

## SBB

# Krankheitskosten gar nicht erst entstehen lassen: Gesundheitsmanagement als Teil des Veränderungsmanagements bei der SBB

## Massgeschneiderte Lösungen für 150 Berufsbilder

«Wir haben gemerkt, dass die Wirkung viel grösser ist, wenn wir in der Ableitung von BGM-Massnahmen spezifisch, zielgruppen- und bedarfsorientiert vorgehen statt «one size fits all» sagt Karin Mahler, Leiterin des Bereichs Arbeitsmarktfähigkeit, Gesundheit und Soziales (AGS) im Human Resources bei der SBB.

Um die Problemstellungen der verschiedenen Berufskategorien besser zu verstehen, werden die BGM-Fachspezialistinnen und -Fachspezialisten des Bereichs Gesundheitsschutz und Prävention ausgewählten Organisationseinheiten und deren Berufskategorien zugeteilt. In dieser Rolle sind sie nahe am Geschäft und verstehen die spezifischen Herausforderungen, die zum Beispiel im Rangiergeschäft ganz anders aussehen als bei Mitarbeitenden im Verkauf oder bei Kundenbegleitenden auf dem Zug. Als «Key-Accounter» unterstützen sie den jeweiligen Bereich in sogenannten Steuergruppen bei der Analyse des Gesundheitsgeschehens auf der Ebene von Organisationseinheiten oder Berufsgruppen und bei der Ableitung von wirkungsvollen Massnahmen für die entsprechenden Berufsgruppen oder Funktionen.

Dieses Vorgehen hat sich für die SBB bewährt und stellt sicher, dass nicht «vom Elfenbeinturm aus» agiert wird. Zentral dabei ist der aktive Einbezug der Mitarbeitenden bei der Umsetzung von Massnahmen, welcher das Commitment erhöht. Ein weiterer positiver Effekt der Abgabe der Umsetzungsverantwortung an die betroffene Linie ist die Vernetzung unter den Kolleginnen und Kollegen, wenn sie selbst die Angebote zur Verfügung stellen.

Auch das sorgfältigste Ausrichten von Massnahmen auf die jeweiligen Berufs- oder Altersgruppen verhindert nicht alle Krankheitsfälle. Bei Krankheit begleiten Frühinterventions- und Case Manager die Betroffenen und ihre Führungskräfte ganz individuell beim Wiedererwerb der Leistungsfähigkeit.

## Früherkennung und BGM als Veränderungsmanagement

BGM setzt bei der SBB bereits an verschiedenen Punkten im Rekrutierungsprozess an. Zum einen wird das Label Friendly Work Space von Gesundheitsförderung Schweiz durch Filter auf Job-Plattformen genutzt und im Rekrutierungsprozess ganz situativ aufgenommen und mit den Bewerbern besprochen. Für Karin Mahler ist klar, dass Unternehmen, die in BGM investieren, gegen aussen attraktiver sind: Man müsse die Möglichkeit haben, das nach aussen zu zeigen, und dafür sei das Label eine gute Kommunikationsmöglichkeit.

Zum anderen wurde pro Berufsbild ein Fragebogen entwickelt, mit dem bereits in der Rekrutierung geprüft wird, ob eine Person den Beruf auch langfristig ausüben kann. Das habe nicht nur damit zu tun, dass die SBB Langzeitausfälle vermeiden wolle, sondern dass die SBB auch in der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden stehe, sagt Karin Mahler.

Zudem wird BGM konsequent als Teil des Veränderungsmanagements verstanden, das heisst, in geplante und bestehende Projekte wird von Anfang an die Gesundheitsperspektive eingebracht und mitgedacht. Das kann zum Beispiel beim Neubau eines Gebäudes der Fall sein, wenn dort die Ergonomie der Arbeitsplätze bereits bei der Planung integriert wird. Nachträgliche Änderungen würden hingegen viel höhere Kosten verursachen.

Die Früherkennung von gesundheitlichen Problemen ist elementar. Dabei werden zum Teil auch externe Fachpersonen oder Institutionen eingebunden. Die Sozialberatung zum Beispiel sei ein Seismograf, sagt Karin Mahler, und ist überzeugt: «Die Leute haben oft schon Probleme, bevor sie krank werden. Man kann sie also vorher schon unterstützen.»

Die Führungskräfte empfehlen Kontakte zur Sozialberatung, ermuntern ihre Mitarbeitenden, das Gespräch zu suchen. Rea Vögeli, Teamleiterin bei den Zugverkehrsleitenden, hat damit bereits gute Erfah-

rungen gemacht: «Sie sind so breit aufgestellt, dass man mit allen Geschichten hingehen kann: Finanzen, Familie, Beruf, psychische Gesundheit, Sucht und Konflikte am Arbeitsplatz.» Das entlastete auch die Führungskräfte, die ja keine Fachpersonen sind, wenn es um professionelle Beratung in solchen Themen gehe. Eine weitere Möglichkeit für Vorgesetzte, Unterstützung und konkrete Handlungsanweisungen zu erhalten, ist der externe Dienstleister «Health & Medical Service», der die SBB bei medizinischen Beurteilungen und Beratungen unterstützt.

### **BGM für neue Mitarbeitende: Sanfter Einstieg in den Schichtdienst**

Auslöser für diese Massnahme, die Quereinsteiger besser auf die Arbeit im Schichtbetrieb vorbereiten soll, waren erhöhte Fehltag und Frühfluktuation. Denn es gehe ja ums Erleben, so Rea Vögeli: «Wir fragen in der Rekrutierung natürlich, wie man es sich vorstellt mit den Schichtdiensten. Und da sagen viele: kein Problem.» Was die Bewerbenden dabei jedoch unterschätzen: Schichtarbeit stellt erhöhte Anforderungen an die Gesundheit der Mitarbeitenden. Das wird zum Beispiel bei den Zugverkehrsleitenden sichtbar, den «Fluglotsen im 24-Stunden-Betrieb». Allerdings fand die Ausbildung bis vor Kurzem während Regelarbeitszeiten statt – Schultage wechselten sich mit Tagen in der Betriebszentrale ab. Die Schichtarbeit an sich und ihre Auswirkungen auf die Ernährung, das Schlafverhalten, das Sozialleben und die Freizeit wurden in der Ausbildung zu wenig erlebt und behandelt.

Die Massnahme «sanfter Einstieg» hat bewirkt, dass seither das Thema Schichtarbeit theoretisch und praktisch in die Ausbildung integriert ist. Neben einem Theorieteil zu den gesundheitlichen Auswirkungen der Schichtarbeit und Massnahmen für die Erhaltung der Gesundheit werden neu während der Ausbildung einzelne Nachtschichten erlebbar gemacht. Im ersten Jahr nach der Ausbildung sprechen zudem geschulte Führungskräfte mit Erfahrung in der Schichtarbeit das Thema strukturiert an, bieten frühzeitig Hilfestellungen und Tipps.

Die Idee, den Blick auf Berufseinsteiger zu werfen, sei aus einer übergeordneten HR-Initiative entstanden. Die Massnahme selbst sei in einer engen Zusammenarbeit zwischen HR und Linie ausgearbeitet worden, so die BGM-Fachspezialistin und Projekt-

leiterin Corinne Scheiwiller. Zuerst wurde ein Pilotprojekt in einer Betriebszentrale durchgeführt, um die Umsetzbarkeit und Wirkung der Massnahme zu prüfen. Dazu wurden die beteiligten Personen mithilfe eines Fragebogens zu ihrem Erleben der Massnahme befragt und eine Kontrollmessung mit Personen ohne «sanften Einstieg» durchgeführt. Die Planung und Durchführung des Pilotprojekts dauerte insgesamt zwei bis drei Jahre, aber dafür konnte die Massnahme relativ zügig schweizweit eingeführt werden. «Denn alle Beteiligten sahen einen hohen Mehrwert in dieser Massnahme», so Corinne Scheiwiller.

### **Boxenstopp: kurz innehalten**

Auslöser für diese Massnahme war die Digitalisierung und die sich schnell verändernde Arbeitswelt. Das gehe einher mit neuen Herausforderungen, beruflich wie privat, sagt Corinne Scheiwiller. Sie erzählt, dass der Boxenstopp Mitarbeitenden die Möglichkeit geben soll, «eine Auslegeordnung zu machen». Es gehe also darum, innezuhalten und die persönliche, berufliche und gesundheitliche Situation zu reflektieren; sich bewusst zu machen, wo die eigenen Stärken liegen und was Punkte sind, an denen man arbeiten kann. Für diese Punkte werden gemeinsam nächste Schritte erarbeitet, damit die Mitarbeitenden ihre Zukunft eigenverantwortlich aktiv angehen können. «Somit leistet der Boxenstopp einen Beitrag zur präventiven Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden in allen Lebensphasen», so die BGM-Fachspezialistin.

Die Mitarbeitenden können dieses freiwillige und vertrauliche Angebot entweder in einem Einzelgespräch oder an einem Gruppentag nutzen. Das Hauptziel ist, dass sie neue Impulse bekommen und dazu angeregt werden, zukünftige Herausforderungen bereits frühzeitig anzugehen, bevor Probleme daraus entstehen. Der Boxenstopp wird auch genutzt, um die verschiedenen Angebote der SBB zu vermitteln. Zentral am Boxenstopp sei, dass den Mitarbeitenden nicht alles abgenommen werde, sagt die BGM-Fachspezialistin. «Man muss selbst aktiv werden und Eigenverantwortung übernehmen. Dies beginnt bereits mit der Anmeldung.» Wer dennoch einen kleinen Anstoss braucht, erhält zum Geburtstag oder zur Geburt eines Kindes eine

E-Mail, zum Beispiel mit der Botschaft: «Ein runder Geburtstag ist ein besonderes Ereignis und kann Anlass sein, die eigene aktuelle Situation zu beleuchten. Die SBB bietet dir mit dem Boxenstopp diese Gelegenheit.» Auch hier wurde die Machbarkeit in einem einjährigen Pilotprojekt geprüft und die Massnahme erst anschliessend schweizweit ausgerollt.

### **BGM bei zunehmender Digitalisierung mitdenken: Human Factors**

Die Einführung von technischen Systemen habe in der Vergangenheit manchmal zu Überforderung bei Mitarbeitenden geführt, die beispielsweise mit bestimmten Geräten nicht zurechtgekommen seien, so die Fachspezialistin Anna Windischer. Dafür zu sorgen, dass die Technologie die Mitarbeitenden entlastet, nicht belastet, fällt in den Bereich Human Factors.

Im Bereich der Zugreinigung wurde zum Beispiel ein digitales Hilfsmittel eingeführt, um die Reinigung bedarfsorientiert durchzuführen. Auf dem Bildschirm des Smartphones wird den Mitarbeitenden der Sauberkeitszustand des Zuges in Rot, Orange oder Grün angezeigt, und dementsprechend wird die Arbeit priorisiert. Anna Windischer erklärt, dass je nach der Gestaltung der App das digitale Hilfsmittel unterstützend oder «auch als zusätzlicher Druck für die Mitarbeitenden empfunden werden könnte». Würde beispielsweise das Tool zu einer verstärkten Kontrolle der Leistung der Mitarbeitenden oder zu Zeitdruck führen, würde der Stress zunehmen. Wenn das Tool aber so eingesetzt wird, dass das Team sich untereinander besser organisieren und seinen Handlungsspielraum nutzen kann, dann führt die Digitalisierung sogar zur Entlastung. Somit ist es immer wichtig, das Zusammenspiel zwischen Mensch, Technik und Organisation zu betrachten. Aufgrund immer komplexerer Systeme kommt es auch dazu, dass Menschen die automatisierten Prozesse kaum mehr verstehen. Daher sei es besonders wichtig, auch im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit, Sicherheit und Akzeptanz die Interaktion zwischen Mensch und Technik gut und aufgabengerecht zu gestalten.

Um also schon vor der Einführung zu untersuchen, welche Auswirkungen eine neue Technologie auf die Mitarbeitenden, ihre Tätigkeit und ihr Arbeitsumfeld

hat, führt die SBB unter anderem Interviews und Beobachtungen von Arbeitsabläufen im Rahmen von Pilotstudien durch. Mögliche Anpassungen der Technologie werden anschliessend mit Personen, die für die Einführung der neuen Technologie zuständig sind, diskutiert. Und nicht zuletzt werden auch hier die Führungskräfte bezüglich der Veränderungen der neuen Technologie sensibilisiert: «Es verändert zum Beispiel die ganze Führung, weil die Leute autonomer arbeiten können.»

Anna Windischer ist vom Nutzen eines frühen Einbezugs von Human Factors überzeugt: «Wenn man erst am Ende dazukommt, ist es schwierig, noch was zu verändern. Oder man muss das ganze System zurücknehmen, weil es überhaupt nicht funktioniert. Das wäre viel kostenintensiver, als wenn man Human Factors schon von Beginn an berücksichtigt.»

### **Wirkungsmessung: Daten erheben, bündeln und nutzen**

Zur Wirkungsmessung stehen der SBB Daten aus der jährlichen Personalbefragung zur Verfügung. Sie werden von einem externen Dienstleister datenschutzkonform zu Teamwerten zusammengefasst. Diese Teamdaten lassen sich auch zu grösseren Gruppen zusammenfassen, um zum Beispiel Informationen zur Situation in den verschiedenen Berufsgruppen, Altersgruppen oder Regionen zu erhalten. Zusätzlich stehen als KPI Fallzahlen, Fehltag pro FTE sowie Kosten und weitere Kennzahlen aufgrund von Ausfällen zur Verfügung.

«Wenn wir über Wirkung sprechen wollen, ist es entscheidend, dass wir verstehen, in welchem Kontext diese Wirkung steht», so Urban Studer, Leiter des Teams Steuerung, Strategie & Entwicklung der SBB. Zur Interpretation der Wirkung von Massnahmen nutzt die SBB ein Wirkungsmodell, wie es in ähnlicher Form auch bei Gesundheitsförderung Schweiz gefunden werden kann. Das Wirkungsmodell bietet eine Grundlage, das Zusammenspiel von Arbeitsressourcen und Arbeitsbelastungen verständlich zu machen. Dadurch erhält die SBB Ansatzpunkte für Massnahmen, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu schützen, zu erhalten und zu fördern.

Ausgewählte Kennzahlen können mit dem Management diskutiert werden, um zum Beispiel Veränderungen im betreffenden Zeitraum durch das Manage-

ment einordnen zu lassen. In den Steuergruppen unterstützen die «Key-Accounter» als Fachspezialistinnen und -spezialisten ausgewählte Organisationseinheiten dabei, Kennzahlen zu interpretieren, Entwicklungen im zeitlichen Verlauf einzuordnen und Massnahmen abzuleiten. Eine grosse Veränderung in den Kennzahlen, wie sie etwa durch eine Pandemie ausgelöst werden kann, zeigt sich beispielsweise deutlich auf Unternehmensebene. Dieser Effekt dient dann als Vergleichsbasis, um Veränderungen auf der Ebene von Untereinheiten zu erkennen und angemessen zu interpretieren.

Dass die Massnahmen der SBB Wirkung zeigen, ist gut belegt, wie Karin Mahler berichtet: «Die SBB spart dadurch pro Jahr einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag. Dies können wir belegen, weil wir seit 2008 kontinuierlich BGM-relevante Daten erfassen und diese systematisch auswerten. Diese Auswertungen helfen uns, nicht nur die Wirkung unserer Arbeit auszuweisen, sondern auch spezifische Entwicklungen im Gesundheitsgeschehen der SBB zu erkennen und für die Konzernleitung sichtbar zu machen.»

### Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

BGM in einem sehr grossen Unternehmen mit sehr vielen Berufsbildern kann herausfordernd und komplex sein. Folgende Erfolgsfaktoren können hervorgehoben werden:

- Die Fachpersonen, die Massnahmen für die Gesundheit der Mitarbeitenden entwickeln, müssen nah an den Mitarbeitenden sein, um mögliche Gesundheitsrisiken erkennen zu können. Bei der SBB hat sich ein Key-Accounting-System bewährt, bei dem einzelne Fachpersonen für bestimmte Berufsgruppen zuständig sind und mit diesen in engem Austausch bleiben.
- Lassen sich Krankheitsfälle nicht vermeiden, trägt eine individuelle Begleitung der Betroffenen zu einer möglichst raschen Rückkehr in die Arbeit bei.

- Je früher Risiken für die Gesundheit erkannt werden, desto weniger Kosten und Aufwand verursachen sie. BGM sollte als Bestandteil des Veränderungsmanagements betrachtet werden, also bei jeglichen Änderungen, die sich auf die Mitarbeitenden und ihre Arbeitsweise auswirken, mitgedacht werden. Dies umfasst zum Beispiel neue Gebäude, Möbel, Arbeitsinstrumente und Materialien ebenso wie digitale Systeme. Wird die Änderung durch eine Fachperson auf mögliche gesundheitliche Auswirkungen hin überprüft, lassen sich gesundheitliche Probleme vermeiden und weitere Kosten einsparen, weil ungeeignete Strukturen im Nachhinein nicht wieder verändert oder gar ersetzt werden müssen.
- Planung und Wirkungsmessung hängen zusammen und bilden den Rahmen für strukturiertes, erfolgreiches BGM. Wer bei der Planung bereits die gewünschte Wirkung dieser Massnahme definiert und somit den Grund für diese spezifische Massnahme benannt hat, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit den gewünschten Effekt feststellen und auch messen können.

### Steckbrief

Die SBB ist eines der heterogensten und komplexesten Unternehmen in der Schweiz, mit über 150 Berufsbildern und mehreren hundert Standorten. Die Herausforderung für BGM besteht unter anderem darin, Gesundheitsrisiken früh zu erkennen und spezifische, zielgruppen- und bedarfsorientierte Massnahmen für die Mitarbeitenden zu entwickeln – getreu dem Motto «früh am Zug».

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