

Kantonsspital Uri

Attraktivität für Arbeitnehmende im Gesundheitswesen steigern durch die Etablierung von betrieblichem Gesundheitsmanagement

Hintergrund zur Einführung von BGM

Das Kantonsspital Uri deckt die Bedürfnisse der Gesundheitsversorgung für die Region ab. Das Gesundheitswesen steht als Branche schon länger vor der Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte für sich zu gewinnen und vor allem zu halten. Um im Wettbewerb am Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein, ist es das Ziel des Kantonsspitals Uri, ein modernes und attraktives Beschäftigungsumfeld zu bieten. BGM ist aus Sicht der Spitalleitung dafür ein entscheidender Baustein. «Das Gesundheitswesen hat keine gute Reputation. Es geht beim BGM darum, dass wir attraktiv sind als Arbeitgeber. Für die Mitarbeitenden, die schon hier sind, und für die, die noch vom Arbeitsmarkt kommen werden», erklärt Spitaldirektor Fortunat von Planta seine Motivation, im Unternehmen einen besonderen Schwerpunkt auf das betriebliche Gesundheitsmanagement zu legen.

Besonderheiten in der Einführungsphase

Der Aufbau des BGM wurde im Kantonsspital Uri sehr systematisch angegangen. In der Vergangenheit waren vor allem die Arbeitssicherheit und der Gesundheitsschutz im Fokus, ein systematisches BGM war kein Thema. «Wir hatten die Möglichkeit, auf der grünen Wiese anzufangen. Darum war die konzeptionelle Aufbereitung am Anfang sehr wichtig», erinnert sich Nadine Schnüriger, Fachverantwortliche BGM. Entscheidend war, alle Stakeholder in den Prozess einzubinden. Denn so kann sichergestellt werden, dass Strukturen und Massnahmen den Bedürfnissen im Unternehmen entsprechen und tatsächlich positive Effekte erzielen. Durch Workshops mit der Spitalleitung sowie Vertreterinnen und Vertretern der Führungskräfte und Mitarbeitenden konnten die verschiedenen Interessenlagen in die Konzeption einfließen. Hilfreich fand Nadine Schnüriger die Unterstützung durch einen externen Berater. Er begleitete das Spital in dieser

Anfangsphase professionell, vermittelte Erfahrungswerte aus anderen Unternehmen und stand als Ansprechpartner bei Fragen zur Verfügung. Ganz bewusst entschied sich die Projektgruppe zu Beginn der Einführungsphase, die Kriterien des Labels Friendly Work Space als Basis zu nehmen, da diese eine ganzheitliche Perspektive auf das Thema BGM anregen. Für CEO Fortunat von Planta war es von Anfang an das Ziel, im Rahmen der Etablierung von BGM das Label zu erhalten, um ein Signal zu setzen, dass es dem Spital wirklich ernst ist mit dem Thema, und zudem von der Aussenwirkung eines erfolgreichen Assessments zu profitieren. Aus heutiger Sicht fühlt er sich in dieser Entscheidung bestätigt: «Ohne das Label wären wir nicht dort, wo wir heute sind.» Die Qualitätskriterien des Labels waren eine fundierte Orientierung und wurden in der Konzeptionsphase genutzt, um die passende Strategie für das Kantonsspital auszuarbeiten.

Organisation von BGM im Unternehmen: klare Verantwortlichkeiten schaffen

Im Rahmen der Einführung von BGM entstand eine neue Stelle «Fachverantwortliche BGM», welche im HR angegliedert und gleichzeitig für Kommunikation und Organisationsentwicklung zuständig ist. Aus der bereits existierenden Gruppe für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz entstand neu die BGM-Steuerungsgruppe mit Führungskräften aus den verschiedenen Spitalbereichen. Es wurde bewusst darauf geachtet, Vorgesetzte in die Gruppe einzubinden, betont Nadine Schnüriger. Die Vorbildfunktion der Führung ist wichtig, wenn BGM als Teil der Unternehmenskultur gelebt werden soll. Dies zeigt auch die Erfahrung von Rolf Zurfluh, Leiter Facility Management und Mitglied der Steuerungsgruppe: «Die Leute wollen die Umsetzung von Themen sehen. Damit steigt auch die Akzeptanz.» Er kann seine langjährige Erfahrung einfließen lassen und schätzt die umfassendere Perspektive auf das Thema Gesundheit durch die Einführung von syste-

matischem BGM: «Der Gesundheitsschutz war am Anfang ein technisches Thema. Jetzt geht es auch um psychosoziale Risiken und weitere Themen.»

Von allen Beteiligten wird betont, wie entscheidend es ist, dass die Spitalleitung voll hinter den Veränderungen steht und bereit ist, Ressourcen für BGM-Massnahmen zur Verfügung zu stellen. Die Fachverantwortliche BGM und die Steuerungsgruppe sind der zentrale Kontakt für alle Themen rund um BGM und organisieren selbstständig die Planung und Umsetzung der verschiedenen Massnahmen. Der Spitalleitung und im Spitalrat werden einmal jährlich Kennzahlen und Umsetzung von BGM präsentiert. Durch die Schaffung einer dedizierten BGM-Stelle konnte das Bewusstsein der Mitarbeitenden für das Thema deutlich gesteigert werden. «Wichtig ist auch, dass man die Fachverantwortliche BGM wahrnimmt. Man weiss, dass sie sich um unsere Anliegen kümmert», betont Beate Berres, stellvertretende Leiterin Pflege, Therapie und Patientenprozesse, ebenso wie der Spitaldirektor: «Die BGM-Verantwortliche hat den Ruf, dass was Gutes passiert, wenn sie da ist. Die Leute wissen, dass man was bewirken kann.»

Direkte Kommunikation ermöglichen: einfacher Zugang

Situations-/Bedarfsanalyse

In einem Spital arbeiten verschiedene Fachkräfte, deren Arbeitssituation nicht vergleichbar ist: Von der Pflege über die Ärzteschaft und administrative Bereiche bis hin zum Facility Management existieren unterschiedliche Rahmenbedingungen, beispielsweise in Bezug auf Arbeitszeitmodelle oder Arbeitsplatzgestaltung. Nach den Erfahrungen von Nadine Schnüriger ist das BGM dadurch besonders gefordert: «Eine Herausforderung ist sicher, dass bei uns sehr heterogene Berufsgruppen aufeinandertreffen. Man muss bedürfnisorientiert vorgehen. Wir haben zum Beispiel Leute, die im 24-Stunden-Betrieb arbeiten, aber auch Mitarbeitende in Supportbereichen wie den Finanzen oder dem HR.»

Wie kann sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitendengruppen ihren Bedürfnissen entsprechend beim BGM berücksichtigt werden? Ein wichtiger Aspekt ist die Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Durch einen niederschweligen Zugang zur BGM-Verantwortlichen soll es möglich sein, sich

spontan und einfach mit Ideen und Wünschen über verschiedene Kommunikationskanäle zu melden, zum Beispiel über die interne Kommunikations-App für die Spitalmitarbeitenden oder die BGM-Pipeline.

Beispiel einer Massnahme: BGM-Pipeline

Im Intranet wurde daher die sogenannte «BGM-Pipeline» eingerichtet. Über dieses Webformular können alle Mitarbeitenden ihre Anliegen in Bezug auf Gesundheit und eigene Lösungsvorschläge direkt an Nadine Schnüriger senden. Die Vorschläge werden in der BGM-Steuerungsgruppe besprochen und Ideen für Massnahmen diskutiert. Je nach Bedarf wird temporär ein Gesundheitszirkel gebildet, in dem die relevanten Stakeholder integriert sind und der für die konkrete Umsetzung zuständig ist.

In der BGM-Pipeline wurde beispielsweise darauf hingewiesen, dass Mitarbeitende im OP eine zu kurze Mittagspause haben, um in dieser Zeit in die Kantine zu gehen, da sie sich aufgrund der Hygienevorschriften umziehen müssen. Als Massnahme wurde ein Pilotprojekt gestartet. Das Mittagessen wird direkt in die Abteilung gebracht, damit man sich nicht umziehen muss und mehr Zeit fürs Essen bleibt. Eine weitere aus der BGM-Pipeline entstandene Massnahme ist die Beschaffung von höhenverstellbaren Arbeitstischen, zum Beispiel in der Zentralsterilisation.

Die BGM-Pipeline wird von den Mitarbeitenden vor allem zum Anbringen von individuellen Bedürfnissen genutzt, es kommen etwa zehn Vorschläge pro Jahr auf diesem Weg zur Steuerungsgruppe. Jeder Vorschlag wird geprüft, inwiefern er sich umsetzen lässt. In jedem Fall wird den Mitarbeitenden, die Vorschläge eingebracht haben, ein Feedback gegeben, warum etwas weiterverfolgt wird und in welcher Form und warum manchmal auch nicht. Falls eine Umsetzung erfolgt, entscheiden das Feedback der betroffenen Mitarbeitenden sowie die Häufigkeit, mit der ein Angebot genutzt wird, ob eine Massnahme dauerhaft beibehalten wird.

Belastung im Arbeitsalltag verringern: Auswirkungen von Fluktuation und Absenzen reduzieren

Situations-/Bedarfsanalyse

Eine weitere Herausforderung bilden die relativ hohe Fluktuation und Anzahl Absenzen, die typisch für das Gesundheitswesen sind. Dies bedeutet für

das Spital deutliche finanzielle Auswirkungen. «Die Stellensuche kostet uns enorm viel Geld. Gerade Kaderpersonen kosten bei einem Wechsel mindestens ein halbes Jahresgehalt. Wenn man da jemanden behalten kann, schlägt man das x-fach heraus», sagt Spitaldirektor Fortunat von Planta. Neben den Kosten macht der Spitalleitung aber vor allem die entstehende Mehrbelastung Sorgen, welche negative Effekte auf die Gesundheit der anwesenden Mitarbeitenden hat.

Das Ziel war und ist es daher, Absenzen sowie Fluktuation auf einem möglichst niedrigen Niveau zu halten. BGM bietet dafür verschiedene Ansatzpunkte und die Erfahrungen zeigen, dass Führungskräfte und die Rahmenbedingungen, welche sie in ihren Teams schaffen, einen grossen Einfluss haben.

Beispiel einer Massnahme: Einheitliches Absenzenmanagement

Früher gab es im Kantonsspital Uri keine systematische und vor allem keine einheitliche Vorgehensweise der Führungspersonen im Umgang mit Absenzen. Die Einführung eines strukturierten Prozesses im Umgang mit Absenzen war daher eine der ersten Massnahmen und wird als sehr effektiv und wichtig bewertet.

Basis für die Einführung waren Workshops mit Führungspersonen und damit einhergehend Schulungen zum Umgang mit Abwesenheiten und zur Gesprächsführung im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen. Es wurden klare Vorgaben gemacht und Leitfäden zur Verfügung gestellt, welche ein einheitliches Raster für den Umgang mit Absenzen ermöglichen. Diese Tools werden von den Führungskräften sehr geschätzt, erzählt Rolf Zurfluh: «Die Vorgesetzten sind froh, wenn sie merken, dass sie mit dem Thema nicht allein sind. Es geht ja nicht nur darum, dass Arbeitskraft fehlt. Sondern es geht auch darum, dass es jemandem schlecht geht.»

Die Wirkung des Absenzenmanagements wird mittels einer zentralen Auswertung gemessen. Relativ schnell haben sich positive Effekte gezeigt. Nadine Schnüriger ist davon überzeugt, dass dieses grundlegende Instrument von BGM hilft, die Akzeptanz und Bedeutung von BGM bei den Vorgesetzten zu erhöhen. Denn es können klare Auswirkungen bei der Entwicklung der Absenzen beobachtet werden: «Die Kurzzeitabsenzen sind deutlich zurückgegangen.» Auch Langzeitabsenzen und Fluktuation können trotz schwieriger Umstände in der Corona-Pandemie auf einem gleichbleibenden Niveau gehalten wer-

den. Von den Vorgesetzten kommt sehr positives Feedback, da die einheitliche Vorgehensweise für alle Mitarbeitenden gilt – von den Chefärztinnen und Chefärzten bis zu den Praktikantinnen und Praktikanten.

Eine weitere wünschenswerte Auswirkung sieht Beate Berres in der Zunahme an Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. «Das Absenzenmanagement führt dazu, dass vermehrt Gespräche geführt werden. Oft ist den Mitarbeitenden gar nicht bewusst, wie viel sie gefehlt haben. Dann können sie sich auch selbst hinterfragen, was sie machen sollten, damit es ihnen besser geht.»

Ausblick: BGM als fester Bestandteil in der zukünftigen Weiterentwicklung

Das Kantonsspital Uri befindet sich mitten in einer dynamischen Phase. Der Um- und Neubau prägt seit mehreren Jahren die Zukunftsplanung und bedeutet den schrittweisen Wechsel in ein neues und moderneres Arbeitsumfeld. BGM hat im Rahmen der Planung und Umsetzung des Bauvorhabens einen hohen Stellenwert eingenommen. Die Bedeutung von Gesundheitsförderung und -schutz und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden lässt sich an einer Vielzahl von Massnahmen ablesen. Der Neubau verfügt über einen Fitness- und einen Ruheraum. Die Aussenbeschattung ermöglicht einen angenehmen Aufenthalt im Freien und es wurde darauf geachtet, durch bauliche Massnahmen die Lärmbelastung für die Mitarbeitenden zu reduzieren. BGM wurde im Rahmen der Planung des Neubaus konsequent als Bestandteil mitgedacht. Die Mitarbeitenden konnten ihre Bedürfnisse an einen attraktiven Arbeitsplatz und Erfahrungen aus der bisherigen Situation in Sounding Boards einbringen. Im Zusammenhang mit dem Neubau zeigte sich für den CEO Fortunat von Planta ein weiterer Vorteil von BGM. Es erleichtert dem kantonalen Spital die Kommunikation und Erklärung für bestimmte Pläne zugunsten der Gesundheit der Mitarbeitenden. «Wir müssen bauliche Massnahmen vor der kantonalen Verwaltung und der Bevölkerung begründen. Wir konnten dank BGM viele Dinge wie zum Beispiel den Ruheraum umsetzen.»

Für die Zukunft von BGM steht auch die Vision «Velo-Spital», für die mit dem Neubau die geeignete Infrastruktur entsteht. Das Kantonsspital Uri verbindet gesundheitliche und nachhaltige Ziele, indem An-

reize gesetzt werden, damit möglichst viele Mitarbeitende mit dem Velo oder dem ÖV zur Arbeit kommen. Es werden regelmässige Aktionen durchgeführt, wie zum Beispiel ein kostenloser Velo-Check und vergünstigte Ersatzteile fürs Velo, zudem konnten Mitarbeitende ihre Parkkarte gegen einen Velo-Gutschein oder ein Gratis-Halbtaxi einlösen.

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

Insgesamt besteht die feste Überzeugung, dass BGM für das Kantonsspital Uri einen grossen Mehrwert schafft, der zum Unternehmensbild passt. «Für BGM spricht ganz klar, dass es unserer Philosophie und Kultur entspricht. Wir wollen die wertschätzende Führung auch im Alltag leben», sagt Nadine Schnüriger. Im Zentrum steht eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Im Rahmen der Einführung wurden wichtige Learnings gesammelt, was Erfolgsfaktoren für BGM im Kantonsspital Uri sind:

- Eine hohe Partizipation aller involvierten Stakeholder, die von der Geschäftsführung gewünscht und durch die BGM-Verantwortlichen abgeholt wird. Dies sieht der Spitaldirektor Fortunat von Planta als zentral: «Der Einbezug der Mitarbeitenden ist ganz wesentlich. Das ist wahrscheinlich der entscheidende Teil des Kulturwandels.»
- Die Sinnhaftigkeit von Massnahmen und deren Passung zum Unternehmen, um eine Wirkung bei den Mitarbeitenden zu erreichen. So wurde das Weiterbildungsprogramm mit der Zeit angepasst. Statt eher generellen Angeboten für alle Mitarbeitenden gibt es verstärkt abteilungsspezifische Schulungen, die genau an den Themen der jeweiligen Mitarbeitenden in ihrem Umfeld ansetzen.
- Einfache und transparente Kommunikation auf verschiedenen Kanälen ermöglichen sowie Erklärungen dafür nennen, welche Massnahmen umgesetzt und welche nicht umgesetzt werden.

Dann fühlen sich die Mitarbeitenden ernst genommen, engagieren sich und bringen eigene Vorschläge und Ideen ein.

- Führungskräfte dabei unterstützen, als Vorbild Mitarbeitende zu motivieren und aufzuzeigen, welche Gründe hinter BGM stehen. Hier zeigt sich für Beate Berres, wie authentisch BGM gelebt wird: «Das muss ehrlich rüberkommen, nicht als Floskel! Ich führe die Rückkehrgespräche nach Absenzen nicht, um zu kontrollieren, sondern weil ich ein Interesse daran habe, dass es den Mitarbeitenden gut geht.»
- Regelmässig und systematisch Feedback zu den Massnahmen einholen. So profitiert die Fachverantwortliche BGM davon, dass im Kantonsspital Uri eine interne Kommunikations-App für die Mitarbeitenden existiert, in der ein einfaches Befragungstool vorhanden ist. So kann sie schnell und unkompliziert die Rückmeldungen der Mitarbeitenden zu Massnahmen einholen und auswerten.
- BGM sollte dynamisch bleiben und dafür ist Evaluation wichtig, ist Nadine Schnüriger überzeugt: «Man muss regelmässig überprüfen, ob Massnahmen noch Sinn machen. Es kann neue Herausforderungen geben und dann muss man die Schwerpunkte eventuell überdenken.»

Steckbrief

Das Kantonsspital Uri ist ein kleineres Spital mit etwa 650 Mitarbeitenden.

Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz (2022). [Gelingendes BGM in Betrieben mit dem Label Friendly Work Space – Schlussbericht einer qualitativen Case Study inklusive 10 Fallbeschreibungen](#)