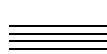


**Betriebliche Gesundheitsförderung**  
Good Practice Firmenporträts

**Gemeindeverwaltung Hünenberg:**  
**Der Einsatz hat sich gelohnt!**



Gesundheitsdirektion des Kantons Zug  
Gesundheitsamt  
Aegeristrasse 56  
6300 Zug  
T 041 728 35 16, gesundheitsamt@gd.zg.ch

Redaktion: Vera Weiss, Dr. phil., Programmleiterin Betriebe

© 2008, Gesundheitsdirektion des Kantons Zug

---



---

## Die Gemeindeverwaltung Hünenberg:

2008 sorgen 61 Mitarbeitende der Gemeindeverwaltung (exklusive Lehrpersonal) für eine hohe Lebensqualität in der Gemeinde Hünenberg. Sie übernehmen Aufgaben in administrativen, sozialen, erzieherischen sowie technischen Bereichen und sind für rund 8500 Bürgerinnen und Bürger direkte Ansprechpartner.

---

## Hohe Priorität der eigenen Gesundheit

Im Jahre 2004 wurden während einer Zukunftswerkstatt[1] mit den Verwaltungsangestellten partizipativ Visionen für die Zukunft der Verwaltung erarbeitet. Ein Ergebnis dieses Prozesses war, dass «Gesundheit am Arbeitsplatz» bei den Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert hat.

Die Geschäftsleitung setzte sich anschliessend während eines Workshops noch einmal intensiv mit dem Thema «Arbeit und Gesundheit» auseinander. Sie machte sich mit den Möglichkeiten eines Gesundheitsförderungsprojektes vertraut und diskutierte Potentiale und Hindernisse. Gemeinsam wurde der Entschluss gefasst, beim Gemeinderat die Durchführung eines betrieblichen Gesundheitsförderungsprojektes zu beantragen. Der Gemeinderat bewilligte 2005 den Projektstart. Die fachliche Begleitung übernahm die Abteilung Gesundheitsförderung und Prävention des Gesundheitsamtes des Kantons Zug. Innerhalb der Gemeindeverwaltung leitete Herr Urs Felix, Leiter Sicherheitsabteilung, das Projekt. Vorgegangen wurde nach dem modular aufgebauten Gesundheitsförderungs-Programm KMU-vital (siehe Grafik Seite 5) von Gesundheitsförderung Schweiz ([www.kmu.vital.ch](http://www.kmu.vital.ch)).



Arbeiten am Stehpult

[1]

Eine Zukunftswerkstatt ist ein partizipativer Ansatz der Visionsfindung aus dem deutschsprachigen Raum, der auf Robert Jungk zurückgeht.



## 1 Analyse

### Fundiertes Wissen als Ausgangslage für zielgerichtete Massnahmen

Man wollte gesundheitsförderliche Massnahmen möglichst zielgerichtet angehen. Deshalb analysierte man als erstes, mittels einer Geschäftsleitungs- und Mitarbeitendenbefragung, die Arbeits- und Arbeitsplatzbedingungen in der Gemeindeverwaltung. Es waren Fragen zu beantworten zu Bereichen wie z.B. körperlicher Beanspruchung, Arbeitsumgebung, Arbeitsaufgabe, Arbeitszeit, Unternehmensleistungen, Führung, Betriebsklima oder körperliche und psychische Beschwerden. Die Befragung beanspruchte die Mitarbeiterin resp. den Mitarbeiter 15 bis 20 Minuten. 65% der Angestellten nahmen an der Befragung teil. Positive Nebeneffekte einer Mitarbeitenden-Befragung sind:

- Das Wissen der Mitarbeitenden über den Arbeitsplatz fliesst in das Projekt ein.
- Die Mitarbeitenden werden mit einer Befragung bereits für Themen betrieblicher Gesundheitsförderung sensibilisiert.
- Die Partizipation der Mitarbeitenden steigert die Identifikation mit dem Projekt und die Wirksamkeit späterer Massnahmen.

## Zufriedene Mitarbeitende und Kunden als oberstes Ziel

Aus der Geschäftsleitungsbefragung wurde ersichtlich, dass allgemein beobachtbare Veränderungen in der Arbeitswelt wie etwa Umstrukturierungen, stärkere Dienstleistungsorientierung, gestiegene Anforderungen, beschleunigte Abläufe oder erhöhter Zeitdruck auch die Gemeindeverwaltung erfasst haben. Die unter zwei Prozent liegende Absenzquote und das allgemein wahrgenommene gute Betriebsklima sprachen dafür, dass die Geschäftsleitung in der Vergangenheit im Umgang mit den neuen Anforderungen bereits vieles richtig gemacht hatte. Man wollte aber auch in der Zukunft als attraktiver Arbeitgeber gelten und sich weiterhin für zufriedene, motivierte, gut qualifizierte und leistungsbereite Mitarbeitende engagieren. Von einer aktiven gesundheitsförderlichen Personalstrategie versprach sich die Geschäftsleitung nicht zuletzt auch eine hohe Kundenzufriedenheit.

## Hohe Mitarbeiterzufriedenheit ausgewiesen

Die erhaltenen Resultate aus der Mitarbeitendenbefragung im Jahre 2005 waren insgesamt erfreulich: Der allergrösste Teil der Mitarbeitenden war mit seiner Arbeit zufrieden, gab an, hoch motiviert zu sein und identifizierte sich stark mit der Gemeindeverwaltung. Die Mitarbeitenden schätzten insbesondere die Vielfältigkeit sowie die selbständige Vorgehensweise und Einteilung ihrer Arbeitstätigkeit. Die Bereitschaft unter den Arbeitskolleginnen resp. Arbeitskollegen, sich gegenseitig zu unterstützen, sowie die flexible Einteilung der Arbeitszeit und die guten Sozialleistungen wurden sehr positiv beurteilt.

Gleichwohl gab es Bereiche mit Handlungsbedarf. Die Mitarbeitenden erlebten die meist gleich bleibende Körperhaltung während der Arbeit, die physikalischen Bedingungen (u.a. Temperatur, Beleuchtung), den oft vorherrschenden hohen Zeitdruck sowie die häufigen Arbeitsunterbrechungen als belastend. Die Mitarbeitenden wünschten sich außerdem mehr Rückmeldungen über die geleisteten Arbeiten und einen geschickteren Umgang bei Konflikten im Team. Physisch und psychisch machten sich die Belastungen am stärksten bemerkbar mit Nacken- und Schulterschmerzen, Rücken- oder Kreuzschmerzen, Problemen mit den Augen und Schwierigkeiten beim Abschalten nach der Arbeit.

## 2 Entwicklung der Massnahmen

### Abteilungsübergreifend an zielgerichteten Lösungen arbeiten

In vier Sitzungen à drei Stunden wurden die Belastungsfaktoren analysiert, engagiert diskutiert und Massnahmen erarbeitet (Methodik Gesundheitszirkel, siehe Seite 7). Mit von der Partie waren die Leiterin des Dienstleistungszentrums, der Gemeindeschreiber, der Leiter der Sicherheitsabteilung, der Werkmeister und der Leiter Liegenschaftsverwaltung. Behandelt wurden die Themen:

#### Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen

(gleich bleibende Haltung, Lastenheben, Temperatur, Licht ...)

#### Wertschätzung/Kommunikation

(Anerkennung persönlicher Leistung, Rückmeldung über geleistete Arbeit)

#### Stress

(Umgang mit hohem Zeitdruck und häufigen Unterbrechungen)

#### Umgang mit Spannungen

- Gesundheitszirkel** sind:  Mitarbeitergesprächskreise zum Thema gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung
- haben das Ziel:  Verbesserung der Gesundheit und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- erkennen:  Gesundheitliche Potentiale und Belastungen am Arbeitsplatz
- erarbeiten:  Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung

Quelle: Aust & Ducki, 2004

### 3 Umsetzung der Massnahmen

---

- Schnelle und umkomplizierte Massnahmenumsetzung**  In den folgenden zwei Jahren wurden rund ein Dutzend Massnahmen umgesetzt, die im Gesundheitszirkel erarbeitet worden waren. Beeindruckend war, wie schnell und umkompliziert gewisse Massnahmen lanciert wurden, indem man z.B. bereits bestehende Gefässe nutzte oder Projekte, die bereits in der Pipeline lagen, realisierte. Was schon lange geplant war, wurde jetzt mit Elan angepackt und zu Ende gebracht.
- Wertschätzung / Kommunikation**  Das Thema Wertschätzung und offene Kommunikation wurde noch vor Zirkelende im Rahmen einer alle zwei Jahre stattfindenden Mitarbeitenden-Weiterbildung behandelt. Die Mitarbeitenden arbeiteten in einem Workshop Massnahmen aus, die in die Jahresziele aufgenommen wurden. Ein neues Kommunikationskonzept wurde entwickelt. Für die interne Kommunikation wird das Konzept bereits angewendet, für die externe Kommunikation befindet sich das Konzept in der Einführungsphase. Die Gemeinderäte stellten sich persönlich in den einzelnen Abteilungen vor. Soziale Kontakte wurden auch mit unterschiedlichen Anlässen gefördert, z.B. mit einem Personalausflug oder einer internen Info-Veranstaltung mit anschliessendem sportlichen Gruppen-Wettkampf, wobei Spiel und Spass im Vordergrund standen. An diesem Anlass haben die Belegschaft und der Gemeinderat teilgenommen, was gegenseitig als sehr wertvoll eingeschätzt wurde.
- Hoher Zeitdruck / häufige Unterbrechungen**  Um den hohen Zeitdruck und häufige Unterbrechungen anzugehen und die Arbeitsstrukturierung zu erleichtern, wurde ein Formular kreiert. Aufträge können heute mit klarer Formulierung und zeitlicher Angabe an die Auftragsstellen weitergeleitet werden. Computerkurse für Tools, die die Arbeitsorganisation und Auftragspriorisierung unterstützen, wurden angeboten. Im 2008 wurde das zweijährliche Mitarbeitenden-Weiterbildungsgefäß für die Durchführung eines Seminars zum Thema Arbeitsorganisation genutzt.
- Umgang mit Spannungen**  Zwei Vertrauenspersonen wurden ernannt und extern geschult, die bei internen Konflikten beigezogen werden können.

### **Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen / gleich bleibende Haltung / Lastenheben**

Um die Büro-Arbeitsplätze ergonomisch optimal zu gestalten, wurde eine Weiterbildung mit anschliessender Arbeitsplatzbegehung durch eine ergonomische Fachperson organisiert: Tisch und Stuhlhöhen wurden angepasst, Pulte, Bildschirme oder Ablageflächen richtig platziert. Die Anschaffung von ergonomischen Stühlen wurde budgetiert. Für die Mitarbeitenden des Werkhofs und die Hauswarte ist eine separate Schulung – speziell zum Thema Lastenheben – geplant.

Der mangelnden oder einseitigen Bewegung wird mit einem variantenreichen Fitnesstraining über Mittag entgegengewirkt. Eine Mitarbeiterin mit Ausbildung als Walking-Instruktorin und Wellness-trainerin erklärte sich spontan bereit, die Trainingsleitung zu übernehmen. Der Gemeinderat sprach die Mittel. Das niederschwellige Fitnesstraining erfreut sich – dank der unmittelbaren Nähe der Turnhalle zum Arbeitsort, der unkomplizierten Einpassung in die Tagesstruktur und dem geringen Zeitaufwand – grosser Beliebtheit. Nebst der körperlichen Betätigung bietet es auch Raum für soziale Kontakte ausserhalb der Arbeit.



Fit über den Mittag

Statische Haltungen – insbesondere bei Bürotätigkeiten – wurden weiter thematisiert. Regelmässig wurden Bewegungstipps, die direkt am Arbeitsplatz durchgeführt werden können (z.B. mit einem Theraband) verteilt. Geübt und instruiert wurden diese Übungen dann im Fitnesstraining über den Mittag.

## 4 Evaluation

### **Zweite Mitarbeitenden-Befragung übertrifft die Erwartungen**

Die Erwartungen der Geschäftsleitung und des Gemeinderates wurden nicht nur erfüllt, sondern übertrafen sogar die Erwartungen. Die hohe Mitarbeiterzufriedenheit konnte nicht nur gehalten werden, sondern wurde sogar noch einmal gesteigert. Die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden ist weiterhin sehr hoch. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden über die Rückmeldung geleisteter Arbeit und die Anerkennung der persönlichen Leistung ist höher als im Jahre 2005. Der Zeitdruck der Mitarbeitenden konnte gesenkt werden. Die Absenzen wurden weiterhin auf einem tiefen Stand gehalten.

Trotz der Erfolge gibt es weiterhin Herausforderungen, zum Beispiel die hohe Belastung durch Unterbrechungen. Die Hünenberger Verwaltung will sich nicht auf dem Erfolg ausruhen. Sie will sich auch in Zukunft für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden engagieren. Denn der Geschäftsleitung ist klar: Die Gesundheit wird nicht durch ein einmaliges Projekt bestimmt. Die Gesundheitsförderung muss regelmässig Thema sein und in Organisationsstrukturen einfließen. Im Winter 2008 wird ein neuerlicher Gesundheitszirkel die wichtigsten Belastungen aus der zweiten Befragung aufnehmen und bearbeiten. Ausserdem sollen bewährte Massnahmen fest installiert werden. Man darf auf die Fortsetzung gespannt sein.

## Interview mit Urs Felix, interner Projektleiter

**Was hat Sie bewogen, ein betriebliches Gesundheitsförderungsprojekt zu initiieren?**

Von der betrieblichen Gesundheitsförderung war ich von Anfang an begeistert. Als Leiter der Sicherheitsabteilung in der Gemeinde Hünenberg bin ich für die Arbeitssicherheit zuständig. Ich finde, die betriebliche Gesundheitsförderung ist eng damit verknüpft.

Mit der anonymen Mitarbeitendenbefragung werden in jedem Betrieb Schwächen und Stärken aufgezeigt. Man erfährt, was den Mitarbeitenden Freude bereitet und wo der Schuh drückt. Das Projekt weckt Erwartungen, weshalb es wichtig ist, über die Ergebnisse der Befragung und die eingeleiteten Massnahmen zu informieren. Zufriedene Mitarbeitende sind motivierte Mitarbeitende, dies ist meiner Meinung nach Grund genug, um ein solches Projekt zu initiieren.

**Wie haben Sie es geschafft, Ihre Vorgesetzten und den Gemeinderat von einem betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekt zu überzeugen?**

Die Unterstützung innerhalb der Verwaltung und insbesondere innerhalb des Gesundheitszirkels war sehr positiv. Etwas schwieriger war die Überzeugungsarbeit beim Gemeinderat. Es wurde uns gesagt, dass man ja schon viel für das Personal mache. Wir haben versucht, den Nutzen für den Betrieb aufzuzeigen, was uns schliesslich dank der beachtlichen Unterstützung des Gemeindeschreibers Guido Wetli gelungen ist.

**Wie haben die Geschäftsleitung und der Gemeinderat auf die Ergebnisse der zweiten Mitarbeitenden-Befragung reagiert?**

Es gab mehrere positive Rückmeldungen. Sehr erfreut zeigten sich der Gemeinderat und die Geschäftsleitung über die gesteigerte Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Die Ergebnisse verdeutlichen aber auch, dass es wichtig und richtig war, die betriebliche Gesundheitsförderung bei der Gemeindeverwaltung Hünenberg zum Thema zu machen.

**Wie sieht die Zukunft für betriebliche Gesundheitsförderung in Ihrem Betrieb aus?**

Der Gesundheitszirkel wird sich mit den Erkenntnissen aus der zweiten Mitarbeitenden-Befragung befassen und mögliche Massnahmen prüfen. Es freut uns, dass wir weiterhin auf die wertvolle Unterstützung von Vera Weiss, Gesundheitsamt des Kantons Zug, zählen können.

## Stimmen von Mitarbeitenden über das Projekt

---

### Wie erleben Sie ganz persönlich betriebliche Gesundheitsförderung im Alltag?

#### Marianne Basler-Scherer, dipl. Sozialarbeiterin FH, Betreuungsstelle Ennetsee

Die verschiedenen Aktionen im Rahmen des Gesundheitszirkels geben mir Anstösse und unterstützen mich, mich (auch) am Arbeitsplatz gesund zu erhalten. Der Arbeitgeber gibt mir so zu verstehen, dass ihm ein gesundheitsfördernder Arbeitsplatz ein Anliegen ist. So wurden auch bereits verschiedene Massnahmen umgesetzt, zum Beispiel ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze, bei Bedarf höhenverstellbare Pulte u.Ä. Vor allem auch das Fitness-Angebot am Donnerstag über den Mittag finde ich toll. Ich hoffe, es bleibt noch lange bestehen, da ich erst ab kommendem Sommer regelmässig teilnehmen kann (dann sind alle Kinder am Mittag ausser Haus)!

#### Josef Glanzmann, Werkmeister-Stellvertreter

Ich finde den Gesundheitszirkel eine gute Sache. Am Fit über Mittag nehme ich nicht teil, weil ich als Mitarbeiter des Werkdienstes tagsüber körperlich anstrengende Arbeiten verrichte. Die Seminare zum Thema Wertschätzung oder Kommunikation haben mir einiges gebracht. Dabei können Zusammenhalt und gegenseitiges Verständnis gestärkt werden. Bei den gemeinsamen Anlässen lernt man sich gegenseitig besser kennen, was wiederum zu einem guten Arbeitsklima beiträgt.

#### Marcel Wyler, Gemeindeschreiber-Stellvertreter

Vom Gesundheitszirkel kann jeder in irgendeiner Form profitieren; sei es zum Beispiel Arbeitsplatzergonomie, Pausenapfel bzw. gesunde Ernährung, Fit über den Mittag oder gemeinsame Anlässe. Frei nach dem Motto: «Man kann ... muss aber nicht». Die gemeinsamen Anlässe sind aus meiner Sicht sehr wichtig. In einer lockeren Atmosphäre lernt man sich besser kennen, der Teamgeist wird gefestigt. Dies hat wiederum positive Auswirkungen nach aussen (siehe Kundenumfrage).

Auch der Umgang mit Stress am Arbeitsplatz wurde schon im Leitungsteam diskutiert und Massnahmen getroffen, so sind zum Beispiel die E-Mails nur noch zweimal pro Tag abzufragen.

**Das Gesundheitsamt bietet staatlichen und halbstaatlichen Unternehmen Unterstützung bei der Einführung und Umsetzung von Gesundheitsförderungsprojekten an:**

- Konsensfindung im Management über Strategien und Ziele  
(u. a. Moderation eines Einstiegsworkshops mit der Geschäftsleitung)
- Gesundheitsbefragung bei Mitarbeitenden und Management  
(Durchführung und Auswertung)
- Beteiligung der Mitarbeitenden und Management an der Ausarbeitung von Massnahmen (Moderation von Gesundheitszirkeln)
- Begleitung in der Umsetzung von spezifischen Massnahmen

Kontakt: Vera Weiss, Dr. phil., Programmleiterin Betriebe,  
Aegeristrasse 56, 6300 Zug, Tel. 041 728 35 34, vera.weiss@gd.zg.ch

