Labels sowohl in zertifizierten Betrieben als auch in der breiten Bevölkerung.

10.2.2 Relevanz des Labels für den Bereich psychische Gesundheit

Zwischen Label-Betrieben und dem Schweizer Durchschnitt bestehen signifikante Unterschiede, was Massnahmen zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden zu den Themen Stress und psychische Gesundheit betrifft: Die Hälfte der Label-Betriebe gibt an, entsprechende Massnahmen (z.B. Kurse für Führungskräfte und Mitarbeitende zum Umgang mit Stress) systematisch und vollumfänglich umzusetzen; im Schweizer Durchschnitt beträgt dieser Anteil 11 Prozent (vgl. Kapitel 9.4.2.). Gleichzeitig halten Label-Betriebe den Beitrag des Labels zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden für das Thema psychische Gesundheit als eher gering (vgl. Kapitel 6.2). Dies mag – gemäss Aussagen aus den Vertiefungsgesprächen – damit zu tun haben, dass Mitarbeitende Themen wie Stress nicht unbedingt mit

der psychischen Gesundheit in Verbindung bringen, psychische Belastungen eher als Privatsache beurteilen und nicht als Bestandteil von BGM sehen. Auch mögen Massnahmen für Führungskräfte wie z.B. Kurse zum Thema Wertschätzung, Früherkennung von psychischen Problemen im Team etc. zwar im Arbeitsalltag einen Effekt haben, für Mitarbeitende aber nicht als Massnahme erkennbar sein. Gleichzeitig stellen manche Betriebe fest, dass Mitarbeitende vermehrt frühzeitig ihre Vorgesetzten ansprechen, wenn sie überlastet, über- oder unterfordert sind.

Auch von BGM-Verantwortlichen, Führungskräften und Sicherheitsbeauftragten wird das Label Friendly Work Space in unterschiedlichem Masse mit den Themen psychische Gesundheit und Stress in Verbindung gebracht. Während das Label für einige Befragte klar auch mit psychischer Gesundheit zusammenhängt – es stehe für einen ganzheitlichen Gesundheitsbegriff, in dem psychische und körperliche Gesundheit eine Einheit bilde –, meinen andere, dass Massnahmen zum Umgang mit psychosozialen Risiken in ihrem Betrieb unabhängig vom bzw. zusätzlich zum Label umgesetzt würden.

Die Priorisierung der psychischen Gesundheit in den Wirkungszielen von GFCH zum Angebot des Labels Friendly Work Space dürfte somit vor allem historisch bedingt sein (Umsetzungsschwerpunkt des Programmbereichs Psychische Gesundheit und Stress im Zeitraum 2007–2016). Ausserdem wird mit dem Fokus auf psychische Gesundheit ein Thema aufgegriffen, welches von den Akteuren im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz lange Zeit eher vernachlässigt wurde. Sowohl in den Grundlagen des Labels als auch in der Wahrnehmung der Nutzenden ist psychische Gesundheit eins von vielen Bestandteilen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Zumal auch in der neuen Strategie das Engagement von Arbeitgebern für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden gefördert werden soll (vgl. Kapitel 3.1.3), wäre allenfalls zu prüfen, mit welchen Kommunikationsmassnahmen Betriebe, ihre Mitarbeitenden sowie die Erwerbsbevölkerung im Allgemeinen auf die Relevanz von BGM für die psychische Gesundheit aufmerksam gemacht und bei der Umsetzung von BGM-Massnahmen in diesem Bereich unterstützt werden könnten.

10.3 Gelingensbedingungen

Label-Betriebe wurden in der Online-Befragung und in Vertiefungsinterviews dazu befragt, unter welchen Voraussetzungen ein systematisches BGM gemäss den Kriterien des Labels Friendly Work Space umgesetzt werden bzw. Wirkungen entfalten kann. Die Befragten sind sich bezüglich der zentralen Gelingensbedingungen weitgehend einig:

■ **Commitment der Geschäftsleitung:** Das Verständnis und die Akzeptanz der obersten Führungsebene für die Bedeutung von BGM und die Unterstützung bei der Umsetzung eines systematischen BGM betrachtet ein Grossteil der Befragten als wichtige, wenn nicht wichtigste Voraussetzung.

■ **Unternehmens- und Führungskultur:** Das Commitment der Geschäftsleitung wird teilweise verknüpft mit Fragen der Unternehmenskultur und der Vorbildfunktion des Kaders: «*Systematisches BGM muss vom Top-Management getragen und gelebt werden*»; «*Que l'entreprise ait une vraie culture de santé au travail, et que ce ne soit pas un alibi.*» Mehrere Personen sprechen in diesem Zusammenhang an, dass die Verankerung von BGM in der Unternehmenskultur und im Arbeitsalltag nicht nur ein Führungsthema ist: «*systematisches BGM leben, mit dem regelmässigen Einbezug der Mitarbeitenden und der regelmässigen Thematisierung in verschiedenen Gefässen*». Die Verankerung von BGM auf strategischer Ebene und die Wahrnehmung von BGM als Bestandteil der Firmenkultur wird auch von Assessor/innen als zentrale Gelingensbedingung betrachtet: «*BGM darf nicht als in sich geschlossenes Thema gesehen werden, sondern muss integraler Bestandteil der gesamten HR- und Führungsarbeit werden.*» Vor diesem Hintergrund wird auch angeregt, Massnahmen zur Sensibilisierung für BGM (bzw. für das Label Friendly Work Space) künftig gezielt für die Management- und Geschäftsleitungsebene zu entwickeln und umzusetzen.

■ **Genügend personelle und finanzielle Ressourcen sowie Kontinuität:** Direkt mit dem Commitment der obersten Leitung in Zusammenhang steht auch die strategische Verankerung von BGM, d.h. ein *«klarer Auftrag an die für die Umsetzung von BGM zuständigen Personen»* inkl. der Bereitstellung zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen für die Umsetzung von BGM wie auch für den Label-Prozess. Aus Sicht von Personalvertreter/innen gehört hierzu auch, dass die Inanspruchnahme von BGM-Angeboten bzw. die Partizipation an BGM-Prozessen niederschwellig gestaltet und zumindest teilweise während der Arbeitszeit ermöglicht werden sollte. Mehrfach erwähnt wurde die Wichtigkeit, einen langen Atem zu haben, um BGM systematisch zu verankern und Wirkungen zu erzielen.

■ **Engagement und Kompetenz der BGM-Verantwortlichen:** Als wichtige Voraussetzung wird das persönliche Engagement der BGM-Verantwortlichen, aber auch weiterer Mitglieder der Steuergruppe, der Gesundheitszirkel etc. erachtet: *«Es braucht Personen, welche sich sehr stark mit dem Thema BGM identifizieren und dafür auch Werbung machen und den Nutzen innerhalb der Organisation klar aufzeigen»*. Dies gilt sowohl für den Aufbau eines systematischen BGM im Betrieb als auch für die Weiterentwicklung: *«engagierte BGM-Leitung und Steuergruppe, die am Ball bleibt und das BGM ‚am Leben hält‘»*. Einige Personen halten ausserdem die Organisationsstrukturen und die Fachkompetenz im Bereich HR/BGM für eine wichtige Gelingensbedingungen, sei es im Sinne klar definierter Zuständigkeiten der BGM-Verantwortlichen (Aufgabe, Pensum etc.) oder im Sinne eines BGM-Kernteams, das *«am gleichen Strick in die gleiche Richtung zieht»*.

■ **Kommunikation:** Eine klare, adressatengerechte und kontinuierliche Kommunikation über die umgesetzten BGM-Massnahmen wird mehrfach als Gelingensbedingung für die betriebsinterne Sensibilisierung und Verankerung von BGM genannt. Gegenüber der Geschäftsleitung wird die Thematisierung der Wirksamkeit und die Bedeutung von BGM als wichtig erachtet, während es bei den Mitarbeitenden eher darum geht aufzuzeigen, welche Aktivitäten ein Teil des BGM sind bzw. dass diese mit dem Label Friendly Work Space zusammenhängen – und dass *«das nicht Standard ist, dass der Betrieb hier mehr macht als die anderen.»* (Vertiefungsinterviews re-assessierte Betriebe).

10.4 Zwischenfazit

Die Wirkungen des Labels Friendly Work Space werden sowohl von neu zertifizierten als auch von langjährigen Label-Betrieben primär bei der Sensibilisierung des Managements für Gesundheitsthemen und dem gestiegenen Bewusstsein für BGM im Betrieb sowie der Verankerung und systematischen Umsetzung von BGM gesehen. Das Ziel der (Re-)Zertifizierung und die Auszeichnung Friendly Work Space erfüllen in Label-Betrieben eine Legitimationsfunktion: BGM-Verantwortliche wie auch Mitarbeitende nutzen das Label als Argument für die Umsetzung von BGM-Massnahmen gemäss den Qualitätskriterien von Friendly Work Space. Auch unterstützt das Label mit den regelmässigen Re-Assessments die Kontinuität und die Weiterentwicklung von BGM, wobei je nach organisatorischer und struktureller Verankerung von BGM im Betrieb (Stichworte: genügende Ressourcen für BGM-Verantwortliche; vorhandenes Commitment der Geschäftsleitung; systematische Integration in Führungs- und Unternehmensprozesse) diese Rolle des Labels auch stark in den Hintergrund treten kann. In solchen Fällen stellt sich die Frage des Nutzens und Mehrwerts des Labels für Label-Betriebe mit sehr hohem Umsetzungsgrad und nachhaltiger Verankerung von BGM, zumal die Aussenwirkungen des Labels (Employer Branding, Vorteile bei der Personalrekrutierung) v.a. aufgrund der noch geringen Bekanntheit des Labels schwächer als erwartet ausfallen.

Wirkungen auf den Ebenen Outcome und Impact werden von mehreren Faktoren bestimmt: Der Beitrag des Labels Friendly Work Space zum Unternehmenserfolg und zur Gesundheit von Mitarbeitenden (Fluktuationsrate, Produktivität, krankheitsbedingte Absenzen, Sensibilisierung für Gesundheitsthemen, Gesundheitszustand generell) lässt sich kaum von anderen Einflussfaktoren isolieren. In die-

sen Bereichen wird der Beitrag des Labels aus Sicht der befragten Label-Betriebe denn auch geringer eingestuft als der Nutzen des Labels beim Aufbau, der Systematisierung und der nachhaltigen Verankerung des BGM im Betrieb. Obwohl ein Bewusstsein für die Komplexität des Wirkungsnachweises besteht, zeigen sich verschiedene Label-Betriebe überzeugt, dass sich die Investition in BGM lohnt. Beispielsweise könne Verankerung von Prozessen zum Umgang mit Erkrankungen oder gesundheitsrelevanten Belastungen eine Verstärkung der Prävention und Frühintervention bewirken, welche sich letztlich sowohl für Mitarbeitende als auch für den Betrieb auszahlt – obschon nicht direkt in Kennzahlen ausweisbar. Die Erwartungen an das Label (bezüglich Wirkungen auf den Unternehmenserfolg) sind bei weiteren Nutzenden des Label-Angebots dennoch relativ hoch, was u.a. mit der Kommunikation zum Angebot des Labels Friendly Work Space zu tun haben könnte, in der die Wirkungen des Labels mit den Wirkungen von BGM zusammengeführt werden.

Die zentralste Gelingensbedingung für die systematische Umsetzung von BGM (und somit die Voraussetzung, dass BGM auf Ebene Betrieb und Mitarbeitenden Wirkungen entfalten kann) ist das Commitment und die Unterstützung der Geschäftsleitung. Damit verbunden sind weitere Faktoren wie die Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen oder eine gesundheitsförderliche Unternehmens- und Führungskultur, welche von Label-Betrieben ebenfalls als zentral betrachtet werden. Da die Sensibilisierung der Geschäftsleitung für BGM und Gesundheitsfragen, die Etablierung von BGM als Führungs- und Managementthema, die Vorbildfunktion von Vorgesetzten und Veränderungen in der Unternehmenskultur allerdings gleichzeitig als Auswirkungen des Labels (bzw. der Umsetzung von BGM nach Friendly Work Space) gesehen werden, stellt sich die Frage, ob das Label primär eine verstärkende Funktion hat, oder ob das Angebot des Labels auch bei Betrieben eine Wirkung entfalten kann, deren Management BGM-Anliegen kaum oder gar nicht unterstützen.

Teil C: Synthese und Schlussfolgerungen

Im abschliessenden Teil C wird eine Gesamtbeurteilung des Angebots des Labels Friendly Work Space vorgenommen. Nach einem Fazit aus Sicht der Nutzenden (Kapitel 11) folgt eine Bewertung der Zweckmässigkeit, Wirksamkeit und Bedeutsamkeit des Angebots des Labels Friendly Work Space durch das Evaluationsteam. Aus den Schlussfolgerungen zu den Evaluationsergebnissen werden Empfehlungen formuliert (Kapitel 12).

11 Stärken und Optimierungspotenzial aus Sicht der Nutzenden

Label-Betriebe sowie die Nutzer/innen der frei zugänglichen Grundlagen des Labels Friendly Work Space sind sich weitgehend einig, welches die Vorteile und Stärken des Angebots des Labels Friendly Work Space sind und in welchen Bereichen Verbesserungsbedarf besteht. Die folgenden Abschnitte fassen die Ergebnisse zur Gesamtbeurteilung aus Sicht der Nutzenden zusammen (Quellen: Online-Befragungen und Vertiefungsinterviews).

11.1 Vorteile und Stärken

Sowohl Label-Betriebe als auch weitere Nutzende verorten die grössten Vorteile und Stärken in drei Bereichen: Die Bereitstellung von Grundlagen für die Umsetzung eines systematischen BGM, die Qualität der Dokumente, Instrumente und Dienstleistungen sowie der Beitrag zur Sensibilisierung für die Bedeutung von BGM.

11.1.1 Aufbau und Verankerung systematisches BGM

Die Qualitätskriterien des Labels Friendly Work Space und die zum Angebot des Labels gehörigen Tools und Dienstleistungen werden als hilfreiche Grundlagen für die Strukturierung und systematische Ergänzung der BGM-Aktivitäten im Betrieb empfunden. Das Angebot des Labels erfüllt dabei verschiedene Zwecke, von der Standortbestimmung über die fundierte betriebsinterne Auseinandersetzung mit BGM hin zur Nutzung der Grundlagen als Controlling- und Steuerungsinstrument im Bereich BGM. Das Angebot des Labels trägt aus Sicht der Nutzenden zur Professionalisierung im Bereich BGM bei und hilft, die Wirksamkeit der umgesetzten Massnahmen aufzuzeigen und zu verbessern. Der Beitrag des Angebots des Labels (wie auch des Labels an sich) zur nachhaltigen Verankerung von BGM wird einerseits darin gesehen, dass es vom Management bis zu den Mitarbeitenden alle Unternehmensstufen verpflichtet, sich mit Gesundheit zu befassen. Andererseits verleihe das Label als Auszeichnung dem Thema BGM mehr Gewicht im Arbeitsalltag und trage zur laufenden Weiterentwicklung und Optimierung des BGM bei.

11.1.2 Qualitätsstandard, Instrumente und Dienstleistungen

Der systematische, umfassende Ansatz der BGM-Qualitätskriterien wird mehrfach als Stärke hervorgehoben. Mit den Grundlagen des Labels wurde ein als professionell, aktuell und qualitativ hochstehend angesehener BGM-Standard geschaffen, der eine ganzheitliche Betrachtung aller Einflussfaktoren auf die Gesundheit von Arbeitnehmenden erlaubt, d.h. sowohl strukturelle als auch individuelle Aspekte berücksichtigt. Die zum Angebot des Labels gehörigen Instrumente und Dienstleistungen werden geschätzt, da sie dem BGM nicht nur einen Rahmen geben («roter Faden»), sondern auch Umsetzungshilfen enthalten. In diesem Zusammenhang werden auch die Schulungsangebote und die Beratungsleistungen (von GFCH und dem Netzwerk von BGM-Berater/innen) positiv hervorgehoben. Die hohen Anforderungen an Label-Betriebe (Erfüllung der BGM-Qualitätskriterien) und das externe Assessment werden von einem Teil der Befragten als Pluspunkt betrachtet («man erhält das Label nicht einfach so»).

11.1.3 Sensibilisierung

Eine Stärke des Angebots des Labels Friendly Work Space wird darin gesehen, dass es in Betrieben zur Sensibilisierung beitragen kann, insbesondere auf Ebene Geschäftsleitung. Das Label helfe nicht nur, das Thema BGM im Fokus zu behalten, sondern zeige auch auf, dass das Thema Gesundheit genauso systematisch angegangen werden muss wie andere Unternehmensprozesse. Und dass BGM ebenso bis vom obersten Management mitgetragen werden sollte.

Bei der Zusammenfassung der Rückmeldungen zu Vorteilen und Stärken fällt auf, dass nur eine Minderheit der Befragten Themen wie Arbeitgeberattraktivität, Imageverbesserungen (intern und extern) oder Personalerhalt nennen. Bezüglich der effektiven Wettbewerbsvorteile oder des Unternehmenserfolgs im Zusammenhang mit dem Label bleiben die Wirkungen mehrheitlich hinter den Erwartungen zurück, wie das nachfolgende Kapitel zeigt.

11.2 Entwicklungspotenzial und Verbesserungsbedarf

Die von Label-Betrieben und weiteren Nutzenden genannten Anliegen für die Weiterentwicklung des Angebots des Labels konzentrieren sich auf folgende drei Themenbereiche: Die Ausgestaltung des Angebots und der begleitenden Dienstleistungen, den Zertifizierungsprozess und die Kostenstruktur sowie den Bekanntheitsgrad des Labels Friendly Work Space.

11.2.1 Angebot und Dienstleistungen

BGM-Qualitätskriterien

Aus Sicht der Nutzer/innen ist eine Vereinfachung der BGM-Qualitätskriterien (inkl. Wegleitung) anzustreben, um einem breiteren Kreis an Unternehmen den Einstieg ins Thema wie auch die konkrete Umsetzung im Betrieb zu erleichtern. Zentrales Anliegen ist dabei, dass die Grundlagen des Labels praxisorientiert überarbeitet werden: mit klareren, einfacheren Formulierungen, einer Reduktion der Theorie und dem Fokus auf Massnahmen und Beispiele. Teilweise wird auch angeregt, die Abgrenzung zwischen den (Sub-)Kriterien zu überprüfen oder die Kriterien generell zu verschlanken bzw. zu reduzieren.

Von einem Teil der Befragten werden thematische Weiterentwicklungen vorgeschlagen, z.B. durch die Integration von Aspekten wie Generationenmanagement, Mitarbeitende 50+, Work and Care, Lohngleichheit oder Wiedereinstieg ins Berufsleben. Mehrfach angesprochen wurde das Thema Wirkungsnachweis im Bereich BGM: Hilfreich und unterstützend wären Instrumente oder Argumentationsgrundlagen, welche sich mit langfristigen Wirkungen von BGM-Investitionen befassen (allenfalls am Beispiel langjähriger, grosser Label-Betriebe veranschaulichen, was sich verändert und weshalb) oder aktuelle Forschungsergebnisse zum ROI von BGM kommunizieren. Angeregt wird ausserdem, die Grundlagen des Labels künftig noch enger an andere Normen und Standards (ISO, EFQM, internationale Initiativen und Branchenstandards) anzubinden und die Zusammenarbeit mit den Vollzugsorganen der gesetzlichen Vorgaben zu intensivieren. Mit der Verknüpfung/Vereinbarkeit von Friendly Work Space mit anderen Qualitätsmanagementsystemen, so die Überlegung, wäre allenfalls eine Reduktion von Aufwand und Kosten des Assessments möglich, was sich positiv auf die Verbreitung von Friendly Work Space auswirken könnte.

Dienstleistungen und Unterstützungsangebote

Nebst der Weiterentwicklung der Umsetzungshilfen generell (z.B. Schulungsangebote für Führungskräfte und Mitarbeitende in Betrieben) wird von den Befragten angeregt, das Angebot des Labels zielgruppenspezifisch weiterzuentwickeln:

- a. Für interessierte Betriebe, die beim Thema BGM ganz am Anfang stehen: Grundlagen oder Tools, die aufzeigen, wie BGM konkret implementiert werden kann und wie der Weg zum Label aussieht (Anforderungen): *«Mögliche Muster eines Einführungsplans für Unternehmen: wie soll man starten, wie sieht ein Konzept aus, was sind erste Schritte?»*
- b. Für Label-Betriebe: Angebote oder Perspektiven entwickeln für Betriebe, die bereits über einen hohen BGM-Umsetzungsgrad verfügen; Austauschmöglichkeiten unter Label-Betrieben und konkrete Inputs für die Weiterentwicklung des BGM nicht nur im Rahmen der Assessments, sondern auch unabhängig davon.
- c. Für KMU: Vorwiegend von weiteren Nutzenden wird angesprochen, dass das Label von KMU vermehrt als Angebot für Grossbetriebe wahrgenommen wird, mit zu hohen Anforderungen und Kosten. Vorgeschlagen werden eine Vereinfachung des Labels und/oder der Aufbau niederschwelliger Weiterbildungen und Umsetzungshilfen, die sich spezifisch an KMU richten (z.B. Beispiele einer Einführung von BGM gemäss Friendly Work Space in einem KMU).
- d. Für die lateinische Schweiz: allgemein die Präsenz von GFCH in der Westschweiz stärken, Angebote und Veranstaltungen auch auf Italienisch zur Verfügung stellen und Friendly Work Space gezielt an Themen der Arbeitsplatzgestaltung anbinden, welche in Betrieben der lateinischen Schweiz bereits bearbeitet werden (siehe Kapitel 8.3).

11.2.2 Label-Prozess und Assessment

Stufenmodell prüfen

Um den Zugang zum Label zu erleichtern – und damit die breitere Umsetzung von BGM gemäss den Qualitätskriterien in Schweizer Betrieben zu fördern –, wird angeregt, über ein differenzierteres Stufenmodell zur Erreichung des Labels in Etappen ohne die Auseinandersetzung mit allen Label-Kriterien nachzudenken, welches Unternehmen im Aufbau von BGM begleitet und Fortschritte honoriert. Mit der Einführung einer solchen Abstufung könnte (so die Überlegung) die Eintrittsschwelle gerade auch für KMU gesenkt werden: *«So kann jemand in einer ersten Stufe diejenigen Themen bearbeiten, die für ihn wichtig und einfach sind und erlebt dabei die Vorteile, die mit der Handhabung dieser Prozesse einhergehen.»* Dabei wird erwartet, dass der Aufbau eines systematischen BGM nach Friendly Work Space dank dem etappenweisen Vorgehen für viele Betriebe machbarer scheint, nicht so komplex wie zunächst vermutet.

Anpassungen beim Assessment

Ein stärkerer Fokus auf Fortschritte im Bereich BGM (im Gegensatz zur Höhe der Bewertung pro Kriterium) wird teilweise auch fürs Assessment generell vorgeschlagen: *«Neben dem reinen Ranking sollte auch die Entwicklung beurteilt werden.»* Mehrfach wird dafür plädiert, das Assessment künftig weniger stark auf die Dokumentation zu den Qualitätskriterien auszurichten, sondern stärker zu überprüfen, was faktisch umgesetzt und gelebt wird. Auf diese Weise könne die Glaubwürdigkeit des Labels gestärkt und gleichzeitig der teilweise als aufwändig und schwerfällig empfundene Assessmentprozess etwas vereinfacht werden. Optimierungspotenzial wird auch beim Assessmentbericht gesehen: Mehrfach wird der Wunsch nach konkreteren, auf den individuellen Betrieb zugeschnittenen Empfehlungen für nächste Schritte im BGM geäussert. *«Da die Assessoren keine Beratung leisten dürfen, sind die Formulierungen sehr allgemein gehalten und befriedigen die Erwartung der Betriebsverantwortlichen nach konkreten Empfehlungen eher nicht.»* Wie oben bereits erwähnt, ist aus Sicht zahlreicher Betriebe auch eine Anpassung der Vorgaben zu Re-Assessment zu prüfen (3-Jahres-Rhythmus auf 4 bis 5 Jahre erweitern).

Kostenstruktur (Pricing) überdenken

Angesichts der eher kritischen Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses des Labels wird mehrfach angeregt, die Preise zu senken, um mit dem Label mehr Breitenwirkung zu erzielen.

11.2.3 Bekanntheitsgrad

Die noch eher geringe Bekanntheit des Labels bei Betrieben und Arbeitnehmenden wird als einer der Hauptgründe dafür gesehen, dass Aussenwirkungen des Labels und Unternehmensvorteile in weitaus geringerem Masse eintreffen als erwartet. Entsprechend häufig wird Handlungsbedarf darin gesehen, das Label bekannter und auch in seiner Bedeutung «fassbarer» zu machen. Dabei werden auch konkrete Vorschläge gemacht, etwa die Einbindung regionaler Wirtschafts- und Handelsverbände, die Durchführung von Schulungen zu den angebotenen Tools direkt in Betrieben oder durch die noch stärkere Kommunikation von «Erfolgsgeschichten» bestehender Label-Betriebe.

12 Gesamtbeurteilung und Empfehlungen

In der zusammenfassenden Beurteilung durch das Evaluationsteam werden die Zweckmässigkeit, Wirksamkeit und die Bedeutung sowohl der frei zugänglichen Angebote des Labels Friendly Work Space wie auch des Labels im engeren Sinne mit Blick auf die Wirkannahmen und Zielsetzungen des Programms diskutiert.

12.1 Zweckmässigkeit des Angebots

Inwiefern eignet sich das Angebot des Labels Friendly Work Space, um Betriebe in der Schweiz für die Bedeutung von BGM zu sensibilisieren, bei der Stärkung, Systematisierung und kontinuierlichen Weiterentwicklung des BGM zu unterstützen, Label-Betrieben einen Mehrwert zu generieren und einen Beitrag zur Verbesserung der (psychischen) Gesundheit von Arbeitnehmenden zu leisten? **Abbildung 23** zeigt die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation im Überblick; die einzelnen Punkte werden nachfolgend näher erläutert.

Abbildung 23: Wichtigste Ergebnisse Zweckmässigkeit

Zweckmässigkeit des Angebots	
BGM-Qualitätskriterien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinnvolle Struktur, umfassender Ansatz und gutes Abbild der für ein wirkungsvolles BGM relevanten Themen; Grundlagen von hoher Qualität. ▪ Wegleitung und Arbeitsmaterialien zu den BGM-Kriterien insgesamt eher zu komplex, theoretisch und abstrakt.
Label im engeren Sinn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gute Form der Anerkennung für die systematische Umsetzung von BGM. Wird als glaubwürdig und professionell wahrgenommen. ▪ Hoher personeller und finanzieller Aufwand ist eine Hürde zur Verbreitung des Labels.
Konzept	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewachsenes Programm; aufgrund fehlendem Gesamtkonzept teilweise Unklarheiten in der Stossrichtung und der Kommunikation (z.B. Zielsetzungen bzgl. KMU, psychische Gesundheit, Verbreitungsstrategie Label im engeren Sinne vs. BGM-Qualitätskriterien).
Image	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positives Image bei Betrieben und Multiplikator/innen; anerkannt bei Fachpersonen. Konkrete Inhalte von Friendly Work Space jedoch v.a. bei Arbeitnehmenden unklar.

Quelle: Eigene Darstellung BASS

BGM-Qualitätskriterien

Die Grundlagen des Labels werden mehrheitlich als klar, fundiert und hilfreich erachtet. Die Qualitätskriterien sind sinnvoll strukturiert, umfassen die für ein wirksames BGM relevanten Themen und zei-

gen auf, dass BGM über die Umsetzung einzelner Massnahmen hinausgeht. Um eine breitere Nutzung der frei zugänglichen Grundlagen des Labels (u.a. Wegleitung Qualitätskriterien, Bewertungsmatrix) auf dem Arbeitsplatz Schweiz zu erreichen, wird eine Weiterentwicklung der Dokumente und Tools empfohlen. Zu überlegen ist, wie die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit, aber auch die Anwendung in den Betrieben optimiert werden könnte, indem Formulierungen vereinfacht, die Zuordnung verschiedener Aspekte des BGM auf die Haupt- und Unterkriterien geprüft oder vermehrt Praxisbeispiele und Umsetzungshinweise integriert werden. Was die Zuordnung einzelner Themen auf die 25 Unterkriterien betrifft, mögen gewisse Überlappungen angesichts der komplexen Zusammenhänge, die zu einem umfassenden, systematischen BGM gehören, nicht komplett zu vermeiden sein. Vor diesem Hintergrund wäre zu prüfen, mit geeigneten Informations- und Kommunikationsmitteln (z.B. Erklär-Videos) den Fokus der einzelnen BGM-Haupt- und Subkriterien mit den dazugehörigen Massnahmenbereichen aufzuzeigen und mit konkreten Beispielen zu veranschaulichen.

Die Zweckmässigkeit des Label-Angebots für die lateinische Schweiz ist einerseits aus sprachlichen Gründen begrenzt (Verfügbarkeit von Dokumenten und Informationsmaterialien auf Italienisch). Andererseits bedarf es aufgrund von Unterschieden in der Arbeitskultur und im Verständnis von BGM möglicherweise auch verstärkte «Übersetzungsarbeit», um in der lateinischen Schweiz den systemischen Ansatz des BGM und dessen Vorteile zu vermitteln (gegenüber der Umsetzung einzelner BGM-Projekte oder der Bearbeitung einzelner BGM-Themenbereiche).

Empfehlung 1: Informationsmaterial und Kommunikation zu den Label-Grundlagen vereinfachen und weiterentwickeln

Mit sprachlichen Vereinfachungen und einer stärkeren Praxisorientierung der Grundlagen und Arbeitsmaterialien sowie mit geeigneten (allenfalls zielgruppenspezifischen) Kommunikationsangeboten wird empfohlen, die Voraussetzungen für eine breitere Anwendung der frei zugänglichen Grundlagen des Labels zu fördern.

Label im engeren Sinn

Die Auszeichnung von Betrieben, welche sich umfassend mit BGM auseinandersetzen und ein systematisches BGM gemäss einheitlichen Standards implementieren, ist eine wichtige Form der Anerkennung, die von Label-Betrieben geschätzt wird, motivierend wirkt und die Sichtbarkeit von BGM im Betrieb erhöht. Vor diesem Hintergrund wird von einigen Stakeholdern angeregt, ein abgestuftes Modell der Label-Vergabe zu prüfen, um den Einstieg in die Arbeit mit den Qualitätskriterien zu erleichtern und den Aufbau von BGM in Betrieben zu fördern (die Auszeichnung «Committed to» ist zwar ebenfalls eine Art Vorstufe zum Label, erfordert aber die Auseinandersetzung mit sämtlichen BGM-Kriterien und die Durchführung eines vollen Assessments). Die Ausgestaltung des Label-Prozesses (Assessment mit Selbst- und Fremdeinschätzung, regelmässige Rezertifizierungen), die dazugehörigen Informations- und Kommunikationsangebote sowie die eingeführten Neuerungen (Gruppenlösungen, vereinfachte Re-Assessments) werden als zweckmässig erachtet. Das Label Friendly Work Space wird als professionelle, seriöse und glaubwürdige Zertifizierung wahrgenommen. Der Aussenblick der Assessor/innen ist für Label-Betriebe wertvoll. Angesichts des Bedarfs nach konkreteren Empfehlungen für die Weiterentwicklung des eigenen BGM im Rahmen der Assessments wäre seitens GFCH zu prüfen, inwiefern diesem Bedürfnis auch unter Berücksichtigung der Rollentrennung der Assessor/innen (Beurteilung versus Beratung) stärker Rechnung getragen werden könnte.

Der hohe personelle und zeitliche Aufwand für den Vorbereitungsprozess sowie die Kosten für Assessment und Lizenzgebühren stellen jedoch eine Hürde für die Verbreitung des Labels dar. Mit steigendem BGM-Umsetzungsgrad und nachhaltiger Verankerung von BGM in Label-Betrieben (v.a. mehrmals re-assessierte) stellt sich ausserdem die Frage, welchen Zweck das Angebot des Labels

Friendly Work Space längerfristig erfüllen soll: Hier besteht die Gefahr, dass die Rezertifizierung primär als Kostenfaktor wahrgenommen wird, dem ein begrenzter Nutzen gegenübersteht. In der Weiterentwicklung von Friendly Work Space ist daher auf die Bereitstellung spezifischer Angebote für Label-Betriebe zu achten.

Empfehlung 2: Kostenstruktur (Pricing) und Aufwand der Zertifizierung mit Blick auf Verbreitungsziele überprüfen

Um die Verbreitung des Labels im engeren Sinne zu fördern und das wahrgenommene Verhältnis von Aufwand und Nutzen des Labels zu verbessern wird einerseits eine Überprüfung der Kostenstruktur empfohlen. Andererseits sind Massnahmen zu prüfen, mit denen Betriebe den Aufwand für die Umsetzung von BGM nach Friendly Work Space «portionieren» können. Mit einem differenzierten Stufenmodell würde zunächst primär die Verbreitung der Arbeit mit den BGM-Qualitätskriterien gefördert, längerfristig allenfalls auch das Label im engeren Sinn.

Konzept

Die vorhandenen Grundlagen und Arbeitsinstrumente sowie das Label im engeren Sinne sind grundsätzlich geeignet, um die Programmziele auf Ebene Betriebe zu erreichen, insbesondere was den Aufbau eines systematischen BGM und das Bewusstsein für die Bedeutung von BGM betrifft. Die Verbreitungs- und Nutzungsdaten des Label-Angebots zeigen allerdings, dass die Zweckmässigkeit des Angebots nicht für alle Betriebe in der Schweiz gleich beurteilt werden kann und sich nach Betriebsgrösse und Sprachregion unterscheidet. Die Anwendung der Qualitätskriterien erfordert aufgrund des Komplexitätsgrads der Dokumente ein gewisses Fachwissen im Bereich BGM, das gerade in kleineren Betrieben ohne spezialisierte HR- oder BGM-Fachpersonen häufig nicht vorhanden ist und extern eingeholt werden muss. Unklar bleibt, inwieweit die Prozess- und Systemorientierung der BGM-Qualitätskriterien generell eine Hürde für KMU darstellt, bzw. wie sehr dies von der Betriebsgrösse abhängig ist. GFCH empfiehlt die Anwendung des Labels bzw. der Label-Grundlagen in Betrieben ab 100 Mitarbeitenden, was in der Vertriebsstrategie zwar umgesetzt wird, aus der Kommunikation zum Label (z.B. auf dem Internet-Auftritt) jedoch nicht deutlich hervorgeht.

Beim Angebot des Labels Friendly Work Space handelt es sich um ein «gewachsenes» Programm, das seit der Lancierung des Labels laufend angepasst und weiterentwickelt wurde. Die Qualitätskriterien selber (als Schweizer BGM-Standard) bilden ein klares Fundament von Friendly Work Space. Diese Klarheit fehlt teilweise bei der Stossrichtung und Zielsetzung des Programms insgesamt. Konzeptionelle Grundlagen, in denen die Zielgruppen und Wirkungsziele mit konkreten Umsetzungsaktivitäten und Indikatoren zur Wirkungsüberprüfung verbunden werden, wären aus Sicht des Evaluations-teams eine wichtige Grundlage zur Weiterentwicklung des Angebotes des Labels Friendly Work Space: Hat das Angebot des Labels den Anspruch, Betriebe aller Grössen, Branchen und Sprachregionen zu erreichen, oder wäre eine Fokussierung spezifischer Zielgruppen sinnvoll? Welche Verbreitungsziele werden für die Nutzung der frei zugänglichen Grundlagen und Instrumente des Labels verfolgt, welche für das Label im engeren Sinne, und welche Konsequenzen hat dies für die Verbreitungsstrategie? Soll das Label als spezifisches Instrument im Bereich psychischer Gesundheit positioniert werden, und – falls auch Gesundheit im Allgemeinen im Fokus steht – wie soll das Verhältnis zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz aussehen? Die Klärung und Priorisierung solcher Fragestellungen im Rahmen eines verschriftlichen Gesamtkonzepts könnte den Referenzrahmen für die künftigen Umsetzungs- und Kommunikationsaktivitäten bilden, die Konsistenz und Nachvollziehbarkeit der Aktivitäten von GFCH gewährleisten und der Abgrenzung gegenüber allfälligen überhöhten Erwartungen an das Label (z.B. eine Eignung für alle Betriebsgrössen, eine höhere Anzahl Label-Betriebe, Fokus auf psychische Gesundheit) dienen.

Zu einem Gesamtkonzept des Labels Friendly Work Space gehört auch die Einbettung des Programms in den Interventionsbereich BGM und den Aktivitäten in den Bereichen Marketing, Kommunikation, Vernetzung und Evaluation. Das Gesamtkonzept müsste mit einem programmspezifischen Reporting- und Monitoringsystem ergänzt werden, welches künftig besser erlaubt, die Zielerreichung zu überprüfen und die Wirksamkeit und Effizienz des Angebots des Labels einzuschätzen. Die aktuell verfügbaren Sekundärdaten sind zu wenig aufeinander abgestimmt und eignen sich nur bedingt für ein systematisches Controlling sowie zur Überprüfung von Zielerreichung und Wirkungsnachweis.

Um explizit Aspekte primär der *psychischen* Gesundheit in Betrieben stärker zu verankern und entsprechend (längerfristige) Wirkungen bei den Arbeitnehmenden zu erzielen, erscheint das Angebot des Labels Friendly Work Space nur bedingt geeignet. Das Label ist auf ein übergeordnetes BGM ausgerichtet, welches sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit umfasst. Dabei können Betriebe bei der Umsetzung der Qualitätskriterien eigene Schwerpunkte setzen. Die Programmziele im Bereich der psychischen Gesundheit scheinen v.a. mit den Interventionsbereichen von GFCH in Zusammenhang zu stehen (Programm- und Interventionsbereiche der langfristigen Strategie) als mit der inhaltlichen Ausrichtung des Label-Angebots.

Empfehlung 3: Gesamtkonzept erarbeiten

Für die Weiterentwicklung des Angebots des Labels Friendly Work Space wird empfohlen, die Grundlagen des Programms zu klären und in einem Gesamtkonzept zu verschriftlichen. Hierzu gehören insbesondere die folgenden Punkte:

- Angebot des Labels Friendly Work Space in den Interventionsbereich BGM und die langfristige Strategie von Gesundheitsförderung Schweiz einbetten (Kontextbedingungen für die Umsetzungsaktivitäten)
- Zielsetzungen und Zielgruppen klären bzw. priorisieren (frei zugängliche Grundlagen und Label im engeren Sinne)
- Konsolidiertes Wirkungsmodell erarbeiten (Kontext, Zielgruppen, Wirkungsebenen)
- Wirkungsziele konkretisieren und Indikatoren zur Zielerreichung festlegen

Empfehlung 4: Monitoringsystem zum Angebot des Labels Friendly Work Space überarbeiten

Um in Zukunft eine adäquate Zielüberprüfung und Steuerung zu gewährleisten, ist eine Überarbeitung des zum Angebot des Labels Friendly Work Space gehörigen Monitoring-Systems angezeigt.

Image

Die Bezeichnung Friendly Work Space wurde ursprünglich nur für das Label verwendet, inzwischen setzt GFCH diese Marke auch für weitere BGM-Produkte und -Dienstleistungen ein (z.B. FWS Job-Stress-Analysis, FWS Apprentice). Dies dürfte einerseits dazu beitragen, dass die Marke Friendly Work Space von der Erwerbsbevölkerung wiedererkannt wird (aktuell ist dies bei rund einem Drittel der Fall) und positiv besetzt ist. Andererseits zeigt sich auch, dass das Verständnis der Marke eher ein breites ist und nicht nur mit Gesundheit assoziiert wird (sondern z.B. auch mit Arbeitsplatzattraktivität ganz allgemein). Dass das Label Friendly Work Space ein Gütesiegel für BGM ist (und was dies bedeutet), bleibt ausserhalb von Fachkreisen erklärungsbedürftig. Vor diesem Hintergrund erscheint der breite Einsatz der Marke zwar insofern als zweckmässig, als auf diese Weise die Bekanntheit des Namens Friendly Work Space erhöht werden kann. Der breite Einsatz kann aber auch zu Unklarheiten führen, wofür die Marke Friendly Work Space effektiv steht. Insofern scheint im Rahmen der Weiterentwicklung des Label-Angebots prüfenswert, welche Form der Begrifflichkeiten und Produktbezeich-

nungen geeignet sind, um für die Zielgruppen inhaltliche Klarheit über das Label Friendly Work Space zu schaffen (wofür steht es, was gehört alles dazu) und die zum Label gehörigen Produkte und Dienstleistungen abzugrenzen von der generellen BGM-Angebotspalette von GFCH. Mit Blick auf die Resultate der Markenmessungen ist auch zu überlegen, welche Zielgruppen mit welchen konkreten Inhalten – zur Marke Friendly Work Space und/oder dem Angebot des Labels – erreicht werden sollen.

Empfehlung 5: Kommunikations- und Verbreitungsaktivitäten mit dem Gesamtkonzept abstimmen

Basierend auf dem Gesamtkonzept sollten die Kommunikations- und Verbreitungsaktivitäten zum Angebot des Labels Friendly Work Space überprüft und ggf. angepasst werden. In diesem Rahmen wird auch empfohlen, den Einsatz der Marke Friendly Work Space zu reflektieren (Verhältnis Marke und Label als Auszeichnung) und zu klären, welche Inhalte oder Botschaften an welche Zielgruppen vermittelt werden sollen.

12.2 Wirksamkeit und Zielerreichung

In welchem Ausmass gelingt es, die Programmziele zu erreichen und Wirkungen sowohl bei Label-Betrieben als auch auf dem Arbeitsplatz Schweiz ganz allgemein zu erzielen? **Abbildung 24** zeigt eine Übersicht über die wichtigsten Ergebnisse.

Abbildung 24: Wichtigste Ergebnisse Wirksamkeit

Wirksamkeit und Zielerreichung	
Sensibilisierung für BGM	<ul style="list-style-type: none"> Label-Prozess und Label tragen zur betriebsinternen Sensibilisierung für Gesundheitsthemen und BGM bei (insbesondere bei Geschäftsleitung). Sensibilisierungseffekte auch auf Ebene Arbeitsplatz Schweiz vorhanden. Label-Betriebe sind als Vorbilder potenziell wichtig, v.a. auch in Bereichen mit geringer Verbreitung (KMU, lat. CH). Signalwirkung von Label-Betrieben stark abhängig von der internen und externen Kommunikation des Labels.
Systematisierung von BGM	<ul style="list-style-type: none"> Hoher Beitrag des Labels zu Aufbau und Verankerung von systematischem BGM, ganzheitlicher Umgang mit gesundheitsrelevanten Aspekten der Arbeitsplatzgestaltung, Prägung der Unternehmenskultur. Grösste Wirkung des Labels aus Sicht Betriebe: schafft gemeinsames Verständnis über BGM, Verankerung in der Geschäftsleitung.
Mehrwert und kontinuierliche Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Geringer Mehrwert bzw. schwieriger Nachweis messbarer Unternehmenserfolge und Wirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden; kaum Aussenwirkung bezüglich Rekrutierungsvorteile, v.a. aufgrund fehlender Bekanntheit. Rezertifizierungen wichtig für Kontinuität / Nachhaltigkeit. Bei hohem BGM-Umsetzungsgrad jedoch kaum Mehrwert für die Weiterentwicklung.

Quelle: Eigene Darstellung BASS

Sensibilisierung für BGM

Wirkungen des Label-Angebots im Bereich Sensibilisierung werden primär betriebsintern erzielt, im Rahmen der Arbeit mit den Grundlagen und Instrumenten des Labels. Sensibilisierungseffekte werden insbesondere beim Management festgestellt (Bewusstsein für die Relevanz von BGM), teilweise auch im Sinne einer stärkeren Präsenz von Gesundheitsthemen im Arbeitsalltag generell.

Ein gestärktes Bewusstsein für die Bedeutung von BGM sowie eine möglichst breite Bekanntheit und Nutzung der Grundlagen des Labels sind diejenigen Wirkungsziele, die auf Nicht-Label-Betriebe (d.h. Arbeitgeber in der Schweiz ganz allgemein) bezogen sind. Aus den Evaluationsergebnissen geht her-

vor, dass die Sensibilisierungseffekte des Angebots des Labels bezogen auf den Arbeitsplatz Schweiz etwas geringer ausfallen, aber durchaus vorhanden sind.

Mit der Vertriebsstrategie (Fokus auf die Erhöhung der Anzahl Label-Betriebe) hat GFCH bis vor kurzem auf die Vorbildfunktion von Label-Betrieben gesetzt. Inwiefern die Präsenz von Label-Betrieben Sensibilisierungseffekte entfalten kann, ist u.a. abhängig davon, ob das Label in der betrieblichen Kommunikation eingesetzt wird. Manche Label-Betriebe setzen nicht nur in der externen Kommunikation, sondern auch intern nicht auf das Label Friendly Work Space, sondern nutzen teils eigene Brandings für das Gesundheitsmanagement oder setzen ausschliesslich das Firmenlogo ein (Stichwort «Branding-Konkurrenz»). Umso wichtiger scheinen Kommunikationsaktivitäten seitens GFCH, um die Sichtbarkeit von Label-Betrieben zu erhöhen und insbesondere bei noch untervertretenen Zielgruppen (KMU, lateinische Schweiz, gewisse Branchen) aufzuzeigen, wie die Umsetzung von BGM nach Friendly Work Space gelingt und welchen Nutzen Label-Betriebe darin sehen. Seitens der Stakeholder wird ausserdem angeregt, zielgruppenspezifische Verbreitungs- bzw. Sensibilisierungsmassnahmen zu entwickeln (z.B. unter Einbezug von Wirtschafts- und Branchenverbänden). Vor dem Hintergrund des Strategiewechsels (Fokus vermehrt auf Sensibilisierung) wird empfohlen, entsprechende Massnahmen zu prüfen.

Empfehlung 6: Visibilität von Label-Betrieben erhöhen, Strategie für Sensibilisierungs- und Verbreitungsmassnahmen entwickeln

Empfohlen wird, den Beitrag von Label-Betrieben zur Sensibilisierung anderer Unternehmen (für BGM allgemein wie auch spezifisch für das Label Friendly Work Space) mit geeigneten Kommunikations- und Verbreitungsmassnahmen seitens GFCH zu unterstützen. Mit einer stärkeren Sichtbarkeit und authentischen Erfahrungsberichten von Label-Betrieben aus unterrepräsentierten Segmenten der Schweizer Arbeitswelt (KMU, lateinische Schweiz) könnte die Verbreitung des Labels gezielt gefördert werden. Inwiefern weitere Sensibilisierungs- und Verbreitungsmassnahmen spezifische Zielgruppen ansprechen (z.B. Branchen- und Wirtschaftsverbände) und ob dabei stärker das Label selber oder die dazugehörigen BGM-Qualitätskriterien im Fokus stehen sollen, ist im Rahmen der Gesamtkonzeption (siehe Empfehlung 3) zu klären.

Systematisierung von BGM

Das Label Friendly Work Space erfüllt das Ziel, Betriebe bei der Systematisierung, Verankerung und Weiterentwicklung von BGM zu unterstützen – hier verorten Label-Betriebe die grössten Wirkungen des Label-Angebots. Die Umsetzung der Qualitätskriterien nach Friendly Work Space und die regelmässigen Re-Assessments tragen dazu bei, dass Label-Betriebe einen signifikant höheren BGM-Umsetzungsgrad haben als der Schweizer Durchschnitt. Das Label mit den dazugehörigen Grundlagen und Instrumenten trägt dazu bei, dass betriebsintern ein gemeinsames Verständnis von BGM geschaffen wird, das Thema auf der betrieblichen Agenda bleibt, Gesundheit als Führungs- und Managementthema verankert und Sicherheit im Umgang mit gesundheitsbezogenen Problemstellungen (krankheitsbedingte Ausfälle, Konflikte, Stress) gewonnen wird. Auch das BGM-Wirkungsmodell wird als hilfreicher Referenzrahmen für die betriebsinterne Kommunikation und Umsetzung von BGM betrachtet. Die verbreitete Nutzung des Wirkungsmodells könnte durch eine stärkere Anbindung an die BGM-Qualitätskriterien gefördert werden.

Empfehlung 7: Systematik beibehalten und auf Kongruenz mit weiteren BGM-Instrumenten achten

Die BGM-Qualitätskriterien haben sich grundsätzlich bewährt, dieser Ansatz und Aufbau sollte trotz allfälliger Vereinfachungen (siehe Empfehlung 1) weiterhin den Kern des Schweizer BGM-Standards ausmachen. Das BGM-Wirkungsmodell wird als sehr hilfreiche Ergänzung des Label-Angebots erachtet. Für die Weiterentwicklung des Angebots des Labels ist zu prüfen, inwiefern beide Grundlagen enger zusammengeführt werden könnte, sodass ein gemeinsamer Referenzrahmen für Stakeholder klar erkennbar ist und in der Praxis nutzbar gemacht werden kann.

Mehrwert und kontinuierliche Weiterentwicklung

Der Mehrwert des Labels wird von Betrieben wie erwähnt vorwiegend in der Systematisierung und Professionalisierung des BGM gesehen. Die Erwartungen an das Label sind bezüglich Aussenwirkungen hoch (Imagegewinn, Vorteile bei der Personalrekrutierung), entsprechende Wirkungen werden von Betrieben jedoch als gering eingestuft. Als ein wichtiger Grund dafür wird insbesondere auch die nach wie vor geringe Bekanntheit des Labels angesehen. Ähnliches gilt für den Unternehmenserfolg (z.B. Gesundheit der Mitarbeitenden, weniger Absenzen und Fluktuation), wo sich Diskrepanzen zwischen den Erwartungen (insbesondere seitens Nicht-Label-Betriebe) und den in Label-Betrieben festgestellten Wirkungen zeigen. Allerdings werden die Wirkungszusammenhänge vielfach auch als zu komplex erachtet, um den direkten Einfluss des Labels bzw. der im Zusammenhang mit dem Label umgesetzten BGM-Massnahmen zu quantifizieren. Auch wird deutlich, dass etliche Label-Betriebe unabhängig von direkt messbaren Kennzahlen wie Absenzquoten oder Fluktuationsraten die Haltung vertreten, dass sich das Engagement für die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden für das Unternehmen (längerfristig) lohnt.

Dennoch werden Zusammenhänge zwischen dem Label (dessen Wirkungen ergeben sich aus der konkreten Umsetzung von BGM im Betrieb) und messbaren Kennzahlen zum Unternehmenserfolg (z.B. Absenzen, Fluktuation, Produktivität), wie sie im neuen BGM-Wirkungsmodell veranschaulicht werden, als zentrales Element für die Legitimation von BGM-Massnahmen gegenüber Geschäftsleitungen betrachtet. Auch das Label selber wird in diesem Sinne strategisch genutzt (von BGM-Verantwortlichen, von Mitarbeitenden). Somit besteht ein Spannungsfeld zwischen den erwarteten Wirkungen von BGM-Massnahmen und einem Mangel an Nachweisbarkeit dieses Nutzens aufgrund der Komplexität der Wirkungszusammenhänge. Für die weitere Entwicklung des Angebots des Labels erscheint es sinnvoll, den Umgang mit diesem Spannungsfeld zu diskutieren: Auf welche Weise soll GFCH über welche Wirkungen kommunizieren? In welchem Masse soll im Rahmen des Angebots des Labels auf den Legitimationsdruck reagiert werden?

Die regelmässige Rezertifizierung ist ein wichtiges Instrument, um nach dem Aufbau und der Systematisierung des BGM die Nachhaltigkeit und Kontinuität der getroffenen Massnahmen zu fördern; der 3-Jahres-Rhythmus wird von einigen Label-Betrieben jedoch als zu eng betrachtet. Durch die Re-Assessments haben Betriebe einen Anreiz zur Verbesserung beim Umsetzungsgrad einzelner Kriterien, allerdings besteht ein Bedarf nach Inputs für die Weiterentwicklung des BGM, der über die Erfüllung der Kriterien und die Assessment-Berichte hinausgeht (z.B. Erfahrungsaustausch, Angebote von GFCH zwischen den Assessments). Insbesondere in Betrieben mit hohem Umsetzungsgrad wird der Mehrwert des Labels bzw. der Rezertifizierungen für die kontinuierliche Weiterentwicklung des BGM als gering eingestuft. Hier scheint es empfehlenswert, Perspektiven für langjährige Label-Betriebe zu entwickeln: Welche Rolle kann und soll das Label spielen in Betrieben, die BGM gemäss den Qualitätskriterien nachhaltig in ihre Strukturen integriert haben und dank den implementierten Prozessen Kontinuität im BGM unabhängig von (und kostengünstiger als) Re-Assessments gewährleisten können?

Empfehlung 8: Kommunikation zu Wirkungen überprüfen; Perspektiven und Angebote für (langjährige) Label-Betriebe entwickeln

Die Wirkungen und der Nutzen des Labels Friendly Work Space sind von zentralem Interesse. Im Zuge der Weiterentwicklung des Angebots des Labels ist einerseits zu prüfen, ob künftig stärker die von Betrieben wahrgenommenen Vorteile und Stärken (Systematisierung, Verankerung BGM) hervorgehoben werden sollen. Andererseits ist zu klären, inwiefern das Angebot des Labels Friendly Work Space dem Bedarf nach Kennzahlen zum Wirkungsnachweis gerecht werden kann und will (Spannungsfeld Legitimationsdruck vs. Komplexität des Wirkungsnachweises).

Damit das Label Friendly Work Space den angestrebten Mehrwert erzielt, ist unabhängig von Kennzahlen zum Unternehmenserfolg auch eine Perspektive für gelabelte Betriebe zentral. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass ein Bedarf nach spezifischen Dienstleistungen und Angeboten für (langjährige) Label-Betriebe besteht. Für die Weiterentwicklung des Angebots scheinen u.a. die von den Stakeholdern selbst vorgebrachten Inputs prüfenswert (siehe Kapitel 11.2).

12.3 Bedeutung für den Arbeitsplatz Schweiz

Welchen Stellenwert hat das Angebot des Labels Friendly Work Space für die Förderung von BGM auf dem Arbeitsplatz Schweiz? Eine Übersicht der Ergebnisse findet sich in der **Abbildung 25**.

Abbildung 25: Wichtigste Ergebnisse Bedeutsamkeit

Bedeutsamkeit und Stellenwert für den Arbeitsplatz Schweiz	
Verbreitung und Bekanntheit	<ul style="list-style-type: none"> Seit der Lancierung kontinuierlich gestiegene Anzahl Label-Betriebe; Reichweite mit anderen Zertifizierungen vergleichbar. Verbreitung v.a. in der Deutschschweiz und in Grossbetrieben; geringe Verbreitung in der lateinischen Schweiz, in KMU und in gewissen Branchen. Insgesamt immer noch eher zu geringe Bekanntheit des Labels bei Betrieben und in der Erwerbsbevölkerung.
Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> BGM-Qualitätskriterien anerkannt als Schweizer Standard. Einheitliche und systematische Grundlage für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. Grundsätzlich hohe Relevanz der frei zugänglichen Grundlagen und Instrumente des Labels für die Verbreitung von BGM in der Schweiz. Die Breitenwirkung dieser Angebote stand allerdings bisher nicht im Fokus der Verbreitungsstrategie.

Quelle: Eigene Darstellung BASS

Verbreitung und Bekanntheit

Die Anzahl Label-Betriebe ist seit der Lancierung stetig angestiegen, im Verhältnis zur Anzahl Unternehmen in der Schweiz machen Label-Betriebe allerdings nur einen sehr geringen Anteil aus. Da es sich bei zahlreichen Label-Betrieben um grosse Unternehmen handelt, ist der Anteil Mitarbeitende, die in einem gelabelten Betrieb arbeiten, mit rund 5 Prozent jedoch nicht unbedeutend. Auch ist die Verbreitung des Labels mit anderen Zertifizierungen vergleichbar. Dennoch wird die Reichweite des Labels insbesondere aus Sicht der Label-Betriebe noch als ungenügend betrachtet: Das Label Friendly Work Space ist zwar in BGM-Fachkreisen anerkannt und etabliert, in Betrieben und in der Erwerbsbevölkerung ist der Bekanntheitsgrad auch nach 10 Jahren noch zu gering, um einen substantziellen Mehrwert fürs Unternehmen im Bereich Image/Personalrekrutierung zu generieren.

Die Verbreitung des Labels Friendly Work Space (wie auch der frei zugänglichen Grundlagen) konzentriert sich stark auf die Deutschschweiz und auf Grossbetriebe und wird daher teilweise auch als

Angebot betrachtet, das sich primär an grössere Unternehmen richtet. Hier ist zu überprüfen, ob das Label künftig breiter positioniert werden soll, indem z.B. die Hürden für kleinere Unternehmen abgebaut oder gezielt auch Betriebe in der lateinischen Schweiz angesprochen werden (vgl. hierzu auch Kapitel 8.3). Ausserdem stellt sich die Frage, ob im Zuge des Strategiewechsels («Sensibilisierung») weniger die Steigerung der Label-Betriebe an sich, sondern vielmehr die Nutzung der und die Arbeit mit den BGM-Qualitätskriterien im Fokus stehen soll.

Empfehlung 9: Zielgruppenspezifische Verbreitungs- und Sensibilisierungsmassnahmen; Erwerbsbevölkerung ansprechen

Massnahmen und Strategien, mit denen der Bekanntheitsgrad sowohl des Labels Friendly Work Space als auch der BGM-Qualitätskriterien erhöht werden kann, werden auch weiterhin im Fokus der Programmaktivitäten von GFCH stehen müssen. Die Konzeption dieser Aktivitäten für verschiedene Betriebe (grosse, kleine, Deutschschweiz, lateinische Schweiz, ggf. spezifische Branchen) wie auch für Arbeitnehmende bzw. die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit ist dabei von den im Gesamtkonzept festgelegten Grundsätze abhängig (siehe Empfehlungen 3 und 6).

Relevanz

Mit den BGM-Qualitätskriterien wurde ein Schweizer BGM-Standard und eine Systematik geschaffen, die Betrieben einen Orientierungsrahmen gibt für die strukturierte Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen, welche über die gesetzlichen Vorgaben zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz hinausgehen und einen proaktiven Umgang mit Gesundheitsthemen fördern. Die Bedeutung des Angebots des Labels liegt primär in dieser einheitlichen und anerkannten Systematik für die Umsetzung von BGM in der Schweiz. Vor diesem Hintergrund ist auch die Relevanz der kostenlos zugänglichen Grundlagen und Instrumente des Labels prinzipiell als hoch einzustufen, um BGM in der Schweiz voranzubringen. Die Breitenwirkung dieser frei zugänglichen Angebote stand bisher jedoch kaum im Fokus der Umsetzungsaktivitäten von GFCH zum Label Friendly Work Space. Auch nach der strategischen Neuausrichtung (Modus «Sensibilisierung») sind die Informationen zu Friendly Work Space weiterhin stark auf den Label-Prozess ausgerichtet und weniger auf die Verbreitung der zugrundeliegenden BGM-Kriterien.

Empfehlung 10: Verbreitung des Schweizer BGM-Standards mit frei zugänglichen Grundlagen des Labels stärken

Um BGM in der Schweizer Arbeitswelt stärker zu verankern und die Nutzung der BGM-Qualitätskriterien zu verstärken, empfiehlt sich die Weiterentwicklung von Verbreitungsmassnahmen für die zu den Grundlagen des Labels Friendly Work Space gehörigen (kostenlosen) Tools und Instrumenten. Dabei ist auch zu überlegen, inwiefern begleitende Kommunikations- und Sensibilisierungsaktivitäten umgesetzt (siehe Empfehlung 6) sowie differenzierte, abgestufte Zertifizierungen eingeführt werden sollen, um Anreize für die Umsetzung der BGM-Qualitätskriterien zu schaffen (siehe Empfehlung 2).

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Auerbach Sarah, Basler Monica, & Gentile Gian-Claudio (2015). *Prävention von psychosozialen Risiken in Betrieben. Konzeptionelle Grundlagen und Praxisbericht*. Luzern: HSLU Soziale Arbeit.
- Badura Bernhard, Ritter Wolfgang, & Scherf Michael (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: ein Leitfaden für die Praxis*. Berlin: Edition Sigma.
- Balthasar Andreas, & Studer Sibylle (2018). *Evaluation der langfristigen Strategie von Gesundheitsförderung Schweiz 2007–2018*. Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung.
- Basler Monica, Auerbach Sarah & Gentile Gian-Claudio (2016). *Strategische Leitlinie «Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb*. Luzern: HSLU.
- Beywl Wolfgang, Kehr Jochen, Mäder Susanne, & Niestroj Melanie (2007). *Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen, hiba-Weiterbildung Band 20/26*. Heidelberg: Heidelberger Institut Beruf und Arbeit.
- Bräuning Dietmar, Haupt Jessy, Kohstall Thomas, Kramer Ina, Pieper Claudia, & Schröer Sarah (2015). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention (iga.Report 28)*. Berlin.
- Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS (2017). *EKAS-Richtlinie Nr. 6508. Richtlinie über den Beizug von Arbeitsärzten und anderen Spezialisten der Arbeitssicherheit (ASA-Richtlinie) vom 14. Dezember 2006 (Stand 1. Januar 2017) (EKAS 6508.d A5 – 01.17)*.
- Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS (2019). *Wegleitung der EKAS durch die Arbeitssicherheit (Stand 24.09.2019)*. Luzern: Suva
- European Network For Workplace Health Promotion ENWHP (1999). *Quality Criteria for Workplace Health Promotion*. Online unter <http://www.enwhp.org/good-whp-practice/methods-tools-mogp/quality-criteria.html>
- Füllemann Désirée, Inauen Alice, Jenny Gregor, Moser Patrick, & Bauer Georg (2017). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben. Monitoring-Ergebnisse 2016 (Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 40)*. Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien (2017a). *Wegleitung Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement. BGM-Kriterien 1–6 (revidierte Version 01012017)*. Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien (2017b). *Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement. BGM-Kriterien 1–6 [Kurzübersicht]*. Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (2006). *Langfristige Strategie von Gesundheitsförderung Schweiz*. Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (2014). *Psychische Gesundheit im Setting Betrieb: Das Wirkmodell von Gesundheitsförderung Schweiz*. Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (2017a). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Dienstleistungen und Instrumente*. Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (2017b). *BGM-Bewertungsmatrix (Version 170101)*. Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (2017c). *Label Friendly Work Space: Frequently Asked Questions – FAQ*. Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (2017d). *Label-Reglement Friendly Work Space (Version 170401)*. Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (2017e). *Benchmark des Labels Friendly Work Space. Kurzinformation und Bestellmöglichkeit*. Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (2018a). *Grobkonzept Evaluation Angebot des Labels Friendly Work Space, 15.03.2018* (unveröffentlicht). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (2018b). *Strategie 2019–2024*. Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (2018c). *Weiterbildung Friendly Work Space*. Präsentation im Rahmen der Friendly Work Space Academy, Juli 2018 (unveröffentlicht). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (2018d). *Kampagne 2018*. Präsentation im Rahmen der Sitzung des Wirtschaftsbeirats, Juli 2018 (unveröffentlicht). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (o.J.a). *Planung Evaluation FWS New* (unveröffentlicht). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (o.J.b). *Dienstleistungsvertrag zwischen GFCH und XXX*. Template Dienstleistungsvertrag Label Friendly Work Space und Schriftzug Committed to Friendly Work Space, (unveröffentlicht). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz GFCH (o.J.c). *Benchmark des Labels Friendly Work Space*. Kurzinformation und Bestellmöglichkeit, (unveröffentlicht). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- GfK (2014). *Markenmessung Friendly Work Space Nullmessung. GfK Brand Insight Report im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz, Mai 2014* (Power Point Präsentation, unveröffentlicht). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- GfK (2019). *Markenmessung Friendly Work Space. Folgewelle 2019. Im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz, April 2019* (Power Point Präsentation, unveröffentlicht). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Grutsch Markus, & Bürki Eric (2015). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Friendly Work Space als Ergänzung zu ISO und EFQM* (Gesundheitsförderung Schweiz Faktenblatt 12). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Grutsch Markus, Keim Jan, & Bürki Eric (2018). *Norm ISO 45001 und Kriterien des Labels Friendly Work Space. Vergleich der beiden Qualitätsmanagementsysteme* (Gesundheitsförderung Schweiz Faktenblatt 35). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Igic Ivana, Brunner Beatrice, Elfering Achim, Semmer Norbert, & Wieser Simon (2016). *Job Stress-Index 2016. Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz* (Faktenblatt 17). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Igic Ivana, Keller Anita, Brunner Beatrice, Wieser Simon, Elfering Achim, & Semmer Norbert (2014). *Job-Stress Index 2014. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz* (Arbeitspapier 26). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz
- Igic Ivana, Keller Anita, Luder Lorenz, Elfering Achim, Semmer Norbert, Brunner Beatrice, & Wieser Simon (2015). *Job Stress-Index 2015. Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz* (Faktenblatt 10). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz
- Kaminski Agnes (2015). *Beweise für die Gesundheit. Personalmagazin, 05/15, 52–54*.

- Krause Katrin, Basler Monica, & Bürki Eric (2016). *BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe* (Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 38). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Mattig Thomas, & Rippstein René (2017). *Strategie «Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)» Nuova Economia 3.0* (unveröffentlicht). Bern/Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Scherer Roman, & Wiederkehr Natalie (2013). *Friendly Work Space. Ergebnis der Kundenzufriedenheitsbefragung mit dem Label-Prozess 2009-2013*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Scherer Roman, & Aeschlimann Salome (2014). *Friendly Work Space. Ergebnis der Kundenzufriedenheitsbefragung mit dem Label-Prozess 2014*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Scherer Roman, & Aeschlimann Salome (2015). *Friendly Work Space. Ergebnis der Kundenzufriedenheitsbefragung mit dem Label-Prozess 2015*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Scherer Roman, & Aeschlimann Salome (2016). *Friendly Work Space. Kundenzufriedenheitsbefragungen 2016*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Scherer Roman, & Aeschlimann Salome (2017). *Friendly Work Space. Evaluation Labelprozess 2017*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Scherer Roman, Frei Michael, & Etter Nicole (2018). *Friendly Work Space. Evaluation Labelprozess 2018*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Schweizerische Evaluationsgesellschaft SEVAL (2016). *Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft*. Von der Mitgliederversammlung am 9. September 2016 verabschiedet (SEVAL-Standards). www.seval.ch
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Ed.) (2018a). *Wegleitung zum Arbeitsgesetz und zu den Verordnungen 1 und 2* (Stand März 2018). Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Ed.) (2018b). *Wegleitung zu den Verordnungen 3 und 4 zum Arbeitsgesetz* (Stand Mai 2018). Bern.
- Stressmanagement, Wirkung und Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung SWiNG (2011). *Projekt SWiNG – Schlussbericht der Evaluation*. Online unter <http://www.gesundheitsfoerderung.ch/swing/>
- Stocker Désirée, Jäggi Jolanda, & Egger Theres (2019). *Nutzung und Beurteilung der neuen Dokumente rund um das Wirkungsmodell BGM von Gesundheitsförderung Schweiz* (unveröffentlicht). Gesundheitsförderung Schweiz: Bern
- Ulich Eberhard, & Wülser Marc (2004). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer DE.
- Weissbrodt Rafaël (2018). *Wirkung des Vollzugsschwerpunkts der Arbeitsinspektion zu psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).
- Widmer Thomas, & Brunold Herbert (2017). *Evaluationsglossar des BAG, Bern (Stand: 16. Oktober 2017)*. Bern: Bundesamt für Gesundheit.
- Zellweger Jürg (2011). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Die Kür kommt nach der Pflicht. Schweizerischer Arbeitgeberverband, 06.06.2011*. Online unter www.arbeitgeber.ch/arbeits-markt/betriebliches-gesundheitsmanagement-die-kuer-kommt-nach-der-pflicht

ANHANG

A Begrifflichkeiten und Fragestellungen der Evaluation

A-1 Evaluationsglossar

Definition Programm: Ein Programm – als solches kann das Angebot des Labels Friendly Work Space bezeichnet werden – besteht aus auf einem **Konzept** beruhenden Aktivitäten, welche meist auf mehrere Ziele bzw. Zielgruppen hin ausgerichtet sind. Die Umsetzung und die Zielerreichung eines Programms sind dabei vom **Kontext** (z.B. rechtliche, gesellschaftliche, politische Rahmenbedingungen) und den **Bedingungen** des Programms im engeren Sinne wie verfügbare Ressourcen (Input), Voraussetzungen der Zielgruppen (Income) und der Art und Weise, wie die involvierten Akteure zusammenarbeiten und organisiert sind (Struktur) abhängig. Die **Umsetzung** eines Programms beinhaltet die Durchführung von Aktivitäten und Interventionen, die darauf gerichtet sind, mittels bereitgestellter Leistungen (Outputs) bestimmte Veränderungen bei den (primären) Zielgruppen auszulösen (Outcomes) oder in Organisationen, sozialen Systemen oder sekundären Zielgruppen Wirkungen zu entfalten (Impacts). Die drei Elemente Outputs, Outcomes und Impacts werden zur Ebene **Resultate** zusammengefasst, welche die (intendierten und nicht-intendierten) Wirkungen eines Programms beschreibt. In anderen Modellen werden Outputs der Ebene Umsetzung (Aktivitäten) zugeordnet. Im vorliegenden Falle erachten wir die Outputs jedoch als wichtigen Bestandteil der Wirkungsebene.

Das untenstehende Glossar ist thematisch geordnet (Evaluationsansatz, Evaluationsfragestellungen und Evaluationsgegenstand).

Tabelle 11: Evaluationsglossar (inhaltlich gruppiert)

Thema und Begriff	Beschreibung
Evaluationsansatz	
Programmevaluation	Evaluation eines Bündels von Massnahmen (Programm), das basierend auf bestimmten Bedingungen und einem Konzept aus einer Folge von Interventionen besteht. Diese sind auf bestimmte bei Zielgruppen zu erreichende Resultate gerichtet. Programmevaluation ist von Personalevaluation, Politikevaluation und Produktevaluation zu unterscheiden.
Wirkungsorientierte Evaluation	Wirkungsorientierte Evaluationen stellen Auftraggebenden und wichtigen Stakeholdern Informationen zur Verfügung, um die Programmwirkungen zu planen, die Wirksamkeit der Interventionen aufzuzeigen oder das Programm gemäss seinen (positiven und negativen) Resultaten zu bewerten.
Summative Evaluation	Beantwortet Fragestellungen zu den intendierten Wirkungen sowie den nicht-intendierten Resultaten, um eine Bilanz zum Programm ziehen und ggf. Entscheidungen zum Programm treffen zu können.
Wirkungseinschätzung	Die Wirkung eines Programms wird durch Stakeholder und Expert/innen basierend auf ihrem Erfahrungswissen eingeschätzt und systematisch beurteilt.
Wirkungsnachweis (empirisch)	Strenge Form der Untersuchung von Wirkungen eines Programms auf Outcome- und Impactebene. Kontrolle, inwiefern die Programmaktivitäten die gewünschten Resultate erzielt haben. Methodisch wird hierzu meist ein Vergleich zwischen Experimental- und Kontrollgruppe durchgeführt.
Evaluationsfragestellungen	
Deskriptive Fragestellungen	Fragestellungen, die auf die (neutrale) Beschreibung des Evaluationsgegenstandes und seines Kontexts zielen. Deskriptive Fragestellungen dienen dazu, die Bedingungen, Strukturen, Konzepte, Aktivitäten präzise zu erfassen. Die Beschreibung des Evaluationsgegenstandes (basierend u.a. auf Dokumentenanalysen) wird in der Evaluationsliteratur als eine Hauptaufgabe der Evaluation verstanden.
Evaluative Fragestellungen	Fragestellungen zur Beurteilung eines Programms nach bestimmten Kriteriendimensionen.
Evaluationskriterien	Allgemein formulierte Kriterien zur Bewertung eines Evaluationsgegenstandes. Je nach Ziel und Zweck einer Evaluation stehen unterschiedliche Kriterien im Vordergrund, z.B. Zielerreichung, Wirksamkeit, Zweckmässigkeit, Nachhaltigkeit.
Zweckmässigkeit	Nützlichkeit eines Programms hinsichtlich der Bewältigung der bestehenden Problemstellung: Wie gut ist ein Programm, eine Strategie etc. geeignet, ein bestimmtes Ziel zu erreichen? (Subkriterien dazu: Zielkonformität, Angemessenheit, Praktikabilität)
Wirksamkeit	Ausmass, in dem ein Programm die intendierten Wirkungen tatsächlich erzielt (Grad der Zielerreichung).

Thema und Begriff	Beschreibung
Bedeutsamkeit	Aktuelle und künftige Wichtigkeit und Sichtbarkeit eines Programms sowie (potenzieller) Impact, wobei Überlegungen zur Nachhaltigkeit und allenfalls Übertragbarkeit eines Programms in die Beurteilung einfließen. Auch «praktische Signifikanz» genannt.
Evaluationsgegenstand	
Kontext	Rechtliche, politische, soziale, kulturelle oder anderer Rahmenbedingungen eines Programms.
Konzept	Explizite oder implizite Vorstellung darüber, mit welchen Instrumenten und Aktivitäten die Ziele erreicht werden sollen und wo, bei wem und bis wann welche Resultate ausgelöst werden sollen.
Ziele	Erwünschte Wirkungen und Wirkungsannahmen, die mit einem Programm verbunden werden. Dabei können verschiedene Zielebenen unterschieden werden: Leitziele (längerfristige, eher abstrakte Ziele), evtl. untergliedert in Mittlerziele (thematische Subgruppen der Leitziele) Detailziele: Ausdifferenzierte und operationalisierte Ziele, die in der Evaluation überprüft werden (im Idealfall: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und terminiert, s.m.a.r.t.).
Wirkannahmen	Explizite oder implizite Vorstellungen der Programmbeteiligten, welche Faktoren oder Begebenheiten die Zielerreichung des Programms beeinflussen und unter welchen Bedingungen die intendierten Ziele erreicht werden können.
Bedingungen	Sammelbegriff für all jene Faktoren und Elemente, welche einen Einfluss haben auf das Konzept, die Zielsetzungen und die Umsetzbarkeit eines Programms
Input	Finanzielle, personale oder andere Ressourcen, die in Umsetzung des Programms investiert werden.
Income	Voraussetzungen und Ressourcen, welche die Zielgruppen mitbringen, bspw. Wissen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Bedürfnisse, Kompetenzen.
Struktur	Die am Programm beteiligten Institutionen und Personen sowie deren Beziehungen (Organisationsstrukturen, Kooperationen) und Verantwortungsbereiche.
Umsetzung	Konzeption und Umsetzung des Programms; Durchführung der Aktivitäten, die gemäss Programmkonzept zur Zielerreichung vorgesehen sind.
Aktivitäten	Sammelbegriff für die Interventionen und die Handlungen, die von den Projektbeteiligten bei der Umsetzung des Projekts ausgeführt werden.
Resultate	
Outputs	Die durch das Programm hervorgebrachten Leistungen und Produkte. Bisweilen wird auch die Zufriedenheit der Nutzer/innen mit den Programmaktivitäten als Output kategorisiert in anderen Modellen hingegen wird dies zur Outcome-Ebene gezählt
Outcomes	Veränderungen, die bei den direkten Zielgruppen eines Programms eintreten. Dabei können drei Ebenen unterschieden werden: Outcome I: Veränderungen auf Ebene Wissen, Einstellungen, Fähigkeiten, Kompetenzen Outcome II: Veränderungen im Verhalten Outcome III: Veränderungen in der Lebenslage oder im Status der Zielgruppen
Impacts	Veränderungen und Resultate, die jenseits der direkten Adressat/innen und Zielgruppen eintreten.
Nicht-intendierte Resultate	Unbeabsichtigte oder unerwünschte Resultate, die bei Projektbeginn nicht voraussehbar sind. Sie können sich auf die Struktur, den Output, den Outcome oder den Impact des Programms beziehen.

Quellen: <https://eval-wiki.org>; Beywl et al. (2007); Widmer & Brunold (2017); Darstellung BASS

A-2 Fragestellungen

Tabelle 12: Deskriptive Fragestellungen zur Beschreibung des Evaluationsgegenstandes

Programmelemente	Fragestellungen
Kontext	Wie ist das Angebot des Labels Friendly Work Space positioniert bzgl. der gesetzlichen Rahmenbedingungen zu Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, themenverwandter Zertifizierungs- und Managementsysteme sowie der strategischen Schwerpunkte von Gesundheitsförderung Schweiz?
Konzept	Wie ist das Angebot des Labels Friendly Work Space konzipiert?
Ziele und Zielgruppen	Welche Ziele werden mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space angestrebt? Welches sind die Zielgruppen dieses Angebots?
Wirkannahmen	Mit welchen Interventionen sollen die Zielgruppen und die intendierten Ziele erreicht werden? Welche Wirkannahmen liegen dem Interventionsplan des Angebots des Labels Friendly Work Space zugrunde?
Bedingungen	Welche Faktoren prägen die Ausgestaltung und Umsetzung des Angebots des Labels Friendly Work Space?
Input / Income	Welche Ressourcen (finanziell, personell) werden seitens GFCH in das Label Friendly Work Space investiert? Welche Ressourcen und Voraussetzungen prägen die Umsetzung und Wirkung des Labels bei den anvisierten Zielgruppen?
Struktur	Welche Institutionen und Akteure sind am Angebot des Labels Friendly Work Space beteiligt und in welcher Funktion? Wie ist die strategische und operative Programmleitung organisiert?
Umsetzung	Auf welche Weise wird das Angebot des Labels Friendly Work Space durch die Projektbeteiligten umgesetzt?
Aktivitäten	Welche Aktivitäten und Massnahmen werden von welchen Akteuren zur Umsetzung des Angebots des Labels Friendly Work Space ausgeführt? Welche Instrumente und Dienstleistungen umfasst das Angebot des Labels Friendly Work Space und wie wurde das Angebot seit der Lancierung weiterentwickelt?

Quelle: Darstellung BASS

Tabelle 13: Detailfragen zur Bewertung des Evaluationsgegenstandes

Resultate	
Outputs	
Output I: Verbreitung und Merkmale Nutzende	1. Wie viele bzw. welche Art von Betrieben und welche weiteren Akteure nutzen das Angebot des Labels Friendly Work Space?
1.1 In welchem Umfang und von wem werden die Dokumente, Tools und Dienstleistungen des Angebots des Labels Friendly Work Space genutzt (Wegleitung mit Label-Kriterien; Leitfaden Wirkungsüberprüfung; Bewertungsmatrix; FWS-Check; Assessment-Tool; Beratung)?	
1.2 Wie verbreitet ist das Label Friendly Work Space in der Schweiz? Von welchen Betrieben (Grösse, Branche, Sprachregion) wird das Label angestrebt/erlangt und inwiefern entspricht dies den anvisierten Zielen?	
1.3 Wie viele und welche Art von Betrieben sind während des ersten Assessmentverfahrens aus dem Zertifizierungsprozess ausgestiegen; wie viele haben sich nach Ablauf von 3 Jahren gegen ein Re-Assessment entschieden? Was waren Beweggründe?	
1.4 Was sind Beweggründe, das Label anzustreben?	
1.5 Was sind Gründe, kein Label anzustreben? Welche spezifischen Gründe bestehen für Firmen unter 100 Mitarbeitenden?	
1.6 Was sind Beweggründe, das Label (wiederholt) re-assessieren zu lassen?	
Output II: Zufriedenheit mit dem Angebot	2. Wie beurteilen die Nutzenden das Angebot des Labels Friendly Work Space?
2.1 Inwiefern werden die behandelten 6 Themenfelder und dazugehörige Systematik (25 Unterkriterien und Matrix mit 5-stufiger Bewertungsskala) von Label-Betrieben, Nicht-Label*-Betrieben und Assessor/innen als relevant und aktuell beurteilt?	
2.2 Wie ist die Zufriedenheit der Label-Betriebe mit der Kommunikation und Information zum Angebot des Labels Friendly Work Space insgesamt?	
2.3 Wie ist die Zufriedenheit von Label-Betrieben mit dem Label-Prozess und den zugehörigen Dokumenten, Tools und Dienstleistungen?	
2.4 Wie zufrieden sind die Label-Betriebe sowie weitere Akteure mit den Weiterentwicklungen aus dem Projekt «FWS New»? Wo sehen Label-Betriebe, der Wirtschaftsbeirat und Assessor/innen noch Entwicklungspotenzial?	
Outcomes	
Outcome I: Sensibilisierung im Bereich BGM	3. Welchen Beitrag leistet das Angebot des Labels Friendly Work Space zur Sensibilisierung der Betriebe im Bereich BGM?
3.1 Wie bekannt ist das Angebot des Labels bei Arbeitnehmenden?	
3.2 Welches Image hat das Label Friendly Work Space bei (Ex-)Label-Betrieben, Arbeitnehmenden, Assessor/innen sowie weiteren Nutzenden des Angebots des Labels Friendly Work Space?	
3.3 Welchen Beitrag leistet das Angebot des Labels Friendly Work Space zur Sensibilisierung und Verbreitung von BGM auf dem Arbeitsplatz Schweiz?	
Outcome II: Aufbau und Umsetzung BGM	4. Inwiefern trägt das Angebot des Labels Friendly Work Space zur (systematischen) Umsetzung von BGM in Betrieben bei?
4.1 Wie lässt sich der BGM-Umsetzungsgrad von Betrieben beschreiben, die sich für das Label bewerben?	
4.2 Wie war die Label-Reife der Betriebe beim ersten Assessment? Wie hat sich die Label-Reife in Re-Assessments entwickelt?	
4.3 Wie systematisch und umfänglich sind Label-Betriebe bei der Umsetzung von BGM-Massnahmen im Vergleich zum Schweizer Durchschnitt (gemäss BGM-Monitoring 2017)?	
4.4 Welche Arten von Massnahmen und Projekten im Bereich BGM werden in Label-Betrieben in Zusammenhang mit dem Label Friendly Work Space unternommen?	
4.5 Wie und in welcher Form ist das BGM nach Friendly Work Space in Label-Betrieben in bestehende Management-, Führungs- und Qualitätssysteme integriert?	
4.6 Inwiefern fühlen sich Label und Nicht-Label*-Betriebe durch das Angebot des Labels Friendly Work Space beim Aufbau eines systematischen BGM und der Gestaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen unterstützt?	
4.7 Welche Veränderungen löst der Label-Prozess im Betrieb aus? Welche Unterschiede werden vor und nach dem Label-Prozess festgestellt?	
Outcome III: Nutzen und Wirkungen	5. Welche Wirkungen sind mit der Nutzung des Angebots des Labels Friendly Work Space in den Betrieben verbunden?
5.1 Welche Wirkung hat das Angebot des Labels aus Sicht von Nicht-Label-Betrieben* sowie aus Sicht der Label-Betriebe und ihrer Mitarbeitenden?	
5.2 Inwiefern lohnt es sich für Label-Betriebe, das Label Friendly Work Space zu machen? Was ist der Mehrwert?	
5.3 Inwiefern leistet das Angebot des Labels Friendly Work Space einen Beitrag, damit Label-Betriebe systematisch BGM betreiben und damit nachhaltig gute Arbeitsbedingungen geschaffen werden?	
5.4 Unter welchen Voraussetzungen kann das Angebot des Labels FWS in Label- und Nicht-Label-Betrieben Wirkungen entfalten? Was sind Gelingensbedingungen?	
5.5 Inwiefern führt das Angebot des Labels Friendly Work Space zu unerwarteten (positiven oder negativen) Wirkungen?	
Impacts	6. Inwiefern entfaltet das Angebot des Labels Friendly Work Space Wirkungen bezüglich längerfristig anvisierter Ziele auf Ebene der öffentlichen Gesundheit?

Quelle: Darstellung BASS

B Datengrundlagen

B-1 Module der Evaluation

Tabelle 14: Differenzierte Darstellung der Datenquellen

Modul (Kürzel)	Beschreibung	
Basisanalysen		
I – Exploration und Dokumente	<ul style="list-style-type: none"> Explorative Gespräche mit Verantwortlichen von GFCH Literatur- und Dokumentenanalyse Gruppengespräch am 01.06.2018 mit Verantwortlichen von GFCH aus den Bereichen Wirkungsmanagement, Sensibilisierung & Verbreitung, Training & Support und Kommunikation 	
II – Gruppengespräche	<ul style="list-style-type: none"> Gruppengespräch mit Wirtschaftsbeirat am 12.07.2018 Schriftliche Kurzbefragung und Gruppengespräche mit 22 Assessor/innen (davon 4 Personen aus der Romandie) im Rahmen der jährlichen Schulung am 23.11.2018 	
III – Sekundärdaten	Userdaten	<ul style="list-style-type: none"> Demographische Daten sowie Werte von FWS-Check, Self-Assessment und Fremd-Assessment von Label-Betrieben (inkl. Committed to, ehemalige Label-Betrieben und weiteren Nutzenden (2009-2018))
	Zufriedenheitsbefragungen	<ul style="list-style-type: none"> Modul 1: Zufriedenheit bei Betrieben mit dem Assessmentprozess nach jedem Label-Assessment (seit 2013 jährlich ein Gesamtbericht) und mit Neuerungen wie Wirkungsüberprüfung Modul 2: Nutzenbefragung Betriebe (seit 2016 alle 1.5 Jahre nach Label-Verleihung) Modul 5: Befragung der Assessor/innen zur Zufriedenheit mit Neuerungen (seit 2017)
	Bekanntheitsbefragungen	Bekanntheitsbefragungen bei Erwerbsbevölkerung zur Marke Friendly Work Space zum Label (2014 und 2019)
	Weitere Sekundärdaten	Weitere Sekundärdaten von GFCH: <ul style="list-style-type: none"> Informationen über Label-Betriebe auf der Homepage von Gesundheitsförderung Schweiz Benchmark (basierend auf Userdaten, Aufbereitung durch GFCH) Kennzahlen Management Information System (MIS) zu Umsetzungszielen GFCH
IV – Online-Befragungen	Label-Betriebe	Online-Befragung (2019, de/fr): Label-Betriebe
	Ehemalige Label-Betriebe	Online-Befragung (2019, de): Ehemalige Label-Betriebe
	Weitere Nutzende	Online-Befragung (2019, de/fr): Weitere Nutzende
Vertiefungsanalysen		
V – BGM-Wirkungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> 9 Tel. leitfadengestützte Einzelinterviews mit Personen, die das Wirkungsmodell und die Begleitmaterialien bereits eingesetzt bzw. sich ausführlicher damit befasst haben mit Berater/innen und Versicherungen (2), Betriebsverantwortlichen (4), Assessor/innen (2) und mit Vertreter/innen Hochschule/Wissenschaft (1) Downloads neue Dokumente Wirkungsüberprüfung BGM Zufriedenheitsbefragungen (Modul 1 und Modul 5) 	
VI – Re-assessierte Betriebe	<p>Von insgesamt 4 Betrieben (darunter 1 Betrieb aus der Romandie; 2 Betrieben mit je 1 bzw. 2 Re-Assessment; 2 Betriebe mit einer Gruppenlösung; 1 KMU-Betrieb; 4 verschiedene Branchen; Bandbreite bezüglich Rückmeldungen in Online-Befragung von eher kritisch bis sehr positiv):</p> <ul style="list-style-type: none"> 4 Tel. Einzelinterviews mit Projekt-/BGM Verantwortlichen 4 Tel. Einzelinterviews mit Führungspersonen/GL 5 Tel. Einzelinterviews mit Mitglied Personalkommission und / oder Verantwortlicher/m für Arbeitssicherheit (3 Personen Mitglied Personalkommission, 1 Person Verantwortliche/r Arbeitssicherheit, 1 Person Doppelfunktion in beiden Bereichen) <p>Wichtigste Fragen: Beweggründe für Rezertifizierung? Verankerung von BGM im Betrieb und Veränderungen durch das Label? Längerfristige Wirkungen von BGM bzw. Label?</p>	
VII – Erst-assessierte Betriebe	<p>Von insgesamt 2 Betrieben nach der Erst-Assessierung (beides Grossbetriebe aus der Deutschschweiz, unterschiedliche Branchen):</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 Tel. Einzelinterviews mit Projekt-/BGM Verantwortlichen 2 Tel. Einzelinterviews mit Führungspersonen/GL 3 Tel. Einzelinterviews mit Mitglied Personalkommission und / oder Verantwortlicher/m für Arbeitssicherheit (2 Personen Mitglied Personalkommission, 1 Person Verantwortliche/r Arbeitssicherheit) <p>Wichtigste Fragen: Wie wirkt sich der Label-Prozess konkret auf die Umsetzung von BGM aus? Welche Massnahmen werden im Zusammenhang mit dem Label Friendly Work Space durchgeführt? Welchen Nutzen bringt das Label für den Betrieb?</p>	
VIII – Lateinische Schweiz	<p>Tel. Einzelinterviews mit BGM-Fachpersonen und ev. weiteren Expert/innen aus der lateinischen Schweiz (Total 6 Gespräche: 4 Expert/innen aus der Romandie (3 BGM Berater/innen, 1 Arbeitsmediziner/in) und dem Tessin (2 BGM-Verantwortliche in Betrieben))</p> <p>Wichtigste Fragen: Bekanntheit und Image des Angebots des Labels Friendly Work Space in der lateinischen Schweiz? Potenzial des Labels in Zukunft?</p>	

Quelle: Darstellung BASS

B-2 Sekundärdaten

Im Folgenden werden die verwendeten quantitativen Datengrundlagen näher erläutert.

B-2.1 Userdaten

Gesundheitsförderung Schweiz verfügt über Userdaten zur Nutzung der zur Verfügung gestellten Assessmentinstrumente des Labels Friendly Work Space (FWS-Checks, (Re-)Self-Assessments und (Re-)Label-Assessments), welche im Rahmen der vorliegenden Evaluation ausgewertet wurden. Nachfolgend eine kurze Darstellung der Vor-Analysen zur Beschaffenheit der vorhandenen Daten.

Kern-Einheit der Datenbank sind einzelne «Assessments/FWS-Checks» und nicht «Betriebe»

Die Sekundärdaten basieren auf den im IT-System des Labels Friendly Work Space hinterlegten Daten, welche entweder auf Angaben von Gesundheitsförderung Schweiz bzw. von den Nutzenden der Assessmentinstrumente (z.B. Firmenname, Branche, Grösse) sowie auf automatisiert erfasste Angaben zur Art und Weise der Nutzung (z.B. Assessmentmethode, Fragebogen, Sprache) beruhen.

Die Datenbank ist so aufgebaut, dass pro Zeile Informationen zum Ausfüller und die aufgrund der Bewertungsmatrix pro (Sub)-Kriterium erzielten Werte zu jedem neuen Einsatz der Assessmentinstrumente festgehalten werden. Wenn in einem Betrieb also zuerst die eine und dann eine andere Person einen FWS-Check ausfüllt und zu einem späteren Zeitpunkt ein Self- und ein Label-Assessment durchgeführt wird, dann werden diese vier «Nutzungen» in vier Informationseinheiten bzw. Zeilen abgebildet. Kern-Einheit der Datenbank sind dementsprechend die durchgeführten «Assessments/Checks» und nicht die «Betriebe». Obschon der Name der Firma sowie eine User-ID (=Zugangs-Account; kann es pro Betrieb mehrere geben) und eine Assessment-ID (wird vom System vergeben, wenn z.B. ein FWS-Check in ein Self-Assessment überführt wird) erfasst sind, gibt es keine eindeutige Identifikationsnummer pro Betrieb. Deshalb ergänzt GFCH von Hand eine Export ID pro Betrieb. Zudem generierte GFCH im Auszug der Userdaten für die Evaluation von Hand eine Variable, welche den Label-Status eines Betriebs abbildet (Variable «Label-Firma»; Ausprägungen: «Ja», «Ja, Gruppe», «Gruppe», «Committed to (cm2)», «ehemals», «Anwärterin»).

Da die Userdaten keine Informationen über Mutationen und Status pro Betrieb pro Jahr enthalten, wurde für die Analyse der Anzahl Betriebe pro Jahr pro Status (siehe Abbildung 9) vom Forschungsteam basierend auf den vorhandenen Informationen eine Zuordnung vorgenommen.

Weitere Hinweise zur Datenbeschaffenheit und zur Auswertungslogik der Userdaten

■ **Zeitraum der ausgewerteten Daten:** Stichtag für den Datenabzug war der 15.08.2018. Alle Erfassungen, welche nach diesem Datum gemacht wurden, sind nicht im Datensatz und somit auch nicht in den Auswertungen enthalten. Deshalb müssen die Auswertungen für 2018 mit Vorsicht interpretiert werden. Der erste Dateneintrag stammt vom 26. Februar 2009.

■ **Anzahl ausgewertete Dateneinträge:** Insgesamt lagen für die vorliegende Evaluation für den Zeitraum von 2009 bis Mitte August 2018 Userdaten zu 938 «Assessments/Checks» vor. Explorative Analysen haben gezeigt, dass in den Userdaten gewisse Daten fehlen (z.B. fehlen für einen Betrieb die Werte des Label-Assessments, die Werte des Re-Label-Assessments sind hingegen vorhanden). Wo plausibel rekonstruierbar, haben wir offensichtlich fehlende «Einträge» als Missings ausgewiesen. Falls gewisse Betriebe zwischen einer ersten Label-Phase und einem Re-Assessment vorübergehend «Label-los» waren, wird dies aus den Userdaten nicht ersichtlich. Entsprechend können die auf den Userdaten basierenden Ergebnisse in ihrer Tendenz als verlässlich angeschaut werden, die ausgewiesenen Häufigkeiten pro Jahr müssen jedoch mit einer gewissen Vorsicht interpretiert werden.

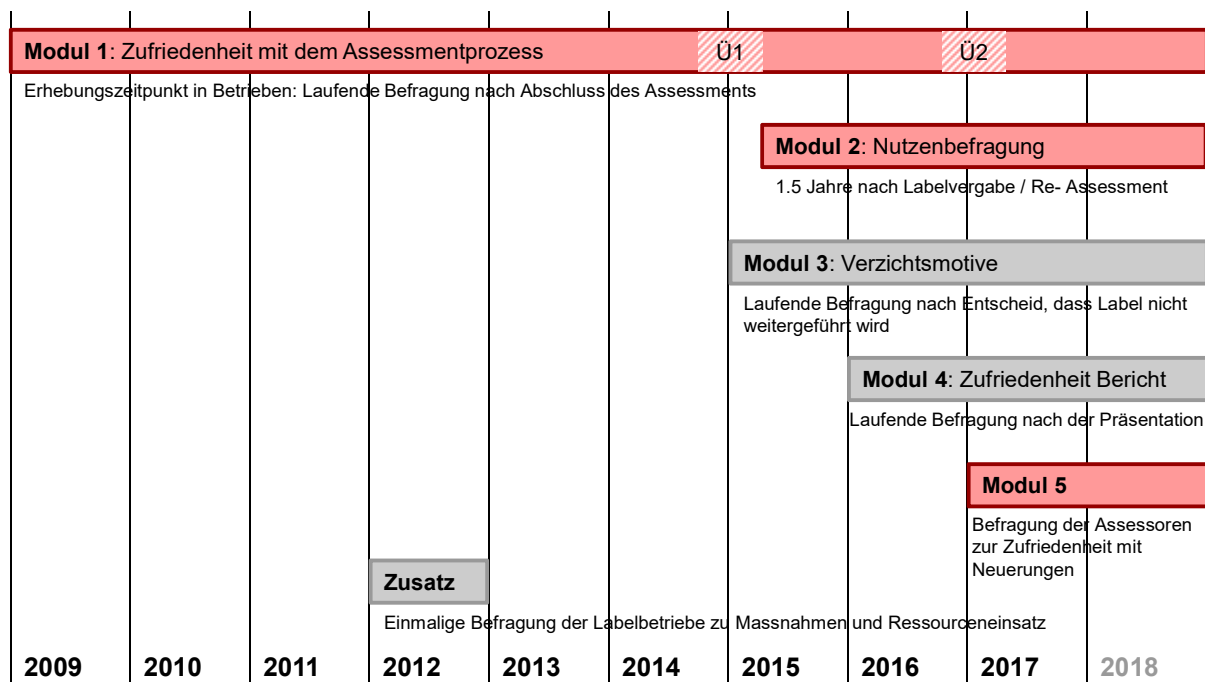
■ **Zuordnung nach Jahren:** Die Userdaten wurden nicht nach Kalender-Jahr, sondern basierend auf der Logik des Friendly Work Space-Zyklus ausgewertet. Ein «FWS-Jahr» dauert vom 01.10.20xx bis zum 30.09.20yy. Entsprechend wird beispielsweise ein Label-Assessment, das am 07.07.2017 durchgeführt wurde, dem FWS-Jahr 2017, ein Assessment vom 05.12.2017 hingegen dem FWS-Jahr 2018 zugeordnet. Wichtig ist zudem, dass die Jahres-Zuordnung in den Userdaten-Auswertungen auf dem Datum basiert, an dem ein Assessment/Self-Assessment stattgefunden hat (und nicht etwa auf dem Datum der Label-Verträge o.ä.). In Einzelfällen fallen dadurch Self- und Label-Assessments eines Betriebs in zwei verschiedene FWS-Jahre. Da andere Datengrundlagen (vgl. dazu Kapitel B-2.4) auf einer konventionellen Jahres-Logik (im Gegensatz zur FWS-Jahreslogik) oder auf dem Zeitpunkt des Label-Vertrags beruhen, sind insbesondere die Angaben zur Anzahl Label-Betriebe pro Jahr zwischen den verschiedenen Sekundärdaten nicht eins zu eins vergleichbar.

■ **Veränderungen in der Bewertungsmatrix über die Jahre hinweg:** Zu beachten gilt, dass in der Bewertungsmatrix, welche die Grundlage für die in den Userdaten erfassten Werte bildet, über die Jahre leichte Umformulieren vorgenommen wurden. Für unsere Auswertungen über die Zeit hinweg gehen wir allerdings davon aus, dass sich dies nicht in relevanter Weise auf die Vergabe der Noten ausgewirkt hat. Da die Angaben zu Vollzeitäquivalenten, über welche die Firmengrößen abgeleitet werden sollten, sowie die Angaben zur Branche sehr lückenhaft sind, können auf Basis der Userdaten keine Auswertungen nach diesen Punkten gemacht werden (vgl. dazu auch Kapitel B-2.4).

B-2.2 Zufriedenheitsbefragungen

Seit 2009 führt ein Evaluationsinstitut im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz verschiedene Zufriedenheitsbefragungen bei Label-Betrieben und Assessor/innen durch und verfasst jährlich einen (nicht öffentlich zugänglichen) Bericht zuhanden GFCH. **Abbildung 26** gibt einen Überblick, wann in den vergangenen Jahren welche Befragung durchgeführt wurde. Aufgrund sehr geringer Rückläufe und Fallzahlen in den Modulen 3 und 4 berücksichtigen wir im Rahmen der Evaluation nur die quantitativen Daten der Module 1, 2 und 5 (in der Grafik rot).

Abbildung 26: Übersicht Erhebungszyklus Zufriedenheitsbefragungen seit 2009



Quelle: Scherer et al., 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018; Darstellung BASS

Sämtliche Berichte (Scherer et al. 2013 bis 2018) wurden in die Evaluationsanalysen einbezogen. Von Modul 1, 2 und 5 wurden zudem die Rohdaten ausgewertet. Bei allen Zufriedenheitsbefragungen wurde den meisten Fragen jeweils eine 10-er Antwortskala zugrunde gelegt. Noten zwischen 8 und 10 gelten aus Sicht GFCH als zufriedenstellende Bewertungen, bei Bewertungen unter 8 wird nach Verbesserungspotenzial gefragt.

Modul 1: Zufriedenheit mit dem Assessment-Prozess

Im Rahmen von Modul 1 werden die BGM-Verantwortlichen sowie alle weiteren in das Assessment involvierten Personen aus einem Betrieb zur Zufriedenheit mit dem (Re-)Assessment-Prozess befragt. Diese Befragungen finden laufend nach Abschluss eines (Re-)Assessments statt. Grundsätzlich liegt der Auswertung nach Jahren die FWS-Zyklus-Logik (von Oktober im Vorjahr bis September im Folgejahr) zugrunde (analog Userdaten siehe Kapitel B-2.1). Wie einige Stichproben in den Rohdaten gezeigt haben, erfolgte die Zuordnung bei Assessments, die im vierten Quartal eines Jahres durchgeführt wurden, jedoch nicht immer konsequent (respektive gilt wohl nicht immer das Datum des Assessments als Zuordnungsmerkmal). Daher können die Häufigkeitsauswertungen der Zufriedenheitsbefragungen nicht direkt den Auswertungen der Userdaten gegenübergestellt werden.

Das Modul 1 wurde zwischen 2014 und 2015 sowie im Frühjahr 2017 inhaltlich grundlegend überarbeitet. Teilweise wurden neue Fragen aufgenommen, teilweise wurden bestehende leicht umformuliert. Aufgrund der nur geringen Umformulierungen derjenigen Fragestellungen, welche für die Evaluation im Fokus stehen, erachten wir einen Vergleich über die Jahre vertretbar.

In der Berichterstattung an GFCH sind keine Rückläufe dargestellt, weshalb wir basierend auf den uns zugestellten Rohdaten für das Modul 1 pro Befragungsjahr den Rücklauf rekonstruiert haben (sowohl auf Ebene angeschriebene Betriebe als auch auf Ebene Personen). Wie **Tabelle 15** zeigt, liegt der Rücklauf auf Ebene Betrieb jeweils zwischen 77 Prozent im Jahr 2009 und 100 Prozent in den Jahren 2011, 2014 und 2016. Pro Jahr kann ein «n» (Ebene Betrieb) zwischen 9 (2011) und 40 (2017) ausgewertet werden.

Grundsätzlich gilt festzuhalten, dass das Evaluationsinstitut die Auswertung des Modul 1 auf Ebene der antwortenden Personen vorgenommen und in der entsprechenden Berichterstattung an GFCH dargestellt hat. Unsere Auswertungen sind im Gegensatz dazu auf Ebene Betrieb geclustert; d.h. wenn in einem Jahr drei Personen aus dem gleichen Betrieb an der Zufriedenheitsbefragung teilgenommen haben, werden diese drei Antworten zu einer durchschnittlichen Antwort auf Ebene Betrieb aggregiert.

Tabelle 15: Rücklauftabelle Zufriedenheitsbefragungen (Modul 1)

	2009*	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Anzahl angeschriebene Betriebe (aggregiert)	13	15	9	21	10	29	15	13	46
Anzahl antwortende Betriebe (aggregiert)	10	13	9	19	9	29	13	13	40
Rücklauf	77%	87%	100%	90%	90%	100%	87%	100%	87%
Anzahl angeschriebene Personen	35	54	29	68	26	104	43	49	112
Anzahl antwortende Personen	20	25	18	49	16	61	22	27	64
Rücklauf	57%	46%	62%	72%	62%	59%	51%	55%	57%

Anmerkungen: *zwei Antwortende konnten keinem Betrieb eindeutig zugeordnet werden. Diese Antworten wurden deshalb in den Auswertungen auf Betriebsebene ausgeschlossen. Im Gegensatz zum beauftragten Evaluationsinstitut nehmen wir auch die Rückmeldungen von Committed-to-Betrieben in die Auswertung mit auf (Anzahl Betriebe 2010 = 1, 2013 = 1, 2014 = 2). 2017: mehr Betriebe in geliefertem Datensatz enthalten, als vom Evaluationsinstitut ausgewertet.
Quelle: Rohdaten-File zur Zufriedenheitsbefragung 2009-2014 und 2015-2017

Modul 2: Nutzenbefragung

Seit Mai 2015 werden alle Betriebe, die 1.5 Jahre zuvor ein Assessment oder Re-Assessment durchlaufen haben, zum Nutzen des Labels befragt (**Modul 2**). **Tabelle 16** zeigt, wie viele Betriebe pro Jahr an dieser Befragung teilgenommen haben. Der Rücklauf liegt je nach Jahr zwischen 36 Prozent (2015) und 64 Prozent (2016). Die Ergebnisse der Befragung des Jahres 2015 sind gemäss unseren Kenntnissen in keinem der Berichte an GFCH enthalten.

Tabelle 16: Rücklauftabelle Nutzenbefragung (Modul 2)

	2015	2016	2017	2018
Anzahl angeschriebene Betriebe	11	11	15	17
Anzahl antwortende Betriebe	4	7	8	9
Rücklauf	36%	64%	53%	53%

Anmerkung: Zyklus 2015: April–Okt. 2015; danach immer Okt. bis Okt.
Quelle: Rohdaten-File zur Zufriedenheitsbefragung 2009-2014 und 2015-2017

Modul 5: Assessor/innen-Befragung

Seit April 2017 werden die Assessor/innen im Rahmen von **Modul 5** im Anschluss an jedes durchgeführte (Re-) Assessment zu ihren Erfahrungen mit dem überarbeiteten Assessment-Prozess und den von GFCH zur Verfügung gestellten überarbeiteten Dokumenten und Hilfsmittel befragt. Wie **Tabelle 17** zeigt, liegt der jeweilige Rücklauf bei rund 80 Prozent. Da die Rohdaten von Modul 5 zu einem späteren Zeitpunkt ausgewertet wurden als die Rohdaten der Module 1 und 2, konnten auch die Daten des Jahre 2018 berücksichtigt werden.

Tabelle 17: Rücklauftabelle Befragung Assessor/innen (Modul 5)

	2017	2018
Anzahl verschickte Fragebögen	36	58
Anzahl eingegangene Fragebögen	28	47
Rücklauf	78%	81%

Anmerkung: Zyklus 2017: April–Okt.2017; Zyklus 2018: Okt. 2017–Okt.2018.
Quelle: Rohdaten-File zur Zufriedenheitsbefragung 2017-2018

B-2.3 Bekanntheitsbefragung der Bevölkerung zur Marke Friendly Work Space

GFCH hat 2014, 2018 und 2019 das Marktforschungsinstitut GfK beauftragt, eine Befragung der Erwerbsbevölkerung zu Bekanntheit und Image des Labels Friendly Work Space durchzuführen. Im Evaluationsbericht werden die Ergebnisse der Wellen 2014 und 2019 dargestellt (die Messung 2018 stand in Zusammenhang mit spezifischen Kampagnenaktivitäten, für die Evaluation stehen aber die längerfristigen Trends im Vordergrund).

Themen der Befragung sind der Bekanntheitsgrad des Labels Friendly Work Space, Spontanassoziationen; Image und Inhalte, die mit dem Label vermittelt werden; sowie die Beurteilung des Gesamtkonzepts. In der Welle 2019 wurde zusätzlich erhoben, wie die Befragten generell den Nutzen einer Zertifizierung für besonderes betriebliches Engagement für die Gesundheit von Mitarbeitenden beurteilen.

Markenmessung 2014

- Grundgesamtheit = Erwerbstätige Schweizer Bevölkerung (18–65 J.) in der Deutschschweiz und der Romandie, April/Mai 2014
- Online-Befragung (Computer Assisted Web Interview CAWI), n= 500 Interviews

Markenmessung 2019

- Stichprobenansatz und Fragebogen analog 2014, mit kleineren Ergänzungen bei den Fragen und zusätzlicher Stichprobe Tessin
- Grundgesamtheit = Erwerbstätige Schweizer Bevölkerung (18–65 J.) in der Deutschschweiz, Romandie und im Tessin, April 2019
- Online-Befragung (Computer Assisted Web Interviews CAWI), n= 605 Interviews

B-2.4 Weitere Sekundärdaten von Gesundheitsförderung Schweiz

Ergänzend zu den Userdaten, Zufriedenheitsbefragungen und der Befragung der Erwerbsbevölkerung zur Marke Friendly Work Space wurden weitere Sekundärdatenquellen genutzt, um gewisse Teilfragen beantworten zu können.

Informationen über Label-Betriebe auf der Homepage von Gesundheitsförderung Schweiz

Auf der Homepage von Gesundheitsförderung Schweiz über das Label Friendly Work Space wird für alle aktuellen Label-Betriebe detailliert ausgewiesen, seit wann ein Betrieb Label-Träger ist, wann Re-Assessments durchgeführt wurden, welcher Branche der Betrieb zuzuordnen ist, wo sich der Hauptsitz befindet und wie viele Mitarbeitende vom Betrieb beschäftigt werden. Da in den Userdaten die Angaben zur Branche und zur Anzahl Mitarbeitenden lückenhaft sind, werden diese Teilaspekte der Verbreitung für den aktuellen Zeitpunkt (Stand 15.10.2018) auf Basis der Homepage-Daten ausgewiesen (auf der separaten Friendly Work Space-Homepage existiert ebenfalls eine Übersicht über alle Label-Betriebe, auf dieser sind jedoch die Informationen über Branche und Hauptsitz nicht enthalten).

Benchmark

Weitere Angaben zur Grösse der Label-Betriebe lassen sich für die Jahre 2009 bis 2017 aus den sogenannten Benchmark-Daten⁴⁰ eruieren, die zu diesem Zweck für die Evaluation ebenfalls herangezogen werden. Da auch diese Daten auf einer Kalender-Jahreslogik basieren, können die Häufigkeiten nicht direkt mit den Userdaten abgeglichen werden.

Kennzahlen Management Information System (MIS)

Für die Jahre 2013 bis 2018 liegen sogenannte MIS-Kennzahlen vor, welche quantitative Zielvorgaben zur Umsetzung des Angebots des Labels Friendly Work Space enthalten und für den relevanten Zeitraum die Ist-Werte messen. Pro Jahr wurde nicht immer die gleiche Anzahl an Kennzahlen erhoben und teilweise wurde die Definition der Kennzahl leicht angepasst. Da die Ist-Werte in einer Kalenderjahr-Logik und Label-Betriebe zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses (und nicht der Durchführung des Assessments) erfasst werden, ist ein Abgleich mit den Auswertungen der Userdaten nur bedingt möglich. Nichtsdestotrotz weisen wir diese für die Steuerung wichtigen Kennzahlen im Bericht aus.

B-3 Online-Befragungen

Zur Ergänzung bestehender Sekundärdaten wurden drei Online-Befragungen durchgeführt. Nachfolgend werden deren Eckwerte beschrieben, die Fragen im genauen Wortlaut und Antworthäufigkeiten aufgeführt. Wo die Ergebnisse von Label-Betrieben und weiteren Nutzenden auf statistische Unterschiede getestet wurden, erfolgte dies anhand eines t-Tests für unabhängige Stichproben.

⁴⁰ Userdatenexport, der von Gesundheitsförderung Schweiz zwecks Berechnung eines Benchmarks aufbereitet wurde.

B-3.1 Online-Befragung Label-Betriebe

Die Befragung der Label-Betriebe verzeichnet mit Antworten von 73% aller aktuellen Label-Betriebe einen hohen Rücklauf und ist somit als valide und aussagekräftige Datengrundlage zu erachten.

Eckwerte der Befragung bei den Label-Betrieben

- Feldphase: 4.2.2019-9.3.2019 (DE und FR; Vollerhebung)
- Anzahl Betriebe angeschrieben: 78 (1 Person pro Betrieb, Betriebe mit dem Label Friendly Work Space bzw. mit der Auszeichnung Committed to Friendly Work Space)
- Anzahl Betriebe teilgenommen: 57 (1 Fragebogen pro Betrieb)
- Rücklaufquote: 73%

Wie in der **Tabelle 18** dargestellt, haben knapp zwei Drittel der teilnehmenden Betriebe (63%) das Erst-Assessment seit 2014 und damit in der zweiten Hälfte der zehnjährigen Periode des Bestehens durchgeführt. Etwas mehr als zwei Drittel haben bereits mindestens 1 Re-Assessment durchgeführt. Bei 77 Prozent der Betriebe handelt es sich um Grossbetriebe mit 250 oder mehr Mitarbeitenden. Knapp 20 Prozent der Betriebe sind mittelgrosse Betriebe mit zwischen 100 und 249 Mitarbeitenden. Am häufigsten vertreten sind Betriebe der Branchen Gesundheits- und Sozialwesen (17%), öffentliche Verwaltung und Kultur (17%), Banken und Versicherungen (13%), Verkauf und Handel (13%) sowie übrige Dienstleistungen (11%). Kaum oder nicht vertreten sind Baugewerbe (4%), Gastgewerbe (4%) und Land- und Forstwirtschaft (0%). Beinahe alle Betriebe haben einen Sitz in der Deutschschweiz, etwas mehr als 40 Prozent zudem auch in der lateinischen Schweiz.

Tabelle 18: Merkmale der Label-Betriebe, welche an der Online-Befragung teilgenommen haben

Betriebsmerkmale		Wert	n 100%
Erst-Assessment	2009	5%	57
	2010	7%	57
	2011	7%	57
	2012	7%	57
	2013	11%	57
	2014	16%	57
	2015	18%	57
	2016	12%	57
	2017	5%	57
	2018	12%	57
Anteil Betriebe, welche bereits mindestens 1 Re-Assessment durchgeführt haben		68%	57
Anzahl Mitarbeitende im Betrieb	< 100	4%	54
	100–249	19%	54
	250–9'999	70%	54
	> 10'000	7%	54
Branche	Gesundheits- und Sozialwesen	17%	54
	Öffentliche Verwaltung und Kultur	17%	54
	Banken und Versicherungen	13%	54
	Verkauf und Handel	13%	54
	Übrige Dienstleistungen	11%	54
	Handel	7%	54
	Industrie	7%	54
	Verkauf	6%	54
	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	6%	54
	Anderes	6%	54
	Baugewerbe	4%	54
	Gastgewerbe	4%	54
	Land- und Forstwirtschaft	0%	54
Sprachregion (Mehrfachnennung möglich)	Deutschschweiz	93%	54
	Lateinische Schweiz (Westschweiz / Tessin)	44%	54

Quelle: Berechnungen BASS

Tabelle 19: Online-Befragung Label-Betriebe, Fragen (ohne soziodemographische) und Antworten

Fragebogen-Teil und Fragen	Antwortkategorien	n 100%	Weiss nicht / Missing				
Anmerkungen zu Beginn der Befragung: Fortan sprechen wir statt von «Betrieb oder Organisation» der Einfachheit halber nur noch von «Betrieb»; Unter «Angebot» des Labels verstehen wir sowohl die frei zugänglichen Grundlagen des Labels (BGM-Qualitätskriterien, BGM-Wirkungsmodell) als auch das Label im engeren Sinne (mit Titel, Assessmentprozess und Dienstleistungen, die nur von Label-Betrieben genutzt werden).							
1 Welches Image hat das Label Friendly Work Space bzw. die Auszeichnung Committed to Friendly Work Space in Ihrem Betrieb? Notieren Sie bitte 2-3 Aspekte, die Sie spontan mit dem Label assoziieren. [FELD]		56	1				
2 Im Folgenden geht es um die Ausgestaltung des Angebots des Labels Friendly Work Space. In Ihrer Einschätzung: Wie gut ...	Schlecht Eher schlecht Mittelmässig Eher gut Gut						
... bilden die Qualitätskriterien (6 Kriterien, 25 Unterkriterien) diejenigen Themen ab, welche für ein wirkungsvolles BGM in Ihrem Betrieb relevant sind?	0%	2%	20%	54%	25%	56	1
... eignen sich Qualitätskriterien, Wegleitung und Bewertungsmatrix dazu, Ihren Betrieb beim Aufbau eines systematischen BGMs zu unterstützen?	0%	4%	20%	53%	24%	55	2
... sind die Label-Grundlagen (Kriterien, Wegleitung, Bewertungsmatrix) verständlich und nachvollziehbar?	0%	5%	30%	45%	20%	56	1
... eignet sich der 3-jährliche Zyklus der Re-Assessierung dazu, in Ihrem Betrieb die verschiedenen Aspekte Ihres BGM laufend zu überprüfen und zu optimieren?	2%	15%	23%	32%	28%	53	4
... beurteilen Sie das Kosten und Nutzen-Verhältnis des Labels für Ihren Betrieb?	11%	35%	31%	19%	4%	54	3
... eignet sich das Angebot des Labels Friendly Work Space alles in allem dazu, das Thema BGM in Ihrem Betrieb zu verankern ?	2%	18%	20%	32%	29%	56	1
... beurteilen Sie die Qualität des Angebots des Labels Friendly Work Space insgesamt?	2%	5%	25%	46%	21%	56	1
3 → [ROUTING: falls 2g = <i>Schlecht / Eher schlecht / Mittelmässig</i>] Weshalb sind Sie bezüglich Qualität nicht so zufrieden? Was könnte verbessert werden? [FELD]		17	1				
4 → [ROUTING: falls 2g = <i>Eher gut / Gut</i>] Womit sind Sie bezüglich Qualität vor allem zufrieden? Was sollte beibehalten werden? [FELD]		28	10				
5 Im Folgenden geht es um mögliche Wirkungen des Labels in Ihrem Betrieb. Wie gross ist gemäss Ihrer Einschätzung der Beitrag des Labels...	Gering Eher gering Mittelmässig Eher gross Gross						
a ... zum Aufbau eines systematischen BGM in Ihrem Betrieb?	2%	5%	31%	42%	20%	55	2
b ... zur nachhaltigen Verankerung von BGM in Ihrem Betrieb?	2%	11%	26%	37%	24%	54	3
c ... zur Sensibilisierung der Geschäftsleitung für die Wichtigkeit von BGM-Themen?	0%	15%	20%	36%	29%	55	2
d ... zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden für das Thema psychische Gesundheit ?	13%	35%	41%	9%	2%	54	3
e ... zur Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit der Arbeitnehmenden in Ihrem Betrieb	7%	17%	30%	43%	4%	54	3
... zum Erhalt und zur Steigerung des Unternehmenserfolgs durch gesunde, zufriedene und produktive Mitarbeitende ?	6%	25%	47%	19%	4%	53	4
... bezüglich Positionierung im Arbeitsmarkt (positives Image gegenüber Kunden und Stakeholdern, Wettbewerbsvorteil bei der Personalrekrutierung)?	6%	23%	21%	36%	15%	53	4
6 → [ROUTING: falls 5f = <i>Gering / Eher gering / Mittelmässig</i>] Weshalb schätzen Sie den Beitrag zum Erhalt / zur Steigerung des Unternehmenserfolgs eher tief ein? Welchen Beitrag des Labels hätten Sie erhofft, der aber nicht eingetreten ist? [FELD]		34	7				
7 → [ROUTING: falls 5f = <i>Eher gross / Gross</i>] Wie würden Sie den Beitrag des Labels bezüglich Unternehmenserfolg auf Ebene Mitarbeitende für Ihren Betrieb konkret beschreiben? [FELD]		9	3				
8 → [ROUTING: falls 5g = <i>Gering / Eher gering / Mittelmässig</i>] Weshalb schätzen Sie den Beitrag bezüglich Positionierung im Arbeitsmarkt eher tief ein? Welchen Beitrag des Labels hätten Sie sich erhofft, der aber nicht eingetreten ist? [FELD]		21	5				
9 → [ROUTING: falls 5g = <i>Eher gross / Gross</i>] Welchen Beitrag bezüglich Positionierung im Arbeitsmarkt hat das Label Ihrem Betrieb gebracht? Wie würden Sie diesen konkret beschreiben? [FELD]		25	2				

Fragebogen-Teil und Fragen	Antwortkategorien				n 100%	Weiss nicht / Missing
10 Welches sind Ihres Erachtens nach die wichtigsten Voraussetzungen dafür, dass in Ihrem Betrieb die Umsetzung eines systematischen BGMs gemäss den Kriterien des Labels Friendly Work Space möglich ist? [FELD]					51	6
11 Gemäss Ihrer Einschätzung: Wie hoch ist der prozentuale Anteil der Mitarbeitenden Ihres Betriebes, welche wissen, dass Ihr Betrieb das Label Friendly Work Space bzw. die Auszeichnung Committed to Friendly Work Space trägt?	0- 24%	25- 49%	50- 74%	75- 100%	54	3
12 Setzen Sie neben Friendly Work Space auch auf andere Auszeichnungen (z.B. Prädikat «Familie UND Beruf», «Great Place to Work») oder Zertifizierungen (z.B. ISO-Normen für Qualitätsmanagement oder Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)?	Nein		Ja, und zwar [FELD]		54	3
13 Setzt Ihr Betrieb Massnahmen zu folgenden Themen um?	Gar nicht/ keine	Ansatz- weise / vereinzelt	Mehrheitlich / Vollumfänglich / systematisch wiederholt			
a Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (z. B. Verhütung von Unfällen, Sicherheitsvorkehrungen, medizinische Untersuchungen)	0%	2%	20%	78%	54	3
b Ergonomische Arbeitsplätze / Arbeitsumgebung (z. B. Umgang mit Lasten, langem Stehen oder Sitzen, Lärm, Beleuchtung, Raumklima)	0%	4%	44%	52%	54	3
c Bewegungsförderung/ Sportangebote (z. B. Veloförderung, Fitness-Abo-Vergünstigungen, Duscmöglichkeiten, Kurse, Apps)	0%	9%	30%	61%	54	3
d Förderung gesunder Ernährung / gesundes Essensangebot (z.B. Früchteangebot, Wasserspender, gesundes Kantinenessen, Kurse, Apps)	0%	8%	43%	49%	53	4
e Förderung von Erholung / Pausen (z. B. Entspannungangebote, Pausenraum, feste Pausenzeiten)	0%	6%	33%	61%	54	3
f Gute Betriebskultur / wertschätzende Führungskultur (z. B. Förderung eines guten Teamklimas, Anerkennung, Fairness)	0%	6%	37%	57%	54	3
g Gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung (z. B. Vorbeugung von zu hoher Beanspruchung, Förderung von selbstständigem Arbeiten)	0%	9%	50%	41%	54	3
h Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (z. B. Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit, Arbeit von zu Hause, gleitende Arbeitszeit)	0%	6%	33%	61%	54	3
i Sensibilisierung zu Stress / psychischer Gesundheit (z. B. Kurse für Mitarbeitende oder Führungskräfte zum Umgang mit Stress, Mobbing)	0%	9%	41%	50%	54	3
j Personalentwicklung/ Personalförderung (z. B. Festlegen von beruflichen Zielen, Entwicklung von Kompetenzen, Perspektiven)	0%	6%	17%	77%	53	4
k Fehlen noch Themenbereiche?	Bitte ergänzen Sie hier: [FELD]				8	49
14 Setzt Ihr Betrieb folgende Analyse- und Steuerungsmethoden ein?	Gar nicht / keine	Ansatz- weise / vereinzelt	Mehrheitlich / Vollumfänglich / systematisch wiederholt			
a Mitarbeitendenbefragungen (z. B. Erhebung von Belastungen und Ressourcen bei der Arbeit, körperlichem und psychischem Befinden)	0%	2%	20%	78%	54	3
b Absenzmanagement (z. B. Dokumentation von Absenzen, unterstützende Gespräche nach gehäuften Absenzen oder nach Frühanzeichen)	0%	4%	9%	87%	54	3
c Case Management (z. B. frühzeitige Abklärung und gezielte Wiedereingliederung bei/nach längerer Arbeitsunfähigkeit)	0%	4%	7%	89%	54	3
d Strategische Verankerung von BGM (z. B. interne Stellen für die Koordination von Massnahmen, Leitbild, Sicherstellung von Ressourcen)	0%	7%	22%	70%	54	3
e Einbezug der Mitarbeitenden im BGM (z. B. Beteiligung in Form von Mitarbeitenden-Vertretungen, Gesundheitszirkeln)	0%	8%	38%	55%	53	4
f Überprüfung der Wirksamkeit von BGM (z. B. Definition von Zielen, Evaluation der Wirksamkeit von Massnahmen)	2%	11%	41%	46%	54	3

Fragebogen-Teil und Fragen	Antwortkategorien					n 100%	Weiss nicht / Missing
	Gering	Eher gering	Mittel- mässig	Eher gross	Gross		
15 a Wie gross ist gemäss Ihrer Einschätzung...							
... die Bekanntheit des Angebots des Labels Friendly Work Space in der Schweiz bei <u>Arbeitnehmenden</u> generell?	20%	54%	22%	4%	0%	54	3
... die Bedeutung des Angebots des Labels Friendly Work Space zur Sensibilisierung für die Wichtigkeit von BGM auf dem <u>Arbeitsplatz Schweiz</u> ?	6%	23%	42%	27%	2%	52	5
... die Bedeutung des Angebots des Labels Friendly Work Space für die Verbreitung von BGM auf dem <u>Arbeitsplatz Schweiz</u> ?	4%	19%	42%	31%	4%	52	5
16 Wenn Sie ein Fazit zu Ihren Erfahrungen mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space ziehen: Wo sehen Sie die grössten Vorteile und Stärken des Angebots des Labels Friendly Work Space? [FELD]						45	12
17 Wenn Sie ein Fazit zu Ihren Erfahrungen mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space ziehen: Wo gibt es aus Ihrer Sicht Entwicklungspotential und Verbesserungsbedarf ? [FELD]						40	17
18 Falls Sie weitere Bemerkungen ergänzen wollen, finden Sie hier dazu Gelegenheit: [FELD]						6	51

Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

B-3.2 Online-Befragung ehemalige Label-Betriebe

Die Befragung der ehemaligen Label-Betriebe verzeichnet mit Antworten von 21% einen grundsätzlich zwar nicht allzu schlechten Rücklauf. Mit einer effektiven Anzahl von nur 3 Betrieben ist diese Erhebung jedoch nur bedingt aussagekräftig. Gründe für den tiefen Rücklauf liegen gemäss telefonischen Nachfragen des Forschungsteams insbesondere darin, dass die Verantwortlichen, welche für das Label zuständig waren, vielfach nicht mehr im Betrieb arbeiten.

Eckwerte der Befragung bei den ehemaligen Label-Betrieben

- Feldphase: 4.2.2019-9.3.2019 (DE; Vollerhebung)
- Anzahl Betriebe angeschrieben: 14 (1 Person pro Betrieb)
- Anzahl Betriebe teilgenommen: 3 (1 Fragebogen pro Betrieb)
- Rücklaufquote: 21%

Alle drei ehemaligen Label-Betriebe, welche an der Befragung teilgenommen haben, sind Grossbetriebe mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Zwei Betriebe sind im Dienstleistungssektor, ein Betrieb ist im industriellen Sektor tätig.

Tabelle 20: Online-Befragung ehemalige Label-Betriebe, Fragen (ohne soziodemogr.) und Antworten

Fragebogen-Teil und Fragen	Antwortkategorien					n 100%	Weiss nicht / Missing
	Schl- echt	Eher schlecht	Mittel- mässig	Eher gut	Gut		
Anmerkungen zu Beginn der Befragung: Fortan sprechen wir statt von «Betrieb oder Organisation» der Einfachheit halber nur noch von «Betrieb»; Unter «Angebot» des Labels verstehen wir sowohl die frei zugänglichen Grundlagen des Labels (BGM-Qualitätskriterien, BGM-Wirkungsmodell) als auch das Label im engeren Sinne (mit Titel, Assessmentprozess und Dienstleistungen, die nur von Label-Betrieben genutzt werden).							
1 Welches Image hat das Label Friendly Work Space bzw. die Auszeichnung Committed to Friendly Work Space in Ihrem Betrieb? Notieren Sie bitte 2-3 Aspekte, die Sie spontan mit dem Label assoziieren. [FELD]						3	0
2 Bitte geben Sie Ihre Einschätzung an: Wie gut ...							
... bilden die Qualitätskriterien (6 Kriterien, 25 Unterkriterien) diejenigen Themen ab, welche für ein wirkungsvolles BGM in Ihrem Betrieb relevant sind?	0%	0%	33%	67%	0%	3	0
... eignen sich Qualitätskriterien, Wegleitung und Bewertungsmatrix dazu, Ihren Betrieb beim Aufbau eines systematischen BGMs zu unterstützen?	33%	33%	33%	0%	0%	3	0
... sind die Label-Grundlagen (Kriterien, Wegleitung, Bewertungsmatrix) verständlich und nachvollziehbar?	0%	33%	0%	67%	0%	3	0

Fragebogen-Teil und Fragen	Antwortkategorien					n 100%	Weiss nicht / Missing
2 ... eignet sich das Angebot des Labels Friendly Work Space alles in allem dazu, das Thema BGM in Ihrem Betrieb zu verankern?	0%	33%	33%	33%	0%	3	0
e ... beurteilen Sie die Qualität des Angebots des Labels Friendly Work Space insgesamt?	0%	0%	100%	0%	0%	3	0
3 Im Folgenden geht es um die Frage, warum Ihr Betrieb entschieden hat, auf das Label Friendly Work Space zu verzichten. Inwiefern treffen die folgenden Gründe für Ihr Unternehmen zu?	Trifft nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittelmässig zu	Trifft ziemlich zu	Trifft vollkommen zu		
Positionierungsvorteile für den Betrieb							
a Bringt zu wenig/ keine Vorteile im wirtschaftlichen Wettbewerb.	0%	0%	0%	0%	100%	3	0
b Bringt zu wenig/ keine Vorteile bei der Personalrekrutierung.	0%	0%	0%	33%	67%	3	0
c Der Imagegewinn für das Unternehmen ist zu gering.	0%	0%	0%	0%	100%	3	0
Wirkungen bei Mitarbeitenden							
d Die krankheitsbedingten Abwesenheiten konnten zu wenig/nicht reduziert werden.	0%	0%	0%	0%	100%	2	1
e Die Fluktuationsrate konnte nicht gesenkt werden.	0%	0%	0%	0%	100%	2	1
f Die Mitarbeiter/innen-Bindung konnte nicht verbessert werden.	0%	0%	0%	0%	100%	2	1
g Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden konnte nicht genügend verbessert werden.	0%	0%	0%	0%	100%	2	1
h Die Produktivität der Mitarbeitenden konnte nicht verbessert werden.	0%	0%	0%	0%	100%	2	1
Kosten – Nutzen							
i Die Kosten für die Erlangung des Labels sind zu hoch.	0%	0%	0%	33%	67%	3	0
j Der interne Aufwand zur Erlangung des Labels ist zu gross.	0%	0%	0%	0%	100%	3	0
k Das Management ist vom Nutzen von BGM generell nicht überzeugt.	0%	50%	0%	0%	50%	2	1
l Der Nutzen des Labels insgesamt ist nicht ersichtlich.	0%	0%	33%	33%	33%	3	0
m Der Nutzen von BGM ist auch ohne Label-Auszeichnung vorhanden.	0%	0%	0%	0%	100%	2	1
Umsetzung systematisches BGM							
n Das Verständnis des Managements für die Bedeutung der Mitarbeitenden-Gesundheit hat sich durch das Label nicht verbessert.	0%	0%	0%	0%	100%	2	1
o Die Strukturierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements war der Hauptzweck des Labels und ist weitgehend abgeschlossen.	0%	100%	0%	0%	0%	1	2
Anderes:	[FELD]					2	1
4 Setzen Sie statt auf das Label Friendly Work Space auf andere Auszeichnungen (z.B. Prädikat «Familie UND Beruf», «Great Place to Work») oder Zertifizierungen (z.B. ISO-Normen für Qualitätsmanagement oder Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)?	Nein	Ja, und zwar:			[FELD]		
	100%	0%				3	0
5 Wie gross ist gemäss Ihrer Einschätzung...	Ger- ring	Eher gering	Mittel- mässig	Eher gross	Gross		
a ... die Bekanntheit des Angebots des Labels Friendly Work Space in der Schweiz bei <u>Betrieben</u> generell?	0%	50%	50%	0%	0%	2	1
b ... die Bekanntheit des Angebots des Labels Friendly Work Space in der Schweiz bei <u>Arbeitnehmenden</u> generell?	33%	33%	33%	0%	0%	3	0
c ... die Bedeutung des Angebots des Labels Friendly Work Space zur Sensibilisierung für die Wichtigkeit von BGM auf dem <u>Arbeitsplatz Schweiz</u> ?	0%	0%	100%	0%	0%	2	1
d ... die Bedeutung des Angebots des Labels Friendly Work Space für die Verbreitung von BGM auf dem <u>Arbeitsplatz Schweiz</u> ?	0%	0%	100%	0%	0%	2	1
6 Wenn Sie ein Fazit zu Ihren Erfahrungen mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space ziehen: Wo sehen Sie die grössten Vorteile und Stärken des Angebots des Labels Friendly Work Space? [FELD]						2	1
7 Wenn Sie ein Fazit zu Ihren Erfahrungen mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space ziehen: Wo gibt es aus Ihrer Sicht Entwicklungspotential und Verbesserungsbedarf ? [FELD]						2	1
8 Falls Sie weitere Bemerkungen ergänzen wollen, finden Sie hier dazu Gelegenheit: [FELD]						0	3

Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

B-3.3 Online-Befragung weitere Nutzende

Die dritte Online-Befragung richtete sich an Personen, die schon mit den zum Label Friendly Work Space gehörigen Angebote in Kontakt gekommen sind (z.B. als BGM-Berater/innen, Teilnehmende einer Weiterbildung von GFCH, Download von BGM-Instrumenten etc.), jedoch nicht in einem aktuellen oder ehemaligen Label-Betrieb arbeiten.⁴¹ Von GFCH wurde eine entsprechende Zusammenstellung derjenigen Personen / Verantwortliche von Firmen erstellt, mit denen bereits ein Kontakt zum Thema «BGM» bestanden hat (z.B. ein Besuch von Seiten der Stiftung im Betrieb, ein Kontakt an einer Messe, die Teilnahme der besagten Person an Weiterbildungen und Schulungen von GFCH oder die Registrierung zum Selbst-Assessment etc.). Da die Grundpopulation ausreichend gross war und die Zeit der Kontaktpersonen nicht unnötig beansprucht werden sollte, wurde eine Zufalls-Stichprobe von 600 Personen gezogen, um mit einem geschätzten Rücklauf von 20 Prozent ein Total von über 100 Fragebögen zu erhalten.

Die effektive Rücklaufquote kann mit 31 Prozent als für diese Zielgruppe (welche im Vergleich zu den Label-Betrieben nicht so eng involviert ist) relativ gut und die Datenbasis somit als ausreichend aussagekräftig bezeichnet werden.

Eckwerte der Befragung bei den weiteren Nutzenden

- Feldphase: 11.2.2019-9.3.2019 (DE und FR; zufällige Stichprobenziehung (geschichtet nach sprachlicher Verteilung: 82% Deutsch, 18% Französisch, 0% Italienisch)
- Anzahl Personen in der Datenbank: 1512
- Anzahl Personen angeschrieben: 600 (falls die entsprechenden Angaben vorhanden waren wurde dafür kontrolliert, dass pro Betrieb nur eine Person angeschrieben wurde; für alle Kontakte, deren E-Mail-Adresse nicht mehr existiert oder bei Personen, die sich gemeldet haben und sagen, keine Aussage machen zu können, wurde eine neue Person nachgezogen (insgesamt 95)
- Anzahl Personen teilgenommen: 183
- Rücklaufquote: 30%

Wie in der **Tabelle 21** dargestellt, haben gut zwei Drittel der Befragten (67%) angegeben, dass sie sich als Angestellte/r oder als Mitglied der Geschäftsleitung eines Betriebs mit BGM befassen. Knapp ein Viertel (22%) der Befragten ist in der Beratung von Betrieben tätig. 44 Prozent der Teilnehmenden geben an, aufgrund Ihres Interesses für den Aufbau von BGM in ihrem Betrieb mit dem Angebot des Labels in Kontakt gekommen zu sein. Bei den Befragten, die sich für ihren eigenen Betrieb für das Angebot des Labels interessieren, handelt es sich in der Hälfte der Fälle um Befragte aus Grossbetrieben und bezüglich Branche in einem Viertel der Fälle (26%) um Betriebe im Gesundheits- und Sozialwesen. 93 Prozent der Befragten sind hauptsächlich in der Deutschschweiz tätig.

⁴¹ Da teilweise persönliche E-Mailadressen hinterlegt sind, war ein kompletter Ausschluss nicht möglich. Von den Total 183 Antwortenden haben 3 Personen angegeben, in einem Label-Betrieb zu arbeiten und 2 Personen gaben an, als Assessor/innen tätig zu sein. Um die Antworten dieser 5 Personen nicht zu verlieren, wurden diese nicht ausgeschlossen. Die Ergebnisse der Unterschiedsanalysen zwischen Label-Betrieben und weiteren Nutzenden blieben bei Ausschluss dieser 5 Personen gleich.

Tabelle 21: Merkmale der Label-Betriebe, welche an der Online-Befragung teilgenommen haben

Merkmale	Wert	n	100%	
Situation der Befragten (Mehrfachnennung möglich)	Ich befasse mich als Angestellte/r oder als Mitglied der Geschäftsleitung eines Betriebs mit BGM	67%	183	
	Ich berate Betriebe in der Umsetzung von BGM	22%	183	
	Ich interessiere mich ausserhalb meiner Kernaufgabe für BGM	22%	183	
	Anderes, nämlich (Nennungen z.B. Stressmanagement, Schnittstellen zu HR, Arbeit in Behörde zu Gesundheitsschutz etc.)	8%	183	
	Ich befasse mich im Rahmen von Forschung und/oder Lehre mit BGM	4%	183	
	Ich arbeite in einem Label-Betrieb	2%	183	
Zusammenhang, in dem Befragte mit dem Angebot des Labels in Kontakt gekommen sind (Mehrfachnennung möglich)	Interesse am Aufbau von BGM in meinem Betrieb	44%	183	
	Allgemeines Interesse an BGM, unabhängig von einer konkreten Umsetzung	39%	183	
	Besuch einer Weiterbildung bei Gesundheitsförderung Schweiz	34%	183	
	Allgemeines Interesse am Label Friendly Work Space, unabhängig von einer konkreten Umsetzung	28%	183	
	Interesse, in meinem Betrieb das Label Friendly Work Space zu erlangen	23%	183	
	Beratung eines Unternehmens im Bereich BGM	20%	183	
	Download der Unterlagen von der Website Gesundheitsförderung Schweiz	20%	183	
	Im Rahmen von eigener Forschung und/oder Aus- und Weiterbildung	14%	183	
	Vorstellung des Labels durch Vertreter/innen von Gesundheitsförderung Schweiz in unserem Betrieb	12%	183	
	Anderes, nämlich (Nennungen z.B. HR-Messe, durch Personalchef, Nutzung von des Angebots Job-Stress-Analysis etc.)	7%	183	
	Beratung eines Unternehmens im Label-Prozess	6%	183	
	Anzahl Mitarbeitende im Betrieb*	< 100	24%	132
		100–249	26%	132
250–9'999		47%	132	
> 10'000		3%	132	
Branche*	Gesundheits- und Sozialwesen	26%	133	
	Öffentliche Verwaltung und Kultur	14%	133	
	Übrige Dienstleistungen	14%	133	
	Industrie	10%	133	
	Banken und Versicherungen	7%	133	
	Anderes (Nennungen z.B. Forschung, Internet, Medien)	6%	133	
	Baugewerbe	5%	133	
	Erziehung und Unterricht	5%	133	
	Verkauf und Handel	4%	133	
	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	3%	133	
	Energie und Wasserversorgung	3%	133	
	Gastgewerbe	2%	133	
	Land- und Forstwirtschaft	2%	133	
Sprachregion der-hauptsächlichen Arbeit	Deutschschweiz	93%	163	
	Lateinische Schweiz (Westschweiz / Tessin)	7%	163	

Anmerkung: * Frage nur an Personen, welche angegeben haben, dass sie sich als Angestellte/r oder als Mitglied der Geschäftsleitung eines Betriebs mit BGM befassen oder sich ausserhalb ihrer Kernaufgaben für BGM interessieren.
Quelle: Berechnungen BASS

Tabelle 22: Online-Befragung weitere Nutzende, Fragen (ohne soziodemographische) und Antworten

Fragebogen-Teil und Fragen	Antwortkategorien					n	Weiss
	Kenne ich gar nicht	Kenne ich kaum	Kenne ich ein wenig	Kenne ich relativ gut	Kenne ich gut	100%	nicht / Missing
Anmerkungen zu Beginn der Befragung: Unter «Angebot» des Labels verstehen wir in diesem Zusammenhang die frei zugänglichen Grundlagen und Instrumente des Labels (wie z.B. BGM-Qualitätskriterien, BGM-Wirkungsmodell) unabhängig vom Label im engeren Sinne (mit Titel, Assessmentprozess und Dienstleistungen für Label-Betriebe).							
1 Welches Image hat das Label Friendly Work Space bzw. die Auszeichnung Committed to Friendly Work Space in Ihrem Betrieb? Notieren Sie bitte 2-3 Aspekte, die Sie spontan mit dem Label assoziieren. [FELD]						160	33
2 Wie gut kennen Sie folgende zum Label gehörigen Materialien und Angebote? BGM-Qualitätskriterien							
Wegleitung mit BGM-Kriterien PDF-Dokument mit ausführlicher Beschreibung der 6 Kriterien bzw. 25 Unterkriterien, welche als Schweizer BGM-Standard definiert wurden und dem Label Friendly Work Space zugrunde liegen. Enthält auch Hinweise zur Umsetzung in den Betrieben.	12%	15%	37%	21%	16%	180	3
Bewertungsmatrix PDF-Dokument mit der Abbildung des Bewertungsrassters, um den BGM-Umsetzungsgrad in allen 6 Kriterien bzw. 25 Unterkriterien nach einem fünfstufigen Bewertungssystem zu beurteilen.	16%	19%	36%	16%	13%	180	3
3 [ROUTING: falls 2a oder 2b = Kenne ich ein wenig / Kenne ich relativ gut / Kenne ich gut] Sie haben angegeben, die BGM-Qualitätskriterien (Wegleitung mit BGM-Kriterien und / oder Bewertungsmatrix) (relativ) gut bzw. ein wenig zu kennen. Bitte geben Sie Ihre Einschätzung an: Wie gut ...	Schlecht	Eher schlecht	Mittelmässig	Eher gut	Gut		
a ... bilden die Qualitätskriterien (6 Kriterien, 25 Unterkriterien) diejenigen Themen ab, welche für ein wirkungsvolles BGM relevant sind?	0%	3%	13%	50%	35%	111	72
b ... eignen sich Qualitätskriterien, Wegleitung und Bewertungsmatrix dazu, Betriebe beim Aufbau eines systematischen BGMs zu unterstützen?	0%	4%	12%	47%	38%	113	70
c ... sind die Label-Grundlagen (Kriterien, Wegleitung, Bewertungsmatrix) verständlich und nachvollziehbar?	0%	4%	13%	45%	38%	112	71
4 → [ROUTING: falls 2a oder 2b = Kenne ich ein wenig / Kenne ich relativ gut / Kenne ich gut] Haben Sie Bemerkungen zu den BGM-Qualitätskriterien? Ergänzen Sie diese hier: [FELD]						23	113
5 Wie gut kennen Sie folgende zum Label gehörigen Materialien und Angebote? Online-Tools							
FWS-Check (z.T. auch BGM-Check genannt) a Online-Instrument, das auf den BGM-Qualitätskriterien und der Bewertungsmatrix beruht und Betrieben eine rasche Standortbestimmung bzgl. ihres BGM ermöglicht.	22%	27%	25%	15%	11%	168	15
Assessment-Tool / Self-Assessment b Online-Tool, das analog dem FWS-Check auf den BGM-Qualitätskriterien und der Bewertungsmatrix beruht und Betrieben eine rasche Standortbestimmung bezüglich ihres BGM sowie die detaillierte Erfassung ihrer BGM-Aktivitäten und Massnahmen ermöglicht. Ist Grundlage für das Fremd-Assessment im Labelprozess.	32%	29%	21%	11%	7%	168	15
6 → [ROUTING: falls 5a oder 5b = Kenne ich ein wenig / Kenne ich relativ gut / Kenne ich gut] Sie haben angegeben, die Online-Tools (BGM/FWS-Check und/oder Self-Assessment) (relativ) gut bzw. ein wenig zu kennen. Bitte geben Sie Ihre Einschätzung an: Wie gut ...	Schlecht	Eher schlecht	Mittelmässig	Eher gut	Gut		
a ... eignen sich die Online-Tools zur Standortbestimmung im Bereich BGM?	0%	1%	14%	48%	36%	83	100
b ... eignen sich die Online-Tools für die betriebsinterne Sensibilisierung zum Thema BGM?	2%	10%	21%	37%	30%	82	101
c ... eignen sich die Online-Tools dazu, Betriebe beim Aufbau eines systematischen BGMs zu unterstützen?	0%	10%	15%	41%	34%	79	104
d ... ist die Benutzerfreundlichkeit der Online-Tools?	0%	1%	20%	50%	28%	74	109

Fragebogen-Teil und Fragen	Antwortkategorien					n 100%	Weiss nicht / Missing
7 → [ROUTING: falls 5a oder 5b = Kenne ich ein wenig / Kenne ich relativ gut / Kenne ich gut] Haben Sie Bemerkungen zu den Online-Tools? Ergänzen Sie diese hier: [FELD]						12	81
8 Wie gut kennen Sie folgende zum Label gehörigen Materialien und Angebote? Dokumente zur Wirkungsüberprüfung	Kenne ich gar nicht	Kenne ich kaum	Kenne ich ein wenig	Kenne ich relativ gut	Kenne ich gut		
Leitfaden «BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfung»							
a PDF-Dokument mit Hilfestellungen für Betriebe, wie die Wirksamkeit von BGM-Massnahmen überprüft werden kann, mit Hintergrundinformationen zum BGM-Wirkungsmodell und Praxisbeispielen.	33%	29%	26%	7%	4%	163	20
BGM-Wirkungsmodell (Abbildung Bestandteil des Leitfadens)							
b Modell zur Visualisierung der aktuellen Erkenntnisse zu Zusammenhängen zwischen BGM und Unternehmenserfolg.	19%	27%	28%	17%	8%	165	18
9 → [ROUTING: falls 8a oder 8b = Kenne ich ein wenig / Kenne ich relativ gut / Kenne ich gut] Sie haben angegeben, die Dokumente zur Wirkungsüberprüfung (Leitfaden und/oder BGM- Wirkungsmodell) (relativ) gut bzw. ein wenig zu kennen. Bitte geben Sie Ihre Einschätzung an: Wie gut ...	Schlecht	Eher schlecht	Mittelmässig	Eher gut	Gut		
a ... eignen sich diese Grundlagen dazu, den Nutzen von BGM aufzuzeigen und zu kommunizieren?	1%	6%	25%	42%	26%	84	99
b ... eignen sich diese Grundlagen dazu, Betriebe beim Aufbau einer systematischen BGMs zu unterstützen?	1%	9%	24%	40%	25%	87	96
c ... eignen sich diese Grundlagen für die betriebsinterne Wirkungsüberprüfung der BGM-Aktivitäten?	1%	8%	29%	39%	23%	77	106
10 → [ROUTING: falls 8a oder 8b = Kenne ich ein wenig / Kenne ich relativ gut / Kenne ich gut] Haben Sie Bemerkungen zu den Dokumenten der Wirkungsüberprüfung? Ergänzen Sie diese hier: [FELD]						11	80
11 Im Folgenden geht es um mögliche Wirkungen des Angebots des Labels Friendly Work Space . Wie gross ist gemäss Ihrer Einschätzung der Beitrag des Angebots des Labels...	Gering	Eher gering	Mittelmässig	Eher gross	Gross		
a ... zum Aufbau eines systematischen BGM in Betrieben?	2%	7%	22%	54%	16%	130	53
b ... zur nachhaltigen Verankerung von BGM in Betrieben?	1%	6%	28%	51%	14%	127	56
c ... zur Sensibilisierung der Geschäftsleitung für die Wichtigkeit von BGM-Themen?	1%	9%	22%	47%	20%	129	54
d ... zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden für das Thema psychische Gesundheit?	5%	10%	30%	40%	15%	130	53
e ... zur Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit der Arbeitnehmenden in Betrieben?	2%	11%	36%	39%	13%	132	51
f ... zum Erhalt und zur Steigerung des Unternehmenserfolgs durch gesunde, zufriedene und produktive Mitarbeitende ?	2%	17%	28%	45%	8%	121	62
g ... bezüglich Positionierung im Arbeitsmarkt (positives Image gegenüber Kunden und Stakeholdern, Wettbewerbsvorteil bei der Personalrekrutierung)?	2%	17%	25%	38%	18%	130	53
12 Haben Sie Bemerkungen zu den Wirkungen des Angebots des Labels Friendly Work Space ? Ergänzen Sie diese hier: [FELD]						25	158
13 Wie gross ist gemäss Ihrer Einschätzung...	Gering	Eher gering	Mittelmässig	Eher gross	Gross		
a ... die Bekanntheit des Angebots des Labels Friendly Work Space in der Schweiz bei <u>Betrieben</u> generell?	5%	19%	47%	26%	3%	151	32
b ... die Bekanntheit des Angebots des Labels Friendly Work Space in der Schweiz bei <u>Arbeitnehmenden</u> generell?	15%	49%	33%	3%	1%	150	33
c ... die Bedeutung des Angebots des Labels Friendly Work Space zur Sensibilisierung für die Wichtigkeit von BGM auf dem <u>Arbeitsplatz Schweiz</u> ?	3%	18%	43%	32%	4%	142	41
d ... die Bedeutung des Angebots des Labels Friendly Work Space für die Verbreitung von BGM auf dem <u>Arbeitsplatz Schweiz</u> ?	4%	16%	42%	32%	6%	139	44

Fragebogen-Teil und Fragen	Antwortkategorien					n 100%	Weiss nicht / Missing
13 e ... die Qualität des Angebots des Labels Friendly Work Space insgesamt?	1%	6%	22%	58%	13%	132	51
14 → [ROUTING: Situation der Befragten = Ich be- fasse mich als Angestellte/r oder als Mitglied der Geschäftsleitung eines Betriebs mit BGM] Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Be- trieb sich für das Label Friendly Work Space asses- sieren lassen wird?	so gut wie aus- geschlos- sen	eher unwahr- schein- lich	eher wahr- schein- lich	es beste- hen kon- krete Pläne	wir sind bereits zum Asses- sment ange- meldet		
	10%	46%	27%	15%	3%	112	71
15 → [ROUTING: falls 14 = So gut wie ausgeschlossen / Eher unwahrscheinlich] Was sind die Gründe dafür, dass Sie das Label nicht anstreben? [FELD]						50	12
16 Setzt der Betrieb, in dem Sie arbeiten, statt / neben dem Label Friendly Work Space auf andere Auszeichnungen (z.B. Prädikat «Familie UND Beruf», «Great Place to Work») oder Zertifizierungen (z.B. ISO-Normen für Qualitätsmanagement oder Arbeitssicherheit und Gesundheits- schutz)?	Nein	Ja, und zwar: [FELD]				Weiss nicht	
	49%	11%				161	40%
17 Wenn Sie ein Fazit zu Ihren Erfahrungen mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space ziehen: Wo sehen Sie die grössten Vorteile und Stärken des Angebots des Labels Friendly Work Space? [FELD]						93	90
18 Wenn Sie ein Fazit zu Ihren Erfahrungen mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space ziehen: Was müsste noch verbessert werden? [FELD]						73	110
19 Falls Sie weitere Bemerkungen ergänzen wollen, finden Sie hier dazu Gelegenheit: [FELD]						13	170

Anmerkungen zu Beginn der Befragung: Unter «Angebot» des Labels verstehen wir in diesem Zusammenhang die frei zugänglichen Grundlagen und Instrumente des Labels (wie z.B. BGM-Qualitätskriterien, BGM-Wirkungsmodell) unabhängig vom Label im engeren Sinne (mit Titel, Assessmentprozess und Dienstleistungen für Label-Betriebe).

Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

B-4 Kurzbefragung Assessor/innen

Tabelle 23: Häufigkeitsverteilung Antworten Assessor/innen

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in der Schweiz - Kontext								
1	In Ihren Einschätzungen: Wie gross ist die Sensibilisierung für BGM im Allgemeinen ...	nicht gross	eher nicht gross	mittel- tel- mässig gross	eher gross	sehr gross	n 100%	weiss nicht
a	... auf dem Arbeitsplatz Schweiz generell?	9%	32%	45%	14%	0%	22	0
b	... in Grossbetrieben?	0%	18%	41%	32%	9%	22	0
c	... in kleineren und mittleren Betrieben?	14%	55%	27%	5%	0%	22	0
d	... in der Deutschschweiz?	0%	20%	65%	10%	5%	20	2
e	... in der lateinischen Schweiz (Romandie, Tessin) ?	42%	42%	17%	0%	0%	12	10
2	Was ist Ihre Erfahrung: Wie beurteilen Geschäftsleitungen und Management den Nutzen von BGM für den eigenen Betrieb ...	nicht gross	eher nicht gross	mittel- tel- mässig gross	eher gross	sehr gross	n 100%	weiss nicht
a	... auf dem Arbeitsplatz Schweiz generell?	10%	43%	29%	19%	0%	21	1
b	... in Grossbetrieben?	5%	27%	45%	18%	5%	22	0
c	... in kleineren und mittleren Betrieben?	10%	52%	19%	14%	5%	21	0
d	... in der Deutschschweiz?	0%	45%	35%	15%	5%	20	2
e	... in der lateinischen Schweiz (Romandie, Tessin) ?	18%	55%	9%	18%	0%	11	11
Zweckmässigkeit des Angebots des Labels Friendly Work Space								
3	Bitte beurteilen Sie die Zweckmässigkeit/ Eignung folgender Aspekte des Angebots des Labels: In Ihrer Einschätzung: Wie gut ...	nicht gut	eher nicht gut	mittel- tel- mässig	eher gut	sehr gut	n 100%	weiss nicht
a	... bilden die Qualitätskriterien (6 Kriterien, 25 Unterkriterien, Gewichtungsfaktor pro Kriterium) diejenigen Themen ab, welche relevant sind für ein wirkungsvolles BGM?	0%	5%	18%	59%	18%	22	0
b	... eignen sich Qualitätskriterien, Wegleitung und Bewertungsmatrix (mit 5stufiger Skala) dazu, Betriebe beim Aufbau eines systematischen BGMs zu unterstützen?	0%	14%	23%	36%	27%	22	0
c	... sind die Label-Grundlagen (Kriterien, Wegleitung, Bewertungsmatrix) für die Betriebe verständlich und nachvollziehbar?	0%	24%	52%	24%	0%	21	1
d	... eignet sich der 3-jährliche Zyklus der Re-Assessierung dazu, Label-Betriebe zu motivieren, die verschiedenen Aspekte ihres BGMs laufend weiter zu überprüfen und zu optimieren?	5%	0%	35%	50%	10%	20	2
e	... beurteilen Sie das Kosten und Nutzen-Verhältnis des Labels für die Betriebe?	5%	45%	35%	15%	0%	20	1
f	... eignet sich die Präsenz von Label-Betrieben in der Schweiz dazu, Nicht-Label-Betriebe für die Wichtigkeit des Themas BGM zu sensibilisieren?	10%	19%	33%	38%	0%	21	1
g	... eignet sich die Art der Zusammenarbeit zwischen Assessoren und GFCH (z.B. Dokumente, Dienstleistungen) zur effektiven Umsetzung des Angebots des Labels?	0%	10%	30%	40%	20%	20	1
4	Wie gut eignet sich das Angebot des Labels Friendly Work Space alles in allem dazu, das Thema BGM in Betrieben zu verbreiten und zu verankern...	nicht gut	eher nicht gut	mittel- tel- mässig	eher gut	sehr gut	n 100%	weiss nicht
a	... auf dem Arbeitsplatz Schweiz generell?	0%	5%	45%	35%	15%	20	0
b	... in Grossbetrieben?	0%	0%	23%	64%	14%	22	0
c	... in kleineren und mittleren Betrieben?	0%	38%	38%	19%	5%	21	1
d	... in der Deutschschweiz?	0%	12%	59%	24%	6%	17	4
e	... in der lateinischen Schweiz (Romandie, Tessin)?	10%	30%	40%	20%	0%	10	12
G1	Inwiefern eignet sich das Angebot des Labels Friendly Work Space dazu, die Verbreitung, Systematisierung und Verankerung von BGM in Schweizer Betrieben zu fördern?							
Wirksamkeit des Angebots des Labels Friendly Work Space								
5	Bitte beurteilen Sie die tatsächliche Zielerreichung: Wie gut gelingt es mit dem Angebot des Labels Friendly Work Space das Ziel zu erreichen ...	nicht gut	eher nicht gut	mittel- tel- mässig	eher gut	sehr gut	n 100%	weiss nicht
a	... Betriebe in der Schweiz für das Thema BGM zu sensibilisieren?	0%	9%	45%	36%	9%	22	0
b	... zur Verbreitung von BGM auf dem Arbeitsplatz Schweiz beizutragen?	0%	33%	38%	29%	0%	21	0
c	... Nicht-Label-Betrieben beim Aufbau eines systematischen BGM zu unterstützen?	0%	23%	27%	32%	18%	22	0
d	... in Label-Betrieben zur nachhaltigen Verankerung des bestehenden BGM beizutragen?	0%	9%	23%	45%	23%	22	0
e	... Label-Betrieben einen Mehrwert bezüglich Aussenwirkung via positives Image und Wettbewerbsvorteil bei der Personalrekrutierung zu generieren?	16%	26%	42%	16%	0%	19	2
f	... Label-Betrieben einen Mehrwert bezüglich Innenwirkung via gesündere und produktivere Mitarbeitende zu generieren?	0%	5%	68%	27%	0%	22	0

6	Wie gut werden die in Frage 5 genannten Ziele des Angebots des Labels Friendly Work Space insgesamt erreicht ...	nicht gut	eher nicht gut	mittel-mässig	eher gut	sehr gut	n 100%	weiss nicht
a	... auf dem Arbeitsplatz Schweiz generell?	0%	21%	68%	11%	0%	19	2
b	... in Grossbetrieben?	0%	0%	33%	62%	5%	21	0
c	... in kleineren und mittleren Betrieben?	11%	42%	32%	11%	5%	19	1
d	... in der Deutschschweiz?	0%	12%	65%	24%	0%	17	4
e	... in der lateinischen Schweiz (Romandie, Tessin)?	10%	80%	10%	0%	0%	10	11

G2 Unter welchen Voraussetzungen kann das Angebot des Labels Friendly Work Space in Label- und Nicht-Label-Betrieben Wirkungen entfalten? Was sind Gelingensbedingungen, wo beobachten Sie die grössten Veränderungen? Inwiefern führt das Angebot zu unerwarteten (positiven oder negativen) Wirkungen?

Bedeutsamkeit des Angebots des Labels für BGM in der Schweiz

7	Bitte beurteilen Sie folgende Aspekte der Bedeutsamkeit: Wie hoch schätzen Sie ...	nicht hoch	eher nicht hoch	mittel-mässig	eher hoch	sehr hoch	n 100%	weiss nicht
a	... die Qualität des Angebots des Labels Friendly Work Space insgesamt ein?	0%	5%	9%	82%	5%	22	0
b	... die Vorbildfunktion ein, den das Angebot des Labels zur Sensibilisierung von BGM in der Schweiz leistet?	0%	10%	24%	48%	19%	21	0
c	... die Vorbildfunktion ein, den das Angebot des Labels zur Verbreitung von BGM in der Schweiz leistet?	0%	23%	27%	41%	9%	22	0
d	... den Beitrag ein, den das Angebot des Labels zur Erhaltung und Verbesserung der psychischen Gesundheit von Arbeitnehmenden in der Schweiz leistet?	10%	20%	40%	30%	0%	20	1

8	Wie gross schätzen Sie die Bedeutsamkeit des Angebots des Labels Friendly Work Space im Vergleich zu anderen BGM-Angeboten in der Schweiz ein ...	nicht gross	eher nicht gross	mittel-mässig	eher gross	sehr gross	n 100%	weiss nicht
a	... auf dem Arbeitsplatz Schweiz generell?	0%	6%	29%	59%	6%	3	17
b	... in Grossbetrieben?	0%	18%	6%	59%	18%	3	17
c	... in kleineren und mittleren Betrieben?	6%	35%	35%	12%	12%	3	17
d	... in der Deutschschweiz?	0%	17%	67%	8%	8%	8	12
e	... in der lateinischen Schweiz (Romandie, Tessin)?	25%	38%	13%	13%	13%	13	8

G3 Welches Image hat das Label Friendly Work Space? Welchen Stellenwert hat das Angebot des Labels Friendly Work Space bezüglich der Förderung von BGM auf dem Arbeitsplatz Schweiz?

G1 bis G3 = offene Fragen für Gruppengespräch

Quelle: Fragebogen Assessor/innen-Schulung, 23.11.2018. Berechnungen BASS

C Detailergebnisse und Hintergrundinformationen

C-1 Ergänzungen Teil A

C-1.1 Gesetzliche Regelungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Tabelle 24: Grundsätzliche Bestimmungen und Zuständigkeiten im gesetzlichen Arbeitnehmerschutz

Gesetzesgrundlage	Regelung	Zuständigkeiten
Arbeitssicherheit, Unfallprävention		
Unfallgesetz (UVG), Verordnung über die Unfallversicherung (UVV)	Versicherungsbeiträge, Geltungsbereich (Definition Berufs-/Nichtberufsunfall, Berufskrankheiten), Versicherungsleistungen, Unfallmeldung	Vollzug: <ul style="list-style-type: none"> ■ Berufskrankheiten: SUVA ■ Berufsunfälle: SUVA, Kantonale Arbeitsinspektorate, eidg. Arbeitsinspektion
Verordnung über die Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten (VUV); EKAS-Richtlinie 6508	Verpflichtung der Unternehmen, alle im Betrieb vorhandenen Gefährdungen für die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden zu erfassen und adäquate Schutzmassnahmen zu treffen, ggf. unter Beizug von Arbeitsmediziner/innen und anderen Spezialist/innen der Arbeitssicherheit. Die Erfüllung dieser Beizugspflicht muss in Betrieben mit besonderen Gefährdungen nachgewiesen werden. Für Betriebe mit weniger als 10 Mitarbeitenden gelten dabei vereinfachte Anforderungen als für grössere Betriebe.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Koordination und gemeinsame Standards (ASA-Richtlinie): EKAS
Gesundheitsschutz		
Aufsicht: SECO		
Arbeitsgesetz	Grundsätzliche Verpflichtung des Arbeitgebers, die erforderlichen Massnahmen zum Schutz der Gesundheit und der persönlichen Integrität der Arbeitnehmenden zu treffen (Art. 6 ArG)	Vollzug: kantonale Arbeitsinspektorate
Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz (ArGV1)	Ausführungsbestimmungen zu den neuen arbeitsgesetzlichen Vorschriften: u.a. Höchstarbeitszeiten, Nacht- und Schichtarbeit, Gesundheitsschutz bei Mutterschaft; Zuständigkeiten der Behörden	
Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ArGV3)	Verpflichtung des Arbeitgebers, (verhältnismässige) Massnahmen zum Schutz der physischen und psychischen Gesundheit zu treffen (ergonomische und hygienisch gute Arbeitsbedingungen; Schutz vor physikalischen, chemischen und biologischen Einflüssen; vermeiden übermässiger/einseitiger Belastung; geeignete Arbeitsorganisation) (Art. 2 ArGV3)	

Quelle: Darstellung BASS

C-1.2 Auszeichnungen und Zertifizierungen im Umfeld des Labels

Unternehmen haben heute eine Vielzahl von Möglichkeiten, ihr Engagement im Bereich BGM bzw. ihre Aktivitäten in Teilbereichen wie Betriebliche Gesundheitsförderung, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit auszuweisen. Kaminski (2015) unterscheidet diesbezüglich drei Kategorien:

- (1) **Zertifikate für BGM-Managementsysteme und Regelwerke**, die sich an bestehenden Spezifikationen und Normen für Qualitäts- und/oder Arbeitsschutz-Management orientieren, z.B. die internationalen ISO-Normen ISO 45001:2018 (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)⁴², ISO 10075 (Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung) oder der deutsche Standard DIN SPEC 91020 für Betriebliches Gesundheitsmanagement.
- (2) **Auszeichnungen oder Preise** für BGM, die nicht auf einer systematischen bzw. regelmässigen Überprüfung eines Kriterienkatalogs basieren. Beispiel sind die Auszeichnung «Great Place to Work» oder der Grand Prix Suisse «Gesundheit in Unternehmen»⁴³
- (3) **Auszeichnungen oder Preise für besondere Innovationen** oder Leistungen im Bereich BGM, z.B. der Artisan-Gesundheitsförderungspreis für kleinere und mittlere Unternehmen.⁴⁴

Die Zertifikate der Kategorie 1 zielen auf den Nachweis der Erfüllung gesetzlicher und behördlicher Vorgaben sowie der Sicherstellung des Qualitätsmanagements (Grutsch & Bürki, 2015, Grutsch et al., 2018). Ziele von in den Kategorien 2 und 3 beschriebenen Auszeichnungen hingegen sind die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, die Honorierung von besonderen Leistungen sowie die Sicherstellung des Qualitätsmanagements im Bereich BGM.

Labels wie Friendly Work Space oder das ebenfalls in der Schweiz entwickelte Prädikat «Familie UND Beruf» der Fachstelle UND sind der Kategorie 1 zuzuordnen, da sie auf klaren und transparenten Kriterien beruhen, aufgrund qualifizierter externer Audits und für einen begrenzten Zeitraum verliehen werden sowie eine systematische Dokumentation und eine regelmässige Überprüfung der relevanten Standards beinhalten. Sowohl Labels als auch Zertifizierungen nach Managementsystemen sind freiwillig. Normierte Systeme können jedoch im Rahmen von Rechtsverordnungen, Richtlinien oder in Verträgen (wie z.B. Branchenlösungen, Gesamtarbeitsvertrag) für verbindlich erklärt werden.⁴⁵

Ein mit Friendly Work Space vergleichbares Angebot – jedoch ohne Zertifizierung – ist das bayerische «Ganzheitliche betriebliche Gesundheitsmanagementsystem» (GABEGS). Die von der Bayerischen Staatsregierung in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und den arbeitsmedizinischen Lehrstühlen in Bayern entwickelten Instrumente stehen den Unternehmen kostenlos zur Verfügung.⁴⁶ Auch zu den gesetzlich Vorgaben bzgl. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz existieren diverse Hilfestellungen (Checklisten, Wegleitungen, Arbeitsinstrumente) für Unternehmen gibt (z.B. Publikationen SECO zum Umgang mit psychosozialen Risiken in Betrieben⁴⁷ oder Tools, welche von Berater/innen oder von den Betrieben selbst zur Standortbestimmung in Sachen BGM genutzt werden⁴⁸).

⁴² Die britische, aber international gültige Norm BS OHSAS 18001 (British Standard – Occupational Health- and Safety Assessment Series) wird im März 2021 definitiv von ISO 45001 abgelöst. Vgl. Grutsch et al., 2018).

⁴³ Beide Preise sind nicht nur in der Schweiz, sondern auch auf europäischer Ebene verankert, vgl. www.greatplacetowork.ch und <https://citizenatwork.ch/de/grand-prix-new>. Der Preis «Gesundheit in Unternehmen» (ehemals AEPS-Preis) wird von GFCH, BAG und SUVA unterstützt.

⁴⁴ Vgl. <http://www.artisan.ch/betriebliche-gesundheitsfoerderung-bgf/gesundheitsfoerderungspreis> (Stand August 2018).

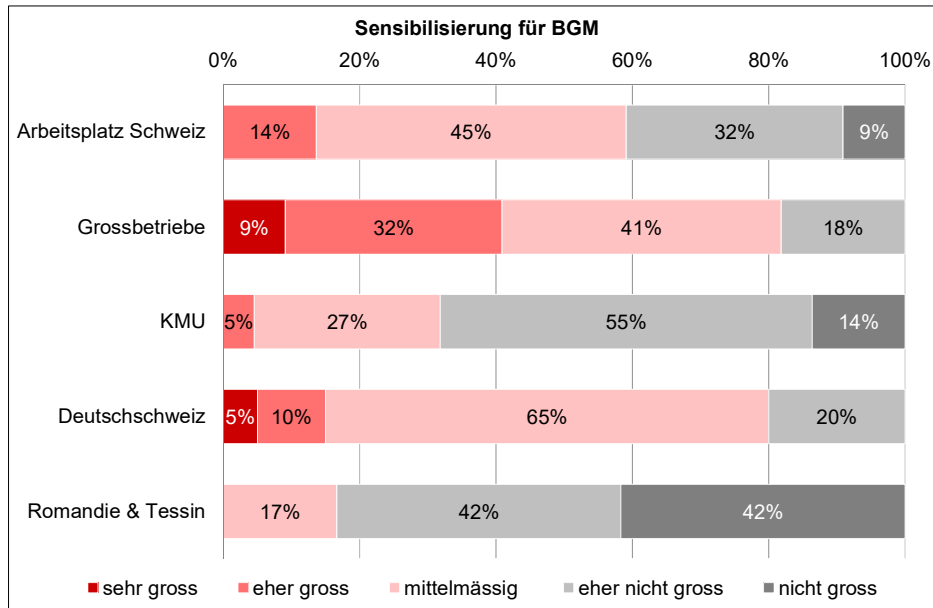
⁴⁵ vgl. Kaminski (2015) sowie <https://www.din.de/de/ueber-normen-und-standards/normen-und-recht/rechtsverbindlichkeit-durch-normen> (Stand August 2018)

⁴⁶ <https://www.gewerbeaufsicht.bayern.de/arbeitsschutz/managementsysteme/gabegs/> (Stand August 2018).

⁴⁷ Zu nennen sind etwa die Broschüre «Psychische Belastungen. Checklisten für den Einstieg» (SECO 2016), die «Strategischen Leitlinien zur Prävention psychosozialer Risiken» (Basler et al. 2016) und den dazugehörigen Grundlagenbericht (Auer-

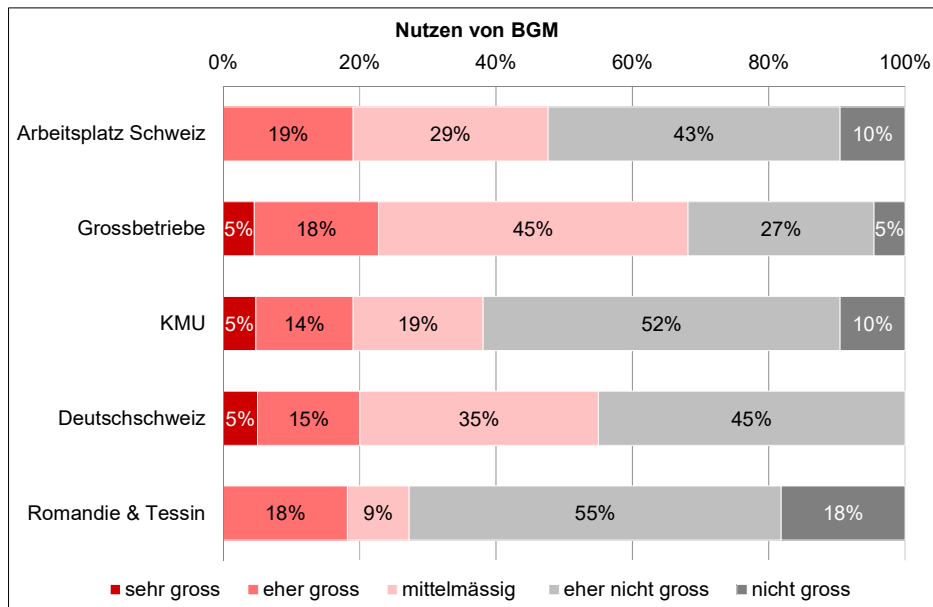
C-1.3 Kontext: BGM in der Schweiz

Abbildung 27: Sensibilisierung für BGM in der Schweiz, Einschätzung Assessor/innen



Frage: «In Ihrer Einschätzung: Wie gross ist die Sensibilisierung für BGM im Allgemeinen?»
 Anzahl Antworten (n 100%) pro Frage (von oben nach unten) = 22, 22, 22, 20, 10
 Quelle: Fragebogen Assessor/innen-Schulung, 23.11.2018. Berechnungen BASS

Abbildung 28: Beurteilung des Nutzens von BGM durch Geschäftsleitungen und Management, Einschätzung Assessor/innen



Frage: «Was ist Ihre Erfahrung: Wie beurteilen Geschäftsleitungen und Management den Nutzen von BGM für den eigenen Betrieb?»
 Anzahl Antworten (n 100%) pro Frage (von oben nach unten) = 21, 22, 21, 20, 11
 Quelle: Fragebogen Assessor/innen-Schulung, 23.11.2018. Berechnungen BASS

bach et al. 2015). Letztere stehen im Zusammenhang mit dem Vollzugsschwerpunkt der Arbeitsinspektorate zu psychosozialen Risiken (Zeitraum 2014–2018).

⁴⁸ Einige solcher Instrumente werden im Anhang der Wegleitung zu den BGM-Kriterien (GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien 2017a) beschrieben.

C-1.4 Qualitätskriterien und Sub-Kriterien

Tabelle 25: BGM-Qualitätskriterien und Sub-Kriterien

BGM-Kriterium / Sub-Kriterium	Beschreibung
1 Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik	Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von betrieblichem Gesundheitsmanagement besteht darin, dass das BGM in Unternehmensleitlinien verankert ist und damit die strategische Bedeutung des BGM untermauert wird. BGM soll als Führungsaufgabe wahrgenommen werden und in bestehende Strukturen und Prozesse eingebettet sein.
1a) Unternehmensleitlinien	BGM ist Bestandteil von Unternehmensleitlinien. Die Führungskräfte sind verpflichtet, die Inhalte der Unternehmensleitlinien (bspw. Leitbild, Führungsgrundsätze) zu vertreten und sie aktiv umzusetzen.
1b) Ressourcen	Die Organisation stellt Ressourcen (Budget, Personal, Aus- und Weiterbildung etc.) für das Betriebliche Gesundheitsmanagement zur Verfügung.
1c) Managementbewertung	Die oberste Leitung der Organisation prüft regelmässig den Fortschritt bezüglich Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit von BGM.
1d) Aus- und Weiterbildung	Gesundheitsrelevante Themen sind Bestandteil der Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte und Mitarbeitende.
1e) Gesundheitsrelevante Infrastruktur und Angebote und ergonomische Arbeitsbedingungen	Den Mitarbeitenden stehen gesundheitsrelevante Infrastruktur und Angebote zur Verfügung. Die Organisation fördert die Gesundheit der Mitarbeitenden durch ergonomische Arbeitsbedingungen und entsprechende Befähigung.
2 Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation	Die wichtigste Aufgabe gesundheitsgerechter Personalführung und Arbeitsorganisation besteht darin, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden bei der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen, zu erhalten und weiterzuentwickeln. Dies geschieht durch die Schaffung persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen und die dementsprechende Gestaltung der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsorganisation. Zudem trifft die Organisation Massnahmen zum Umgang mit Absenzen und zur Wiedereingliederung nach länger dauernder Abwesenheit, fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und fördert die Prävention von gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder Erkrankungen.
2a) Kompetenzen und gesundheitliche Voraussetzungen	Alle Mitarbeitenden verfügen über die Kompetenzen und gesundheitlichen Voraussetzungen, die sie benötigen, um ihre Arbeitsaufgaben zu bewältigen. Dies wird gezielt im Rahmen der Personalselektion, -führung und -entwicklung sichergestellt.
2b) Über- und Unterforderung	Die Arbeitsaufgaben sind so organisiert, dass systematische Über- und Unterforderung vermieden werden und folglich psychische und physische Belastungen reduziert werden.
2c) Entwicklungsmöglichkeiten	Den Mitarbeitenden stehen nicht nur generell Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung offen, sondern Entwicklungsmöglichkeiten werden gezielt durch arbeitsorganisatorische Massnahmen geschaffen.
2d) Partizipation	Alle Mitarbeitenden erhalten Gelegenheit, sich an der Lösung gesundheitlicher Probleme am Arbeitsplatz aktiv zu beteiligen.
2e) Mitarbeitendenunterstützung und Förderung des Arbeitsklimas durch Vorgesetzte	Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeitenden und fördern ein gutes Arbeitsklima.
2f) Umgang mit Absenzen und Massnahmen zur Wiedereingliederung	Die Organisation kümmert sich um kranke und verunfallte Mitarbeitende. Die Organisation trifft Massnahmen zur Wiedereingliederung der Mitarbeitenden, vor wie auch bei der Rückkehr in den Arbeitsprozess nach Arbeitsunfähigkeit.
2g) Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Die Organisation unterstützt durch gezielte Massnahmen die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
2h) Präventionsmassnahmen und Anlaufstellen	Die Organisation setzt präventive Massnahmen um und definiert konkrete Vorgehensweisen und Anlaufstellen zu den Themen Mobbing, sexuelle Belästigung, Sucht u.a.m.
3 Planung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement	Gegenstand der Planung ist die Bildung einer BGM-Stelle und eines Steuergremiums BGM. Wesentliche Bestandteile sind die Festlegung der Ziele und die Information aller Mitarbeitenden über das BGM.
3a) BGM-Stelle und Steuergremium	Eine für das BGM verantwortliche Stelle und ein Steuergremium sind eingesetzt, welche die BGM-Massnahmen planen, überwachen, auswerten und die Nachhaltigkeit lancierter Massnahmen gewährleisten. In dieser BGM Organisationsstruktur sind die gesundheitsbezogenen Schlüsselfunktionen der Organisation vertreten.
3b) BGM-Ziele (strategisch und operativ)	Die Organisation verfolgt mit dem BGM strategische, übergeordnete Ziele. Diese Ziele werden durch mess- oder beurteilbare Kenngrössen und Indikatoren operationalisiert (operative BGM-Ziele).
3c) BGM-Kommunikation	Alle Mitarbeitenden werden über die Vorhaben zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement informiert.
4 Soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility*)	Für den Erfolg Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist auch entscheidend, ob und wie die Organisation ihrer Verantwortung im Umgang mit den natürlichen Ressourcen gerecht wird. Soziale Verantwortung schliesst die Rolle der Organisation gegenüber den eigenen Mitarbeitenden als auch gegenüber anderen Anspruchsgruppen im Umfeld der Organisation mit ein.

	<p>*CSR umschreibt den Beitrag der Wirtschaft zu einer Nachhaltigen Entwicklung und steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitenden (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit dem Umfeld im Gemeinwesen (Gemeinwesen).</p> <p>Internationaler Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung: Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen (ISO 26000) Die ISO 26000 ist ein Leitfaden, der Orientierung und Empfehlungen gibt, wie sich Organisationen jeglicher Art verhalten sollten, damit sie als gesellschaftlich verantwortlich angesehen werden können. Der Leitfaden wurde im November 2010 veröffentlicht und seine Anwendung ist freiwillig. ISO 26000 ist keine zertifizierbare Managementsystem-Norm.</p>
4a) Erwerbs- oder leistungsverminderte Arbeitnehmende	Die Organisation bietet Beschäftigungsmöglichkeiten an für Personen mit einer Leistungs- oder Erwerbsverminderung.
4b) Engagement im Interesse des Gemeinwohls	Die Organisation unterstützt aktiv gesundheitsförderliche, soziale und kulturelle Initiativen.
4c) Umweltschutz	Die Organisation trifft Vorkehrungen, mit denen schädliche Auswirkungen auf Mensch und Umwelt so weit wie möglich ausgeschlossen werden.
5 Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement	Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst Massnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung und zur Unterstützung gesundheitsgerechten Verhaltens. Erfolgreich ist es dann, wenn diese Massnahmen systematisch geplant, durchgeführt, evaluiert und verbessert werden. Gegenstand der Umsetzung sind eine regelmässige Erhebung der IST-Situation, deren Interpretation und die daraus resultierenden Ziele, Zielgruppen, Massnahmenfestlegung und -umsetzung.
5a) Erhebung der IST-Situation	Die BGM-Massnahmen basieren auf einer periodisch aktualisierten Erhebung der IST-Situation, die sich auf gesundheitsrelevante Kennzahlen und Dimensionen stützt.
5b) Interpretation der IST-Situation	Basierend auf den Ergebnissen der Erhebung der IST-Situation sind dringliche und strategisch relevante Themen und Mitarbeitendenbedürfnisse zu eruieren und zu priorisieren.
5c) Ziele und Zielgruppen für BGM-Massnahmen und -Projekte	Mit den BGM-Massnahmen verfolgt die Organisation Ziele, die sich anhand der gesundheitsrelevanten Informationen (5a und 5b) ableiten lassen. Für BGM-Massnahmen und -Projekte werden bewertbare Ziele und Zielgruppen festgelegt.
5d) Massnahmenfestlegung und -umsetzung	Die Festlegung von BGM-Massnahmen basiert auf der Interpretation der systematisch erhobenen gesundheitsrelevanten Informationen und den daraus abgeleiteten Zielen. Davon ausgehend sind zielgerichtete Massnahmen abzuleiten und zu terminieren. Es werden sowohl Massnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeits- und Organisationsgestaltung als auch Massnahmen zur Förderung gesundheitsgerechten Verhaltens durchgeführt und miteinander verknüpft. Der Stand der Massnahmenumsetzung wird regelmässig überprüft.
6 Gesamtevaluation von Betrieblichem Gesundheitsmanagement	Die Evaluation beurteilt die Wirkung von BGM hinsichtlich seiner Relevanz, Erreichung der Ziele, Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit mit Kenngrössen, welche kurz-, mittel- und langfristig erhoben werden. Die Evaluation prüft ebenfalls die Planung sowie den Umsetzungsprozess.
	<p>Wesentliche Aspekte der Evaluation von BGM</p> <p>Die Evaluation beschäftigt sich hauptsächlich mit folgenden vier elementaren Aspekten:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Relevanz: Tut BGM für dessen Zielgruppe(n) das Richtige, ist es für diese von Bedeutung? – Verlauf: Tut BGM das, was es zu tun beabsichtigt? – Effektivität (Wirksamkeit): Sind seine Aktivitäten geeignet, um seine Ziele zu erreichen? Zeigt es Wirkung? In welchem Ausmass sind seine Ziele erreicht worden oder nicht? – Effizienz: Ist BGM wirtschaftlich, d.h. setzt es seine Ressourcen effizient ein?
6a) Evaluationskenngrössen	Die Wirkung des BGM ist anhand von Evaluationskenngrössen aus folgenden Bereichen zu beurteilen: <ul style="list-style-type: none"> – Gesundheitsrelevante Kennzahlen (Absenzen, Unfälle, Fluktuation u.a., siehe 5a) – Gesundheitsrelevante Dimensionen (Belastungen, Ressourcen u.a., siehe 5a) – Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzvorkehrungen – Rückschlüsse auf wirtschaftliche Faktoren wie Produktivität, Kosten-Nutzen-Bilanzen, Kundenzufriedenheit u.a. <p>Diese Bereiche werden systematisch evaluiert.</p>
6b) Vorgehen der Gesamtevaluation	Für die Evaluation sind das Evaluationsverfahren und der Zeitraum der Erhebungen festzulegen. Die Ergebnisse sind zu dokumentieren. Aus der Evaluation müssen Konsequenzen gezogen werden.

Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien (2017a)

C-1.5 Unterlagen und Instrumente

Tabelle 26: Produkteübersicht zum Angebot des Labels Friendly Work Space

Produkt / Angebot	Visuelles Abbild
<p>Grundlagen des Labels (frei zugänglich)</p> <p>BGM-Kriterien</p> <p>Wegleitung Qualitätskriterien (108 Seiten): PDF-Dokument mit ausführlicher Beschreibung der 6 Kriterien bzw. 25 Unterkriterien, welche als Schweizer BGM-Standard definiert wurden und dem Label Friendly Work Space zugrunde liegen. Enthält auch Hinweise zur Umsetzung in den Betrieben.</p> <p><i>Quelle: GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien (2017a)</i></p> <p>Qualitätskriterien (15 Seiten): PDF-Dokument einer Übersicht über die 25 Unterkriterien (ohne Hinweise zur Umsetzung in den Betrieben).</p> <p><i>Quelle: GFCH & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien (2017b)</i></p>	

Bewertungsmatrix

PDF-Dokument mit der Abbildung des Bewertungsrasters, um den BGM-Umsetzungsgrad in allen 6 Kriterien bzw. 25 Unterkriterien nach einem fünfstufigen Bewertungssystem zu beurteilen:

Generelle Skalierung:

1. keine oder nur anekdotische Nachweise [der Umsetzung]
2. Bewusstsein und punktuelle Umsetzung
3. Integrierte und systematische Umsetzung
4. Systematische Umsetzung mit Bewertung und Überprüfung
5. Umsetzung nach Bewertung und Überprüfung optimiert.

Zu jedem BGM-Unterkriterium werden die fünf Umsetzungsstufen konkret beschrieben. Die jeweiligen Formulierungen wurden seit Bestehen zweimal (2015 und 2017) angepasst.

Quelle: GFCH (2017b)

FWS-Check (z.T. auch BGM-Check genannt)

Online-Tool, das auf den BGM-Qualitätskriterien und der Bewertungsmatrix (siehe oben) beruht und Betrieben eine rasche Standortbestimmung bzgl. ihres BGM ermöglicht.

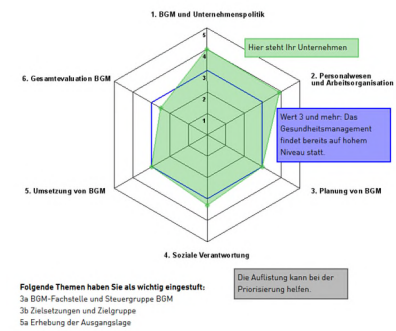
Das Tool kann nach einer Registrierung bei GFCH kostenlos von allen interessierten Betrieben genutzt werden.

BGM-Bewertungsmatrix 1. BGM und Unternehmenspolitik

	1	2	3	4	5
1. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik	Keine oder nur anekdotische Nachweise	Bewusstsein und punktuelle Umsetzung	Integrierte und systematische Umsetzung	Systematische Umsetzung mit Bewertung und Überprüfung	Umsetzung nach Bewertung und Überprüfung optimiert
1a. Unternehmenspolitik	Keine Integration von BGM in andere Dokumente	BGM-Mission und -ziele sind Bestandteil von Unternehmensmission oder anderer Dokumente. Diese sind der Mitarbeiter:innen bekannt	Führungsfähigkeit, Visionen, BGM-Mission und -ziele sind Bestandteil von Unternehmensmission oder anderer Dokumente. Diese sind der Mitarbeiter:innen bekannt	Management und Personalabteilung sind für die Umsetzung von BGM verantwortlich	Management und Personalabteilung sind für die Umsetzung von BGM verantwortlich
1b. Ressourcen	Keine Berücksichtigung von BGM in anderen Dokumenten	BGM-Mission und -ziele sind Bestandteil von Unternehmensmission oder anderer Dokumente. Diese sind der Mitarbeiter:innen bekannt	Führungsfähigkeit, Visionen, BGM-Mission und -ziele sind Bestandteil von Unternehmensmission oder anderer Dokumente. Diese sind der Mitarbeiter:innen bekannt	Management und Personalabteilung sind für die Umsetzung von BGM verantwortlich	Management und Personalabteilung sind für die Umsetzung von BGM verantwortlich
1c. Managementbewertung	Keine Berücksichtigung von BGM in anderen Dokumenten	BGM-Mission und -ziele sind Bestandteil von Unternehmensmission oder anderer Dokumente. Diese sind der Mitarbeiter:innen bekannt	Führungsfähigkeit, Visionen, BGM-Mission und -ziele sind Bestandteil von Unternehmensmission oder anderer Dokumente. Diese sind der Mitarbeiter:innen bekannt	Management und Personalabteilung sind für die Umsetzung von BGM verantwortlich	Management und Personalabteilung sind für die Umsetzung von BGM verantwortlich
1d. Aus- und Weiterbildungen	BGM ist kein Bestandteil des Aus- und Weiterbildungsprogramms für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte	Das Aus- und Weiterbildungsprogramm berücksichtigt BGM-Mission und -ziele	Das Aus- und Weiterbildungsprogramm berücksichtigt BGM-Mission und -ziele	Das Aus- und Weiterbildungsprogramm berücksichtigt BGM-Mission und -ziele	Das Aus- und Weiterbildungsprogramm berücksichtigt BGM-Mission und -ziele
1e. Gesundheitsrisikoprüfung, Identifizierung und Analyse möglicher gesundheitlicher Arbeitsbedingungen	Keine Gesundheitsrisikoprüfung, Identifizierung und Analyse möglicher gesundheitlicher Arbeitsbedingungen	Regelmässige Gesundheitsrisikoprüfung, Identifizierung und Analyse möglicher gesundheitlicher Arbeitsbedingungen	Regelmässige Gesundheitsrisikoprüfung, Identifizierung und Analyse möglicher gesundheitlicher Arbeitsbedingungen	Regelmässige Gesundheitsrisikoprüfung, Identifizierung und Analyse möglicher gesundheitlicher Arbeitsbedingungen	Regelmässige Gesundheitsrisikoprüfung, Identifizierung und Analyse möglicher gesundheitlicher Arbeitsbedingungen

BGM-Check Angemelt

Auswertungsbeispiel



Produkt / Angebot **Visuelles Abbild**

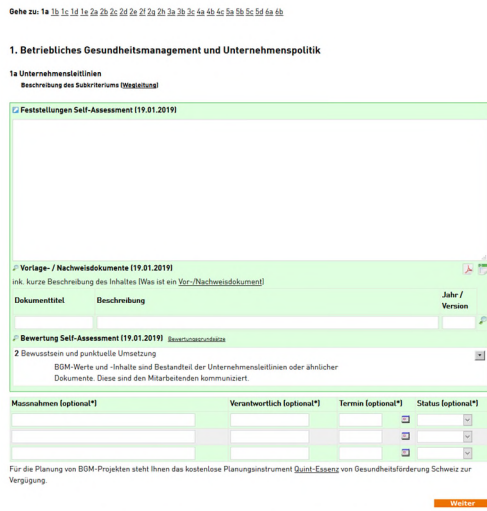
Assessment-Tool / Self-Assessment

Online-Tool, das analog dem FWS-Check auf den BGM-Qualitätskriterien und der Bewertungsmatrix (siehe oben) beruht und Betrieben eine rasche Standortbestimmung bezüglich ihres BGM sowie die detaillierte Erfassung ihrer BGM-Aktivitäten und Massnahmen ermöglicht.

Das Tool kann nach einer Registrierung bei GFCH kostenlos von allen interessierten Betrieben genutzt werden.

Das Self-Assessment ist integraler Bestandteil des Label-Prozesses und Grundlage für das Fremd-Assessment im Label-Prozess.

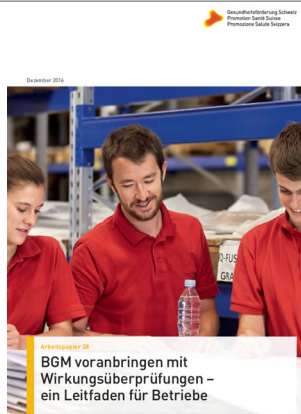
Self-Assessment durchführen



Dokumente zur Wirkungsüberprüfung (frei zugänglich)

Leitfaden Wirkungsüberprüfung inkl. Wirkungsmodell BGM; und weitere Dokumente: Checkliste; Excel-Vorlage; Gedankenexperiment (detaillierte Beschreibung siehe Kapitel 3)

Dokumente mit Hilfestellungen und Praxisbeispielen für Betriebe, wie die Wirksamkeit von BGM-Massnahmen überprüft werden kann. Basis ist ein Wirkungsmodell zur Visualisierung der aktuellen Erkenntnisse zu Zusammenhängen zwischen BGM und Unternehmenserfolg.



Wirkungsmodell BGM (Bestandteil Leitfaden)

Wirkungsmodell, welches die Zusammenhänge / Wirkungsketten zwischen BGM und Unternehmenserfolg visualisiert



Label als Auszeichnung / Label im engeren Sinn (mehrerheitlich für Label-Betriebe)

Label Friendly Work Space als Auszeichnung bzw. geschützte Marke

Basis für die Nutzung des Labels bzw. des Schriftzugs «Committed to Friendly Work Space» sind Label-Reglement (GFCH, 2017d) sowie Lizenz bzw. Dienstleistungsvertrag (GFCH, o.J.b)



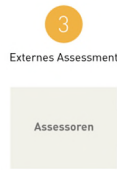
Committed to Friendly Work Space®

Produkt / Angebot

Visuelles Abbild

Label-Assessment bzw. Label-Re-Assessment (organisiert durch GFCH, durchgeführt von 2 externen Assessor/innen)

Mit dem Assessment verbundene Angebote von GFCH sind eine Präsentation der Assessment-Ergebnisse vor der Geschäftsleitung sowie ein Besuch Label-Betrieb vor einem Re-Assessment.



Label-Verleihung

Jährlich im Oktober findet an einer Veranstaltung die Verleihung der im vergangenen Label-Jahr vergebenen Erst- oder Rezertifizierungen statt.



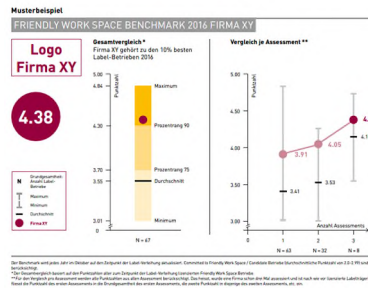
Benchmark des Labels Friendly Work Space

Label-Betriebe können jährlich den Benchmark des Labels bestellen, um sich selber im Gros der Label-Betriebe einordnen zu können (GFCH, o.J.c).

Benchmark des Labels Friendly Work Space
Kurzinformation und Bestellmöglichkeit



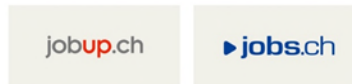
Der Benchmark von Friendly Work Space ermöglicht, sich selbst mit allen anderen Label-Betrieben zu vergleichen und damit die eigene Note in einen Kontext zu stellen. Ziel ist, die Informationen aus dem Benchmark zu nutzen, um den eigenen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) im betrieblichen Gesundheitsmanagement entsprechend den firmenspezifischen Ressourcen voranzubringen.



Stellenportale

Möglichkeit der Nutzung des Labels / Schriftzugs bei den Jobplattformen jobs.ch und jobup.ch (via jobcloud.ch)

Finden Sie den ausgezeichneten Arbeitgeber



Branding Box und Kommunikationsworkshop

Label-Firmen haben Zugang zum spezifischem Teil der Branding Box mit Angeboten für die Kommunikation rund um das Label bzw. den Schriftzug (Logos, Broschüre, Vorlage Kommunikationsplan, Roll-up, Aushang, bestehende Video-Spots und Kurzkonzzept zur Erstellung eigener Clips (Erstellen von Clips ist kostenpflichtig).

Friendly Work Space Branding Box

Hier finden Sie ausgewählte Informationen zur Kommunikation und ums betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Label-Betriebe stehen in einem geschützten Bereich exklusiv und kostenlos nebst Logos und CD-Manual auch Argumentarien, Textvorlagen und weitere Materialien zur Verfügung.



Daneben bietet GFCH Label-Betrieben die Durchführung eines Kommunikationsworkshops zur Information über die Branding Box und die verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten von Label bzw. Schriftzug (Stichwort Employer Branding) an.

Teile der Branding Box⁴⁹ sind auch für Nicht-Label-Betriebe verfügbar (z.B. Medienberichte und Fachartikel zum Bereich BGM, Einblicke in Label-Betriebe, Mitarbeiter-Videos von Label-Betrieben, Nutzen eines systematischen BGM etc.).

Suchbegriff

BGM allgemein | **Auf dem Weg zum Label** | **Für Label-Betriebe**

Willkommen auf der Friendly Work Space Branding Box. Hier finden Sie ausgewählte Informationen zum Thema betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Wählen Sie die für Sie passenden allgemeinen, 'Auf dem Weg zum Label' oder 'Für Label-Betriebe' aus.

Kontakt

Valentin Hasler
Projektleiter Kommunikation Betriebliches Gesundheitsmanagement
Tel: +41 31 350 04 67
valentin.hasler@promotionsante.ch
vCard

Gesundheitsförderung Schweiz
Waldorffallee 5
CH-3014 Bern
Tel: +41 31 350 04 04
office.bern@promotionsante.ch

Für Label-Betriebe

- Fit at Work
- Video-Spots Friendly Work Space
- Wirkungsmodell BGM
- Kurzkonzzept Mitarbeitenden-Clips
- Friendly Work Space Design Manual
- Logos Friendly Work Space
- Give aways
- Vorlage Kommunikationsplan
- Mitarbeitenden-Broschüre
- Botschaften für Mitarbeitende
- Mindmap relevanter Themen
- Roll-up Friendly Work Space
- Aushang „Dies ist ein Friendly Work Space“
- Fotos der Label-Verleihung
- Nachhaltigkeitsschweiz
- Benchmark
- Firmenporträts auf Job-Portalen

Quelle: Dokumente und Homepage Gesundheitsförderung Schweiz; Darstellung BASS

⁴⁹ Vgl. https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/instrumente-und-dienstleistungen/label-friendly-work-space/branding-box.html?no_cache=1 (Stand Februar 2019)

C-2 Ergänzungen Teil B

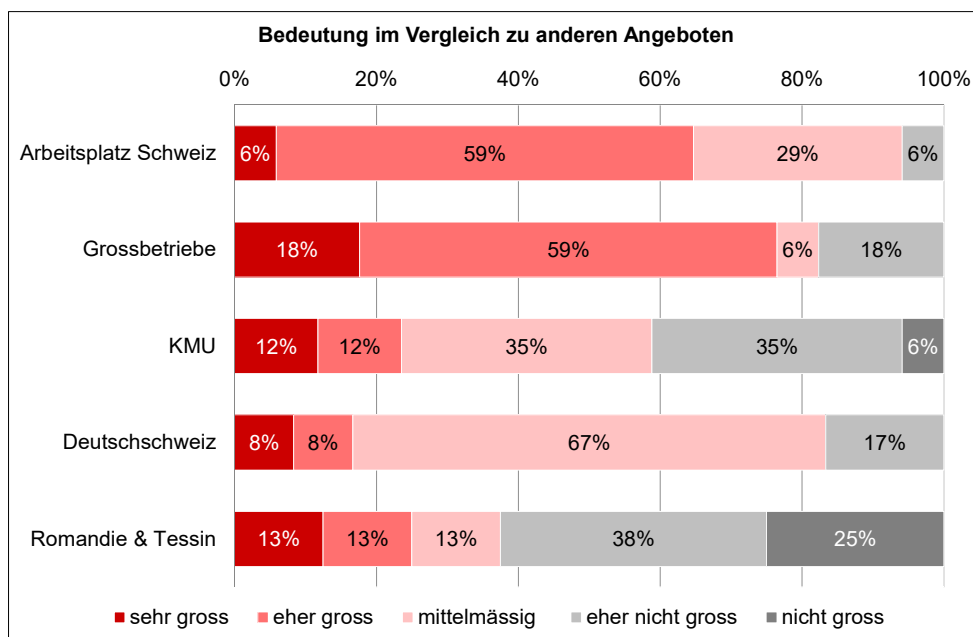
C-2.1 Ergänzungen zu Kapitel 4

Tabelle 27: Download-Statistik Wegleitung BGM-Kriterien und Arbeitssprache Erwerbstätige

Zeitraum	Anzahl Monate	alle Sprachen		DE		FR		IT		EN	
		Total	Pro Session	Total	Pro Session	Total	Pro Session	Total	Pro Session	Total	Pro Session
01.08.2014 bis 04.05.2016	21	822	754	621	570	174	161	8	8	19	15
09.01.2017 bis 31.12.2018	24	1063	967	814	742	184	171	26	19	39	35
Total	45	1885	1721	1'435	1'312	358	332	34	27	58	50
Hochrechnung gesamte Periode 2009 bis 2018	108	4524	4130	3444	3149	859	797	82	65	139	120
Anteil pro Sprache				76%		19%		2%		3%	
Verteilung der bei der Arbeit am häufigsten gesprochenen Sprachen der Erwerbstätigen (BFS-Strukturerhebung, 2015–2017)				60%		18%		5%		12%	

Anmerkung: Total vs. Pro Session = Wenn ein/e Besucher/in während einer Sitzung mehrmals ein Dokument aufruft, wird für die Kategorie «pro Session» nur ein Download gezählt.
 Hintergrundinformationen von GFCH zu Erhebungsperioden: Erst ab 2014 Daten vorhanden, da dann Website im heutigen Stil lanciert wurde und das Benutzer-Tracking neu aufgebaut wurde. Unterbruch im Jahr 2016, da dann der Wechsel auf die neue Typo3-Version vollzogen wurde und die Übernahme des Tracking-Codes vergessen ging.
 Quellen: Downloadstatistik GFCH; BFS, Strukturerhebung, Stand September 2019), Berechnungen BASS

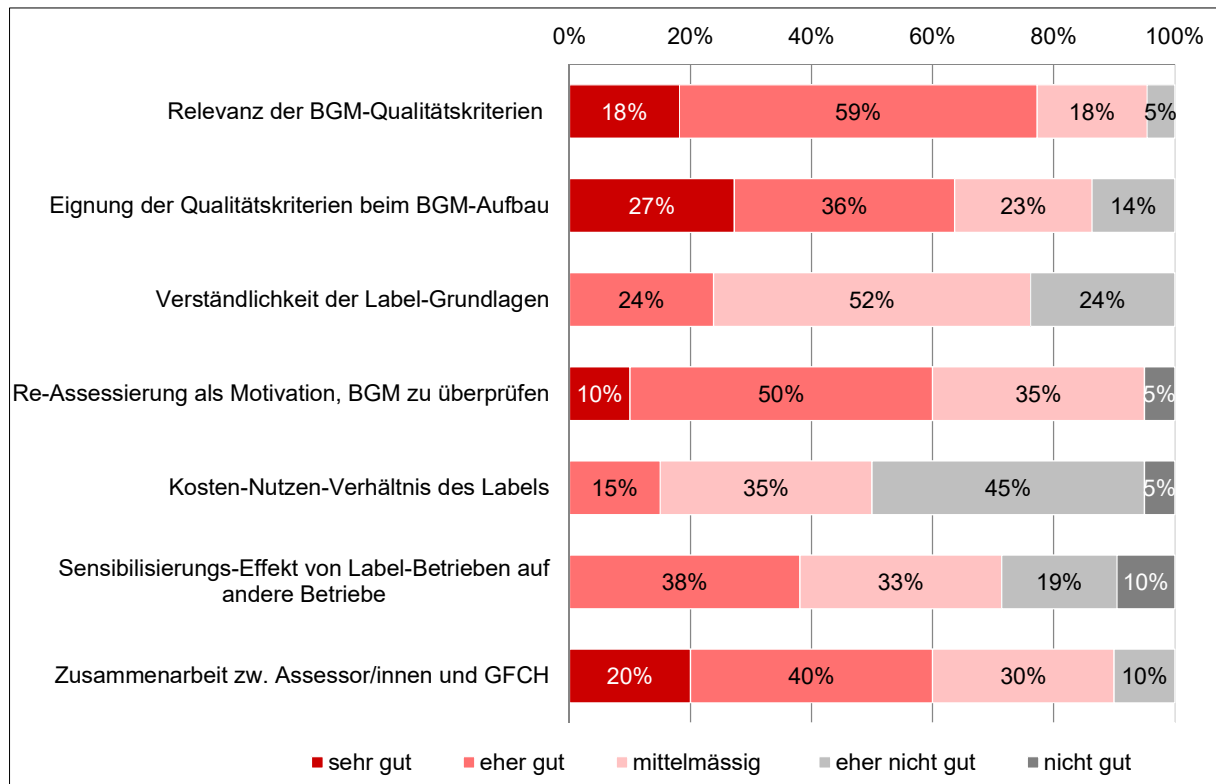
Abbildung 29: Bedeutung des Labels im Vergleich zu anderen Schweizer BGM-Angeboten



Frage: «Wie gross schätzen Sie die Bedeutsamkeit des Angebots des Labels Friendly Work Space im Vergleich zu anderen BGM-Angeboten in der Schweiz ein?»
 Anzahl Antworten (n 100%) pro Frage (von oben nach unten) = 17, 17, 17, 12, 8
 Quelle: Fragebogen Assessor/innen-Schulung, 23.11.2018. Berechnungen BASS

C-2.2 Ergänzungen zu Kapitel 5 und 6

Abbildung 30: Beurteilung verschiedener Aspekte des Angebots des Labels durch Assessor/innen

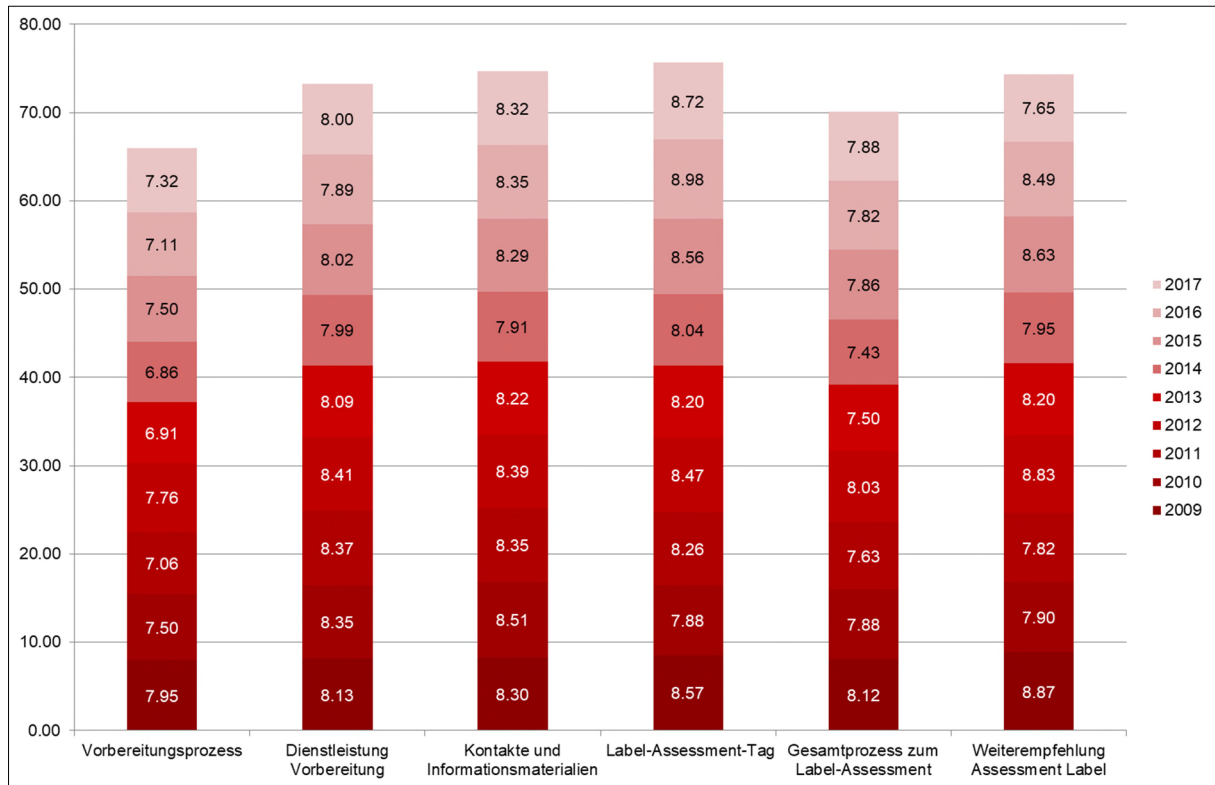


Frage: «Bitte beurteilen Sie die Zweckmässigkeit/Eignung folgender Aspekte des Angebots des Labels.» Beispiel Item 1: «Wie gut bilden die Qualitätskriterien (6 Kriterien, 25 Unterkriterien, Gewichtungsfaktor pro Kriterium) diejenigen Themen ab, welche relevant sind für ein wirkungsvolles BGM?»

Anzahl Antworten (n 100%) pro Frage (von oben nach unten) = 22, 22, 21, 20, 20, 21, 20

Quelle: Fragebogen Assessor/innen-Schulung, 23.11.2018. Berechnungen BASS

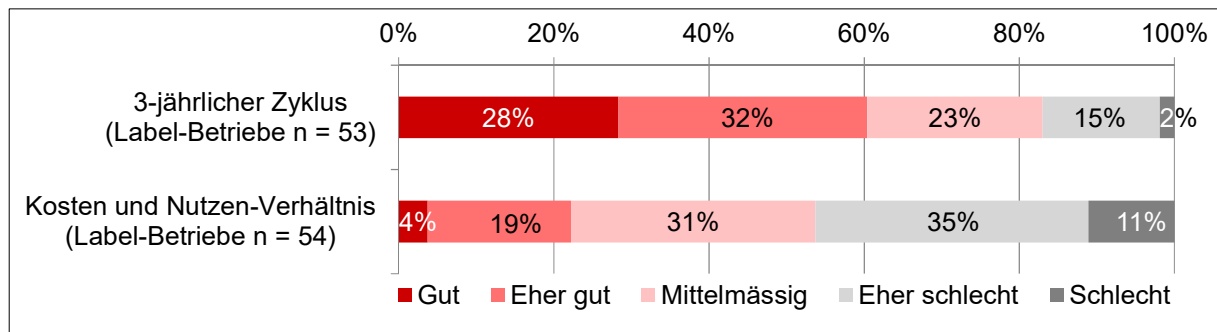
Abbildung 31: Zufriedenheit mit Aspekten des Label-Prozesses, indizierte Mittelwerte pro Jahr



Anmerkungen: Die einzelnen Fragen wurden im Laufe der Erhebung teilweise leicht angepasst. Nachfolgend wird mit einem «/» ausgewiesen, falls sich das Item, nach dem 2009-2014 gefragt wurde, vom Item in den Erhebungen 2015-2017 unterscheidet: «Zufriedenheit mit Vorbereitungsprozess insgesamt», «Zufriedenheit Informationsqualität von GFCH insgesamt / Gesamtzufriedenheit mit den Dienstleistungen im Vorbereitungsprozess», «Zufriedenheit mit Kommunikationsmitteln insgesamt / Gesamtzufriedenheit mit den Kontakten und Informationsmaterialien», «Zufriedenheit mit Assessmenttag insgesamt / Gesamtzufriedenheit mit dem Label-Assessment-Tag», «Zufriedenheit mit Assessmentprozess als Ganzes / Gesamtbeurteilung des Prozesses zum Label-Assessment»; «Weiterempfehlung von GFCH / Weiterempfehlung des Assessment von GFCH für das Label Friendly Work Space». «n» pro Jahr: 2009 n=10, 2010 n=13, 2011 n=9, 2014 n=28-29, 2015 n=13, 2016 n=12-13, 2017 n=37-40; «weiss nicht»-Antworten wurden von der Mittelwertberechnung ausgeschlossen; Daten alle auf Betriebs-Ebene aggregiert

Quelle: Rohdaten Zufriedenheitsbefragungen 2009-2014 und Zufriedenheitsbefragungen 2015-2017 Label-Betriebe, Berechnungen BASS

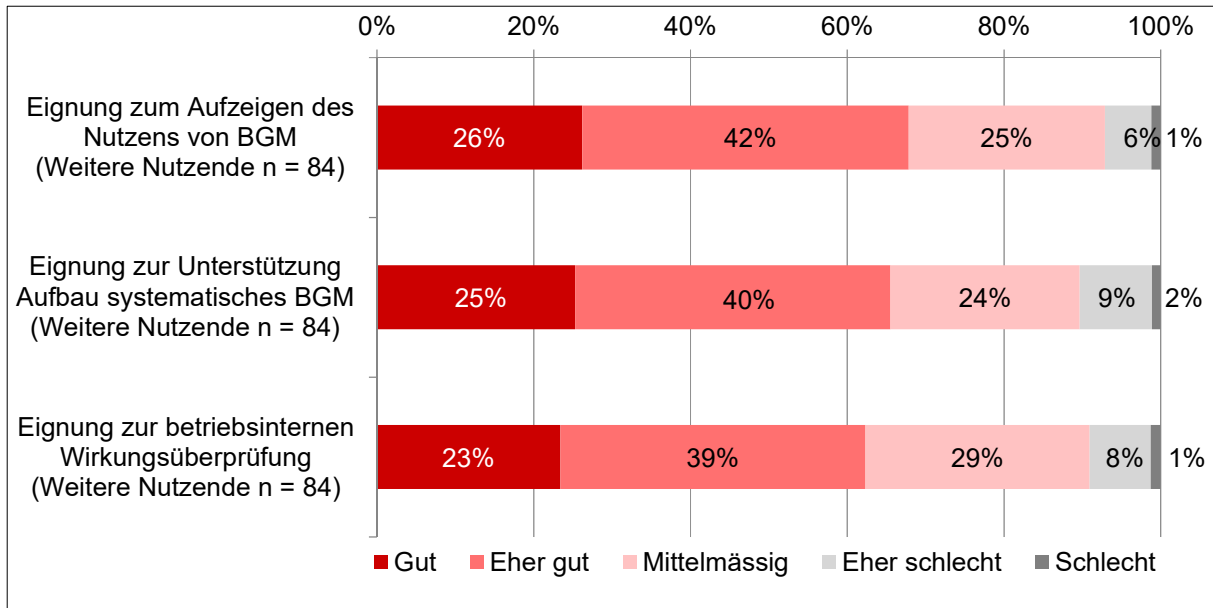
Abbildung 32: Beurteilung Zyklus und Verhältnis von Kosten und Nutzen aus Sicht der Label-Betriebe



Anmerkungen: Antworten ehemalige Label-Betriebe auf eine verwandte Frage «Die Kosten für die Erlangung des Labels sind zu hoch» = 2 Trifft vollkommen zu, 1 Trifft ziemlich zu

Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

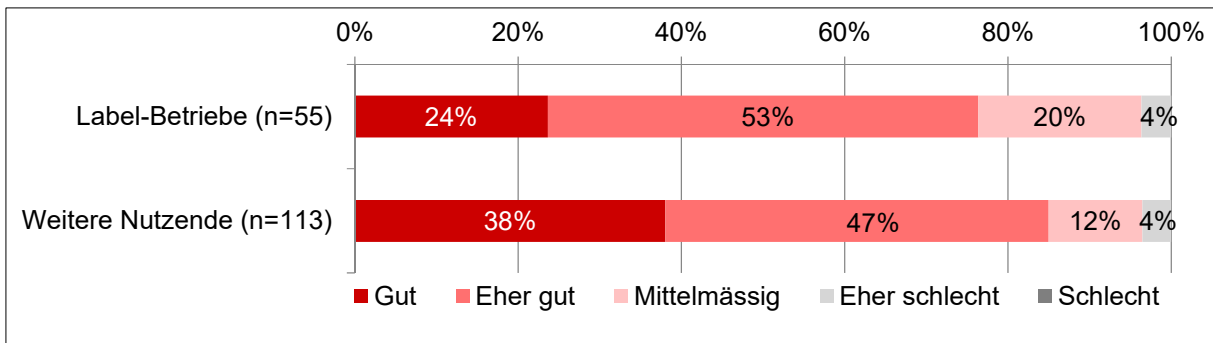
Abbildung 33: Eignung Dokumente zur Wirkungsüberprüfung aus Sicht weitere Nutzende



Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

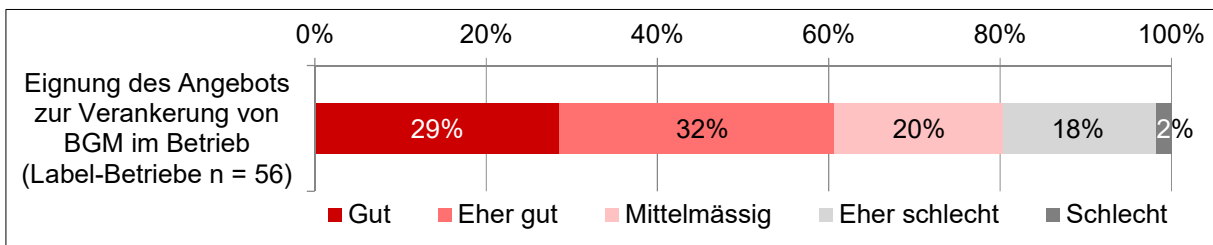
C-2.3 Ergänzungen zu Kapitel 9

Abbildung 34: Eignung der Label-Grundlagen für den Aufbau eines systematischen BGM



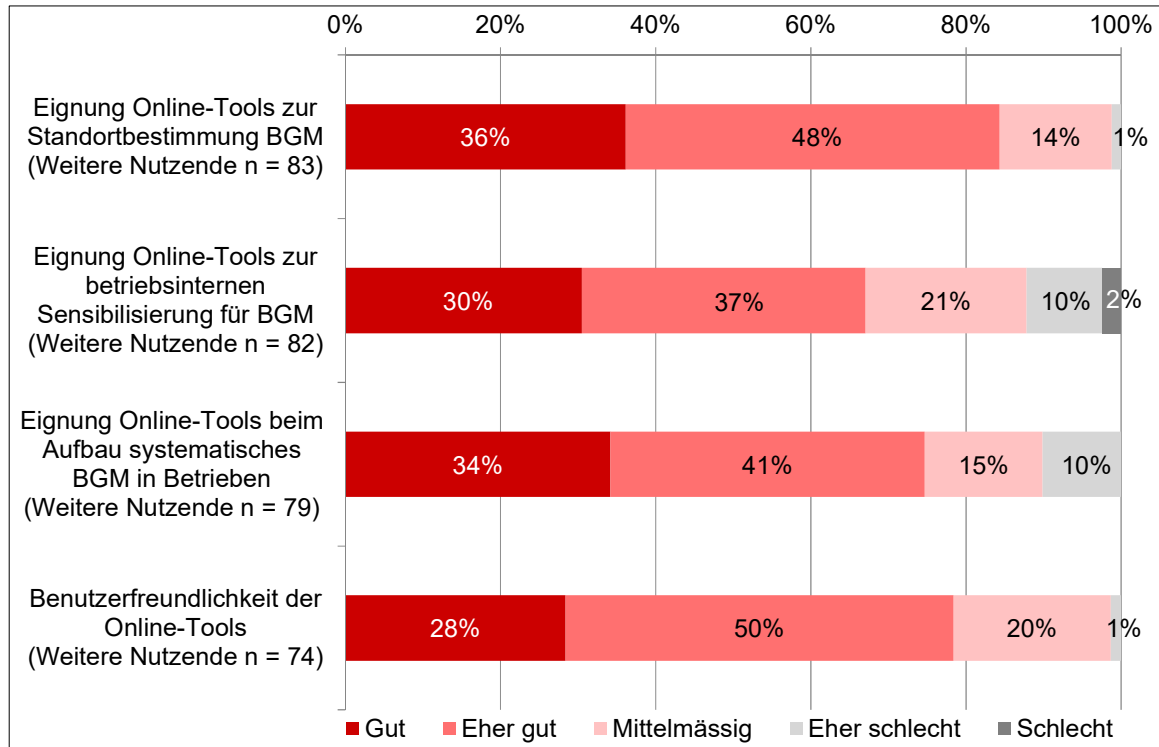
Antworten ehemalige Label-Betriebe = 1 Mittelmässig, 1 Eher schlecht, 1 Schlecht
 Unterschied Label-Betriebe vs. weitere Nutzende nicht signifikant ($t = -1.814, p = .072$)
 Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

Abbildung 35: Eignung des Angebots zur Verankerung von BGM aus Sicht der Label-Betriebe



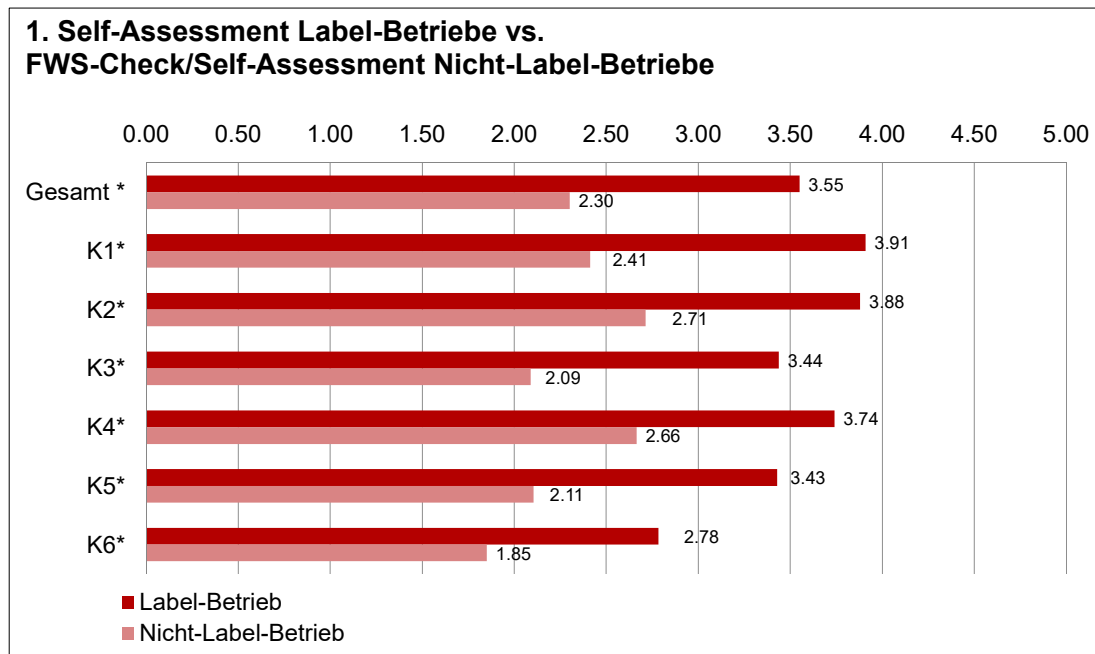
Antworten ehemalige Label-Betriebe = 1 Eher gut, 1 Mittelmässig, 1 Eher schlecht
 Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

Abbildung 36: Eignung und Benutzerfreundlichkeit der Online-Tools aus Sicht weitere Nutzende



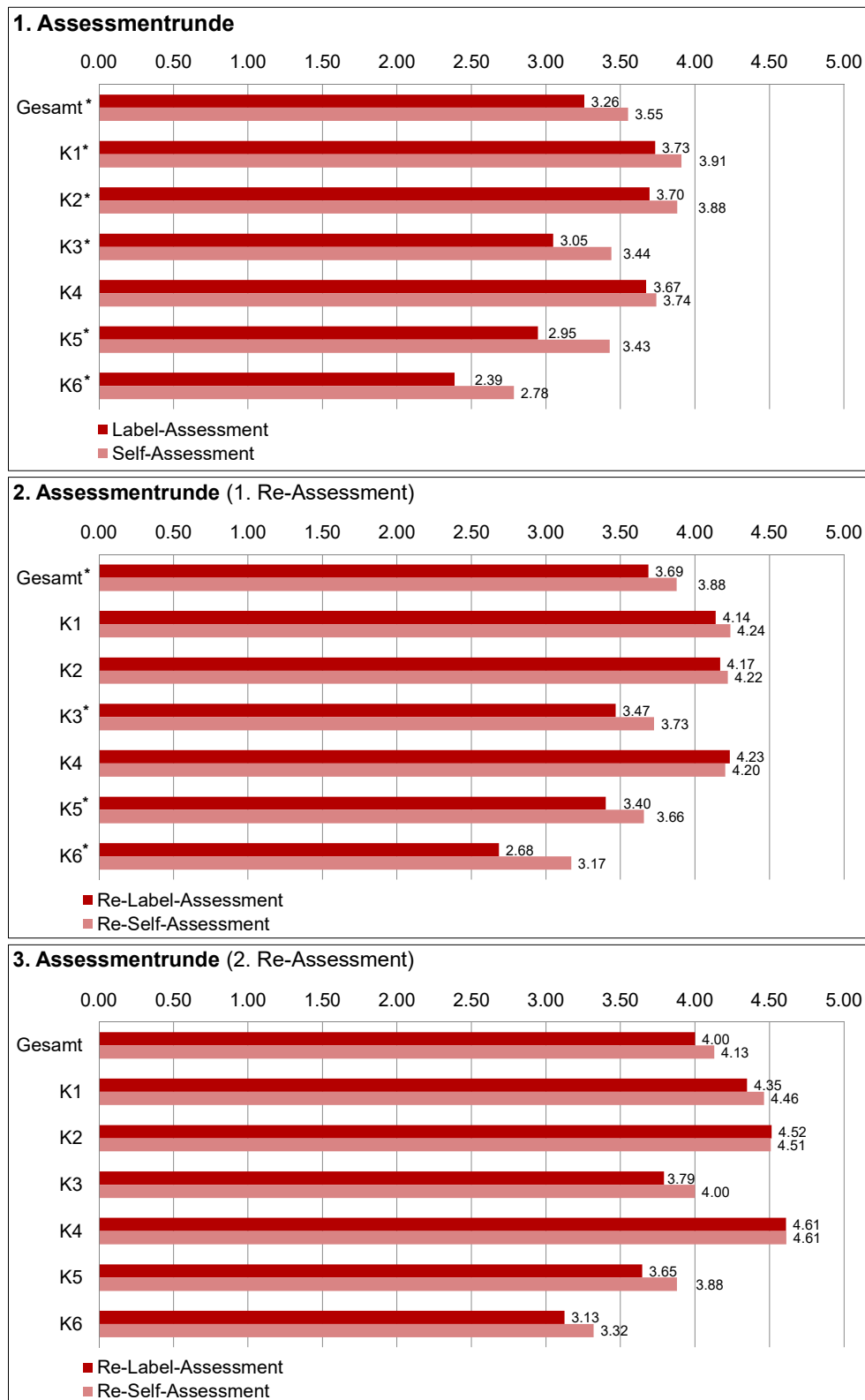
Quelle: Online-Befragungen BASS, Berechnungen BASS

Abbildung 37: Vergleich Durchschnittswerte 1. Self-Assessment von Label-Betrieben vs. FWS-Check/Self-Assessment von Nicht-Label-Betrieben



Anmerkungen: * = signifikante Abweichung (p < 0.05, t-Test für unabhängige Stichproben); Antwortskala: 1 = Keine oder nur anekdotische Nachweise; 2 = Bewusstsein und punktuelle Umsetzung; 3 = Integrierte und systematische Umsetzung; 4 = Systematische Umsetzung mit Bewertung und Überprüfung; 5 = Umsetzung nach Bewertung und Überprüfung optimiert; K1 = Kriterium 1 «BGM und Unternehmenspolitik», K2 = Kriterium 2 «Personalwesen und Arbeitsorganisation», K3 = Kriterium 3 «Planung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement», K4 = Kriterium 4 «Soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility)», K5 = Kriterium 5 «Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement», K6 = Kriterium 6 «Gesamtevaluation von BGM»
 Label-Betriebe n=95, Nicht-Label-Betriebe (Basis Ausfüller n=498-525, je nach Kriterium), * = der Mittelwert der Label-Betriebe unterscheidet sich signifikant vom Mittelwert der Nicht-Label-Betriebe
 Quelle: Userdaten GFCH 2018, Berechnungen BASS

Abbildung 38: Vergleich Durchschnitt Label-Assessments vs. Self-Assessments je Assessment-Runde



Anmerkungen: * = signifikante Abweichung (p < 0.05, t-Test für abhängige Stichproben);

Antwortskala: 1 = Keine oder nur anekdotische Nachweise; 2 = Bewusstsein und punktuelle Umsetzung; 3 = Integrierte und systematische Umsetzung; 4 = Systematische Umsetzung mit Bewertung und Überprüfung; 5 = Umsetzung nach Bewertung und Überprüfung optimiert;

Analysen der Assessment-Daten von Label-Betrieben (inkl. Betriebe mit Auszeichnung Committed to Friendly Work Space). 1. Assessmentrunde: Label-Assessments n=98 (Missing=1), Self-Assessments n=95 (Missing=4); 2. Assessmentrunde: Re-Label-Assessments n=57, Re-Self-Assessments=62 (Differenz: 4 Betriebe waren bei Datenabzug im Re-Assessmentprozess und hatten das Re-Self-Assessment schon durchgeführt, das Re-Assessment jedoch noch nicht; ein Betrieb stieg zwischen Re-Self-Assessment und Re-Assessment aus); 3. Assessmentrunde: Re-Label-Assessment n=24, Re-Self-Assessments n=25 (Differenz: 1 Betrieb war bei Datenabzug im Re-Assessmentprozess).

Quelle: Userdaten GFCH 2018, Berechnungen BASS

Tabelle 28: Entwicklung der Durchschnittswerte pro Subkriterium bei re-assessierten Betrieben

	1. Assessment vs. 2. Assessment (1. Re-Assessment)					2. Assessment vs. 3. Assessment (2. Re-Assessment)				
	MW 1.Ass.	MW 2.Ass.	t-Wert	p- Wert	n	MW 2.Ass.	MW 3.Ass.	t-Wert	p- Wert	n
Kriterium 1: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik										
Gesamtdurchschnitt K1 (K1avg)	3.82	4.14	-3.821	0.000	57	3.91	4.35	-6.294	0.000	24
Unternehmensleitlinien (K1a)	4.32	4.75	-4.018	0.000	57	4.63	4.96	-2.892	0.008	24
Ressourcen (K1b)	3.61	3.98	-2.399	0.020	57	3.92	4.25	-1.781	0.088	24
Managementbewertung (K1c)	3.04	3.07	-0.211	0.833	57	2.79	3.54	-4.628	0.000	24
Aus- und Weiterbildung (K1d)	4.16	4.61	-3.714	0.000	57	4.38	4.71	-2.563	0.017	24
Gesundheitsrelevante Infrastruktur und Angebote und ergonomische Arbeitsbedingungen (K1e)	3.96	4.28	-2.743	0.008	57	3.83	4.29	-2.696	0.013	24
Kriterium 2: Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation										
Gesamtdurchschnitt K2 (K2avg)	3.79	4.17	-6.164	0.000	57	3.99	4.52	-7.479	0.000	24
Kompetenzen und gesundheitliche Voraussetzungen (K2a)	4.07	4.54	-3.704	0.000	57	4.29	4.88	-3.245	0.004	24
Über- und Unterforderung (K2b)	3.44	4.02	-3.912	0.000	57	3.58	4.17	-3.685	0.001	24
Entwicklungsmöglichkeiten (K2c)	3.82	4.28	-4.287	0.000	57	4.29	4.75	-3.412	0.002	24
Partizipation (K2d)	3.79	4.21	-3.591	0.001	57	3.92	4.33	-2.318	0.030	24
Mitarbeitendenunterstützung und Förderung des Arbeitsklimas durch Vorgesetzte (K2e)	3.91	4.23	-3.240	0.002	57	3.96	4.46	-3.391	0.003	24
Umgang mit Absenzen und Massnahmen zur Wiedereingliederung (K2f)	4.16	4.25	-1.000	0.322	57	4.46	4.83	-2.387	0.026	24
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (K2g)	3.82	4.23	-4.681	0.000	57	4.04	4.88	-5.362	0.000	24
Präventionsmassnahmen und Anlaufstellen (K2h)	3.32	3.60	-2.351	0.022	57	3.42	3.83	-2.846	0.009	24
Kriterium 3: Planung von BGM										
Gesamtdurchschnitt K3 (K3avg)	3.05	3.47	-4.073	0.000	57	3.26	3.79	-4.656	0.000	24
BGM-Stelle und -Steuergremium (K3a)	3.40	4.02	-4.423	0.000	57	4.13	4.38	-1.366	0.185	24
BGM-Ziele (strategisch und operativ) (K3b)	2.65	3.12	-2.849	0.006	57	2.71	3.25	-3.003	0.006	24
BGM-Kommunikation (K3c)	3.09	3.26	-1.200	0.235	57	2.96	3.75	-4.389	0.000	24
Kriterium 4: Soziale Verantwortung										
Gesamtdurchschnitt K4 (K4avg)	3.83	4.23	-5.521	0.000	57	4.25	4.61	-4.252	0.000	24
Erwerbs- oder leistungsverminderte Arbeitnehmende (K4a)	3.93	4.14	-1.943	0.057	57	3.96	4.29	-2.326	0.029	24
Engagement im Interesse des Gemeinwohls (K4b)	3.72	4.28	-4.780	0.000	57	4.38	4.63	-2.304	0.031	24
Umweltschutz (K4c)	3.84	4.28	-3.652	0.001	57	4.42	4.92	-3.140	0.005	24
Kriterium 5: Umsetzung von BGM										
Gesamtdurchschnitt K5 (K5avg)	3.03	3.40	-3.508	0.001	57	3.13	3.65	-4.778	0.000	24
Erhebung der IST-Situation (K5a)	3.21	3.89	-4.747	0.000	57	3.46	4.42	-4.918	0.000	24
Interpretation der IST-Situation (5a) (K5b)	2.60	3.04	-3.146	0.003	57	2.71	3.42	-3.635	0.001	24
Ziele und Zielgruppen für BGM-Massnahmen und -Projekte (K5c)*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Massnahmenfestlegung und -umsetzung (K5d)	3.26	3.40	-1.134	0.262	57	3.25	3.46	-1.225	0.233	24
Kriterium 6: Gesamtevaluation von BGM										
Gesamtdurchschnitt K6 (K6avg)	2.48	2.68	-1.902	0.062	57	2.56	3.13	-6.482	0.000	24
Evaluationskenngrössen (K6a)	2.70	2.96	-1.968	0.054	57	2.92	3.54	-3.978	0.001	24
Vorgehen der Gesamtevaluation (K6b)	2.26	2.40	-1.240	0.220	57	2.21	2.71	-3.715	0.001	24

Anmerkungen: MW = Mittelwert; hellgrün markiert = $p < 0.05$ = signifikante Abweichung (t-Test für abhängige Stichproben)
 Antwortskala: 1 = Keine oder nur anekdotische Nachweise; 2 = Bewusstsein und punktuelle Umsetzung; 3 = Integrierte und systematische Umsetzung; 4 = Systematische Umsetzung mit Bewertung und Überprüfung; 5 = Umsetzung nach Bewertung und Überprüfung optimiert

*Bei Subkriterium K5c sehr viele Missings vorhanden sind und das $n < 5$ werden keine Mittelwerte ausgewiesen.

Quelle: Userdaten GFCH 2018, Berechnungen BASS

Tabelle 29: Statistischer Vergleich Umsetzungsgrad Label-Betriebe und BGM-Monitoring

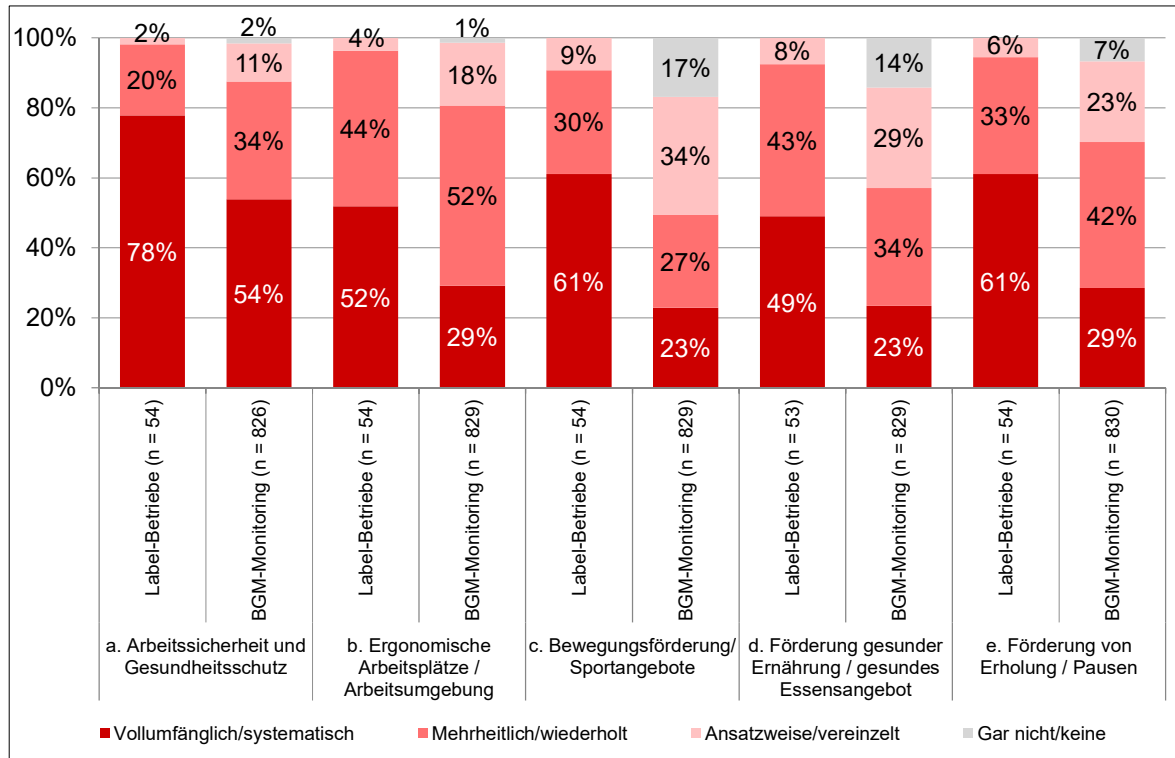
Kategorie	BGM-Monitoring		Label-Betriebe		Unterschied	
	MW	n	MW	n	t-Wert	p-Wert
Setzt Ihr Betrieb Massnahmen zu folgenden Themen um?						
a. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (z. B. Verhütung von Unfällen, Sicherheitsvorkehrungen, medizinische Untersuchungen)*	3.40	826	3.76	54	-5.201	0.000
b. Ergonomische Arbeitsplätze / Arbeitsumgebung (z. B. Umgang mit Lasten, langem Stehen oder Sitzen, Lärm, Beleuchtung, Raumklima)	3.08	829	3.48	54	-3.957	0.000
c. Bewegungsförderung/ Sportangebote (z. B. Veloförderung, Fitness-Abo-Vergünstigungen, Duschmöglichkeiten, Kurse, Apps)*	2.55	829	3.52	54	-9.905	0.000
d. Förderung gesunder Ernährung / gesundes Essensangebot (z.B. Früchteangebot, Wasserspender, gesundes Kantinenessen, Kurse, Apps)*	2.66	829	3.42	53	-8.048	0.000
e. Förderung von Erholung / Pausen (z. B. Entspannungsangebote, Pausenraum, feste Pausenzeiten)	2.92	830	3.56	54	-5.204	0.000
f. Gute Betriebskultur / wertschätzende Führungskultur (z. B. Förderung eines guten Teamklimas, Anerkennung, Fairness)	3.25	829	3.52	54	-2.738	0.006
g. Gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung (z. B. Vorbeugung von zu hoher Beanspruchung, Förderung von selbstständigem Arbeiten)	2.85	816	3.31	54	-4.366	0.000
h. Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (z. B. Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit, Arbeit von zu Hause, gleitende Arbeitszeit)*	2.87	825	3.56	54	-7.801	0.000
i. Sensibilisierung zu Stress / psychischer Gesundheit (z. B. Kurse für Mitarbeitende oder Führungskräfte zum Umgang mit Stress, Mobbing)*	2.29	829	3.41	54	-11.712	0.000
j. Personalentwicklung/ Personalförderung (z. B. Festlegen von beruflichen Zielen, Entwicklung von Kompetenzen, Perspektiven)*	3.18	830	3.72	53	-6.538	0.000
Setzt Ihr Betrieb folgende Analyse- und Steuerungsmethoden ein?						
a. Mitarbeitendenbefragungen (z. B. Erhebung von Belastungen und Ressourcen bei der Arbeit, körperlichem und psychischem Befinden)*	2.68	826	3.76	54	-14.512	0.000
b. Absenzmanagement (z. B. Dokumentation von Absenzen, unterstützende Gespräche nach gehäuften Absenzen oder nach Frühankünften)*	3.30	828	3.83	54	-7.724	0.000
c. Case Management (z. B. frühzeitige Abklärung und gezielte Wiedereingliederung bei/nach längerer Arbeitsunfähigkeit)*	3.13	822	3.85	54	-10.600	0.000
d. Strategische Verankerung von BGM (z. B. interne Stellen für die Koordination von Massnahmen, Leitbild, Sicherstellung von Ressourcen)*	2.48	804	3.63	54	-12.495	0.000
e. Einbezug der Mitarbeitenden im BGM (z. B. Beteiligung in Form von Mitarbeitenden-Vertretungen, Gesundheitszirkeln)*	2.07	809	3.47	53	-14.884	0.000
f. Überprüfung der Wirksamkeit von BGM (z. B. Definition von Zielen, Evaluation der Wirksamkeit von Massnahmen)	2.17	809	3.31	54	-8.719	0.000
GESAMTSCORE*	2.81	831	3.57	54	-16.532	0.000

Anmerkung: MW = Mittelwert; hellgrün markiert = $p < 0.05$ = signifikante Abweichung (t-Test für unabhängige Stichproben)

*Levene-Test der Varianzgleichheit ist signifikant -> es wird von Varianzheterogenität ausgegangen

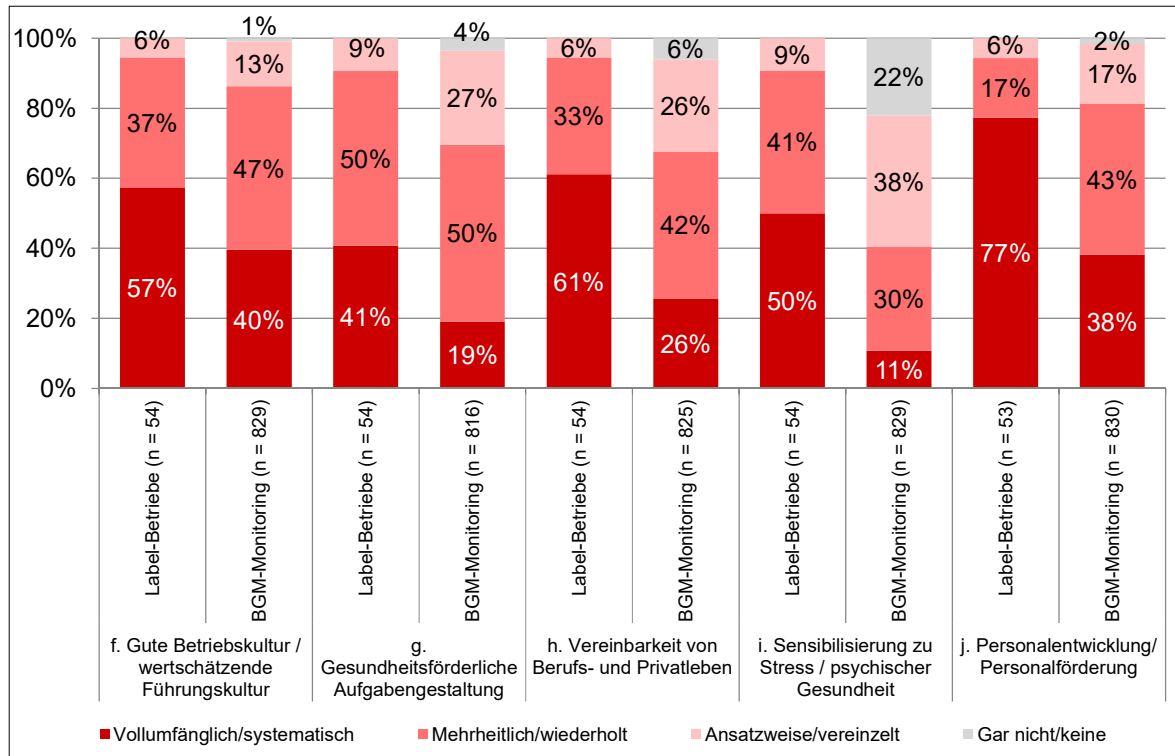
Quelle: Online-Befragungen BASS, Fülleman et al. (2017), Berechnungen BASS

Abbildung 39: Umsetzungsgrad Massnahmen-Bereiche Label-Betriebe und BGM-Monitoring I



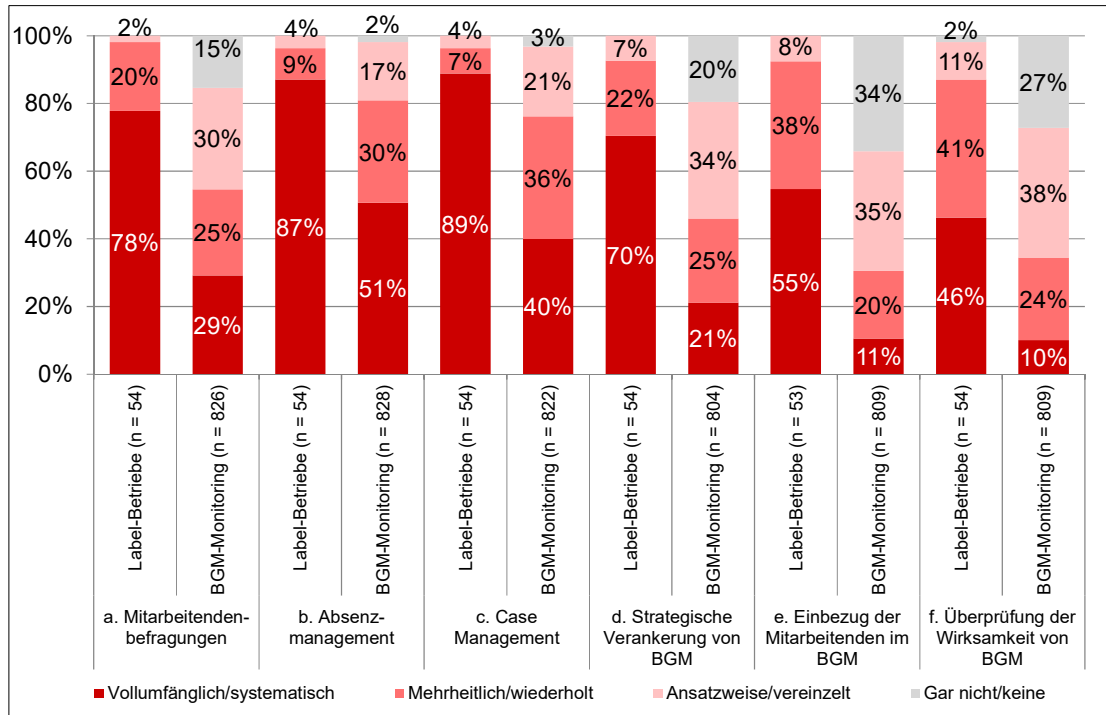
Unterschiede Label-Betriebe vs. BGM-Monitoring alle signifikant (statistische Werte siehe Tabelle 29, S. 118)
 Quelle: Online-Befragungen BASS, Fülleman et al. (2017), Berechnungen BASS

Abbildung 40: Umsetzungsgrad Massnahmen-Bereiche Label-Betriebe und BGM-Monitoring II



Unterschiede Label-Betriebe vs. BGM-Monitoring alle signifikant (statistische Werte siehe Tabelle 29, S. 118)
 Quelle: Online-Befragungen BASS, Fülleman et al. (2017), Berechnungen BASS

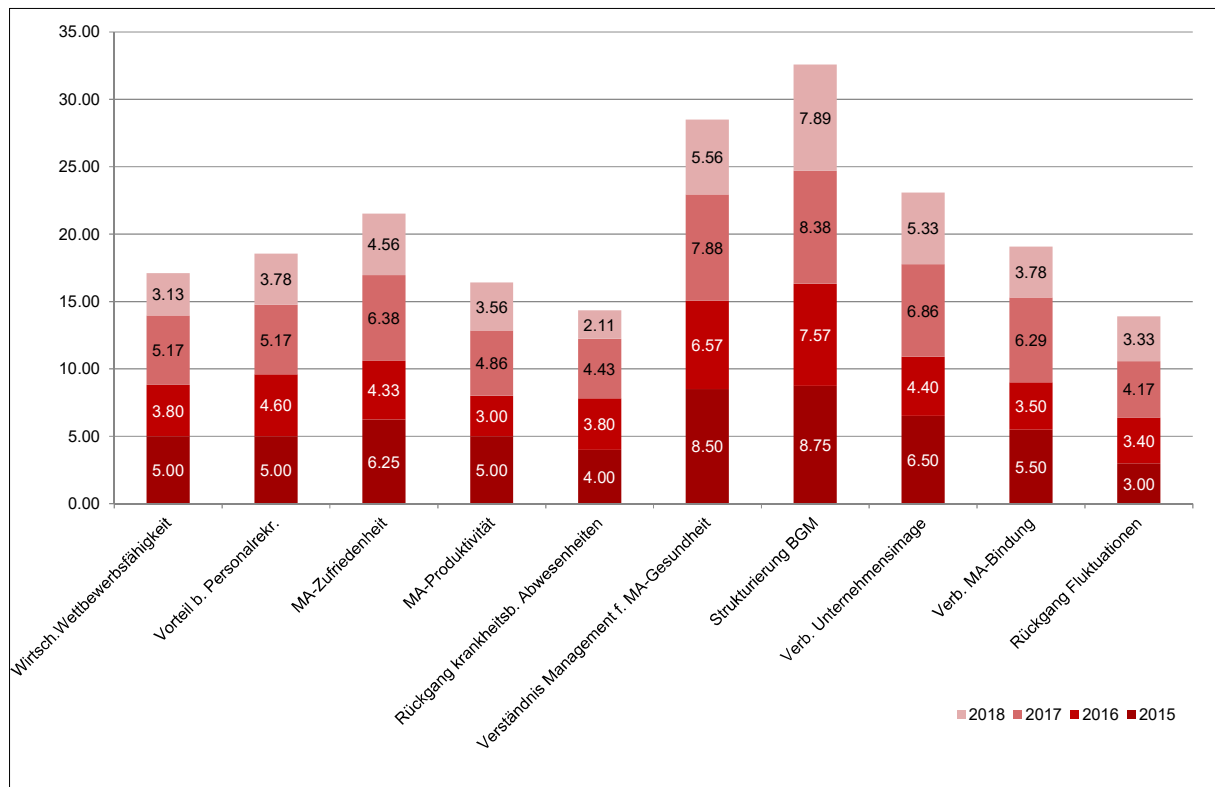
Abbildung 41: Analyse- und Steuerungsmethoden Label-Betriebe und BGM-Monitoring



Unterschiede Label-Betriebe vs. BGM-Monitoring alle signifikant (statistische Werte siehe Tabelle 29, S. 118)
 Quelle: Online-Befragungen BASS, Fülleman et al. (2017), Berechnungen BASS

C-2.4 Ergänzungen zu Kapitel 10

Abbildung 42: Einschätzung des Einflusses des Labels auf verschiedene Aspekte im Betrieb, indexierte Mittelwerte pro Jahr



Anmerkungen: Antwortskala von 1 (überhaupt nicht) bis 10 (sehr stark). «n» pro Jahr: 2015 n=3-4, 2016 n=4-7, 2017 n=6-8, 2018 n=8-9; «weiss nicht»-Antworten wurden von der Mittelwertberechnung ausgeschlossen
Quelle: Rohdaten Zufriedenheitsbefragungen 2015–2018, Berechnungen BASS