

# Wenn BGM und Qualitätsmanagement zusammenrücken

Wie Mitarbeitenden- und Patientenfeedback klug kombiniert für beide Gruppen ein wirksames Gesundheitsmanagement ergeben, zeigt sich nirgends so unmittelbar wie im Gesundheitswesen. Denn hier kommen das Wohlbefinden der Belegschaft und das Patientenerlebnis am selben Bett zusammen. Das Kantonsspital Baselland hat sich auf diesen Weg begeben.

Von Tobias Mengis

Kaum eine Branche spürt den Druck so unmittelbar wie das Gesundheitswesen. Offene Stellen, hohe Absenzenquoten, wachsende Belastung – die Symptome sind bekannt. Doch das Muster ist nicht auf Spitäler beschränkt: Wo der Arbeitsdruck steigt und der Wettbewerb um Talente härter wird, hängt die Leistungsfähigkeit einer Organisation unmittelbar an der Gesundheit ihrer Belegschaft.

Lange galt das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) als Kostenfaktor. Heute ist BGM ein entscheidender Leistungstreiber. Studien des Instituts für gesunde Arbeit (IGA) zeigen: Investitionen in die Mitarbeitergesundheit rechnen sich. Für jeden investierten Franken erhält man durch reduzierte Fehlzeiten und gesteigerte Produktivität 2.70 Franken zurück.<sup>1</sup>

## Vom Kostenfaktor zum Leistungstreiber

Insofern entscheidet BGM über Qualität, Einsatzbereitschaft und die Bindung von Fachkräften. Die

«Nur durch  
konsequentes Handeln  
wird BGM lernfähig.»

Frage lautet nicht mehr ob, sondern wie: Wie setzt man BGM so auf, dass es spürbar wirkt – und sich diese Wirkung belegen lässt?

BGM hat eine wichtige Basis in regelmässigen Umfragen. Es sollte aber nicht bei der blossen Befragung aufhören – es versteht sich vielmehr als ein umfassen-

des System, das von Prävention bis zu gesundheitsförderlicher Führung reicht. Damit dieses System wirkt, braucht es eine verlässliche Steuerungsebene, die zeigt, wo Massnahmen ansetzen müssen und ob sie greifen: den Kreislauf aus Messen und Handeln. Genau um diese Steuerungsebene geht es im Folgenden.

## Der Perspektivwechsel:

### von der Momentaufnahme zum Dialog

Eine umfassende Jahresbefragung ist ein wertvoller Startpunkt für das BGM. Wenn sie jedoch als isoliertes Jahresritual betrieben wird – Befragung, Ergebnisbericht, Workshop und dann Stille –, entsteht eine Lücke. Belastung und Stimmung verändern sich nicht im Jahrestakt, sondern laufend. Wer ausschliesslich jährlich hinhört, erfährt von Problemen oft erst, wenn sie sich bereits in Absenzen niederschlagen.

<sup>1</sup> Deep Care. BGM costs: financing, funding and ROI. <https://deep-care.com/en/blog/2024/05/17/was-kostet-betriebliches-gesundheitsmanagement/>

## Drei Fragen an:



**Christian Lüdi**

Leiter HR, Kantonsspital Baselland

### «Entscheidend sind die Veränderungen im Alltag»

**Herr Lüdi, welche Bedeutung hat das Betriebliche Gesundheitsmanagement für das Kantonsspital Baselland?**

Die Gesundheit unserer Mitarbeitenden ist am KSBL eine zentrale Führungsaufgabe – denn nur ein gestärktes Team kann auch die beste Patientenversorgung leisten. Regelmässiges Feedback ist für uns kein Selbstzweck, sondern Startschuss fürs Handeln.

**Wie muss man sich das konkret vorstellen?**

Wir erfassen das Befinden unserer Mitarbeitenden durch eine umfassende jährliche Befragung, ergänzt durch Onboarding- und Austrittsbefragungen.

**Sie setzen bei dem neu integrierten Massnahmen-Management auf eine KI-basierte Plattform. Was ist dabei der entscheidende Hebel?**

Die Ergebnisse fliessen konsequent an die Organisation und die entsprechenden Führungspersonen zurück, die daraus direkte Massnahmen für den Arbeitsalltag ableiten. Genau das unterscheidet wirksames BGM von einer Umfrage, die im Ordner verschwindet: Entscheidend sind die spürbaren Veränderungen im Alltag.

Wirksames BGM versteht die grosse Jahresumfrage als wichtiges Fundament, auf dem alle weiteren Massnahmen aufbauen. Denn um die Verfassung der Teams kontinuierlich zu begleiten, braucht es einen fortlaufenden Dialog. Die jährliche Standortbestimmung wird idealerweise durch gezielte Deep Dives und regelmässige Pulsbefragungen ergänzt. Dieses «Continuous Listening» verändert die Rolle von BGM: vom punktuellen HR-Projekt zur laufenden Führungsaufgabe.

#### Vom Messen zum Handeln

Der entscheidende Schritt liegt nicht in der Erhebung, sondern in dem, was danach passiert. Zu oft werden Ergebnisse zentral im HR archiviert, statt dorthin zurückzufließen, wo gehandelt werden kann: in die Teams und zu den Führungspersonen. Wirkung entsteht erst, wenn jede Führungskraft die Rückmeldungen des eigenen Bereichs sieht und daraus konkrete Massnahmen ableitet und vor allem umsetzt.

So wird aus einer Zahl eine Handlung. Ein sinkender Wert bei der wahrgenommenen Wertschätzung ist dann nicht bloss eine rote Zelle im Report, sondern Anlass für ein Gespräch. Wird in kurzen Zyklen gemessen, lässt sich zudem prüfen, ob eine Massnahme etwas bewegt hat. Fehlen sichtbare Konsequenzen, tritt unweigerlich «Lack of Action Fatigue» ein: Die Mitarbeitenden ermüden nicht an den Umfragen, sondern an der ausbleibenden Reaktion. Nur durch konsequentes Handeln wird BGM lernfähig.

#### Der Brückenschlag:

##### Innensicht und Aussensicht gehören zusammen

Wirksames BGM endet nicht an der Grenze der eigenen Organisation. Die Verfassung der Teams und das Erleben derjenigen, die sie bedienen, hängen eng zusammen. Ein überlastetes Team hat weniger Kapazität für Zuwendung – das spüren am Ende die Patienten. Umgekehrt schlägt sich Engagement direkt in der Qualität der Leistung nieder. Nirgends wird dies so unmittelbar sichtbar wie im Gesundheitswesen, wo Mitarbeitendengesundheit und Patientenerlebnis am selben Bett zusammenkommen.<sup>2</sup>

Deshalb lohnt es sich, interne und externe Rückmeldungen zusammenzuführen. Patientenbefragungen sind nicht nur ein Qualitätsindikator, sondern auch ein indirektes Signal über die Verfassung der Teams. Wo interne Belastung und externe Rückmeldung auf denselben Bereich zeigen, wird sichtbar, wo sich ein Einsatz doppelt lohnt. BGM und Qualitätsmanagement rücken so näher zusammen, als es üblich ist.

#### Was sich übertragen lässt

Aus diesem Vorgehen lassen sich branchenübergreifend Learnings ableiten:

- *Kontinuität ergänzt die Standortbestimmung:* Die jährliche Basisbefragung bildet das Fundament. Kürzere, auf Teams

<sup>2</sup> Healthcare in Europe. Zufriedenere Mitarbeiter, bessere Patientenversorgung. <https://healthcare-in-europe.com/de/news/zufriedenere-mitarbeiter-bessere-patientenversorgung.html>

## «Mitarbeitende ermüden nicht an Umfragen, sondern an ausbleibenden Reaktionen.»

abgestimmte Deep Dives unter dem Jahr generieren jedoch zusätzliche Signale in Echtzeit und ermöglichen ein zeitnahes Gegensteuern.

- *Ohne Massnahmen keine Glaubwürdigkeit:* Wer fragt, weckt Erwartungen. Bleiben Konsequenzen aus, sinkt die Beteiligung («Lack of Action Fatigue»). Handeln ist Voraussetzung dafür, dass Befragungen funktionieren.
- *Verantwortung dezentral verankern:* Ergebnisse entfalten dort Wirkung, wo gehandelt werden kann – bei den Führungspersonen. HR schafft den Rahmen, die Umsetzung geschieht in der Linie.
- *Perspektiven verbinden statt trennen:* Der grösste Erkenntnisgewinn entsteht, wo Innensicht und Aussensicht zusammengeführt werden.

### Ausblick: BGM als kontinuierliche Disziplin

Betriebliches Gesundheitsmanagement entwickelt sich weg von der punktuellen Umfrage hin zu einem laufenden, datengestützten Dialog. Für HR-Verantwortliche bedeutet das einen Rollenwandel: vom reinen Messen und Verwalten von Ergebnissen hin zur aktiven Umsetzungsbegleitung und zum Gestalten von Wirkung, gemeinsam mit den Führungskräften.

Das ist anspruchsvoll, zahlt sich aber in geringeren Absenzen, stabileren Teams und spürbar besserer Leistung aus. Gesunde, engagierte Teams sind kein Nebenprodukt guter Arbeit. Sie sind ihre Voraussetzung – und sie entstehen dort, wo eine Organisation den Mut hat, kontinuierlich zuzuhören und konsequent zu handeln.



**Tobias Mengis**

ist Country Manager bei der atwork Corporate AG. Er begleitet Organisationen in der Schweiz dabei, aus Mitarbeitendenbefragungen und People Analytics konkrete Massnahmen abzuleiten und deren Wirkung messbar zu machen. Zudem fördert er den Austausch in der Schweizer HR-Community durch die Organisation von HR-Events.

## Drei Fragen an:



**Christina Herz**

Co-Leiterin Unternehmensentwicklung,  
Kantonsspital Baselland

## «Kontinuierliches Steuerungsinstrument für Qualität»

### Frau Herz, was spricht aus der Perspektive der Unternehmensentwicklung für eine Kombination von Mitarbeitenden- und Patientenfeedback?

Es ist ein Wechselspiel: Wie es unseren Mitarbeitenden geht, kann sich auch darin widerspiegeln, wie Patientinnen und Patienten ihre Versorgung erleben. Hohe Belastung und Unzufriedenheit auf der Mitarbeitendenseite können sich im Patientenerlebnis widerspiegeln – etwa in Rückmeldungen zu Kommunikation, Wartezeiten, Abläufen oder persönlicher Zuwendung.

### Warum haben Sie sich für eine KI-gestützte Plattform entschieden?

Genau darin liegt für uns ein wichtiger Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung unserer Befragungen: Künftig möchten wir Rückmeldungen von Mitarbeitenden und Patienten stärker miteinander verknüpfen und dabei auch die Zufriedenheit unserer Zuweisenden einbeziehen. Unser Ziel ist es, diese unterschiedlichen Sichtweisen und Erkenntnisse systematisch zusammenzuführen, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und daraus gezielt Massnahmen abzuleiten sowie deren Wirkung zu überprüfen.

### Welches mittel- und langfristige Ziel verfolgen Sie mit dem Projekt?

Die Befragungen sollen zunehmend zu einer gemeinsamen Datenbasis und zu einem kontinuierlichen Steuerungsinstrument für Qualität und Weiterentwicklung werden.