

# Projekt SWiNG – Schlussbericht der Evaluation

Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement (Public and Organizational Health, POH), Institut für Sozial- und Präventivmedizin, Universität Zürich & Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften, ETH Zürich  
*Gregor Jenny, Alice Inauen, Rebecca Brauchli, Désirée Füllemann, Frithjof Müller und Georg Bauer*

In Zusammenarbeit mit dem Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie, ZHAW  
*Simon Wieser, Rafael Plessow, Lukas Kauer und Urs Brügger*

Im Auftrag und unter Mitwirkung von Gesundheitsförderung Schweiz und dem Schweizerischen Versicherungsverband (SVV).  
*Silvia Heizmann, Lukas Weber, Bettina Schulte-Abel und Heinz Roth*

Zürich, 15.7.2011



Universität  
Zürich UZH

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**zhaw**  
School of  
Management

**ETH**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich



Gesundheitsförderung  
Schweiz

ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband  
Association Suisse d'Assurances  
Associazione Svizzera d'Assicurazioni

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>4</b>
<b>Management Summary .....</b>	<b>6</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Das Pilotprojekt SWiNG .....</b>	<b>18</b>
1.1 Ziele des Gesamtprojekts SWiNG .....	18
1.2 Projektpartner und Finanzierung .....	18
1.3 Die Projektarchitektur von SWiNG .....	19
<b>2 Kontext des Projekts .....</b>	<b>21</b>
2.1 Aktuelle BGF-Projekte .....	21
2.2 Wissenschaftliche Wirksamkeitsstudien .....	22
2.3 Von (vielen) Einzelmassnahmen zu organisationalen Veränderungsprozessen .....	22
2.4 Kurzfristige Kosten vs. langfristige Investition: Gesunde gesund erhalten .....	23
<b>3 Methodik der Evaluation .....</b>	<b>25</b>
3.1 Evaluationsauftrag .....	25
3.2 Evaluationsgegenstand .....	25
3.3 Konzeptuelle Basis der Evaluation .....	26
3.4 Fragestellung der Evaluation .....	28
3.5 Evaluationsdesign und Analyseverfahren .....	28
3.6 Instrumente und Koordination der Datenerhebung .....	31
3.7 Hauptindikatoren .....	32
3.7.1 Ressourcen-Belastungs-Verhältnis .....	32
3.7.2 Impact Assessment: Skala zur Erfassung der SWiNG-Gesamtwirkung .....	36
<b>4 Umsetzung von SWiNG .....</b>	<b>38</b>
4.1 Beurteilung des Gesamtprozesses .....	38
4.2 Beurteilung der einzelnen Module .....	44
4.3 Beurteilung der Rahmenbedingungen des Umsetzungsprozesses .....	47
<b>5 Wirkung von SWiNG .....</b>	<b>51</b>
5.1 Veränderungen in der Organisation .....	51
5.2 Veränderung in der Interaktion: Ressourcen-Belastungs-Verhältnis .....	56
5.3 Veränderungen in der Person .....	59
5.4 Veränderung in der Gesundheit .....	61
<b>6 Ökonomischer Nutzen von SWiNG .....</b>	<b>65</b>
6.1 Fragestellung der ökonomischen Evaluation .....	65
6.2 Methode der ökonomischen Evaluation .....	65
6.3 Kosten von SWiNG .....	69
6.4 Nutzen von SWiNG .....	72
6.5 Vergleich von Kosten und Nutzen .....	77
6.6 Kosten und Nutzen für einzelne Betriebe .....	79
6.7 Weitere Ergebnisse der ökonomischen Evaluation .....	79
<b>7 Schlussfazit und Empfehlungen .....</b>	<b>83</b>
7.1 Schlussfazit .....	83
7.2 Empfehlungen .....	85

<b>8</b>	<b>Betriebsspezifische Kurzdarstellung.....</b>	<b>87</b>
8.1	ABB Turbo Systems AG.....	88
8.2	ABB Schweiz AG, Zentrale Funktionen.....	93
8.3	Alstom Field Service Centre Schweiz.....	98
8.4	Alstom Rotorenfabrik.....	103
8.5	Kantonale Verwaltung Thurgau.....	107
8.6	Klinik Barmelweid.....	111
8.7	Hôpital Riviera.....	115
8.8	Nestlé Schweiz.....	119
<b>9</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>123</b>
9.1	Literatur.....	123
9.2	Evaluationsteam.....	126
9.3	Indikatorentabelle.....	128
9.4	Betriebseinheiten.....	131
9.5	Tabelle Repräsentativität der Teilnehmenden / Impact Assessment-Gruppen.....	132
9.6	Tabelle Unterschiede in der Modulbewertung.....	133
9.7	Grafiken Reichweite x Impact Assessment.....	134
9.8	Impact Assessment (t2) nach Betrieb.....	135
9.9	Ausprägungen der Hauptindikatoren nach Betrieb.....	136
9.10	Kreuztabelle Ressourcen-Belastungs-Verhältnis.....	137
<b>10</b>	<b>Glossar und Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>138</b>

## Anleitung zum Lesen des Berichts

LeserInnen, die bereits vertraut sind mit den beiden Zwischenberichten der Evaluation können direkt zum Kapitel 4 springen. Ansonsten empfiehlt es sich, zumindest die Kapitel zum Projekt SWiNG (Kapitel 1), zum Organisationsmodell (Kap. 3.3) und den Hauptindikatoren (Kapitel 3.7) zu lesen, um die Basis der Wirksamkeitsanalysen und den Nutzenberechnungen zu verstehen. Methodische Anmerkungen sind wo nötig in den Fussnoten zu finden. Am Ende des Berichts findet sich zudem ein Glossar und Abkürzungsverzeichnis.

## Vorwort

Stress und Burnout werden immer mehr zur grossen Herausforderung der heutigen Arbeitswelt. Die Fragen, die sich in diesem Zusammenhang aufdrängen sind: Können die Unternehmen etwas dagegen tun? Kann der Stress für Mitarbeitende im Betrieb reduziert werden? Und lohnt sich Stressprävention für die Unternehmen? Und wenn ja, wie sollten Unternehmen dabei vorgehen?

Genau diese Fragen stellten sich Gesundheitsförderung Schweiz und der Schweizerische Versicherungsverband 2006 bei ersten Gesprächen für ein gemeinsames Projekt im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung.

Die konkrete und nachhaltige Umsetzung von Massnahmen in Betrieben stand im Zentrum der Überlegungen. Eine Rahmenbedingung war, dass die umgesetzten Massnahmen nach Best Practice<sup>1</sup> erfolgen und die Umsetzung dieser Massnahmen wissenschaftlich evaluiert werden müssen. Dabei sollten nicht nur die Wirksamkeit, sondern erstmals in der Schweiz auch der ökonomische Nutzen untersucht werden. Ziel war es, mit diesem Projekt fundierte Argumente und praxistaugliche Vorgehensweisen zu entwickeln, welche zur Verbreitung der Umsetzung von Stresspräventionsmassnahmen in der Schweiz beitragen.

Acht Unternehmen haben sich entschieden, beim Pilotprojekt „SWiNG“ (der Name steht für „Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung“) mitzumachen und damit wichtige Pionierarbeit zu leisten. Sie haben sich bereit erklärt, sich auf einen offenen Prozess ohne sicheren Ausgang einzulassen. Wir danken diesen Unternehmen sowohl für ihr enormes Engagement als auch für das Vertrauen, das sie uns von Beginn Weg entgegen gebracht haben. Als wir mit den Umsetzungen Mitte 2008 begonnen haben, war die Wirtschaftslage gut und die Aussichten positiv. Als sich Ende 2008 die Finanz- und Wirtschaftskrise bemerkbar machte und für die Unternehmen eine völlig veränderte Situation entstand, zeigten die Pilotunternehmen Durchhaltewillen und blieben den Umsetzungen der Massnahmen treu. Die Pilotunternehmen des SWiNG Projektes, ABB Turbo Systems AG; ABB Schweiz AG, Zentrale Funktionen; Alstom Field Service Centre Schweiz; Alstom Rotorenfabrik und Nestlé Suisse S.A., die Spitäler Hôpital Riviera und Klinik Barmelweid sowie die Kantonale Verwaltung Thurgau haben Ausserordentliches geleistet.

Früh in der Entwicklung des Projektes konnten wir eine enge Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsmedizin IfA, dem Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung iafob sowie der vivit Gesundheits AG aufbauen, die uns die Qualität der Umsetzung und die langfristige Mitarbeit im Projekt garantieren konnten. Die Massnahmen der Stressprävention wurden von der der Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement der Universität und ETH Zürich in Zusammenarbeit mit dem Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie der ZHAW wissenschaftlich evaluiert.

Es ist eine besondere Herausforderung, denen sich diese Evaluationsinstitute gestellt haben. Unternehmen sind komplexe Systeme mit ihren jeweils eigenen Kulturen, Strukturen und Strategien. Die Untersuchung der Wirkung eines breit angelegten Interventions-Programmes in einem Betrieb bringt die Schwierigkeit mit sich, festgestellte Veränderungen auf die Interventionen selbst zurück zu führen.

Die grosse Leistung der Evaluatorinnen und Evaluatoren in diesem Projekt ist es, die Fülle und Komplexität der Informationen und Daten aus den Umsetzungen der Unternehmen zu filtern und so zu ordnen, dass erstens die Wirkungsweise der Interventionen wissenschaftlich untersucht wurde und gleichzeitig Ergebnisse generiert werden konnten, die verständlich und nachvollziehbar sind.

Wir hatten das Glück, viele qualifizierte und engagierte Persönlichkeiten mit an Bord gehabt zu haben. Ein besonderer Dank geht an die Manager und Führungspersonen in den Pilotbetrieben, die das

---

<sup>1</sup> Interessierte Leserinnen und Leser finden genauere Angaben zu unserem Verständnis von Best Practice unter [www.gesundheitsfoerderung.ch/bestpractice](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/bestpractice)

Projekt entscheidend mitgetragen haben und an die Projektleiterinnen und Projektleiter in den Betrieben und bei den Anbieterfirmen, die die Interventionen umsetzten.

Mit der Publikation dieses Berichtes schliessen wir unsererseits das Projekt SWiNG ab. Seine Wirkung soll aber weiter gehen. Das im Rahmen von SWiNG entwickelte und erprobte Stressbefragungs-Instrument S-Tool steht seit einem Jahr allen interessierten Betrieben zur Verfügung. Wir sind überzeugt, weitere Betriebe mit diesem Tool den Einstieg in eine umfassende Stressprävention im Betrieb finden werden und dass sie von den Erfahrungen der SWiNG Pilotbetriebe profitieren werden.

Bettina Schulte-Abel  
Vizedirektorin und Leiterin Programme,  
Gesundheitsförderung Schweiz

Heinz Roth  
Leiter Prävention  
Schweizerischer Versicherungsverband

## Management Summary

**Die Evaluation zeigt, dass die von den acht SWiNG-Pilotbetrieben umgesetzten Massnahmen der Stressprävention eine Wirkung auf die Gesundheit und auf die Arbeitsleistung von durchschnittlich 25% aller Mitarbeitenden erzielen. Die Investitionen zahlen sich spätestens fünf Jahren nach Projektbeginn auch ökonomisch aus.**

Das Projekt „SWiNG – Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung“ wurde von Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) und dem Schweizerischen Versicherungsverband (SVV) initiiert.<sup>2</sup> Mit dem Projekt wird ein Beitrag zur Gesundheit der Erwerbsbevölkerung geleistet sowie die Datenbasis zu Arbeit und Gesundheit in der Schweiz verbessert. In acht Pilotbetrieben mit über 5'000 Mitarbeitenden wurde zwischen 2008 und 2011 ein Programm zur Stressprävention und Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) umgesetzt.

Die vorliegende Evaluation überprüfte die Wirkungsweise des Projekts SWiNG hinsichtlich der Reduktion negativer Stressfolgen und des ökonomischen Nutzens. Dabei beurteilte sie den Erfolg der Interventionen gesamthaft über alle beteiligten Betriebe hinweg sowie die Rahmenbedingungen, die den Erfolg ermöglicht oder verhindert haben. Im Gegensatz zu Studien zu kurzfristigen Interventionen mit fokussierten Risikogruppen sind die Stresspräventions-Massnahmen von SWiNG auf die gesamte Belegschaft und langfristig ausgerichtet. Die von der Evaluation aufgezeigten Ergebnisse sind somit für die breite Belegschaft von Grossbetrieben gültig.

Das Projekt SWiNG startete als breite Intervention von aussen. Es gliederte sich in drei Phasen. Nach (1) der Einstiegsphase mit der Geschäftsleitung erfolgte (2) die Analysephase. Zentraler Bestandteil der umfassenden Betriebsanalyse war das computergestützte Befragungsinstrument S-Tool ([www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch)). Das S-Tool beinhaltet sowohl auf individueller wie auf organisationaler Ebene ein Rückmeldesystem mit Ampeln. Danach wurden (3) in der Interventionsphase *Führungsschulungen* umgesetzt und gemeinsame *Lösungsfindungs-Workshops in den Teams* durchgeführt. *Stressmanagement-Kurse* waren Pflicht für belastete Einheiten oder Teams. SWiNG entwickelte sich so zu einem dynamischen Prozess in den Betrieben, an dem Management, Führungspersonen sowie Mitarbeitende aktiv beteiligt waren. An den S-Tool Befragungen nahmen durchschnittlich 62% der Mitarbeitenden teil, an den Lösungsfindungs-Workshops 34% und an den Stressmanagement-Kursen 19%. An den Führungsschulungen nahmen 88% der Führungskräfte teil.

Die Evaluation hat dieses gesamte Geschehen anhand eines Organisationsmodells, Prozesskriterien und Indikatoren beurteilt. Die untersuchten Grossbetriebe sind komplexe soziale Systeme mit eigenen Routinen, Regeln und Rahmenbedingungen. Die Evaluation konnte zeigen, wie sich der Umsetzungsprozess und die Betriebsstrukturen formten, wie sich die Arbeitsbelastungen und -ressourcen veränderten und damit auch die Gesundheit und Arbeitsleistung der dort arbeitenden Menschen. Durch SWiNG konnten im Durchschnitt 25% der Belegschaft ihre Ressourcen- und Belastungssituation aufrechterhalten oder verbessern. Je nach organisationalen Rahmenbedingungen und Ressourcen waren dies bis zu 30% der Belegschaft. Dadurch hat sich *die Gesundheit und Arbeitsleistung verbessert und bei den anfangs belasteten Mitarbeitenden die Absenzdauer verringert*.

Die Evaluation hat gezeigt, wie entscheidend ein *gutes Verhältnis von Ressourcen und Belastungen* für die Gesundheit der Mitarbeitenden ist. Viele Belastungen lassen sich nicht abbauen und unterliegen externen Einflüssen, wie z.B. der Auftragslage, übergeordneten politischen Entscheiden, aber auch internen Wechseln im Management und der Unternehmens-/Holding-Strategie. Der Fokus liegt daher häufig auf den *Arbeitsressourcen*, bei denen dem *zwischenmenschlichen Umgang* ein hohes Gewicht

---

<sup>2</sup> 2005 hat Gesundheitsförderung Schweiz den State-of-the-Art-Bericht "Psychische Gesundheit - Stress" erarbeitet als Grundlage für die Definition der neuen langfristigen Strategie, die am 1. Januar 2007, in Kraft getreten ist und Stress am Arbeitsplatz als eines von drei Fokusthemen definiert. Der Aufbau eines Projekts zur Umsetzung von Stressprävention und Evaluation des ökonomischen Nutzens steht bei Gesundheitsförderung Schweiz in Zusammenhang mit dieser strategischen Neuausrichtung. Sehr früh in den Überlegungen zum Aufbau des Projektes ist Gesundheitsförderung Schweiz eine Kooperation mit dem SVV eingegangen, da die Etablierung von wissenschaftlich validierten Tools zur Reduktion von negativen Stressfolgen auch ein strategisches Ziel der Privat- und Krankenversicherer ist.

zukommt. Hierbei stehen *Unterstützung, Fairness und Wertschätzung durch die Führung und Arbeitskollegen* im Zentrum. Daran gekoppelt ist das *gemeinsame Reden und Planen in entsprechenden Reflexionsgefässen und Aktionen*.

Die ökonomische Evaluation konnte erstmalig für die BGF ein realistisches Bild des gesamten Aufwands eines solchen Prozesses zeichnen. Sie zeigt, *dass sich dieser Aufwand langfristig lohnt*. Die Investitionen in die Umsetzungen von SWiNG zahlen sich spätestens nach fünf Jahren aus.

SWiNG zeigte, dass Stress-Interventionen im Betrieb machbar sind. Zentraler Erfolgsfaktor im Umsetzungsprozess ist die *Verbindlichkeit des Managements* und der *Wille der Führungskräfte*. Ihnen oblag es, die organisationalen Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Das heisst zum Beispiel die Ziele transparent zu machen, die Ressourcen bereit zu stellen und den Handlungsspielraum in der Massnahmenumsetzung zu ermöglichen. Auf Ebene der Mitarbeitenden wurde deutlich, dass sich dort, wo sie *involviert* waren und die persönliche Motivation mit der Betriebskultur zusammenpasste, eine positive Wirkungsdynamik entfaltete. Um eine gute *Passung* zwischen diesen Faktoren zu erreichen, gehört das Thema BGF in die Kategorie der Struktur-, Strategie- und Kulturentwicklung.

SWiNG bewirkte schrittweise kleinere Veränderungen am „Gesamtgebäude Betrieb“. Fundamentale Umwälzungen sind in der Regel nicht Gegenstand von BGF. Die durch SWiNG bewirkten Veränderungen sind dafür auf lange Sicht und für Viele wirksam, wenn sie sich in der Struktur, Strategie und Kultur etablieren. SWiNG baut also auf einer kontinuierlichen und nachhaltigen Entwicklung und Selbst-Optimierung der Betriebe auf. Entsprechend sind flexible Beratungsformen und -techniken nötig, die auf den Betrieb abgestimmt sind.

Um ein gutes Verhältnis von Ressourcen und Belastungen in der breiten Belegschaft zu erreichen, müssen die Betriebe bereit sein zu einer *längerfristigen Investition*. Mit kurzfristigen Aktionen können eng umrissene Risikogruppen erreicht werden. Für die Entwicklung einer gesundheitsförderlichen Betriebsstruktur, -strategie und -kultur mit nachhaltigem Engagement muss der Zeithorizont hingegen erweitert werden.

Die Evaluation diskutiert, wie bei der Umsetzung von SWiNG Einsparungen möglich wären, ohne dass dabei die Wirkung der Massnahmen beeinträchtigt wird. Dafür sollten Umfang und Häufigkeit von Analysen reduziert werden, die Teilnahme an Stressmanagement-Kursen gemeinsam mit den Mitarbeitenden geplant sowie Schulungen, Arbeitsgruppen und Diskussionsgefässe im Arbeitsalltag eingebettet werden. Bei zukünftigen Umsetzungen von SWiNG dürfte sich so der Zeitraum verkürzen, bis sich die Investitionen auszahlen.

**SWiNG wirkt gesundheitsförderlich.** Mit der Unterstützung von SWiNG konnten 25% der Belegschaft ihre Ressourcen und Belastungen optimieren und dadurch ihre Gesundheit erhalten oder steigern. Dies gilt auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

**SWiNG bringt einen ökonomischen Nutzen.** Die Mitarbeitenden, die von SWiNG profitieren sind produktiver, gesünder und weisen weniger Absenzen auf.

**SWiNG muss passen.** Motivation, Veränderungswille und die passende Betriebsstruktur, -strategie und -kultur sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung.

**SWiNG funktioniert nur gemeinsam.** Das Engagement aller ist gefragt und die Unterstützung seitens des Managements und der Führungskräfte unerlässlich. SWiNG bot Gefässe und Methoden, um einen guten Umgang miteinander zu stärken, gemeinsam gegen Stress zu handeln und dadurch die Belastungen der Arbeit abzufedern.

**SWiNG gehört in den Alltag.** SWiNG ist eine langfristige Investition in die Gesundheit und setzt auf die Entwicklung von Betrieben hin zu einem gutem Ressourcen-Belastungsverhältnis.

# Zusammenfassung

**Anmerkung:** Die Zusammenfassung besteht aus den wichtigsten Textteilen und Fazits der einzelnen Kapitel, damit eilige LeserInnen die Lessons Learned aus dem Projekt SWiNG am Stück vorliegen haben.

## 1 Das Pilotprojekt SWiNG

Das Projekt „SWiNG – Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung“ wurde von Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) und dem Schweizerischen Versicherungsverband (SVV) initiiert. Mit dem Projekt wurde ein Beitrag zur Gesundheit der Erwerbsbevölkerung geleistet: In 8 Pilotbetrieben mit über 5'000 Mitarbeitenden wurde 2008-2011 durch 3 Anbieterfirmen ein Programm zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) umgesetzt. Die Erkenntnisse aus dieser Umsetzung werden für Fachleute aus Wirtschaft und Politik aufbereitet.

Die Projektarchitektur<sup>3</sup> zur Umsetzung von SWiNG in den Betrieben war wie folgt aufgebaut (vgl. Abb. 1): Nach der Einstiegsphase mit der Geschäftsleitung erfolgte eine umfassende Betriebsanalyse. Zentraler Bestandteil der Betriebsanalyse war ein computergestütztes Befragungsinstrument, das sog. S-Tool ([www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch)), zur Erfassung von Belastungen, Ressourcen, Gesundheit und Wohlbefinden.

Das S-Tool umfasst ein Rückmeldesystem mit Erklärungen zur Messgrösse, eine Ampeldarstellung und detaillierte Prozentrangskalen (d.h. die Werte werden im Vergleich zu einer Normstichprobe dargestellt), sowie Tipps zum entsprechenden Thema. Die Rückmeldungen erfolgen automatisch generiert sowohl auf individueller Ebene als auch basierend auf dem Organigramm des Betriebs für Abteilungen und Teams (sofern mehr als 10 Personen an der Befragung teilgenommen haben). Bei wiederholten Befragungen sind die Resultate für zwei Befragungswellen gleichzeitig darstellbar, so dass Einzelpersonen als auch die organisationalen Einheiten Entwicklungen verfolgen können.

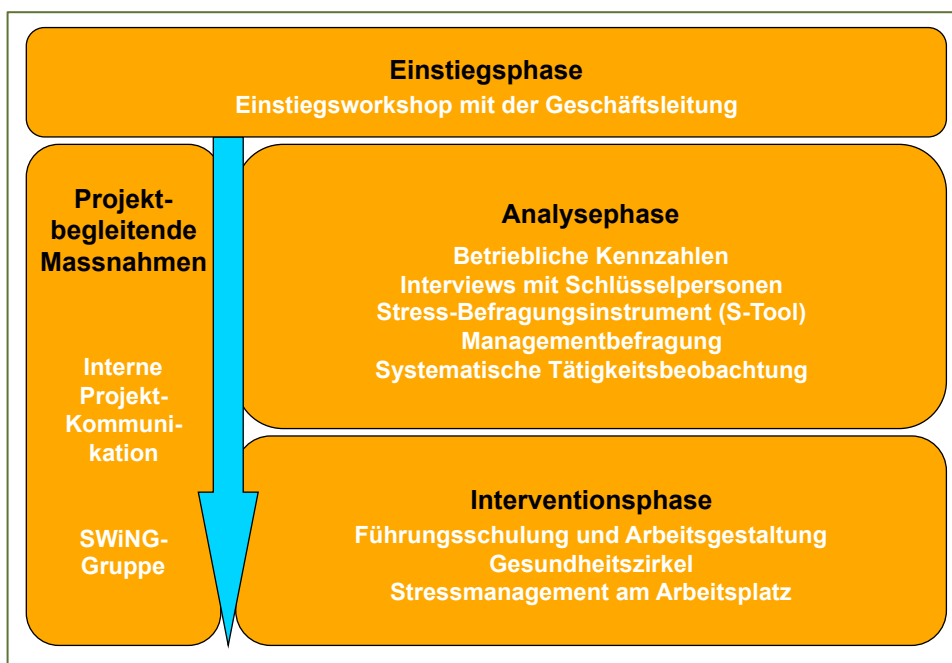


Abb. 1: Projektarchitektur zur Umsetzung von SWiNG in den Betrieben (Grafik GFCH/SVV)

<sup>3</sup> *Projektarchitektur*: In Anlehnung an Königswieser und Hillebrand (2007) verstanden als die Gesamtstruktur des Beratungsprozesses. Die Projektarchitektur besteht aus unterschiedlichen Projektelementen (*Designs*) wie Kursen, Arbeitsgruppen, Vorträgen, Steuergruppen und deren Organisation und Vernetzung. In den einzelnen Elementen wird mit unterschiedlichen *Beratungswerkzeugen/-techniken* gearbeitet. Bei der Gestaltung der Architektur, den Elementen und den Werkzeugen werden zudem inhaltliche, zeitliche, soziale, räumliche und symbolische *Dimensionen* berücksichtigt.



Aufgrund der Anzahl Ampeln in Organisationseinheiten wurden sog. „Hotspots“ identifiziert. Abteilungen bzw. Teams mit 10 und mehr gelben/roten Ampeln (dies variierte später je nach Betrieb) wurden als Hotspot bezeichnet, da sie ein erhöhtes Risiko der Gesundheitsgefährdung aufweisen. Für die Mitarbeitenden in Hotspots war die Teilnahme an den anschliessenden Stressmanagement-Kursen Pflicht.

Nach der Analysephase wurden folgende Module umgesetzt: Stressmanagement-Kurse, Führungsschulungen, Gesundheitszirkel resp. adaptierte Varianten (Teamreflexionen, Workshops, Arbeitsgruppen). Die Projektarchitektur enthielt zudem das Element der SWiNG-Gruppe zur Unterstützung der betriebsinternen Projektleitung und Mitgestaltung der Projektkommunikation.

## 2 Kontext des Projekts

Neben SWiNG gibt es eine Reihe internationaler Projekte, die sich um die Förderung der psychischen Gesundheit einer breiten Arbeitsbevölkerung bemühen: So unterstützt das Deutsche Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) explizit grossangelegte, interdisziplinäre und praxisnahe Projekte im Bereich des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Drei der aktuell geförderten Grossprojekte im Bereich BGF sind: ReSum (vgl. [www.resum.uni-hamburg.de](http://www.resum.uni-hamburg.de)), PräKoNet (vgl. [www.praekonnet.de](http://www.praekonnet.de)) und PARGEMA (vgl. [www.pargema.de](http://www.pargema.de)).

Zur Wirksamkeit von Stressmanagement-Interventionen liegen mittlerweile mehrere Metaanalysen und Literaturübersichten vor, welche Ergebnisse wissenschaftlicher Studien systematisch aufbereiten und zusammenfassen. Die Autoren dieser Studien kommen zum Schluss, dass eine Kombination von Stressmanagement-Interventionen auf individueller und organisationaler Ebene am effektivsten ist. Verschiedene Studien weisen ausserdem darauf hin, dass umfassende Interventionsstrategien besonders effektiv sind, wenn sie den Bedürfnissen der Organisation und dem entsprechenden Berufsfeld angepasst werden (vgl. Giga et al., 2003; Taris et al., 2010; Nielsen, Taris & Cox, 2010; Nielsen, Randall, Holton & Rial Gonzàles, 2010).

Kombinierte Stressmanagement-Programme wie SWiNG scheinen also zwar äusserst erfolgsversprechend zu sein, ihre Umsetzung in komplexen sozialen Systemen ist jedoch sehr anspruchsvoll. Wissenschaftliche Studien zu solchen Programmen erfordern nicht-traditionelle Forschungsdesigns (Randall & Nielsen, 2010), da die experimentelle Kontrolle und Manipulation von Variablen in solch komplexen Settings schwierig, wenn nicht unmöglich ist, weil die gesamte Organisation involviert ist. Darüber hinaus verlangt die aktuelle Stressmanagement-Interventions-Forschung nach detaillierter Analyse von Prozessfaktoren, welche den Interventionsprozess beeinflussen. Grundsätzlich muss auch gesagt werden, dass das Feld der Organisationsforschung traditionell eines der Fallstudien ist, das sich qualitativer Methodik bedient.

Die Einführung und Umsetzung organisationaler Veränderungsprozesse erfordern sowohl eine Veränderungsbereitschaft des Individuums als auch der Organisation (vgl. Nielsen et al., 2010): Gemäss Kotter (1996) scheitern über die Hälfte aller organisationalen Veränderungen, weil die Organisation vorab die entsprechende Veränderungsbereitschaft nicht ausreichend aufgebaut hat. Ausserdem erzielen viele organisationale Gesundheitsmassnahmen nur moderat positive Ergebnisse, weil das Veränderungsbedürfnis der Mitarbeitenden nicht berücksichtigt wurde (Nytrø et al., 2000).

Die Diskussion zu individuellen, organisationalen und kombinierten Interventionsansätzen sowie zu gesundheitsorientierten, organisationalen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen erfordert eine klare Festlegung der Zielgruppe sowie des Veränderungszeitraums der BGF. BGF, wie sie im Rahmen von SWiNG verstanden wird, versucht die durchschnittliche, gesunde Erwerbsbevölkerung ohne ausgeprägte Risikofaktoren gesund zu erhalten. Dieser Prozess ist breit, langfristig und unspezifisch: Die Zielpersonen verfügen über eine gute Gesundheit und bewältigen ihren mehr oder weniger stressreichen (Arbeits-)Alltag bereits erfolgreich. Der Ansatz der *Salutogenese*, welcher zum Ziel hat, die Ressourcen zu stärken, die man benötigt, um den Arbeitsalltag weiterhin gut zu bewältigen, ist unspektakulär. Er baut auf nachhaltiger Entwicklung der Umwelt dieser Personen (hier: der Betriebe) auf und kann deshalb in der Regel auch nur in kleinen Schritten Veränderungen bewirken. Diese schrittweisen Veränderungen sind dafür auf lange Sicht wirksam, wenn sie sich in der Struktur, Stra-

ategie und Kultur der Betriebe etabliert haben. Dieser Ansatz verwendet ein Inventar an Instrumenten und Methoden, die für die breite Belegschaft gedacht sind und es diesen ermöglicht, für sich im Team oder der Abteilung die richtige Lösung zu erarbeiten.

### 3 Methodik der Evaluation

Der Prozess der Evaluation wird geleitet und strukturiert durch ein allgemeines Modell zur Analyse gesundheitsorientierter Organisationsentwicklung („Organizational Health Development Model“, POH UZH/ETH, vgl. Abb. 2). Mit Hilfe dieses Modells wird das Geschehen in den SWiNG-Betrieben beschrieben und bewertet. Das Modell verbindet psychologische, soziologische und ökonomische Denkweisen (vgl. Bauer & Jenny, 2007; Jenny, 2009) und orientiert sich am Neuen St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2003), welches sich u.a. an die Strukturierungstheorie von Giddens (1984) sowie die neuere Systemtheorie anlehnt (Luhmann, 1984; 2006).

Das Modell der gesundheitsorientierten Organisationsentwicklung versteht Arbeitsprozesse als Interaktion zwischen Organisation und Person: Die Struktur, Strategie und Kultur des Betriebs sowie die Kompetenz, Motivation und Identität der Mitarbeitenden formen und lenken die Arbeitsprozesse. Gleichzeitig wirken die Arbeitsprozesse zurück auf die Organisation und die Personen.

Das Modell integriert zudem das Job Demands-Resources-Modell (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007), um die Wirkung von belastenden Arbeitsprozessen auf psychosomatische Beschwerden und von ressourcenreichen Arbeitsprozessen auf das Wohlbefinden aufzuzeigen.

Kurz gefasst, integriert das Modell...

- Gesundheitsförderung **UND** Management-Denken
- Struktur **UND** Prozess
- Belastungen **UND** Ressourcen
- Beschwerden **UND** Wohlbefinden
- Individuelle **UND** Organisationale Veränderungen

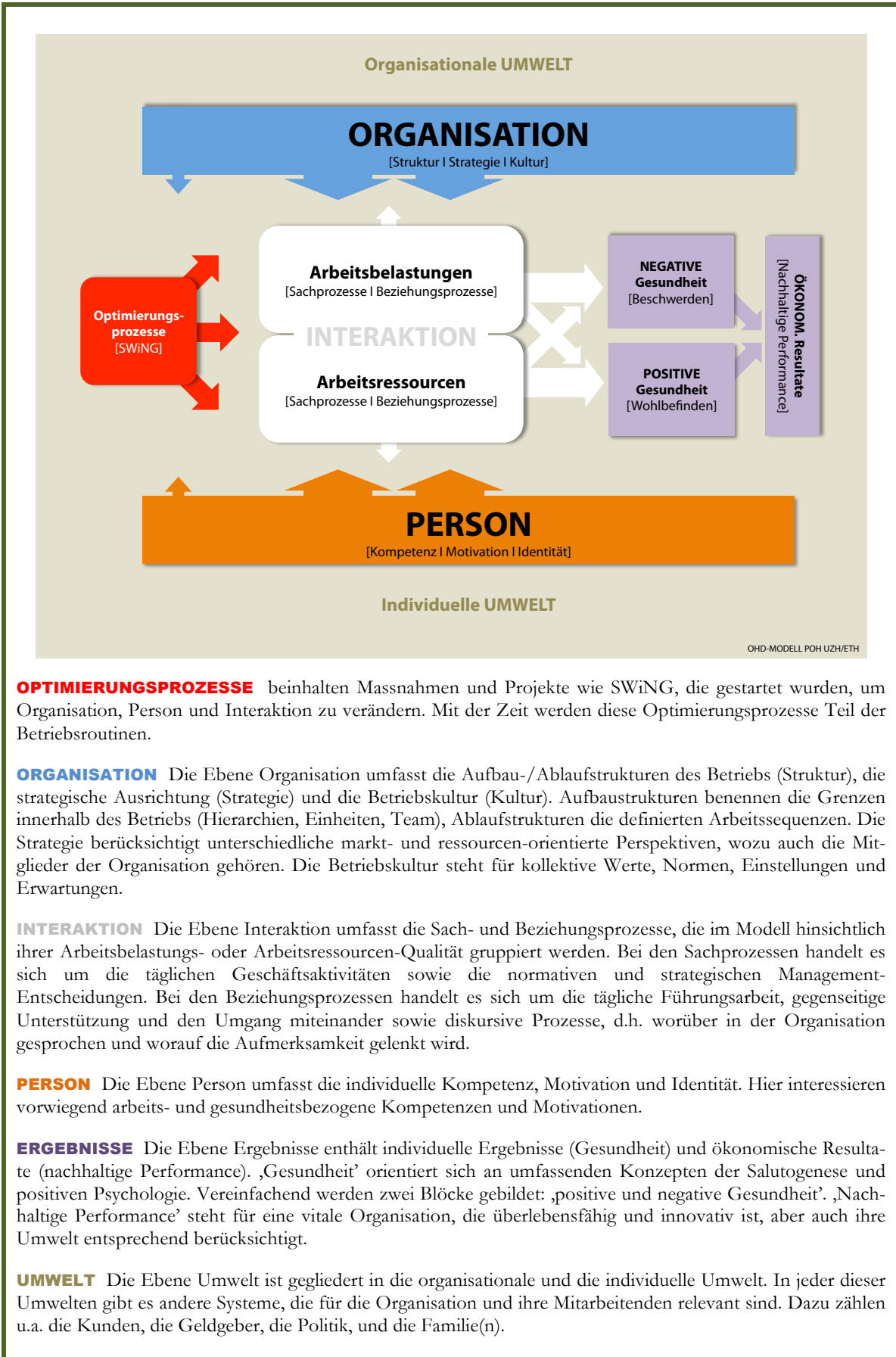
Neben diesem Modell, das im Kern der Evaluation steht, werden folgende Kriterien angewendet:

- Die *12 Erfolgsfaktoren*<sup>4</sup> eines Veränderungsprozesses nach Gerkhardt und Frey (2006), zur Beurteilung des Gesamtprozesses von SWiNG.
- Die *RE-AIM-Kriterien*<sup>5</sup> zur strukturierten Beurteilung der SWiNG-Module (Glasgow, Davis, Funnell & Beck, 2003).
- Die Anwendung der drei Aspekte des *Kohärenzgefühls* (Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit und Sinnhaftigkeit) auf die Modulumsatzung, verbunden mit
- dem Ansatz der *Passung* zwischen dem Veränderungsprozess, der Organisation (Struktur, Strategie, Kultur) und der Person (Kompetenzen, Teilnahmebereitschaft) zur vertieften Beurteilung der Implementierung der Module.
- der Ressourcen-Belastungs-Index und das Impact-Assessment<sup>6</sup> zur quantitativen Beurteilung der Gesamtwirksamkeit von SWiNG.

<sup>4</sup> Diese Erfolgsfaktoren haben Gerkhardt und Frey aus mehreren Studien zusammengestellt, u.a. aufbauend auf den bekanntesten Erfolgsfaktoren von Kotter (1995).

<sup>5</sup> Die RE-AIM-Kriterien wurden entwickelt, um den Public-Health-Impact gesundheitsförderlicher Interventionen einzuschätzen (Glasgow et al., 2003). Interventionen sollten die folgenden Aspekte so optimal wie möglich erfüllen: **R**each (Rate und Repräsentativität der Programmteilnehmenden), **E**fficacy (erwünschte Veränderung in den Indikatoren und Konsistenz der Veränderungen), **A**doption (Auswahl und Teilnahmebereitschaft der Betriebe und ihre Repräsentativität), **I**mplementation (Grad und Konsistenz der Umsetzung in den Betrieben) und **M**aintenance (Nachhaltigkeit der Interventionen in den Betrieben und Individuen).

<sup>6</sup> Skala zur Einschätzung der Gesamtwirkung von SWiNG die im S-Tool eingesetzt wurde.



**OPTIMIERUNGSPROZESSE** beinhalten Massnahmen und Projekte wie SWiNG, die gestartet wurden, um Organisation, Person und Interaktion zu verändern. Mit der Zeit werden diese Optimierungsprozesse Teil der Betriebsroutinen.

**ORGANISATION** Die Ebene Organisation umfasst die Aufbau-/Ablaufstrukturen des Betriebs (Struktur), die strategische Ausrichtung (Strategie) und die Betriebskultur (Kultur). Aufbaustrukturen benennen die Grenzen innerhalb des Betriebs (Hierarchien, Einheiten, Team), Ablaufstrukturen die definierten Arbeitssequenzen. Die Strategie berücksichtigt unterschiedliche markt- und ressourcen-orientierte Perspektiven, wozu auch die Mitglieder der Organisation gehören. Die Betriebskultur steht für kollektive Werte, Normen, Einstellungen und Erwartungen.

**INTERAKTION** Die Ebene Interaktion umfasst die Sach- und Beziehungsprozesse, die im Modell hinsichtlich ihrer Arbeitsbelastungs- oder Arbeitsressourcen-Qualität gruppiert werden. Bei den Sachprozessen handelt es sich um die täglichen Geschäftsaktivitäten sowie die normativen und strategischen Management-Entscheidungen. Bei den Beziehungsprozessen handelt es sich um die tägliche Führungsarbeit, gegenseitige Unterstützung und den Umgang miteinander sowie diskursive Prozesse, d.h. worüber in der Organisation gesprochen und worauf die Aufmerksamkeit gelenkt wird.

**PERSON** Die Ebene Person umfasst die individuelle Kompetenz, Motivation und Identität. Hier interessieren vorwiegend arbeits- und gesundheitsbezogene Kompetenzen und Motivationen.

**ERGEBNISSE** Die Ebene Ergebnisse enthält individuelle Ergebnisse (Gesundheit) und ökonomische Resultate (nachhaltige Performance). ‚Gesundheit‘ orientiert sich an umfassenden Konzepten der Salutogenese und positiven Psychologie. Vereinfachend werden zwei Blöcke gebildet: ‚positive und negative Gesundheit‘. ‚Nachhaltige Performance‘ steht für eine vitale Organisation, die überlebensfähig und innovativ ist, aber auch ihre Umwelt entsprechend berücksichtigt.

**UMWELT** Die Ebene Umwelt ist gegliedert in die organisationale und die individuelle Umwelt. In jeder dieser Umwelten gibt es andere Systeme, die für die Organisation und ihre Mitarbeitenden relevant sind. Dazu zählen u.a. die Kunden, die Geldgeber, die Politik, und die Familie(n).

Abb. 2: Modell zur Analyse gesundheitsorientierter Organisationsentwicklung (Grafik POH UZH/ETH)

Die Evaluation arbeitete einerseits mit qualitativen Informationen aus Gesprächen und Beobachtungen. Diese Daten bilden die Grundlage, den Umsetzungsprozess zu beschreiben, die Organisation in ihrer Eigenlogik zu verstehen und die Konsequenzen für die in ihr arbeitenden Personen als auch für das SWiNG-Projekt zu beurteilen.

Für die quantitative Wirksamkeitsanalyse wurden andererseits die zahlreichen S-Tool-Indikatoren (siehe Anhang 9.3) entlang dem Organisationsmodell, ihrem Evaluationsdesign, aufgrund qualitativer Informationen und methodischen Überlegungen zu vier Faktoren verdichtet: Ressourcen, Belastungen, positive und negative Gesundheit. Dadurch reduziert sich die Komplexität der Analysen erheblich und es kann ein Modell verwendet werden, das für alle Betriebe gleichermaßen Gültigkeit hat. Somit lassen sich die Ergebnisse der Evaluation auch auf andere Betriebe übertragen.

Alle Ressourcen und Belastungen werden danach zu einem Index verrechnet: Der Ressourcen-Faktor wird durch den Belastungs-Faktor dividiert. Dieses Verhältnis zwischen Ressourcen und Belastungen ist ein guter Indikator für die Gesundheitsförderlichkeit des Unternehmens. Je höher dieses Verhältnis ausgeprägt ist, desto gesünder und produktiver sind die Mitarbeitenden.

Um die Bedeutsamkeit des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses zu veranschaulichen, werden die beiden Achsen Ressourcen und Belastungen zu einem Schachbrett-Muster („Heatmaps“) aufgespannt (vgl. Abb. 3).

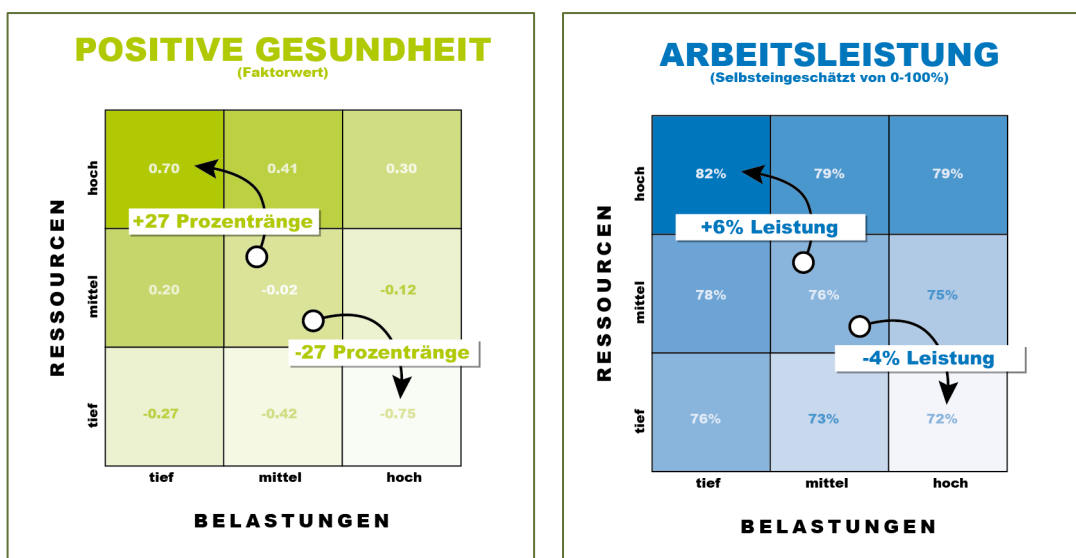


Abb. 3: Exemplarische Heatmaps zur Darstellung des Zusammenhangs von Ressourcen und Belastungen mit positiver Gesundheit sowie Arbeitsleistung.

In jedem Feld befinden sich ca. 11%<sup>7</sup> der Personen der SWiNG-Befragung (t0) mit ihrer entsprechenden Kombinationen von hohen/mittleren/tiefen Belastungen und Ressourcen. Für jedes Feld wird gezeigt, wie stark die Gesundheit, die Arbeitsleistung und die Absenzdauer derjenigen Personen, welche die entsprechende Kombination von Ressourcen und Belastungen aufweisen, ausgeprägt sind. In Abbildung 3 zeigt sich deutlich, dass die Kombination von hohen Ressourcen und niedrigen Belastungen (Feld oben links; in jeder Heatmap), zu ausgeprägterer positiver Gesundheit und zu mehr Arbeitsleistung führt.

Ausserdem kann aus der Abbildung 3 herausgelesen werden, inwiefern sich ein hypothetisches diagonales Sich-Bewegen einer Person von einem Feld in ein anderes positiv (nach links oben) resp. negativ (nach rechts unten) auswirken würde. Wenn es also durch eine Intervention gelänge, dass eine Person so viele Ressourcen aufbauen und gleichzeitig so viele Belastungen abbauen würde, dass

<sup>7</sup> Dieser Wert ergibt sich daraus, dass die Befragten hinsichtlich der Ressourcen und Belastungen jeweils in Tertile (33%-Gruppen) eingeteilt wurden. Auf der 3x3-Feldertafel ergeben sich dadurch 9 ungefähr gleich grosse Gruppen (100% : 9 = 11%).

sie sich vom mittleren Feld ins Feld oben links bewegen würde, hätte sie gegenüber ihrer Vergleichsstichprobe 27 Prozenträge (positive Gesundheit) „gewonnen“ und wäre 6 Prozent leistungsfähiger.

#### 4 Beurteilung der Umsetzung von SWiNG

Die Organisation mit ihrer Struktur, Strategie und Kultur ist das Rahmen- und Regelwerk, in dem gesundheitserhaltende oder -schädigende Arbeitsprozesse ablaufen. Jeder SWiNG-Betrieb ist unterschiedlich gebaut und „tickt“ anders. Mit den Bausteinen der SWiNG-Projektarchitektur erarbeiteten die Beratenden gemeinsam mit den Betrieben ein für den jeweiligen Betrieb passendes SWiNG-Gebäude, welches zum Ende des Projekts überall unterschiedlich aussah. Die Beratenden verwendeten bestehende innerbetriebliche Gefässe und integrierten die SWiNG-Bausteine darin. Jeder Betrieb erarbeitete für sich die passenden Lösungen und Massnahmen zu seinen eigenen Anliegen: Diese kleinräumigen und vielfältigen Massnahmen sind von „ausser“ für die Forscher und oft auch für die Beratenden nicht mehr sichtbar aber entscheidend für die Gesamtwirkung von SWiNG (vgl. Abb. 4).

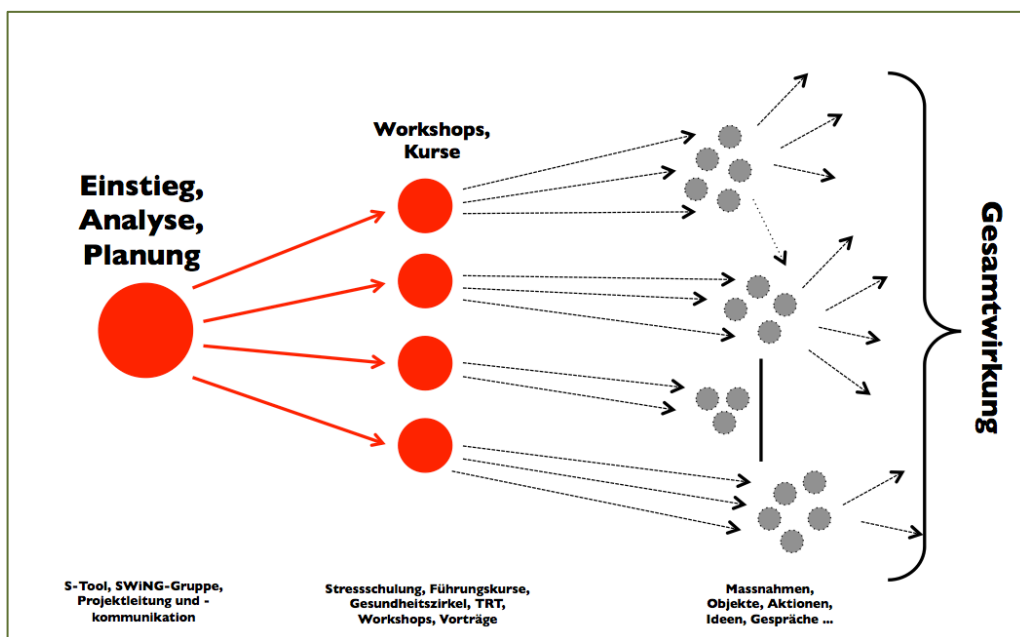


Abb. 4: Schematische Darstellung des Umsetzungsprozesses und seiner Sichtbarkeit (Grafik POH UZH/ETH)

Dieser gesamte Umsetzungsprozess wurde anhand von 12 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen beurteilt, die Gerhardt und Frey (2006) aus mehreren Studien zusammengestellt haben. Der Umsetzungsprozess von SWiNG bringt in den Betrieben Veränderungen mit sich, auch wenn es sich nicht um tiefgreifenden Wandel oder Umstrukturierung handelt. Veränderungsprozesse sollen nach Meinung der Autoren grundsätzlich partizipativ sein, nach der Maxime „mache Betroffene zu Beteiligten“. Die Ziele sollten klar sein, der Prozess transparent, beeinflussbar und fair, sowie sinnvoll und Vertrauen erweckend. Dadurch versprechen sich die Autoren nicht nur mehr Motivation und Loyalität, sondern auch weniger Kontrollverluste, Ängste und Stress.

Das Fazit zum Umsetzungsprozess ist zuerst einmal sehr allgemein zu formulieren: Eine gute Passung („Fit“) zwischen der Projektarchitektur und der Organisation mit ihren Mitgliedern ist der Schlüssel zum Erfolg. Gleichzeitig hat SWiNG gezeigt, dass es keine einfachen Rezepte und Lösungen gibt, die für alle passen. Es gibt eine Reihe von Rahmenbedingungen, deren Vorhandensein den Umsetzungsprozess begünstigen. Die jeweiligen Faktoren, die für einen bestimmten Betrieb entscheidend sind, erscheinen oft erst während dem Umsetzungsprozess. Aufgrund von Projekten wie SWiNG wissen wir aber, worauf die BGF-Beratenden und Betriebsverantwortlichen ein waches Auge halten sollten, um frühzeitig zu reagieren oder proaktiv zu beeinflussen.

Es gibt einen Faktor, der zwingend ist: Die Veränderungsbereitschaft des Managements und der Führungskräfte. Dies ist keine neue Erkenntnis, wird aber auch bei SWiNG bestätigt. Ohne Verbindlichkeit von der Geschäftsleitung und dem Willen der Führungskräfte entfaltet sich kein BGF-Prozess. Nur wenn diese beiden Faktoren gegeben sind, ist es auch möglich, unter schwierigen Umweltbedingungen einen adäquaten Prozess mit abgestimmten Erwartungshaltungen durchzuführen.

Die Evaluation identifizierte aus dem Umsetzungsprozess folgende organisationalen und individuellen Rahmenbedingungen, welche den Umsetzungsprozess zu fördern vermögen:

- **Organisationale Struktur**
  - Vorhandene Gefässe und Kompetenzen für Kurse und Projekt-/Steuergruppen
  - Ressourcenbereitstellung für Kurse, Massnahmen und Kommunikation
  - Handlungsspielraum in der Massnahmenumsetzung und dem Ressourceneinsatz
  - Stellenprozente für Projekt-/Themenverantwortliche
  - Vernetzung und Verankerung der Projekt-/Steuergruppen
  - Vernetzung wichtiger Stellen und Personen
  - Kontinuität der verantwortlichen Personen
  - Wahrgenommene Kommunikationskanäle, Face-to-Face-Kommunikation
  - Stabilität der organisationalen Strukturen
- **Organisationale Strategie**
  - Commitment und Durchsetzung durch das Management (Veränderungsbereitschaft)
  - Vorbildcharakter des Managements, Verbindlichkeit für die Führung
  - Transparenz der Projektziele (strategische und ethische Ziele)
  - Kongruenz mit den Unternehmenszielen („mehr Gewinn mit weniger Ressourcen“ vs. Mitarbeitendenorientierung)
  - Gemeinsames Bild und klarer Fokus des Projekts (Umfang und Zielgruppe der Veränderung)
  - Verortung und Integration des Themas (Personalabteilung, Arbeitssicherheit, u.a.)
  - Lösungsorientierung und Belohnung (vs. Bestrafung und Sanktion)
- **Organisationale Kultur**
  - Vertrauen und Fairness
  - Gemeinschaftlichkeit (vs. autoritärer Umgang)
  - Kultur des Austausches und Zusammenarbeit zwischen/in den Teams
  - Umgang mit Diversität (Vielfalt als Chance und Voraussetzung für das Funktionieren)
  - Bewusstsein für und Stellenwert von psychosozialen Faktoren
  - Gemeinsame Sprache zum Thema
- **Organisationale Umwelt**
  - Wirtschaftliche Sicherheit (Auftragslage, Existenzsicherung, Holding-Strukturen)
  - Politische Sicherheit (Parteilinien, Gesetze und Regelungen)
- **Individuelle Kompetenz**
  - Führungskompetenzen (Personenführung, Fachführung)
  - Sprachliche Kompetenzen (Befragung, Auseinandersetzung mit dem Thema)
- **Individuelle Motivation**
  - Teilnahmebereitschaft an Massnahmen
  - Bestehendes gesundheitsorientiertes Verhalten
  - Wahrgenommene Vereinbarkeit/Passung zwischen Projekt und Betrieb
- **Individuelle Identität**
  - Stellenwert von Gesundheit und Haltung gegenüber dem Stressbegriff
  - Führungsbilder, Menschenbilder
  - Stellenwert der Arbeit („Nine-to-Five“)
- **Individuelle Umwelt**
  - Balance zwischen Arbeit und Freizeit

Insgesamt betrachtet, konnten in jedem Betrieb durch den Umsetzungsprozess von SWiNG Einzelne und Teams Impulse und Fachinputs aufnehmen. SWiNG hat für Grossbetriebe auch relativ breit die Belegschaft erreicht (88% der Führungskräfte, 19% Teilnehmende in Stressmanagement-Kursen

und 34% in Teamreflexionen, Gesundheitszirkeln oder Workshops). Entscheidend ist diese Reichweite aber in Kombination mit der Teilnahmebewertung und -motivation. Pointiert formuliert: „*Gesagt ist noch nicht gehört, gehört noch nicht verstanden, verstanden noch nicht einverstanden, einverstanden noch nicht angewandt, und angewandt ist noch nicht beibehalten.*“ (Konrad Lorenz)

## 5 Beurteilung der Wirkung von SWiNG

SWiNG hat die Betriebe sensibilisiert. Das Bewusstsein für das Zusammenspiel von Arbeits- und Beziehungsprozessen und insbesondere der Führung auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden hat sich entwickelt. Die Sprache und Kompetenz zur Auseinandersetzung mit dem Thema wurde erarbeitet. Der Umgang miteinander hat sich verändert, Austausch und Feedback entstand. Das Thema „Leadership“ ist in den Fokus gerückt als wichtiger Gesundheitsfaktor und entsprechende Schulungen, Foren und Coachings wurden etabliert. SWiNG war Auslöser und Katalysator für Massnahmen und strukturelle Veränderungen, die sich im Alltag etabliert haben. Auch informell führte SWiNG zu mehr Transparenz, Offenheit und Dialog und beeinflusste somit auch die emotionale Ebene und die Atmosphäre in den Betrieben.

Durch SWiNG konnte ein Teil der Belegschaft (bis zu 30%, im Durchschnitt 25%) ihre Ressourcen-Belastungs-Situation optimieren, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und sich veränderndem Umfeld. Dadurch haben diese Personen auch ihre Gesundheit erhalten oder verbessert. Grundsätzlich ist dies als Gesamterfolg zu werten, insbesondere da die Firmen schwierige Zeiten durchmachten, Aufträge verloren, Personal abbauten, sich restrukturierten, Führungswechsel durchliefen, u.v.m.

Diese Veränderung in der Ressourcen-Belastungs-Situation ist abhängig von der bestehenden Situation. Wer bereits eine gute Ressourcen-Belastungs-Situation hatte, kann diese „nur“ halten. Personen mit ungünstiger Ressourcen-Belastungs-Situation haben mehr Optimierungspotenzial, aber u.U. nicht genügend Ressourcen dazu. Hier stellt sich die weiterführende Frage, wie viele personale und organisationale Ressourcen für eine erfolgreiche Veränderung notwendig sind. Es wurde gezeigt, dass bei hohen Belastungen kombiniert mit hohen Ressourcen die Teilnahmebereitschaft am höchsten ist. Es wurde auch gezeigt, dass die Teilnahmebereitschaft bei hoher Projektwirkung erhalten bleibt und sich die arbeitsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung verbessert. Ebenso sind die Veränderungen nicht unabhängig von der Position im Betrieb: Führungskräfte haben in der Regel mehr Einflussmöglichkeiten und dadurch eine andere Ausgangslage für Veränderungsprozesse.

Wie die Ressourcen genau im Veränderungsprozess wirken und wie sie durch individuelle Kompetenzen oder organisationale Kultur unterstützt werden, ist sehr schwierig zu beurteilen: Die Evaluation kann nur Puzzle-Teile liefern, nicht aber die Komplexität des ganzen Systems abbilden. So zeigen die Gesundheitswissenschaften in ihren Modellen, dass der Mensch bei Verhaltensänderungen mehrere Stufen durchläuft (inkl. Rückfällen). Die Arbeitswissenschaften liefern Evidenz dazu, wie Arbeitsbelastungen und -ressourcen auf Motivation und Beschwerden einwirken, und die Organisationswissenschaften beschreiben Betriebe als komplexe soziale Systeme, deren Routinen, Regeln und Rahmenbedingungen verändert werden müssen. BGF setzt sich zum Ziel, sowohl individuelles Verhalten als auch organisationales Geschehen zu verändern. Dabei verfolgt sie einen salutogenen Ansatz: Man setzt breit an, nicht tief. Man befähigt die Organisation, ihre Gesundheitsrisiken und -chancen wahrzunehmen und sich selbst zu optimieren. SWiNG hat dazu beigetragen, diesen Optimierungsprozess in Gang zu setzen und nachhaltig zu verankern.

In Kenntnis der wissenschaftlichen Modelle zur Veränderung von Person und Organisation ist für die BGF klar: Arbeitsgruppen und Schulungen sind zentrale Elemente einer Projektarchitektur, aber sie müssen sowohl zu den Personen als auch zur Organisation passen. Dann werden sie gut bewertet, die Motivation stimmt und eine Dynamik kann sich entfalten. Hier sind die Ausführungen und Lessons Learned aus dem Umsetzungsprozess zu berücksichtigen. Mit einer anders gestaffelten Projektarchitektur ist es denkbar, dass mit weniger Aufwand breitere Wirkung erzeugt wird. In jedem Fall braucht es aber Hartnäckigkeit und Ausdauer, immer wieder Feinsteuerung, Nachdruck und Unterstützung, kontinuierliche Schulung und Reflexion, bis der Betrieb seine eigene BGF-Routine etabliert hat.

Durch einen solchen Prozess ist nachhaltige Gesundheitserhaltung und -förderung im Betrieb möglich. Einige SWiNG-Betriebe sind auf diesem Weg und die organisationalen Verankerungen lassen den Schluss zu, dass sie es weiterhin sein werden: Sie haben Stellen für BGF-Verantwortliche geschaffen, führen die SWiNG-Gruppe, Gesundheitszirkel und Teamreflexionen fort (z.T. unter anderem Namen), kombinieren die SWiNG-Massnahmen mit bestehenden Weiterbildungsgefässen und parallelen oder verwandten Optimierungsprozessen, und erarbeiteten in einem Fall auch das Label „Friendly Workspace“. Noch unsystematisch erfolgen bereits regelmässige, kleine Befindlichkeits-Checks und -Barometer.

SWiNG fokussierte nicht auf spezielle Risikogruppen oder Leute, die bereits (temporär) aus dem Erwerbsprozess ausgeschieden sind, sondern stärkte die breite Belegschaft, die ihren Alltag bereits mehr oder weniger erfolgreich bewältigen. Dazu setzte das Projekt nicht intensive, individuelle und massgeschneiderte Projektelemente ein, sondern kürzere, allgemeinere und flächendeckendere. Es wird sich erst längerfristig zeigen, ob dadurch nicht nur die allgemeine Gesundheit erhalten, sondern ob auch chronische Erkrankungen verhindert wurden.

## 6 Beurteilung des ökonomischen Nutzens von SWiNG

Die wichtigsten Ergebnisse der ökonomischen Evaluation lassen sich so zusammenfassen: Während die Kosten von SWiNG vollständig erfasst werden, kann nur ein Teil des möglichen Nutzens gemessen werden. Die Kosten bestehen je zur Hälfte aus den direkten Programmkosten und den Produktivitätsverlusten in Folge des Zeitaufwands der Mitarbeitenden für die Teilnahme an den Kursen, Schulungen und Rückmeldungen und betragen insgesamt 3,6 Mio. Franken.

Auf der Nutzenseite konnten allein die geringeren krankheitsbedingten Absenzen und die höhere Arbeitsleistung am Arbeitsplatz in Folge von SWiNG in Franken bewertet werden. Diese Nutzen Gewinne für die Unternehmen betragen im letzten Halbjahr knapp eine halbe Mio. Franken. Weitere mögliche Nutzengewinne, wie eine geringere Fluktuationsrate, geringere Gesundheitskosten und eine höhere Lebensqualität für die Mitarbeitenden, können aufgrund ungenügender Datenqualität oder einer zu geringen Zahl von Antworten auf einzelne Fragen nicht berechnet werden. Die Berechnung des ROI („Return on Investment“) kann also nur mit einer partiellen Gewichtung des Nutzens von SWiNG durchgeführt werden, was bei der Interpretation dieses ROI berücksichtigt werden muss.

Unter den Annahmen einer linearen Zunahme des Nutzens von SWiNG über den Projektzeitraum und einer nachhaltigen Wirkung von SWiNG nach Projektabschluss sind knapp drei Jahre nach Projektabschluss notwendig, um einen ROI von 1 zu erreichen, bei dem die Gesamtkosten gleich dem Gesamtnutzen sind. Eine Reihe von Argumenten spricht aber dafür, dass der Nutzen von SWiNG so eher unterschätzt wird.

## 7 Schlussfazit

SWiNG startete als breite Intervention von Aussen und stiess einen dynamischen Entwicklungsprozess im Innern der Betriebe an. Die Evaluation hat dieses gesamte Geschehen mit einem Organisationsmodell, Prozesskriterien und Indikatoren beurteilt. Organisationen sind komplexe soziale Systeme mit eigenen Routinen, Regeln und Rahmenbedingungen. Es konnte gezeigt werden, wie sich der Umsetzungsprozess und die Betriebsstrukturen formten (Einrichtung von Führungsforen, Anpassung des Weiterbildungsangebots, Veränderung von Traktanden, u.v.m.), wie sich die Arbeitsbelastungen und -ressourcen (statistisch bedeutsam) veränderten und damit auch die Gesundheit und Arbeitsleistung der dort arbeitenden Menschen.

Die ökonomische Evaluation konnte erstmalig für die BGF ein realistisches Bild des gesamten Aufwands eines solchen Prozesses zeichnen. Sie hat gezeigt, dass sich dieser Aufwand langfristig lohnt und wo Einsparungsmöglichkeiten vorhanden sind.

SWiNG war ein Projekt für die breite Basis gesunder Erwerbstätiger. Mit diesem Projekt stärkten die Mitarbeitenden und Führungskräfte ihre Ressourcen, die sie benötigten, um auch weiterhin ihren



Arbeitsalltag gut zu bewältigen. Somit erarbeitete die Evaluation Ergebnisse, die für die breite Belegschaft von Grossbetrieben gültig sind. Dies steht im Gegensatz zu Studien mit fokussierten Risikogruppen mit sehr spezifischen Problemen und Interventionen.

Im Umsetzungsprozess zeigte sich, dass die Verbindlichkeit des Managements und der Wille der Führungskräfte zentral sind für den Umsetzungsprozess. Auch auf Ebene der Mitarbeitenden wurde deutlich, dass sich dort, wo sie involviert waren und die persönliche Motivation mit der Betriebskultur zusammenpasste, eine positive Wirkungsdynamik entfaltete. Um eine gute Passung zwischen diesen Faktoren zu erreichen, gehört das Thema in die Kategorie der langfristigen Struktur-, Strategie- und Kulturentwicklung. Dann lohnt sich auch die Investition.

Die entsprechenden organisationalen und individuellen Faktoren wurden identifiziert und die Evaluation hat Vorschläge gemacht, wie man den Umsetzungsprozess in Zukunft gestalten könnte: Durch Verbindlichkeit und Empowerment der Führungskräfte im Umgang mit der Organisationsanalyse, der anschliessenden Reflexion der Ergebnisse im Team und dem gemeinsamen Entscheid zu vertiefter Kompetenzentwicklung in Kursen u.ä. Es wird aber auch klar, dass flexible Beratungsformen und -techniken nötig sind, die auf den Betrieb abgestimmt sind. Ebenso ist der Zeitpunkt der Veränderung wichtig – SWiNG hätte in einigen Betrieben zu einem anderen Zeitpunkt besser gepasst.

SWiNG bewirkte schrittweise kleinere Veränderungen am „Gesamtgebäude Betrieb“. Fundamentale Umwälzungen sind in der Regel nicht Gegenstand von BGF. Die durch BGF bewirkten Veränderungen sind dafür auf lange Sicht und für Viele wirksam, wenn sie sich in der Struktur, Strategie und Kultur etabliert haben. BGF baut also auf einer schrittweisen und nachhaltigen Entwicklung und Selbst-Optimierung der Betriebe.

Das Hauptziel von BGF sollte in einem guten Verhältnis von Ressourcen und Belastungen liegen. Die Evaluation hat gezeigt, wie entscheidend dieses Verhältnis für die Gesundheit der Belegschaft ist. Viele Belastungen lassen sich nicht abbauen und unterliegen externen Einflüssen, wie z.B. der Auftragslage, übergeordneten politischen Entscheiden, aber auch internen Wechseln im Management und der Unternehmens-/Holding-Strategie. Der Fokus liegt daher ebenso stark auf den Arbeitsressourcen, bei denen der zwischenmenschliche Umgang ein hohes Gewicht hat: Unterstützung, Fairness und Wertschätzung durch die Führung und Arbeitskollegen stehen im Zentrum. Daran gekoppelt ist das gemeinsame Reden und Planen in entsprechenden Reflexionsgefässen und Aktionen. Es geht also auch um grundsätzliche menschliche Verhaltens- und Kooperationsweisen.

Insgesamt hat die Evaluation gezeigt, dass eine längerfristige Investition nötig ist, um ein gutes Verhältnis von Ressourcen und Belastungen in der breiten Belegschaft zu erreichen. Mit kurzfristigen Aktionen können eng umrissene Risikogruppen erreicht werden. Für die Entwicklung einer gesundheitsförderlichen Betriebsstruktur, -strategie und -kultur mit nachhaltigem Engagement muss der Zeithorizont erweitert werden. Durch Anpassungen im Umfang und der Häufigkeit von Analysen, der Planung der Teilnahme an Stressmanagement-Kursen gemeinsam mit den Mitarbeitenden sowie der Einbettung von Schulungen, Arbeitsgruppen und Diskussionsgefässen im Arbeitsalltag kann diese Investition optimiert werden.

Das Beratungsverständnis von BGF ist im Wandel. Die Evaluation hat die aktuelle Praxis und wissenschaftliche Forschung in diesem Gebiet beleuchtet. Das SWiNG-Projekt hat dies eindrücklich bestätigt und gezeigt, welche Wege die BGF in Zukunft beschreiten kann. Dieser Weg umfasst u.a.

- eine Landkarte der Organisation mit ihren spezifischen Rahmenbedingungen und Veränderungspotenzialen,
- eine flexible Prozessgestaltung in Abstimmung mit den Rahmenbedingungen der Organisation und der in ihr arbeitenden Personen,
- eine veränderungsförderlich eingesetzte Betriebsanalyse,
- die Entwicklung von Sinn und Kompetenz in der mittleren Führungskräfte-Ebene für die Veränderung,
- den Aufbau und die Nutzung von Beobachtungs- und Reflexionsgefässen,
- sowie die Vernetzung und den Austausch über die Grenzen von Teams und Abteilungen hinweg.

# 1 Das Pilotprojekt SWiNG

**In diesem Kapitel:** Was sind die Ziele des Projekts SWiNG? Wie sieht die Projektarchitektur von SWiNG aus? Wie ist in den Pilotbetrieben der Gesamtaufbau gestaltet und was sind die einzelnen Elemente?

## 1.1 Ziele des Gesamtprojekts SWiNG

Das Projekt „SWiNG – Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung“ wurde von Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) und dem Schweizerischen Versicherungsverband (SVV) initiiert.<sup>8</sup> Mit dem Projekt wurde ein Beitrag zur Gesundheit der Erwerbsbevölkerung geleistet: In 8 Pilotbetrieben mit über 5'000 Mitarbeitenden wurde 2008-2011 durch 3 Anbieterfirmen ein Programm zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) umgesetzt.

Die übergeordneten Ziele<sup>9</sup> des Projekts SWiNG waren

- mit gezielten Abklärungen Stressursachen und deren negative Folgen aufzudecken und geeignete Massnahmen zu implementieren,
- die Wirkungsweise und den ökonomischen Nutzen von Programmen zur Stressprävention und -intervention aufzeigen,
- ein Programm zur Stressprävention, Argumentarien und Empfehlungen für Betriebe, Fachleute und Entscheidungsträger erstellen und verbreiten.

In den Betrieben und bei den Mitarbeitenden wurden durch die eingesetzten Instrumente positive Veränderungen auf folgenden Ebenen angestrebt:

1. Organisationale Rahmenbedingungen (Struktur und Organisation)
2. Arbeitsbedingungen (Arbeitsgestaltung – Ergonomie und Arbeitsinhalte – und soziale Bedingungen)
3. Individuelles Verhalten (Stressbewältigung/Coping)

Damit sollten folgende Ziele erreicht werden:

- a. Die Arbeitsprozesse sind gesünder und effizienter gestaltet.
- b. Die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeitenden sind gesteigert.
- c. Die Leistungsfähigkeit, die Leistungsbereitschaft, die Motivation und die individuellen Coping-Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind gesteigert.
- d. Die Unternehmenskultur ist verbessert.
- e. Das Image des Betriebs (intern und extern) ist verbessert und leistet einen Beitrag zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und zu einem Standortvorteil.

## 1.2 Projektpartner und Finanzierung

In Abbildung 1 werden die relevanten organisatorischen Einheiten (SWiNG-Betriebe, Anbieter, GFCH, SVV), deren hierarchische Struktur sowie Kommunikationsbeziehungen ersichtlich. Details zu den Betriebscharakteristika finden sich im Kap. 8.

<sup>8</sup> 2005 hat Gesundheitsförderung Schweiz den State-of-the-Art-Bericht "Psychische Gesundheit - Stress" erarbeitet als Grundlage für die Definition der neuen langfristigen Strategie, die am 1. Januar 2007, in Kraft getreten ist und Stress am Arbeitsplatz als eines von drei Fokusthemen definiert. Der Aufbau eines Projekts zur Umsetzung von Stressprävention und Evaluation des ökonomischen Nutzens steht bei Gesundheitsförderung Schweiz in Zusammenhang mit dieser strategischen Neuausrichtung. Sehr früh in den Überlegungen zum Aufbau des Projektes ist Gesundheitsförderung Schweiz eine Kooperation mit dem SVV eingegangen, da die Etablierung von wissenschaftlich validierten Tools zur Reduktion von negativen Stressfolgen auch ein strategisches Ziel der Privat- und Krankenversicherer ist.

<sup>9</sup> Konzeptpapier von GFCH/SVV 29.7.2008

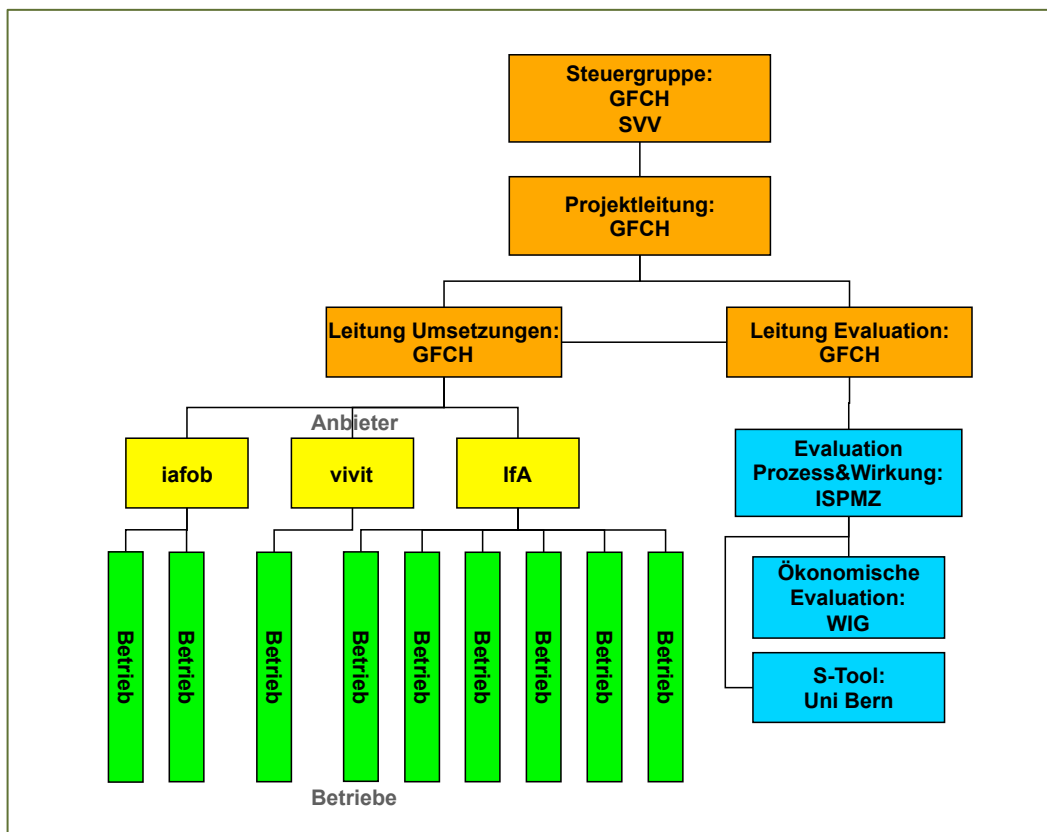


Abb. 1: Organigramm des Gesamtprojekts SWiNG (Grafik GFCH/SVV)

In Zusammenarbeit mit den Anbietern verpflichteten GFCH/SVV ursprünglich 10 Pilotbetriebe, die sich hinsichtlich Branche, Grösse und Sprachregion unterscheiden. Die Pilotbetriebe sollten eine hohe Teilnahme- und Durchführungsbereitschaft und eine Problemlage mit grossem Verbesserungspotential aufweisen. Von diesen 10 Betrieben stieg einer nicht ein und ein zweiter nach einem Jahr infolge der Übernahme des Betriebs durch einen anderen Konzern aus. So wurden zum Schluss 8 Pilotbetriebe mit insgesamt mehr als 5000 Mitarbeitenden von 14 Beratern der drei Beratungsfirmen vivit, ifa und iafob beraten.

Das Budgetvolumen seitens GFCH und SVV für das Projekt SWiNG betrug insgesamt 2.423 Mio. CHF<sup>10</sup> für Finanzierung der Analyse in den Betrieben, Evaluation, Reporting, Medienarbeit u.a.<sup>11</sup> Die Betriebe übernahmen die Kosten für die Interventionen.

### 1.3 Die Projektarchitektur von SWiNG

Die Projektarchitektur<sup>12</sup> zur Umsetzung von SWiNG in den Betrieben war wie folgt aufgebaut (vgl. Abb. 2): Nach der Einstiegsphase mit der Geschäftsleitung erfolgte eine umfassende Betriebsanalyse. Zentraler Bestandteil der Betriebsanalyse war ein computergestütztes Befragungsinstrument, das sog. S-Tool ([www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch)), zur Erfassung von Belastungen, Ressourcen, Gesundheit und Wohlbefinden (siehe auch Kap. 3.6).

<sup>10</sup> Vom Gesamtbudget flossen 660'000 CHF in die Umsetzung der Betriebe und 1.757 Mio. CHF in die Koordination, Entwicklung, Evaluation und Kommunikation.

<sup>11</sup> Konzeptpapier von GFCH/SVV 29.7.2008

<sup>12</sup> *Projektarchitektur*: In Anlehnung an Königswieser und Hillebrand (2007) verstanden als die Gesamtstruktur des Beratungsprozesses. Die Projektarchitektur besteht aus unterschiedlichen Projektelementen (*Designs*) wie Kursen, Arbeitsgruppen, Vorträgen, Steuergruppen und deren Organisation und Vernetzung. In den einzelnen Elementen wird mit unterschiedlichen *Beratungswerkzeugen/-techniken* gearbeitet. Bei der Gestaltung der Architektur, den Elementen und den Werkzeugen werden zudem inhaltliche, zeitliche, soziale, räumliche und symbolische *Dimensionen* berücksichtigt.

Das S-Tool umfasst ein Rückmeldesystem mit Erklärungen zur Messgrösse, eine Ampeldarstellung und detaillierte Prozentrangskalen (d.h. die Werte werden im Vergleich zu einer Normstichprobe dargestellt), sowie Tipps zum entsprechenden Thema. Die Rückmeldungen erfolgen automatisch generiert sowohl auf individueller Ebene als auch basierend auf dem Organigramm des Betriebs für Abteilungen und Teams (sofern mehr als 10 Personen an der Befragung teilgenommen haben). Bei wiederholten Befragungen sind die Resultate für zwei Befragungswellen gleichzeitig darstellbar, so dass Einzelpersonen als auch die organisationalen Einheiten Entwicklungen verfolgen können.<sup>13</sup>

Aufgrund der Anzahl Ampeln in Organisationseinheiten wurden in den Betrieben sog. „Hot-spots“ identifiziert. Abteilungen bzw. Teams mit 10 und mehr gelben/roten Ampeln (dies variierte später je nach Betrieb) wurden als Hotspot bezeichnet, da sie ein erhöhtes Risiko der Gesundheitsgefährdung aufweisen. Für die Mitarbeitenden in Hotspots war die Teilnahme an den anschliessenden Stressmanagement-Kursen Pflicht.

Nach der Analysephase wurden folgende Module umgesetzt: Stressmanagement-Kurse, Führungsschulungen, Gesundheitszirkel resp. adaptierte Varianten (Teamreflexionen, Workshops, Arbeitsgruppen, siehe Kap. 3.2 sowie Kap. 4).

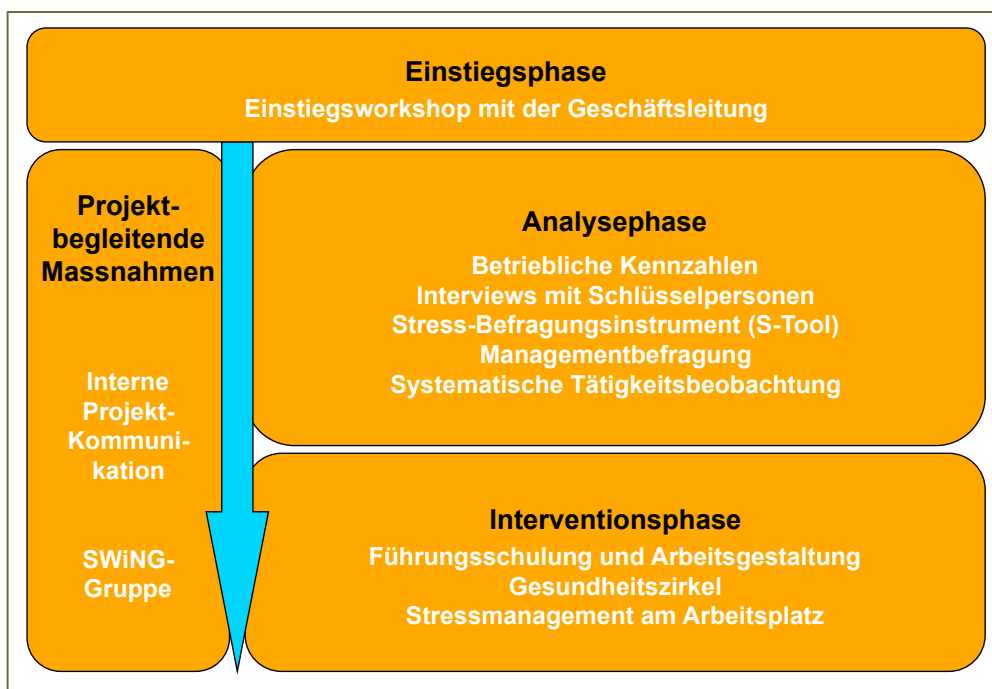


Abb. 2: Projektarchitektur zur Umsetzung von SWiNG in den Betrieben (Grafik GFCH/SVV)

Die Projektarchitektur enthielt das Element der SWiNG-Gruppe zur Unterstützung der betriebsinternen Projektleitung und Mitgestaltung der Projektkommunikation. Zu den abgebildeten Elementen existieren Konzeptpapiere, Drehbücher, Foliensätze und z.T. weitere Hilfsmaterialien. Diese wurden im Projektverlauf in Zusammenarbeit mit den Anbietenden entwickelt resp. adaptiert. Ein Teil dieser Materialien stammt vom Programm *KMU-vital* ([www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)). Am ERFA-Treffen vom 7. Januar 2009 wurde das gemeinsame Stressverständnis diskutiert und anschliessend in einem Positionspapier festgehalten<sup>14</sup>. Zudem wurden Informationsmaterialien erarbeitet, die Facts und Argumente für das Projekt SWiNG umfassen.

<sup>13</sup> Detaillierte Informationen zum S-Tool finden sich auf der Webseite von Gesundheitsförderung Schweiz und auf [www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch), wo auch eine vertiefende Broschüre erhältlich ist.

<sup>14</sup> Work-in-Progress; Stand 7.3.2009

## 2 Kontext des Projekts

**In diesem Kapitel: Wo steht SWiNG in der aktuellen BGF-Landschaft? Was sagen wissenschaftliche Studien zur Wirksamkeit von Stressmanagement-Interventionen? Und was bedeutet es, wenn man die Gesundheit der Gesunden stärken will?**

### 2.1 Aktuelle BGF-Projekte

Neben SWiNG gibt es eine Reihe internationaler Projekte, die sich um die Förderung der psychischen Gesundheit einer breiten Arbeitsbevölkerung bemühen. Das Deutsche Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützt explizit grossangelegte, interdisziplinäre und praxisnahe Projekte im Bereich des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Drei der aktuell geförderten Grossprojekte im Bereich BGF sind: ReSum (vgl. [www.resum.uni-hamburg.de](http://www.resum.uni-hamburg.de)), PräKoNet (vgl. [www.praekonnet.de](http://www.praekonnet.de)) und PARGEMA (vgl. [www.pargema.de](http://www.pargema.de)).<sup>15</sup>

Im Rahmen von ReSum wurde ein Stress- und Ressourcenmanagement entwickelt, welches gezielt auf eine durch übliche BGF-Massnahmen meist schwierig zu erreichende Subgruppe von geringqualifizierten Beschäftigten zugeschnitten ist. Aus dem Projekt hervorgegangen sind ein Trainingsmanual zum ressourcenorientierten Stressmanagement für Teams in Gewerbe, Service und Produktion (Busch, Roscher, Ducki & Kalytta, 2009) sowie ein Tool zur Kostenanalyse betrieblicher Gesundheitsförderung (CACHE.Pro/plus).

PräKoNet zielt auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Fachkräften der Informations- und Kommunikationsbranche ab. Mithilfe von sog. ‚Health Factories‘ werden partizipativ innovative Gestaltungslösungen zur BGF entwickelt, implementiert, evaluiert und in die Unternehmensstrukturen integriert.

Keinen Fokus auf eine bestimmte Zielgruppe setzt das Projekt PARGEMA (=Partizipatives Gesundheitsmanagement). Der wichtige Stellenwert der Partizipation im Prozess der Gestaltung eines dauerhaften Gesundheitsmanagements wird hier schon in der Bezeichnung des Projekts deutlich. Vor dem Hintergrund der Leitbilder ‚Prävention durch Partizipation‘ und ‚kontinuierlicher Präventionsprozess‘ wird im Rahmen von PARGEMA das Ziel verfolgt, Gestaltungsansätze eines partizipativen Gesundheitsmanagements zu entwickeln, zu erproben und zu evaluieren.

In einer Übersicht über prominente europäische BGF/BGM-Methoden zur Förderung des Wohlbefindens und der Gesundheit von Arbeitnehmenden, identifizieren Nielsen, Randall, Holten und González (2010) fünf methodische Ansätze, welche aufgrund ihrer Kriterien aktuell als ‚best practice‘ identifiziert werden können<sup>16</sup>. Zu diesen Kriterien zählen ein systematischer, strukturierter und auf Partizipation beruhender Interventionsprozess, welcher durch Methoden der Arbeitsorganisation, -gestaltung und Führung auf die Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden abzielt.

Zu den fünf Methoden zählen zwei Ansätze aus Grossbritannien, der „Risk Management Approach“ (Cox et al., 2000; Cox & Rial-González, 2000) und „HSE Management Standards“ (Cousins et al., 2004; Mackay, Cousins, Kelly, Lee & McCaig, 2004). Weiter wurden der irische Ansatz „Work Positive“ ([www.healthscotland.org.uk](http://www.healthscotland.org.uk)) und in Spanien der Ansatz „Prevenlab“ (z.B. Peiró, 2000) als ‚best practice‘ identifiziert. Aus Deutschland wird die Methode der Gesundheitszirkel hervorgehoben (Aust & Ducki, 2004; Schröder & Sochert, 2000). Nielsen et al. (2010) integrieren diese fünf Ansätze

<sup>15</sup> Auch wenn für diese Grossprojekte (noch) keine umfassenden Evaluationsergebnisse vorliegen, geben sie Hinweise auf erprobte Herangehensweisen für die BGF.

<sup>16</sup> Einschränkung soll hier erwähnt sein, dass die Autoren nicht sämtliche europäischen Länder auf BGF-Methoden durchsucht haben, sondern eine geografische und kulturell diverse Auswahl davon (Norwegen, Polen, Grossbritannien, Irland, Spanien, Italien und Deutschland; vgl. Nielsen et al., 2010).

in ein Fünf-Phasen-Modell der BGF, das als allumspannendes Element die Partizipation der Beschäftigten in jeder Phase berücksichtigt.

## 2.2 Wissenschaftliche Wirksamkeitsstudien

Zur Wirksamkeit von Stressmanagement-Interventionen liegen mittlerweile mehrere Metaanalysen und Literaturübersichten vor, welche Ergebnisse wissenschaftlicher Studien systematisch aufbereiten und zusammenfassen. Hierbei werden Stressmanagement-Interventionen auf individueller, organisationaler und kombinierter Ebene unterschieden (Giga, Noblet, Faragher & Cooper, 2003).

Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass individuelle Interventionen organisationalen hinsichtlich ihrer allgemeinen gesundheitsförderlichen Wirkung überlegen sind (vgl. Semmer, 2011): So berichten Mimura und Griffiths (2003) oder Richardson und Rothstein (2008) in ihren Literaturübersichten eine stärkere Evidenz bezüglich der Effektivität von Interventionen auf individueller als auf organisationaler Ebene. Auch van der Klink, Blonk, Schene und Dijk (2001) zeigen in ihrer Metanalyse auf, dass Angestellte von Stressmanagement-Interventionen auf individueller Ebene profitieren, während sie für Interventionen auf organisationaler Ebene keinen Effekt nachweisen können. Organisationale Interventionen scheinen vor allem dann positive Effekte auf die Gesundheit von Mitarbeitende zu haben, wenn sie auf dem Demand-Control-Support-Modell basieren (vgl. Egan et al., 2007).

Semmer (2006; 2011) weist in seinen Übersichtsbeiträgen hingegen auf die Wichtigkeit hin, individuelle und organisationale Ansätze nicht gegeneinander auszuspielen. Er plädiert für die Kombination von Interventionsstrategien auf unterschiedlichen Ebenen. Michie und Williams (2003) kommen aufgrund der Ergebnisse ihrer Literaturübersicht ebenfalls zum Schluss, dass eine Kombination von Stressmanagement-Interventionen auf individueller und organisationaler Ebene am effektivsten ist. Verschiedene Studien weisen ausserdem darauf hin, dass umfassende Interventionsstrategien besonders effektiv sind, wenn sie den Bedürfnissen der Organisation und dem entsprechenden Berufsfeld angepasst werden (vgl. Giga et al., 2003; Taris, Van der Wal & Westerlund, 2010; Nielsen, Taris & Cox, 2010; Nielsen et al., 2010).

Kombinierte Stressmanagement-Programme wie SWiNG sind also zwar erfolgsversprechend, ihre Umsetzung in komplexen sozialen Systemen ist jedoch sehr anspruchsvoll. Wissenschaftliche Studien zu solchen Programmen erfordern nicht-traditionelle Forschungsdesigns (Nielsen & Randall, 2010), da die experimentelle Kontrolle und Manipulation von Variablen in solch komplexen Settings schwierig, wenn nicht unmöglich ist, weil die gesamte Organisation involviert ist. Um dennoch Wirkprozesse abzubilden und die Wirkung von Interventionen nachzuweisen, verlangt die aktuelle Stressmanagement-Interventions-Forschung nach detaillierter Analyse von Prozessfaktoren, welche den Interventionsprozess und dessen Wirkung beeinflussen. Dadurch verschiebt sich der Fokus weg von den Ergebnisvariablen hin zu den Arbeitsbedingungen als Determinanten von Gesundheit und Wohlbefinden (Semmer, 2006). Grundsätzlich muss auch gesagt werden, dass das Feld der Organisationsforschung traditionell eines der Fallstudien ist, das sich qualitativer Methodik bedient.

## 2.3 Von (vielen) Einzelmassnahmen zu organisationalen Veränderungsprozessen

BGF – wie sie auch im Rahmen von SWiNG verstanden wird – hat den „Setting-Ansatz“, bei dem der Betrieb primär den Ort individueller Interventionen darstellt, konzeptuell zum „Setting-Veränderungsansatz“ weiterentwickelt: Das Management von Gesundheit im und vor allem durch den Betrieb selbst und das Einführen von entsprechenden Qualitätsmanagement-Systemen und Labels sind Ausdruck einer erweiterten, auf das „System Organisation“ übertragenen Veränderungslogik.

Gesundheitsorientierte Veränderungen in Betrieben erfordern wie alle erfolgreichen Veränderungsprozessen die gleichzeitige Koordination von Faktoren auf individueller und organisationaler Ebene (vgl. Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Semmer, 2011). Dabei muss berücksichtigt werden, dass Organisationen als soziale Systeme selbstorganisierend sind, sich ständig laufenden Veränderungen anpassen und oft unvorhersehbar sind (Best, 2011).

Organisationale Veränderungsprozesse beeinflussen die Mitarbeitenden in zweierlei Hinsicht:

- direkt, durch die Wirkung auf die Arbeitsumgebung, welche anschliessend die Gesundheit und Leistung der Mitarbeitenden beeinflusst; und
- indirekt, durch die Art und Weise der Realisierung der Veränderung, welche ebenso die Gesundheit der Mitarbeitenden beeinflusst (vgl. van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2010).

Zur Gestaltung von wirksamen und gleichzeitig gesundheitsförderlichen Veränderungsprozessen gibt es viele Ansätze, wie den *Healthy Change Processes* (Tvedt, Saksvik & Nytro, 2009), das *Kontingenz-Modell* (Inversini, 2008) oder die *12 Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse* (Gerkhardt & Frey, 2006). Andere Ansätze stammen aus der individuellen Verhaltensänderung und wurden auf Organisationen angewendet, wie z.B. das *Transtheoretische Stufenmodell der Verhaltensänderung* (Prochaska & DiClemente, 1983; Prochaska & Velicer, 1997). Aus eigener Forschung entstammen Konzepte wie *Coherent Change* (Bauer & Jenny, 2007) und *Design principles for data- and change-oriented organisational analysis in workplace health promotion* (Inauen, Jenny & Bauer, 2011).

Die Einführung und Umsetzung organisationaler Veränderungsprozesse erfordert sowohl die Veränderungsbereitschaft des Individuums als auch die der Organisation (vgl. Nielsen et al., 2010). Gemäss Kotter (1996) scheitern über die Hälfte aller organisationalen Veränderungen, weil die Organisation vorab die entsprechende Veränderungsbereitschaft nicht ausreichend aufgebaut hat. Ausserdem erzielen viele organisationale Gesundheitsmassnahmen nur moderat positive Ergebnisse, weil das Veränderungsbedürfnis der Mitarbeitenden nicht berücksichtigt wurde (Nytro, Saksvik, Mikkelsen, Bohle & Quinlan, 2000).

Deshalb sollte auch die gesundheitsorientierte Organisationsentwicklung – zu der umfassende Stressmanagement-Interventionen wie SWiNG zählen – die gesundheitsorientierte Veränderungsbereitschaft der Individuen und der Organisation berücksichtigen und diese im Speziellen entwickeln (vgl. Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000). Gesundheitsorientierte Veränderungsbereitschaft ist folglich eine wichtige Voraussetzung für solche Veränderungsprozesse, um eine effektive Implementierung und die Effektivität der geplanten Intervention zu garantieren.

## 2.4 Kurzfristige Kosten vs. langfristige Investition: Gesunde gesund erhalten

Die Diskussion zu individuellen, organisationalen und kombinierten Interventionsansätzen sowie zu gesundheitsorientierten, organisationalen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen erfordert eine klare Festlegung der Zielgruppe sowie des Veränderungszeitraums der BGF. Grundsätzlich können zwei verschiedene Strategien unterschieden werden:

1. BGF fokussiert auf Risikogruppen und entwickelt individuell ausgerichtete Interventionen mit spezifischen, kurz- bis mittelfristig veränderbaren Erfolgsfaktoren. Niederqualifizierte, körperlich Schwerbelastete, Übergewichtige, Suchtgefährdete oder akute Burnout-Kandidaten bilden z.B. die Fokusgruppe für primär- und sekundärpräventive Analysen. Intensive, massgeschneiderte Interventionen, in der mit klar definierten Indikatoren und Programmen gearbeitet wird, können bei geringen Kosten hohen Nutzen für diese Risikogruppen bringen.
2. BGF versucht die durchschnittliche, gesunde Erwerbsbevölkerung ohne ausgeprägte Risikofaktoren gesund zu erhalten. Dieser Prozess ist breit angelegt, langfristig und unspezifisch: Diese Personen haben eine gute Gesundheit und bewältigen ihren mehr oder weniger stressreichen

(Arbeits-) Alltag bereits erfolgreich. Der Ansatz der *Salutogenese* – d.h. die Ressourcen stärken, die man benötigt, um den Arbeitsalltag weiterhin gut zu bewältigen – ist unspektakulär. Er baut auf nachhaltiger Entwicklung der Umwelt dieser Personen (hier: der Betrieb) und kann deshalb in der Regel auch nur schrittweise, kleine Veränderungen bewirken. Diese schrittweisen, nachhaltigen Veränderungen sind dafür auf lange Sicht wirksam, wenn sie sich in der Struktur, Strategie und Kultur etabliert haben.

BGF, wie sie im Rahmen von SWiNG verstanden wird, beschreitet primär den zweiten Weg mit einem Inventar an Instrumenten und Methoden, die für die breite Belegschaft gedacht ist und es diesen ermöglicht, für sich im Team oder der Abteilung die richtigen Lösungen zu erarbeiten.

Auf diesem Weg werden anfallende Kosten als langfristige Investition in die Gesundheit der Gesunden verstanden. Da die öffentliche Wahrnehmung geprägt ist durch Quartalsberichte grosser Unternehmensgewinne und kurze Management-Zyklen, erscheint dies zunächst ungewohnt. Die grosse Herausforderung besteht also darin, die wertorientierte Kulturentwicklung mit Strategien kurzfristiger Gewinnmaximierung zu vereinbaren (vgl. auch Ulrich & Maak, 2000).



## 3 Methodik der Evaluation

**In diesem Kapitel:** Was ist der Gegenstand und wie ging die Evaluation vor? Auf welchem Organisationsmodell basiert sie ihre Auswertung? Wieso verwendet sie einen Index zum Ressourcen-Belastungs-Verhältnis? Was ist das „Impact Assessment“?

### 3.1 Evaluationsauftrag

Die Evaluation überprüft die Wirkungsweise des Projekts SWiNG hinsichtlich der Reduktion negativer Stressfolgen und des ökonomischen Nutzens. Dabei beurteilt sie den Erfolg der Intervention generell sowie die spezifischen kontextuellen und prozeduralen Faktoren, die den Erfolg ermöglicht oder verhindert haben. Daraus lässt sich Steuerungswissen für zukünftige BGF-Projekte ableiten. Die Evaluation basiert auf wissenschaftlichen Standards, orientiert sich an den SEVAL-Richtlinien und publiziert die Ergebnisse in wissenschaftlichen Fachzeitschriften. Auf der Basis der Evaluationsergebnisse erarbeitet die Auftraggeberin Argumentarien für Fachleute, welche der Verbreitung und Verankerung von BGF Vorschub leisten und so langfristig zur öffentlichen Gesundheit beitragen.

### 3.2 Evaluationsgegenstand

Das Projekt SWiNG betrifft nicht nur den einzelnen, arbeitenden Menschen als individuell handelndes Wesen. Es betrifft auch die Organisation als Rahmenbedingung der Erwerbstätigkeit und als eigenes soziales System. In diesem System wird durch BGF-Beratende ein Veränderungsprozess gestartet, der sowohl das Verhalten des Menschen als auch die Organisation selbst verändern soll.

- **Veränderungsprozess mit Beratenden** (SWiNG-Umsetzung)  
Um Veränderungen auf organisationaler und individueller Ebene zu bewirken, wurde zu Beginn von SWiNG eine Projektarchitektur zusammengestellt, die aus einem Einstiegsworkshop, Analyseinstrumenten, Interventionsmodulen und projektbegleitenden Massnahmen bestand (vgl. Kap. 1.2). Die SWiNG-Beratenden passten diese Projektarchitektur an die Logik des Betriebs an: Der zweijährige Veränderungsprozess in den SWiNG-Betrieben widerspiegelt weitgehend das reale Leben bzw. das reale Beratergeschehen.
- **Organisationen mit interagierenden Personen** (SWiNG-Betriebe)  
Innerhalb der Strukturen, der Strategie und der Kultur der Organisation arbeiten täglich unterschiedlichste Menschen zusammen, um ein Produkt herzustellen oder eine Dienstleistung zu erbringen. Da Organisationen komplexe soziale Systeme mit eigenen Routinen und Regeln sind, wurden u.a. systemtheoretische Modelle entwickelt, um sie zu verstehen und zu verändern. Mit diesen Modellen versucht man die Eigenlogik eines Betriebs zu verstehen und besser auf Wechselwirkungen und unerwartete Nebenwirkungen von Interventionen vorbereitet zu sein.
- **Einzelpersonen in Organisationen** (Mitglieder der SWiNG-Betriebe)  
Die Belastungen und Ressourcen der Arbeitstätigkeit führen beim Menschen zu Beschwerden bzw. Wohlbefinden. Jeder Mensch verfügt zudem über Fähigkeiten und Strategien, um mit Belastungen umzugehen. Die Wissenschaft hat Modelle zur Wirkung von Belastungen und Ressourcen auf die Gesundheit und zur Stressbewältigung entwickelt. Ebenso wurden Modelle entwickelt, die aufzeigen, welche Faktoren den Menschen zu einer Verhaltensänderung bewegen.

Durch die Breite des Evaluationsgegenstands und die Unterschiedlichkeit der SWiNG-Pilotbetriebe wird somit auch Wissen erarbeitet, das für ein breites Spektrum von Betrieben, Erwerbstätigen und Interventionen gültig ist.

### 3.3 Konzeptuelle Basis der Evaluation

Die Evaluation verwendet mehrere Modelle und Kriterien, um die drei oben beschriebenen Perspektiven angemessen beurteilen zu können. Der Evaluationsprozess wird geleitet und strukturiert durch ein allgemeines Modell zur Analyse gesundheitsorientierter Organisationsentwicklung („Organizational Health Development Model“, POH UZH/ETH; siehe Abb. 3). Mit Hilfe dieses Modells wird das Geschehen in den SWiNG-Betrieben beschrieben und bewertet. Das Modell verbindet gesundheitswissenschaftliche, psychologische, soziologische und ökonomische Denkweisen (vgl. Bauer & Jenny, 2007; Jenny, 2009) und orientiert sich am Neuen St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2003), welches sich u.a. an die Strukturierungstheorie von Giddens (1984) sowie die neuere Systemtheorie anlehnt (Luhmann, 1984; 2006).

Das Modell der gesundheitsorientierten Organisationsentwicklung versteht Arbeitsprozesse als Interaktion zwischen Organisation und Person: Die Struktur, Strategie und Kultur des Betriebs sowie die Kompetenz, Motivation und Identität der Mitarbeitenden formen und lenken die Arbeitsprozesse. Gleichzeitig wirken die Arbeitsprozesse zurück auf die Organisation und die Personen.

Das Modell integriert zudem das Job Demands-Resources-Modell (Bakker, Demerouti, Schaufeli, Nachreiner, 2001; Bakker & Demerouti, 2007), um die Wirkung von belastenden Arbeitsprozessen auf psychosomatische Beschwerden und von ressourcenreichen Arbeitsprozessen auf das Wohlbefinden aufzuzeigen.

#### Kurz gefasst, integriert das Modell..

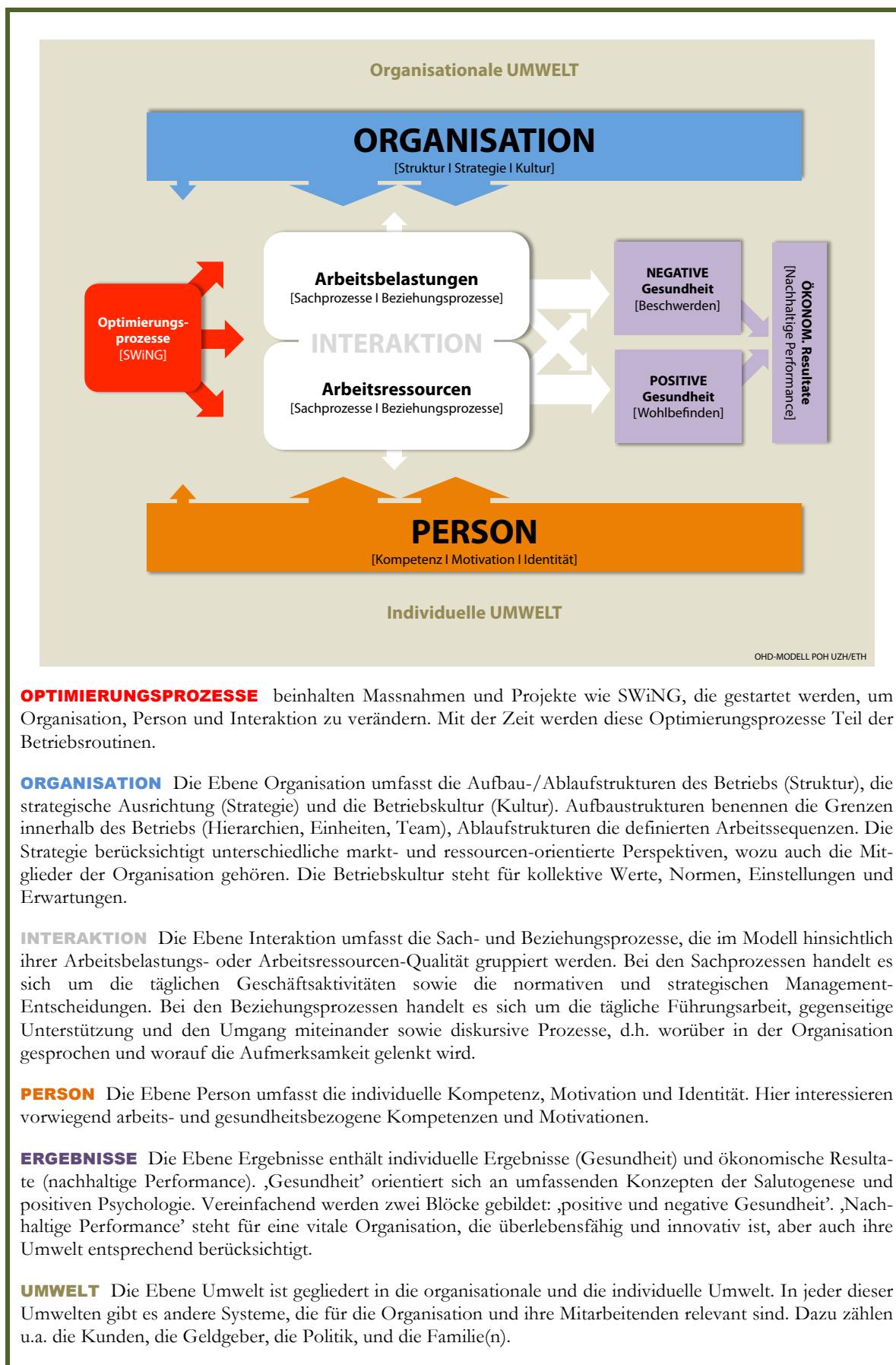
- Gesundheitsförderung **UND** Management-Denken
- Struktur **UND** Prozess
- Belastungen **UND** Ressourcen
- Beschwerden **UND** Wohlbefinden
- Individuelle **UND** Organisationale Veränderungen

Neben diesem Modell, das im Kern der Evaluation steht, werden folgende Kriterien angewendet (vgl. auch das Evaluationskonzept auf der Webseite von Gesundheitsförderung Schweiz):

- Die *12 Erfolgsfaktoren* eines Veränderungsprozesses nach Gerhardt und Frey (2006), zur Beurteilung des Gesamtprozesses von SWiNG (vgl. Kap. 4.1).<sup>17</sup>
- Die *RE-AIM-Kriterien* zur strukturierten Beurteilung der SWiNG-Module (Glasgow, Davis, Funnell & Beck, 2003) (vgl. Kap. 4.2).<sup>18</sup>
- Die Anwendung der drei Aspekte des *Kohärenzgefühls* (Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit und Sinnhaftigkeit) auf die Modulumsatzung, verbunden mit
- dem Ansatz der *Passung* zwischen dem Veränderungsprozess, der Organisation (Struktur, Strategie, Kultur) und der Person (Kompetenzen, Teilnahmebereitschaft) zur vertieften Beurteilung der Implementierung der Module (vgl. Kap. 4.2).
- Der Ressourcen-Belastungs-Index (vgl. Kap. 3.7.1) und das Impact-Assessment (vgl. Kap. 3.7.2) zur quantitativen Beurteilung der Gesamtwirksamkeit von SWiNG.

<sup>17</sup> Diese Erfolgsfaktoren haben Gerhardt und Frey aus mehreren Studien zusammengestellt, u.a. aufbauend auf den bekannten Erfolgsfaktoren von Kotter (1995).

<sup>18</sup> Die RE-AIM-Kriterien wurden entwickelt, um den Public-Health-Impact gesundheitsförderlicher Interventionen einzuschätzen (Glasgow et al., 2003). Interventionen sollten die folgenden Aspekte so optimal wie möglich erfüllen: **R**each (Rate und Repräsentativität der Programmteilnehmenden), **E**fficacy (erwünschte Veränderung in den Indikatoren und Konsistenz der Veränderungen), **A**doption (Auswahl und Teilnahmebereitschaft der Betriebe und ihre Repräsentativität), **I**mplementation (Grad und Konsistenz der Umsetzung in den Betrieben) und **M**aintenance (Nachhaltigkeit der Interventionen in den Betrieben und Individuen).



**OPTIMIERUNGSPROZESSE** beinhalten Massnahmen und Projekte wie SWiNG, die gestartet werden, um Organisation, Person und Interaktion zu verändern. Mit der Zeit werden diese Optimierungsprozesse Teil der Betriebsroutinen.

**ORGANISATION** Die Ebene Organisation umfasst die Aufbau-/Ablaufstrukturen des Betriebs (Struktur), die strategische Ausrichtung (Strategie) und die Betriebskultur (Kultur). Aufbaustrukturen benennen die Grenzen innerhalb des Betriebs (Hierarchien, Einheiten, Team), Ablaufstrukturen die definierten Arbeitssequenzen. Die Strategie berücksichtigt unterschiedliche markt- und ressourcen-orientierte Perspektiven, wozu auch die Mitglieder der Organisation gehören. Die Betriebskultur steht für kollektive Werte, Normen, Einstellungen und Erwartungen.

**INTERAKTION** Die Ebene Interaktion umfasst die Sach- und Beziehungsprozesse, die im Modell hinsichtlich ihrer Arbeitsbelastungs- oder Arbeitsressourcen-Qualität gruppiert werden. Bei den Sachprozessen handelt es sich um die täglichen Geschäftsaktivitäten sowie die normativen und strategischen Management-Entscheidungen. Bei den Beziehungsprozessen handelt es sich um die tägliche Führungsarbeit, gegenseitige Unterstützung und den Umgang miteinander sowie diskursive Prozesse, d.h. worüber in der Organisation gesprochen und worauf die Aufmerksamkeit gelenkt wird.

**PERSON** Die Ebene Person umfasst die individuelle Kompetenz, Motivation und Identität. Hier interessieren vorwiegend arbeits- und gesundheitsbezogene Kompetenzen und Motivationen.

**ERGEBNISSE** Die Ebene Ergebnisse enthält individuelle Ergebnisse (Gesundheit) und ökonomische Resultate (nachhaltige Performance). ‚Gesundheit‘ orientiert sich an umfassenden Konzepten der Salutogenese und positiven Psychologie. Vereinfachend werden zwei Blöcke gebildet: ‚positive und negative Gesundheit‘. ‚Nachhaltige Performance‘ steht für eine vitale Organisation, die überlebensfähig und innovativ ist, aber auch ihre Umwelt entsprechend berücksichtigt.

**UMWELT** Die Ebene Umwelt ist gegliedert in die organisationale und die individuelle Umwelt. In jeder dieser Umwelten gibt es andere Systeme, die für die Organisation und ihre Mitarbeitenden relevant sind. Dazu zählen u.a. die Kunden, die Geldgeber, die Politik, und die Familie(n).

Abb. 3: Modell zur Analyse gesundheitsorientierter Organisationsentwicklung (Grafik POH UZH/ETH)

### 3.4 Fragestellung der Evaluation

Die Evaluation stellte sich zu Beginn des Projekts allgemeine Prozess-, Struktur- und Wirkungsfragen. Diese wurden im Verlauf des Projekts angepasst an weiterentwickelte Modelle und Kriterien zur Beurteilung organisationaler Veränderungsprozesse. In eckigen Klammern ist jeweils das Kapitel angegeben, in dem die Frage beantwortet wird:

- **Prozessfragen**
  - Erfüllte der Umsetzungsprozess von SWiNG die Anforderungen etablierter Erfolgsfaktoren für organisationale Veränderungsprozesse? [Kap. 4.1]
  - Erfüllten die Modulumsetzungen die Anforderungen der RE-AIM-Kriterien? [Kap. 4.2]
  - Welche Aspekte müssen deshalb bei der Einführung, Umsetzung und Erhaltung von BGF berücksichtigt werden? [Fazit und Lessons Learned aus dem Umsetzungsprozess]
- **Strukturfragen**
  - Welche Projektstrukturen und kontextuellen Faktoren (Organisation/Person/Umwelt) begünstigten die Projektumsetzung? [Kap. 4.3]
  - Welche Faktoren müssen deshalb bei der Einführung, Umsetzung und Erhaltung von BGF verstärkt berücksichtigt werden? [Fazit und Lessons Learned aus dem Umsetzungsprozess]
- **Wirkungsfragen**  
*(entlang dem Modell zur Analyse gesundheitsorientierter Organisationsentwicklung, siehe Kap. 3.3)*
  - Haben sich durch SWiNG Veränderungen in der Organisation (Struktur / Strategie / Kultur) ergeben? [Kap. 5.1]
  - Haben sich durch SWiNG Veränderungen in der Interaktion (in den Arbeitsressourcen und -belastungen) ergeben? [Kap. 5.2]
  - Haben sich durch SWiNG Veränderungen in der Person ergeben (Kompetenzen / Motivation / Identität)? [Kap. 5.3]
  - Haben sich durch SWiNG Veränderungen in der Gesundheit ergeben? [Kap. 5.4]
  - Wie sind die durch SWiNG ausgelösten Veränderungen ökonomisch zu bewerten? [Kap. 6]

### 3.5 Evaluationsdesign und Analyseverfahren

Die Evaluation verfolgte einen multimethodalen Mehrebenen-Ansatz (d.h. die Erhebung von Indikatoren mit unterschiedlichen qualitativen und quantitativen Methoden). Dieser ermöglicht die Daten-Triangulation zur Festigung von Aussagen und die komplementäre Ergänzung von unterschiedlichen Sichtweisen.

#### Qualitative Analyse

Die Evaluation arbeitete mit qualitativen Informationen aus Gesprächen und Beobachtungen. Diese Daten bildeten die Grundlage, den Umsetzungsprozess zu beschreiben, die Organisation in ihrer Eigenlogik zu verstehen und die Konsequenzen für die in ihr arbeitenden Personen als auch für das SWiNG-Projekt zu beurteilen. Für diesen Zweck wurden sowohl durch die Beratenden als auch die Evaluation strukturierte Interviews und Gruppendiskussion in den Betrieben geführt und Beobachtungen angestellt (siehe auch Kap. 3.6).

Entsprechende Leitfäden führten durch die unterschiedlichen Ebenen des Organisationsmodells und wurden systematisch aufbereitet, zusammengefasst und dargestellt. Die Teilnehmenden wurden vorab über die anonyme Weiterverwendung der Daten für das Projekt SWiNG und die wissenschaftliche Verwertung informiert. Die Daten wurden handschriftlich notiert und/oder mit Tonbandaufnahmen erfasst. Die Aufbereitung und Auswertung der Daten erfolgte entsprechend einer zusammenfassenden und strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2000). Dabei wurde eine induktive Vorgehensweise zur Datenreduktion gewählt.

Nach gleichem Muster erfasste und verwertete die Evaluation mittels Feedback-Vorlagen Daten zum SWiNG-Prozess, die durch die Anbieter selbst generiert werden: Ihre subjektive Einschätzung des Einstiegsworkshops, der SWiNG-Gruppentreffen, der betriebsinternen Projektkommunikation sowie der Ergebnismeldungen vor der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden, wobei hier mit offenen Fragen gearbeitet wurde, die sie schriftlich beantworteten.

### Quantitative Analyse

Im Zentrum der quantitativen Analyse stehen die Daten von insgesamt 5'014 Mitarbeitenden der 8 bis zum Schluss teilnehmenden Betriebe. Erhoben wurden diese Daten in 3 Befragungswellen – zu Beginn (2008; t0), in der Mitte (2009; t1) und am Ende (2010; t2) des Projekts. Im Anhang 9.4 finden sich die genauen Teilnehmendenzahlen und im Kap. 8 bei der Betriebsdarstellung im Abschnitt C die Rücklaufquoten.

Im Betriebsleben ist generell die Kontrolle von Interventionen nur begrenzt möglich. Vieles erfolgt selbstorganisiert entlang den Betriebsroutinen und der Agenda des Kaders: Die ursprüngliche SWiNG-Projektarchitektur wurde geformt und durch die BGF-Beratenden an die jeweilige Betriebsstruktur und -kultur angepasst. Die Evaluation begleitete diesen Prozess, ohne direkt steuernd einzugreifen. Die quantitative, hypothesenprüfende Wirksamkeitsanalyse verlangt jedoch nach Kontrolle der Rahmenbedingungen sowie der Eigenschaften der Personen in den Vergleichsgruppen. Da ohne Kontrolle Unterschiede in den Ergebnissen (d.h. zwischen den Vergleichsgruppen) nur mit viel Unsicherheit der Wirkung des Projekts zuzuschreiben sind, wurden die Daten nachträglich vergleichbar gemacht:

1. Es wurden nur jene Personen berücksichtigt, die mind. an der ersten und dritten Befragungswelle (t0 und t2) teilgenommen haben. Dadurch werden Fehlinterpretationen (im Sinne einer zu positiven Bewertung der Veränderung) verhindert, die entstehen, wenn spezifische Personengruppen (z.B. hochbelastete Personen) sich nicht mehr an den Fragebogenerhebungen beteiligten.
2. Danach wurden homogene Analysegruppen gebildet, differenziert nach (1) Mitarbeitenden und Führungskräften<sup>19</sup> und nach (2) gutem, mittlerem und schlechtem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis (vgl. Kap. 3.7.1).

Diese Einteilung in möglichst homogene Analysegruppen verhindert, dass Unterschiede in den Ergebnissen falsch interpretiert werden. So könnten Unterschiede dadurch entstehen, dass in einer der Vergleichsgruppen mehr Führungskräfte sind: Führungskräfte haben mehr Kontrolle und Einfluss – was im Umsetzungsprozess ein kritischer Faktor ist – und einen höheren Lohn – was für die ökonomischen Analysen relevant ist. Wichtig ist auch die getrennte Analyse von Personengruppen mit unterschiedlichem Ressourcen-Belastungsprofil: Einerseits, um Regression-to-the-Mean-Effekt<sup>20</sup> zu kontrollieren, der zu falschen Schlussfolgerungen hinsichtlich Veränderungen über die Zeit führen kann, und andererseits, weil Deckeneffekte zu erwarten sind. D.h., besteht bereits eine gute Arbeitssituation, so ist zu erwarten, dass eine Intervention diese nicht weiter verbessert, sondern eher erhält.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Die Führungsfunktion wurde mit „ja/nein“ operationalisiert. Ist im Bericht von „Führungskräften“ die Rede, so liegt diese dichotome Operationalisierung der Führungsfunktion zu Grunde. Hier ist eine Unsicherheit in den Daten zu verzeichnen: Eine Führungsfunktion geht nicht automatisch mit einer „offiziellen“ Führungsposition einher, und auch nicht unbedingt mit einer Führungsstufe, die zu Kursbesuchen berechtigt. Die Angaben der BGF-Anbieter zur Anzahl Führungskräfte in den Betrieben unterscheidet sich deshalb von der Anzahl Personen mit Führungsfunktion im S-Tool.

<sup>20</sup> Der Regression-to-the-Mean-Effekt ist ein Phänomen, das bei wiederholten Messungen auftritt und dazu führt, dass aufgrund natürlicher Schwankungen Personen in einer Extremgruppe mit hohen Belastungen unabhängig von der Intervention bei der zweiten Messung näher beim Mittelwert sind, was dann fälschlicherweise als Interventionserfolg interpretiert wird. Dies ist insbesondere bei wenigen Befragungswellen ein Problem, im Gegensatz zu Trendanalysen mit häufig wiederholten Befragungen in kürzeren Zeitabständen.

<sup>21</sup> Weitere methodische Aspekte, die aus der Forschung bekannt sind, betreffen das Entwicklungsmuster unterschiedlicher Indikatoren über die Zeit: Es ist für jeden einzelnen Belastungs-, Ressourcen- oder Gesundheitsindikator wenig darüber bekannt, ob er sich langsam über die Zeit verändert oder sprunghaft, ob die Zusammenhänge zwischen den Indikatoren linear oder kurvenförmig sind, ob die Veränderung anhält oder schnell wieder abflacht. Für die Wirksamkeitsanalyse verdichtet die Evaluation alle Indikatoren zu vier Faktoren: Belastungen, Ressourcen, negative und positive Gesundheit (siehe Kap. 3.7). Dadurch verlieren solche Eigenarten der Indikatoren im Gesamtfaktor ihren Einfluss. Von solchen Faktoren darf auch angenommen werden, dass sie weniger grosse und schnelle Veränderungen annehmen, diese dann aber stabil und

Als Vergleichsgruppen zur Überprüfung der Wirkung von SWiNG wurden (a) die Gruppen „Modul-Teilnehmende vs. -Nicht-Teilnehmende“<sup>22</sup> sowie (b) die Gruppen „Hohes vs. Mittleres/tiefes Impact-Assessment“ gebildet (vgl. Kap. 3.7.2 zur Beschreibung und Verwendung dieses Indikators). Es wurde zudem erwogen, weitere Vergleichsgruppen auf Betriebs- und Betriebseinheiten-Ebene zu bilden. Da jedoch sowohl zwischen als auch innerhalb der Betriebe grosse Unterschiede bestehen (vgl. Anhang 9.4)<sup>23</sup>, sind hypothesenprüfende, quantitative Analysen wenig sinnvoll (umgangssprachlich „Äpfel mit Birnen vergleichen“; vgl. z.B. Goetzel und Ozminkowski, 2000). Auf dieser Ebene zeigen die qualitativen Analysen, welche organisationalen Faktoren den Umsetzungsprozess und Projekterfolg gefördert oder behindert haben.

Auf Ebene der Betriebseinheiten wurde überlegt, spezifische Wirkungshypothesen mit spezifischen Indikatoren zu überprüfen, was jedoch aus methodischen und inhaltlichen Gründen nicht weiter verfolgt wurde: Dies hätte für jede Betriebseinheit (insgesamt 59 Einheiten, siehe Anhang 9.4) sowie jedes Team (die je nach Grösse unterschiedlich für die Analyserückmeldung im Betrieb zusammengefasst wurden) und/oder für Hotspots (die in der Regel auf Teamebene identifiziert wurden; zudem wurden im Prozess teilweise eine Auswahl von Personen aus unterschiedlichen Hotspots für die Teamreflexion zusammengezogen) qualitative Daten erfordert, um eine Hypothese zu formulieren, die Indikatoren zu bestimmen und den Umsetzungsprozess in dieser Einheit zu beurteilen. Ebenso hätte es eine Vergleichseinheit gebraucht, die keine Berührung mit SWiNG hatte und sehr ähnlich ist, um den Effekt abzusichern (d.h. um kausal auf die Wirkung von SWiNG zu schliessen), zu quantifizieren und der ökonomischen Evaluation zugänglich zu machen. Diese Subanalysen hätten dann zu einem Gesamteffekt verrechnet werden müssen, um die Gesamtwirkung von SWiNG und den ökonomischen Gesamtnutzen zu berechnen.

Abgesehen von fehlenden qualitativen und zu unspezifischen quantitativen Daten auf Einheiten-, Team- und Hotspot-Ebene war dieses Vorgehen aufgrund der undurchführbaren Vergleichsgruppenbildung unmöglich, die zentral ist für diesen Teil der statistischen Wirksamkeitsanalyse. Auch wären die Gruppenbildungen anhand des Ressourcen-Belastungs-Profiles zur Kontrolle des Decken- und den so genannten Regression-to-the-Mean-Effekts auf dieser Ebene nicht möglich gewesen (Problem von zu kleinen Stichproben; verschärft durch die geringere Rücklaufquote zu t<sub>2</sub>). Dies gilt auch für die Verwendung des Impact-Assessment, da durchschnittlich 25% der Personen ein hohes Impact Assessment vorweisen, was kleine Gruppengrössen zur Folge hat.

### Anmerkungen zur quantitativen Analysemethodik

Bevor die Daten statistisch analysiert werden konnten, mussten sie auf Ausreisser geprüft und wo nötig korrigiert werden. Fluktuation und Strukturveränderungen in den Betrieben (Zusammenlegung von Einheiten u.a.) oder Beförderungen verlangte zudem eine Fixierung der individuellen Zugehörigkeiten und beruflichen Positionen zum Zeitpunkt t<sub>2</sub>. Sämtliche Befragungsdaten (S-Tool schriftlich, Modulevaluation, Gesundheitskostenbefragung schriftlich und online) wurden mittels Record-Linkage-Software aufgrund eines anonymisierten Codes miteinander verbunden.<sup>24</sup> Die online erfassten S-Tool-Daten wurden über eine automatisch generierte Identifikationsnummer verknüpft.

---

bedeutsam sind. Durch die Verdichtung der Indikatoren reduziert die Evaluation zudem Komplexität und arbeitet mit einem Satz an Faktoren, der für alle Betriebe von Bedeutung ist.

<sup>22</sup> Die Selbstangabe zur Teilnahme an Massnahmen ist im S-Tool als zusammenhängende Text-Variable erfasst worden. Die entsprechenden Massnahmen wurden von den Anbietenden definiert. Die nachträgliche Extrahierung der Massnahmen aus dieser Text-Variable birgt aufgrund zu kurzer Text-Länge bei t<sub>1</sub> sowie anderer Verzerrungen (Teilnahme-Bias, Selbstangabe) einige Unsicherheit. Bei der Zuweisung in eine Nicht-Teilnahme-Gruppe wurde darauf geachtet, dass die Personen zu beiden Zeitpunkten t<sub>1</sub> und t<sub>2</sub> keine Teilnahmeangabe vorwiesen, um einen möglichen Effekt nicht zu unterschätzen (z.B. keine Angabe zu t<sub>2</sub> heisst nicht, dass diese Person zu t<sub>1</sub> eine Angabe hätte, wenn sie das S-Tool ausgefüllt hätte).

<sup>23</sup> Die betriebsinterne Heterogenität zeigt sich auch darin, dass für die einzelnen Betriebe kein Strukturgleichungsmodell hinsichtlich eines spezifischen Ressourcen-Belastungs-Profiles gerechnet werden konnte, das besser war als das allgemeine Modell (vgl. Kap. 3.7.1).

<sup>24</sup> Matching-Quote 70%; entspricht dem üblichen Standard bei kurzen Codes (Schnell, Bachteler & Reiher, 2010). Erschwerend hinzukommt, dass in der schriftlichen Befragung bei t<sub>0</sub> das Geschlecht als wichtiger Matching-Faktor nicht erfasst worden ist.

Die Evaluation bedient sich zur quantitativen Wirksamkeitsanalyse einfaktorieller, uni- und multivariater Varianzanalysen mit Messwiederholung. Mittels Faktor- und Regressionsanalysen sowie Strukturgleichungsmodellen sind – wie in Kap. 3.7.1 erläutert – Belastungs-, Ressourcen- und Gesundheitsfaktoren gebildet worden. Die Berechnung der Faktorwerte erfolgt gewichtet nach Subfaktoren: für die Wirksamkeitsanalyse mittels der Regressionsmethode und für die absolute Darstellung im betriebspezifischen Teil durch Mittelwertbildung. Mit Multilevel-Analysen wurde zudem der Einfluss der Betriebe beziehungsweise Betriebseinheiten auf die Zusammenhänge zwischen Ressourcen, Belastungen und Gesundheit getestet.

### 3.6 Instrumente und Koordination der Datenerhebung

Das Projekt SWiNG setzte eine Vielzahl von Instrumenten zur Datenerhebung ein, unterschieden nach Beraterinstrumenten für die Analyse und Rückmeldung in den Betrieben sowie den zusätzlichen Instrumenten der Evaluation, um das Projekt SWiNG zu beurteilen. Die Evaluation verwendet beide Datenquellen. In der folgenden Auflistung sind die quantitativen Datenquellen mit einem Stern gekennzeichnet (in Klammer falls diese Datenquelle quantitative Auswertungen ermöglichen würde, dies aber nicht vorgenommen wurde):

- **Beratungsinstrumente:**
  - S-Tool (Basis- und Wahlmodule)\*
  - Interviews mit Schlüsselpersonen
  - Management-Befragung (MMB)(\*)
  - Betriebliche Kennzahlen\*
  - Systematische Tätigkeitsbeobachtungen(\*)
- **Evaluationsinstrumente**
  - S-Tool (Evaluationsskalen)\*
  - Fragebogen zur Modulevaluation (jeweils nach Refresher erhoben)\*
  - Gruppendiskussionen mit anschliessenden Betriebsbegehungen zu t0 und t2
  - Telefonische Interviews mit Führungskräften (am Ende des Projekts)
  - Zusätzliche Gesundheitskostenbefragung (im Anschluss an die Stressmanagement-Kurse sowie zur Kontrollgruppenbildung online)\*
  - Feedbackformulare zum Einstiegsworkshop (1x), zur Rückmeldung der Analyseergebnisse vor der Geschäftsleitung/Mitarbeitenden (3x), zu den SWiNG-Gruppentreffen (inkl. Protokolle, max. 10x) und zur Projektkommunikation (3x)
  - Factsheets der Projektleitung von GFCH
  - Notizen und Protokolle der monatlichen Erfahrungsaustausch-Treffen zwischen einem Vertreter der Anbieterfirmen, der Evaluation und GFCH
  - Zeiterfassungslisten für die interne Projektleitung, die SWiNG-Gruppe sowie die einzelnen Module\*

Die Koordination der Datenerhebung erfolgte mittels eines entsprechenden Rasters sowie im Rahmen der monatlichen ERFA-Treffen zwischen den Beratenden, der Trägerschaft und Evaluation. Sämtliche Indikatoren – sowohl quantitativ als auch qualitativ – können im Detail dem Anhang 9.3 entnommen werden.

Das S-Tool als zentrales Instrument der quantitativen Datenerhebung (siehe [www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch) inkl. Skalendokumentation) erfasst in der Basisbefragung 22 gesundheitsrelevante Skalen. Diese sind unterteilt in die beiden Kategorien „Ressourcen und Stressbewältigung“ sowie „Belastungen (Stressoren)“. Anschliessend werden 13 Indikatoren zu Wohlbefinden und Gesundheit erhoben (unter dem Begriff „Einstellung zur Arbeit und Befinden“). Die betriebliche Kennzahlen wurden von der ökonomischen zur Plausibilisierung der Auswertung des S-Tools verwendet.

### 3.7 Hauptindikatoren

Im Folgenden werden zwei für die Datenanalyse zentrale Indikatoren beschrieben: Das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis als quantitatives und quantifizierbares Zielkriterium für die Wirksamkeitsanalyse von SWiNG und das Impact-Assessment als Mass für die Gesamtwirkung von SWiNG.

#### 3.7.1 Ressourcen-Belastungs-Verhältnis

Die Evaluation verdichtet diese Variablen entlang dem zentralen Organisationsmodell und dem Job-Demands-Resources-Modell (vgl. Kap. 3.3), ihrem Evaluationsdesign (Kap. 3.5), aufgrund qualitativer Informationen und methodischer Überlegungen zu vier Faktoren: Ressourcen, Belastungen, positive und negative Gesundheit. Dadurch reduziert sich die Komplexität der Analysen erheblich und es kann ein Modell verwendet werden, das für alle (Gross-)Betriebe gleichermassen Gültigkeit hat, d.h. die Ergebnisse der Evaluation lassen sich auf andere vergleichbare Betriebe übertragen.

#### Methodische Vorgehensweise

Mittels einer Korrelationsmatrix wurden zunächst eng zusammenhängende Indikatoren identifiziert und danach Faktorenanalysen durchgeführt, um zusammenhängende Untergruppen von Indikatoren festzulegen. Um das Modell zu „schärfen“, wurden einzelne Indikatoren, die Gegenpole bilden (z.B. soziale Stressoren vs. soziale Ressourcen) aufgrund ihrer Redundanz ausgeschlossen. Summative bzw. verrechnende Indikatoren (z.B. Ungleichgewicht Anstrengung/Belohnung) wurden ebenfalls ausgeschlossen, da diese nicht eindeutig Belastungen oder Ressourcen zuzuordnen sind. Aufgrund der aktuellsten Forschungsliteratur (Mostert, Peeters & Izel, 2011), die aufzeigt, dass die Beeinträchtigung Arbeit/Privatleben Folge und nicht Teil von Arbeitsressourcen und -belastungen ist, wurde sie ebenfalls nicht ins Modell aufgenommen. Schrittweise wurden dann unterschiedliche Strukturgleichungsmodelle gerechnet, bis die optimale Anpassungen an die Daten gelungen war (vgl. Strukturgleichungsmodell Abbildung 4; für Details zu den Pfadkoeffizienten und „Fit-Indizes“ – in der Abbildung oben rechts – siehe entsprechende Fachliteratur; z. B. Hoyle, 1995).

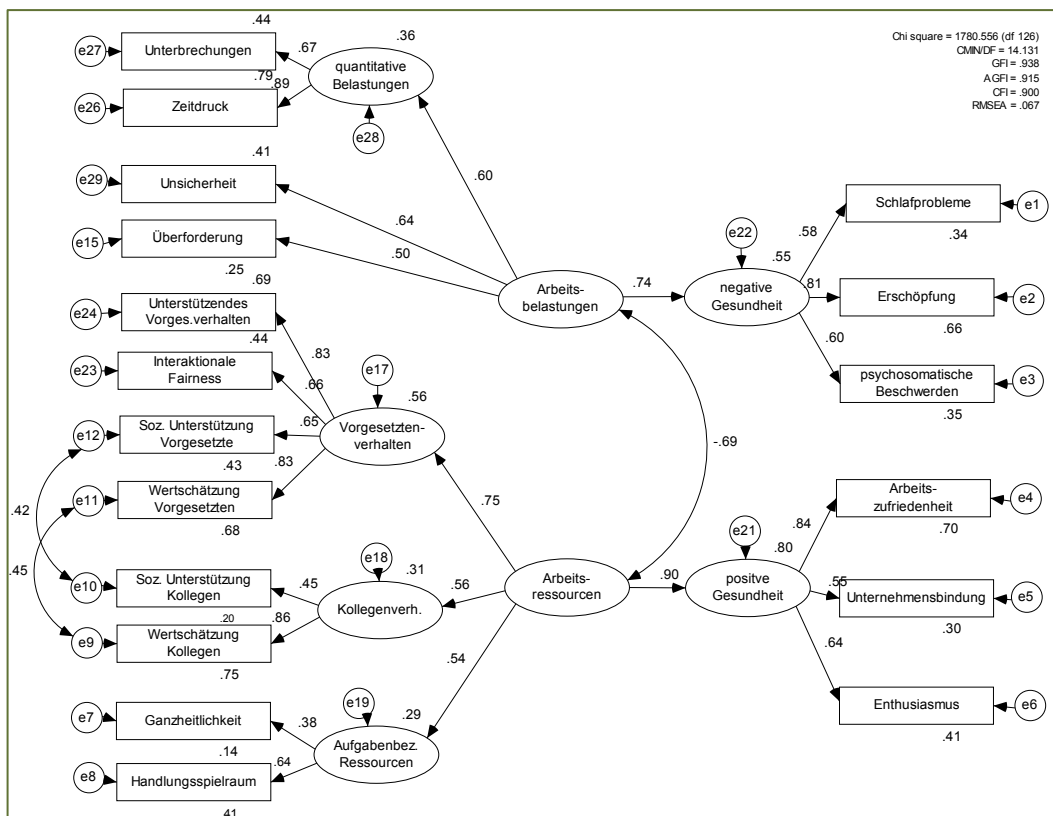


Abb. 4: Strukturgleichungsmodell mit den Faktoren Arbeitsressourcen/-belastungen, positive/negative Gesundheit



Das Modell wurde für alle Betriebe einzeln getestet und behielt seine Gültigkeit (d.h. die „Fit-Indizes“ wurden nicht schlechter). Für spezifische Arbeitsprofile wie das Pflegepersonal, das oft höhere einseitige körperliche Belastungen hat, sind erweiterte Modelle gerechnet worden, wobei sich die „Fit-Indizes“ nicht verbesserten. Dies kann unter anderem auch daran liegen, dass die Skala „Einseitige körperliche Belastungen“ für solche Arbeitsprofile zu breit operationalisiert wurde, da sie auch langes Sitzen beinhaltet.

Somit steht der Evaluation ein Ressourcen-Belastungs-Modell zur Verfügung, das generell gültig und hoch gesundheitsrelevant ist (siehe auch Fachliteratur; z.B. Bakker & Demerouti, 2007). Durch diese Vorgehensweise verlieren zwar in der Wirksamkeitsanalyse kleinräumige und spezifische SWiNG-bedingte Veränderungen in Einzelteams an Gewicht, dafür kann der Effekt von SWiNG auf das gesamte Ressourcen-Belastungs-Verhältnis breit generalisiert und ökonomisiert werden.

Grundsätzlich sollte gesagt werden, dass man nur das sieht, was man misst (oder messen will). Es mag Dinge geben, die sich durch SWiNG verändert haben, für die es aber keine metrischen Skalen gibt. Darum sind neben den statistischen Wirksamkeitsanalysen die Interviews und Diskussionen zur Beurteilung des Projekts mindestens so wichtig.

### **Bedeutsamkeit des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses: Heatmaps**

Um die Bedeutsamkeit des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses zu veranschaulichen, wurden die beiden Achsen Ressourcen/Belastungen zu einem Schachbrett-Muster aufgespannt („Heatmaps“). In jedem Feld befinden sich ca. 11%<sup>25</sup> der Personen der SWiNG-Befragung (t0) mit ihrer entsprechenden Kombinationen von hohen/mittleren/tiefen Belastungen und Ressourcen (die genauen Werte finden sich im Anhang 9.10).<sup>26</sup> Für jedes Feld wird gezeigt, wie stark die Gesundheit, die Arbeitsleistung und die Absenzdauer derjenigen Personen, welche die entsprechende Kombination von Ressourcen und Belastungen aufweisen, ausgeprägt sind. In Abbildung 5 zeigt sich deutlich, dass die Kombination von hohen Ressourcen und niedrigen Belastungen (Feld oben links; in jeder Heatmap), zu ausgeprägter positiver Gesundheit, zu geringerer negativer Gesundheit, zu mehr Arbeitsleistung und zu kürzerer Absenzdauer führt.

Ausserdem kann aus der Abbildung 5 herausgelesen werden, inwiefern sich ein hypothetisches diagonales Sich-Bewegen einer Person von einem Feld in ein anderes positiv (nach links oben) resp. negativ (nach rechts unten) auswirken würde. Wenn es also durch eine Intervention gelänge, dass eine Person so viele Ressourcen aufbauen und gleichzeitig so viele Belastungen abbauen würde, dass sie sich vom mittleren Feld ins Feld oben links bewegen würde, hätte sie gegenüber ihrer Vergleichsstichprobe 27 Prozentränge<sup>27</sup> (positive Gesundheit) resp. 21 Prozentränge (negative Gesundheit) „gewonnen“. Ausserdem wäre sie 6 Prozent leistungsfähiger und fehlte 0.1 Tage pro Halbjahr weniger.

Das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis hängt auch mit der Bereitschaft zusammen, an gesundheitsorientierten Massnahmen teilzunehmen: Je höher die Belastungen bei gleichzeitig hohen Ressourcen

<sup>25</sup> Dieser Wert ergibt sich daraus, dass die Befragten hinsichtlich der Ressourcen und Belastungen jeweils in Tertile (33%-Gruppen) eingeteilt wurden. Auf der 3x3-Feldertafel ergeben sich 9 ungefähr gleich grosse Gruppen (100% : 9 = 11%) (siehe Kreuztabelle in Anhang 9.10). Wie in Kapitel 3.5 erläutert, wurde für die statistische Analysen eine Gruppeneinteilung hinsichtlich dieses Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses vorgenommen: die Diagonale (Ressourcen-Belastungen gleich ausgeprägt), obere linke Ecke (Ressourcen stärker ausgeprägt), untere rechte Ecke (Ressourcen tiefer ausgeprägt). Diese Einteilung in drei Gruppen drängte sich wie beschrieben auf, da zu erwarten ist, dass sich SWiNG unterschiedlich in diesen drei Gruppen auswirkt. Während ein gutes Ressourcen-Belastungs-Verhältnis „lediglich“ erhalten werden kann, kann davon ausgegangen werden, dass ein schlechtes und mittleres Ressourcen-Belastungs-Verhältnis verbessert werden kann.

<sup>26</sup> Die Ressourcen-/Belastungsfaktoren sowie die Faktoren zur positiven und negativen Gesundheit wurden gebildet, indem mit Hilfe der Regressionsmethode Faktorenwerte berechnet wurden. Nach der daraus resultierenden Transformation in eine Standardnormalverteilung liegt der Skalenmittelwert bei 0 und die Standardabweichung bei +/- 1. Innerhalb einer Standardabweichung befinden sich 34% der Personen.

<sup>27</sup> Bsp.: Ein Prozentrang 49 bedeutet, dass 49% aller ebenfalls untersuchten Personen einen gleich hohen oder tieferen und 51% einen höheren positiven Gesundheitswert aufweisen. Eine Verbesserung um 27 Prozentränge auf Prozentrang 76 bedeutet demnach, dass noch 24% einen höheren Wert, das heisst eine bessere Gesundheit, aufweisen, während 76% tiefere oder gleich hohe Werte haben.

(Feld oben rechts), desto stärker sind die Mitarbeitenden bereit teilzunehmen. Diese Personen sind also belastet, verfügen aber auch über die Ressourcen, um mit ihren Belastungen umzugehen. Bei geringen Belastungen und Ressourcen (Feld unten links) scheint jedoch entweder kein Handlungsbedarf oder keine Handlungsmöglichkeit zu bestehen, was sich in einer tieferen Teilnahmebereitschaft widerspiegelt.

Die Bedeutsamkeit des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses zeigt sich nicht nur in den S-Tool Indikatoren, sondern auch in den Indikatoren der Gesundheitskostenbefragung (vgl. Kap. 6): Ein gutes Ressourcen-Belastungs-Verhältnis geht mit weniger muskuloskelettalen Erkrankungen, Erschöpfung und Schlafproblemen einher. Ebenso werden tendenziell bei gutem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis weniger Schmerzmittel konsumiert und es sind weniger Hausarztbesuche und Besuche bei Physiotherapeuten (u.ä.) zu verzeichnen.

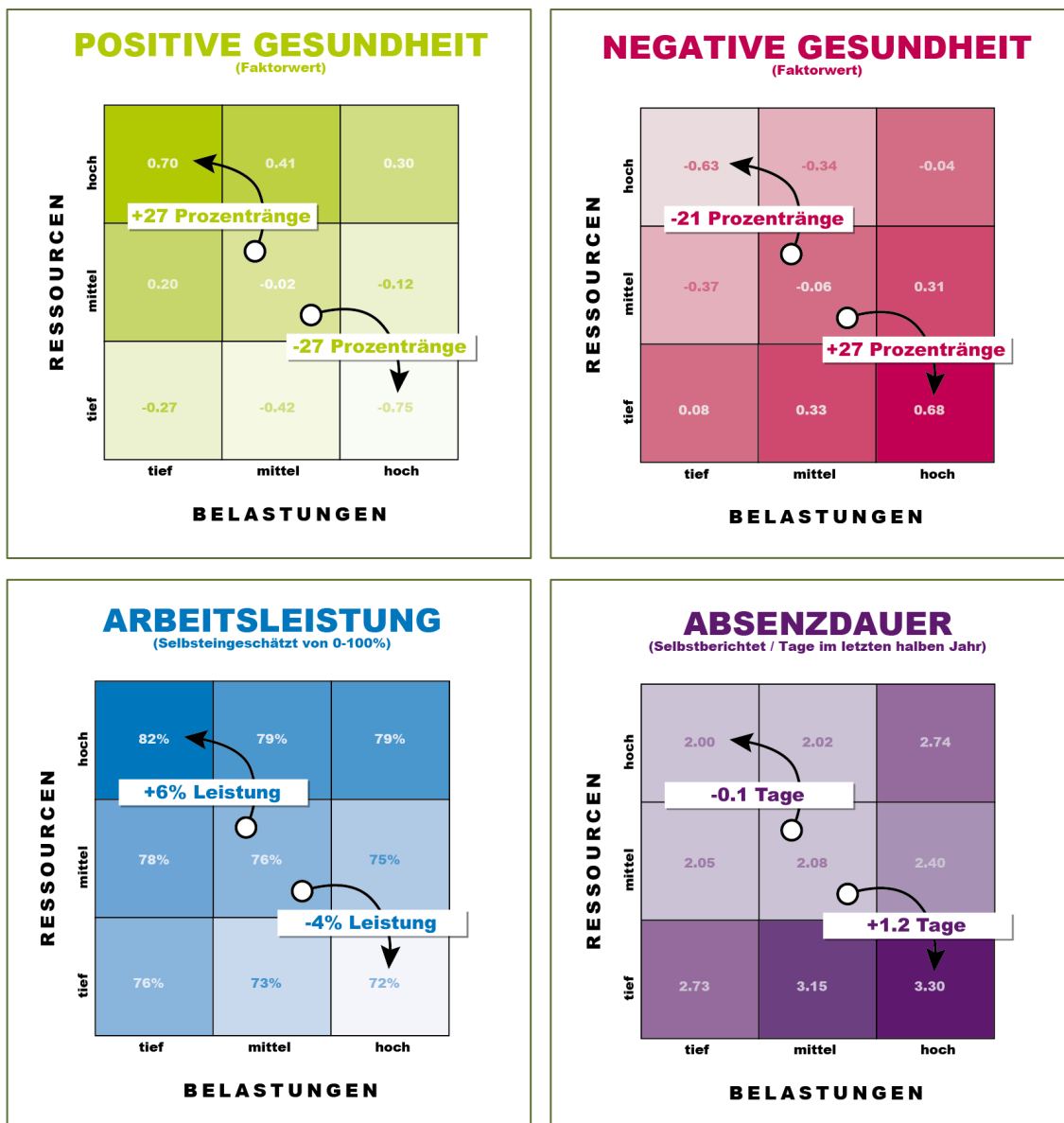


Abb. 5: Heatmaps zur Darstellung der Zusammenhänge von Ressourcen und Belastungen mit Gesundheit sowie den zwei ökonomisch relevanten Indikatoren Arbeitsleistung und Absenzdauer (alle Angaben im Querschnitt zu t0).<sup>28</sup>

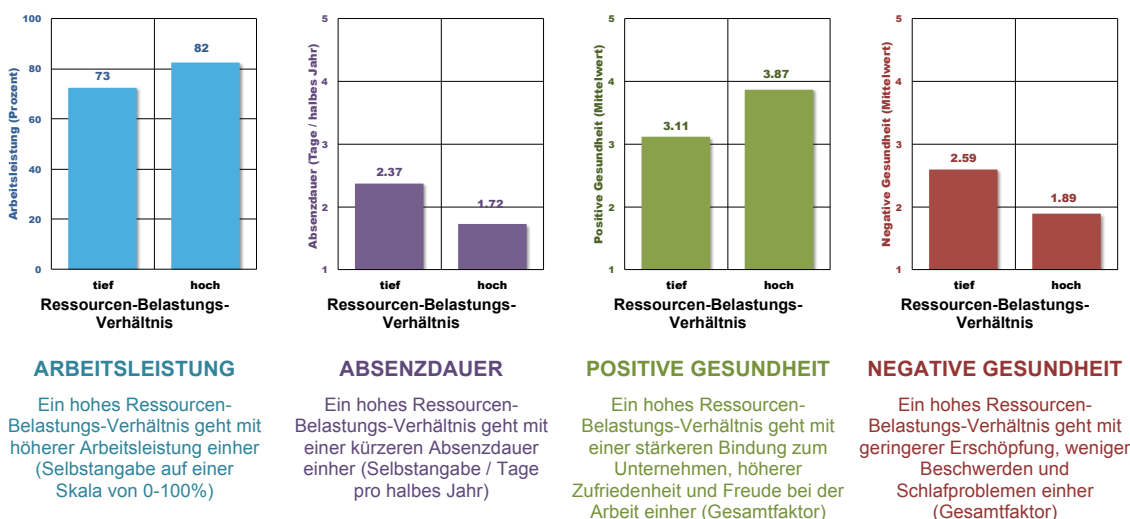
<sup>28</sup> Die Faktorwerte von positiver und negativer Gesundheit sind folgendermassen zu interpretieren: Die Werte sind nach der Transformation standardnormalverteilt, daher entspricht ein Wert von -1 einem Prozentrang (PR) von 16, ein Wert von 0 einem PR von 50 und ein Wert von 1 einem PR von 84. Konsultiert man eine Standardnormalverteilungstabelle, können die Prozenträge aller Werte in den Heatmaps ermittelt werden. Für die Werte der positiven Gesundheit heisst das: 0.70=PR 76; 0.41=PR 66; 0.30=PR 62; 0.20=PR 58; -0.02=PR 49; -0.12=PR 45; -0.27=PR 40; -0.42=PR 34; -0.75=PR 23

Das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis kann zudem als indirekter Stress-Indikator verwendet werden: Während Personen mit optimalem Verhältnis (Feld oben links) zu 70.1% angeben, sie hätten keine übermässige Stressbelastung, stimmen lediglich 16.7% der Personen mit schlechtem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis (Feld unten rechts) dieser Aussage zu. Durchschnittlich sind in der Gesamtstichprobe nur 11% der Personen bereit, für weniger Stress weniger zu verdienen (vgl. Kap. 6). Bei Personen im Feld oben links sind dies 4.4%, im Feld unten rechts hingegen 20.0%.

Die zeitlichen Aspekte der Effekte von Belastungen und Ressourcen auf die Gesundheit sind wenig geklärt. Laut Zapf und Semmer (2004) spricht einiges dafür, dass sich diese Ergebnis-Variablen relativ schnell entwickeln, da auch in Längsschnittstudien die synchronen Effekte stärker sind als die längsschnittlichen Effekte. Um dies zu untersuchen, benötigt es aber viele Erhebungszeitpunkte, bis hin zu Tagebuchstudien.

### Bildung eines Index

Alle Ressourcen und Belastungen wurden danach zu einem einzigen Index in ähnlicher Weise verrechnet wie der Effort-Reward-Imbalance-Index (vgl. Hu, Schaufeli & Taris, 2011): Der Ressourcen-Faktor wurde durch den Belastungs-Faktor dividiert. Je höher dieses Verhältnis ausgeprägt ist, desto gesünder und produktiver sind die Mitarbeitenden.<sup>29</sup> In den betriebspezifischen Kapiteln wird nach folgendem Muster für jeden Betrieb gezeigt, wie ein hohes oder tiefes Ressourcen-Belastungs-Verhältnis mit Gesundheit, Absenzen und Arbeitsleistung zusammenhängt (hier: Mittelwert aller Betriebe)<sup>30</sup>:



Die Bildung dieser Analysegruppen erfolgte wiederum in Tertilen (33%), um Aussagen für breite Gruppen und nicht nur für Extremgruppen treffen zu können. Das heisst, die Gesamtstichprobe wurde „gedrittelt“ und es entstanden folgende Gruppen: eine mit sehr günstigem (hohem), eine mit günstigem (mittlerem) und eine mit ungünstigem (tiefem) Ressourcen-Belastungs-Verhältnis.

und für die Werte der negativen Gesundheit: -0.63=PR 26; -0.34=PR 37; -0.04 = PR 48; -0.37=PR 36; -0.06=PR 48; 0.31=PR 62; 0.08=PR 53; 0.33=PR 63; 0.68=PR 75.

<sup>29</sup> Der Zusammenhang zwischen Ressourcen/Belastungen und Gesundheit wurde zudem in Multilevel-Berechnungen auf Unabhängigkeit von spezifischen Charakteristika der Betriebe beziehungsweise Betriebseinheiten getestet. Die entsprechenden Analysen weisen auf einen nur geringfügigen Einfluss betrieblicher Faktoren hin, was für die Allgemeingültigkeit des Zusammenhangs spricht.

<sup>30</sup> Die Zahlen bezüglich Arbeitsleistung, Absenzdauer, positiver und negativer Gesundheit dürfen nicht mit den Zahlen der Heatmaps (Abb. 5) in Verbindung gebracht werden, denn es liegt jeweils eine andere Verrechnung der Ressourcen und Belastungen sowie eine andere Gruppenbildung zugrunde. Während bei den Heatmaps Ressourcen und Belastungen additiv verknüpft mit den jeweiligen Indikatoren in Zusammenhang gebracht werden, ist es hier der Quotient.

### Arbeitsbezogenes Kohärenzgefühl als möglicher Metaindikator

Angesichts der grossen Anzahl Indikatoren, die zur Berechnung eines Ressourcen-Belastungs-Index verwendet werden, wäre es wünschenswert, ein Metakriterium zur Verfügung zu haben, das optimalerweise mit geringerem Befragungsaufwand dasselbe erfasst. Das arbeitsbezogene Kohärenzgefühl (kurz: Work-SoC) könnte dafür in Frage kommen (Bauer & Jenny 2007): Work-SoC bezieht sich aus einer salutogenen Perspektive auf die gesundheitsförderliche und -erhaltende Qualität der Arbeit und der Arbeitssituation im Allgemeinen. Damit ist gemeint, dass Mitarbeitende ihre Arbeit bzw. Arbeitssituation als verstehbar, bewältigbar und sinnhaft wahrnehmen.

Der Work-SoC wurde im Rahmen des S-Tools ebenfalls erfasst. Es stellte sich heraus, dass er stark<sup>31</sup> mit dem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis sowie mit positiver und negativer Gesundheit korreliert, was als erster Hinweis für seine Qualität als Metakriterium gedeutet werden kann. Im Rahmen zukünftiger Forschung wird der Frage nachgegangen, ob der Work-SoC ein verlässlicher Metaindikator darstellt und in Zwischenbefragungen anstelle der umfassenden Erfassung einzelner arbeitsbezogener Ressourcen und Belastungen eingesetzt werden könnte.

### 3.7.2 Impact Assessment: Skala zur Erfassung der SWiNG-Gesamtwirkung

Das „Impact Assessment“ wurde von der Evaluation als Mass für die Gesamtwirkung von SWiNG eingesetzt: Denn es interessiert nicht nur, ob die Leute an SWiNG-Modulen *teilgenommen* haben, sondern ob die Leute in den Betrieben von der gesamten SWiNG-Dynamik *erreicht* wurden (vgl. Kap. 5.2).

Dieser Vorgehensweise liegt auch die Überzeugung zugrunde, dass kein objektives Kriterium besser in der Lage ist, die Komplexität der Gesamtwirkung von SWiNG – mit all den direkten und indirekten, bewussten und unbewussten, fassbaren und nicht fassbaren Komponenten – besser abzubilden, als die subjektive Einschätzung der Mitarbeitenden der SWiNG-Betriebe, ob bei ihnen SWiNG „gewirkt“ hat.

Die Skala „Impact Assessment“, welche in der Schlussbefragung (t2) im S-Tool zur Erfassung der Gesamtwirkung von SWiNG eingesetzt wurde, setzt sich aus zwei allgemeinen und drei konkreten Fragen zum Erreichungsgrad der unmittelbaren Ziele des SWiNG-Projekts zusammen. Einleitend wurde in einem Satz erläutert, was SWiNG ist und was es umfasst. Die anschliessenden Fragen konnten auf 7 Stufen (von 1 = „nein, gar nicht“ bis 7 = „ja, sehr“) beantwortet werden:

- Hatten diese Aktivitäten einen positiven Einfluss auf den Betrieb?
- Hatten diese Aktivitäten einen positiven Einfluss auf Sie selbst?
- Hat sich durch SWiNG Ihr persönlicher Umgang mit Stress verändert?
- Wird durch SWiNG das Thema Stress in Ihrem Bereich aktiver angesprochen als früher?
- Haben sich durch SWiNG Veränderungen im Verhalten Ihrer Vorgesetzten ergeben?

Die Skala, die sich aus den gemittelten Antworten ergibt, hat eine sehr gute innere Konsistenz (Cronbachs Alpha = .88), was bedeutet, dass sie als Gesamtskala eingesetzt werden kann. Der Mittelwert über die Betriebe liegt bei 3.37 (n=2'083). 8.3% haben in zwei oder mehr Antworten „weiss nicht“ angekreuzt, weshalb diese Personen nicht in die Skalenbildung aufgenommen wurden (Total N t2=2'496). Im Vergleich zwischen den Betrieben zeigen sich nur signifikante Differenzen zwischen der höchsten und der tiefsten Impact-Assessment-Ausprägung (siehe Abb. 10 in Kap. 5.2). Da die Impact-Assessment-Skala im S-Tool erfasst wurde, sind auch statistische Analysen durchführbar, die alleine mit den Angaben aus den Modul-Evaluationen aufgrund der kleinen Fallzahl<sup>32</sup> nicht möglich gewesen wären. Wie sich in den in den später dargestellten Analysen aber zeigt, hängt das im S-Tool erfasste Impact Assessment mit den Modul-Bewertungen zusammen. Ebenso zeigt sich auf

<sup>31</sup> Zwischen  $r = .27$  und  $.48$

<sup>32</sup> Nur die Teilgruppe, die an den Modul-Refreshern teilgenommen haben.

Ebene der Betriebseinheiten, dass das Impact Assessment mit dem Teilnahme-Reach in den Einheiten korreliert.

Für die Wirksamkeitsanalyse (siehe oben, Kap. 3.5) wurden zwei Vergleichsgruppen mit hohen bzw. mittleren/tiefen Ausprägungen auf der Impact-Assessment-Skala gebildet. Aufgrund statistischer und inhaltlicher Überlegungen wurden zunächst drei Gruppen gebildet.<sup>33</sup> In einem zweiten Schritt wurden die Gruppen mit mittleren und tiefen Werten zusammengelegt, da festgestellt worden ist, dass sich die beiden Gruppen hinsichtlich des Zielkriteriums, d.h. im Ressourcen-Belastungs-Verhältnis, nicht signifikant unterscheiden.

Das Zusammenlegen der Gruppen mit tiefem und mittlerem Impact Assessment darf jedoch nicht so interpretiert werden, dass die Personen im Mittelbereich im Vergleich zum tiefen Bereich keine stärkere Wirkung durch SWiNG erlebten. Es bedeutet lediglich, dass die Wirkung nicht stark genug war, um im Zielkriterium Ressourcen-Belastungs-Verhältnis eine Veränderung auszulösen. Wie schon in Kap. 3.7.1 betont wurde: Man sieht das, was man misst. Sensiblere Zielkriterien dürften hier bereits ausschlagen.

Zwischen den beiden Gruppen mit hohem versus mittlerem bis tiefem Impact Assessment gibt es keine stark ausgeprägten Unterschiede in demographischen/persönlichen und organisationalen Variablen. Mitarbeitende mit hohem Impact-Assessment sind ein wenig älter und länger im Betrieb tätig, verfügen insgesamt über positivere Ressourcen- und Gesundheitswerte, sind eher teilnahmebereit und empfinden auch ihren Betrieb als umsetzungsbereiter (vgl. Anhang 9.5). Die Unterschiede sind jedoch als kleine Effekte zu betrachten und die Gruppen bleiben für weiterführende Analysen genügend vergleichbar.

---

<sup>33</sup> Zwei übliche statistische Vorgehensweisen sind die Gruppenbildung (1) mit Hilfe von Quantilen (z.B. Tertilen = 33%) oder (2) mit Hilfe von standardisierten Trennwerten (z.B.  $-/+ 1$  Standardabweichung). Inhaltlich betrachtet ist es sinnvoll, dass die obere Grenze unabhängig von der Skalenverteilung dort liegt, wo mind. drei von fünf Antworten auf der Skala den Wert 5 oder mehr betragen. Oder anders ausgedrückt sollte eine Person die Mehrheit der fünf Fragen zustimmend beantworten. Aus diesen statistischen sowie inhaltlichen Überlegungen ergab sich ein Wert von 4.6 als optimaler Cut-Off-Wert mit 25% Personen in der oberen Gruppe.

## 4 Umsetzung von SWiNG

**In diesem Kapitel:** War der gesamte Umsetzungsprozess von SWiNG erfolgreich? Wie viele und welche Leute haben an den einzelnen Modulen teilgenommen? Wie wurden die Module beurteilt? Welche organisationalen und individuellen Rahmenbedingungen sind wichtig? Was sind die Lessons Learned für die BGF?

### 4.1 Beurteilung des Gesamtprozesses

Die Organisation mit ihrer Struktur, Strategie und Kultur ist das Rahmen- und Regelwerk, in dem gesundheitserhaltende oder -schädigende Arbeitsprozesse ablaufen. Jeder SWiNG-Betrieb ist unterschiedlich gebaut und funktioniert nach seiner eigenen Logik. Mit den Bausteinen der SWiNG-Projektarchitektur (vgl. Abb. 2, Kap. 1.3) erarbeiteten die Beratenden gemeinsam mit den Betrieben ein für sie passendes SWiNG-Gebäude, welches zum Ende des Projekts überall unterschiedlich aussah. Jeder Betrieb entwickelte in diesem Prozess zudem für sich die passenden Lösungen und Massnahmen zu seinen eigenen Anliegen. Diese kleinräumigen und vielfältigen Massnahmen sind von „aussen“ für die Forschenden und oft auch für Beratende nicht mehr sichtbar,<sup>34</sup> aber entscheidend für die Gesamtwirkung von SWiNG (vgl. Abb. 6).

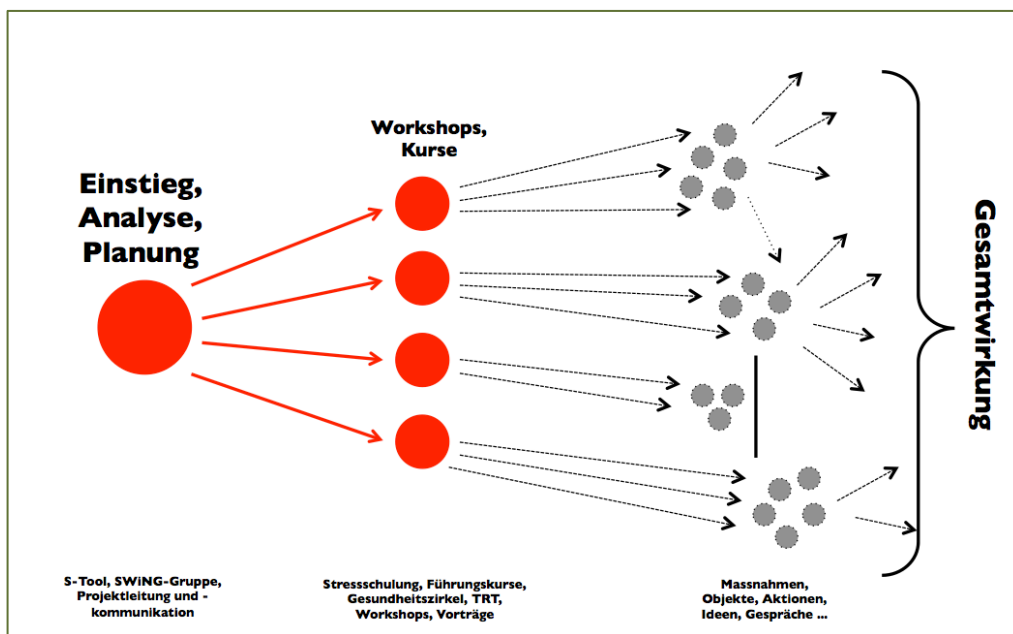


Abb. 6: Schematische Darstellung des Umsetzungsprozesses und seiner Sichtbarkeit (Grafik POH UZH/ETH)

Im Folgenden wird dieser gesamte Umsetzungsprozess anhand von 11 der 12 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen beurteilt, die Gerhardt und Frey (2006) aus mehreren Studien zusammengestellt haben. Der Umsetzungsprozess von SWiNG bringt in den Betrieben Veränderungen mit sich, auch wenn es sich nicht um tiefgreifenden Wandel oder Umstrukturierung handelt. Veränderungsprozesse sollen demnach grundsätzlich partizipativ gestaltet sein, nach der Maxime „Mache Betroffene zu Beteiligten“. Die Ziele sollten klar sein, der Prozess transparent, beeinflussbar und fair sowie sinnvoll und Vertrauen schaffend. Dadurch versprechen sich die Autoren nicht nur mehr Motivation und Loyalität, sondern auch weniger Kontrollverlust, Ängste, und Stress.

<sup>34</sup> Ausser man ist wie ein „Schatten“ im Betrieb anwesend. Organisationsforscher und -berater verwenden für solche Studien oft den Begriff „Shadowing“ und beobachten die Betriebe wie Ethnologen fremde Völker untersuchen.

Zuerst wurden die Erfolgsfaktoren auf jeden Betrieb mit den qualitativen Daten zum Umsetzungsprozess einzeln angewendet (siehe Kap. 8). Nachfolgend werden diese Informationen zusammengezogen. Nicht alle Erfolgsfaktoren nehmen den gleichen Raum ein. Gerade der Erfolgsfaktor 1 „Diagnose“ ist sehr umfangreich, da das S-Tool einerseits sehr präsent und dominant war, andererseits solche Diagnosen nicht nur eine analytische, sondern auch eine veränderungsförderliche Funktion haben (vgl. Inauen et al., 2011). Deshalb wird zu diesem Erfolgsfaktor am Ende des Kapitels ein separates Zusatzfazit gezogen.

### **ERFOLGSFAKTOR 1: Umfassende Diagnose der Ist-Situation**

*Nicht nur Strukturen und Voraussetzungen, sondern auch Einstellungen, Werte und Vertrauen; Einbezug aller Betroffenen*

Das S-Tool machte vieles sichtbar und bestätigte bestehende Wahrnehmungen. Die individuelle Rückmeldung wurde geschätzt und regte zur Auseinandersetzung und Veränderung an. Gerade zu Beginn weckte das S-Tool Interesse und Neugier. Die Fundiertheit, Exaktheit und Systematik unterstützten die Diagnose. Befragt zu werden und seine Meinung zu äussern wurde als Wertschätzung empfunden. Für viele war die Befragung aber auch zu lang und anspruchsvoll (auch hinsichtlich der benötigten Infrastruktur und dem Koordinationsaufwand), so dass die nachfolgenden Befragungen viel Motivation und z.T. auch Nachdruck brauchten, um an den hohen Rücklauf der Erstbefragung heranzukommen. Das S-Tool dominierte die Wahrnehmung von SWiNG sehr stark.

Die Befragung weckte auch Ängste und löste Unbehagen aus: Man wurde als Führungskraft beurteilt, schlechte Ergebnisse konnten zu Sanktionen oder Stigmatisierung führen. Auch gute Ergebnisse waren nicht nur unproblematisch in der betriebsinternen Wahrnehmung. In einem ersten Schritt führten v.a. die gelben und roten Ampeln zu Aktionen, während grüne Ampeln nicht direkt mit Massnahmen und Empowerment assoziiert wurden. Das Benchmarking mit den Ampeln gefiel im Grossen und Ganzen, auch wenn klar wurde, dass gewisse Arbeitsprofile sich nicht in allen Aspekten breit vergleichen lassen: Gewisse Belastungen bzw. eingeschränkte Ressourcen sind in der Wahrnehmung dieser Personen „normal“ (deswegen aber nicht unbedingt weniger gesundheitsschädlich sind). In den Spitälern wurden die abgefragten Indikatoren als zu wenig passend empfunden. Ebenso wurden die Fragen hinsichtlich der Vorgesetztenbeurteilung nicht überall als präzise genug empfunden, was auch abhängig von den jeweiligen Führungsebenen und ihrer Unterschiedlichkeit ist.

Schwierig war zuletzt auch die Interpretation von Veränderungen in den Resultaten der drei Befragungswellen: In fast allen Pilotbetrieben fanden grosse Umwälzungen statt – die sich in den Ampeln widerspiegelten – auch deswegen konnten Veränderungen durch SWiNG-Massnahmen nur bedingt aus den Ampel-Veränderungen herausgelesen werden (vgl. hierzu die methodischen Anmerkungen in Kap. 3.5). In Kombination mit den anderen Diagnose-Instrumenten und den vielen Gesprächen im Betrieb, mit denen auch die organisationalen Rahmenbedingungen und die menschlichen Zwischentöne erfasst wurden, konnten die Beratenden in ihren Rückmeldungen ein gutes und umfassendes Bild des Betriebs zeichnen. In den meisten Betrieben setzte sich das Management mit diesem Bild dann auch ernsthaft auseinander.

Die Rolle von objektiven Daten wie den betrieblichen Kennzahlen in diesem Prozess ist schwierig zu beurteilen. Auf Gesamtbetriebsebene sind diese Zahlen für die Feinsteuerung von BGF-Prozessen in Grossunternehmen zu generell. Ebenso ist ihre Zusammenstellung ohne entsprechende etablierte Kennzahlensysteme sehr aufwändig. Im Gebiet der BGF herrscht aktuell kein Konsens darüber, welche Zahlen für Betriebsvergleiche gesammelt werden sollen.

### **ERFOLGSFAKTOR 2: Ziele/Visionen definieren**

*Bild der Zukunft, konkreter Soll-Wert, positive und kommunizierbare Vision*

Die Ziele waren zu Beginn sehr breit und offen. Die Investition in SWiNG wurde als Wert betrachtet, Gesundheit ist in einem Teil der Betriebe schon als Teil der Unternehmenspolitik verankert. In der Belegschaft waren die Erwartungen relativ unkonkret, der Fokus lag in ihrer Wahrnehmung auch stärker auf den Führungskräften. So kam das Projekt z.T. relativ unerwartet und weckte auch Erwartungen, die nicht eingelöst werden konnten. Dies führte zum Eindruck, dass der Aufwand als sehr hoch wahrgenommen (bzw. unterschätzt) wurde. Grundsätzlich wurde das Ziel der Sensibilisierung für das Thema in allen Betrieben erwähnt und auch grösstenteils erreicht.

### **ERFOLGSFAKTOR 3: Gemeinsames Problembewusstsein**

*Grundsätzlicher Handlungsbedarf und Sinn der Veränderung*

Gesundheit und Stress sind als gesellschaftlich wichtige Themen anerkannt. Eine gemeinsame Haltung zu Stress wurde im Rahmen des Projekts erarbeitet und gefördert. Nicht überall besteht jedoch Konsens zur Priorität und Wichtigkeit des Themas, auch wenn durchgehend von einem starken und gesteigertem Bewusstsein die Rede ist. Gewisse Berufsgruppen wie Ärzte haben wenig Interesse am Thema und in der Produktion herrscht z.T. die Ansicht, dass Ergonomie wichtiger ist. Aber gerade im Aussendienst herrscht bereits ein hohes Bewusstsein für gesundheitliche Aspekte. Grundsätzlich konnte auch in sehr technischen Bereichen das Verständnis psychosozialer Belastungen und Ressourcen erhöht werden. Insbesondere auch das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Führung diesbezüglich wurde geweckt, gestärkt und verankert. Die Themen Gesundheit und ältere Arbeitnehmende sind aktuell. Allerdings steht gleichzeitig der Kunde oder Patient im Zentrum, die Arbeit muss erledigt werden – und intensive Arbeit ist nun mal stressreich.

Das Problembewusstsein ist nicht unabhängig von der Betriebskultur: wo gleichzeitig immer mehr mit weniger Mitteln gefordert wird, entsteht ein heikler Konflikt, und schnell einmal kann das Thema als Farce oder reine Marketing-Übung abgetan werden. Dasselbe gilt für Situationen, wo Angestellte entlassen wurden oder Krisen zu Existenzängsten führten. Es gibt also wie überall Personen, die bereits interessiert sind, solche die motiviert werden können, solche die durch ihre Belastungen Leidensdruck empfinden (und die Ressourcen haben, um diesen Druck verändern zu wollen und können), solche die unbelastet und entsprechend wenig veränderungsbereit sind und solche, die dem Ganzen mit Skepsis, Ablehnung oder Indifferenz begegnen. Ein Teil begrüsste deshalb obligatorische Teilnahmen, andere lehnten den Zwang ab.

### **ERFOLGSFAKTOR 4: Führungskoalition und Treiber**

*Koalition von Befürwortern der Veränderung, Schlüsselpersonen und Top-Management mit Commitment und Glaubwürdigkeit*

In einem Teil der Betriebe war ein klares Commitment und solide Verankerung der Geschäftsleitung vorhanden, in anderen Betrieben fehlte dieses weitgehend. Eine spezielle Situation besteht in den Verwaltungsämtern, wo der Regierungsrat eine empfindliche Rolle in solchen Projekten spielt und politische Prozesse hineinwirken. Wechsel im Management als auch der internen Projektleitung störten den Fluss der Umsetzung. Eine ganz zentrale Rolle spielten natürlich die Führungskräfte: Ohne ihr Engagement passierte wenig, sie liessen es über sich ergehen und im schlechteren Fall boykottierten und bekämpften sie das Projekt. Dort, wo sie sich (auch kritischen) Resultaten stellten, mit ihrem Team den Dialog und die Veränderung suchten, von oben unterstützt und auch in die Pflicht genommen wurden, konnte sich der Prozess entfalten. Der SWiNG-Gruppe war es möglich dies zu fördern, wo sie im Betrieb verankert war (auch an unterschiedlichen Standorten), über Ressourcen und Handlungsspielraum verfügte und Personen an Bord hatte, die über Einfluss verfügten und Glaubwürdigkeit besaßen. Die interne Projektleitung hat in diesem Prozess eine zentrale und treibende Funktion.

### **ERFOLGSFAKTOR 5: Kommunikation**

*Regelmässiger und interaktiver Austausch, zeitnah, breit, offen, klar und lebendig in der Sprache der Betroffenen*

Man nutzte bestehende Kommunikationskanäle und machte auch mit auffälligen Aktionen auf das Projekt aufmerksam, insbesondere im Rahmen der Befragungswellen. So war die Kommunikation oft phasenhaft und SWiNG wurde in den Köpfen der Leute mit dem S-Tool verknüpft. Mit den schwierigen Veränderungen in den Betrieben wurde in den nachfolgenden Befragungswellen bei den Aktionen und Anreizen Zurückhaltung geübt, um keinen Widerstand auszulösen. Andernorts wurde die Kommunikation regelmässig und konstant aufrecht erhalten und Umsetzungsfortschritte abteilungsübergreifend verbreitet, was auch die gegenseitige Wahrnehmung beeinflusste. Primär kamen schriftliche und elektronische Medien zum Einsatz, aber auch persönliche Advokaten und Führungskräfte hielten das Projekt im Gedächtnis des Betriebs. Gerade bei den elektronischen Medien bestand die Gefahr, dass Informationen in der Flut der Mails untergingen.

Der Begriff „SWiNG“ und BGF allgemein hatten nur in wenigen Betrieben eine klare Kontur für die Mitarbeitenden. Dafür gibt es mehrere Gründe: Es lief parallel sehr vieles das ähnlich war, es lief vieles im Rahmen von SWiNG, wurde aber nicht mit SWiNG etikettiert, es lief einiges, aber nur auf Führungskräfte-Ebene, SWiNG wurde im Rahmen bestehender Gesundheits- und Sicherheitssysteme-



me eingeordnet, der Begriff wurde wenig verwendet, da er ungünstige Assoziationen weckte, oder es lief nur wenig und dadurch verschwand SWiNG aus den Köpfen der Mitarbeitenden.

### **ERFOLGSFAKTOR 6: Zeitmanagement**

*Genügend langer Zeitraum, systematische Phasenschwerpunkte und -abfolge*

Je nach Betrieb „brummt“ der SWiNG-Motor kontinuierlich oder wurde nur in gewissen Phasen laut. Sensibel reagierten die Leute auf zu lange Zeiträume zwischen Befragung und Entwicklung von Massnahmen. Wo starke Umwälzungen im Gang waren, dort verloren die Befragungsergebnisse zudem schnell an Bedeutung. Saisonale Faktoren spielten in den Prozess mit hinein, und das Timing mit anderen Projekten und Umfragen passte nicht überall. Ein klarer Projektabschluss erschien den meisten wichtig zu sein, gerade auch dort, wo eine Automatisierung und Integration in den Betriebsalltag gelungen war.

### **ERFOLGSFAKTOR 7: Projektorganisation und Verantwortlichkeiten**

*Effektives Stakeholder-Management mit geschulten Mitarbeitenden, Vertrauensbasis, Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen*

In einigen Betrieben konnte auf bestehenden Projekt-/Arbeitsgruppen und deren Kompetenzen und Routinen aufgebaut werden, z.T. wurden diese für den SWiNG-Zeitraum umbenannt. Durch die SWiNG-Gruppe konnten die Mitarbeitenden sich auch an unterschiedlichen Standorten einbringen und ein ehrliches Feedback abgeben. Es war in jedem Fall eine Herausforderung, alles unter einen Hut zu bringen. Es brauchte eine interne Projektleitung, die koordinierte und präsent war. Durch die Zusammenarbeit mit wichtigen Stellen (je nach Betrieb die HR, Arbeitssicherheit, o.ä.) war das Projekt z.T. auch breit abgestützt. Von den Führungskräften wurde aber auch eine Holschuld verlangt. In allen Betrieben wurde die Arbeit der Beratenden als unterstützend empfunden und auch ihr externer Blick auf das interne Geschehen wurde geschätzt.

Die Organisation der Kurse wurde beeinflusst durch die zeitlichen und materiellen Ressourcen der Betriebe als auch das Verhalten der Führungskräfte, des Managements und der Mitarbeitenden. Grosser Zeitdruck führte zu Kürzungswünschen, mangelndes Problembewusstsein zu Verweigerung, fehlende Mittel zu Kursabsagen, und umgekehrt. Je nach Betriebskultur und Art der Probleme konnten die Kurse bezüglich Teilnehmerschaft durchmischt werden, andernorts war bestehende aber nicht gelebte Diversität ein Problem. Es kam auch vor, dass das „An-einem-Tisch-Zusammensitzen“ die Leute auch zusammenbrachte und das Silo-Denken reduzierte.

### **ERFOLGSFAKTOR 8: Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation, Ressourcen**

*Förderung der Selbstorganisation, Betroffene zu Beteiligten machen, Ressourcen bereitstellen, Unterstützung*

Bestehende Strukturen wurden genutzt und Arbeitszeit zur Verfügung gestellt. Grundsätzlich wurde der Ressourceneinsatz als hoch betrachtet, aber auch ins Verhältnis mit anderen Ausgaben und dem langen Projektzeitraum gesetzt. In wenigen Fällen wurde den Mitarbeitenden die Teilnahme untersagt oder durch die Krise bedingt Mittel gekürzt und Kurse annulliert. Je nach Betrieb wurden grosszügig Mittel für die Projekt-Kommunikation zur Verfügung gestellt und das Vertrauen des Managements in eine gewissenhafte Haushaltung war vorhanden. Insbesondere der Aufwand der internen Projektleitung war nicht zu unterschätzen und abhängig vom Betrieb in grösserem oder kleiner Umfang gewährt. Es wurde in einem Betrieb ein Fonds eingerichtet, mit dem sich die Führungskräfte externen Support für die Ergebnisrückmeldung einkaufen konnten.

Die Verpflichtung der Führungskräfte zur Auseinandersetzung mit den eigenen Resultaten und der selbstständigen Rückmeldung erreichte, dass sie sich mit dem Vokabular und den Ergebnissen selbst auseinandersetzen mussten und dies nicht für sie erledigt wurde. Nach anfänglichem Widerstand lernten sie diese neue „Sprache“ und wurden so zu den Eigentümern ihrer Resultate. Das Projekt bot zudem für jeden, der das S-Tool ausfüllte die Möglichkeit zur Selbstreflexion.

### **ERFOLGSFAKTOR 9: Schnelle Erfolge und Motivation**

*Quick wins, kontinuierliche Wertschätzung und Honorierung von Leistungen*

Im Rahmen der Befragungen gab es vielfältige Anreize und Give-Aways für die Mitarbeitenden zur Teilnahmemotivation (z.B. Tassen mit SWiNG-Aufdruck). Für Leute mit guten Resultaten in der Befragung folgte hingegen zu wenig Handlung. Doppelt demotivierend waren Kursabsagen für Leute mit vielen Belastungen, andere hingegen empfanden die Hotspots und die folgenden Massnahmen als Sanktion. Im Gegensatz dazu konnten schnell umgesetzte Massnahmen sofort sicht- und spürba-

re Effekte bewirken (z.B. die bislang pendente Installation einer Klimaanlage oder Behebung von Durchzugs- und Belüftungsproblemen, aber auch Teamanlässe wie Grillabende oder Apéros).

### **ERFOLGSFAKTOR 10: Flexibilität im Prozess**

*Reaktion auf neue Anforderungen, Einplanung von Flexibilität in der operativen Feinplanung*

Die Mitgestaltungsmöglichkeit des Umsetzungsprozesses wurde sehr begrüsst. Gerade auch vor dem Hintergrund, da seitens der Gesamtprojekt-Trägerschaft eine möglichst vergleichbare Umsetzung der Projektarchitektur gewünscht wurde, um diese einer Evaluation zugänglich zu machen. Dennoch wurde SWiNG z.T. als zu wenig flexibel wahrgenommen: Insbesondere die Spitäler wünschten sich mehr spitalspezifische Lösungen. Für den Aussendienst wurden die Projektelemente angepasst, ebenso waren für die lokale Produktion ganztägige Kurse zu viel. Hier hätten sich auch zeitliche Hochbelastete mehr Flexibilität gewünscht. Bei der Planung und Durchführung der Befragungswellen war die mangelnde Flexibilität kritisch.

### **ERFOLGSFAKTOR 11: Monitoring und Controlling des Prozesses**

*Stagnation/falsche Richtungen rechtzeitig erkennen, harte Faktoren wie Meilensteine und weiche Faktoren wie Zufriedenheit/Motivation*

Das Detail-Controlling der internen Projektleitenden und Beratenden wurde von der Evaluation nicht beurteilt.

### **ERFOLGSFAKTOR 12: Verankerung der Veränderung**

*Formale Festigung in Form von Rollen, Aufgaben, Abläufen oder neu definierten Visionen; Weitertragen in folgende Führungsgenerationen*

Dieser Punkt wird im Kapitel 5.1 „Veränderung in der Organisation“ behandelt.

#### **Erfüllte der Umsetzungsprozess von SWiNG die Anforderungen etablierter Erfolgsfaktoren für organisationale Veränderungsprozesse?**

Ja, SWiNG hat in vielerlei Hinsicht Aspekte erfolgreicher Veränderungsprozesse erfüllt. Zentral zeigte sich die wichtige Rolle des Managements und der Führungskräfte. Es wurde auch deutlich, wo kritische Punkte sind und wie diese in Zukunft anders angegangen werden können, damit eine flexible und dennoch systematische Umsetzung gestärkt wird (siehe Fazit und Lessons Learned).

#### **S-Tool, Ampelsystem und Hotspot-Bildung**

Das S-Tool war ein zentraler Bestandteil der Projektarchitektur von SWiNG. Mit seinen umfangreichen Indikatoren zu Arbeitsbelastungen und -ressourcen, Gesundheit und Wohlbefinden deckt es die wichtigsten Aspekte einer gesundheitsförderlichen oder -beeinträchtigenden Interaktion zwischen Mensch und Organisation ab. Das automatisierte Rückmeldesystem auf individueller und organisationaler Ebene mit den Erklärungen zur Messgrösse, der Ampeldarstellung inkl. detaillierten Prozentrangskalen und Zeitverläufen, sowie den Tipps zum entsprechenden Thema stellt eine Neuheit in der Schweizer BGF-Landschaft dar und erzeugte viel Aufmerksamkeit und Interesse. Die zentrale Rolle des S-Tools im SWiNG-Projekt machte wiederum in vielerlei Hinsicht deutlich, dass solche Betriebsanalysen nicht nur eine analytische, sondern auch eine veränderungsförderliche Funktion haben: Nachfolgend wird die S-Tool-Analyse mit dem Ampelsystem und der Hotspot-Bildung anhand von Prinzipien der datenorientierten / veränderungsförderlichen Organisationsanalyse reflektiert (Inauen et al. 2011).

#### **Gesamtprozedur (wissenschaftlich, systematisch, machbar / massgeschneidert, partizipativ, zielorientiert)**

Die S-Tool-Befragung wurde als fundiert und systematisch wahrgenommen, was auch die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen unterstützte, denn das S-Tool machte Vieles sichtbar. Dies war für die Einen bestätigend, löste bei Anderen aber auch Ängste und Unbehagen aus: Öffentlich beurteilt und verglichen zu werden hinsichtlich der Arbeitsorganisation, dem Führungsverhalten oder dem Umgang miteinander verlangte Bereitschaft und Vertrauen im Betrieb, sich auf Selbstreflexions- und Veränderungsprozesse einzulassen. Die Einbettung des S-Tools in eine grössere Projektarchitektur mit zielorientierten Projektschritten (Hotspot-Bildung, Schulungen und partizipati-

ve Teamreflexionen mit Einbindung der S-Tool-Resultate) schuf Sicherheit im Prozess. Die S-Tool-Befragung wurde aber auch als aufwändig, lang und anspruchsvoll und der Zeitpunkt und die Häufigkeit der Befragungen nicht immer als passend wahrgenommen (was jedoch mit der Gesamtprojektstruktur zusammenhängt).

#### **Inhalte (theorie- und evidenz-basiert / relevant, legitim, kritisch)**

Das S-Tool deckt die wichtigsten Aspekte einer gesundheitsrelevanten Interaktion zwischen Mensch und Organisation ab. Die Inhalte wurden theorie- und evidenzgeleitet erarbeitet. Nicht vorhanden sind Skalen, die direkt das Stressempfinden messen. Bei den organisationalen Faktoren könnten Aspekte wie die Betriebskultur ergänzt werden (vgl. z.B. das skandinavische Instrument COPSOQ II) und bei den individuellen Faktoren Aspekte wie die Veränderungsbereitschaft (was für das Projekt „SWiNG“ durch die Evaluation ergänzt wurde). Die Inhalte wurden in den Betrieben grösstenteils als relevant und legitim, aber z.T. auch als redundant erlebt. Sowohl in den teilnehmenden Spitälern als auch in den Produktionsabteilungen wurden die Inhalte zudem als zu wenig spezifisch wahrgenommen.

#### **Informationsverarbeitung (standardisiert, deskriptiv, analytisch/ unterschiedsbildend, diskursiv)**

Die automatisierte, individuelle und organisationale Rückmeldung wurde geschätzt. Das Benchmarking mit den Ampeln stiess auf Gefallen, auch wenn klar wurde, dass gewisse Arbeitsprofile sich nicht in allen Aspekten breit vergleichen lassen und gewisse Normstichproben branchenspezifisch vorhanden sein sollten. Zur Ampeldarstellung wurden in der Regel auch die genauen Prozenträge beigezogen, um Werte „auf der Kippe“ zu identifizieren. In jedem Fall löste das Rückmeldesystem Diskurs und Veränderung aus, wobei zuerst das Vokabular erlernt werden musste, die Vielzahl der Indikatoren nicht ohne Weiteres gewichtet und miteinander in Verbindung gebracht werden konnte. Als Lösung haben einige Führungskräfte die Ampeln zu drei Indizes (Belastungen, Ressourcen, Gesundheit) verrechnet.

Durch das Ampelsystem und die Hotspot-Bildung erfolgte im Betrieb eine räumliche und zeitliche Unterschiedsbildung. Belastete Einheiten wurden von unbelasteten Einheiten unterschieden, was von beiden Gruppen ambivalent erlebt wurde: Die Hotspots wurden zu Kursen verpflichtet, was sowohl positiv (Verbindlichkeit) als auch negativ (Zwang, Sanktion) empfunden wurde, und ihre Situation bzw. das Label („Hotspot“) wurden zudem Teil des Betriebsgesprächs. Die unbelasteten Gruppen erlebten teilweise ebenso eine Abwertung („komfortable Arbeitssituation“), und für sie erfolgte zunächst wenig an Aktion und Empowerment. Im Sinne der Salutogenese wäre bereits hier das Thema der Ressourcenerhaltung wünschenswert gewesen. Eine zeitliche Unterschiedsbildung erfolgte durch die Möglichkeit der direkten Darstellung von zwei Befragungszeitpunkten im S-Tool. Dies wurde von den Beratenden und Betrieben für das Controlling der SWiNG-Umsetzung verwendet. Hinsichtlich der Selektionseffekte (z.B. belastete Personen nahmen nicht mehr teil) und Umwelteinflüsse (Wirtschaftskrise) war die Interpretation der Veränderungen nicht unproblematisch. Durch die enge Begleitung und Beobachtung der Beratenden auf Ebene von Teams liessen sich diese Schwierigkeiten bei der Veränderungsinterpretation verringern.

#### **Ergebnis (Validität, Reliabilität, Repräsentativität / Motivation, Kohärenz, Analysekompetenz)**

Der Nutzen von Befragungen ist immer auch abhängig von der Repräsentativität der Befragungsteilnehmenden, was insbesondere bei lang auseinanderliegenden Zeitreihenvergleichen und fehlender Befragungsroutine wichtig zu berücksichtigen ist. Dadurch, dass die hohen Rücklaufquoten in einigen Betrieben z.T. stark nachliessen (im Durchschnitt über alle Betriebe von 71% zu 54%), muss von gewissen Selektionseffekten ausgegangen werden. Durch die ambivalent erlebte Hotspot-Bildung besteht auch die Gefahr, dass in Folgebefragungen Personen dieser Gruppe die Fragen bewusst besser ausfüllen, um der Etikettierung und deren Konsequenzen zu entgehen.

Durch Reduktion der Befragungslänge, spezifischeren Indikatoren für Arbeitsprofile und -rollen wie jene der Pflege oder Produktion könnte das Kohärenzerleben und die Teilnahmemotivation erhöht bzw. erhalten werden. Dies könnte ebenso durch kürzere und häufigere Erhebungen gestärkt werden, die Trenddarstellungen erlauben und als „Barometer“ dienen. Insgesamt ist die Einbettung des S-Tools in den gesamten SWiNG-Optimierungsprozess gelungen und in den Betrieben wurde die Selbstkompetenz zur Organisationsanalyse aufgebaut und verankert.

## 4.2 Beurteilung der einzelnen Module

Die Beurteilung der einzelnen Module erfolgt mittels der beiden RE-AIM-Kriterien (vgl. Kap. 3.3) „R“ und „I“.

**R** steht für „Reach“, d.h. für die Reichweite der Modulumsatzung:

- Wie viele Personen wurden mit den einzelnen Modulen erreicht; wer sind diese Teilnehmenden?
- Sind sie ein repräsentativer Ausschnitt aus den SWiNG-Betrieben?

**I** steht für „Implementation“, d.h. die Umsetzungsqualität der Module. Dieses Kriterium wurde mittels eines kurzen Fragebogens erfasst, der am Ende der Refresher der Stressmanagement- und Führungskurse verteilt wurde. Dieser umfasste folgende Faktoren, die sich am Kohärenzgefühl und dem Konzept der Passung zwischen dem Veränderungsprozess und organisationaler Struktur, Strategie und Kultur orientieren:

- Wird das Modul nach Ansicht der Teilnehmenden eine Wirkung haben? (*Wirkung*)
- War das Modul verständlich, bewältigbar und sinnhaft? (*Kohärenz*)
- Wird der Betrieb langfristig in BGF investieren und passt BGF zur Betriebskultur? (*Passung*)
- War die Teilnahme am Modul freiwillig? (*Freiwilligkeit*)

Der Faktor „A“ für „Adoption“, d.h. die Auswahl und Teilnahmebereitschaft der Betriebe und ihre Repräsentativität, spielte nur im Vorfeld des Projekts bei der Betriebsrekrutierung eine Rolle. Der Faktor „M“ für „Maintenance“, d.h. die Nachhaltigkeit der Interventionen in den Betrieben und Individuen, sowie der Faktor „E“ für „Efficacy“, d.h. die erwünschte Veränderung in den Indikatoren und Konsistenz der Veränderungen, sind Gegenstand des Kapitels 5.

### Reichweite: Wie viele Personen nahmen an den Modulen teil?

Entsprechend der Teilnahmelisten für die Stressmanagement-Kurse, die Führungskräftebildungen und die Teamreflexionen (u.a.) sowie der Selbstangaben im S-Tool können folgende Reichweiten festgehalten werden<sup>35</sup> (siehe auch betriebsspezifischer Teil in Kap. 8):

*Tabelle 1: Reichweite der Teilnehmenden an Kursen, Schulungen, Arbeitsgruppen, Vorträgen und privaten Kursen (TRT = Teamreflexion, GZ = Gesundheitszirkel)*

	Stressmanag.-Kurs <sup>1</sup>	Führungsschulung <sup>1</sup>	TRT / GZ Workshops <sup>1</sup>	Vorträge <sup>2</sup>	andere Schulungen/Kurse <sup>2</sup>	Private Kurse <sup>2</sup>
Betrieb 1	17%	92%	56%	41%	13%	4%
Betrieb 2	41%	59%	48%	32%	0%	9%
Betrieb 3	27%	78%	25%	0%	47%	17%
Betrieb 4	23%	100%	48%	20% <sup>3</sup>	0%	8%
Betrieb 5	15%	88%	9%	0%	58%	10%
Betrieb 6	7%	100%	16%	10%	0%	3%
Betrieb 7	17%	97%	20%	13%	0%	8%
Betrieb 8	22%	93%	56%	16%	31%	9%
<b>Total</b>	<b>19%</b>	<b>88%</b>	<b>34%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>9%</b>

<sup>1</sup> Berechnung aufgrund der Teilnehmendenlisten / <sup>2</sup> Berechnung aufgrund der S-Tool-Selbstangabe / <sup>3</sup> Berechnung nach Angabe der betriebsinternen Projektleitung

<sup>35</sup> Als Basisrate wurde der Mittelwert der Betriebsgrössen über die drei Befragungszeitpunkte verwendet, da sich die Grösse und Struktur der Betriebe über die Zeit verändert hat. Dies sind 5'014 Personen. Die Reichweite berechnet sich also aus dem Verhältnis des Mittels der Betriebsgrössen und den Beraterangaben zur Anzahl Führungskräfte sowie aufgrund der korrigierten Selbstangabe im S-Tool (siehe Analysemethodik). Bei der Berechnung der Reichweite in den Betriebseinheiten verschärft sich das Problem der Veränderung von Grösse und Struktur zusätzlich, da sich diese Berechnung alleine auf die Selbstangaben stützen muss (nur auf Betriebsebene sind Teilnehmendenlisten verfügbar). Es könnte z.B. im Extremfall vorkommen, dass 50% der Personen einer Einheit an Kursen teilgenommen haben, von diesen aber zum Ende des Projekts niemand mehr im Betrieb arbeitet oder die Befragung nicht ausgefüllt haben. Somit wäre hier die Reichweite 0%, obwohl sich durchaus etwas verändert hat. Es wird also deutlich, dass die Berechnung der Reichweite komplexer ist, als man es auf den ersten Blick annehmen könnte.

Die Stressmanagementkurse und Führungsschulungen waren so konzipiert, dass sie jeweils einen Tag, plus einen weiteren halben Tag für den Refresher beanspruchten. Im Verlauf des Projekts wurde die Dauer z.T. den zeitlichen und örtlichen Verfügbarkeiten der Betriebe angepasst (vgl. Kap. 4.1). Ebenso haben nicht alle Personen sowohl am Basismodul als auch dem Refresher teilgenommen.

Hier wird klar, dass „eine Teilnahme“ sehr unterschiedliche Ausprägungen haben kann. Bei Projekten dieser Grösse ist es beinahe unmöglich, objektiv für jede Person festzuhalten, wann sie welchen Kurs wie intensiv und mit welchen Inhalten besucht hat und diese Information anhand einer Identifikationsnummer mit der S-Tool-Befragung zu verknüpfen.<sup>36</sup>

### **Reichweite: Sind die teilnehmende Personen repräsentativ?**

Um die Frage der Repräsentativität der Modulteilnehmenden zu beantworten, wurden die Teilnehmenden und die Nicht-Teilnehmenden jeweils hinsichtlich demographischer sowie weiterer individueller und organisationaler Variablen verglichen. Hierbei wurde auf Belastungen und Ressourcen, den Gesundheitszustand, sowie die Teilnahmebereitschaft fokussiert. Dabei zeigte sich, dass insbesondere in den Stressmanagement-Kursen Personen mit höheren Belastungen und schlechterem Gesundheitszustand teilnahmen, was am Selektionsmechanismus der „Hotspots“<sup>37</sup> liegt, d.h. der Auswahl von Teilnehmenden aufgrund eines ausgeprägt schlechten Ressourcen-Belastungs-Profiles. Diese Auswahl erfolgte nicht überall gleich und die Kurse wurden auch für interessierte Personen geöffnet, wenn Kurse noch über freie Plätze verfügten.

In den anderen Modulen zeigte sich durchwegs, dass Personen mit besserem Gesundheitszustand teilnahmen sowie mit höherer Wahrnehmung der organisationalen Umsetzungsbereitschaft (siehe Anhang 9.5). Zudem sind sie ein wenig älter, länger im Betrieb tätig und haben einen höheren Bildungsstand.

Es wird also deutlich, dass tendenziell jene Personen resp. Teams im Projekt mitmachen, in deren Wahrnehmung das Projekt zur Organisation passt. Es ist auch wenig erstaunlich, dass dieser Effekt am stärksten beim Vortragsbesuch ersichtlich ist – der am „freiwilligsten“ von allen betrieblichen Projektelementen ist – und irrelevant ist beim Besuch von privaten Kursen und Schulungen.

### **Umsetzungsqualität: Wie wurden die Module bewertet?**

Die Kurse wurden über alle Betriebe hinweg mit wenigen Ausnahmen etwa gleich hinsichtlich ihrer Wirkung und Kohärenz beurteilt. Aufgrund z.T. kleiner Fallzahlen – bedingt durch Verzögerungen in der Modulumsatzung – wird auf eine betriebsvergleichende Darstellung verzichtet. Die Bewertung der Module hinsichtlich ihrer Wirkung wurde anschliessend mit dem Schlussurteil zur Gesamtwirkung von SWiNG in Verbindung gebracht (siehe die Ausführungen zum „Impact Assessment“ im Kap. 3.7.2).

Es zeigte sich, dass eine Teilnahme bei schlechter Bewertung den gleichen Effekt hat wie gar keine Teilnahme (Abb. 7). Dieses Muster zeigte sich sowohl bei den Stressmanagement-Kursen wie auch bei den Führungsschulungen. Vergleicht man des Weiteren die beiden Gruppen mit hoher und tiefer Modul-Wirksamkeitsbewertung, so zeigt sich für den Stressmanagement-Kurs, dass nur 18% der Teilnehmenden mit tiefer Bewertung angeben, freiwillig am Workshop teilgenommen zu haben, im

---

<sup>36</sup> Die Selbstangaben im S-Tool weichen auch mit Korrekturfaktor von den objektiven Teilnahmelisten im Punkt der Teilnahme an Führungskräfte-schulungen um 15% und bei der Teilnahme an Teamreflexionen, Gesundheitszirkel und Workshops um 5% ab. Dies liegt einerseits daran, dass die Selbstangabe zur Führungsschulung in Relation zur Selbstangabe einer Führungsfunktion gestellt wird (als ja/nein erfasst), was angesichts unterschiedlicher Führungsstufen in den Betrieben und der unterschiedlichen Selektionsmechanismen von Führungskräften zu Kursen zu Unschärfen führt (siehe Kap. 3.5). Andererseits wurde das ursprüngliche Element des Gesundheitszirkels abgewandelt und in den meisten Betrieben durch Teamreflexionen oder Workshops ersetzt. Dies führt ebenfalls zu Unschärfen beim Festhalten und Vergleichbarmachen von ähnlichen Projektelementen. Ansonsten kann in Anbetracht der üblichen Unsicherheiten bei selbstberichteten Teilnahmen sowie der methodischen Schwierigkeiten von einer guten Schätzung der Reichweite die Rede sein.

<sup>37</sup> Eine Vorgabe des Projekts war, dass Betriebseinheiten, die eine gewisse Anzahl gelber/roter Ampeln überschritten, als „Hot-Spots“ deklariert wurden und eine Teilnahme am Stressmanagement-Kurs zur Pflicht wurde.

Vergleich zu 56% in der Gruppe mit hoher Wirksamkeitsbewertung (die detaillierten Angaben finden sich im Anhang 9.6). Bei den Führungskräftebildungen zeigt sich dieses Muster ebenfalls, allerdings ist hier die Differenz statistisch nicht signifikant (41% vs. 55% die freiwillig teilgenommen haben). Es stellt sich also die Frage, wie viel Teilnahmezwang bzw. Verbindlichkeit für Mitarbeitende resp. Führungskräfte in solchen Programmen ausgeübt werden soll.

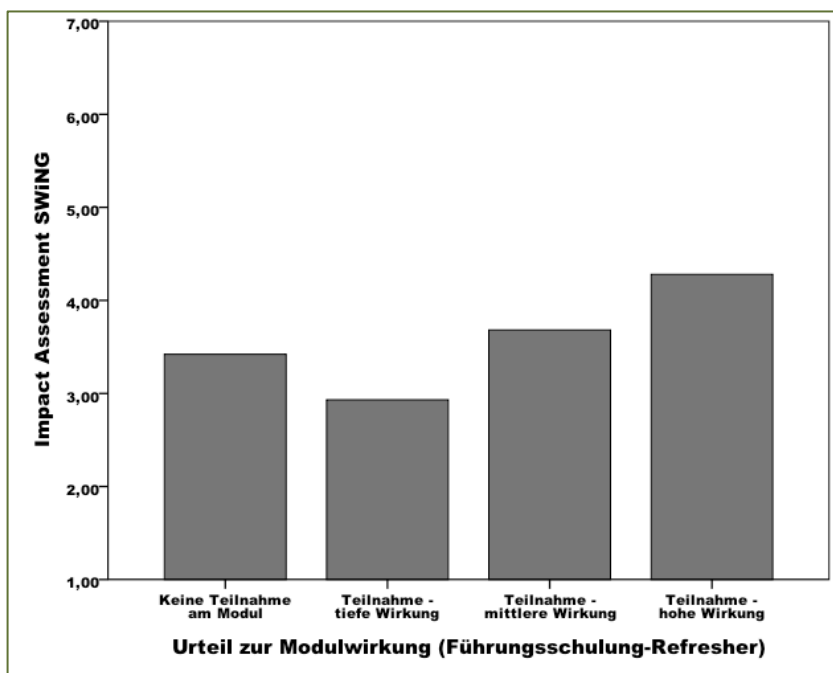
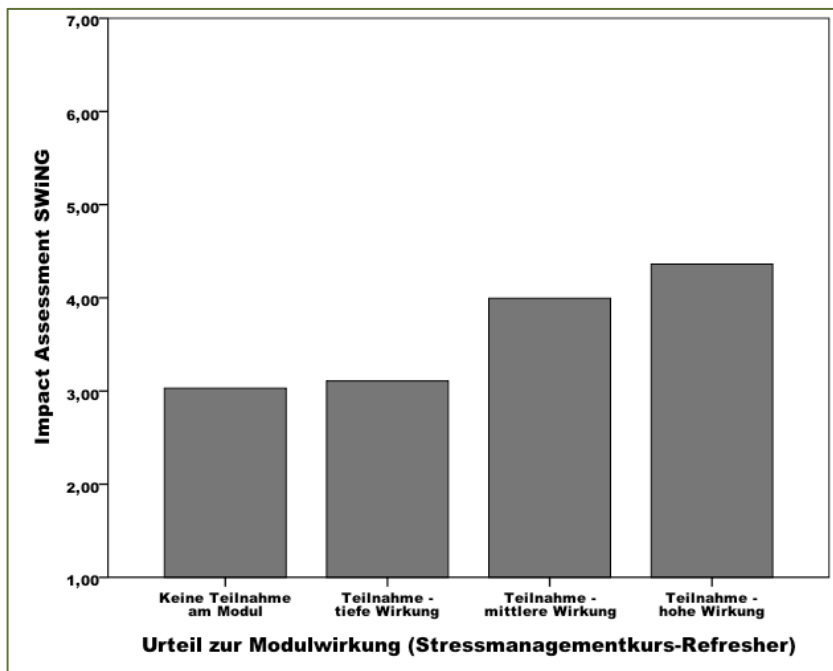


Abb. 7: Urteil zur Modulwirkung (oben: Stressmanagement-Kurs, unten: Führungsschulung) im Zusammenhang mit dem Gesamt-Impact-Assessment von SWiNG.

Ebenso unterscheiden sich die beiden Gruppen mit hoher und tiefer Modul-Wirksamkeitsbewertung in der Einschätzung der „Passung“ und „Kohärenz“ der Module: Es ist von Bedeutung, dass die Teilnehmenden der Stressmanagementkurse und Führungsschulungen das Modul als passend zu ihrem Betrieb empfinden, dass sie davon überzeugt sind, dass es ihr Betrieb mit dem Thema ernst meint und er darin investiert. Dies zeigte sich bereits oben in Abbildung 7 in der Repräsentativität

der Teilnehmenden. Ebenso wichtig ist es, dass der Kurs kohärent ist, das heisst verständlich, bewältigbar und sinnhaft.

#### **Erfüllten die Modulumsetzungen die Anforderungen der RE-AIM-Kriterien „R“ und „I“?**

Ja, SWiNG hat die Belegschaft wie geplant breit erreicht und wurde gut implementiert. Es hat sich aber auch gezeigt, dass die Reichweite alleine nicht ausreichend ist: Um Wirkung zu erzeugen, müssen die Module in der Wahrnehmung der Teilnehmenden zum Betrieb passen. Ebenso hat es sich gezeigt, dass die Freiwilligkeit der Teilnahme ein kritischer und zu diskutierender Faktor ist.

### **4.3 Beurteilung der Rahmenbedingungen des Umsetzungsprozesses**

Die Umsetzung von SWiNG passte sich an die bestehenden Rahmenbedingungen an, formte diese aber gleichzeitig mit und veränderte sie. Im Organisationsmodell (Abb. 3) wird diese gegenseitige Wirkung von Prozess und Struktur dargestellt, und eine der Fragen an die Evaluation ist, welche kontextuellen Faktoren diesen Prozess begünstigen.

Die kontextuellen Faktoren veränderten sich im Verlauf des Projekts, wie am Beispiel der Formulierung von Zielen und Visionen sowie dem gemeinsamen Problembewusstsein gezeigt wurde: Der Weg entsteht im Gehen und es wird nach und nach klarer, wohin man mit der BGF will und worin der konkrete Handlungsbedarf im Betrieb besteht. Auch durch Lernen und Erfahrung kann eine neue Strategie entstehen.

Die Beratenden müssen mindestens zu drei Zeitpunkten den Kontext für den Umsetzungsprozess beurteilen: Beim Einführen, beim Umsetzen und beim Erhalten von Massnahmen (siehe Abb. 8 im Kap. 5.1). Dies geht oft auch mit unterschiedlichen Aufgaben einher. Zu Beginn benötigt es u.U. einen starken Impuls durch Kick-Offs für Führungskräfte und Mitarbeitende, beim Umsetzen systematische Kommunikation, Empowerment und das Management von Zeit, Stakeholdern und Erwartungen, und beim Erhalten z.B. begleitendes Coaching oder Experteninputs.

Nachfolgend werden aus den oben stehenden Kapiteln Punkte zusammengezogen, die im Umsetzungsprozess als Erfolgsfaktoren bzw. deren Fehlen als Stolpersteine wirkten.

#### **Organisationale Rahmenbedingungen**

Welche strukturellen, strategischen und kulturellen Faktoren haben den Umsetzungsprozess seitens der Organisation ermöglicht und begünstigt?

- **Struktur**
  - Vorhandene Gefässe und Kompetenzen für Kurse und Projekt-/Steuergruppen
  - Ressourcenbereitstellung für Kurse, Massnahmen und Kommunikation
  - Handlungsspielraum in der Massnahmenumsetzung und dem Ressourceneinsatz
  - Stellenprozente für Projekt-/Themenverantwortliche
  - Vernetzung und Verankerung der Projekt-/Steuergruppen
  - Vernetzung wichtiger Stellen und Personen
  - Kontinuität der verantwortlichen Personen
  - Wahrgenommene Kommunikationskanäle, Face-to-Face-Kommunikation
  - Stabilität der organisationalen Strukturen
- **Strategie**
  - Commitment und Durchsetzung durch das Management (Veränderungsbereitschaft)
  - Vorbildcharakter des Managements, Verbindlichkeit für die Führung

- Transparenz der Projektziele (strategische und ethische Ziele)
- Kongruenz mit den Unternehmenszielen („mehr Leistung mit weniger Ressourcen“ vs. Mitarbeitendenorientierung)
- Gemeinsames Bild und klarer Fokus des Projekts (Umfang und Zielgruppe der Veränderung)
- Verortung und Integration des Themas (Personalabteilung, Arbeitssicherheit, u.a.)
- Lösungsorientierung und Belohnung (vs. Bestrafung und Sanktion)
- **Kultur**
  - Vertrauen und Fairness
  - Gemeinschaftlichkeit (vs. autoritärer Umgang)
  - Kultur des Austausches und Zusammenarbeit zwischen/in den Teams
  - Umgang mit Diversität (Vielfalt als Chance und Voraussetzung für das Funktionieren)
  - Bewusstsein für und Stellenwert von psychosozialen Faktoren
  - Gemeinsame Sprache zum Thema
- **Organisationale Umwelt**
  - Wirtschaftliche Sicherheit (Auftragslage, Existenzsicherung, Holding-Strukturen)
  - Politische Sicherheit (Parteilinien, Gesetze und Regelungen)

### Persönliche Rahmenbedingungen

Welche Kompetenzen, Motivationen und Identität haben den Umsetzungsprozess seitens der Personen ermöglicht und begünstigt?

- **Kompetenz**
  - Führungskompetenzen (Personenführung, Fachführung)
  - Sprachliche Kompetenzen (Befragung, Auseinandersetzung mit dem Thema)
- **Motivation**
  - Teilnahmebereitschaft an Massnahmen
  - Bestehendes gesundheitsorientiertes Verhalten
  - Wahrgenommene Vereinbarkeit/Passung zwischen Projekt und Betrieb
- **Identität**
  - Stellenwert von Gesundheit und Haltung gegenüber dem Stressbegriff
  - Führungsbilder, Menschenbilder
  - Stellenwert der Arbeit („Nine-to-Five“)
- **Individuelle Umwelt**
  - Balance zwischen Arbeit und Freizeit

## FAZIT UND LESSONS LEARNED AUS DEM UMSETZUNGSPROZESS

Das Fazit zum Umsetzungsprozess ist zunächst sehr allgemein zu formulieren: Eine gute Passung („Fit“) zwischen der Projektarchitektur und der Organisation mit ihren Mitgliedern ist der Schlüssel zum Erfolg. Gleichzeitig hat SWiNG gezeigt, dass es keine einfachen, für alle passenden Rezepte und Lösungen gibt. Eine Reihe individueller und organisationaler Rahmenbedingungen begünstigen den Umsetzungsprozess, welche dieser Faktoren für einen bestimmten Betrieb entscheidend sind, zeigt sich aber oft erst während dem Umsetzungsprozesses. Aufgrund von Projekten wie SWiNG wird aber deutlich, worauf die BGF-Beratenden und Betriebsverantwortlichen ein waches Auge haben sollten, um frühzeitig zu reagieren oder proaktiv Einfluss zu nehmen. Im Projekt SWiNG wurden die Beratenden in dieser Hinsicht doppelt gefordert, da die Umwelt der Betriebe sich während des Projektes stark veränderte (wirtschaftliche Unsicherheit) und so die Wahrnehmung und Durchführung des Projektes beeinflusste.

Es gibt einen Faktor, der zwingend ist: Die Veränderungsbereitschaft des Managements und der Führungskräfte. Dies ist keine neue Erkenntnis, wird aber auch bei SWiNG bestätigt. Ohne Ver-



bindlichkeit des Managements und dem Willen der Führungskräfte entfaltet sich kein Prozess. Die restlichen Rahmenbedingungen bilden den Ausgangspunkt für unterschiedliche Beratungsansätze und spezifisch gestaltete Veränderungsprozesse, die entsprechend in Tempo, Planung, Zielsetzung und zeitlicher Anlage variieren (vgl. Inversini, 2008). Dann ist es auch möglich, unter schwierigen Umweltbedingungen einen adäquaten Prozess mit abgestimmten Erwartungshaltungen durchzuführen: Wie beschrieben, wurde in den SWiNG-Betrieben Personal abgebaut und restrukturiert, Standorte wurden zusammengelegt und das politische Umfeld erforderte immer wieder Reaktion.

In jedem Betrieb konnten Einzelne und Teams die Impulse und Fachinputs aufnehmen, wie sich im Problembewusstsein und der Modul-Bewertung zeigte. SWiNG hat für Grossbetriebe auch relativ breit die Belegschaft erreicht (88% der Führungskräfte, 19% Teilnehmende in Stressmanagement-Kursen und 34% in Teamreflexionen, Gesundheitszirkeln oder Workshops), entscheidend ist diese Reichweite aber in Kombination mit der Teilnahmebewertung und -motivation. Pointiert formuliert: *„Gesagt ist noch nicht gehört, gehört noch nicht verstanden, verstanden noch nicht einverstanden, einverstanden noch nicht angewandt, und angewandt ist noch nicht beibehalten.“* (Konrad Lorenz)

### Konkrete Möglichkeiten

Entscheidend ist es herauszufinden, wie BGF-Beratende die Passung zwischen Projekt und Betrieb fördern, damit erstens der gesamte Umsetzungsprozess gelingt, zweitens nicht nur Personen „angelockt“ werden, die bereits ein hohes Interesse am Thema haben (und in der Regel auch weniger Belastungen und/oder mehr Ressourcen) und drittens keine Energie, Zeit und Geld darauf verwendet wird, Kurse durchzuführen, die als erzwungen empfunden werden und keine Wirkung entfalten.

Bei BGF-Projekten entsteht der Weg oft erst im Gehen und es wird nach und nach klarer, wo man als Betrieb hin will, wie weit man gehen möchte und welche Art von BGF zum Betrieb passt. Daher ist es wichtig, schon früh das Bewusstsein für den Umfang und die Dauer der Veränderung zu stärken und damit auch die Erwartungen zu klären, Ziele und Visionen zu formulieren und ein gemeinsames Problembewusstsein im Management, in der Führung und in der Belegschaft zu schaffen.

Bei der Diagnose der IST-Situation könnten Aspekte wie die Veränderungsbereitschaft gemessen und aktiv in die Projektplanung aufgenommen werden. Mit Interviews, Betriebsbegehungen und Befragungen sollten die genannten Rahmenbedingungen für den Umsetzungsprozess und die nachhaltige Verankerung frühzeitig ins Visier genommen und kontinuierlich beobachtet werden. Die Diagnose ist zudem nicht nur eine Analyse, sondern auch ein veränderungsförderlicher Faktor. Sie sollte folglich so gestaltet werden, dass sie motiviert und wie alle anderen Massnahmen und Aktionen zum Betrieb passt (vgl. Inauen et al., 2011; siehe oben). Ebenso sollte der so gestartete Veränderungsprozess in einem Klima des Vertrauens, der Fairness und der Offenheit stattfinden – denn Veränderungen verunsichern und bedeuten immer auch ein Risiko für den Einzelnen (vgl. Müller, Jenny & Bauer, submitted).

Die Kommunikation ist ebenso abhängig von der Betriebskultur und den bestehenden Routinen. Das Projekt sollte eine Kontur und ein Etikett (wie „SWiNG“) haben. Durch bereichsübergreifende Sichtbarmachung und Benennung des Geschehens kann zudem Gemeinsamkeit und Austausch im Betrieb entstehen. Mit der Zeit muss das Projekt aber auch im Alltag integriert werden.

Die Führungskräfte sollten zuerst mit hoher Verbindlichkeit und gemeinsam die Gesundheitssituation im Betrieb – auch ihre eigene Situation – diskutieren und lernen, wie man die Analysedaten interpretiert, das Thema bespricht und welche Möglichkeiten und Spielräume es gibt, Veränderungen zu bewirken. Dies trägt dazu bei, dass die Führungskräfte das Ganze als verständlich, bewältigbar und sinnvoll erleben. So entsteht eine Koalition für das Thema und die Kommunikation läuft in der Sprache des Betriebs ab.

Danach sieht die Projektarchitektur viele kleine, flexible Zellen im Betrieb vor: die Teamreflexionen (im Grossbetrieb der richtige Ersatz für die Gesundheitszirkel). Dazu werden entweder vor-

handene Sitzungsstrukturen genutzt oder neue Gefässe installiert, um idealerweise regelmässig im Team über die Thematik zu sprechen. Dies stärkt auch den zwischenmenschlichen Umgang, den Einbezug der Meinungen der Mitarbeitenden und die gemeinsame Problemlöse-Kompetenz und -Motivation.

Hier kann es keine festen Vorgaben geben, wie dies gestaltet werden soll (vgl. auch Leitfaden zu den Teamreflexionen): Jeder Betrieb hat sein eigenes Zeitmanagement und muss sich so organisieren, dass die Reflexion in die Routine und zur Kultur passt, nicht überhitzt, aber auch nicht untergeht, immer wieder kleine und schnelle Erfolge produziert und motivierend ist. Zu Beginn sollten die Führungskräfte unbedingt ge-coacht werden, da es in solchen Reflexionsrunden schnell emotional werden kann. Die nötigen Ressourcen sowie ein vordefinierter, klarer Handlungsspielraum müssen von der Geschäftsleitung gewährt werden.

Als Anregung zur Gestaltung regelmässiger Teamreflexionen könnten zum Beispiel die Dimensionen nach Königswieser und Hillebrand (2007) dienen: *inhaltliche* Gestaltung (welche Themen werden besprochen, z.B. wechselnd oder immer das Gleiche?), *zeitliche* Gestaltung (wie oft führt man die Reflexion durch, z.B. einmalig, allmonatlich während der Teamsitzung oder alljährlich als Retraite?), *soziale* Gestaltung (wer nimmt teil, z.B. alle oder nur Vertreter des Teams?), *räumliche* Gestaltung (wo macht man die Reflexion, z.B. im Haus oder extern?), und *symbolische* Gestaltung (wie unterscheidet sich die Reflexion vom sonstigen Geschehen, z.B. geht man gemeinsam Essen danach, ist das Ganze mit einer Belohnung verbunden, oder läuft es ganz alltäglich ab?).

Erst im Rahmen dieser Teamreflexionen sollte dann gemeinsam entschieden werden, ob die Mitarbeitenden einen Stresskurs besuchen möchten. Dadurch, dass sie bereits über das Thema diskutiert haben, ihre Führungskraft dahinter steht und mitmacht, die Ressourcen und der Handlungsspielraum sichtbar ist und mögliche Erfolge in Aussicht stehen, erfolgt die Kursteilnahme mit der notwendigen Motivation und Passung, die es braucht, um Wirkung auszulösen. Die Vertiefung mit dem Thema und die Übungen werden wieder zurück ins Team und die Reflexionen getragen und verstärken sich gegenseitig.

Die Kompetenz, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten und erfolgreich Massnahmen zu entwickeln, sollte wiederum über die Teamgrenzen hinweg im Betrieb kommuniziert werden. Auch wenn Konkurrenz zwischen den Teams ein Antrieb im Betrieb sein kann, so stärkt dies die gegenseitige Wahrnehmung: Austausch, Vernetzung, Wertschätzung und Innovation können so gefördert werden.

Damit die Verbindlichkeit erhalten bleibt, sollte es ein regelmässiges Controlling geben. Eine Art niederschwelliger, z.B. vierteljährlich aktualisierter Gesundheitsmonitor oder -barometer für die Mitarbeitenden, Führungskräfte und das Management könnte zur Verankerung des Themas in der Betriebssteuerung beitragen. Die häufige, aber sehr kurz gefasste Erhebung von Daten ermöglicht es, Trends in Teams darzustellen (was nebenbei auch sehr spannend ist und so den Prozess fördert).

Mit oder ohne Barometer, die Führungskräfte sollten ihre Aktivitäten in den Teamreflexionen regelmässig an eine andere Instanz berichten, ans Management, oder auch an die Kollegen, je nach Betriebskultur. Dabei ist klar, dass dies nur in einer Vertrauenskultur möglich ist: Wenn das Thema Gesundheit mit Massregelung und Bestrafung verbunden wird, wird ein positiver Wert zur Bedrohung und Teil einer autoritären, sogar als ungerecht wahrgenommene Geschäftspraxis.

## 5 Wirkung von SWiNG

**In diesem Kapitel:** Was hat sich durch SWiNG auf organisationaler Ebene verändert, und wie ist dies bzgl. der Nachhaltigkeit zu beurteilen? Was hat sich durch SWiNG in der Interaktion, d.h. den Arbeitsressourcen und -belastungen verändert? Was hat sich durch SWiNG in den Personen verändert, d.h. in ihren Stressbewältigungskompetenzen und ihrer Teilnahmebereitschaft? Wie haben sich diese Veränderungen in der Gesundheit ausgewirkt? Was sind die Lessons Learned für die BGF?

### 5.1 Veränderungen in der Organisation

Durch SWiNG angestossen entstand ein Mikrokosmos an vielen kleinen Aktionen in den Betrieben, die schrittweise am „Gesamtgebäude Betrieb“ Optimierungen vornahmen (vgl. auch Abb. 6). Im betriebspezifischen Teil des Berichts werden die Veränderungen in den einzelnen Betrieben beschrieben (Kap. 8).

Der Zusammenschluss dieser Darstellungen zeigt: SWiNG hat die Betriebe sensibilisiert. Das Projekt hat die Früherkennung und das Verständnis für das Zusammenwirken von Gesundheit und Arbeit verändert. Das Bewusstsein für die Wirkung der Führungskräfte auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden wurde gestärkt. Es haben sich Veränderungen ergeben in der Art, wie sich die Führungskräfte untereinander organisieren und im Umgang zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden.

Die Schulung von Führungskräften zum Thema wurde erweitert und entsprechende Gefässe eingeführt oder ergänzt. Es wurden Führungsforen etabliert, in denen sich junge und ältere Führungskräfte austauschen, die Führungsarbeit wird systematisch entwickelt, die Führungskräfte ziehen sich zu Klausuren zurück, Coachings wurden und werden in Anspruch genommen. Das Bewusstsein für das Zusammenspiel von Arbeits- und Beziehungsprozessen im Betrieb mit der Gesundheit der Organisationsmitglieder entwickelte sich. Feedbackschlaufen sind entstanden, die geschätzt werden und ein Ansporn sind.

Formelle Veränderungen in der Struktur wurden vorgenommen: Teamsitzung mit angepassten Traktanden und Barometern entstanden, die Arbeit wird bewusster organisiert und geplant, Rollen wurden geklärt und Kommunikationsregeln sind am Entstehen. Die Teamarbeit hat sich verändert, und auch Fragen zum Spannungsfeld zwischen der Quantität der Arbeit und ihrer Qualität wurden diskutiert. Direkte kleinere Veränderungen in der Infrastruktur wurden vorgenommen, die eine grosse Wirkung hatten. Ebenfalls wurden klassische Gesundheitsangebote eingeführt oder ausgebaut (Bewegung, Entspannung), die gleichzeitig auch eine team- und austauschförderliche Wirkung haben. All diese Dinge haben sich im Alltag etabliert.

SWiNG war ein Auslöser und ein Katalysator für Pendenzen. Weitere Massnahmen wurden gemeinschaftlich geplant und warten auf ihre Umsetzung. SWiNG hat die Wahrnehmung bestehender Belastungen und Ressourcen bestärkt und dadurch den Anliegen Gewicht verliehen.

Informellere Veränderungen sind mehr Transparenz und Offenheit in den Betrieben. Es ist klar, dass nicht alle dem zustimmen – es braucht eine feste Kultur des Vertrauens, um offen über Stress und Burnout zu sprechen oder über Schwierigkeiten in der Führungsarbeit. Es besteht das Risiko, stigmatisiert oder gar sanktioniert zu werden. In jedem Fall verstärkte SWiNG den Austausch und Dialog – auch über Bereichsgrenzen hinweg – und veränderte das zwischenmenschliche Verhalten. Das Projekt beeinflusste die emotionale Ebene und die Atmosphäre der Zusammenarbeit. Die psychosoziale Seite der Arbeit konnte sich als Aufmerksamkeitsfokus etablieren, und brachte dadurch auch eine veränderte Selbstbeobachtung und -reflexion in die Betriebe hinein.

### Nachhaltige BGF durch strukturelle, strategische und kulturelle Veränderungen

Bereits in der Beurteilung des Umsetzungsprozesses wurde gezeigt, welche organisationalen Rahmenbedingungen für ein Projekt wie SWiNG förderlich sind.<sup>38</sup> Dies sind z.T. dieselben Faktoren, die auch die Erhaltung des Prozesses begünstigen, d.h. den nachhaltigen Umgang mit Stress und Gesundheit fördern. In Abbildung 8 werden diese strukturellen, strategischen und kulturellen Faktoren zusammengezogen und in einem „Zielscheiben-Schema“ verortet: Was wurde durch SWiNG in der Organisation verändert, um das Thema Stress...

- ...zu sehen,
- ...darüber zu reden,
- ...und gemeinsam dagegen zu handeln?

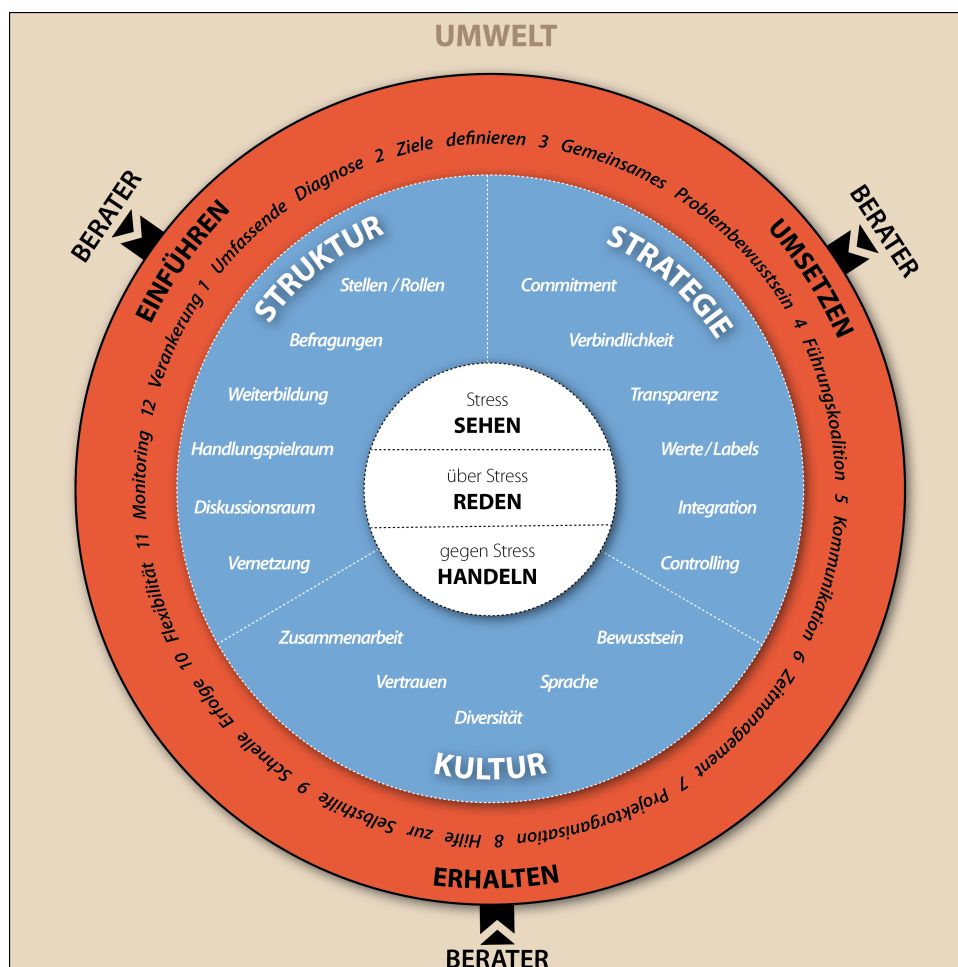


Abb. 8: „Zielscheiben-Schema“: Organisationale Bedingungen zur Nachhaltigkeit von BGF (Grafik POH UZH/ETH)

SWiNG hat den Austausch und das zwischenmenschliche Verhalten beeinflusst und so auch eine kulturelle Veränderung in der Organisation bewirkt.

Ebenso wurden neue Gefässe eingerichtet bzw. integriert und das Thema „Leadership“ wurde im Kontext Stress und Gesundheit als strategisch wichtig erkannt. Dies wurde weiter oben bereits beschrieben.

Die formelle Einbettung von SWiNG in die Betriebsstrukturen erfolgt u.a. durch die Schaffung von Stellen für BGF-Verantwortliche und der Fortführung der SWiNG-Gruppe, Gesundheitszirkeln und

<sup>38</sup> Die Trägerschaft veranstaltete zudem am 2. Februar 2010 mit den BetriebsvertreterInnen eine Tagung zum Thema Nachhaltigkeit des SWiNG-Projekts.

Teamreflexionen. Dies geschieht z.T. unter anderem Namen, dient aber in jedem Fall als Diskussionsgefäss zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungen. Hierzu tragen auch die veränderten Teamstrukturen bei, in denen ebenfalls über die Thematik reflektiert wird.

Auf höherer Ebene erfolgt die Einbettung entweder in andere, aber verwandte Verantwortungsbe-  
reiche (z.B. EHS – Environment, Health and Safety) oder die Kombination mit anderen Prozessen  
wird gesucht, die ebenfalls das Mitarbeitenden-Commitment zum Ziel haben. Hierzu gehören auch  
alle Aktivitäten im Rahmen der Labels „Friendly Workspace“ oder „Health Promoting Hospitals“,  
die nun auch mit den SWiNG-Werkzeugen arbeiten können. Ein Betrieb ist durch SWiNG auf Eu-  
ropäischer Ebene im ENWHP (European Network for Worksite Health Promotion) präsent.

Die Einbettung verlangt auch ein Monitoring und Controlling. Da das S-Tool weniger ein schnelles  
und kurzes Instrument ist als eher eines für 2-3-jährige Standortbestimmungen, haben einige Betrie-  
be selbst Barometer und Befindlichkeits-Checks eingeführt, allerdings nicht systematisch. Das regel-  
mässige „Hinsehen“ sollte unbedingt mit entsprechenden Werkzeugen gefördert werden.

#### **Haben sich durch SWiNG Veränderungen in der Organisation (Struktur / Strategie / Kultur) ergeben?**

Ja, durch SWiNG ergaben sich viele kleine Veränderungen in der Organisation. Es gab Verände-  
rungen sowohl in Teamstrukturen als auch der Infrastruktur. Elemente von SWiNG wurden in die  
Gesamtstrategie der Organisation eingebettet und auch in der Kultur der Betriebe hat SWiNG  
Veränderungen bewirkt, wie z.B. in der Offenheit dem Thema gegenüber und dem Klima des Zu-  
sammenarbeitens. Das Ausmass ist aber je nach Betrieb unterschiedlich.

#### **Exkurs: Wirkungsdynamik von SWiNG**

Der Interventionsansatz von SWiNG kann als allgemeiner, betriebsinterner und gemeinsamer Prob-  
lemlöseansatz charakterisiert werden. Die Beratenden versuchten, das Wissen und die Kompetenz  
aufzubauen, um das Thema betriebsintern zu verstehen und zu beobachten, Analyseergebnisse in-  
terpretieren zu können und im Team darüber zu sprechen. Was sich darüber hinaus an Wirkungsdy-  
namik zu entfalten vermochte, lag in der Verantwortung des Betriebs, der Führungskräfte und des  
einzelnen Teams.

In der Beurteilung der Umsetzung (Kap. 4.1) wurde gezeigt, dass das Urteil der Modulteilnehmenden  
zur Modulwirkung, -passung und -kohärenz sowie die Freiwilligkeit der Teilnahme wichtige Faktoren  
sind für die Gesamtwirkung. Ebenso wurde beschrieben, wie in den Organisationen eine für Aussen-  
stehende weitgehend unsichtbare Dynamik ausgelöst wurde: Durch die SWiNG-Module wurden  
viele Aktionen und Massnahmen angestossen, die unabhängig wirken und sich gegenseitig auch ver-  
stärken können. Diese Wechselwirkungen zwischen vielen Einzelteilen sind unvorhersehbar und  
nicht messbar: Das Ganze ist also mehr (etwas anderes) als die Summe der Einzelteile.

Dies gilt auch für die Dynamik in den einzelnen Teams. Dort, wo Führungskräfte und viele Mitarbei-  
tende intensiv an SWiNG teilgenommen haben, motiviert waren und die Teilnahme positiv beurteilt  
wurde, ist von einer günstigen Wirkungsdynamik auszugehen. Diese Dynamik wird in einer Betriebs-  
struktur und -kultur verstärkt, in der sich die Effekte ausbreiten können und nicht auf Barrieren  
stossen, sowie in einem Tempo erfolgen, das dem Betrieb entspricht (siehe Kap. 4). Entsprechend  
unterschiedlich können auch die Geschwindigkeiten sein, in der sich Effekte ausbreiten und Verän-  
derungen wirken.

Wie beim Konzept der „Geteilten Stressoren“<sup>39</sup> könnte man des Weiteren von einer „Geteilten Intervention“ sprechen: D.h. es kann Personen geben, die zwar selbst nicht an einem Modul teilnehmen, trotzdem aber von der Gesamtdynamik im Team berührt wurden und Wirkung erlebten, so wie die fiktive Person „N“ in Abbildung 9. Die Beurteilung der Wirkung von SWiNG, welche ausschliesslich auf der Differenzierung von Teilnahme versus Nicht-Teilnahme an Kursen und Workshops beruht, wird also der gesamten Wirkungsdynamik nicht gerecht.

Die Entwicklung einer solchen Dynamik wird ebenfalls durch verschiedene organisationale und individuelle Faktoren beeinflusst: Beispielsweise können die Grösse von Teams, die „Durchlässigkeit“ und „Grenzen“ zwischen Teams oder Abteilungen eine Rolle spielen. Auch eine Kultur der Zusammenarbeit, von Offenheit und Vertrauen, eine gemeinsame Motivation oder die Wahrnehmung von Sinnhaftigkeit vermögen eine solche Dynamik zu beeinflussen.

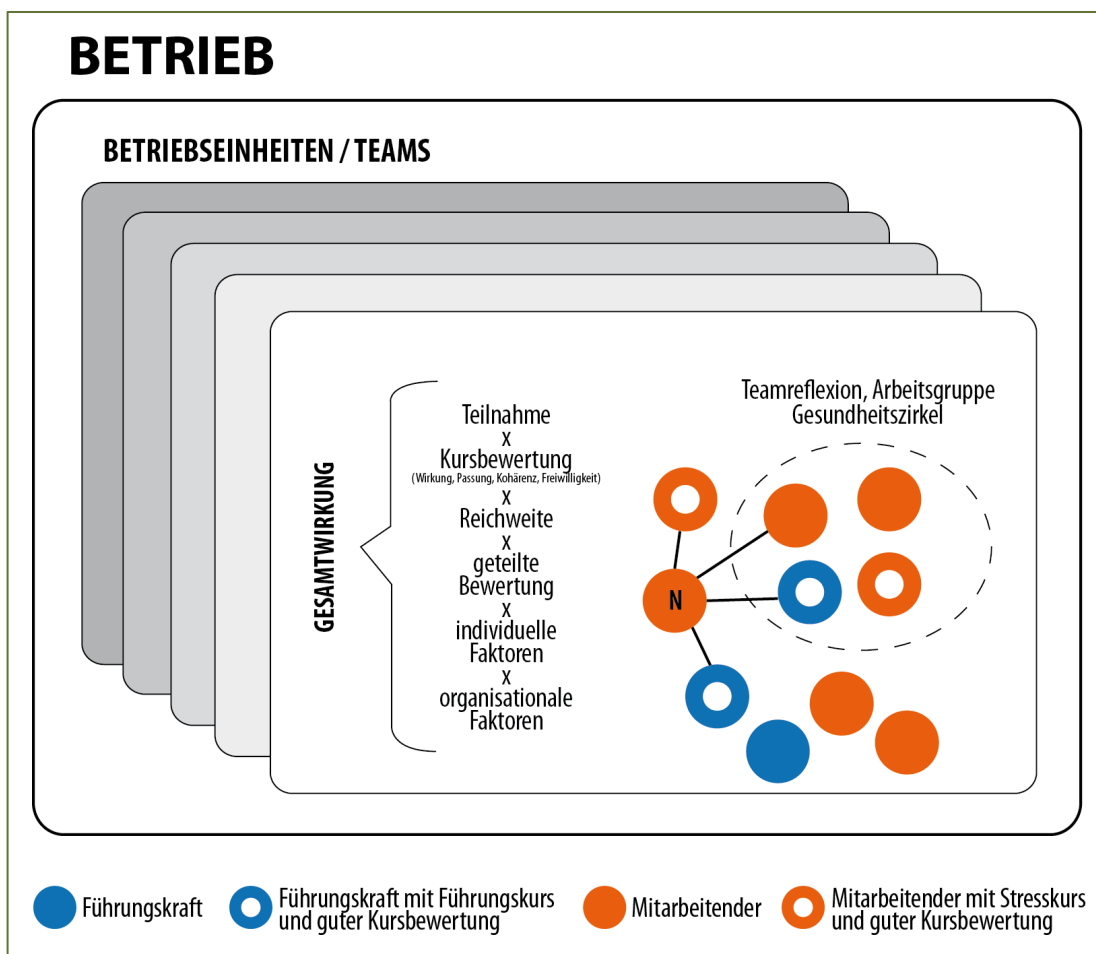


Abb. 9: Dynamik der Wirkungsentstehung (Grafik POH UZH/ETH)

Ideal wäre es, die Interaktion des Einzelurteils mit dem geteilten (aggregierten) Urteil der Kurswirkung und der Reichweite der Teilnahme in den Betriebseinheiten, sowie den individuellen und organisationalen Faktoren zu simulieren und auf Wirkung im Ressourcen-Belastungs-Verhältnis zu testen. Da die Daten zur Modulbewertung nur in den Refreshern erhoben wurden (an denen nicht mehr alle Modulteilnehmenden des Hauptkurses teilgenommen haben), sind die Stichproben für solche (Teil-)Analysen zu klein. Zudem verändern sich die individuellen und organisationalen Faktoren über die Zeit und ihre Erhebung im Jahresabstand liegt zu weit auseinander, um sie mit den unterschiedlichen Teamdynamiken in Zusammenhang zu bringen. Viele der organisationalen Faktoren wurden ausserdem qualitativ erfasst und können nicht für die quantitative Wirksamkeitsanalyse verwendet werden.

<sup>39</sup> D.h. dem zusätzlichen Effekt von gestressten Teamkollegen auf den eigenen Stress und das Wohlbefinden, siehe z.B. Dollard und Bakker, 2010.

Zur Erfassung der Gesamtwirkung SWiNG wurde deshalb die Impact-Assessment-Skala eingesetzt (siehe Kap. 3.7.2).

### Gesamtwirkung von SWiNG: Verteilung des Impact Assessment und Zusammenhang mit Modulteilnahmen

In Abbildung 10 (linke Grafik) wird deutlich, dass eine Mehrheit der Mitarbeitenden eher tiefe Werte auf der Impact-Assessment-Skala angegebenen haben. Diesen Schluss kann man ebenso ziehen, wenn man die Mittelwerte im Impact-Assessment pro Betrieb betrachtet (Abb. 10, rechte Grafik): In allen Betrieben liegt der Schnitt unter der Skalenmitte (4.00). Ausserdem wird ersichtlich, dass sich die Betriebe zwar unterscheiden, jedoch nicht erheblich (nur die Differenz zwischen den unterschiedlichsten Betrieben ist statistisch signifikant).

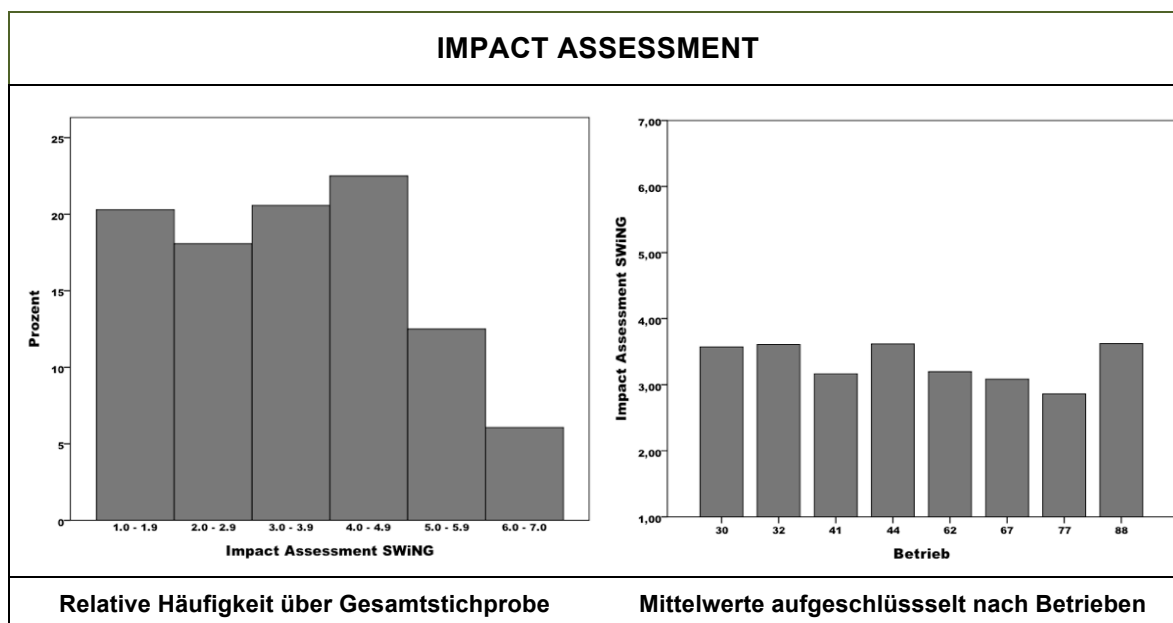


Abb. 10: Impact Assessment – Relative Häufigkeit in der Gesamtstichprobe (links) und Mittelwert pro Betrieb (rechts).

Für die nachfolgenden Analysen wurde Gruppen mit hohem resp. mittlerem/tiefern Impact Assessment gebildet (vgl. Kap. 3.7.2). In der Gruppe mit hohem Impact Assessment finden sich 25% der Stichprobe. Das Impact Assessment pro Betrieb findet sich im Kap. 8 sowie im Anhang 9.9.

Um zu sehen, ob in Betriebseinheiten<sup>40</sup>, wo im Durchschnitt viele Mitarbeitende eine hohe SWiNG-Wirkung angaben auch eine höhere Modul-Reichweite besteht, wurde das Impact Assessment für jede Betriebseinheit gemittelt, zwei Extremgruppen gebildet<sup>41</sup> und diese miteinander verglichen. Die Betriebseinheiten, die im Durchschnitt ein hohes Impact Assessment angaben, zeichnen sich aus durch:

- vier Mal höhere Reichweiten an Teamreflexionen, Workshops, Gesundheitszirkeln
- drei Mal höhere Reichweite an Stressschulungen
- zwei Mal höhere Reichweite an Vorträgen
- jedoch keinen Unterschied in der Reichweite an Führungskursen (Achtung: da ein so hoher Anteil an Führungskräften teilgenommen hat, lässt sich mangels Vergleichsgruppe nicht sagen, was der tatsächliche Einfluss ist)
- keinen Unterschied hinsichtlich anderen Schulungen oder Teilnahme an privaten Kursen

<sup>40</sup> Bei den Betriebseinheiten handelt es sich um die oberste Organigramm-Ebene des Betriebs, die von den Beratenden für die S-Tool-Analyse gebildet wurden (siehe Anhang 9.4 sowie die Kap. 8).

<sup>41</sup> Um die Zusammenhänge deutlicher aufzeigen zu können, wurden diese Extremgruppen gebildet (eine mit 9, die andere mit 10 Einheiten), die jeweils eine Standardabweichung vom Mittelwert der Betriebseinheiten abweichen. Diese Extremgruppen hatten einen Impact-Assessment-Mittelwert von 4.4 resp. 2.6.

Im Anhang 9.7 sind die Zusammenhänge zwischen der Reichweite und dem Impact Assessment auf Eben der Betriebseinheiten und Betriebe im Detail ersichtlich.










Ein hoher Impact für einen Mitarbeitenden entsteht also offenbar dort, wo sein Team bzw. seine Einheit sehr involviert war, gemeinsam reflektiert wurde, und wo man sich Informationen an Vorträgen und Kursen geholt hat. Insbesondere die viel höhere Reichweite der Teamreflexionen und Workshops lässt die Schlussfolgerung zu, das es sich um ein wichtiges, wenn nicht zentrales Interventionselement handelt. Im Rahmen dieser Arbeitsgruppen üben die Teams einen partizipativen und gesundheitsorientierten Problemlöseprozess, der gleichzeitig auch eine Übung im Umgang miteinander ist.

## 5.2 Veränderung in der Interaktion: Ressourcen-Belastungs-Verhältnis

In Kap. 3.7.1 wurde beschrieben, wie das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis gebildet wurde und erklärt, weshalb es sich als Zielkriterium für die quantitative Wirksamkeitsanalyse besonders eignet.

In nachfolgender Tabelle erfolgt zuerst eine Darstellung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses zum Zeitpunkt der S-Tool-Erhebungen t0 (2008) und t2 (2010) auf Ebene der Gesamtbetriebe, unabhängig von der Teilnahme am SWiNG oder Ausprägungen im Impact Assessment. Ebenso wird der Unterschied in den Ergebnisindikatoren zur Gesundheit, Arbeitsleistung und Absenzdauer dargestellt. Diese Darstellung erfolgt, um zu zeigen, wie sich gesamtbetrieblich die Arbeits- und Gesundheitssituation verändert hat, ohne kausal auf die Wirkung von SWiNG zu schliessen. Um die Auswirkung von Selektionseffekten bei der S-Tool-Teilnahme in dieser Darstellung abzuschwächen, werden in Klammern die Werte für jene Personen angezeigt, die zu beiden Zeitpunkten das S-Tool ausgefüllt haben (die absoluten Zahlen sind zudem im Anhang 9.9 ersichtlich).

Tabelle 2: Ressourcen-Belastungs-Verhältnis und Ergebnisindikatoren zum Zeitpunkt t0 und t2 (Beispiel im Text)

Unterschied im Ressourcen-Belastungs-Verhältnis auf Ebene des Gesamtbetriebs zwischen dem Zeitpunkt t0 (hellblau, 3'288 Personen) und t2 (dunkelblau, 2'496 Personen) in Klammern die Werte nur für die Personen, die sowohl an t0 und t2 teilgenommen haben (1'530 Personen)		Unterschied in den Ergebnisindikatoren auf Ebene des Gesamtbetriebs zwischen dem Zeitpunkt t0 und t2 in Klammern wiederum die Werte nur für die Personen, die sowohl an t0 und t2 teilgenommen haben			
	0.00    0.50    1.00    1.50    2.00	NG	PG	AL	AB
Betrieb 1	 +5% (+3%)	-4% (-3%)	-1% (-2%)	-1% (-2%)	-0.33 (-0.13)
Betrieb 2	 +1% (-3%)	0% (+1%)	-4% (-5%)	+1% (-1%)	-0.07 (+0.08)
Betrieb 3	 +12% (+7%)	-5% (-2%)	+5% (+2%)	+5% (+5%)	+0.03 (-0.01)
Betrieb 4	 +2% (0%)	-3% (-2%)	-4% (-6%)	0% (+1%)	-0.13 (+0.27)
Betrieb 5	 +5% (+4%)	-2% (-7%)	-3% (-1%)	-2% (0%)	+0.47 (-0.32)
Betrieb 6	 +5% (+6%)	-5% (-4%)	-4% (-6%)	0% (-2%)	+0.17 (+0.36)
Betrieb 7	 +11% (+1%)	-3% (+1%)	+3% (-2%)	+2% (+3%)	-0.64 (-0.02)
Betrieb 8	 -1% (-1%)	0% (0%)	-1% (-2%)	0% (-1%)	-1.10 (-0.84)
Betriebs mittel	 +5% (+2%)	-3% (-2%)	-1% (-3%)	+1% (0%)	-0.20 (-0.08)

NG = Negative Gesundheit (Skala), PG = Positive Gesundheit (Skala), AL = Arbeitsleistung (Skala), AB = Absenzdauer (Tage/halbes Jahr)



Gesamthaft zeigt sich, dass das Ressourcen-Belastungsverhältnis 2010 in den Betrieben günstiger ist als 2008 (die Ausprägung auf der Skala hat um 5% zugenommen; siehe auch Anhang 9.9). Ebenso hat sich die negative Gesundheit verbessert (die Ausprägung auf der Skala hat um 3% abgenommen, was eine Verbesserung bedeutet), während die positive Gesundheit geringer ist als zur t0-Erhebung. Die Arbeitsleistung hat um 1% zugenommen und die Absenzdauer hat sich um 0.2 Tage/Halbjahr verringert. Vergleicht man diese Veränderung mit den Zahlen in Klammern, so wird deutlich, dass dies z.T. auch mit Selektionseffekten bei der S-Tool-Teilnahme zusammenhängt. 2008 haben deutlich mehr Mitarbeitende an der Befragung teilgenommen: Dies sind oft Personen mit hohen Belastungen und/oder geringen Ressourcen, die in den Folgebefragungen nicht mehr mitmachen (oder den Betrieb verliessen). Dadurch verbessert sich die Situation scheinbar (vgl. methodische Anmerkungen im Kap. 3.5; siehe auch Zapf und Semmer, 2004). Dies untermauert nochmals das Fazit zur Verwendung des S-Tools zum Controlling von BGF-Massnahmen (vgl. Kap. 4) und die nachfolgende Vorgehensweise zur Wirksamkeitsanalyse.<sup>42</sup>

Anhand der im Kap. 3.7.1 beschriebenen Gruppenbildung auf Individualebene wird als nächstes die Veränderung im Ressourcen-Belastungs-Verhältnis über die Zeit betrachtet.<sup>43</sup> Die Gruppenbildung erfolgt anhand des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses zum ersten Befragungszeitpunkt (t0). Es werden drei Gruppen unterschieden, welche ein gutes, mittleres oder schlechtes Ressourcen-Belastungs-Verhältnis aufweisen:

- gutes R/B-Verhältnis = mehr Ressourcen als Belastungen (Abb. 11; Grafiken 1 und 4)
- mittleres R/B-Verhältnis = Ressourcen und Belastungen gleich ausgeprägt (Abb. 11; Grafiken 2 und 5)
- schlechtes R/B-Verhältnis = mehr Belastungen als Ressourcen (Abb. 11; Grafiken 3 und 6)

Abbildung 11 zeigt die Veränderung im Ressourcen-Belastungs-Verhältnis über die Projektdauer bei Mitarbeitenden sowie bei Führungskräften gruppiert nach ihrem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis zu Projektbeginn. Des Weiteren werden die Gruppen aufgeteilt in Personen mit hohem versus Personen mit mittlerem/tiefem Impact Assessment.

Es wird ersichtlich, dass sich Personen mit hohem Impact Assessment und einem anfänglich ungünstigen Ressourcen-Belastungs-Verhältnis über die Dauer des Projekts in eine durchschnittliche Ressourcen-Belastungs-Situation bewegen konnten (Grafiken 3 und 6). Personen mit einem zu Beginn mittleren Ressourcen-Belastungs-Verhältnis und einem hohen Impact Assessment (Grafiken 2 und 5) vermochten ihre Situation ebenfalls zu verbessern, während Personen mit einem guten Ressourcen-Belastungs-Verhältnis und ebenfalls hohem Impact Assessment (Grafiken 1 und 4) ihre Situation zumindest mehr oder weniger halten konnten, während sie für die Gruppe mit mittlerem/tiefem Impact Assessment abnahm.

Die zugehörige Tabelle zeigt die Veränderungen der Mittelwerte des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses zwischen t0 und t2 differenziert nach der Beurteilung des Impact-Assessments auf. Hier wird wiederum ersichtlich, dass bei Personen mit hohem Impact Assessment eine durchwegs positivere Entwicklung ihres Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses beobachtet werden kann (mit der einen Ausnahme der Führungskräfte mit gutem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis). Die absolute

<sup>42</sup> Die Veränderungen im Ressourcen-Belastungs-Verhältnis auf Betriebsebene (Tabelle 2, linke Spalte) sollten zudem nicht direkt mit den Veränderungen in den Ergebnisindikatoren (Gesundheit, Arbeitsleistung und Absenzdauer; Tabelle 2, rechte Spalte) in Zusammenhang gebracht werden: Das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis sowie alle Ergebnisindikatoren wurden bei einzelnen Personen erhoben (nicht kollektiv auf Betriebsebene) und Hypothesen wurden auf Individualebene formuliert. Somit sind Aussagen bezüglich des Zusammenhangs zwischen dem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis und den einzelnen Ergebnisindikatoren nur auf Individualebene zulässig. Verlässt man diese Ebene und begibt sich auf die kollektive Ebene der Betriebe, müssten entsprechende Kollektivhypothesen formuliert und mit geeigneten Verfahren geprüft werden (vgl. hierzu z.B. Hox, 2010; siehe auch Kap. 3.7.1), da die Dynamiken, die entstehen, wenn mehrere Individuen interagieren, mitberücksichtigt werden müssen – sowohl theoretisch als auch mathematisch.

<sup>43</sup> Wie in Kapitel 3.5 erläutert, wurden nur jene Personen berücksichtigt, die mind. die erste und letzte Befragung ausgefüllt haben. Dadurch erhöht sich die Verlässlichkeit der Auswertungen, die sonst durch Teilnahme-Verzerrungen und Regression-to-the-Mean-Effekte beeinflusst wird. Personen, die nur an der ersten Befragung teilgenommen haben, haben eine deutlich schlechtere Ressourcen-Situation. Dadurch, dass sie an den nachfolgenden Befragungen nicht mehr teilnahmen, hat sich auf Gesamtbetriebsebene das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis scheinbar verbessert (siehe auch oben).

Differenz der Veränderung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses zwischen den beiden Impact-Assessment-Gruppen (=Netto-Differenz) wird von der ökonomischen Evaluation zur Berechnung des Return-on-Investment verwendet (vgl. Kap. 6).

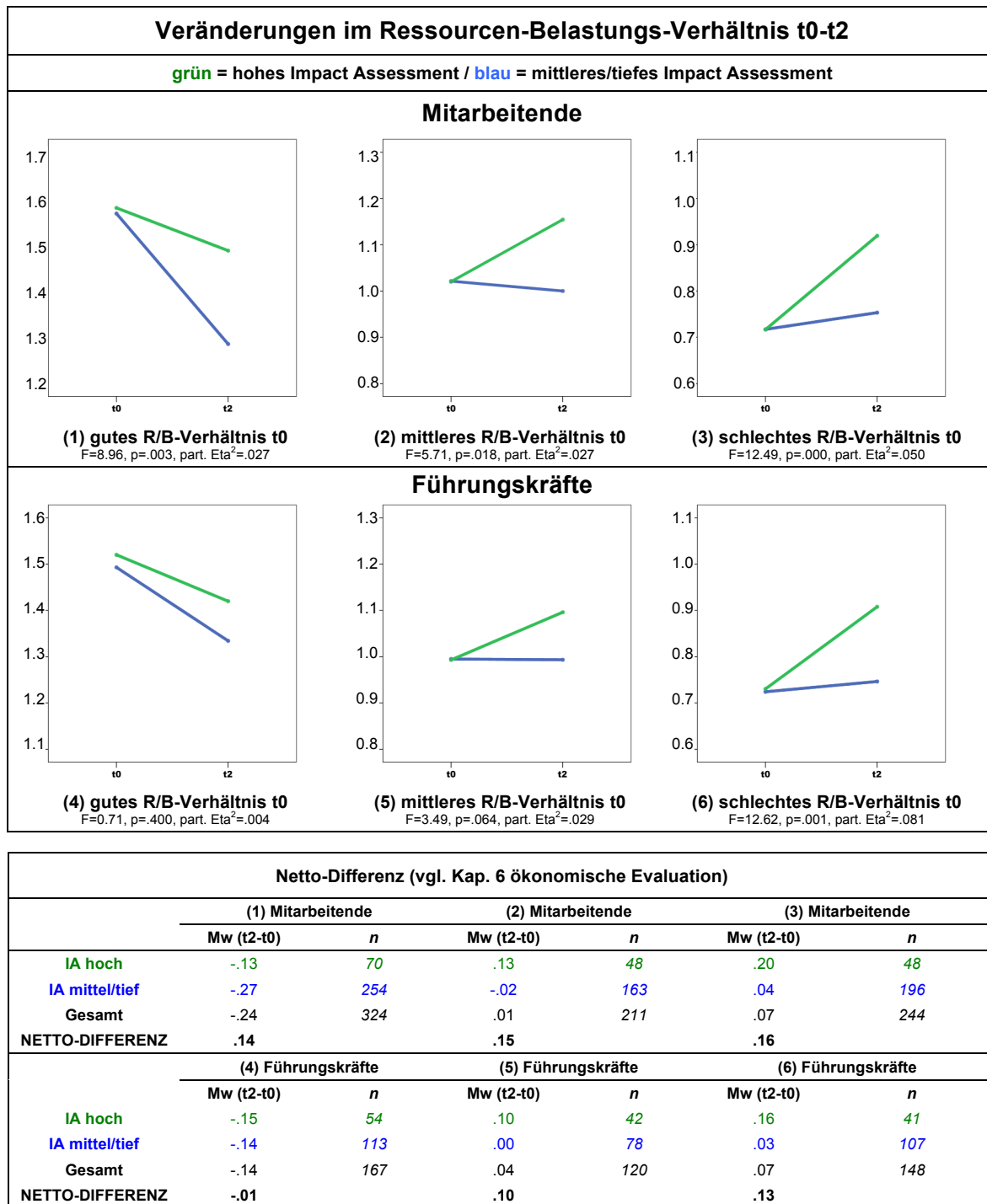


Abb. 11: Veränderungen im Ressourcen-Belastungs-Verhältnis über die Projektdauer bei Mitarbeitenden (oben) und Führungskräfte (unten). Anmerkungen zur Statistik: Veränderungen über die Zeit sind signifikant ausser für Führungskräfte mit gutem (4) und mittlerem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis (5; nur knapp nicht-signifikant und aufgrund der Effektgrösse für die anschliessenden ökonomischen Analysen miteinbezogen). Die Veränderungen entsprechen einem kleinen bis mittlerem Effekt (part. Eta<sup>2</sup>). Alter und Belastungs- sowie Ressourcen-Faktoren t0 wurden als Kovariaten berücksichtigt. Tabelle: Gegenüberstellung der Veränderung des Mittelwerts (Mw t2-t0) vom Ressourcen-Belastungs-Verhältnis (t0-t2) der Gruppen mit hohem vs. mittlerem/tiefen Impact Assessment.

### **Haben sich durch SWiNG Veränderungen in der Interaktion (in den Arbeitsressourcen und -belastungen) ergeben?**

Ja, durch SWiNG ist es gelungen, das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis bei Personen mit einer günstigen Ausgangssituation mehr oder weniger zu erhalten, während bei Personen mit schlechterer Ausgangssituation eine positive Entwicklung beobachtet werden konnte. Dies entspricht – trotz geringer bis mittlerer Effektgrösse – den Erwartungen, da SWiNG einen salutogenen Ansatz verfolgt, bei welchem die Gesunden gesund erhalten werden sollen.

## **5.3 Veränderungen in der Person**

Im SWiNG-Projekt wurden keine quantitativen Indikatoren eingesetzt, die den unmittelbaren Erfolg von Stressmanagement-Kursen auf die Mitarbeitenden messen. Dies wären z.B. Skalen, die zeitnah den Wissensaufbau und Einstellungswandel erfassen.

Die Skalen zu den unterschiedlichen Coping-Stilen<sup>44</sup> wurden nur in zwei Betrieben zum Zeitpunkt t0 und t2 ausgefüllt (mit Ausnahme des problemorientierten Copings). Nur in einer Skala, dem „palliativen Coping“<sup>45</sup>, zeigten sich direkte Effekte durch die Kursteilnahme. Abbildung 12 (linke Grafik) zeigt, dass diejenigen Mitarbeitenden, die zwischen dem Zeitpunkt t0 und t2 an einem Stressmanagement-Kurs teilgenommen haben, zum Zeitpunkt t2 einen signifikant höheren Wert im palliativen Coping aufweisen.

Dass die anderen Skalen nicht auf die Kursteilnahme reagierten, kann einerseits an den Skalen selbst liegen, die nur 4-stufig operationalisiert sind und dadurch u.U. wenig sensibel für Veränderungen sind, andererseits aber auch an der Kursgestaltung, die nicht gezielt einen bestimmten Coping-Stil bearbeitete. Zudem sind gerade Coping-Stile wie das „Problemorientierte Coping“<sup>46</sup> auch von der Umgebung mitbestimmt (d.h. dem Spielraum für Veränderungen im Betrieb).

Kompetenzen und Motivation – insbesondere die im S-Tool erfasste Selbstwirksamkeitserwartung – entwickeln sich immer in Interaktion mit einer Situation (hier: dem Betrieb): Der Mensch muss bestärkende Erfahrungen machen, die über eine einzelne Kursteilnahme hinaus gehen. Der rechten Grafik in Abbildung 12 ist zu entnehmen, dass die arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit sich bei Mitarbeitenden signifikant erhöht, welche die Wirkung von SWiNG positiv beurteilen (=Impact Assessment hoch), wohingegen die Selbstwirksamkeit bei Mitarbeitenden mit mittlerem bis tiefem Impact Assessment unverändert bleibt.<sup>47</sup>

Auch auf Ebene der Führungskräfte gibt es keine direkte Information, ob sie sich selbst durch die Führungsschulungen kompetenter fühlen im Umgang mit ihren Mitarbeitenden und dem Thema Stress, und ob sie ihren Führungsstil angepasst haben. Eine solche Erfassung unmittelbar nach den Kursen erfordert zusätzliche Datenerhebungen und sprengt den Rahmen von Studien, die die allgemeine Wirksamkeit eines Programms beurteilen.

<sup>44</sup> Siehe S-Tool-Skalendokumentation: Coping-Formen nach Carver (Problemorientiertes Coping, Planen, Ablehnen/Verleugnen, Nutzung sozialer Unterstützung, Positive Umdeutung) sowie palliatives Coping (Kälin, Universität Bern)

<sup>45</sup> Fünfstufige Skala zur Erfassung des Umgangs mit Emotionen in stressreichen Situationen: Ich versuche, meine Gefühle in den Griff zu bekommen / Ich atme einige Male tief durch / Ich bemühe mich, dass ich nicht Überreagiere / Ich denke an etwas Beruhigendes / Ich versuche, mich zu beherrschen / Ich beobachte meine Atmung und warte, bis sie sich wieder beruhigt. / Ich bemühe mich, dass ich mich nicht in etwas hineinsteigere. / Ich erinnere mich an eine Situation, in der ich mich völlig wohl gefühlt habe.

<sup>46</sup> Vierstufige Skala mit zwei Fragen zum Umgang mit schwierigen Situationen: Ich habe mich darauf konzentriert, etwas an meiner Situation zu verändern / Ich habe aktiv gehandelt, um die Situation zu verbessern.

<sup>47</sup> Hier sind nur die Resultate der Mitarbeitenden dargestellt, denn für Führungskräfte zeigte sich kein Effekt bezüglich der arbeitsbezogenen Selbstwirksamkeit in Zusammenhang mit dem Impact Assessment. Ein Grund hierfür mag in der grundsätzlich höher ausgeprägten arbeitsbezogenen Selbstwirksamkeit der Führungskräfte zum Zeitpunkt t0 liegen.

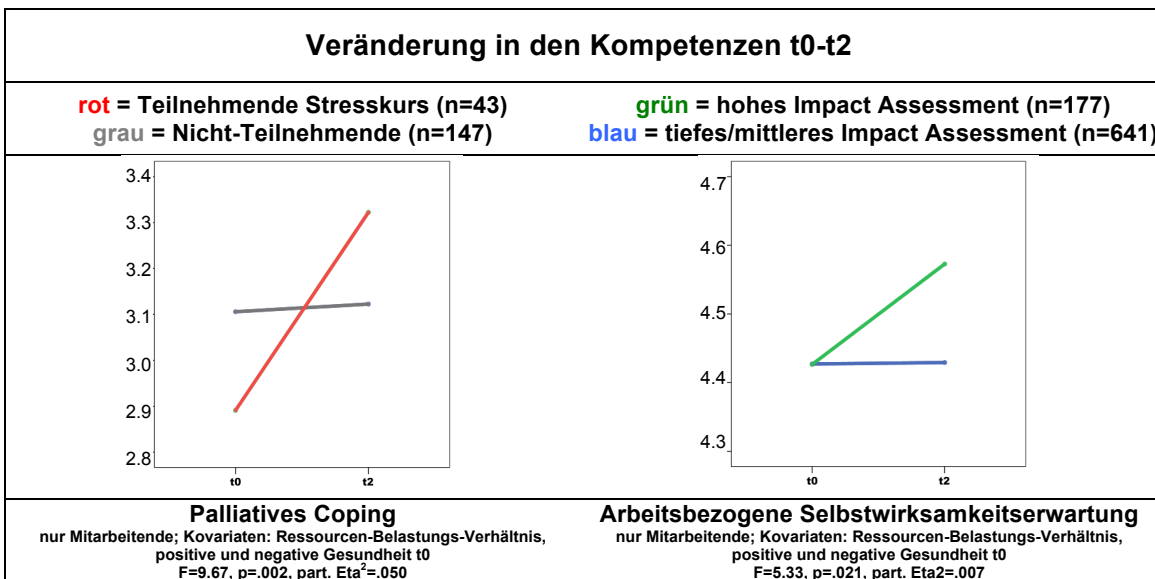


Abb. 12: Veränderungen des palliativen Copings der Teilnehmer und Nicht-Teilnehmer am Stresskurs zwischen dem Zeitpunkt t0 und t2 (links) / Arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit im Zusammenhang mit dem Impact Assessment bei Mitarbeitenden zwischen dem Zeitpunkt t0 und t2. Anmerkungen zur Statistik: Alle Veränderungen sind über die Zeit sind signifikant und entsprechen einem kleinen bis mittlerem Effekt (part. Eta<sup>2</sup>).

**Haben sich durch SWiNG Veränderungen in der Person ergeben (Kompetenzen)?**

Ja, zum Teil. SWiNG hat sich über die Teilnahme am Stressmanagement-Kurs direkt positiv auf den emotionalen Umgang mit Stress (palliatives Coping) ausgewirkt. Nicht direkt aufgrund einer einzelnen Kursteilnahme, aber als Folge der Gesamtwirkung interpretierbar, ist die günstige Entwicklung der arbeitsbezogenen Selbstwirksamkeitserwartung bei Personen mit hohem Impact-Assessment. Diese Personengruppe blickt schwierigen Arbeitssituationen nun gelassener entgegen und vertraut stärker darauf, Probleme lösen zu können.<sup>48</sup>

Auf die Wichtigkeit der Veränderungsbereitschaft für individuelle und organisationale Veränderungen wurde in Kap. 2.2 bereits hingewiesen. Daher stellt sich nun die Frage, ob ein negatives Urteil über SWiNG (=mittleres bis tiefes Impact Assessment) die zukünftige Teilnahmebereitschaft vermindern kann. Ausserdem sollte eine gesundheitsförderliche Intervention positive Veränderungen im Gesundheitsverhalten hervorrufen.

Aus Abbildung 13 geht hervor, dass die individuelle Teilnahmebereitschaft (links) von Mitarbeitenden sowie von Führungskräften über die Projektdauer bei hohem Impact Assessment stabil auf hohem Niveau geblieben ist, während sie sich bei denjenigen mit mittlerem bis tiefem Impact Assessment deutlich verschlechtert hat. Das gesundheitsorientierte Verhalten (rechts) von Mitarbeitenden mit hohem Impact Assessment hat sich verbessert und bei denjenigen mit mittlerem bis tiefem Impact Assessment hat es während der Projektphase nachgelassen. Das Gesundheitsverhalten von Führungskräften hat sich hingegen unabhängig vom Impact Assessment kaum verändert.

<sup>48</sup> Der partielle Effekt dieser Veränderung auf den Gesamtzusammenhang zwischen Belastungen und Ressourcen und Gesundheit kann hier nicht vertieft analysiert werden.

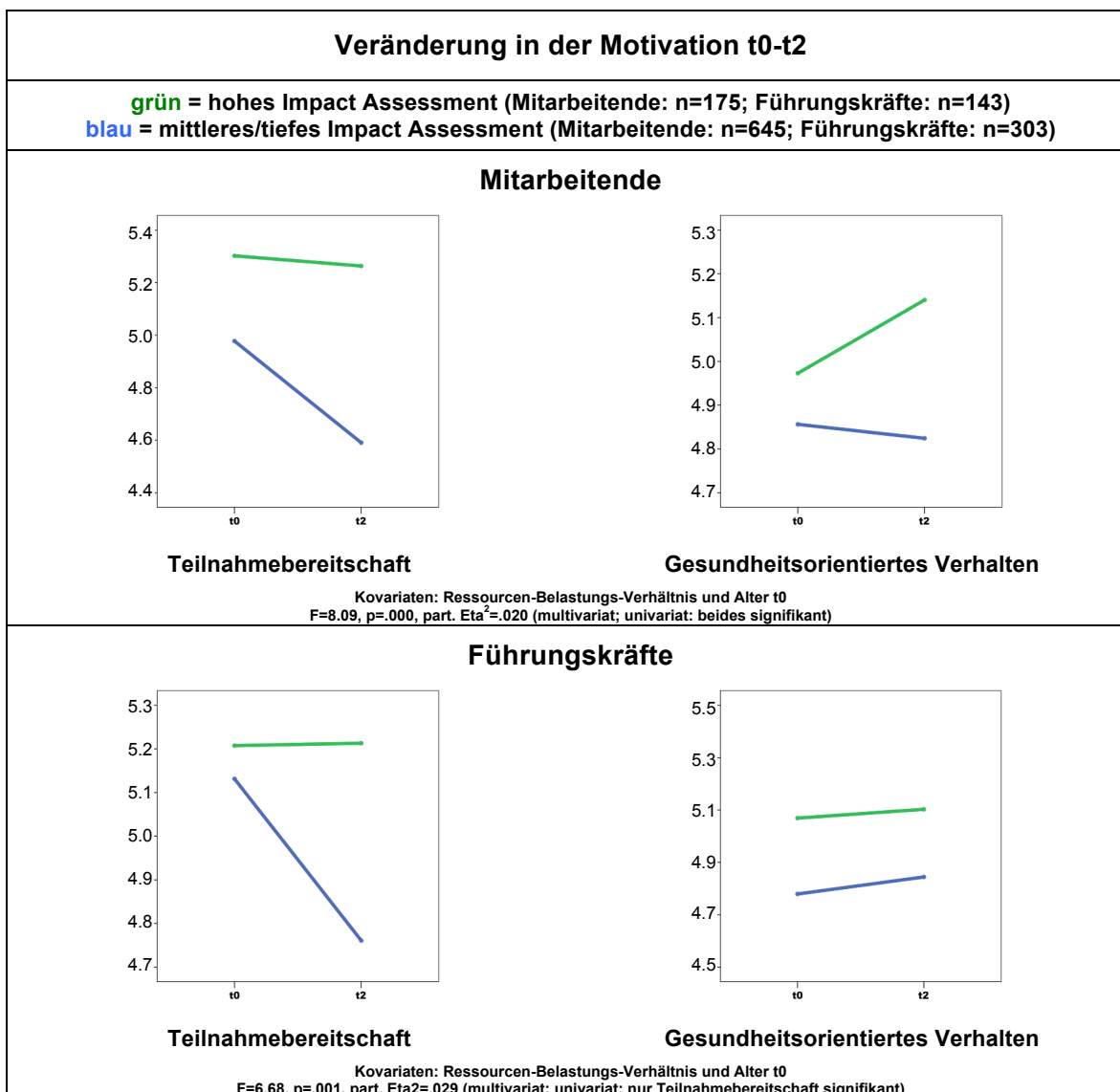


Abb. 13: Individuelle Teilnahmebereitschaft (links) und Gesundheitsverhalten (rechts) im Zusammenhang mit dem Impact Assessment bei Mitarbeitenden und Führungskräften zwischen dem Zeitpunkt t0 und t2. Anmerkungen zur Statistik: Die Veränderungen über die Zeit bzgl. der individuellen Teilnahmebereitschaft sind sowohl bei Mitarbeitenden als auch bei Führungskräften signifikant und entsprechen einem kleinen bis mittlerem Effekt (part. Eta<sup>2</sup>), wohingegen die Unterschiede bzgl. des Gesundheitsverhaltens nur bei den Mitarbeitenden signifikant sind.

**Haben sich durch SWiNG Veränderungen in der Person ergeben (Motivation)?**

Ja. Generell vermochte die Erfahrung von Wirkung durch SWiNG die Teilnahmebereitschaft zu erhalten und führt zu erhöhtem gesundheitsorientiertem Verhalten, während keine Wirkungserfahrung zu absinkender Teilnahmebereitschaft führt.

## 5.4 Veränderung in der Gesundheit

Das Zusammenwirken von Ressourcen und Belastungen auf die Gesundheit wurde bereits im Kapitel 3.7.1 mit den S-Tool-Daten untermauert. Die Veränderung im Ressourcen-Belastungs-Verhältnis, die in Kap. 5.2. aufgezeigt wurde, sollte sich folglich auch in den Gesundheitsindikatoren zeigen.

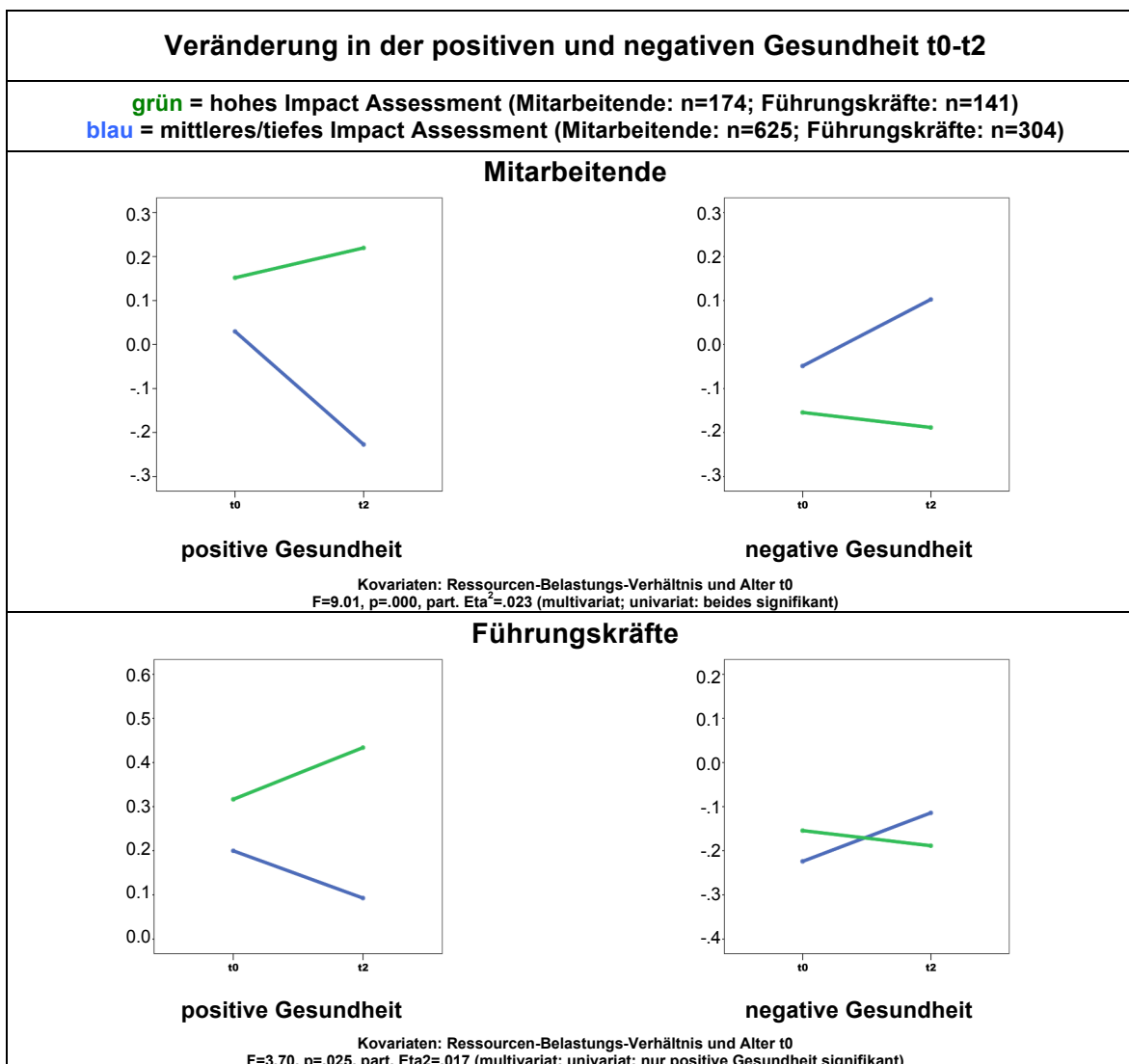


Abb. 14: Veränderung der positiven und negativen Gesundheit im Zusammenhang mit dem Impact Assessment bei Mitarbeitenden und Führungskräften zwischen dem Zeitpunkt t0 und t2. Anmerkungen zur Statistik: Die Veränderungen über die Zeit bzgl. der positiven Gesundheit sind sowohl bei Mitarbeitenden als auch bei Führungskräften signifikant und entsprechen einem kleinen bis mittlerem Effekt, wohingegen die Unterschiede bzgl. der negativen Gesundheit nur bei den Mitarbeitenden signifikant sind.

Mitarbeitende, die SWiNG positiv bewerteten (=hohes Impact Assessment), unterscheiden sich von jenen, die die Gesamtwirkung der Interventionen mittel oder gar tief beurteilten (=mittleres bis tiefes Impact Assessment) sowohl hinsichtlich der positiven als auch der negativen Gesundheit. In Abbildung 14 (links) zeigt sich für die Gruppe der Mitarbeitenden mit einem hohem Impact Assessment eine leichte Zunahme, für diejenigen mit mittlerem bis tiefem Impact Assessment eine Abnahme der positiven Gesundheit. Analog verändert sich die negative Gesundheit (rechts) bei denjenigen Mitarbeitenden und Führungskräften mit mittlerem bis tiefem Impact Assessment ungünstig (Zunahme zwischen t0 und t2), wohingegen sie bei Mitarbeitenden und Führungskräften mit hohem Impact Assessment leicht abnimmt.

**Haben sich durch SWiNG Veränderungen in der Gesundheit ergeben?**

Ja. Die Gesamtwirkung von SWiNG auf die Gesundheit von Mitarbeitenden und Führungskräften ist als positiv zu bewerten. Die Gesundheit konnte erhalten oder verbessert werden.

## **FAZIT UND LESSONS LEARNED AUS DER WIRKSAMKEITSANALYSE**

SWiNG hat die Betriebe sensibilisiert. Das Bewusstsein für das Zusammenspiel von Arbeits- und Beziehungsprozessen und insbesondere der Führung auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Organisationsmitglieder hat sich entwickelt. Die Sprache und Kompetenz zur Auseinandersetzung mit dem Thema wurde erarbeitet. Der Umgang miteinander hat sich verändert, Austausch und Feedback ist entstanden. Das Thema „Leadership“ ist in den Fokus gerückt als wichtiger Gesundheitsfaktor und entsprechende Schulungen, Foren und Coachings wurden etabliert. SWiNG war Auslöser und Katalysator für Massnahmen und strukturelle Veränderungen, die sich im Alltag etabliert haben. Auch informell führte SWiNG zu mehr Transparenz, Offenheit und Dialog und beeinflusste somit auch die emotionale Ebene und die Atmosphäre in den Betrieben.

Durch SWiNG konnte ein Teil der Belegschaft ihre Ressourcen-Belastungs-Situation optimieren (bis zu 30%, im Durchschnitt 25%), auch in schwierigen Zeiten und sich veränderndem Umfeld. Dadurch haben diese Personen auch ihre Gesundheit erhalten oder verbessert. Grundsätzlich ist dies als Gesamterfolg zu werten, insbesondere da die Firmen schwierige Zeiten durchmachten, Aufträge verloren, Personal abbauten, sich restrukturierten, Führungswechsel durchliefen, u.v.m.

Diese Veränderung in der Ressourcen-Belastungs-Situation ist abhängig von der bestehenden Situation. Wer bereits eine gute Ressourcen-Belastungs-Situation hatte, kann diese „nur“ halten. Wer schlechter dran ist, hat mehr Optimierungspotenzial, aber u.U. nicht genügend Ressourcen dazu. Hier stellt sich die weiterführende Frage, wie viele personale und organisationale Ressourcen für eine erfolgreiche Veränderung notwendig sind. Es wurde gezeigt, dass bei hohen Belastungen kombiniert mit hohen Ressourcen die Teilnahmebereitschaft am höchsten ist. Es wurde auch gezeigt, dass die Teilnahmebereitschaft bei hoher Projektwirkung erhalten bleibt und sich die arbeitsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung verbessert. Ebenso sind die Veränderungen nicht unabhängig von der Position im Betrieb: Führungskräfte haben in der Regel mehr Einflussmöglichkeiten und dadurch eine andere Ausgangslage für Veränderungsprozesse.

Wie die Ressourcen genau im Veränderungsprozess wirken und wie sie durch individuelle Kompetenzen oder organisationale Kultur unterstützt werden, ist sehr schwierig zu beurteilen: Die Evaluation kann nur Puzzle-Teile liefern, nicht aber die Komplexität des ganzen Systems abbilden. So zeigen die Gesundheitswissenschaften in ihren Modellen, dass der Mensch bei Verhaltensänderungen mehrere Stufen durchläuft (inkl. Rückfällen). Die Arbeitswissenschaften liefern Evidenz dazu, wie Arbeitsbelastungen und -ressourcen auf Motivation und Beschwerden einwirken, und die Organisationswissenschaften beschreiben Betriebe als komplexe soziale Systeme, deren Routinen, Regeln und Rahmenbedingungen verändert werden müssen. BGF setzt sich zum Ziel, sowohl individuelles Verhalten als auch organisationales Geschehen zu verändern. Dabei verfolgt sie einen salutogenen Ansatz: Man setzt breit an, nicht tief. Man befähigt die Organisation, ihre Gesundheitsrisiken und -chancen wahrzunehmen und sich selbst zu optimieren. SWiNG hat dazu beigetragen, diesen Optimierungsprozess in Gang zu setzen und nachhaltig zu verankern. Nicht in allen Betrieben ist dies in gleicher Breite und mit gleicher Verankerung gelungen.

In Kenntnis der wissenschaftlichen Modelle zur Veränderung von Person und Organisation ist für die BGF klar: Arbeitsgruppen und Schulungen sind zentrale Elemente einer Projektarchitektur, aber sie müssen sowohl zu den Personen als auch zur Organisation passen. Dann werden sie gut bewertet, die Motivation stimmt und eine Dynamik kann sich entfalten. Hier sind die Ausführungen und Lessons Learned aus dem Umsetzungsprozess zu berücksichtigen. Mit einer anders gestaffelten Projektarchitektur ist es denkbar, dass mit weniger Aufwand breitere Wirkung erzeugt wird. In jedem Fall braucht es aber Hartnäckigkeit und Ausdauer, immer wieder Feinsteuerung, Nachdruck und Unterstützung, kontinuierliche Schulung und Reflexion, bis der Betrieb seine eigene BGF-Routine etabliert hat.

Durch einen solchen Prozess ist nachhaltige Gesundheitserhaltung und -förderung im Betrieb möglich. Einige SWiNG-Betriebe sind auf diesem Weg und die organisationalen Verankerungen lassen den Schluss zu, dass sie es weiterhin sein werden: Sie haben Stellen für BGF-Verantwortliche geschaffen, führen die SWiNG-Gruppe, Gesundheitszirkel und Teamreflexionen fort (z.T. unter anderem Namen), kombinieren die SWiNG-Massnahmen mit bestehenden Weiterbildungsgefässen und parallelen oder verwandten Optimierungsprozessen, und erarbeiteten in einem Fall auch das Label „Friendly Workspace“. Noch unsystematisch erfolgen bereits regelmässige, kleine Befindlichkeits-Checks und -Barometer.

SWiNG fokussierte nicht auf spezielle Risikogruppen oder Leute, die bereits (temporär) aus dem Erwerbsprozess ausgeschieden sind, sondern stärkte die breite Belegschaft, die ihren Alltag bereits mehr oder weniger erfolgreich bewältigt. Dazu setzte das Projekt nicht intensive, individuelle und massgeschneiderte Projektelemente ein, sondern kürzere, allgemeinere und flächendeckendere. Es wird sich erst längerfristig zeigen, ob dadurch nicht nur die allgemeine Gesundheit erhalten, sondern ob auch chronische Erkrankungen verhindert wurden.

Somit wird auch das Thema der sogenannten „Gewinn- und Verlust-Spiralen“ berührt: Wer schon über viele Ressourcen verfügt, kann diese nutzen, um seine Gesundheit und Ressourcen weiter zu stärken. Bei jenen, die in einer schwierigen Situation stecken, kann eine Abwärtsspirale die Folge sein: schlechte Gesundheit führt zu schlechterer Ressourcen-Aktivierung führt zu noch schlechterer Gesundheit etc.

Es stellt sich ganz zuletzt aber auch die Frage, ob es Leute gibt, die durch SWiNG „verloren“ haben, z.B. durch schlechte S-Tool-Analyseresultate oder durch SWiNG ausgelöste negative Dynamiken im Team die Stelle verloren haben. Es besteht sehr viel Zurückhaltung, über dieses Thema zu sprechen, da Gesundheitsförderung oft auch mit dem Begriff „Win-Win“ assoziiert wird. Aus den Gesprächen in den Betrieben kann vermutet werden, dass gewisse Fluktuationen mit SWiNG in Zusammenhang stehen und dass auch Eskalationen ausgelöst wurden, die im Nachhinein aber als reinigend geschildert werden.



## 6 Ökonomischer Nutzen von SWiNG

**In diesem Kapitel:** Wie ging die ökonomische Evaluation vor? Was sind die Kosten von SWiNG? Was ist der ökonomische Nutzen? Wie ist der Return-on-Investment einzuordnen?

### 6.1 Fragestellung der ökonomischen Evaluation

Bei der Evaluation der SWiNG-Massnahmen stellen sich zwei Hauptfragen:

- 1) Frage der Wirksamkeit: *Funktionieren die Massnahmen?*
- 2) Frage der Wirtschaftlichkeit: Lohnen sich die Massnahmen oder, anders gesagt, *sind sie das Geld wert?*

Kapitel 5 dieses Berichts hat sich mit der Frage der Wirksamkeit beschäftigt und gezeigt, dass sich Wirksamkeit der SWiNG-Massnahmen anhand der Verbesserung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses nachweisen lässt. In diesem Kapitel geht es nun darum zu untersuchen, ob die SWiNG-Massnahmen nicht nur wirksam sondern auch wirtschaftlich waren. Im Mittelpunkt der ökonomischen Evaluation steht also der Vergleich zwischen den Kosten und dem Nutzen der Massnahmen.

Das Kapitel ist wie folgt aufgebaut: Nach einem Überblick der Methode der ökonomischen Evaluation und der verwendeten Datengrundlage (Abschnitt 6.2) werden die geschätzten Kosten (6.3) und Nutzen (6.4) vorgestellt und miteinander verglichen (6.5). Abschnitt 6.6 wirft einen Blick auf das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen auf der Ebene der einzelnen Betriebe. Abschnitt 6.7 stellt einige weitere Ergebnisse der ökonomischen Evaluation vor, die im direkten Vergleich zwischen Kosten und Nutzen nicht verwendet werden konnten. Das „Fazit und Lessons Learned“ fasst die Ergebnisse zusammen, vergleicht sie mit den Ergebnissen ähnlicher Studien und diskutiert mögliche Gründe für eine Unter- oder Überschätzung des Nutzens.

### 6.2 Methode der ökonomischen Evaluation

Die ökonomische Evaluation der Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung vergleicht die Kosten mit dem Nutzen der Massnahmen. Die Massnahmen gelten als *wirtschaftlich* wenn ihr Nutzen in einem angemessenen Verhältnis zu ihren Kosten steht. Dieser Abschnitt stellt die Methode der ökonomischen Evaluation vor. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage welche Kosten und Nutzen berücksichtigt werden und wie diese Kosten und Nutzen gemessen werden.

#### Vergleich von Kosten und Nutzen

Abbildung 15 stellt die Struktur der ökonomischen Evaluation auf vereinfachte Weise dar. Die Evaluation vergleicht die Kosten mit dem Nutzen der SWiNG-Massnahmen. Die Kosten entsprechen den direkten Programmkosten und personellen Ressourcen, die von den Unternehmen im Rahmen der BGF-Massnahmen eingesetzt werden. Die direkten Programmkosten sind die Honorare der externen Beratungsunternehmen, welche die Schulungen und die Koordination der Massnahmen durchführen. Für die Evaluation wird angenommen, dass diese Kosten ganz vom Unternehmen getragen werden, auch wenn sie im Rahmen von SWiNG teilweise von GFCH und dem SVV getragen wurden. Neben den direkten Programmkosten ist auch die Zeit, welche die Mitarbeitenden für die mit dem Programm verbundenen Befragungen, Schulungen und Besprechungen aufwenden, ein wichtiger Kostenfaktor für die Unternehmen. In der Sprache der ökonomischen Evaluation sind diese Kosten *Produktivitätsverluste*, da die Mitarbeitenden während der bezahlten Arbeitszeit an den BGF-Massnahmen teilnehmen, statt mit ihrer Arbeit zur Produktion des Unternehmens beitragen.

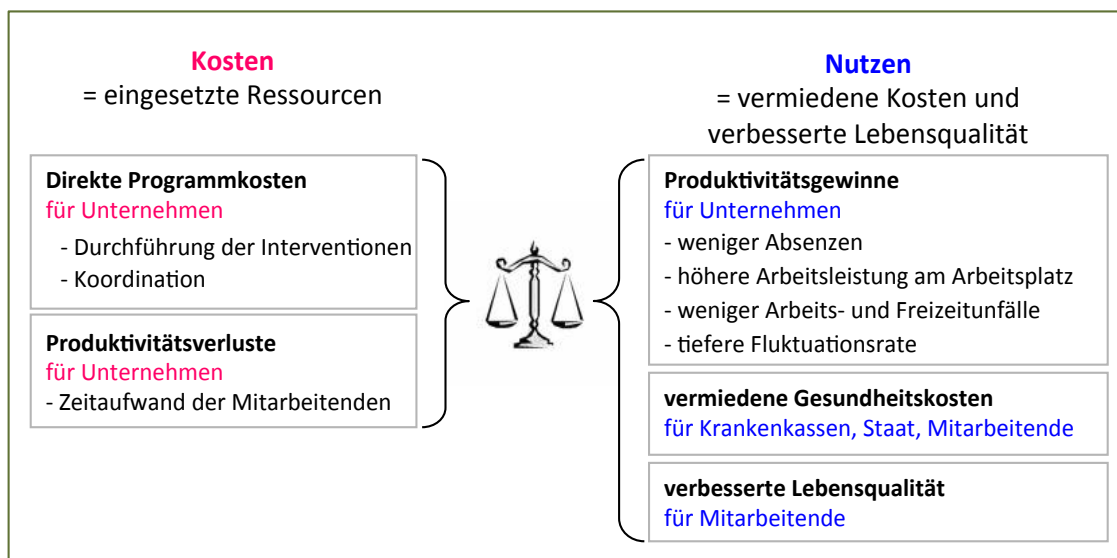


Abb. 15: Modell der ökonomischen Evaluation

Eine erfolgreiche BGF sollte den Gesundheitszustand der Mitarbeitenden verbessern. Der Nutzen der BGF-Massnahmen entspricht den Kosten, die auf Grund des verbesserten Gesundheitszustandes *vermieden* werden können, und der verbesserten Lebensqualität der Mitarbeitenden. Der Nutzen umfasst also:

1. *Produktivitätsgewinne für die Unternehmen* dank geringerer Absenzen, höherer Arbeitsleistung am Arbeitsplatz, reduzierter Arbeits- und Freizeitunfälle und einer tieferen Fluktuationsrate des Personals.
2. *Geringere Gesundheitskosten* dank besserem Gesundheitszustand. Diese geringeren Kosten entlasten sowohl die Mitarbeitenden als auch die Krankenkassen und die öffentliche Hand, da alle an der Finanzierung der Gesundheitskosten beteiligt sind.
3. *Höhere Lebensqualität für die Mitarbeitenden* dank besserem Gesundheitszustand und geringer Stressbelastung.

Während die Kosten der Massnahmen allein beim Unternehmen anfallen, ist der Nutzen der Massnahmen deutlich breiter gestreut. Je nach der Perspektive, aus der die Evaluation durchgeführt wird, werden also andere Nutzenkategorien berücksichtigt. So könnten aus der Perspektive des Unternehmens allein die Produktivitätsgewinne von Bedeutung sein, während eine gesamtgesellschaftliche Perspektive neben den Produktivitätsgewinnen auch die geringeren Gesundheitskosten und die höhere Lebensqualität der Mitarbeitenden berücksichtigt. Die Evaluation von SWiNG findet hauptsächlich aus der Perspektive des Unternehmens statt, da der gesellschaftliche Nutzen nur sehr beschränkt messbar war. Die gesellschaftliche Perspektive fliesst in Abschnitt 6.7 mit der Berechnung der Reduktion der Zahlungsbereitschaft für weniger Stress ein.

In der Evaluation gilt es sowohl die Kosten wie den Nutzen der Massnahmen zu messen und sie dann miteinander zu vergleichen. Während die Kosten vergleichsweise einfach gemessen und in Geldwert ausgedrückt werden können, ist dies für den Nutzen deutlich schwieriger. Die folgenden Abschnitte zeigen auf, wie diese Grössen im Rahmen der ökonomischen Evaluation von SWiNG gemessen wurden.

### Kostenarten

Die Kosten der BGF-Massnahmen umfassen die direkten Programmkosten und die Produktivitätsverluste, die durch den Verlust an produktiver Arbeitszeit während der Teilnahme der Mitarbeitenden an BGF-Massnahmen entstehen. Für die Evaluation wurde versucht nur die Kosten zu berücksichtigen, die auch bei einer erneuten Durchführung des SWiNG-Programmes *ohne* die umfassende Evaluation anfallen würden.

Die direkten Programmkosten wurden bei den Anbietern der BGF-Massnahmen erhoben. Sie umfassen alle Vergütungen der Anbieter für die Durchführung der Analysen, der Kurse, der Rückmeldungen, der Erstellung von Berichten, sowie für Spesen und den allgemeinen Aufwand zur Projektbetreuung. Getragen werden diese Kosten durch die Unternehmen, GFCH und den SVV. Die Kostenerhebung erfolgte auf Grund der im Rahmen von SWiNG gestellten Rechnungen der Anbieter der BGF-Massnahmen und der Verträge.

Die Produktivitätsverluste der Unternehmen in Folge des Zeitaufwands ihrer Mitarbeitenden für die Teilnahme an den BGF-Massnahmen wurden auf der Grundlage einer Erfassung der ausgefallenen Arbeitszeiten und der Löhne berechnet. Der Zeitaufwand wurde mit Hilfe von Formularen erhoben, die für jeden Kurs von den Anbietern mit Informationen zur Anzahl Teilnehmender und zur Dauer der Kurse ausgefüllt wurden. Zusätzlich wurden Zeiterfassungsformulare an weitere Gruppen wie die SWiNG-Gruppen und die internen Projektleiter verteilt. Der Zeitaufwand für das S-Tool wurde über die Anzahl Teilnehmende und die durchschnittliche Ausfülldauer geschätzt.

Der Produktivitätsverlust pro verlorener Arbeitsstunde entspricht dem Brutto-Stundenlohn des Mitarbeitenden, da dieser gemäss ökonomischer Theorie dem durchschnittlichen Wert der Produktion des Mitarbeitenden in einer Arbeitsstunde entspricht (Drummond, Sculpher, Torrance, O'Brien & Stoddard, 2005). Der Nettolohn der Mitarbeitenden wird in SWiNG mit dem S-Tool erhoben. Zur Berechnung des Bruttolohns wird der Nettolohn mit einem Korrekturfaktor von 1.35 multipliziert um die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge zu berücksichtigen.

### **Nutzenarten und Zuordnung von möglichen Nutzensgewinnen**

Das Modell der ökonomischen Evaluation in Abbildung 15 unterscheidet drei Arten von möglichen Nutzensgewinnen als Folge des verbesserten Gesundheitszustands der Mitarbeitenden: Produktivitätsgewinne, geringere medizinische Kosten und höhere Lebensqualität.

Während die Kosten von SWiNG relativ einfach gemessen werden können (siehe vorhergehenden Abschnitt), ist es deutlich schwieriger den Nutzen zu quantifizieren. Hierbei stellen sich zwei Probleme:

1. Es ist deutlich schwieriger die Nutzenarten zu messen. So kann sich die höhere Produktivität der Mitarbeitenden etwa in einer höheren Leistung am Arbeitsplatz oder geringeren Fluktuationsraten äussern, was oft nur schwer für einzelne Mitarbeitende gemessen werden kann. Noch schwieriger ist es die Qualität der Arbeitsleistung oder die Lebensqualität zu messen.
2. Es ist deutlich schwieriger nachzuweisen, dass eine Verbesserung bei den Nutzenarten tatsächlich auf die BGF-Massnahmen zurückzuführen ist. Eine Verbesserung der Lebensqualität der Mitarbeitenden könnte auch auf andere Ereignisse, wie einen neuen Abteilungsleiter, eine Verbesserung der allgemeinen Wirtschaftslage oder reinen Zufall zurückzuführen sein.

Im Rahmen der Evaluation von SWiNG wurden die verschiedenen Nutzenarten so gut wie mögliche mit dem S-Tool, einem Fragebogen zu den betrieblichen Kennzahlen und einem Fragebogen zu den Gesundheitskosten gemessen. Der Fragebogen zu den betrieblichen Kennzahlen wurde jeweils für ein Jahr von den Betrieben ausgefüllt und erfasst die Zahl der Absenzen, Unfälle, die Fluktuationsrate und weitere Informationen zum Mitarbeiterbestand auf Betriebsebene. Diese Informationen dienen in erster Linie der Plausibilisierung der Auswertung des S-Tools. Der Fragebogen zu den Gesundheitskosten umfasst Fragen zu den gesundheitlichen Beschwerden der Mitarbeitenden und den in Anspruch genommenen medizinischen Behandlungen. Er wurde von den Teilnehmenden der Stressmanagementkurse und einer Kontrollgruppe<sup>49</sup> ausgefüllt und sollte vor allem dazu dienen, die

---

<sup>49</sup> Die Kontrollgruppe besteht aus Personen, die nicht am Stressmanagementkurs teilgenommen haben. In jedem Unternehmen wurde dafür aus den Mitarbeitenden, die nicht am Stressmanagementkurs teilgenommen haben, zufällig eine Gruppe ausgewählt, so dass die erwartete Anzahl ausgefüllter Fragebogen ungefähr der Anzahl Teilnehmende an Stressmanagementkursen entspricht. Diese Personen haben den Gesundheitskostenfragebogen zum Zeitpunkt der Durchführung der Stressmanagementkurse im jeweiligen Unternehmen ausgefüllt.

Gesundheitskosten besser zu erfassen. Tabelle 3 zeigt wie die verschiedenen Nutzenarten mit den zur Verfügung stehenden Instrumenten gemessen wurden.

Die *Messgrößen für die Produktivitätsgewinne* der Unternehmen wurden in erster Linie mit zwei Zusatzfragen im S-Tool erfasst. Eine erste Frage erfasst die Anzahl der Absenztage auf Grund von Krankheit und Unfall im letzten Halbjahr. Absenzen vom Arbeitsplatz werden in der gesundheitsökonomischen Literatur als Produktivitätsverluste aufgrund von *Absentismus* bezeichnet. Dieser Begriff wird im Folgenden auch so verwendet. In einer zweiten Zusatzfrage werden die Mitarbeitenden aufgefordert ihre Arbeitsleistung in den letzten 4 Wochen auf einer Skala von 0 bis 10 einzuschätzen.<sup>50</sup> Diese Selbsteinschätzung kann auf den ersten Blick als grob erscheinen, verschiedene Studien haben aber gezeigt, dass die tatsächliche Arbeitsleistung so recht gut gemessen werden kann (siehe z.B. Hagberg, Vilhemsson, Wigaeus Tornqvist & Toomingas, 2007 oder Hemp, 2004). Die reduzierte Leistung bei Anwesenheit am Arbeitsplatz wird in der gesundheitsökonomischen Literatur als *Präsentismus* bezeichnet, da dieser Begriff in anderen Disziplinen jedoch anders verwendet wird, verwenden wird hier den Begriff der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung. Die Arbeitsausfälle aufgrund von Absentismus werden auch mit den betrieblichen Kennzahlen erfasst.

Tabelle 3: Instrumente zur Messung der Nutzenarten

Nutzenarten	Messung im Rahmen von SWiNG	Messgrösse
<b>Produktivitätsgewinne (1):</b> geringerer Absentismus (Krankheit)	<i>S-Tool:</i> Wie oft mussten Sie im letzten halben Jahr wegen Krankheit der Arbeit fernbleiben?	Anzahl Absenztage im letzten Halbjahr
<b>Produktivitätsgewinne (2)</b> höhere Arbeitsleistung am Arbeitsplatz	<i>S-Tool:</i> Wie würden Sie allgemein Ihre Arbeitsleistung in den letzten 28 Tagen (4 Wochen) einschätzen, an denen Sie gearbeitet haben?	Skala 0-10 (0=schlechteste Arbeitsleistung, 10=beste Arbeitsleistung)
<b>Produktivitätsgewinne (3)</b> geringerer Absentismus (Unfall)	<i>S-Tool:</i> Wie viele Tage mussten Sie im letzten halben Jahr aufgrund eines (Nicht-) Berufsunfalls der Arbeit fernbleiben?	Anzahl Absenztage im letzten Halbjahr
<b>Produktivitätsgewinne (4)</b> geringere Fluktuationsrate	<i>Fragbogen betriebliche Kennzahlen:</i> Anzahl Austritte (ausgenommen reguläre Pensionierung und Schwangerschaften bzw. Geburt) über durchschnittlichen Personalbestand	Fluktuationsrate
geringere Gesundheitskosten	<i>Fragebogen Gesundheitskosten:</i> Verschiedene Fragen zu Beschwerden, Arztbesuche, Medikamentenkonsum	Anzahl Beschwerden, Anzahl Besuche bei verschiedenen Therapeuten, Häufigkeit des Medikamentenkonsums
verbesserte Lebensqualität (1)	<i>S-Tool:</i> Frage: „Wenn man Ihnen eine Arbeit mit weniger Stress vorschlagen würde, wären Sie bereit, weniger zu verdienen?“	4 Kategorien: 1) ja 2) nein, denn ich kann es mir nicht leisten 3) nein, denn ich will es mir nicht leisten 4) nein, da keine übermässige Stressbelastung
verbesserte Lebensqualität (2)	<i>S-Tool:</i> Frage: „Welche Summe wären Sie angesichts Ihrer finanziellen Lage im Monat zu opfern bereit?“	5 Kategorien: 1) bis 250 Fr. 2) 250 Fr. bis 500 Fr. 3) 500 Fr. bis 1'000 Fr. 4) 1'000 Fr. bis 2'500 Fr. 5) mehr als 2'500 Fr.
verbesserte Lebensqualität (3)	<i>S-Tool:</i> Frage: „Nehmen Sie an, Sie könnten eine Arbeit (bei gleicher Position) übernehmen, die mit einem deutlich höheren Stressniveau verbunden wäre. Welche monatliche Lohn-erhöhung müsste Ihnen dafür mindestens geboten werden?“	7 Kategorien: 1) bis 250 2) Fr. 250Fr. bis 500 3) Fr.500 Fr. bis 1'000 4) Fr.1'000 Fr. bis 2'500 5) Fr.2'500 Fr. bis 5'000 Fr. 6) mehr als 5'000 Fr. 7) kommt für mich nicht in Frage

<sup>50</sup> Die Frage zur selbsteingeschätzten Arbeitsleistung stammt aus dem „World Health Organization’s Health and Work Performance Questionnaire“. Für eine Beschreibung und einen Vergleich mit anderen Performancemassen siehe (Kessler et al., 2003). Bei dieser Frage handelt es sich um eine Zusatzfrage der Evaluation, die nicht zum Standard S-Tool gehört.

Die *Gesundheitskosten* wurden anhand des „Fragebogen Gesundheitskosten“ erfasst. Der Fragebogen wurde von den Teilnehmenden an den Stressmanagementkursen und von den betriebspezifischen Kontrollgruppen ein erstes Mal bei Abschluss des Stressmanagementkurses und ein zweites Mal mit einem Jahr Abstand ausgefüllt. Die Messung der *Lebensqualität* fokussiert auf den Zusammenhang zwischen Stressniveau und Lebensqualität. Der mögliche Nutzen der BGF-Massnahmen für die Mitarbeitenden entspricht hier einer Verbesserung des Gesundheitszustandes aufgrund einer geringeren Stressbelastung und der daraus folgenden Verbesserung der Lebensqualität. Der Geldwert dieser „immateriellen“ Verbesserung, der in der ökonomischen Literatur als *intangibler Nutzen* bezeichnet wird, kann mit dem Ansatz der *kontingenten Bewertung* ermittelt werden. Diese in den Wirtschaftswissenschaften breit angewandte Methode ermittelt den Geldwert von auf den ersten Blick nicht messbaren Grössen anhand der maximalen Zahlungsbereitschaft für diese Grössen. Der so ermittelte Geldwert der Grösse kann als Nutzen dieser Grösse interpretiert werden, also zum Beispiel als Nutzen der Heilung einer Krankheit, als Nutzen einer Reduktion der Luftverschmutzung – oder als Nutzen der höheren Lebensqualität dank verringerter Stressbelastung. Drei Zusatzfragen im S-Tool sollen als Grundlage für die kontingente Bewertung der möglichen Verbesserung der Lebensqualität dank BGF-Massnahmen dienen (siehe Tabelle 3). Die Methode der kontingenten Bewertung hat einige bekannte Mängel. So kann es schwierig sein den Wert von weniger Stress genau anzugeben, da ein solches Gut nicht auf dem Markt gekauft werden kann. Ebenso führt die Methode dazu, dass der Stress von Personen mit höherem Einkommen stärker bewertet wird, was aus Gerechtigkeitsgründen unerwünscht sein kann. Trotzdem erlaubt es diese Methode Nutzen zu bewerten, die sonst quantitativ gar nicht erfassbar wären.

Der Nachweis, inwieweit mögliche Verbesserungen bei den Nutzenarten tatsächlich auf die BGF-Massnahmen zurückzuführen sind, ist neben der Messung der Nutzenarten eine zweite Aufgabe auf der Nutzenseite der ökonomischen Evaluation. Diese zweite Aufgabe ist eng mit der Wirksamkeitsanalyse verknüpft, da die hier gemessenen Kenngrössen für die Wirksamkeit der BGF-Massnahmen in Zusammenhang mit Nutzenarten gebracht werden müssen. Da die Wirksamkeit von SWiNG vor allem anhand von Veränderungen des Ressourcen-Belastungs-Verhältnis gemessen wird (siehe Kapitel 5) geht es in der ökonomischen Evaluation darum, mit statistischen Methoden zu messen, inwieweit die Veränderungen des Ressourcen-Belastungs-Verhältnis zu einer Verbesserung der verschiedenen Nutzenarten beigetragen haben. Die hierbei verwendeten Methoden werden direkt im Abschnitt 6.4 (Nutzen von SWiNG) dargestellt.

## 6.3 Kosten von SWiNG

Die Kosten von SWiNG umfassen die direkten Programmkosten und die Produktivitätsverluste durch die Teilnahme der Mitarbeitenden an den BGF-Massnahmen. Für die Evaluation wurde versucht, die Kosten so zu erfassen, wie sie auch bei einer erneuten Durchführung *ohne die umfassende Evaluation* anfallen würden. Die Kosten aller Datenerhebungen durch die Anbieter wurden erfasst, auch wenn diese Erhebung möglicherweise häufiger durchgeführt wurde, als dies bei einem Standardprojekt der Fall wäre.

### Direkte Programmkosten

Die direkten Programmkosten von SWiNG (ohne Evaluation) lagen bei insgesamt 1'792'782 Franken (siehe Tabelle 4). Die Kosten der Kurse, Schulungen und Reflexionen waren mit einem Anteil von 57.2% der wichtigste Kostenblock. Die Kosten für Administration, Rückmeldungen und Analyse waren mit einem Anteil von 38.0% ebenfalls bedeutend. Gering fallen hingegen die direkten Kosten für die S-Tool Befragung aus, da S-Tool gratis zur Verfügung gestellt wird. Lediglich die Betreuung der Befragung durch die Anbieter verursacht direkte Kosten. Die direkten Programmkosten wurden von den Betrieben, GFCH und dem SVV getragen.

Tabelle 4: Direkte Programmkosten SWiNG

Kostenkomponenten	CHF	%
S-Tool	86'080	4.8
Stressmanagementkurse	496'080	27.7
Führungsschulungen	274'234	15.3
Teamreflexionen	254'751	14.2
Administration, Rückmeldungen, Analyse <sup>51</sup>	681'637	38.0
<b>totale Kosten</b>	<b>1'792'782</b>	<b>100.0</b>

Direkte Programmkosten ohne Evaluationskosten

### Zeitaufwand der Mitarbeitenden und Produktivitätsverluste

Der Zeitaufwand der Mitarbeitenden für die Teilnahme an den BGF-Massnahmen stellt für die Unternehmen einen Produktivitätsverlust dar. Zur Berechnung dieser Produktivitätsverluste wurden die ausgefallenen Arbeitsstunden der Mitarbeitenden mit ihren jeweiligen Löhnen multipliziert. Die Lohnangaben im S-Tool wurden zudem mit der Lohnstatistik des Bundesamts für Statistik plausibilisiert (BFS, 2010), und dieser Vergleich ergab, dass die Löhne für alle Unternehmen im Rahmen des Branchendurchschnittes liegen.

Tabelle 5 zeigt den Zeitaufwand der Mitarbeitenden in Stunden und Franken nach den verschiedenen Kostenkomponenten. Die Kosten des S-Tools sind hier mit 15.8% der Gesamtkosten höher als bei den Programmkosten, da der Zeitaufwand zur Beantwortung des Fragebogen angesichts der drei Erhebungen bei einer grossen Zahl von Mitarbeitenden erheblich war. Die Kosten der Kurse, Schulungen und Reflexionen waren auch hier mit einen Anteil von 53.4% der wichtigste Kostenblock<sup>52</sup>.

Tabelle 5: Zeitaufwand der Mitarbeitenden

Kostenkomponenten	Stunden	Kosten in CHF	% Kosten
S-Tool	6'250	289'102	15.8
Stressmanagementkurse	9'852	465'535	25.5
Führungsschulungen	4'163	189'039	10.4
Teamreflexion	6'666	320'469	17.6
Administration, Rückmeldungen, Analyse <sup>53</sup>	12'055	561'757	30.8
<b>total</b>	<b>38'986</b>	<b>1'825'902</b>	<b>100.0</b>

Die Berechnung der Kosten in CHF: Anzahl Stunden × Brutto-Stundenlohn

### Gesamtkosten von SWiNG

Die Gesamtkosten von SWiNG entsprechen der Summe aus direkten Programmkosten und Produktivitätsverlusten für die Unternehmen. Tabelle 6 und Abbildung 16 zeigen, wie sich die Gesamtkosten auf die verschiedenen Projektbestandteile verteilen. Während 55% des Gesamtaufwandes direkt durch Kurse und sonstige Interventionen verursacht wurde, lag der Aufwand für die Administration, Rückmeldungen und Analysen bei 34%.

Die Aufteilung der Kosten zwischen direkten Programmkosten und Produktivitätsverlusten zeigt, dass sie je etwa für die Hälfte des Gesamtaufwandes verantwortlich waren. Dies wird vor allem im Vergleich mit den Ergebnissen anderer Studien von Bedeutung sein, da viele dieser Studien auf die

<sup>51</sup> Beinhaltet Projektbegleitung und Resultaterückmeldung durch die Anbieter, Spesen, Kosten für interne Kommunikation, SWiNG-Gruppen, Interviews mit Schlüsselpersonen, Managementbefragungen, Tätigkeitsbeobachtungen, Ergebnisberichte und Projektmanagement.

<sup>52</sup> Im Durchschnitt über alle Unternehmen wird ein Arbeitstag, der für SWiNG investiert wird also mit knapp 400 bewertet.

<sup>53</sup> Beinhaltet Zeitaufwand für Interne Projektleitung, Rückmeldungen der Resultate, SWiNG-Gruppe, Managementbefragung, Interviews mit Schlüsselpersonen.

Erfassung des Zeitaufwandes verzichten und somit die Gesamtkosten der BGF-Interventionen deutlich unterschätzen<sup>54</sup>.

Table 6: Direkte Kosten und Produktivitätsverluste der Projektbestandteile

Kostenkomponenten	direkte Programmkosten	Produktivitätsverluste	Gesamtkosten	%
S-Tool	86'080	289'102	375'182	10.4
Stressmanagementkurse	496'080	465'535	961'615	26.6
Führungsschulungen	274'234	189'039	463'273	12.8
Teamreflexion	254'751	320'469	575'219	15.9
Administration, Rückmeldungen, Analyse <sup>55</sup>	681'637	561'757	1'243'395	34.4
<b>total</b>	<b>1'792'782</b>	<b>1'825'902</b>	<b>3'618'684</b>	<b>100.0</b>

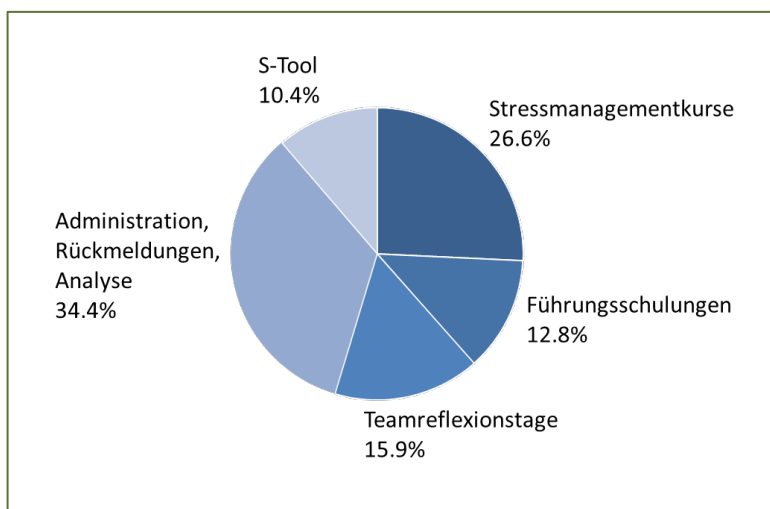


Abb. 16: Anteil der Projektbestandteile an den Gesamtkosten von SWiNG

Die dargestellten Kosten entsprechen soweit wie möglich dem Aufwand, der auch in einem Standard-BGF-Projekte ohne die umfassende SWiNG Evaluation anfallen würde. Allerdings ist die Zuordnung von ausserordentlichen Evaluationskosten und Standard-Kosten nicht immer eindeutig. Gerade mit den durch SWiNG erarbeiteten Kenntnissen könnte eine künftige Durchführung anders aussehen. Eine mögliche Änderung des Interventionsdesigns betrifft die Anzahl Befragungen. So würde in Zukunft wahrscheinlich auf eine jährliche Durchführung des S-Tools verzichtet. Kurzbefragungen könnten zwischen geschaltet werden.

Eine relevante Fragestellung ist daher, wie hoch die Kosten von SWiNG ausgefallen wären, wenn nur eine statt drei Befragungswelle mit dem S-Tool stattgefunden hätte. Die möglichen Einsparungen umfassen mehr als nur zwei Drittel der unter S-Tool ausgewiesenen Kosten, da eine Verzicht auf zwei der drei Befragungswellen auch die Zahl der Ergebnisberichte seitens der Anbieter verringern würde und zu weniger Rückmeldungen an Geschäftsleitung und Mitarbeitende führen würde. Tabelle 7 zeigt die möglichen Kosteneinsparungen, falls eine statt drei Befragungswellen mit dem S-Tool durchgeführt würden. Da eine S-Tool Befragungswelle inklusive Rückmeldung etwa 250'000 Franken kostet, würden sich die Kosten bei einer einmaligen Durchführung um etwa 500'000 Franken reduzieren. Bei der Interpretation dieser Zahlen gilt es aber zu berücksichtigen, dass die Reduktion der Befragungen auch einen Effekt auf den Nutzen von SWiNG haben könnte. Da es mit den vorliegenden Daten nicht möglich ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer hypothetischen Intervention

<sup>54</sup> Oft werden die Kosten pro Mitarbeitender angegeben. Unter Verwendung der Angaben aus der Erhebung zu den betrieblichen Kennzahlen, ergeben sich für SWiNG durchschnittliche Kosten von 755 CHF pro Person.

<sup>55</sup> Beinhaltet Projektbegleitung und Resultaterückmeldung durch die Anbieter, Spesen, Kosten für interne Kommunikation, SWiNG-Gruppen, Interviews mit Schlüsselpersonen, Managementbefragungen, Tätigkeitsbeobachtungen, Ergebnisberichte und Projektmanagement.

mit nur einer S-Tool Befragung zu ermitteln, werden für die ökonomische Evaluation die Kosten aller drei S-Tool Befragungen berücksichtigt. Dasselbe gilt für auch für weitere Verbesserungen des Ablaufs, die bei weiteren Durchführungen möglich wären.

Tabelle 7: Kosten S-Tool und Rückmeldungen

	Kosten in CHF	Kosten in CHF	% von 3 Wellen
Gesamtkosten Durchführung S-Tool		375'182	49.3
<i>Kosten Anbieter</i>	86'080		
<i>Zeitaufwand</i>	289'102		
Gesamtkosten Rückmeldung S-Tool		386'317	50.7
<i>Kosten Anbieter/Ergebnisbericht</i>	133'200		
<i>Zeitaufwand Rückmeldung</i>	253'117		
Gesamtkosten S-Tool mit Rückmeldung bei 3 Befragungswellen		761'499	100.0
Gesamtkosten S-Tool mit Rückmeldung bei nur 1 Befragungswelle		253'833	33.3

## 6.4 Nutzen von SWiNG

Die möglichen Nutzensgewinne von SWiNG als Folge des verbesserten Gesundheitszustands der Mitarbeitenden umfassen Produktivitätsgewinne, geringere medizinische Kosten und eine höhere Lebensqualität der Mitarbeitenden. Auf der Nutzenseite der ökonomischen Evaluation gilt es die möglichen Veränderungen der verschiedenen Nutzengrößen zu messen und zu ermitteln, welcher Anteil dieser Veränderungen auf die BGF-Massnahmen zurückzuführen ist (siehe Abschnitt 6.2.3).

### Messbarer und nicht messbarer Nutzen

Zur Erfassung möglicher *Produktivitätsgewinne* für die Unternehmen wurden vier Größen erfasst: 1) Absenztage, 2) Arbeitsleistung am Arbeitsplatz, 3) Absentismus aufgrund Arbeits- und Freizeitunfällen und 4) Fluktuationsrate des Personals. Die ersten drei Größen wurden gut mit S-Tool erfasst. Die Fluktuationsrate hingegen kann nur auf Ebene des Unternehmens erfasst werden. Bei dieser Grösse wäre deshalb ein Vergleich mit vergleichbaren Unternehmen aus der gleichen Branche notwendig gewesen. Die Personalfluktuationsrate ist im Studienzeitraum auch stark von der gesamtwirtschaftlichen Rezession in Folge der Finanzkrise geprägt, was ihre Aussagekraft in Bezug auf die Wirkung der BGF-Massnahmen deutlich erschwert. Die Zahl der Berufs- und Freizeitunfälle wurde zwar erfasst, die statistische Analyse zum Zusammenhang konnte jedoch kein Einfluss von SWiNG auf diese Grösse nachweisen.

Die Auswertung möglicher Produktivitätsgewinne beschränkt sich deshalb auf den Absentismus aufgrund von Krankheit und die Arbeitsleistung am Arbeitsplatz, also auf zwei Größen, die oft im Mittelpunkt der betrieblichen Gesundheitsförderung stehen. Verschiedene Studien haben auch gezeigt, dass die Arbeitsleistung oft wichtiger Erfolgsfaktor der BGF ist (siehe z.B. Mills, Kessler, Cooper & Sullivan, 2007). Die Plausibilisierung der Selbstangaben zu den Absenzen im S-Tool mit den betrieblichen Kennzahlen ergab zudem eine hohe Übereinstimmung der beiden Datenquellen zum Absentismus, was für eine gute Qualität der S-Tool Daten spricht.

Die *Gesundheitskosten* wurden mit dem „Fragebogen Gesundheitskosten“ bei den Teilnehmenden der Stressmanagementkurse und bei den betriebspezifischen Kontrollgruppen erfasst (Erstbefragung Interventionsgruppe: 601 (Rücklauf: 82%), Kontrollgruppe: 360 (Rücklauf 53%)). Leider war der Rücklauf der Fragebögen vor allem bei der Nachbefragung im Folgejahr sehr gering (Interventionsgruppe: 187 (Rücklauf: 49%), Kontrollgruppe: 242 (Rücklauf 52%)). Für Individuen mit vollständigen Daten konnte zudem kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Stressmanagementkurs und Gesundheitskosten festgestellt werden.



Die *Lebensqualität der Mitarbeitenden* im Zusammenhang mit der Stressbelastung wurde im S-Tool mit drei Zusatzfragen gemessen. Da nur wenige Mitarbeitende (9% der Mitarbeitenden bzw. 14% der Führungskräfte) bereit waren im Gegenzug für weniger Stress auf einen Teil ihres Lohnes zu verzichten, können diese Antworten nicht in der Hauptanalyse berücksichtigt werden. Eine Auswertung, welche den deutlichen Zusammenhang zwischen der Zahlungsbereitschaft für weniger Stress und dem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis untersucht, findet sich jedoch im Abschnitt 6.7.

### Berechnung des messbaren Nutzens in 5 Schritten

Nachdem der vorhergehende Abschnitt gezeigt hat, welche Nutzenarten in SWiNG gemessen werden konnten, geht es nun darum zu untersuchen, inwieweit die BGF-Massnahmen zu einer Veränderung dieser Nutzenarten geführt haben und wie diese mit einem Nutzensgewinn in Franken zu bewerten sind. Abbildung 17 gibt einen Überblick über das Vorgehen dieser Nutzenberechnung in 5 Schritten. Jeder einzelne Schritt wird in den folgen Abschnitten detailliert erklärt.

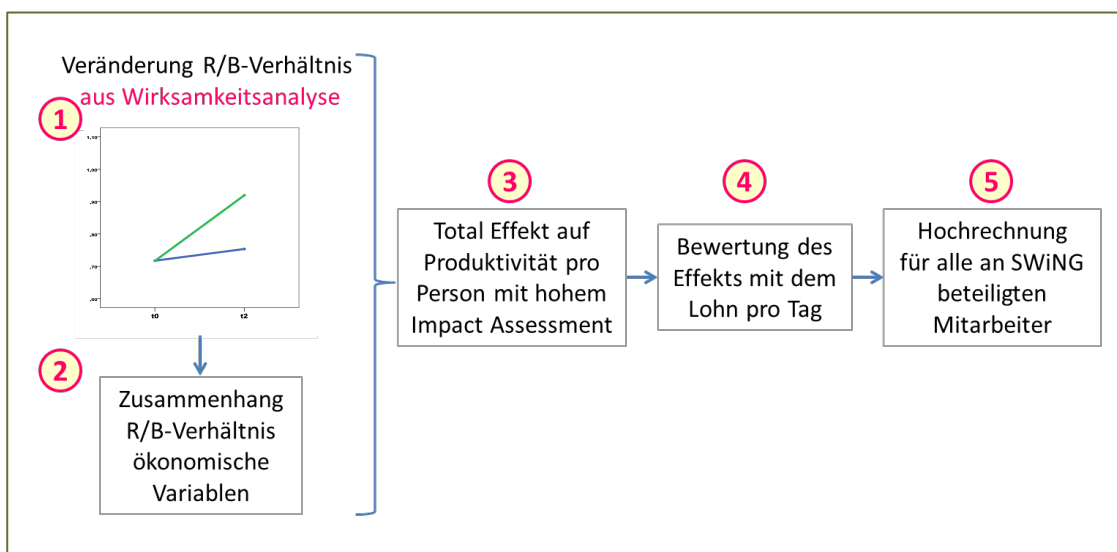


Abb. 17: Überblick der Nutzenberechnung in 5 Schritten (R/B=Ressourcen/Belastungen)

### Schritt 1: Anknüpfen an Wirksamkeitsanalyse

Die ökonomische Evaluation baut auf der Wirksamkeitsanalyse von SWiNG im Kapitel 5 auf. Abbildung 18 stellt dieses Vorgehen vereinfacht dar. Die Abbildung zeigt die Veränderung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses über die Zeit für eine der 6 Gruppen (z.B. Führungskräfte mit tiefem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis), wobei die Untergruppe mit dem hohen Impact Assessment (obere Linie) getrennt von der mit den mittleren und tiefen Impact Assessment (untere Linie) dargestellt wird. Zum Zeitpunkt  $t_0$ , also bei der ersten S-Tool Befragung von SWiNG, haben alle Personen in dieser Gruppe das gleiche Ressourcen-Belastungs-Verhältnis. Zum Zeitpunkt  $t_2$ , also bei der abschliessenden S-Tool Befragung von SWiNG, ist das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis zwar in beiden Untergruppen angestiegen, der Anstieg in der Untergruppe mit dem hohen Impact Assessment ist aber deutlich höher. Die Differenz zwischen den Veränderungen des Ressourcen-Belastungs-Verhältnis der beiden Untergruppen entspricht dem Netto-Effekt von SWiNG für diese Gruppe.

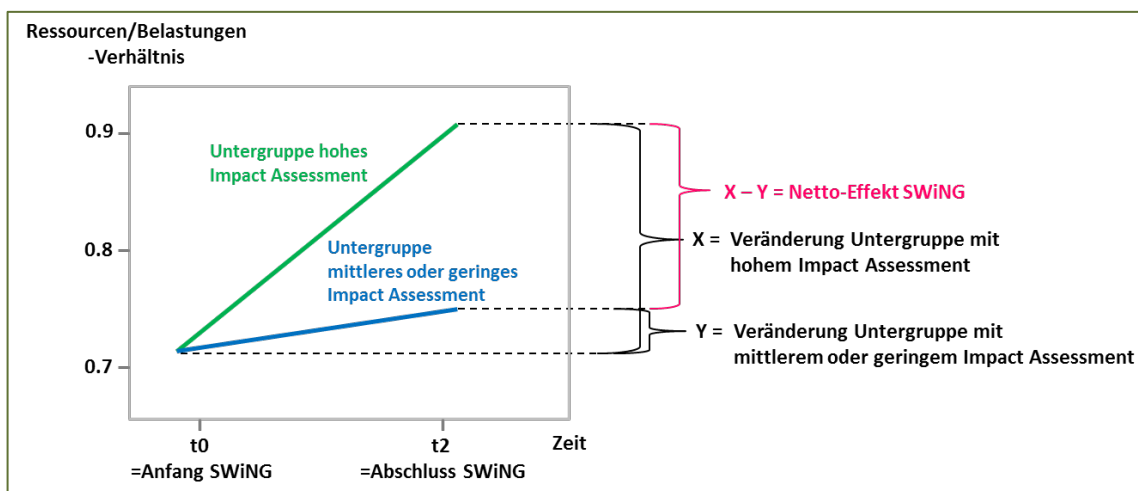


Abb. 18: Berechnung des Netto-Effekts von SWiNG auf das R/B-Verhältnis: Die Abbildung zeigt, wie der Netto-Effekt von SWiNG auf das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis anhand der unterschiedlichen Entwicklung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses in den zwei Untergruppen mit hohem oder mittlerem und geringem Impact Assessment berechnet wird. Die Schätzung des Netto-Effekts wird separat für jede der 6 Untergruppen durchgeführt (niedriges, mittleres oder hohes Ressourcen-Belastungs-Verhältnis bei gewöhnlichen Mitarbeitenden oder Führungskräften).

Diese Berechnungen wurden für alle 6 Gruppen durchgeführt und die Grösse der Netto-Effekte für die einzelnen Gruppen sind in Kapitel 5.2 aufgelistet. Gemäss diesen Ergebnissen entsprechen die Unterschiede zwischen den Gruppen kleinen bis mittleren Effekten und einzig für die Führungskräfte mit hohem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis fällt der Effekt sehr gering aus und ist nicht statistisch signifikant, das heisst, der gemessene Effekt könnte auch ein zufälliges Ergebnis sein.

## Schritt 2: Zusammenhang zwischen Ressourcen-Belastungs-Verhältnis und Nutzenarten

In einem nächsten Schritt muss ein Zusammenhang zwischen dem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis und den Nutzengrössen hergestellt werden. Es geht also darum zu messen, wie sich der Absentismus und die Arbeitsproduktivität verändern, wenn das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis in Folge der BGF-Massnahmen um den in *Schritt 1* ermittelten Betrag steigt. Der Einfluss der Veränderung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnis auf den Absentismus und die Arbeitsleistung wurde für alle 6 Gruppen mit einem Regressionsmodell statistisch geschätzt. Um mögliche Gruppenunterschiede einzufangen, wurde in der Regression für verschiedene sozioökonomische Variablen (Alter, Geschlecht, Lohn) und Firmenzugehörigkeit kontrolliert.

Tabelle 8 zeigt die geschätzten Koeffizienten des Ressourcen-Belastungs-Verhältnis für die 6 Gruppen. Signifikante Zusammenhänge (mit \* in Tabelle gekennzeichnet) zwischen dem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis und der Anzahl Tage Absentismus ergeben sich nur für die Mitarbeitenden mit schlechtem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis. Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass nur die Gruppe mit tiefem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis Absenttage aufgrund von Stress hat. Deutlich stärker ist der Zusammenhang des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses mit der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung. Für alle Gruppen zeigt sich ein deutlicher und statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Skalen. Wie zu erwarten ist die Wirkung bei einem tieferen Ressourcen-Belastungs-Verhältnis höher als bei einem hohen. Schlechtere Arbeitsbedingungen scheinen also vor allem die Arbeitsleistung zu mindern, während der Absentismus nur in besonders ausgeprägten Fällen reagiert.

Tabelle 8: Wirkung einer Veränderung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnis, Absentismus und Arbeitsleistung

	Mitarbeitende		Führungskräfte	
	Absentismus Tage/Halbjahr (p-Wert)	Arbeitsleistung Prozentpunkte (p-Wert)	Absentismus Tage/Halbjahr (p-Wert)	Arbeitsleistung Prozentpunkte (p-Wert)
Gruppe hohes R/B-Verhältnis	0.137 (0.902)	3.476* (0.015)	-1.373 (0.113)	3.617* (0.076)
Gruppe mittlere R/B-Verhältnis	0.213 (0.835)	7.175* (0.006)	0.411 (0.331)	7.328* (0.024)
Gruppe tiefes R/B-Verhältnis	-5.193* (0.025)	5.599* (0.085)	-0.614 (0.487)	8.231* (0.076)

Die Tabelle zeigt die geschätzte Wirkung eine Erhöhung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnis um eine Einheit auf die Zahl der Absenztage oder auf das Ausmass der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung am Arbeitsplatz (Skala von 0 bis 100). Allein die mit einem \* gekennzeichneten Werte sind statistisch signifikant. Beispiel für Interpretation der geschätzten Koeffizienten: Wenn das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis der Führungskräfte mit tiefem R/B-Verhältnis um 1 zunimmt, nimmt die Arbeitsleistung auf einer Skala von 0 bis 100 um 8.231 zu.

### Schritt 3: Gesamteffekt SWiNG auf Personen mit hohem Impact Assessment

Nachdem die Veränderung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses aufgrund von SWiNG (Schritt 1) und der Zusammenhang des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses mit den Nutzenarten bestimmt wurde (Schritt 2), ist es nun möglich den Effekt von SWiNG auf jede einzelne Person mit hohem Impact Assessment zu bestimmen. Dazu kann der Effekt von SWiNG auf das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis mit dem Effekt einer Veränderung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses auf die ökonomischen Variablen multipliziert werden.

Tabelle 9 zeigt die Ergebnisse dieser Berechnung für alle 6 Gruppen. Effekte fallen nur an, falls für eine Gruppe sowohl eine statistisch signifikante Veränderung im Ressourcen-Belastungs-Verhältnis, als auch ein statistisch signifikanter Zusammenhang mit den Nutzengrößen (Tabelle 8) gemessen wurde. Aus diesem Grund kann für die Gruppe der Führungskräfte mit hohem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis kein Effekt berechnet werden, obwohl auch für diese Gruppe der Zusammenhang des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses mit der Arbeitsleistung signifikant ist. SWiNG führt also zum Beispiel zu einer Reduktion des Absentismus um 0.831 Tage pro Halbjahr bei den Mitarbeitenden mit tiefem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis und hohem Impact Assessment. Die Arbeitsleistung steigert sich hingegen für Mitarbeitende und Führungskräfte um 0.5 bis zu 1 Prozentpunkt.

Tabelle 9: Effekt von SWiNG auf Absentismus und Arbeitsleistung bei Mitarbeitenden mit hohem Impact Assessments

	Mitarbeitende		Führungskräfte	
	Absentismus Tage/Halbjahr	Arbeitsleistung Prozentpunkte	Absentismus Tage/Halbjahr	Arbeitsleistung Prozentpunkte
Gruppe hohes R/B-Verhältnis	-	0.487	-	-
Gruppe mittleres R/B-Verhältnis	-	1.076	-	0.733
Gruppe tiefes R/B-Verhältnis	-0.831	0.896	-	1.07

Die Tabelle zeigt den Effekt von SWiNG auf die Mitarbeitende mit hohem Impact Assessment in den 6 Gruppen. Damit ein Effekt berechnet werden kann, muss sowohl eine statistisch signifikante Veränderung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses für die Untergruppe der Personen mit hohem Impact Assessment gemessen werden (Schritt 1) als auch eine statistisch signifikante Auswirkung dieser Veränderung auf die Nutzengrößen (Absentismus, Arbeitsleistung) vorhanden sein (Schritt 2). Wenn eine dieser Bedingungen für eine der Gruppen nicht erfüllt ist, kann für sie keine Wirkung von SWiNG nachgewiesen werden.

### Schritt 4: Bewertung des Effekts mit dem Lohn pro Tag

Nachdem der Effekt von SWiNG auf den Absentismus und die Arbeitsleistung für die Personen mit hohem Impact Assessment ermittelt wurde (Schritt 3), geht es nun darum diesen Effekt für die ein-

zelen Mitarbeitenden zu bewerten. Hierfür wird die Abnahme des Absentismus und die Zunahme der Arbeitsleistung gemäss Tabelle 9 mit dem Lohn der Mitarbeitenden bewertet.

Tabelle 10 zeigt die Ergebnisse dieser Bewertung, wobei zu berücksichtigen ist, dass sich die Werte von Absentismus und Arbeitsleistung auf unterschiedliche Zeiträume beziehen. Während die Produktivitätsgewinne beim Absentismus pro Halbjahr anfallen (z.B. ein Gewinn von 297.6 CHF pro Halbjahr bei den Mitarbeitenden mit tiefem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis), beziehen sich die Produktivitätsgewinne bei der Arbeitsleistung auf die Leistung pro Tag (z.B. ein Gewinn von 2.96 CHF pro Arbeitstag bei den Mitarbeitenden mit in der Gruppe mit dem tiefem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis). Unter Berücksichtigung dieses Unterschieds haben die Produktivitätsgewinne bei der Arbeitsleistung eine deutlich grössere Bedeutung als die Produktivitätsgewinne beim Absentismus. So haben allein die Mitarbeitenden mit tiefem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis in einem Halbjahr mit 113.75 Arbeitstagen (BfS, 2008) einen Produktivitätsgewinn von 336.7 CHF, was ihren gesamten Produktivitätsgewinn durch die Verringerung des Absentismus bereits übertrifft. Diese Erkenntnis ist intuitiv nachvollziehbar. Einige Fehltagge fallen weniger ins Gewicht, als wenn Mitarbeitende an jedem Arbeitstag nur reduziert arbeiten. Diese Erkenntnis wird auch von Studien, die die Kosten von verschiedenen Beschwerden untersucht haben, bestätigt. Zum Beispiel fanden Collins et al. (2005), dass die Kosten von chronischen Krankheiten aufgrund von reduzierter Arbeitsleistung sogar die kombinierten Kosten von Absentismus und medizinischer Behandlung deutlich übersteigen. Auch Goetzel, Long, Ozminkowski, Hawkins und Wang (2004) finden, dass die Kosten durch reduzierte Arbeitsleistung bei den meisten Beschwerden überwiegen.

Tabelle 10: Produktivitätsgewinne pro Mitarbeitenden mit hohem Impact Assessment

	Mitarbeitende			Führungskräfte		
	Absentismus CHF/Halbjahr	Arbeitsleistung CHF/Tag	Arbeitsleistung CHF/Halbjahr	Absentismus CHF/Halbjahr	Arbeitsleistung CHF/Tag	Arbeitsleistung CHF/Halbjahr
Gruppe hohes R/B-Verhältnis	-	1.61	183.14	-	-	-
Gruppe mittleres R/B-Verhältnis	-	3.56	405.10	-	3.55	403.64
Gruppe tiefes R/B-Verhältnis	-297.6	2.96	336.70	-	5.19	590.36

Die Tabelle zeigt den Wert der Produktivitätsgewinne in Franken pro Halbjahr (beim Absentismus) bzw. pro Arbeitstag (bei der Arbeitsleistung am Arbeitsplatz) für die Mitarbeitenden mit hohem Impact Assessment.

### Schritt 5: Hochrechnung für alle an SWiNG beteiligten Mitarbeitenden

Nachdem die Produktivitätsgewinne pro Mitarbeitender mit hohem Impact Assessment im Schritt 4 berechnet wurden, ist es nun möglich, die gesamten Produktivitätsgewinne von SWiNG zu berechnen. Dazu werden die Produktivitätsgewinne der 1'214 Mitarbeitenden im vollständigen S-Tool Sample (also die Mitarbeitenden, für die sowohl die Auswertung des S-Tool für Zeitpunkte t0 und t2 sowie das vollständige Impact Assessment vorlag) auf alle Mitarbeitenden der beteiligten Unternehmen hochgerechnet. Dabei wird angenommen, dass der Anteil der Personen mit hohem Impact Assessment in der Gesamtheit der Mitarbeitenden gleich gross ist, wie der Anteil dieser Mitarbeitenden im S-Tool Sample.

Tabelle 11 zeigt die Produktivitätsgewinne von SWiNG für die Mitarbeitenden und Führungskräfte pro Halbjahr. Die gesamten Produktivitätsgewinne liegen mit 466'442 Franken bei etwa einer halben Million Franken pro Halbjahr<sup>56,57,58</sup>.

<sup>56</sup> Für die Hochrechnung wurden gemäss Arbeitsvolumenstatistik des BfS 113.75 effektive Arbeitstage pro Halbjahr angenommen (BfS, 2008).

<sup>57</sup> Für die Hochrechnung wird die Anzahl Mitarbeitende gemäss der Erhebung zu den betrieblichen Kennzahlen zum Zeitpunkt t2 verwendet. Folgende Betriebsgrössen liegen der Berechnung zugrunde: ABB TUS: 981, ABB Funktionen: 677, KVTG (AHV/IV): 164, Alstom TSGB: 489, Barmelweid: 375, Alstom Rotorenfabrik: 671, Riviera: 1043, Nestlé: 392.

<sup>58</sup> Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Studien lässt sich der Nutzen auch pro Mitarbeitender in den beteiligten Betrieben berechnen. Unter Verwendung der Angaben aus der Erhebung zu den betrieblichen Kennzahlen, ergibt sich für SWiNG ein durchschnittlicher Nutzen von 195 CHF pro Person und Jahr.

Tabelle 11: Produktivitätsgewinne von SWiNG für alle Unternehmen pro Halbjahr

	CHF/Halbjahr
Mitarbeitende <sup>59</sup>	376'060
Führungskräfte <sup>60</sup>	90'383
<b>Total</b>	<b>466'442</b>

## 6.5 Vergleich von Kosten und Nutzen

Ziel der ökonomischen Evaluation ist der Vergleich der Kosten mit dem Nutzen von SWiNG. In den vorhergehenden Abschnitten wurde mit der Berechnung der Kosten und der Nutzen von SWiNG die Grundlage für diesen Vergleich gelegt. Abbildung 19 weist auf eine grundlegende Schwierigkeit bei diesem Vergleich hin: Während die Kosten von SWiNG vollständig erfasst wurden konnten, war es auf der Nutzenseite nur möglich die Produktivitätsgewinne der Unternehmen in Form geringerer Absenzen und einer höheren Arbeitsleistung zu messen. Die anderen möglichen Nutzen von SWiNG konnten entweder nicht nachgewiesen werden (weniger Arbeits- und Freizeitunfälle) oder aufgrund fehlender oder mangelhafter Daten nicht gemessen werden (tiefere Fluktuationsrate, geringere Gesundheitskosten, höhere Lebensqualität der Mitarbeitenden). Bei der Beurteilung des *Return on Investment* (ROI), welcher in diesem Abschnitt berechnet wird, gilt es also zu beachten, dass zwar *alle Kosten* aber nur ein *Teil des Nutzens* gemessen werden konnte.

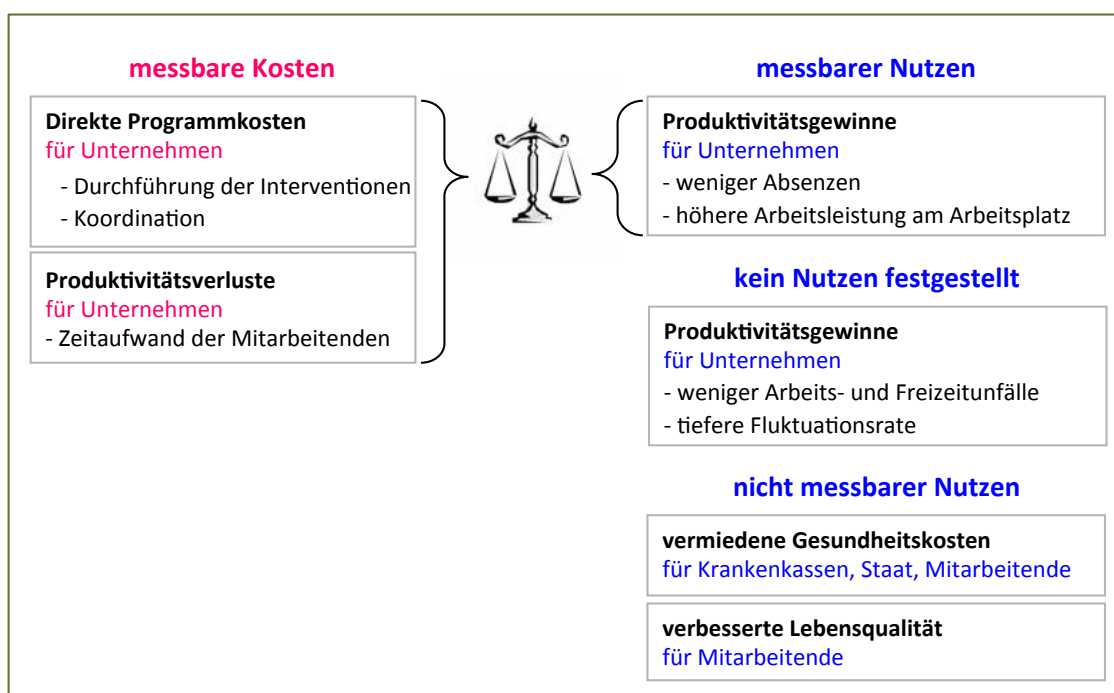


Abb. 19: Messbare und nicht messbare Grössen in der ökonomischen Evaluation. Im Vergleich zur „idealen“ ökonomischen Evaluation gemäss Abbildung 15 konnten in der Evaluation von SWiNG zwar alle Kosten aber nur ein Teil des Nutzens gemessen werden. Diese Einschränkung ist bei der Interpretation der Resultate zu berücksichtigen.

Für die Berechnung des ROI wird der Nutzen von SWiNG durch die Kosten von SWiNG geteilt. Bei einem ROI von 1 ist der Nutzen also gleich den Kosten. Während die Kosten über die Gesamtdauer des Projektes erfasst wurden, liegt die Nutzenberechnung nur für das Halbjahr vor dem Abschluss von SWiNG zum Zeitpunkt t2 vor. Es ist jedoch davon auszugehen, dass SWiNG auch vor

<sup>59</sup> Durchschnittlicher Bruttostundenlohn für Mitarbeitende für die Bewertung von Absentismus und selbsteingeschätzter Arbeitsleistung: 42.6 CHF

<sup>60</sup> Durchschnittlicher Bruttostundenlohn für Führungskräfte für die Bewertung von Absentismus und selbsteingeschätzter Arbeitsleistung: 59.1 CHF

und nach diesem Halbjahr zu Nutzengewinnen geführt hat. Die Berechnung des ROI hängt folglich stark von den Annahmen über die Entwicklung des Nutzens von Beginn des Projekts (bei t0) bis zum Abschluss des Projekts (bei t2) und über diesen Zeitpunkt hinaus ab. Da die Annahmen zur zeitlichen Entwicklung der Wirkung von SWiNG den ROI entscheidend beeinflussen, werden die Ergebnisse bei unterschiedlichen Annahmen separat aufgelistet.

Für die Entwicklung des Nutzens zwischen t0 und t2 wird eine lineare Zunahme des Nutzens von 0 bei t0 zum Jahreswert von 932'844 Franken bei t2 (Produktivitätsgewinne pro Halbjahr mal 2) angenommen. Die Annahme einer linearen Zunahme scheint plausibel, da BGF-Massnahmen über die gesamte Projektdauer durchgeführt wurden und diese Annahme wird auch in anderen ökonomischen Evaluationen von BGF-Massnahmen verwendet (Mills et al., 2007).

Für die Entwicklung des Nutzens nach dem Abschluss von SWiNG zum Zeitpunkt t2 wird angenommen, dass der erzielte Effekt aus Absentismus und selbsteingeschätzte Arbeitsleistung erhalten bleibt. Diese Annahme scheint plausibel, da die Kurse darauf ausgelegt sind nachhaltige Verbesserungen zu erwirken. Abbildung 20 stellt die Entwicklung von Kosten und Nutzen unter diesen Annahmen dar und zeigt, ab welchem Zeitpunkt der Nutzen des Projektes die Kosten übersteigt. Etwa 3 Jahre nach Projektende ist der Nutzen gleich gross wie die Kosten und damit ein ROI von 1 erreicht. Tabelle 12 zeigt die Entwicklung von Kosten, Nutzen und ROI unter diesen Annahmen.

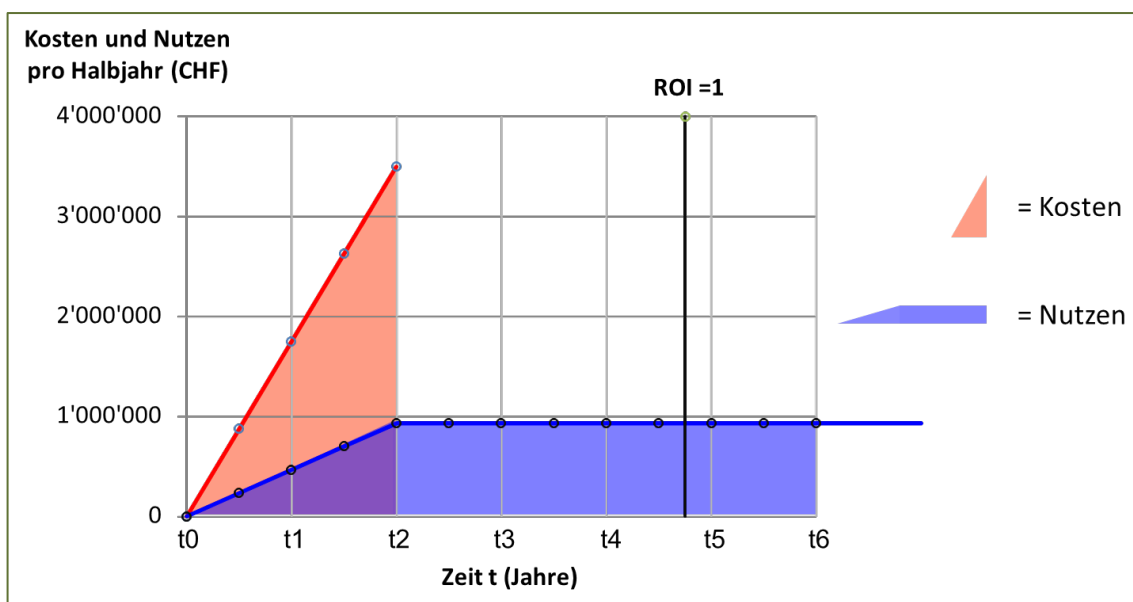


Abbildung 20: Entwicklung von Kosten und Nutzen und ROI. Die Abbildung zeigt die Entwicklung von Kosten und Nutzen von SWiNG unter den Annahmen, dass 1) der Nutzen von t0 bis t2 linear zunimmt und 2) nach t2 auf dem erreichten Nutzenniveau bleibt. Ein ROI von 1 wird so etwa knapp 3 Jahre Projektende erreicht. Die Flächen unter den Linien entsprechen jeweils den Kosten bzw. Nutzen pro Jahr.

Tabelle 12: Entwicklung des ROI

ROI nach Wirkungsdauer	t1	t2	t3	t4	t5	t6
Wirkungsdauer nach Abschluss SWiNG			+1	+2	+3	+4
Total Nutzen (in Mio. CHF)	0.47	0.93	1.9	2.8	3.7	4.7
Total Kosten (in Mio. CHF)	1.8	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6
<b>ROI (Nutzen/Kosten)</b>	<b>0.26</b>	<b>0.26</b>	<b>0.53</b>	<b>0.78</b>	<b>1.02</b>	<b>1.31</b>

Es sind allerdings auch andere Annahmen über die Entwicklung des Nutzens möglich. So ist es denkbar, dass der Effekt bereits zu Beginn des Projektes oder erst nach der Durchführung einer gewissen Anzahl Interventionen anfällt. Je nachdem wäre der Nutzen während der Durchführung des Projektes höher oder tiefer als unter der Standardannahme. Ausserdem ist es möglich, dass am Ende des Projektes noch nicht der maximale Nutzen erzielt wurde, da einige Interventionen erst

kurz vor Projektende durchgeführt wurden. Besonders der Absentismus, der jeweils für das Halbjahr vor der Befragung erhoben wurde, konnte durch Interventionen, die nur 1-2 Monate vor der Befragung durchgeführt wurden, noch nicht stark beeinflusst werden. Weitere Abweichungen von den Standardannahmen können auch dadurch entstehen, dass der Effekt im Laufe der Zeit abnimmt. Abbildung 21 zeigt einen dieser möglichen alternativen Entwicklungspfade.

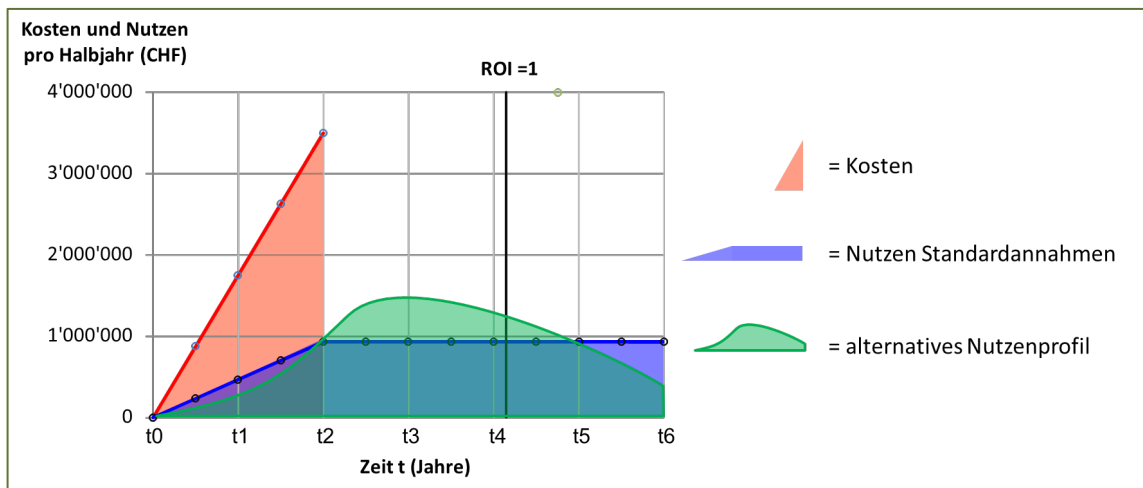


Abbildung 21: Beispiel für ein alternatives Nutzenprofil. Die Abbildung zeigt ein mögliches alternatives Nutzenprofil bei dem der Nutzen nach dem Abschluss von SWiNG zum Zeitpunkt t2 noch weiter zunimmt, da viele BGF-Massnahmen erst kurz vor t2 durchgeführt wurden. Die Wirkung von SWiNG fällt ab t3 auch nach und nach ab. Der ROI von 1 wird unter dieser Annahme etwa ein halbes Jahr früher erreicht.

## 6.6 Kosten und Nutzen für einzelne Betriebe

Eine Analyse der Kosten und Nutzen von SWiNG für die einzelnen Betriebe wäre sicher von grossem Interesse, kann jedoch nur sehr beschränkt durchgeführt werden. Die wichtigste Einschränkung ist, dass die Wirksamkeitsanalyse aufgrund der Samplegrösse und der notwendigen Gruppenbildung nur für die Gesamtheit der Betriebe und nicht für jeden einzelnen Betrieb durchgeführt werden kann. Ebenso wenig kann aus denselben Gründen ein betriebsspezifischer Zusammenhang zwischen dem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis und den ökonomischen Variablen berechnet werden. Das betriebsspezifische Impact Assessment könnte zwar für die Analyse verwendet werden, unterscheidet sich aber im Durchschnitt nicht erheblich zwischen den Betrieben (vgl. Abb. 10 in Kap. 5). Die Betriebe unterscheiden sich jedoch deutlich bezüglich Umsetzung des Projektes und der Ausgangssituation. Folglich erlaubt die Übertragung der für das Gesamtsample berechneten Effekte auf die einzelnen Unternehmen keine sinnvollen Schlussfolgerungen, weshalb darauf verzichtet wird.

## 6.7 Weitere Ergebnisse der ökonomischen Evaluation

### Mögliche Kostenersparnisse pro Mitarbeitenden bei Zunahme des R/B-Verhältnis

Die Heatmaps in Abbildung 22 zeigen wie viel die Unterschiede in der Arbeitsleistung und der selbsteingeschätzten Arbeitsleistung zwischen den einzelnen Gruppen in Franken wert sind. Der Wert für jede Gruppe gibt an, wie viel in einem halben Jahr durch eine Verminderung der entsprechenden Produktivitätsverluste eingespart werden könnte, falls ein Mitarbeitender von seinem aktuellen Feld in das Feld mit dem besten Ressourcen-Belastungs-Verhältnis bewegt werden könnte. Ein Vergleich zwischen den beiden Heatmaps zeigt, dass der Unterschied zwischen den Gruppen bei der Arbeitsleistung stärker ins Gewicht fällt als beim Absentismus. Wie bereits in Abschnitt 6.4 diskutiert stimmt dieser Befund mit der Literatur überein.

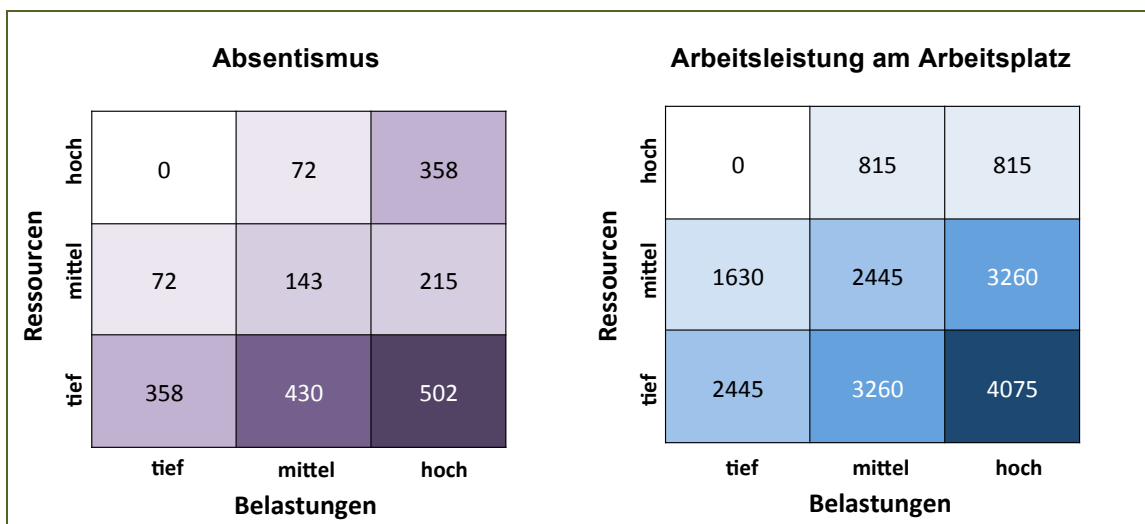


Abb. 22: Bewertete Heatmaps von Absentismus und Arbeitsleistung. Die Grafik zeigt die möglichen Einsparungen in Franken pro Halbjahr, wenn ein Mitarbeitender aus dem gegenwärtigen Ressourcen-Belastungs-Verhältnis in die best-mögliche Situation (Ressourcen hoch, Belastungen tief) versetzt werden könnte.

### Zahlungsbereitschaft für weniger Stress

Die verbesserte Lebensqualität der Mitarbeitenden ist einer der mögliche Nutzegewinne von SWiNG, die in der Hauptanalyse nicht berücksichtigt werden konnten. Mit Hilfe der Fragen zur maximalen Zahlungsbereitschaft für eine Stressverminderung ist es aber möglich eine begrenzte Bewertung dieser Kosten durchzuführen. So zeigen die Heatmaps einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis und dem Anteil der Mitarbeitenden mit einer Zahlungsbereitschaft für weniger Stress (siehe Abbildung 23). Im Feld mit dem schlechtesten Ressourcen-Belastungs-Verhältnis sind 16.2% der Mitarbeitenden bereit im Gegenzug für weniger Stress auf einen Teil ihres Lohnes zu verzichten. Im Feld mit den geringsten Belastungen sind dies nur 2.0%.

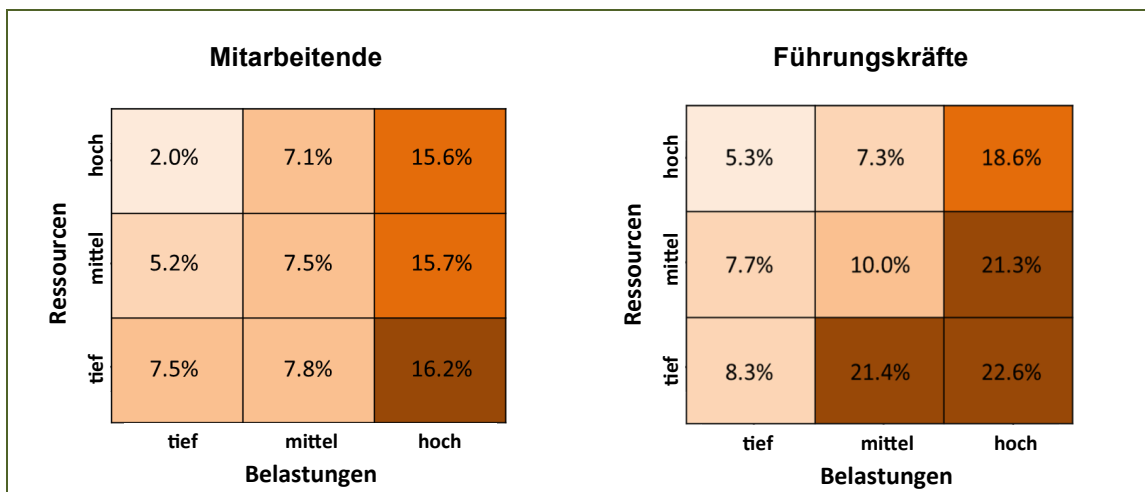


Abb. 23: Anteil der Mitarbeitenden mit Zahlungsbereitschaft für weniger Stress. Die Werte in der Grafik geben an, welcher Teil der befragten Personen bereit wäre im Gegenzug für weniger Stress auf einen Teil ihres Lohnes zu verzichten.

Die Studie zu den Kosten von Stress des Seco (Ramaciotti & Perriard, 2003) berechnet die intangiblen Kosten von Stress auf der Grundlage ähnlicher Angaben zur Zahlungsbereitschaft für weniger Stress, indem die Anzahl der Personen mit einer Zahlungsbereitschaft für weniger Stress mit dem Frankenbetrag der durchschnittlichen Zahlungsbereitschaft für weniger Stress multipliziert wird. Tabelle 13 zeigt die intangiblen Kosten von Stress, die nach dieser Methode für die SWiNG Betriebe berechnet wurden. Sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte haben die intangiblen



Stresskosten über die Dauer des Projektes abgenommen. Die gesamte Abnahme der jährlichen Kosten beträgt 370'000 Franken und es scheint plausibel, dass ein Teil dieser Abnahme SWiNG zuzuschreiben ist. Der Zusammenhang zwischen SWiNG und der Abnahme der intangiblen Kosten lässt sich aber nicht nachweisen, da kein statistisch signifikanter Unterschied in der Entwicklung des Anteils der Personen mit Zahlungsbereitschaft für weniger Stress zwischen der Gruppe mit hohem und der mit tiefem Impact Assessment besteht.

Tabelle 13: Veränderung der intangiblen Stresskosten pro Jahr

	Mitarbeitende	Führungskräfte	Gesamtkosten
Kosten in CHF zum Zeitpunkt t0	2'087'508	1'213'059	3'300'567
Kosten in CHF zum Zeitpunkt t2	1'934'016	996'334	2'930'350
Kostendifferenz t2 – t0	-153'492	-216'725	-370'217

Die intangiblen Stresskosten entsprechen dem durch Stress verursachten Verlust an Lebensqualität. Berechnung: Anzahl Mitarbeitende mit Zahlungsbereitschaft × durchschnittliche Zahlungsbereitschaft pro Monat × 12 Monate

## FAZIT UND LESSONS LEARNED AUS DER ÖKONOMISCHEN EVALUATION

Die wichtigsten Ergebnisse der ökonomischen Evaluation lassen sich so zusammenfassen: Während die Kosten von SWiNG vollständig erfasst werden, kann nur ein Teil des möglichen Nutzens gemessen werden. Die Kosten bestehen je zur Hälfte aus den direkten Programmkosten und den Produktivitätsverlusten in Folge des Zeitaufwands der Mitarbeitenden für die Teilnahme an den Kursen, Schulungen und Rückmeldungen und betragen insgesamt 3,6 Mio. Franken, das heisst 755 Franken pro Mitarbeitenden.

Auf der Nutzenseite konnten allein die geringeren krankheitsbedingten Absenzen und die höhere Arbeitsleistung am Arbeitsplatz in Folge von SWiNG in Franken bewertet werden. Diese Nutzengewinne für die Unternehmen betragen im letzten Halbjahr knapp eine halbe Mio. Franken. Weitere mögliche Nutzengewinne, wie eine geringere Fluktuationsrate, geringere Gesundheitskosten und eine höhere Lebensqualität für die Mitarbeitenden, können aufgrund ungenügender Datenqualität oder einer zu geringen Zahl von Antworten auf einzelne Fragen nicht berechnet werden. Die Berechnung des ROI kann also nur mit einer partiellen Gewichtung des Nutzens von SWiNG durchgeführt werden, was bei der Interpretation dieses ROI berücksichtigt werden muss. Das heisst, dass der ROI damit besser ausfallen würde.

Unter den Annahmen einer linearen Zunahme des Nutzens von SWiNG über den Projektzeitraum und einer nachhaltigen Wirkung von SWiNG nach Projektabschluss sind knapp drei Jahre nach Projektabschluss notwendig, um einen ROI von 1 zu erreichen, bei dem die Gesamtkosten gleich dem Gesamtnutzen sind.

Folgende Gründe sprechen für eine *mögliche Überschätzung* des ROI:

- Die Kosten für Raummieten in den Betrieben wurden nicht erfasst.
- Auf eine Diskontierung von Kosten und Nutzen, die den Gegenwartswert des Nutzens geschmälert hätte, da der Nutzen später anfällt, wurde verzichtet, da der Zeithorizont des Projekts vergleichsweise kurz ist und eine bedeutende Unsicherheit über die zeitliche Dimension des Nutzenprofils besteht.

Folgende Gründe sprechen für eine *mögliche Unterschätzung* des ROI:

- Die Nutzengewinne in Form einer verbesserten Lebensqualität der Mitarbeitenden konnten nicht bewertet werden.

- Der Verringerung des Absentismus wurde durch die Selbstangabe eher unterschätzt.
- Bei Abschluss von SWiNG zum Zeitpunkt t2 konnten einige Wirkungen nur unvollständig gemessen werden, da einige Intervention erst kurz zuvor durchgeführt wurden.
- Die Frage zur selbsteingeschätzten Arbeitsleistung misst nur die Produktivität des einzelnen Mitarbeitenden, nicht aber des Teams, falls diese überproportional ansteigt.
- Zukünftige Interventionen könnten wahrscheinlich mit reduziertem Erhebungsaufwand durchgeführt werden, etwa mit einer geringeren Zahl von Zusatzerhebungen, und einer weniger ausführlichen S-Tool Befragung (Kosten von ca. 250'000 CHF pro Befragung in SWiNG).

Insgesamt überwiegen also klar die Gründe, die für eine mögliche Unterschätzung des ROI, bzw. die für eine Überschätzung der notwendigen Zeit bis zur Erreichung eines ROI von 1, sprechen.

In diesem Zusammenhang ist auch ein Vergleich mit anderen ökonomischen Evaluationen von BGF-Massnahmen von Bedeutung, da in diesen oft deutlich höhere ROIs ausgewiesen wurden. Auf der Kostenseite wurde der Zeitaufwand der Mitarbeitenden für die Teilnahme an den BGF-Massnahmen oft nicht berücksichtigt (siehe z.B. Mills et al., 2007). Eine Vernachlässigung der Produktivitätsverluste würde die Kosten von SWiNG halbieren und zu einem wesentlich vorteilhafteren Kosten-Nutzen-Verhältnis führen. Auf der Nutzenseite wurde manchmal der gleiche Nutzen doppelt gezählt (siehe z.B. Fritz, 2006) oder mangelhafte statistische Methoden angewandt (etwa bei der Berücksichtigung von statistisch nicht signifikanten Ergebnissen in van Vonno et al., 2005). Viele Studien verzichten zudem darauf, das sogenannte „Regression to the Mean“-Problem zu berücksichtigen. Das Problem besteht darin, dass zu einem gegebenen Zeitpunkt vor allem Mitarbeitende mit einer starken Stressbelastung an einem Stressmanagementkurs teilnahmen, die durchschnittliche Stressbelastung dieser Teilnehmenden nach dem Kurs aber unabhängig von der Kursteilnahme abnehmen wird, da die Stressbelastung zum Kurszeitpunkt auch aufgrund von Zufallsfaktoren besonders hoch war. Zu einem späteren Zeitpunkt werden andere Mitarbeitende aufgrund dieser Zufallsfaktoren eine höhere Stressbelastung haben. Der Effekt der „Regression to the Mean“ ist auch in den Betrieben von SWiNG klar erkennbar, wurde in der Evaluation aber weitgehend kontrolliert. Manche der BGF-Interventionen hatten zudem einen ganz anderen Fokus als SWiNG. So zielen vor allem in den USA viele Interventionen über die Früherkennung von bestimmten Krankheiten auf die Verringerung der Gesundheitskosten. Schliesslich haben Interventionen, die allein auf einer freiwilligen Teilnahme basieren, was in SWiNG nicht immer der Fall war, meist grössere Effekte. Die Analyse in Kapitel 4.2 hat gezeigt, dass die Freiwilligkeit auch in SWiNG in Zusammenhang mit der Wirkung steht.

## 7 Schlussfazit und Empfehlungen

**In diesem Kapitel:** Zu welchem Schlussurteil kommen die EvaluatorInnen? Würden die Betriebe selbst SWiNG weiterempfehlen? Was sind ihre Empfehlungen an die Betrieben und die BGF-Beratenden?

### 7.1 Schlussfazit

Wurden die übergeordneten Ziele des Projekts SWiNG erreicht, die im ersten Kapitel des Berichts genannt wurden? Betrachtet man das Projekt SWiNG über alle Betrieb hinweg, so ist das Fazit:

- Ja, mit dem Projekt konnten Stressursachen aufgedeckt und bearbeitet werden.
- Ja, die Wirkungsweise und der ökonomische Nutzen konnten gezeigt werden.
- Ja, es ist möglich, weiterführende Empfehlungen zu erstellen.

Durch das Projekt SWiNG wurden...

- ...organisationale Faktoren,
- ...Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen, sowie
- ...individuelle Kompetenzen und Motivation positiv verändert,
- ...und dadurch die Gesundheit und Arbeitsleistung beeinflusst.

SWiNG startete als breite Intervention von Aussen und stiess einen dynamischen Entwicklungsprozess im Innern der Betriebe an. Die Evaluation hat dieses gesamte Geschehen mit einem Organisationsmodell, Prozesskriterien und Indikatoren beurteilt. Organisationen sind komplexe soziale Systeme mit eigenen Routinen, Regeln und Rahmenbedingungen. Es konnte gezeigt werden, wie sich der Umsetzungsprozess und die Betriebsstrukturen formten (Einrichtung von Führungsforen, Anpassung des Weiterbildungsangebots, Veränderung von Traktanden, u.v.m.), wie sich die Arbeitsbelastungen und -ressourcen (statistisch bedeutsam) veränderten und damit auch die Gesundheit und Arbeitsleistung der dort arbeitenden Menschen.

Die ökonomische Evaluation konnte erstmalig für die BGF ein realistisches Bild des gesamten Aufwands eines solchen Prozesses zeichnen. Sie hat gezeigt, dass sich dieser Aufwand langfristig lohnt und wo Einsparungsmöglichkeiten vorhanden sind.

SWiNG war ein Projekt für die breite Basis gesunder Erwerbstätiger. Mit diesem Projekt stärkten die Mitarbeitenden und Führungskräfte ihre Ressourcen, die sie benötigen, um auch weiterhin ihren Arbeitsalltag gut zu bewältigen. Somit erarbeitete die Evaluation Ergebnisse, die für die breite Belegschaft von Grossbetrieben gültig sind. Dies steht im Gegensatz zu Studien mit fokussierten Risikogruppen mit sehr spezifischen Problemen und Interventionen (z.B. Niederqualifizierte, körperlich Schwerbelastete, Übergewichtige, Suchtgefährdete, etc.).

Im Umsetzungsprozess zeigte sich, dass die Verbindlichkeit des Managements und der Wille der Führungskräfte zentral sind für den Umsetzungserfolg. Auch auf Ebene der Mitarbeitenden wurde deutlich, dass sich dort, wo sie involviert waren und die persönliche Motivation mit der Betriebskultur zusammenpasste, eine positive Wirkungsdynamik entfaltete. Um eine gute Passung zwischen diesen Faktoren zu erreichen, gehört das Thema in die Kategorie der langfristigen Struktur-, Strategie- und Kulturentwicklung. Dann lohnt sich auch die Investition.

Die entsprechenden organisationalen und individuellen Faktoren wurden identifiziert und die Evaluation hat Vorschläge gemacht, wie man den Umsetzungsprozess in Zukunft gestalten könnte: Durch Verbindlichkeit und Empowerment der Führungskräfte im Umgang mit der Organisationsanalyse, der anschliessenden Reflexion der Ergebnisse im Team und dem gemeinsamen Entscheid zu vertief-

ter Kompetenzentwicklung in Kursen u.ä. Es wird aber auch klar, dass flexible Beratungsformen und -techniken nötig sind, die auf den Betrieb abgestimmt sind. Ebenso ist der Zeitpunkt der Veränderung wichtig – SWiNG hätte in einigen Betrieben zu einem anderen Zeitpunkt besser gepasst.

SWiNG bewirkte schrittweise kleinere Veränderungen am „Gesamtgebäude Betrieb“. Fundamentale Umwälzungen sind in der Regel nicht Gegenstand von BGF. Die durch BGF bewirkten Veränderungen sind dafür auf lange Sicht und für Viele wirksam, wenn sie sich in der Struktur, Strategie und Kultur etablieren. BGF baut also auf einer schrittweisen und nachhaltigen Entwicklung und Selbst-Optimierung der Betriebe.

Das Hauptziel von BGF sollte in einem guten Verhältnis von Ressourcen und Belastungen liegen. Die Evaluation hat gezeigt, wie entscheidend dieses Verhältnis für die Gesundheit der Belegschaft ist. Viele Belastungen lassen sich nicht abbauen und unterliegen externen Einflüssen, wie z.B. der Auftragslage, übergeordneten politischen Entscheiden, aber auch internen Wechseln im Management und der Unternehmens-/Holding-Strategie. Der Fokus liegt daher ebenso stark auf den Arbeitsressourcen, bei denen der zwischenmenschliche Umgang ein hohes Gewicht hat: Unterstützung, Fairness und Wertschätzung durch die Führung und Arbeitskollegen stehen im Zentrum. Daran gekoppelt ist das gemeinsame Reden und Planen in entsprechenden Reflexionsgefässen und Aktionen. Es geht also auch um grundsätzliche menschliche Verhaltens- und Kooperationsweisen.

Insgesamt hat die Evaluation gezeigt, dass eine längerfristige Investition nötig ist, um ein gutes Verhältnis von Ressourcen und Belastungen in der breiten Belegschaft zu erreichen. Mit kurzfristigen Aktionen können eng umrissene Risikogruppen erreicht werden. Für die Entwicklung einer gesundheitsförderlichen Betriebsstruktur, -strategie und -kultur mit nachhaltigem Engagement muss der Zeithorizont erweitert werden. Durch Anpassungen im Umfang und der Häufigkeit von Analysen, der Planung der Teilnahme an Stressmanagement-Kursen gemeinsam mit den Mitarbeitenden sowie der Einbettung von Schulungen, Arbeitsgruppen und Diskussionsgefässen im Arbeitsalltag kann diese Investition optimiert werden.

Das Beratungsverständnis von BGF ist im Wandel. Die Evaluation hat die aktuelle Praxis und wissenschaftliche Forschung in diesem Gebiet beleuchtet. Das SWiNG-Projekt hat dies eindrücklich bestätigt und gezeigt, welche Wege die BGF in Zukunft beschreiten kann. Dieser Weg umfasst u.a.

- eine Landkarte der Organisation mit ihren spezifischen Rahmenbedingungen und Veränderungspotenzialen,
- eine flexible Prozessgestaltung in Abstimmung mit den Rahmenbedingungen der Organisation und der in ihr arbeitenden Personen,
- eine veränderungsförderlich eingesetzte Betriebsanalyse,
- die Entwicklung von Sinn und Kompetenz in der mittleren Führungskräfte-Ebene für die Veränderung,
- den Aufbau und die Nutzung von Beobachtungs- und Reflexionsgefässen,
- sowie die Vernetzung und den Austausch über die Grenzen von Teams und Abteilungen hinweg.

**Würden Sie SWiNG weiterempfehlen? Würden Sie SWiNG einführen, wenn Sie an einem anderen Ort Chef des Betriebs wären?**

In den Gruppendiskussionen und den Interviews mit Führungskräften hat die Evaluation diese Frage gestellt, um zu Hören, ob sie ein solches Projekt selbst einführen würden. Die Antwort war eindeutig ja, aber unter folgenden Bedingungen: Man würde zuerst den Puls fühlen und schauen, ob es zur Kultur des Betriebs passt und das Umfeld stabil ist. Man würde gut kommunizieren, warum man es macht und was die Chancen sind. Man würde es nur machen, wenn das Management und die Führungskräfte dahinter stehen. Es sollte auf ihrer Agenda stehen und unbedingt in den Alltag und das operative Geschäft integriert werden. Man würde es als Investition und Engagement über einen langen Zeitraum sehen und nicht als abgeschlossenes Projekt.

Das Projekt – auch das S-Tool mit seinen guten und informativen Indikatoren – sollte stufengerecht, bedürfnisorientiert, konkret, schlank und gezielt sein. Externe Berater würden helfen, die blinden Flecken aufzuzeigen, und sie würden auch intern Personen schulen, die den Prozess begleiten. Die nötigen Kapazitäten und Geldmittel müssten zur Verfügung stehen.

## 7.2 Empfehlungen

Aus dem Fazit zu Umsetzung, Wirkung und Nutzen des Projekts SWiNG verfasst die Evaluation nachfolgend allgemeine Empfehlungen für Betriebe und BGF-Beratende sowie für einen erweiterten Kreis von BGF-Stakeholdern.

### Empfehlungen für Betriebe

Eine nachhaltig wirksame und aktive BGF muss in der Struktur, Strategie und Kultur des Betriebs verankert sein. Dann wird das Thema im Alltag gelebt, die Mitarbeitenden und Führungskräfte wissen, worauf sie zu achten haben, sie sprechen darüber und handeln gemeinsam ziel- und lösungsorientiert. Denn im Endeffekt muss der Betrieb BGF „selbst machen“ und kann es nicht an Externe delegieren. Um dies zu erreichen, benötigt der Betrieb eine BGF-Landkarte und -Sprache: Er muss sich der eigenen Rahmenbedingungen für BGF und Gesundheit sowie der Veränderungspotenziale bewusst werden, diese markieren können (auch für das spätere Controlling) und damit betriebsintern sowie mit externen Beratenden kommunizieren (vgl. Zielscheiben-Schema im Kap. 5.1 sowie Kap. 4.3). Dadurch erarbeitet der Betrieb frühzeitig die Fähigkeit, sowohl die Chancen als auch die Risiken eines BGF-Prozesses wahrzunehmen (Widerstand gegenüber Analysen, mangelnde Teilnahme- und Veränderungsbereitschaft, Verschärfung schwelender Konflikte, steigende Erwartungshaltungen, etc.). Ebenso befähigt sich der Betrieb, Vernetzungs- und Integrationsmöglichkeiten zu sehen und zu nutzen, Koalitionen zu bilden und einflussreiche Projekt- und BGF-Eigner zu etablieren.

Der Betrieb sollte die externen Beratenden phasenspezifisch einbeziehen, d.h. zur Einführung, Umsetzung und Erhaltung von BGF (siehe wiederum das Schema in Kap. 5.1), und er soll auf seine Selbstbefähigung für BGF achten. Zu Beginn benötigt es Unterstützung bei der Einführung einer BGF-Landkarte und dem entsprechenden Spracherwerb, die zum Betrieb und seiner BGF-Strategie passt: Dies kann ein einfaches Stressmodell sein oder ein umfassendes Modell der Organisation (siehe auch Kap. 2.3/4 und 3.3). Der Betrieb sollte die Beratenden so einsetzen, dass sie blinde Flecken aufdecken und ihn dabei unterstützen, die notwendigen Beobachtungs- und Reflexionsgefässe aufzubauen oder zu zeigen, welche vorhandenen Gefässe genutzt werden können. Während der Umsetzung von Analysen und Massnahmen sollte der Betrieb die Beratenden u.a. einsetzen, um auf unerwartete Nebenwirkungen zu reagieren (Konflikte schlichten, Reaktanz abbauen, etc.), in neu geschaffenen Gefässen moderierend und vernetzend zu wirken und beim Kompetenzaufbau zu helfen. In der Spätphase könnte der Betrieb die Beratenden für gezielte Coachings oder Experteninputs zu Anliegen nutzen, die im Verlauf des Projekts zum Vorschein kamen.

Der Betrieb sollte sich der zentralen Rolle der Führungskräfte in der BGF bewusst sein. Daher sollte das Management schon früh adäquate Verbindlichkeiten festsetzen, aber auch Transparenz, Vertrauen und Handlungsspielraum schaffen. Der Betrieb sollte zudem in seiner eigenen Sprache und Routine über die BGF und ihre Erfolge sprechen, er gibt ihr Kontur, setzt Barometer oder Trendanalysen ein und errichtet ein Controlling, das idealerweise mit bereits bestehenden Management-Systemen kompatibel ist. Auf diese Weise etabliert der Betrieb eine BGF, die zu ihm passt, motivierend ist und die zeitlichen und finanziellen Mittel gezielt einsetzt.

### Empfehlungen für BGF-Beratende

SWiNG hat gezeigt, dass flexible Beratungsformen notwendig sind, um eine zum Betrieb passende Projektarchitektur zu erarbeiten. Hierzu kann es keine einfachen Standardrezepte und -lösungen geben. Möglichkeiten der Umsetzungsgestaltung wurden bereits im Fazit des Kap. 4 diskutiert. In

Abstimmung mit den Empfehlungen an die Betriebe beginnt auch die Empfehlung an die Beraternen mit einer BGF-Landkarte: Diese Landkarte expliziert das Beratungsverständnis zu BGF sowie den Umfang und das Ziel des BGF-Angebots. Dadurch entsteht eine gemeinsame Sprache zwischen Beraternen und Betrieb zur Klärung von Erwartungshaltungen und als Basis der weiteren Kommunikation.

Mit der gemeinsamen Landkarte sollten die Beraternen zusammen mit dem Betrieb die Projektarchitektur erarbeiten, die systematisch auf die organisationalen Rahmenbedingungen und die Veränderungspotenziale abgestimmt ist. Sie sollten insbesondere auch die Analysen veränderungsförderlich gestalten (vgl. Fazit zum S-Tool im Kap. 4.1). Dies betrifft ebenso die Verwendung von Etikettierung wie „Hotspots“ resp. die Unterschiedsbildung im Betrieb aufgrund von Analyseresultaten: Je nach Betrieb sollte keine Trennlinie zwischen Belasteten und Nicht-Belasteten gezogen werden, da erstens die ausgelöste Dynamik unvorhersehbar ist und zweitens die Ressourcen-Erhaltung im Sinne der Salutogenese ebenso etikettiert werden sollte. Denn die positive Gesundheit (Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit) umfasst genauso unterscheidbare und benennbare Facetten wie sie für körperliche Beschwerden vorhanden sind. Handlungsbedarf besteht also nicht nur bei Gruppen mit einem ungünstigen Ressourcen-Belastungs-Verhältnis, sondern auch bei Gruppen mit einem günstigen Ressourcen-Belastungs-Verhältnis. Diesen vorausschauenden Handlungsbedarf bzw. das Bewusstsein für Gesundheitserhaltung kann von den Beraternen mit Hilfe der gemeinsamen BGF-Landkarte expliziert werden.

Auch die Beraternen sollten sich der zentralen Rolle der Führungskräfte in der BGF bewusst sein. Sie sollten den Betrieb dabei unterstützen, auf dieser Ebene Sinn und Kompetenz aufzubauen, insbesondere auch im Umgang mit den Beobachtungs- und Reflexionsgefässen. In diesem Rahmen sollten sie auch versuchen, die Vernetzung und den Austausch über die Grenzen von Teams und Abteilungen hinweg zu stimulieren und zu stärken. Die Selbstbeobachtung der Betriebe können die Beraternen zusätzlich unterstützen, indem sie zeigen, wie man Komplexität reduziert, viele Informationen auf das Wesentliche reduziert und miteinander verknüpft, Veränderungen richtig interpretiert, bespricht und anschliessend Handlungen auslöst.

### **Empfehlungen für weitere BGF-Stakeholder**

Betriebe wurden als komplexe soziale Systeme beschrieben (vgl. Kap. 3.3). Sie operieren in einer Umwelt, in der es andere Systeme gibt, die für die Organisation relevant sind (und solche, die es nicht sind). Relevant sind Kapitalgeber, Kunden, die Politik mit ihren regulierenden und kontrollierenden Instanzen, sowie andere öffentliche und privatwirtschaftliche Einrichtungen mit Einfluss auf das Geschehen in der Organisation wie Versicherungen, Arbeitgebende- und Arbeitnehmende-Verbände, Wirtschafts-Dachverbände, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, Stiftungen, Think Tanks, Weiterbildungsinstitutionen, u.v.m.

Theoretisch hat das Thema BGF bei den meisten dieser Stakeholder Platz, d.h. es sollte auch für sie selbst relevant sein, dass Betriebe BGF umsetzen. Für die Kapitalgeber ist ein gesundheitsförderlicher Betrieb auch ein potenziell wirtschaftlich gesunder Betrieb. Für die Kunden ist ein Betrieb, der BGF betreibt ein gesellschaftlich vorbildlicher Betrieb der auf seine Umgebung Rücksicht nimmt und dessen Produkte unterstützenswert sind. Für die Politik gibt es vielfältige volkswirtschaftliche Aspekte, die für BGF sprechen (siehe Kap. 6, vgl. auch Bauer & Jenny, 2007b): Höhere betriebswirtschaftliche Produktivität ist aus Sicht des Staates ebenso wünschbar wie vermiedene Gesundheitskosten, eine hohe Lebensqualität der BürgerInnen sowie ethisch und sozial gerechte Verhältnisse (vgl. auch Bauer et al. 2009). Ähnliche Interessen sollten Einrichtungen wie Versicherungen und Verbände verfolgen und sich daher für nachhaltig gute Arbeitsbedingungen – insbesondere auch psychosozialer Faktoren – einsetzen. Dieses Bewusstsein sollte ebenso in die Weiterbildungsinstitutionen getragen werden (Anbietende von Führungsschulungen, u.a.) und im öffentlichen Diskurs Platz finden. Dies wird aber nicht ohne Diskussionen zu unternehmerischer Freiheit, strategischem Management und Unternehmensethik möglich sein (vgl. auch Ulrich & Maak, 2000). Es wird deutlich, dass das „Anliegen BGF“ vielschichtig ist und die Vielfalt der Perspektiven hier nicht weiter vertieft werden kann. Die in diesem Bericht erarbeitete Evidenz zur BGF sollte jedoch als Argumentationselement in diese Diskussion und den Austausch der Perspektiven einfließen.

## 8 Betriebsspezifische Kurzdarstellung

**In diesem Kapitel:** Wie ist die Ressourcen-Belastungs-Situation in den einzelnen Betrieben? Wie war der Umsetzungsprozess von SWiNG bei ihnen? Was hat sich in der Organisation verändert?

Dieses Kapitel stellt das Projekt SWiNG für jeden Betrieb in Kürze auf wenigen Seiten dar:

### A Betriebscharakteristika

Hier erfolgt eine kurze Beschreibung des Betriebs, der Betriebseinheiten sowie der Verantwortlichen für den SWiNG-Umsetzungsprozess.

### B Ressourcen-Belastungs-Verhältnis

Hier wird das aktuelle Verhältnis von Ressourcen und Belastungen im Betrieb grafisch dargestellt (aufgeschlüsselt nach Betriebseinheiten zum Zeitpunkt der dritten S-Tool-Befragung Ende 2010). Die Berechnung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnis basiert auf den S-Tool-Indikatoren (siehe Kap. 3). Ein kurze Beschreibung der Ressourcen- und Belastungs-Situation im Betrieb ergänzt diesen Teil. Das Ressourcen-Belastungs-Verhältnis ist ein guter Indikator für die Gesundheitsförderlichkeit des Unternehmens, denn je höher das Verhältnis ausgeprägt ist, desto gesünder und leistungsfähiger sind die Mitarbeitenden. Für jeden Betrieb wird dieser Zusammenhang in vier Grafiken kurz illustriert: Eine Gruppe mit hohem und eine mit tiefem Ressourcen-Belastungs-Verhältnis (d.h. oberes und unteres Drittel) werden hinsichtlich der Gesundheit, Arbeitsleistung und Absenzdauer miteinander verglichen.<sup>61</sup> Eine Veränderung des Ressourcen-Belastungs-Verhältnisses über die Zeit wird nicht dargestellt, da solche Darstellungen zu falschen Kausalschlüssen verleiten.<sup>62</sup>

### C Umsetzungsprozess SWiNG

Hier wird der Umsetzungsprozess von SWiNG anhand von 12 Faktoren beschrieben (siehe Kap. 4), die im Rahmen von Veränderungsprozessen wichtig sind, wie z.B. eine umfassende Diagnose oder ein gemeinsames Problembewusstsein. Für jeden Faktor wird festgehalten, wie dieser im Betrieb ausgeprägt war. Zudem wird aufgelistet, was und wie viel der Betrieb umgesetzt hat und wie viele Mitarbeitende an den Modulen teilgenommen haben. Ebenso wird der Prozentsatz an Personen aufgelistet, die ein hohes Impact-Assessment<sup>63</sup> angegeben haben (siehe Kap. 3 und 5).

### D Organisationale Veränderungen

Hier wird für jeden Betrieb kurz zusammengefasst, was sich in der Organisation verändert hat und wie SWiNG hinsichtlich der Nachhaltigkeit verankert wurde.

Zum Schluss wird festgehalten, wie Führungskräfte und SWiNG-Gruppe im Betrieb auf die Frage geantwortet haben, ob sie SWiNG weiterempfehlen würden.

Die Informationen wurden aus mehrheitlich qualitativen Angaben zusammengetragen. Diese entstammten Interviews (mit der internen Projektleitung, mit Führungskräften, mit Mitarbeitenden), Gruppendiskussionen mit der SWiNG-Gruppe in den Betrieben und Erfa-Treffen mit den Anbietenden/Beratenden, der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz und der Evaluation.

<sup>61</sup> Basis der Berechnung sind Perzentil-Gruppen (jeweils 33%) in der Gesamt-SWiNG-Stichprobe.

<sup>62</sup> Gesamtbetriebliche Analysen unterliegen immer der Gefahr, dass ein Teil der Belegschaft nicht mehr mitmacht – und diese Personen haben oft die grössten Belastungen und geringsten Ressourcen. Das zeigt sich auch im Projekt SWiNG. Es benötigt daher entweder häufige Befragungen zur Trenddarstellung oder kleinräumige Auswertungen auf Teamebene, verbunden mit Informationen aus Gesprächen im Betrieb, um auf diese Weise Veränderungen mit hoher Plausibilität auf die Wirkung einer Intervention wie SWiNG zurückführen zu können. Ohne Vergleichsgruppen bleibt aber immer die Frage im Raum, ob die Veränderung nicht andere Ursachen hat.

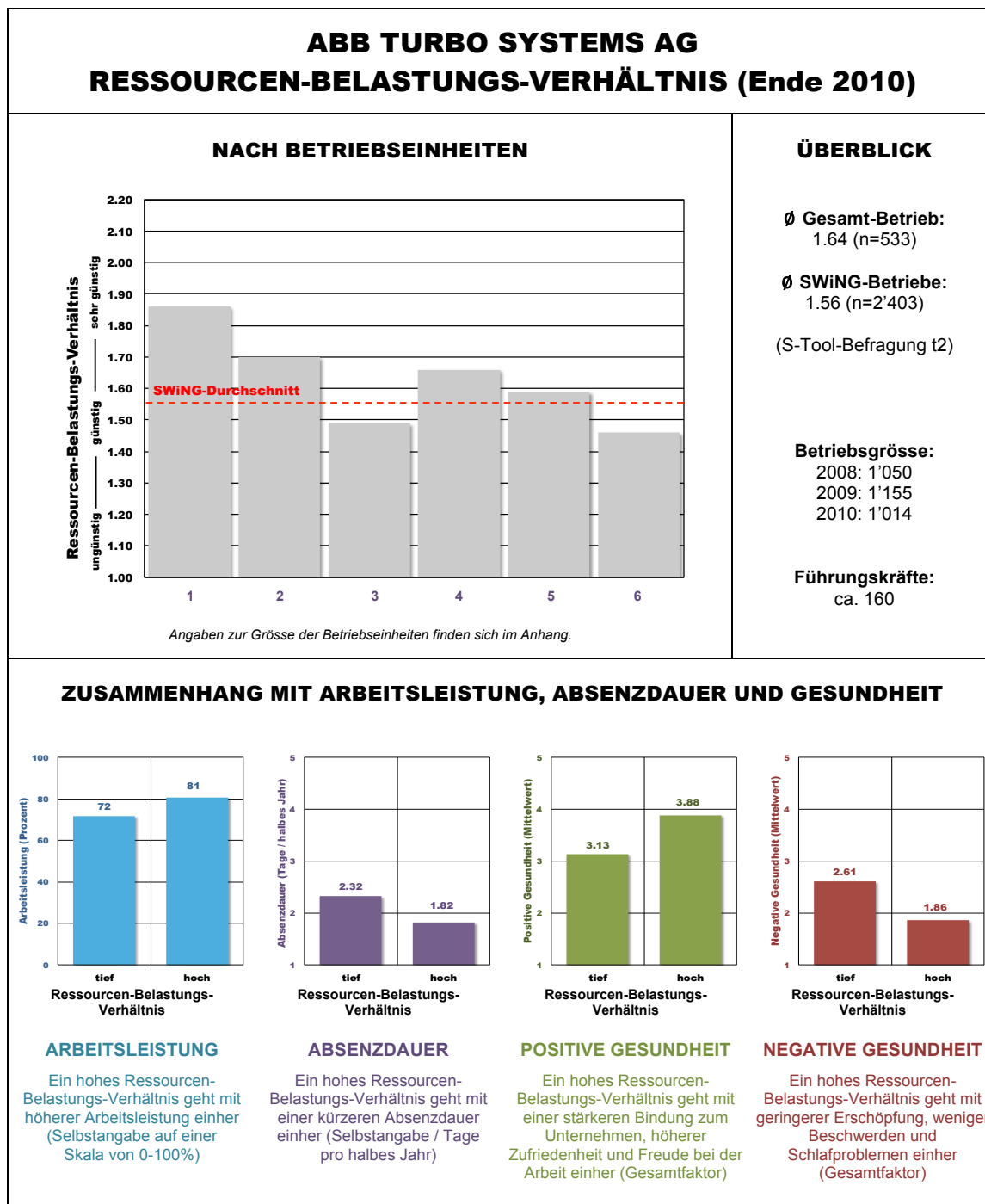
<sup>63</sup> Skala zur Einschätzung der Gesamtwirkung von SWiNG die im S-Tool eingesetzt wurde (siehe Kap. 3).

## 8.1 ABB Turbo Systems AG

### A Betriebscharakteristika

Produzent von Turboladern für mittlere bis grösste Diesel- und Gasmotoren. Drei Standorte in Baden (AG), Deitingen (SO) und ab 2009 Klingnau (AG). Sechs Analyseeinheiten: Leitung (Z-Ltg., Z-M, ZP); Produktion Turbolader (ZB); Finanzen & Controlling (ZF); Technik Turbolader (ZT); Vertrieb & Marketing (ZV); Test Center (ZX). *Betriebsinterne Projektleitung:* Beat Kunz, Leiter Personal. *Verantwortliche Anbietende:* Viviane Gisler (bis 2010), Marco Bestetti (ab 2010), Institut für Arbeitsmedizin.

### B Ressourcen-Belastungs-Verhältnis



Die Darstellung von Veränderungen in diesen Indikatoren zwischen der t0- und t2-Befragung findet sich im Kapitel 5.2.



ABB Turbo Systems war schon zu Projektbeginn durch eine partizipative, kollegiale Kultur und eine sehr hohe Mitarbeiterorientierung geprägt. Diese ressourcenorientierte Betriebskultur verschlechterte sich trotz angekündigtem Stellenabbau im 2009 nur geringfügig. Die erschütterte Weltwirtschaft, welche Stellenabbau, Kurzarbeit und eine unsichere Auftragslage mit sich brachte, führte zu Schwankungen hinsichtlich der erlebten Belastungen: So waren im Jahr 2008 durch die sehr hohe Auslastung der Zeitdruck, allgemeiner Druck, Überstunden und Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben belastend. Die Krise im Jahr 2009 verunsicherte die Mitarbeitenden, sie fürchteten um ihren Arbeitsplatz. Andererseits entspannte sich der zeitliche Druck. Im 2010 war die Stimmung weiterhin geprägt durch die Unsicherheit hinsichtlich künftiger Entwicklungen. Die Auftragslage zog aber wieder an. Insbesondere der Personalabbau 2009 dürfte zur Abnahme bei der Partizipation geführt haben.

### C Umsetzungsprozess SWiNG

<p><b>FAKTOR 1: Umfassende Diagnose der Ist-Situation</b> (<i>Nicht nur Strukturen und Voraussetzungen, sondern auch Einstellungen, Werte und Vertrauen; Einbezug aller Betroffenen</i>)</p> <p>Das S-Tool machte Belastungen sichtbar, wurde aber gleichzeitig als anspruchsvoll in der Handhabung, Dauer und Verständlichkeit empfunden, so dass die dritte Befragungswelle von Einigen als zu viel empfunden wurde. Die Systematik der Durchführung der Analysen trug hingegen zur Bewältigbarkeit bei, auch wenn Arbeitsplätze ohne PC eine Herausforderung darstellten. Des Weiteren wurde bedauert, dass nicht überall Auswertungen auf Teamebene möglich waren, was als wichtig für die Reflexion der Ergebnisse im Team empfunden wurde (das S-Tool erlaubt erst ab 10 Personen eine Rückmeldung). Führungskräfte von Hotspots verspürten teilweise starken Druck, etwas zu verändern („solche Ergebnisse sprechen sich herum“), nahmen jedoch auch die gute Unterstützung seitens der Geschäftsleitung wahr. (Rücklauf S-Tool: 59%/60%/53%).</p>
<p><b>FAKTOR 2: Ziele/Visionen definieren</b> (<i>Bild der Zukunft, konkreter Soll-Wert, positive und kommunizierbare Vision</i>)</p> <p>Zu Beginn des Projekts wünschte man sich primär eine Sensibilisierung, eine Analyse, das Schaffen eines Bewusstseins für das Thema sowie individuelle Handlungsmöglichkeiten. Bislang hatte der Betrieb keine Erfahrung mit BGF-Projekten von diesem Umfang. Die Geschäftsleitung sah SWiNG deshalb als Wert und Investition, die meisten Mitarbeitenden schienen hingegen keine konkreten Erwartungen an das Projekt gehabt zu haben.</p>
<p><b>FAKTOR 3: Gemeinsames Problembewusstsein</b> (<i>Grundsätzlicher Handlungsbedarf und Sinn der Veränderung</i>)</p> <p>Gesundheit wurde allgemein als gesellschaftlich wichtiges Thema anerkannt. Die Motivation war nicht das Einsparen von Kosten, sondern vor allem das Umgehen mit dem herrschenden Leistungsdruck auf Mitarbeitende und Organisation. Das Projekt hat die Mitarbeitenden sensibler gemacht, einzelne achten nun mehr auf Bewegung, Ernährung und Entspannung – Eigeninitiative war jedoch nötig. Die automatische Rückmeldung der persönlichen Ergebnisse im S-Tool förderte das Verständnis für das Thema, aber Mitarbeitende, die wenig von Stress betroffen waren und gute Befragungswerte hatten, profitierten weniger von den Tipps. Teilweise wurde der Handlungsbedarf auch eher in der Ergonomie als im Stressmanagement gesehen. Insgesamt herrschte im Betrieb bereits die richtige Kultur für das Projekt: Es wurde bereits viel gemacht, so dass es fast schon eine Gratwanderung zum „zu viel“ war.</p>
<p><b>FAKTOR 4: Führungskoalition und Treiber</b> (<i>Koalition von Befürwortern der Veränderung, Schlüsselpersonen und Top-Management mit Commitment und Glaubwürdigkeit</i>)</p> <p>Die Geschäftsleitung stand mit klarem Commitment hinter dem Projekt. Das HR musste - vor allem bei der dritten Analyse - zur Teilnahme an der Befragung drängen. Gleichzeitig war die fehlende Unterstützung von einzelnen Führungskräften ein Hemmer: Dort liess man das Projekt über sich ergehen oder bekämpfte es im schlechteren Fall. Die SWiNG-Gruppe hatte genügend Informationen und Handlungsspielraum und bestand schon vorher als Gesundheitsgruppe. Der Vorsitzende der Gesundheitsgruppe ist zudem an der strategischen Weiterentwicklung des Themas auf Stufe ABB Schweiz beteiligt.</p>

**FAKTOR 5: Kommunikation** (*Regelmässiger und interaktiver Austausch, zeitnah, breit, offen, klar und lebendig in der Sprache der Betroffenen*)

Um den Nutzen und die Wichtigkeit des Projekts zu verbreiten, wurden bestehende Kommunikationskanäle breit genutzt (Turbo News (Hauszeitung), Aushänge der Geschäftsleitung und Personalabteilung, Teamleitersitzungen, Mitarbeiter-Informationen, etc.). Auch die Rücklaufquote der S-Tool-Befragungen wurde laufend kommuniziert. Nach jeder Analysephase wurde ein Flyer mit den Resultaten und den entsprechenden Massnahmen an alle Mitarbeitenden abgegeben. Zusätzlich waren alle Ergebnisse der Befragungen in der internen Datenbank für alle zugänglich. Sogenannte „SWiNG-Anwälte“, welche u.a. verantwortlich für das Controlling der in den Teamreflexionen entwickelten Massnahmen waren, unterstützten den Prozess. Der Begriff „SWiNG“ war präsent – aber er war auch abstrakt, weil nicht allen klar war, was alles dahinter steckt. Der Begriff hat teilweise auch negative Reaktionen ausgelöst, wo die Analysen als zeitaufwändig und anspruchsvoll empfunden wurden.

**FAKTOR 6: Zeitmanagement** (*Genügend langer Zeitraum, systematische Phasenschwerpunkte und -abfolge*)

Es gab einen roten Faden und es lief dauernd etwas während der Projektlaufzeit. In dieser Zeit waren aber auch Umstrukturierungen und Personalabbau ein dominierendes Thema, wodurch die Mitarbeitenden und Führungskräfte anderweitig stark involviert waren. Zudem mussten Massnahmen schnell an die Befragungen folgen, da sich die Teamzusammensetzungen änderten. Teilweise wurden Skill-Workshops (in die SWiNG integriert wurde) abgesagt, da nicht genügend Personen teilnehmen wollten. Das Projekt wurde im Betrieb Ende 2010 offiziell abgeschlossen und zwecks Weiterverfolgung an die interne Gesundheitsgruppe übertragen: Ein klarer Projektabschluss sollte auch dazu beitragen, dass das Thema nicht langweilig wird oder mit zu viel Aufwand verbunden wird.

**FAKTOR 7: Projektorganisation und Verantwortlichkeiten** (*Effektives Stakeholdermanagement mit geschulten Mitarbeitenden, Vertrauensbasis, Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen*)

SWiNG profitierte davon, dass der interne Projektleiter Mitglied der Geschäftsleitung ist und somit die Verantwortlichkeit hoch oben angesiedelt war. Die SWiNG-Gruppe konnte auf bestehenden Strukturen und Kompetenzen aufbauen und bestand aus Personen mit guten Kontakten, die zudem den Betrieb kannten und wussten, welche bereits vorhandenen Strukturen und Prozesse für das Projekt genutzt werden konnten. Die Zusammenarbeit von HR und Health & Safety wurde als weiterer Erfolgsfaktor betrachtet, und auch die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit den externen Beratern war hoch.

**FAKTOR 8: Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation, Ressourcen** (*Förderung der Selbstorganisation, Betroffene zu Beteiligten machen, Ressourcen bereitstellen, Unterstützung*)

Methoden und Strukturen bestanden bereits vor Projektbeginn, wie z.B. der Lerngruppentag, der für die Teamreflexionen genutzt wurde, Führungsschulungen und -coachings, Skill-Workshop "Zeit - und Belastungsmanagement", die Gesundheitsgruppe oder die bestehende Sozialberatung. Die Geschäftsleitung vertraute auf einen verantwortungsbewussten Umgang mit den Ressourcen und sowohl Arbeitszeit als auch Geld für Massnahmen und Aufwendungen für die Kommunikation (Broschüren etc.) wurden für das Projekt bereitgestellt.

**FAKTOR 9: Schnelle Erfolge und Motivation** (*Quick wins, kontinuierliche Wertschätzung und Honorierung von Leistungen*)

Führungskräfte mit Hotspots wurden unterstützt, aber nicht unter Druck gesetzt: Es bestand die Ansicht, dass Eigenverantwortung wichtig ist und eine gewisse Holschuld vorhanden sein muss. Die Hotspot-Einheiten konnten in separaten Team-Reflexionen für sich nachhaltige Resultate erarbeiten.

**FAKTOR 10: Flexibilität im Prozess** (*Reaktion auf neue Anforderungen, Einplanung von Flexibilität in der operativen Feinplanung*)

Die Möglichkeit, den Umsetzungsprozesses mitzugestalten wurde sehr begrüsst. Dies betraf insbesondere den Einsatz von Teamreflexionen statt Gesundheitszirkeln. Für die Produktion sollte die ganztägige Teamreflexion wiederum angepasst werden, da sie „einen ganzen Tag im Stuhl“ als zu lang empfinden.

**FAKTOR 11: Monitoring und Controlling des Prozesses** (*Stagnation und falsche Richtungen rechtzeitig erkennen, harte Faktoren wie Meilensteine als auch weiche Faktoren wie Zufriedenheit und Motivation*)

Das Detail-Controlling der internen Projektleitung und der Beratenden wurde von der Evaluation nicht beurteilt.

**FAKTOR 12: Verankerung der Veränderung** (*Formale Festigung in Form von Rollen, Aufgaben, Abläufen oder neu definierten Visionen; Weitertragen in folgende Führungsgenerationen*)

Siehe nächster Abschnitt.

**Welche SWiNG-Massnahmen wurden umgesetzt:** 7 SWiNG-Gruppen-Treffen; 8 Referate; 12 Stressmanagement-Workshops für Hotspots (plus 13 Refresher) und 1 Stressmanagement-Workshop (plus 1 Refresher) für alle Mitarbeiter; 13 Führungskräfte-schulungen (plus 12 Refresher); 13 moderierte Teamreflexionen und mindestens eine selbst durchgeführte Teamreflexion in jedem Team; 2 Briefings für Moderatoren der Teamreflexionen; 2 co-moderierte Erfahrungsaustausche der SWiNG-Anwälte; Skill-Workshop Stressmanagement für Mitarbeitende (plus 1 Refresher).

**Wie viele Personen haben teilgenommen:**

Teilnahme an Stressmanagement-Kursen: 17% der Belegschaft  
 Teilnahme an Führungskräfte-Schulungen: 92% der Führungskräfte  
 Teilnahme an Teamreflexionen: 56% der Belegschaft<sup>64</sup>

**Impact Assessment:**<sup>65</sup>

28% der befragten Belegschaft gaben an, dass das Projekt SWiNG eine hohe Wirkung hatte.

**D Organisationale Veränderungen**

SWiNG hat sensibilisiert: Die Früherkennung und das Stressverständnis haben sich verbessert und SWiNG hat sich als Label für diese neue Perspektive etabliert. Das Thema Stress kann noch offener angegangen werden – die Mitarbeitenden und Führungskräfte können relativ offen über Stress reden und schauen mehr auf die entsprechenden Symptome und Auslöser. Dadurch hat sich auch die Zusammenarbeit und der Umgang miteinander im Team verändert. Zudem hat sich das Bewusstsein über die eigene Wirkung als Führungskraft verändert, wobei kein grundsätzlich neues Führungsverständnis mit neuen Verantwortungen entstanden ist. Man versucht, sich in die Mitarbeitenden hineinzuversetzen, Wertschätzung zu geben und führt offene Gespräche. Dies war bereits vorher ein Thema in den Führungskräfte-Schulungen, die Führungsteams haben sich nun aber koordiniert, um sich gemeinsam den Analysen mit den positiven und negativen Resultaten zu stellen. Stressmanagement wurde so stärker Teil der Führungsverantwortung und durch Integration in die bestehenden Schulungsreihen zur Pflicht. Stress und Gesundheit sind jetzt auch regelmässiger Thema an Team- und Führungskräfte-Sitzungen: So hat z.B. ein Team bei Sitzungen immer das Thema „Wertschätzung“ traktandiert.

Das Projekt hat durch seine umfassende Diagnose Baustellen aufgezeigt, löste aber auch eine Befragungsmüdigkeit aus. Die nötigen Strukturen waren vor der Umsetzung von SWiNG bereits vorhanden, wie z.B. mit der „Sensor Light“-Führungsschulung. Vieles lief bereits unter dem Thema Kulturentwicklung, so wie der Lerngruppentag, der für die Teamreflexionen genutzt wurde. Dieser wird ebenso wie die Gesundheitsgruppe (interim die SWiNG-Gruppe) fortgesetzt. Die Schulung „Stressmanagement als Führungsverantwortung“ wird für die Führungskräfte obligatorisch. Die SWiNG-Anwälte, welche die Massnahmenlisten aus den Teamreflexionen verwalten, treffen sich regelmässig zum Erfahrungsaustausch. Viele der in den Teamreflexionen entwickelten Massnahmen sind noch im Umsetzungsstatus. Auch individuelle Angebote wie eine Jogging-Gruppe, Nordic Walking oder der ABB-Triathlon bestehen. Vieles wird also weitergeführt und integriert, aber nicht unter dem Namen SWiNG, sondern fliesst in die Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung ein. Gute

<sup>64</sup> Teamreflexionen fanden in allen Teams mindestens einmal statt. Dass nur 56% der befragten Belegschaft angaben, daran teilgenommen zu haben, liegt möglicherweise daran, dass die Methode traditionell als Lerngruppentag und nicht als Teamreflexion bezeichnet wird. Da viele der Teamreflexionen ohne Begleitung durch Beratende selbst durchgeführt wurden, erscheinen sie auch nicht direkt auf dem „Radar“ der Evaluation.

<sup>65</sup> Skala zur Einschätzung der Gesamtwirkung von SWiNG die im S-Tool eingesetzt wurde (siehe Kap. 3).

Werkzeuge wie das S-Tool sollen weiter genutzt werden, z.B. gezielt in einzelnen Teams – eine Gesamtbefragung ist im Jahr 2011 hingegen nicht geplant. Weiterhin wird auch die Beratungskompetenz des ifa genutzt werden.

Das Thema Stress wurde erfreulicherweise auch von den Mitarbeitenden in der Werkstatt aufgenommen und sogar in den gesamten Konzern hineingetragen. Widerstand gab es teilweise bei Führungskräften, da Eigenverantwortung als wichtiger Wert gesehen wird. ABB Turbo Systems AG will seine Vorreiterrolle bezüglich Mitarbeiterorientierung und BGF beibehalten.

**Würden Sie SWiNG weiterempfehlen?** (Frage an die Führungskräfte und SWiNG-Gruppe)

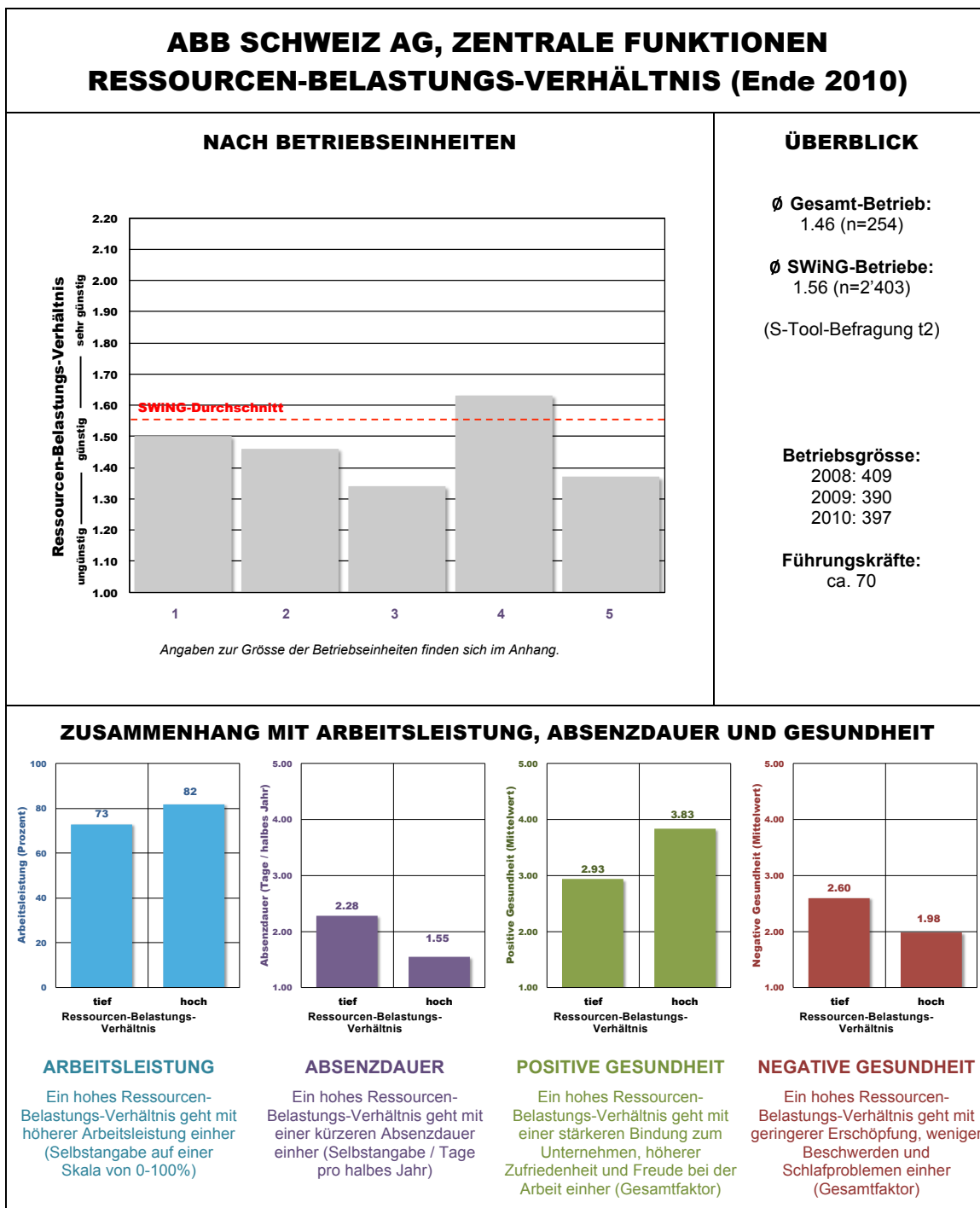
Diese Frage wurde meist mit „Ja“ beantwortet. SWiNG wird als gute Investition in die Zukunft betrachtet. Das Projekt wurde als intensiv empfunden und die guten Sachen wurden mitgenommen. Das Projekt hat zudem Türen nach Aussen geöffnet. Als wichtig wurde erachtet, dass man darauf achtet, was parallel schon läuft und dass das Thema zur Kultur passt. Im Sinne der Nachhaltigkeit sollten die SWiNG-Themen regelmässig auf der Agenda des Managements und der Führungskräfte stehen und anstelle eines Grossprojektes immer wieder kleine Impulse gesetzt werden. Eine Idee war, dass pro Einheit 1-2 Personen geschult würden, die den Prozess noch besser begleiten könnten. Werkzeuge wie das S-Tool werden als gute Instrumente betrachtet, um die Gefühlslage und den Stresspegel zu sehen.

## 8.2 ABB Schweiz AG, Zentrale Funktionen

### A Betriebscharakteristika

Interne Dienstleistungsabteilung von ABB. Standort: Baden (AG). Fünf Analyseeinheiten: Information Systems (IS); Financial Services (FS); Human Resources (HR); Legal & Integrity (LC); Communication (COM). *Betriebsinterne Projektleitung (in Co-Leitung)*: Natasa Emmisberger (ersetzt seit 2008 Sonja Zeta), Nicole Dietrich (bis 2010), Michael Kalb (seit 2010). *Verantwortliche Anbietende*: Simone Piller, Marie-Louise Schlapbach (bis 2009), Institut für Arbeitsmedizin.

### B Ressourcen-Belastungs-Verhältnis



Bereits in der Anfangsphase des Projekts zeigten die Mitarbeitenden ein grosses Bewusstsein für die Stärken von ABB Zentrale Funktionen und den jeweiligen Bereichen. Insbesondere das überwiegend sehr gute Teamklima, die weitgehend offene Gesprächskultur sowie die ausgeprägte Mitarbeiterorientierung (Weiterbildung, Arbeitsplatzgestaltung) wurden geschätzt. Die Mitarbeitenden erlebten eine hohe Arbeitsplatzsicherheit, die trotz der schwierigen Wirtschaftslage über die Projektdauer hinweg nur geringfügig nachliess. Als eher belastend empfanden viele Mitarbeitende Aspekte ihrer Tätigkeit (wie z.B. Unsicherheit im Arbeitsalltag und zahlreiche Arbeitsunterbrechungen) und teilweise die Beziehung zu ihren Vorgesetzten. Die Mitarbeitenden wünschten sich vor allem mehr Unterstützung im Arbeitsalltag, Einbindung in Entscheidungsprozesse und Wertschätzung durch ihre direkten Vorgesetzten. Im Jahr 2010 wurden der aufgrund der Wirtschaftssituation entstandene Kostendruck, Restrukturierungen sowie die sehr hohe Arbeitslast als zusätzliche Belastungen empfunden.

## C Umsetzungsprozess SWiNG

### **FAKTOR 1: Umfassende Diagnose der Ist-Situation** (*Nicht nur Strukturen und Voraussetzungen, sondern auch Einstellungen, Werte und Vertrauen; Einbezug aller Betroffenen*)

Das S-Tool ermöglichte eine exakte Reflexion der Arbeitssituation, das Erkennen von kritischen Konstellationen („Hotspots“) und eine gezielte Massnahmenableitung. Trotz anfänglicher technischer Probleme stiess die Befragung über die gesamte Projektdauer auf gute Resonanz. Zahlreiche externe wie interne Veränderungen während der Projektphase erschwerten den Vergleich der Resultate über die Befragungszeitpunkte hinweg. Die Mitarbeitenden schätzten die individuellen Rückmeldungen aus dem S-Tool, da diese eine Auseinandersetzung mit der persönlichen Situation ermöglichten und zu Gedanken über Veränderungen und Massnahmen anregten. Die Führungskräfte schätzten das S-Tool, da die Resultate eine Reflektion der individuellen Führungsarbeit ermöglichten. Insgesamt hätte die interne Kommunikation der Ergebnisse auf Betriebsebene (v.a. bei der letzten Befragungswelle) zeitnaher erfolgen sollen. (Rücklauf S-Tool: 66%/57%/61%)

### **FAKTOR 2: Ziele/Visionen definieren** (*Bild der Zukunft, konkreter Soll-Wert, positive und kommunizierbare Vision*)

Die Ziele und der Rahmen des Projekts waren zu Beginn zu wenig klar formuliert, so dass das Projekt eher unvermittelt in Erscheinung trat. Im Laufe des Projekts ereigneten sich innerhalb der Projektteams einige Personalwechsel. Der neue Personalchef übernahm die Rolle des Projektleiters von seinem Vorgänger. Ihm war das Thema Gesundheit ein klares und authentisches Anliegen. Er sah die Verantwortung dafür einerseits auf Betriebs- und andererseits auf individueller Ebene: Die Verantwortung für eine gesunde und nachhaltige Leistungskultur sollen Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam tragen. Durch Initiativen von Mitarbeitenden und Führungskräften wurden Möglichkeiten zur Reduktion von Belastungen gefunden und genutzt.

### **FAKTOR 3: Gemeinsames Problembewusstsein** (*Grundsätzlicher Handlungsbedarf und Sinn der Veränderung*)

Die Mitarbeitenden äusserten sich unterschiedlich über SWiNG: Manche Mitarbeitende standen dem Projekt skeptisch gegenüber, andere interessierten sich bereits für die behandelten Themen und fühlten sich angesprochen. Es war der Projektleitung ein Anliegen, dass SWiNG nicht als Zwang wahrgenommen wurde, sondern als Nutzen für diejenigen, die sich dafür interessierten bzw. Bedarf an Unterstützung hatten. So wurde auch die Fokussierung auf Hotspots positiv bewertet, da diejenigen Mitarbeitenden und Abteilungen erreicht wurden, die konkreten Bedarf an einer Verbesserung ihrer Situation hatten. Die Gesundheitsorientierung hat durch SWiNG zugenommen, die Stressmanagementkurse und Führungsworkshops haben bei Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu einer Sensibilisierung geführt. Trotz dieser Bemühungen und Investitionen des Betriebs ist die Grundstimmung und Befindlichkeit der Mitarbeitenden einzelner Bereiche momentan eher getrübt. Grund dafür sind verschiedene Strukturanpassungen und Organisationsänderungen und die damit einhergehenden veränderten Rahmenbedingungen – eine Tatsache, die weitgehend als schwierig empfunden wird. Es gab Umstrukturierungen und personelle Wechsel, der Leistungsdruck hat zugenommen und es wurden vereinzelt Burnout-Fälle gemeldet. Da die stark dynamischen externen Verhältnisse – zuerst der Boom, dann die Krise – es schwierig machten, Veränderungen in den S-Tool-Indikatoren mit dem Projekt direkt in Zusammenhang zu bringen, war es nicht immer einfach, den Nutzen des Projekts für die Mitarbeitenden und Führungskräfte

klar sichtbar zu machen.

**FAKTOR 4: Führungskoalition und Treiber** (*Koalition von Befürwortern der Veränderung, Schlüsselpersonen und Top-Management mit Commitment und Glaubwürdigkeit*)

Der Personalchef ist Projekteigner von SWiNG. Ein Kick-Off für Führungskräfte zeigte auf, was Sinn und Zweck von SWiNG ist. Mehrere Wechsel im Management und der internen Projektleitung erhöhten den Aufwand für die Koordination und Projektinvolvierung. Die SWiNG-Gruppe hatte eine wichtige Rolle inne: Die Teilnehmenden konnten das Thema einerseits in die eigenen Teams tragen, andererseits erfuhren sie bei den SWiNG-Gruppen-Treffen von Schwierigkeiten aus anderen Abteilungen und diskutierten gemeinsam über mögliche Lösungen. Das Commitment war jedoch nicht bei allen Mitgliedern der SWiNG-Gruppe gleichermaßen vorhanden.

**FAKTOR 5: Kommunikation** (*Regelmässiger und interaktiver Austausch, zeitnah, breit, offen, klar und lebendig in der Sprache der Betroffenen*)

Das Projekt wurde über unterschiedliche Kanäle vorgestellt (Intranet, Mitarbeitendeninformationen u.v.m.), auch im Mitarbeitendenmagazin wurde darüber berichtet: Hier wurden (u.a.) die Befragungen angekündigt, es gab ein Interview mit dem Personalchef, Resultate und Portraits von Abteilungen wurden abgedruckt und umgesetzte Massnahmen vorgestellt. Ausserdem wurden die Mitarbeitenden von den Vorgesetzten jeweils über den aktuellen Projektstatus und die Resultate informiert. Auf Ebene des Gesamtbetriebs haben Mitarbeitende im Alltag eher weniger vom Projekt mitbekommen. Trotzdem war Begriff SWiNG präsent und im Rahmen der Zwischenanalyse wurden Tassen mit dem SWiNG-Aufdruck verteilt. Von weiteren aufwändigen Give-Aways oder Events wurde abgesehen, da dies aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation die falschen Signale gesendet hätte. Form und Frequenz der Kommunikation, ihr Inhalt und das Bewusstsein für das Projekt wurden systematisch in der SWiNG-Gruppe reflektiert. Es war jedoch herausfordernd, die Inhalte und Ergebnisse von SWiNG immer wieder spannend und interessant zu vermitteln.

**FAKTOR 6: Zeitmanagement** (*Genügend langer Zeitraum, systematische Phasenschwerpunkte und -abfolge*)

Das Projekt wurde zu Beginn als sehr umfangreich und aufwändig wahrgenommen, zumal gleichzeitig noch weitere Umfragen durchgeführt wurden. Im Verlauf des Projekts relativierte sich der Aufwand dann aber. Der Abstand zwischen der letzten Befragung im Oktober 2010 und der Resultatepräsentation im März/April 2011 wurde als zu lang empfunden: Was zum Zeitpunkt der Umfrage aktuell war, hatte im Frühjahr teilweise an Relevanz verloren.

**FAKTOR 7: Projektorganisation und Verantwortlichkeiten** (*Effektives Stakeholdermanagement mit geschulten Mitarbeitenden, Vertrauensbasis, Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen*)

Die Zufriedenheit mit der externen Begleitung war hoch, und insbesondere auch das Einbringen einer externen Sichtweise als Ergänzung zur Stimme des „Business“ wurde geschätzt. Im Rahmen der Ergebnis-Rückmeldungen durch Externe konnte zudem ein offenes und direktes Feedback angebracht werden. Die Unterstützung durch Gesundheitsförderung Schweiz mit den interessanten Tagungen wurde ebenfalls positiv erwähnt. Intern waren in der Projektleitung viele Wechsel zu verzeichnen, was teilweise zu Reibungsverlusten führte.

**FAKTOR 8: Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation, Ressourcen** (*Förderung der Selbstorganisation, Betroffene zu Beteiligten machen, Ressourcen bereitstellen, Unterstützung*)

Obwohl für die Befragten Aufwand und Nutzen des Projekts SWiNG insgesamt schwierig einzuschätzen war, hat sich aus Sicht der Beteiligten das Projekt gelohnt. Der Zeitaufwand hat sich für sie über das ganze Projekt hinweg relativiert. Aufgrund von Kosteneinsparprogrammen waren Ressourcen für die Umsetzung von Massnahmen knapp, was dazu führte, dass die Kosten für Massnahmen von den einzelnen Bereichen eigenständig getragen werden mussten. Dies war ursprünglich nicht so vorgesehen und nicht direkt kommuniziert.

**FAKTOR 9: Schnelle Erfolge und Motivation** (*Quick wins, kontinuierliche Wertschätzung und Honorierung von Leistungen*)

Hierzu hat die Evaluation keine speziellen Erwähnungen.

<p><b>FAKTOR 10: Flexibilität im Prozess</b> (<i>Reaktion auf neue Anforderungen, Einplanung von Flexibilität in der operativen Feinplanung</i>)</p> <p>SWiNG wurde teilweise als zu wenig flexibel wahrgenommen. So konnte z.B. bei der Wahl des Befragungszeitraums keine Rücksicht auf die betriebliche Situation oder Bedürfnisse genommen werden.</p>
<p><b>FAKTOR 11: Monitoring und Controlling des Prozesses</b> (<i>Stagnation und falsche Richtungen rechtzeitig erkennen, harte Faktoren wie Meilensteine als auch weiche Faktoren wie Zufriedenheit und Motivation</i>)</p> <p>Das Detail-Controlling der internen Projektleitenden und Beratenden wurde von der Evaluation nicht beurteilt.</p>
<p><b>FAKTOR 12: Verankerung der Veränderung</b> (<i>Formale Festigung in Form von Rollen, Aufgaben, Abläufen oder neu definierten Visionen; Weitertragen in folgende Führungsgenerationen</i>)</p> <p>Siehe nächster Abschnitt.</p>

**Welche SWiNG-Massnahmen wurden umgesetzt:** 8 SWiNG-Gruppen-Treffen; 4 Referate; 11 Stressmanagement-Workshops für Hotspots (plus 12 Refresher) und 2 Stressmanagement-Workshops optional (plus 1 Refresher); 4 Führungskräfte-Schulungen (plus 3 Refresher); 1 Vorgesetzten-Coaching; 5 Gesundheitszirkel-Treffen; 12 Teamentwicklungen; 12 Teamreflexionen; 4 massgeschneiderte Interventionen zum Thema Stress in Zusammenarbeit mit HR; 1 Kick-off-Veranstaltung für Führungskräfte.

**Wie viele Personen haben teilgenommen:**

- Teilnahme an Stressmanagement-Kursen: 41% der Belegschaft
- Teilnahme an Führungskräfte-Schulungen: 59% der Führungskräfte
- Teilnahme an Teamreflexionen: 48% der Belegschaft

**Impact Assessment:**<sup>66</sup>

28% der befragten Belegschaft gaben an, dass das Projekt SWiNG eine hohe Wirkung hatte.

**D Organisationale Veränderungen**

Die Organisation ist sehr stark im Umbruch. Es gab viele personelle und organisatorische Veränderungen, was die Nachhaltigkeit von Massnahmen beeinträchtigt. Durch das Projekt wurde aber eine Sensibilisierung und Offenheit für das Thema Gesundheit und Stress erzielt und auch das Bewusstsein für Burnout erhöht: Es wird offener über Stress gesprochen und Burnout scheint kein Tabu-Thema mehr zu sein. Führungskräfte versuchen, mehr Gespräche zu führen, Anzeichen von Stress ernst zu nehmen und diese in einem Klima des Vertrauens und Verständnisses aktiv anzusprechen. Diesbezüglich wurden auch die Vorträge des Instituts für Arbeitsmedizin im Rahmen von SWiNG sehr geschätzt, die den Teilnehmenden einen persönlichen Nutzen brachten.

Die Mitarbeitenden versuchen nun Prioritäten besser zu setzen, sich gezielt mehr Freiräume zu nehmen, proaktiver zu kommunizieren und gelassener im Umgang mit Erwartungen zu sein. Mancherorts wurden bereits geplante organisationale Verbesserungen durch SWiNG forciert und umgesetzt. So wurden z.B. Teamstrukturen und -zusammenstellungen verändert, Stellvertretungen eingeführt, Verantwortlichkeiten geklärt, eine Springerfunktion geschaffen, eine Liste eingeführt, wie oft man „Nein“ zu etwas sagte, oder das Plüschtier „Stressi“ eingeführt, das man jemandem geben kann, von dem man den Eindruck hat, er sei gestresst und brauche Unterstützung. Auch kurzfristige Aktionen wurden umgesetzt oder kleine strukturelle Dinge wie ein Ruhe- oder Freizeitraum mit Tischfussball geschaffen, was gleichermassen den teamübergreifenden informellen Austausch fördert. Es gibt Jogging-Gruppen über Mittag und auch die akzeptierte Einführung von „Power Naps“. In einem Team wurde eine vierteljährliche Befindlichkeitsrunde als Stressbarometer eingeführt.

Es wird gegenwärtig diskutiert, ob man einzelne Themen aus SWiNG als festen Bestandteil in die Mitarbeitendengespräche aufnehmen soll. Zudem gibt es Kurse zum Zeitmanagement und das Angebot von Coachings wird fortgesetzt. Weitere Gesundheitskampagnen laufen und auch

<sup>66</sup> Skala zur Einschätzung der Gesamtwirkung von SWiNG die im S-Tool eingesetzt wurde (siehe Kap. 3).



eine Zusammenarbeit mit einem Fitnesspark ist geplant. Die SWiNG-Gruppe wird hingegen nicht weitergeführt, denn das Projekt wird zum Abschluss kommen – die Idee dahinter wird aber in einem Projekt zu den BGM-Kriterien innerhalb von ABB Schweiz weitergeführt. Da bereits einiges an Ressourcen investiert wurde, wird viel Potenzial bezüglich der längerfristigen Wirkung wahrgenommen und deshalb auch ein fest verankertes Monitoring gewünscht.

**Würden Sie SWiNG weiterempfehlen?** (Frage an die Führungskräfte und SWiNG-Gruppe)

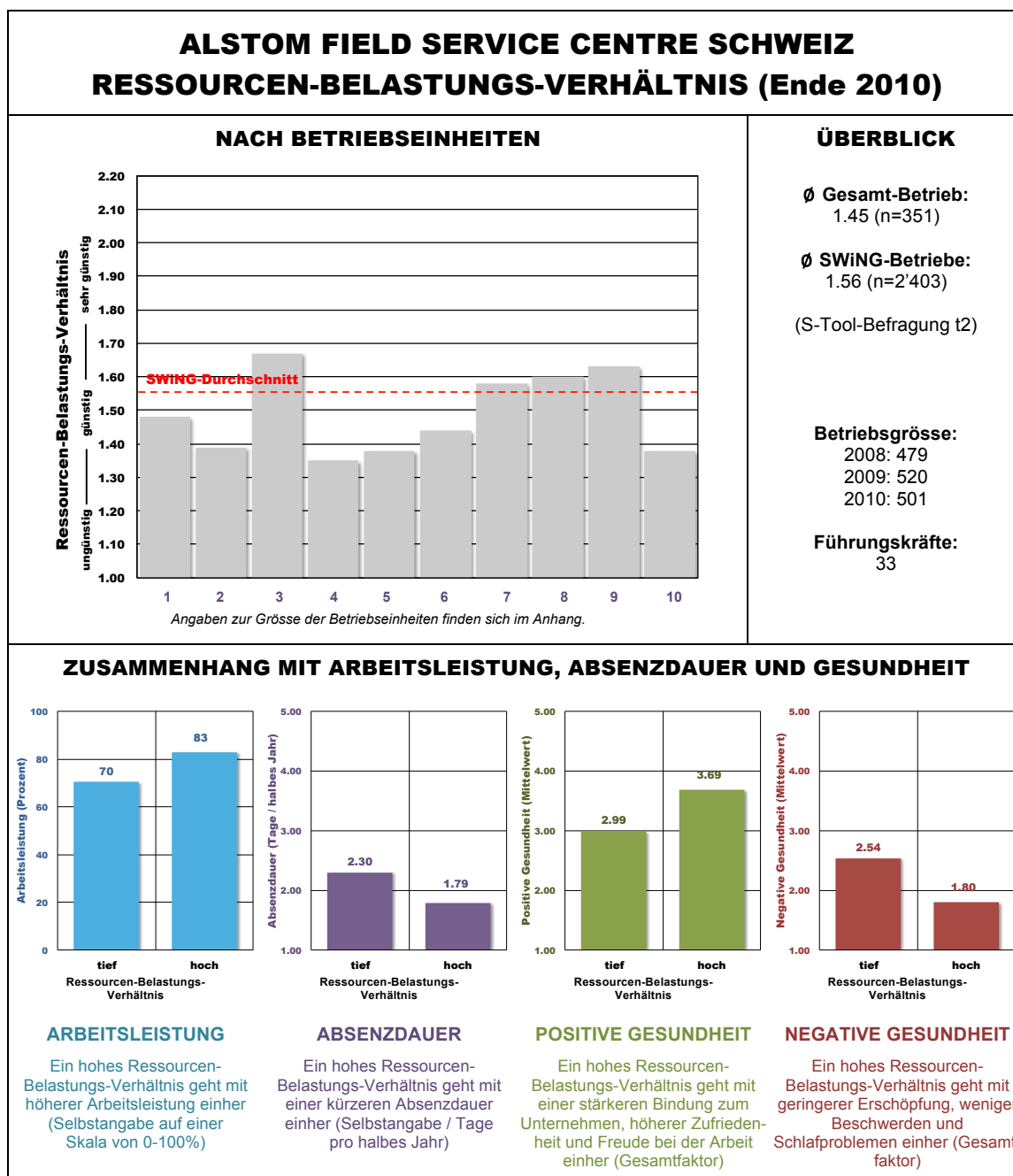
Diese Frage wurde meist mit „Ja“ beantwortet. Die Befragten waren der Meinung, dass man zu Beginn gut kommunizieren und klar machen sollte, warum man das Projekt durchführen will. Es sollte einen starken Projekteigner geben und das Management muss klar hinter dem Projekt stehen, damit es nicht nur bei einem Lippenbekenntnis bleibt. Die Umfragen sollten kürzer, dafür häufiger sein, mit schneller Rückmeldung und transparenten Ergebnissen. Es sollten bis zum Schluss genügend Kapazitäten und Geld zur Verfügung stehen (auch wenn mit wenigen Mitteln bereits viel machbar ist), sonst heisst es „schön haben wir darüber geredet“. Es braucht ein stabiles Umfeld und das Projekt muss im Einklang mit der Realität im Alltag sein. Das Thema sollte deshalb nicht an eine Beraterfirma delegiert werden.

## 8.3 Alstom Field Service Centre Schweiz

### A Betriebscharakteristika

Montage und Service von Kraftwerksanlagen weltweit. Standort: Zwei Standorte in Turgi und Birr (AG). Zehn Analyseeinheiten: Management & Staff Functions; Training Center (TSGB-FA); Commissioning Home Base (TSGB-FX); Commissioning Field Service (TSGB-FX); Erection Home Base (TSGB-FN); Erection Field Service (TSGB-FN); Finance/Support Project Execution (TSGB-FIF/FP); Site Equipment&Services/IT-Support/Admin&Logistic Services (TSGB-FL/FL3/FL4); Site Equipment Commissioning/Erection (TSGB-FL1/FL2); Tests & Analysis (TSGB-FO). *Betriebsinterne Projektleitung:* Sabine Wiederkehr. *Verantwortliche Anbietende:* Nina Hottinger, Institut für Arbeitsmedizin / nhconsulting.

### B Ressourcen-Belastungs-Verhältnis



Generell zeigte sich 2008 folgendes Bild: Die Mitarbeitenden des Field Service Schweiz arbeiten viel, engagiert und enthusiastisch. Sie sind grossen Belastungen ausgesetzt (z.B. hoher Zeitdruck, viel Reisetätigkeit), verfügen aber auch über Ressourcen zur Stressbewältigung. Stress im Unternehmen verursachen in erster Linie arbeitsorganisatorische Probleme (Schnittstellen), die damit verbundene Unsicherheit und das Gefühl mangelnder Wertschätzung. Infolge der Dezentralisierung des Field Service Schweiz und des von Alstom Schweiz angekündigten Stellenabbaus zeigte sich in 2010, dass sich das Gefühl, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, verschlechtert hat. Weiterhin kann man feststellen, dass die Mitarbeitenden gerade in unsicheren Zeiten vermehrt Wertschätzung und Partizipation vom Arbeitgeber erwarten.

### C Umsetzungsprozess SWiNG

<p><b>FAKTOR 1: Umfassende Diagnose der Ist-Situation</b> <i>(Nicht nur Strukturen und Voraussetzungen, sondern auch Einstellungen, Werte und Vertrauen; Einbezug aller Betroffenen)</i></p> <p>Die Mitarbeitenden schätzten, dass sie befragt wurden und ihre Meinung äussern konnten. Auch die direkte, individuelle Rückmeldung im S-Tool wurde als sehr positiv gesehen. Durch die Interpretation der Ergebnisse des S-Tools wurde das Thema Stress (Belastungen und Ressourcen) sichtbar und die Führungskräfte und Mitarbeitenden sensibilisiert. Die Sichtbarkeit löste bei einigen Führungskräften auch Unbehagen aus und vereinzelt wurden die Auswertungen angezweifelt. Es wurde auch teilweise als schwierig empfunden, Veränderungen in den S-Tool-Ergebnissen mit Massnahmen des Projekts SWiNG in Zusammenhang zu bringen und so den Nutzen des Projekts sichtbar zu machen. Auch die wissenschaftliche Fragestellung und die Länge der Befragung wurde teilweise als problematisch erachtet. Die Durchführung von drei S-Tool-Umfragen führte zu einer gewissen Sättigung, trotzdem konnte für alle Umfragen eine hohe Rücklaufquote erreicht werden. Durch teils langsamen Internetzugang war die Befragung im Aussendienst (im Ausland) aufwändig durchzuführen. Dabei war von Vorteil, dass man die Befragung unterbrechen und zu einem anderen Zeitpunkt wieder aufnehmen konnte. Die in der Analysephase vorgesehenen Interviews und Tätigkeitsbeobachtungen haben sowohl im Innendienst, wie auch im Aussendienst stattgefunden. Dass sich die Projektleitung des Projekts SWiNG im Aussendienst vor Ort begeben hat, um die Interviews durchzuführen, wurde von den Aussendienstmitarbeitenden sehr positiv aufgenommen und trug massgeblich zur Akzeptanz des Projekts bei. (Rücklauf S-Tool: 80%/75%/70%)</p>
<p><b>FAKTOR 2: Ziele/Visionen definieren</b> <i>(Bild der Zukunft, konkreter Soll-Wert, positive und kommunizierbare Vision)</i></p> <p>Die Erwartungen an das Projekt waren vielfältig. Dazu gehörten zum Beispiel die Sensibilisierung zu den Themen Gesundheit und Stressbewältigung auf organisatorischer wie auch auf individueller Ebene, Klarheit über die Belastungssituation in den verschiedenen Abteilungen, Reduktion von Belastungen und Stärkung der Ressourcen, eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, Bereinigung von Schnittstellenproblemen Aussendienst / Innendienst, Wahrnehmen der Selbstverantwortung jedes Einzelnen und Erkenntnisse über den Return on Investment im Rahmen des Projektes.</p>
<p><b>FAKTOR 3: Gemeinsames Problembewusstsein</b> <i>(Grundsätzlicher Handlungsbedarf und Sinn der Veränderung)</i></p> <p>In Field Service Schweiz erhöhte sich die Sensibilisierung für das Thema Gesundheit und Stressbewältigung. Die Führungskräfte und Mitarbeitenden waren sehr interessiert an den Ergebnissen und engagierten sich bei der Umsetzung der definierten Massnahmen. Allerdings ist der Field Service Schweiz durch die spezielle Aufgabenstellung sehr stark äusseren Einflüssen ausgesetzt, was die Umsetzung von betrieblichen Veränderungen erschwert. Insbesondere auch Mitarbeitende über 50 wurden durch das Projekt angesprochen, da das Thema Gesundheit für ältere Erwerbstätige an Bedeutung gewinnt. Grundsätzlich ist wünschenswert, dass die Mitarbeitenden zum Thema Gesundheit und Stressbewältigung auch Selbstverantwortung wahrnehmen.</p>
<p><b>FAKTOR 4: Führungscoalition und Treiber</b> <i>(Koalition von Befürwortern der Veränderung, Schlüsselpersonen und Top-Management mit Commitment und Glaubwürdigkeit)</i></p> <p>Sowohl das Management, die SWiNG-Gruppe, als insbesondere auch die interne Projektleitung setzten sich mit hohem Engagement und Motivation für das Projekt und die daraus resultierenden</p>

Vorschläge ein. Da die Führungskräfte massgeblich Einfluss auf Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden haben, standen sie ganz besonders im Zentrum der Aufmerksamkeit. Sie erhielten ein detailliertes Feedback zu ihrer Führungsarbeit über die S-Tool-Resultate, was auch zu Widerstand und Ängsten geführt hat. In einem stetigen Dialog zwischen den Führungskräften wurde dies thematisiert und dadurch die Basis zur Veränderungsbereitschaft gelegt.

**FAKTOR 5: Kommunikation** (*Regelmässiger und interaktiver Austausch, zeitnah, breit, offen, klar und lebendig in der Sprache der Betroffenen*)

Eine engmaschige Kommunikation hat sich als essentiell für das Projekt SWiNG bei Field Service Schweiz herausgestellt. Bereits zu Beginn wurde im Kreis der Führungskräfte diskutiert, welche Mitarbeitenden in Interviews befragt werden sollten und welche Kraftwerksprojekte sich zu Tätigkeitsanalysen eignen würden. Während der Analysephase wurden die Mitarbeitenden regelmässig über den Rücklauf des S-Tools informiert und verschiedene Kommunikationsmittel wie E-Mails, Broschüren, Flyer, Poster, wurden eingesetzt. Zudem wurde SWiNG in bestehende Gefässe, wie z.B. Management-Meetings, Teamsitzungen, die Mitarbeiterzeitung und die jährliche interne Field Service Konferenz integriert.

**FAKTOR 6: Zeitmanagement** (*Genügend langer Zeitraum, systematische Phasenschwerpunkte und -abfolge*)

Die Umsetzungsphasen des Projekts SWiNG waren teilweise sehr arbeits- und zeitintensiv. Der Fokus wurde insbesondere sehr stark auf die Interventionsphase gelegt. Die Integration der SWiNG-Gefässe in den Arbeitsalltag sowie in die Betriebskultur wurden sichtbar. Ein klarer Abschluss des Projektes ist wichtig, dabei ist darauf zu achten dass die Nachhaltigkeit sichergestellt ist.

**FAKTOR 7: Projektorganisation und Verantwortlichkeiten** (*Effektives Stakeholdermanagement mit geschulten Mitarbeitenden, Vertrauensbasis, Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen*)

Durch eine aktive Projektleitung konnte das Projekt erfolgreich vorangetrieben werden. An beiden Standorten von Field Service Schweiz waren Mitarbeitende der SWiNG-Gruppe vertreten und konnten so die Funktion des Sprachrohrs der Belegschaft übernehmen. Die Zusammenarbeit mit der externen Beraterin war bestens eingespielt, sie wurde praktisch als Alstom-Mitarbeiterin wahrgenommen. Die Kontinuität der Projektverantwortlichen hat den Prozess unterstützt. Der Austausch mit allen Beteiligten hat funktioniert, auch wenn die Mitarbeitenden im Aussendienst schwierig zu erreichen waren.

**FAKTOR 8: Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation, Ressourcen** (*Förderung der Selbstorganisation, Betroffene zu Beteiligten machen, Ressourcen bereitstellen, Unterstützung*)

Der Ressourceneinsatz für das Projekt wurde als angemessen empfunden. Die notwendige Zeit für Schulungen, Kurse, Sitzungen, etc. wurde ohne Einschränkung zur Verfügung gestellt.

**FAKTOR 9: Schnelle Erfolge und Motivation** (*Quick wins, kontinuierliche Wertschätzung und Honorierung von Leistungen*)

Unmittelbare Effekte durch schnell umgesetzte Massnahmen wie eine Klimaanlage oder Behebung von Durchzugsproblemen erwiesen sich als wichtige Motivatoren (auch wenn die Massnahmenumsetzung vorher pendent war und durch SWiNG den letzten Anstoss erhielt).

**FAKTOR 10: Flexibilität im Prozess** (*Reaktion auf neue Anforderungen, Einplanung von Flexibilität in der operativen Feinplanung*)

Anpassungen der Projektarchitektur waren möglich und nötig: Insbesondere die Refresher der Führungsschulungen sowie der Stressmanagement-Kurse wurden grundlegend an die Bedürfnisse von Field Service Schweiz angepasst.

**FAKTOR 11: Monitoring und Controlling des Prozesses** (*Stagnation und falsche Richtungen rechtzeitig erkennen, harte Faktoren wie Meilensteine als auch weiche Faktoren wie Zufriedenheit und Motivation*)

Das Detail-Controlling der internen Projektleitenden und Beratenden wurde von der Evaluation nicht beurteilt.

**FAKTOR 12: Verankerung der Veränderung** (*Formale Festigung in Form von Rollen, Aufgaben, Abläufen oder neu definierten Visionen; Weitertragen in folgende Führungsgenerationen*)

Siehe nächster Abschnitt.

**Welche SWiNG-Massnahmen wurden umgesetzt:** 8 SWiNG-Gruppen-Treffen; 20 Teamreflexionen; 1 Einstiegsworkshop mit allen Führungskräften; 10 Stressmanagement-Workshops (plus 8 Refresher (Achtsamkeit)); 3 Führungskräfte-Schulungen (plus 3 Refresher); 3 Managementmeetings für alle Führungskräfte; 2 Führungsforen; 1 Präsentation „Gesund leben im Aussendienst“.

**Wie viele Personen haben teilgenommen:**

Teilnahme an Stressmanagement-Kursen: 23% der Belegschaft  
 Teilnahme an Führungskräfte-Schulungen: 100% der Führungskräfte  
 Teilnahme an Teamreflexionen: 48% der Belegschaft

**Impact Assessment:**<sup>67</sup>

33% der befragten Belegschaft gaben an, dass das Projekt SWiNG eine hohe Wirkung hatte.

## D Organisationale Veränderungen

Wie bei allen Projekten, die Veränderungen in der Organisation und im Menschen zum Gegenstand haben, hat das Projekt SWiNG auch bei den Field Service Mitarbeitenden zeitweise Skepsis, Ambivalenz und Überdruß ausgelöst. In solchen schwierigen Phasen war es wichtig, dass die Mitarbeitenden ein klares Bekenntnis von der Führungsspitze zum Projekt erhielten, und deren Vorbildverhalten und Bekenntnis dazu beitrugen, dass die einzelnen Projektphasen gut umgesetzt werden konnten. Die vielen einzelnen Projektschritte wurden von den Mitarbeitenden wie auch Führungskräften sehr partizipativ umgesetzt.

Bereits im ersten SWiNG-Jahr wurde es normal, sich über arbeitspsychologische Themen zu unterhalten und Ursache-Wirkung-Beziehungen zu diskutieren. In einem technischen Umfeld wie bei Field Service Schweiz ist dies nicht selbstverständlich. Die Ressourcen-Belastungs-Situation ist ein Thema und SWiNG zu einem Wort für diesen Wert geworden (z.B. „SWiNG-Gespräch“ wenn es um Themen wie Stress oder Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden geht).

Durch das Projekt SWiNG geriet das Thema „Leadership“ verstärkt in den Fokus. Gute Führung wird als wichtige Ressource gesehen, gerade weil viele Belastungen (vor allem im Aussendienst) fremdbestimmt sind und nicht abgebaut werden können. Die Führungskräfte bekamen über die S-Tool-Resultate ein detailliertes Feedback zu ihrer Führungsarbeit. Die Reflektion des eigenen Führungsverhaltens gehört nun immer mehr zum Arbeitsalltag. Sie versuchen nun u.a. in der Einsatzplanung Ruhe- und Erholungszeiten bewusster einzubauen. Ausserdem versuchen sie mehr zu belohnen, besser zuzuhören, Mitarbeitende partizipativ in die Lösungsfindung einzubeziehen und so auch eine Verbesserung im zwischenmenschlichen Verhalten zu erzielen. Einige haben z.B. in den wöchentlichen Teamsitzungen zu Beginn einen Stimmungsbarometer eingeführt. Die intensive Auseinandersetzung mit Führungsthemen hat eine positive Auswirkung auf den Führungsalltag und durch das erhöhte Bewusstsein konnte auch frühzeitig ein Burnoutfall erkannt werden. Die Führungskräfte waren insgesamt mutig, haben sich mit den Analyseergebnissen auseinandergesetzt und die Thematik aufgenommen.

Auch nach dem Abschluss der dritten Umfrage werden die Führungskräfte Reflexionsworkshops mit ihren Mitarbeitenden durchführen, um die einmal festgelegten Massnahmen zu überprüfen, anzupassen oder neue Massnahmen zu definieren. Damit die Führungskräfte die Möglichkeit haben, sich mit verschiedenen Aspekten ihres Führungsalltages auseinanderzusetzen und auszutauschen, wird ca. alle 3-4 Monate ein Führungsforum organisiert.

SWiNG hat bei den Mitarbeitenden auch eine Erwartungshaltung generiert, die nicht immer so erfüllt werden konnte, wie man es sich gewünscht hätte (vor allem im Aussendienst). SWiNG war aber auch ein Auslöser, manche Pendenzen umzusetzen: So wurden Klimaanlage installiert, Durchzugs- und Belüftungsprobleme gelöst, Standorte von Druckern verbessert und 22-Zoll-Bildschirme angeschafft. Die Zusammenarbeit und der Umgang miteinander im Grossraumbüro wurde geregelt, und

<sup>67</sup> Skala zur Einschätzung der Gesamtwirkung von SWiNG die im S-Tool eingesetzt wurde (siehe Kap. 3).

es gibt vermehrt gemeinsame Mittagessen und Grillabende. SWiNG hat auch den Dialog innerhalb der Abteilungen gefördert.

SWiNG hat eine Kulturveränderung angestossen und es werden weiterhin Aktionen unter dem Namen SWiNG fortgeführt, um die Konstanz zu wahren: Gerade in diesem sehr technischen Umfeld wird es als wichtig empfunden, dass die psychosozialen Themen aufrechterhalten werden. Alstom Field Service Centre Schweiz wurde zudem auf der Webseite des European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) als Modellbetrieb für die Mental-Health-Kampagne aufgenommen.

**Würden Sie SWiNG weiterempfehlen?** (Frage an die Führungskräfte und SWiNG-Gruppe)

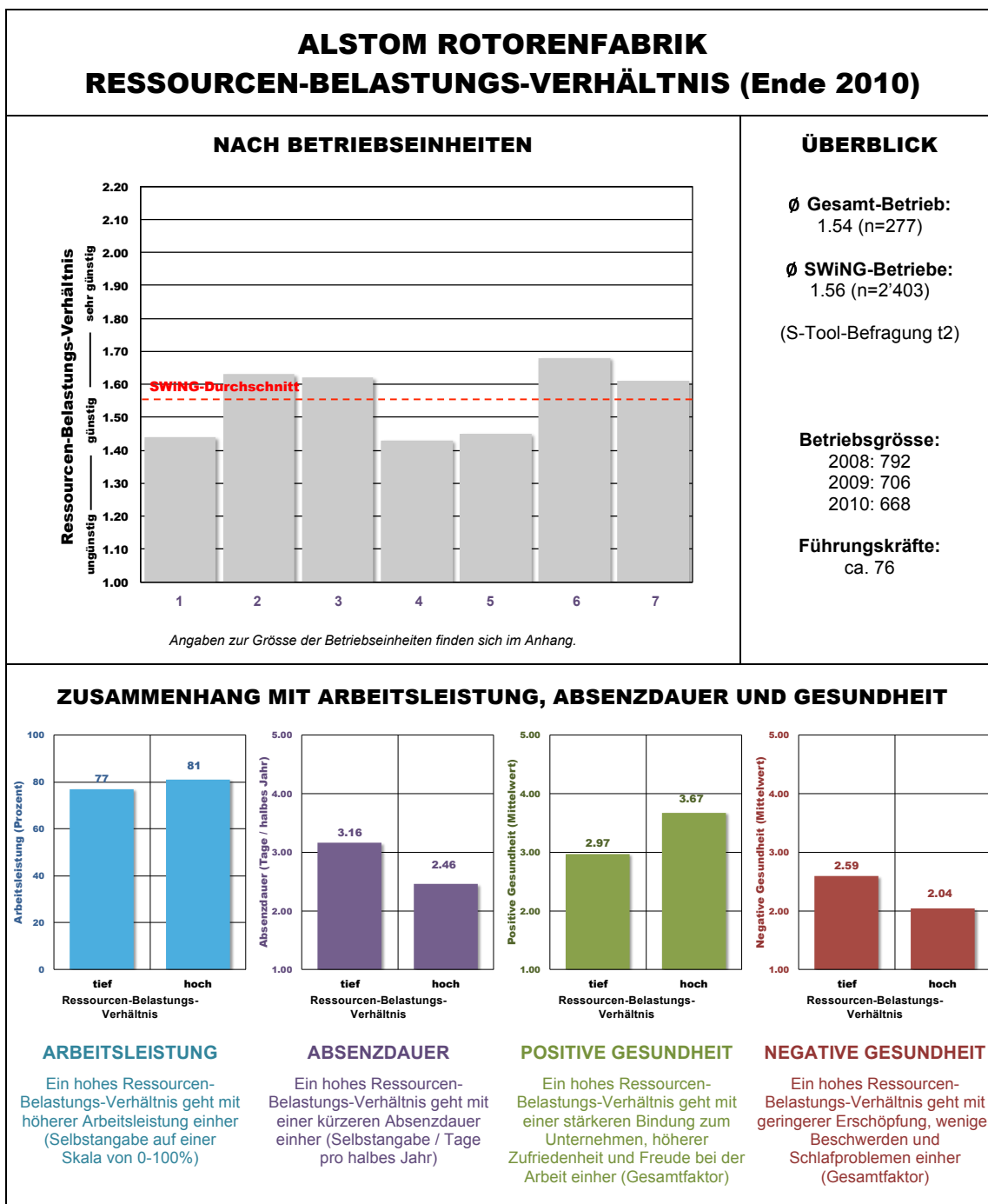
Diese Frage wurde in den meisten Fällen mit „Ja“ beantwortet. Doch „SWiNG“ sollte man mit Bedacht einsetzen: Die Kultur und das Klima müssen stimmen, damit ein solches Projekt glaubwürdig ist. Zu Beginn hilft ein externer Blick von Beratenden, da diese eine andere Sicht einbringen. Zudem wurde das S-Tool als Barometer und als Mittel zur Selbstreflexion als gut und hilfreich beschrieben. Nach dem offiziellen Abschluss sollte das Projekt als laufender Prozess ins operative Geschäft integriert werden. Grundsätzlich braucht es Commitment, Unterstützung, Budget sowie eine klare Rollenverteilung, damit der Aufwand schlussendlich mit dem Ertrag übereinstimmt.

## 8.4 Alstom Rotorenfabrik

### A Betriebscharakteristika

Rotorenproduktion für Kraftwerke. Standort: Birr (AG). Sieben Analyseeinheiten: Hot Gas Path Parts Production; Blade Production; Turbine Rotor Production; Generator Rotor Production; Stab gesamt; Logistik; Schleudranlage. *Betriebsinterne Projektleitung:* Mireille Brodmann. *Verantwortliche Anbietende:* Nina Hottinger (bis 2010), Daniela Witschi (ab 2010), Institut für Arbeitsmedizin.

### B Ressourcen-Belastungs-Verhältnis



Die Darstellung von Veränderungen in diesen Indikatoren zwischen der t0- und t2-Befragung findet sich im Kapitel 5.2.

Zu Projektbeginn bewerteten die Mitarbeitenden das Image der Alstom Rotorenfabrik als gut und innovativ, nicht zuletzt weil die Alstom Rotorenfabrik attraktive Lehrplätze bietet, welche vielseitige

Erfahrungen ermöglichen. Die Betriebskultur war gleichzeitig auch von vielen Belastungen geprägt, insbesondere hinsichtlich dem Zeitdruck, konflikthanfälliger Zusammenarbeit, der Teamkultur und hohen Anforderungen. Die Mitarbeitenden wünschten sich mehr Wertschätzung und Partizipation. Im Zuge der angeschlagenen Weltwirtschaft und dem angekündigten Stellenabbau ist im letzten Projektjahr ausserdem die Arbeitsplatzunsicherheit stark angestiegen und Unterbeschäftigung zum Problem geworden. Im Führungsverhalten (Unterstützung, Wertschätzung, Fairness) wurden jedoch über den Zeitraum des Projekts hinweg positive Veränderungen wahrgenommen.

## C Umsetzungsprozess SWiNG

<p><b>FAKTOR 1: Umfassende Diagnose der Ist-Situation</b> <i>(Nicht nur Strukturen und Voraussetzungen, sondern auch Einstellungen, Werte und Vertrauen; Einbezug aller Betroffenen)</i></p> <p>Insgesamt wurde das S-Tool sprachlich wie auch intellektuell als herausfordernd wahrgenommen. Das persönliche Feedback wurde geschätzt. Es wurde hingegen bedauert, dass zu kleine Teams keine eigene Auswertung erhalten haben (das S-Tool erlaubt erst ab 10 Personen eine Rückmeldung). Auch Anonymitäts-Bedenken waren vorhanden. Der Vergleich der Resultate mit den Benchmarks wurde kritisch kommentiert und eine differenziertere Betrachtung gewünscht: Umgebungsbelastungen und geringer Handlungsspielraum wurden beispielsweise für einen Produktionsbetrieb als normal empfunden und die Rückmeldung mit orangen Ampeln irritierte daher. Trends waren zwischen den Befragungen zu wenig ersichtlich. (Rücklauf S-Tool: 84%/65%/45%)</p>
<p><b>FAKTOR 2: Ziele/Visionen definieren</b> <i>(Bild der Zukunft, konkreter Soll-Wert, positive und kommunizierbare Vision)</i></p> <p>Als Ziel des Projekts wollte man Stressprävention zum Teil der Kultur machen, die Belastungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden aufzeigen, ihre Eigenverantwortung und Qualifikation stärken, grundlagen- und datenorientiert agierend der Symptombekämpfung vorbeugen, die unterschiedlichen Fachbereiche einander näher bringen und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden verbessern.</p>
<p><b>FAKTOR 3: Gemeinsames Problembewusstsein</b> <i>(Grundsätzlicher Handlungsbedarf und Sinn der Veränderung)</i></p> <p>Die Existenzängste sowie Vorbehalte gegenüber dem Management hatten einen grossen Einfluss auf die Wahrnehmung des Projektes. Die Veränderungsbereitschaft war teilweise gering und der Betrieb gilt als technokratisch, so dass das Projekt einen schwierigen Stand hatte. Es bestand teilweise auch die Ansicht, dass viele Arbeiter zufrieden sind mit ihrer Work-Life-Balance („nach 8 Stunden Arbeit ist Feierabend“) und Stressmanagement daher nicht das vordringliche Thema ist. Die Akzeptanz sank schon mit der ersten Umfrage und den Führungskräfte-Schulungen, bei denen das Giesskannenprinzip als zu generell und zu wenig gezielt kritisiert wurde.</p>
<p><b>FAKTOR 4: Führungscoalition und Treiber</b> <i>(Koalition von Befürwortern der Veränderung, Schlüsselpersonen und Top-Management mit Commitment und Glaubwürdigkeit)</i></p> <p>Das Management stand mehrheitlich hinter dem Projekt. Um das Projekt in diesen für den Betrieb schwierigen Zeiten bis zum Schluss erfolgreich durchzuziehen, reichte dies jedoch nicht aus. So kam es auch dazu, dass SWiNG mit einer teils sehr kritischen Haltung der Führungskräfte konfrontiert wurde.</p>
<p><b>FAKTOR 5: Kommunikation</b> <i>(Regelmässiger und interaktiver Austausch, zeitnah, breit, offen, klar und lebendig in der Sprache der Betroffenen)</i></p> <p>Bestehende Kommunikationsgefässe wurden breit genutzt (Newsletter der Geschäftsleitung und Personalabteilung, Teamleitersitzungen, Mitarbeiterinformationen etc.). Es wurde auch über Ausgänge informiert, danach sollte die Kommunikation über die Führungskräfte weitergehen. Das Interesse schwand jedoch mit der Zeit, mitbedingt durch die Reorganisation und die kritische Haltung dem Projekt gegenüber.</p>
<p><b>FAKTOR 6: Zeitmanagement</b> <i>(Genügend langer Zeitraum, systematische Phasenschwerpunkte und -abfolge)</i></p> <p>SWiNG verlor im Verlaufe der Projektdauer an Priorität, weil sich der Betrieb zeitgleich in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage befand. Zudem wurden viele Projekte zur selben Zeit initiiert.</p>



**FAKTOR 7: Projektorganisation und Verantwortlichkeiten** (*Effektives Stakeholdermanagement mit geschulten Mitarbeitenden, Vertrauensbasis, Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen*)

Obwohl die interne Projektleitung von Assistentinnen gut unterstützt wurde, fehlte es ihr an zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Die SWiNG-Gruppe funktionierte hingegen gut, ebenso die Zusammenarbeit und Unterstützung durch die externe Beratung. Es gelang aber aus oben erwähnten Gründen zu wenig, dass die Zielgruppe der Führungskräfte dem Projekt SWiNG eine hohe Priorität gaben.

**FAKTOR 8: Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation, Ressourcen** (*Förderung der Selbstorganisation, Betroffene zu Beteiligten machen, Ressourcen bereitstellen, Unterstützung*)

Das Projekt wurde als sehr aufwändig empfunden. Gerade in der schwierigen Wirtschaftslage fehlte es überall an Zeit und Geld – was auch für das Projekt SWiNG galt.

**FAKTOR 9: Schnelle Erfolge und Motivation** (*Quick wins, kontinuierliche Wertschätzung und Honorierung von Leistungen*)

Die Programm-Änderung, d.h. die Durchführung der Fish-Seminare anstelle von SWiNG-Führungskräfte-Schulungen (siehe auch unten) wurde als schneller Erfolg bei den Führungskräften gewertet und gewann hohe Akzeptanz.

**FAKTOR 10: Flexibilität im Prozess** (*Reaktion auf neue Anforderungen, Einplanung von Flexibilität in der operativen Feinplanung*)

Die SWiNG-Führungskräfte-Schulungen wurden durch die Fish-Seminare ersetzt ([www.fish.ch](http://www.fish.ch)), um auf die kritische Haltung der Führungskräfte dem Projekt gegenüber zu reagieren.

**FAKTOR 11: Monitoring und Controlling des Prozesses** (*Stagnation und falsche Richtungen rechtzeitig erkennen, harte Faktoren wie Meilensteine als auch weiche Faktoren wie Zufriedenheit und Motivation*)

Das Detail-Controlling der internen Projektleitenden und Beratenden wurde von der Evaluation nicht beurteilt.

**FAKTOR 12: Verankerung der Veränderung** (*Formale Festigung in Form von Rollen, Aufgaben, Abläufen oder neu definierten Visionen; Weitertragen in folgende Führungsgenerationen*)

Siehe nächster Abschnitt.

*(Hinweis: In der Alstom Rotorenfabrik wurde seitens der Evaluation keine Gruppendiskussion mehr zum Zeitpunkt t2 durchgeführt)*

**Welche SWiNG-Massnahmen wurden umgesetzt:** 6 SWiNG-Gruppen-Treffen; 3 Referate; 4 Stressmanagement-Workshops (plus 1 Refresher); 6 Führungskräfte-schulungen (plus 1 Refresher); Fish-Event; 13 Gesundheitszirkel-Treffen (Workout); 1 Follow-up; ca. 7 weitere Workshops.

**Wie viele Personen haben teilgenommen:**

Teilnahme an Stressmanagement-Kursen: 7% der Belegschaft  
 Teilnahme an Führungskräfte-Schulungen: 100% der Führungskräfte  
 Teilnahme an Teamreflexionen: 16% der Belegschaft  
 (für die Teamreflexionen wurden jeweils ca. 6-10 Mitarbeitende aus den Gruppen ausgewählt)

**Impact Assessment:**<sup>68</sup>

21% der befragten Belegschaft gaben an, dass das Projekt SWiNG eine hohe Wirkung hatte.

**D Organisationale Veränderungen**

Es entstand eine Sensibilisierung für unterschiedliche Themen und dafür, wie der Mensch im Betrieb funktioniert. Das bessere Verständnis zu Stress und seinen Auslösern als auch das erhöhte Bewusstsein zum Thema führte dazu, dass gewisse Tätigkeiten nun im Alltag bewusster gemacht werden, dass man sich selbst beobachtet und auf Frühanzeichen von Stress achtet: Man versucht mehr Distanz zu gewinnen, abzuschalten oder einen Ausgleich zu schaffen. Auch die Sicherheitsschulung ist jetzt nicht mehr nur technisch, es gibt regelmässige Teamsitzungen und beim Schichtwechsel wird z.B. der Rhythmus stärker kontrolliert.

<sup>68</sup> Skala zur Einschätzung der Gesamtwirkung von SWiNG die im S-Tool eingesetzt wurde (siehe Kap. 3).

Manche Mitarbeitende waren auch froh, sich für einmal zu solchen Themen äussern zu können. Führungskräfte haben sich auch vermehrt Gedanken dazu gemacht, was in den Köpfen der Mitarbeitenden vorgeht und achten mehr auf eine wertschätzende Haltung. Sie empfanden es zudem als gut, ein Feedback bezüglich der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu erhalten.

Die Führungskräftebildung wurde durch ein neues Führungsinstrument (Fish) ersetzt, das guten Anklang fand. Unterschiedliche Workshops für Führungskräfte werden weitergeführt, u.a. auch die Fish-Seminare (siehe [www.fish.ch](http://www.fish.ch)).

**Würden Sie SWiNG weiterempfehlen?** (Frage an die Führungskräfte und SWiNG-Gruppe)

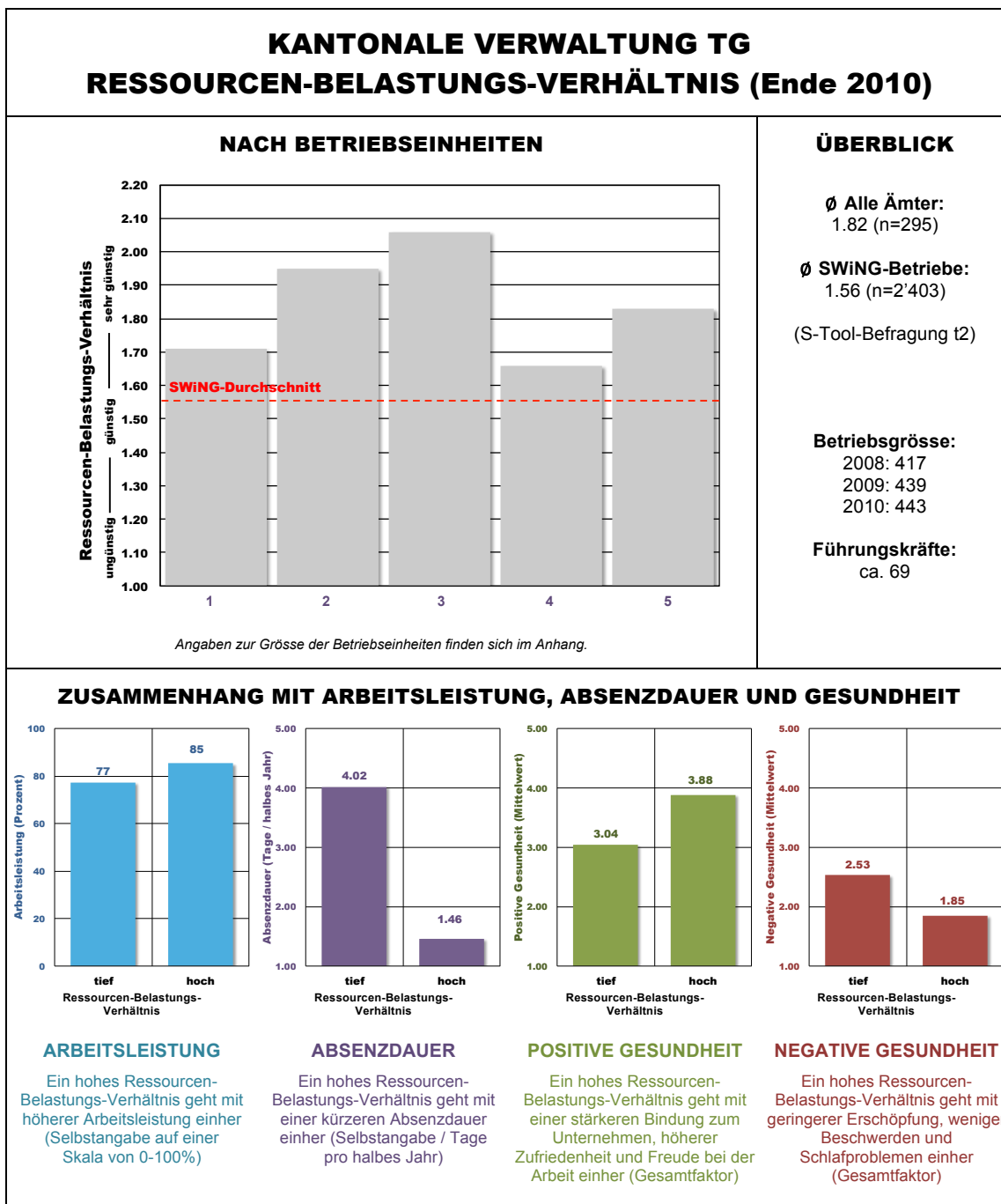
Diese Frage wurde meist mit „Ja“ beantwortet, denn das Thema wurde als wichtig eingestuft. Doch die Unternehmensphilosophie wird als wichtiger Faktor betrachtet. Ausserdem sollte man bei der Analyse stufengerechte Fragen stellen, mehr in die Tiefe gehen, nicht nur Ampeln sondern die gesamte Skala anschauen und dann gezieltere Massnahmen treffen. Die Führungskräfte sollten mehr Unterstützung erhalten, um an den schwierigen Themen arbeiten zu können. Das Ganze sollte praxisorientierter sein, mit einfachen Interventionen bzw. Unterstützungsleistungen und dem klaren Commitment der Unternehmensleitung und der Führungskräfte.

## 8.5 Kantonale Verwaltung Thurgau

### A Betriebscharakteristika

Unterschiedliche Dienstleistungen für Schulen, Nicht-/Erwerbstätige, Steuerzahler, Gemeinden und Institutionen, Fahrzeuglenker. Standort: Frauenfeld mit Zweigstellen im ganzen Kanton Thurgau. Fünf Analyseeinheiten: AHV/IV; Amt für Volksschule; Strassenverkehrsamt; Hochbauamt; Steuerverwaltung. *Betriebsinterne Projektleitung:* Sandra Stadler. *Verantwortliche Anbietende:* Marc Wülser, Simone Inversini, Sandra Voser, iaofb. Anmerkung: Die Ämter bilden eigenständige organisatorische Einheiten.

### B Ressourcen-Belastungs-Verhältnis



Generell beschrieben die Mitarbeitenden der Pilotämter der Kantonalen Verwaltung Thurgau ihr Arbeitsklima schon zu Projektbeginn als äusserst ressourcenreich. So war z.B. beim *Hochbauamt* die Aufgabenvielfalt, beim *Amt für AHV/IV* sowie beim *Amt für Volksschule* eine im Verlauf von SWiNG gesteigerte Sensibilität für das Thema Stress einhergehend mit einem besseren Umgang mit Stress zu verzeichnen. In der *Steuerverwaltung* wurden ein vermehrt präventiver Umgang mit Stress sowie eine Intensivierung der internen Kommunikation genannt. Im *Strassenverkehrsamt* wurden die projektbezogene Flexibilität und der Handlungsspielraum positiv hervorgehoben. Als besondere Belastungen wurden beim *Hochbauamt* die hohe quantitative Belastung (Zeitdruck, Überstunden) sowie die Belastung durch Zusatzaufgaben neben dem Kerngeschäft empfunden. Der Arbeitsalltag der Mitarbeitenden des *Amts für AHV/IV* wurde durch häufige Gesetzesänderungen und den daraus resultierenden Reorganisationen beeinträchtigt. Auch die Mitarbeitenden des *Amt für Volksschule* beklagten eine hohe quantitative Belastung. Hinzu kamen hier Erwartungen und Druck seitens der verschiedenen Anspruchsgruppen. In der *Steuerverwaltung* waren neben SWiNG eine Reihe weiterer Projekte zu meistern. Zudem stellte das Spannungsfeld zwischen quantitativen und qualitativen Anforderungen eine Herausforderung dar. Beim *Strassenverkehrsamt* wurden unangenehme Umgebungsbedingungen, häufige Arbeitsunterbrechungen durch Kunden sowie häufige Gesetzesänderungen als belastend empfunden.

### C Umsetzungsprozess SWiNG

<p><b>FAKTOR 1: Umfassende Diagnose der Ist-Situation</b> (<i>Nicht nur Strukturen und Voraussetzungen, sondern auch Einstellungen, Werte und Vertrauen; Einbezug aller Betroffenen</i>)</p> <p>Die S-Tool-Befragungen wurden von den Mitarbeitenden als zu umfangreich und sehr anspruchsvoll empfunden. Dadurch wurde der Begriff SWiNG zu einem gewissen Grad negativ behaftet, es wurde aber auch anerkannt, dass das S-Tool mögliche Handlungsfelder aufgezeigt hat, wie z.B. Schwierigkeiten in der Führung oder Belastungen in der Arbeitsumgebung (Lärm, Beleuchtung, Temperatur, Enge, etc.). Die Fragen zu den Führungskräften sollten jedoch präzisiert werden, damit klar ist, welche Führungsebene angesprochen wird. (Rücklauf S-Tool: 76%/67%/67%)</p>
<p><b>FAKTOR 2: Ziele/Visionen definieren</b> (<i>Bild der Zukunft, konkreter Soll-Wert, positive und kommunizierbare Vision</i>)</p> <p>Zu Beginn des Projekts hatte man eine relativ offene Erwartungshaltung gegenüber SWiNG. Man wollte das Thema transparenter machen, die Situation objektivieren, ungünstige organisationale Rahmenbedingungen aufdecken und einen Umgang mit teilweise resignativen Tendenzen finden. Dadurch sollten auch mehr Präventionsarbeit ausgelöst und Ressourcen aktiviert werden. Während der Umsetzung lag der Fokus vorwiegend auf den Führungskräften, weshalb die Mitarbeitenden in einigen Ämtern den Eindruck hatten, es passiere wenig im Rahmen des Projekts. Die Auftragsklärung wurde im Nachhinein als eher unbefriedigend empfunden, da der Aufwand sich grösser als erwartet herausstellte. Das Projekt weckte zudem Erwartungshaltungen, während gleichzeitig die Veränderungsmöglichkeiten nicht immer deutlich erkennbar waren.</p>
<p><b>FAKTOR 3: Gemeinsames Problembewusstsein</b> (<i>Grundsätzlicher Handlungsbedarf und Sinn der Veränderung</i>)</p> <p>Das Projekt stärkte das Bewusstsein zur Rolle der Führungskraft und ihrem Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Durch SWiNG erhöhte sich der Druck, in diesem Bereich zu handeln. Einig war man sich auch in der Ausgangslage, dass immer mehr Leistung bei gleich bleibenden Ressourcen erwartet wird.</p>
<p><b>FAKTOR 4: Führungskoalition und Treiber</b> (<i>Koalition von Befürwortern der Veränderung, Schlüsselpersonen und Top-Management mit Commitment und Glaubwürdigkeit</i>)</p> <p>Die Amtschefs waren motiviert und durch den Regierungsratsbeschluss war pro Forma die politische Unterstützung da. Die Regierungsräte wurden periodisch informiert, waren aber darüber hinaus nicht in das Projekt eingebunden. Diesbezüglich wäre es hilfreich gewesen, die Regierung näher an das Projekt zu binden, um über die ganze Projektdauer hinweg einen Konsens zum Projekt aufrecht zu erhalten. Das Commitment der Führungskräfte wurde ebenso als entscheidender Faktor für das Projekt betrachtet. Die übergeordnete interne Projektleitung seitens der Personalamts nahm relativ wenig Einfluss auf die Umsetzung des Projekts, da die verschiedenen Ämter sehr autonom agieren.</p>

<p><b>FAKTOR 5: Kommunikation</b> (<i>Regelmässiger und interaktiver Austausch, zeitnah, breit, offen, klar und lebendig in der Sprache der Betroffenen</i>)</p> <p>Zu Beginn fand eine Kickoff-Veranstaltung mit den Amtschefs, dem Regierungsrat und den Führungskräften statt. Das Projekt SWiNG wurde in der Mitarbeitenden-Zeitschrift (Leuentatze) vorgestellt und mittels Broschüre und Informationen im Intranet verbreitet. In den Führungskräfte-Schulungen und anderen Gefässen wurde über den jeweiligen Projektstand im Amt informiert. Der Begriff SWiNG wurde in den verschiedenen Ämtern in unterschiedlichem Masse verwendet: Da die Begriffe Stress und Gesundheit teils falsche Erwartungen weckten und stark mit individuellem Gesundheitsverhalten und entsprechenden Angeboten verbunden sind, wurden sie eher zurückhaltend verwendet.</p>
<p><b>FAKTOR 6: Zeitmanagement</b> (<i>Genügend langer Zeitraum, systematische Phasenschwerpunkte und -abfolge</i>)</p> <p>Die Akzeptanz des Projekts war phasenweise und von Amt zu Amt unterschiedlich. Dort wo parallel bereits Vieles lief, hätte man sich rückblickend gewünscht, dass das Projekt in kleineren Schritten umgesetzt und so auch mehr Bereitschaft für SWiNG erzeugt worden wäre. Anderswo hätte man sich wiederum mehr Tempo gewünscht und hätte das Projekt gerne schneller voran gebracht. Generell war die Akzeptanz dort besser, wo direkt nach den Ergebnis-Rückmeldungen Massnahmen für Mitarbeitende sichtbar wurden.</p>
<p><b>FAKTOR 7: Projektorganisation und Verantwortlichkeiten</b> (<i>Effektives Stakeholdermanagement mit geschulten Mitarbeitenden, Vertrauensbasis, Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen</i>)</p> <p>Das Projekt lief autonom in den fünf Ämtern ab, was für die amtsübergreifende Projektorganisation aufwändig war und im Endeffekt einen fünfspurigen Beratungsprozess verlangte. Die Zusammenarbeit mit den Beratenden wurde sehr geschätzt und wird teilweise auch fortgeführt.</p>
<p><b>FAKTOR 8: Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation, Ressourcen</b> (<i>Förderung der Selbstorganisation, Betroffene zu Beteiligten machen, Ressourcen bereitstellen, Unterstützung</i>)</p> <p>Der zeitliche Aufwand und die eingesetzten Ressourcen waren in den verschiedenen Ämtern sehr unterschiedlich.</p>
<p><b>FAKTOR 9: Schnelle Erfolge und Motivation</b> (<i>Quick wins, kontinuierliche Wertschätzung und Honorierung von Leistungen</i>)</p> <p>Hierzu hat die Evaluation keine speziellen Erwähnungen.</p>
<p><b>FAKTOR 10: Flexibilität im Prozess</b> (<i>Reaktion auf neue Anforderungen, Einplanung von Flexibilität in der operativen Feinplanung</i>)</p> <p>Die Eigenständigkeit der Ämter verlangte ein entsprechend flexibles Vorgehen, um ihrer räumlichen und organisationalen Unterschiedlichkeit gerecht zu werden. Dabei gingen die Beratenden sehr unkompliziert und pragmatisch vor, was seitens der Projektbeteiligten geschätzt wurde.</p>
<p><b>FAKTOR 11: Monitoring und Controlling des Prozesses</b> (<i>Stagnation und falsche Richtungen rechtzeitig erkennen, harte Faktoren wie Meilensteine als auch weiche Faktoren wie Zufriedenheit und Motivation</i>)</p> <p>Das Detail-Controlling der internen Projektleitenden und Beratenden wurde von der Evaluation nicht beurteilt.</p>
<p><b>FAKTOR 12: Verankerung der Veränderung</b> (<i>Formale Festigung in Form von Rollen, Aufgaben, Abläufen oder neu definierten Visionen; Weitertragen in folgende Führungsgenerationen</i>)</p> <p>Siehe nächster Abschnitt.</p>

(Hinweis: In den Pilotämtern wurden seitens der Evaluation keine Gruppendiskussionen durchgeführt)

**Welche SWiNG-Massnahmen wurden umgesetzt:** 5 SWiNG-Gruppen-Treffen; 10 SWiNG-Gruppen-Telefonate; 13 Stressmanagement-Workshops (plus 13 Refresher I, 13 Refresher II); 3 Führungskräfte-Schulungen (plus 3 Refresher I, 3 Refresher II); 1 Führungskräfte-Schulung (plus 1 Refresher); 1 Führungskräfte-Schulung (zweitägig); 8 Arbeitsgruppen-Treffen; Mitarbeiter-Coaching; diverse Einzelcoachings.

**Wie viele Personen haben teilgenommen:**

Teilnahme an Stressmanagement-Kursen: 27% der Belegschaft

Teilnahme an Führungskräfte-Schulungen: 78% der Führungskräfte

Teilnahme an Workshops/Arbeitsgruppen: **25%** der Belegschaft

### **Impact Assessment:**<sup>69</sup>

**20%** der befragten Belegschaft gaben an, dass das Projekt SWiNG eine hohe Wirkung hatte.

## **D Organisationale Veränderungen**

SWiNG war in den Pilotämtern der Kantonalen Verwaltung Thurgau ein permanenter Auftrag an die Führungskräfte: Sie waren stark involviert mit Coachings, Arbeitsgruppen sowie der Auseinandersetzung mit geplanten Massnahmen. Das *Hochbauamt* will nun jährliche Führungsklausuren durchführen und die individuellen Coachings fortführen. Das Projekt SWiNG hat sensibilisiert, es herrscht unter den Mitarbeitenden aber auch eine gewisse Resignation im Bezug darauf, dass sich durch solche Projekte ihre Arbeitssituation verbessern lässt. Für das *Strassenverkehrsamt* war SWiNG eine Bestätigung, z.B. für die schon vorher geplanten baulichen Veränderungen der Schalterinfrastruktur, für regelmässige Kaderseminare, teamübergreifende Seminare und andere Weiterbildungen. Diese Handlungsfelder wurden durch die Analyse bestärkt und Entwicklungsprozesse im Bereich Teamzusammenarbeit wurden angestossen. Das *Amt für AHV/IV* war am intensivsten an SWiNG beteiligt. Es entstand eine Kulturentwicklung auf Ebene der Führungskräfte und ein systematischeres Personalmanagement wird nun eingeführt. Der Umgang mit dem Thema Stress ist differenzierter, die Führung ist aufmerksamer und die Mitarbeitenden achten mehr auf ihre Ressourcen. Coachings wurden in Anspruch genommen und weitere Projekte sind entstanden. Das *Amt für Volksschule* hat Führungskräfte-Klausuren installiert und wird diese jährlich durchführen. Ein verstärktes Bewusstsein der Führungskräfte hinsichtlich Auftragserteilung und Anerkennung ist zu beobachten. Das Amt möchte nun Vorschläge, um auf Ebene der Mitarbeitenden Massnahmen zu entwickeln. Es wurde zudem eine Gruppe „Gesundheit und Sicherheit“ gegründet, bauliche Massnahmen sind geplant und in Mitarbeitendengesprächen wurden individuelle S-Tool-Auswertungen besprochen. Auch die Mitarbeitenden machen z.B. bewusster Pausen oder achten besser auf ihre Überstunden. In der *Steuerverwaltung* war SWiNG ebenfalls Auslöser für Führungskräfte-Schulungen, eine höhere Sensibilität für das Thema Stress und dem präventiven Umgang damit, in dessen Zusammenhang auch das Spannungsfeld zwischen Quantität und Qualität diskutiert wurde. Das Vertrauen und Verständnis füreinander ist gestiegen, es wird mehr und transparenter kommuniziert – auch zwischen den Abteilungen – und es besteht ein Interesse an weiteren Angeboten.

Das Projekt hatte insgesamt positive Wirkungen: Das Bewusstsein für den Einfluss der Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeitenden wurde gestärkt und die Handlungsnotwendigkeit wird nun vermehrt gesehen. Auf organisationaler Ebene hat sich teilweise das Verständnis zwischen den unterschiedlichen Bereichen erhöht und der Umgang miteinander hat sich verändert. Auch die persönliche Befindlichkeit wird bewusster und besser wahrgenommen, und SWiNG war u.a. Anstoss, privat Kurse zu besuchen. Es wurde auch bewusst, dass Stress selbst gemacht sein kann und nicht nur von aussen kommt. Allerdings besteht auch Resignation, denn die Arbeitslast wird als sehr hoch empfunden und nimmt weiter zu. Insgesamt ist die Spannbreite der Umsetzung des Projekts SWiNG gross: In manchen Ämtern ist wenig an Massnahmen geschehen, in anderen wurde eine Arbeits- und Organisationsentwicklung ausgelöst.

### **Würden Sie SWiNG weiterempfehlen?** (Frage an die Führungskräfte und SWiNG-Gruppe)

Diese Frage wurde meist mit „Ja“ beantwortet. Die Betriebskultur wird als wichtiger Faktor betrachtet und frühzeitig sollte „der Puls gefühlt“ werden, um die Chancen einer erfolgreichen Umsetzung einzuschätzen. Ein solches Projekt sollte zudem von der Führung gewollt und voll unterstützt werden: Die Bereitschaft zur Veränderung muss vorhanden sein und der Fokus sollte auf Faktoren gelenkt werden, die sich auch verändern lassen. Optimalerweise sollten die Projektelemente in andere HR- und Führungsaufgaben integriert werden. Somit würde man ein Projekt wie SWiNG eher als Programm einführen und weniger als ein einmaliges und abgeschlossenes Projekt. Zudem sollte klar sein, wie viel Aufwand das Projekt mit sich bringt. Eine schmalere Befragung wäre von Vorteil und die Darstellung von Trends würde ausreichen. Ein bedürfnisgerechtes und schrittweises Vorgehen wird als notwendig befunden.

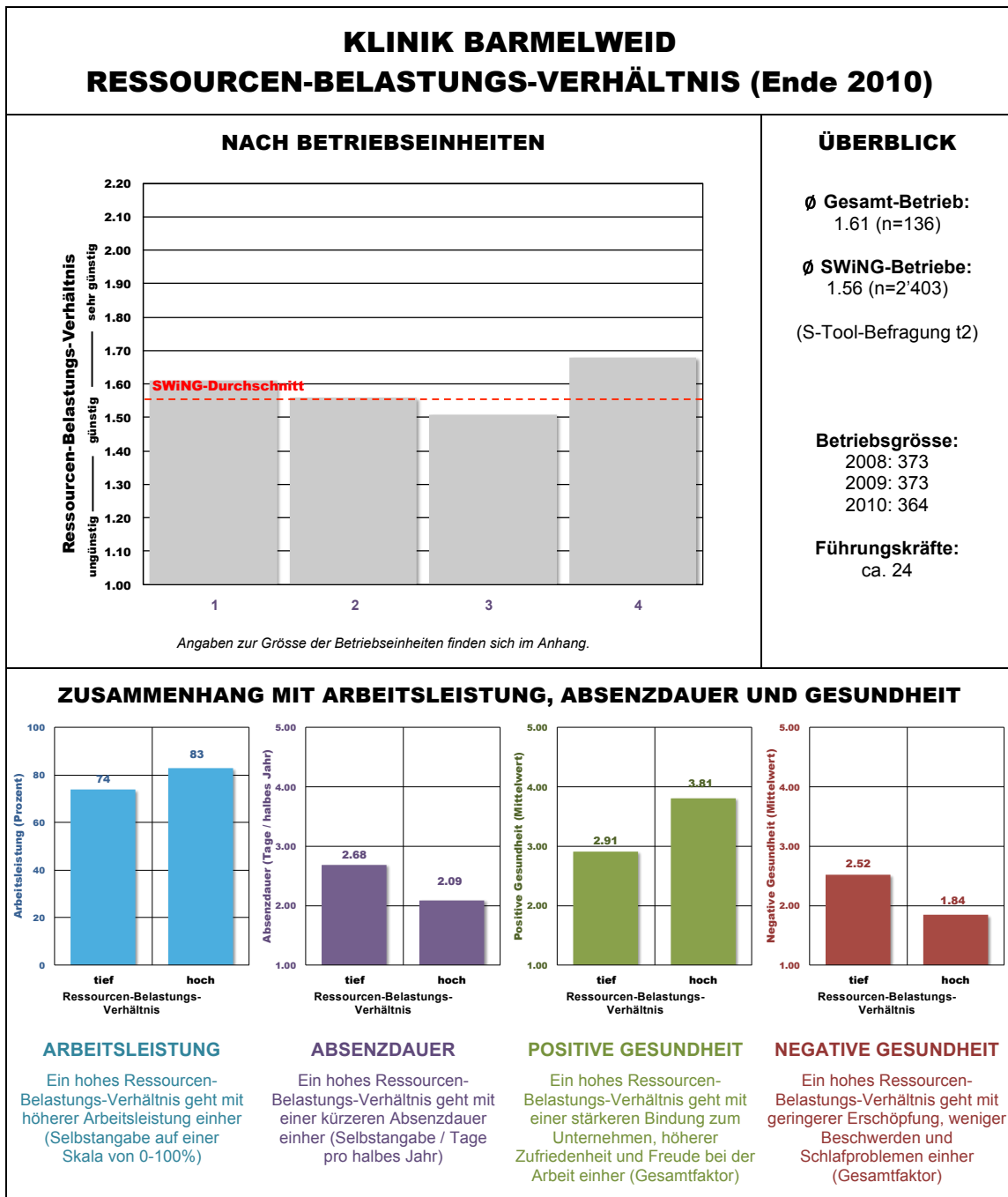
<sup>69</sup> Skala zur Einschätzung der Gesamtwirkung von SWiNG die im S-Tool eingesetzt wurde (siehe Kap. 3).

## 8.6 Klinik Barmelweid

### A Betriebscharakteristika

Spezialklinik für Pneumologie, medizinische und kardiale Rehabilitation, Schlafmedizin und Psychosomatik. Standort: Barmelweid (AG). Vier Analyseeinheiten: Medizinisches Departement; Hotellerie/Facility Management; Finanzen/Administration; Pflegedienst. *Betriebsinterne Projektleitung:* Hillevi Zimmerli. *Verantwortliche Anbietende:* Alexia Sieber, Edina Strebel Bielefeldt (bis 2010), vivit; Umsetzung der Basismodule: Sandra Djordevic, vivit.

### B Ressourcen-Belastungs-Verhältnis



Die Darstellung von Veränderungen in diesen Indikatoren zwischen der t0- und t2-Befragung findet sich im Kapitel 5.2.

Unbürokratische Kontakte zur Führungsebene, die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit sowie eine hohe Patientenzufriedenheit gehören zu den Ressourcen der Mitarbeitenden in der Klinik Barmelweid. In einzelnen Teams herrschte ausserdem ein gutes und unterstützendes Klima. Der Betrieb der Klinik Barmelweid war aber auch durch eine Reihe von unterschiedlichen Belastungen geprägt, allem voran von Zeit- und Kostendruck. Die Mitarbeitenden empfanden einen „Dauerdruck“ ausgelöst durch hohe Bettenauslastung und viele Anmeldungen. Ausserdem waren der enge Handlungsspielraum, Kommunikationsschwierigkeiten (sehr heterogene Teams bezüglich Sprache und Bildung), wenig gegenseitige Unterstützung, häufige Personalwechsel und die emotionale Belastung durch Patientenkontakte belastend. Teilweise wurde auch fehlende Führung (keine Mitarbeitendengespräche) bemängelt.

### C Umsetzungsprozess SWiNG

<p><b>FAKTOR 1: Umfassende Diagnose der Ist-Situation</b> <i>(Nicht nur Strukturen und Voraussetzungen, sondern auch Einstellungen, Werte und Vertrauen; Einbezug aller Betroffenen)</i></p> <p>Die S-Tool-Befragung bestätigte vieles hinsichtlich der Ressourcen- und Belastungssituation, was vorher bereits vermutet wurde. Die Reaktionen waren aber gemischt: Die Einen konnten mit den Ergebnissen etwas anfangen, für Andere hingegen gehörte z.B. ein geringer Handlungsspielraum zum Klinikalltag dazu. Ausserdem konnten sich nicht alle Mitarbeitenden in der Resultatezusammenfassung nach Gruppen wiederfinden oder das Feedback wurde als zu allgemein empfunden. Für die Klinik war die Umfrage zu aufwändig: Das lag an der Informatik-Infrastruktur, an Sprach- und Verständnisproblemen, der Länge und zeitlichen Abfolge, der fehlenden Anpassbarkeit, dem Umgang mit schlechten Werten (Gefühl der Stigmatisierung) und einem zeitlich unglücklichen Server-Ausfall seitens des S-Tools. Dennoch wurde es auch als interessant empfunden, die eigenen Ergebnisse zu verfolgen und die Befragung löste Neugierde aus. Auch die Wissenschaftlichkeit und das Benchmarking kamen gut an. (Rücklauf S-Tool: 51%/42%/37%)</p>
<p><b>FAKTOR 2: Ziele/Visionen definieren</b> <i>(Bild der Zukunft, konkreter Soll-Wert, positive und kommunizierbare Vision)</i></p> <p>Zu Beginn des Projekts erhoffte man sich mehr Zeiten ohne Dauerstress, eine gemeinsame, mitarbeiterorientierte Lösungssuche, mehr Wertschätzung und die Veränderung von Unternehmensstrukturen. Mit SWiNG wollte man den Schritt von QM-Checklisten hin zu gelebter Qualität und der Integration der Themen in den Alltag machen. Es sollte ein Projekt für die Mitarbeitenden und den Umgang mit ihnen sein, doch dies wurde anscheinend zu wenig wahrgenommen. Da es ein von aussen angestossenes und begleitetes Projekt war, schienen die Mitarbeitenden auch höhere Erwartungen zu haben als bei vergleichbaren internen Projekten.</p>
<p><b>FAKTOR 3: Gemeinsames Problembewusstsein</b> <i>(Grundsätzlicher Handlungsbedarf und Sinn der Veränderung)</i></p> <p>Das Projekt wurde von den Führungskräften nicht überall als Priorität gesetzt, weshalb sie auch nicht alle dahinter standen. Ärzte scheinen zudem generell weniger Interesse an solchen Projekten zu haben, denn sie sind oft nur auf Durchreise. Es bestand teilweise auch Skepsis gegenüber dem Stressbegriff, und es scheint dass das Verständnis für das Thema in verschiedenen Bereichen noch gefördert werden sollte. Dennoch hat die Gesundheitsorientierung eher zugenommen: Manche Gruppen treffen sich regelmässig zum gemeinsamen Sport und die Nachfrage nach Gesundheits-Checkups ist gestiegen. Grundsätzlich wird seitens der Klinik als Mitglied des Health-Promoting-Hospitals-Netzwerkes bereits sehr viel gemacht, es wird aber auch klar geäussert, dass an erster Stelle der Patient steht. Die Strukturen für BGF bestehen in der Klinik, aber der Prozess wird noch andauern, bis die Bereitschaft dafür überall vorhanden ist und die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Entwicklung wird aber positiv bewertet und trotz Bedenken hinsichtlich hoher Kosten ist Innovation gewünscht, so dass man mit plausiblen Argumenten die Unterstützung für Massnahmen oder Aktionen erhält.</p>
<p><b>FAKTOR 4: Führungscoalition und Treiber</b> <i>(Koalition von Befürwortern der Veränderung, Schlüsselpersonen und Top-Management mit Commitment und Glaubwürdigkeit)</i></p> <p>Die interne Projektleiterin war gut positioniert und konnte das Projekt an oberster Stelle immer wieder einbringen. Die SWiNG-Gruppe hat den Teil geleistet, den sie leisten konnte, denn man musste mit den bestehenden Ressourcen haushalten. Zudem war es teilweise schwierig, Überzeu-</p>



<p>gungsarbeit zu leisten, wenn die Führungskräfte das Projekt nicht ganz mittragen.</p>
<p><b>FAKTOR 5: Kommunikation</b> (<i>Regelmässiger und interaktiver Austausch, zeitnah, breit, offen, klar und lebendig in der Sprache der Betroffenen</i>)</p> <p>Vor allem rund um die Befragungen wurde viel kommuniziert: in der Mitarbeitendenzeitschrift, dem Intranet, in Broschüren, in der Lohnbeilage, in Teamsitzungen und mit Standaktionen. Zudem wurden für die Kantine Sets gedruckt und Mandarinen verteilt. Der Begriff SWiNG wurde stark mit dem S-Tool assoziiert und viele Aktionen und Massnahmen liefen oft nicht unter dem SWiNG-Label.</p>
<p><b>FAKTOR 6: Zeitmanagement</b> (<i>Genügend langer Zeitraum, systematische Phasenschwerpunkte und -abfolge</i>)</p> <p>Die Präsenz des Projekts SWiNG verlief in Wellenbewegungen. SWiNG als solches hat nun an Bedeutung verloren, aber die Massnahmen und Aktionen, die daraus entstanden sind, haben an Kraft gewonnen, wie z.B. die Kampagne „gegenseitiges Kennenlernen“, die immer wieder präsent ist. Da in der Klinik Veränderungen Zeit benötigen, entstand unter den Mitarbeitende zum Teil der Eindruck, dass nur wenig im Rahmen von SWiNG passierte.</p>
<p><b>FAKTOR 7: Projektorganisation und Verantwortlichkeiten</b> (<i>Effektives Stakeholdermanagement mit geschulten Mitarbeitenden, Vertrauensbasis, Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen</i>)</p> <p>Die Projektverantwortlichen empfanden es als eine Herausforderung, alles unter einen Hut zu bringen. Es gab häufige Treffen in der gut funktionierenden SWiNG-Gruppe mit konkreten Aufgaben und Fragestellungen. Die Berührungspunkte mit der externen Beratung waren selten, wurden aber positiv beurteilt. Insbesondere für die interne Projektleitung waren die begleitende Unterstützung und die vorbereiteten Auswertungen, Präsentationen, Schulungen und die Moderation der Gesundheitszirkel sehr gut. Bei der Projektorganisation der Stressmanagement-Kurse wurde die Durchmischung von Abteilungen teils als hinderlich wahrgenommen.</p>
<p><b>FAKTOR 8: Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation, Ressourcen</b> (<i>Förderung der Selbstorganisation, Betroffene zu Beteiligten machen, Ressourcen bereitstellen, Unterstützung</i>)</p> <p>Der Ressourceneinsatz wurde als hoch empfunden, was insbesondere den Zeitaufwand für das Projekt betraf, denn diese Zeit fehlte andernorts und konnte nicht immer kompensiert werden. Ebenso kam es vor, dass die Führungskräfte keine Zeit für das Projekt zur Verfügung stellten.</p>
<p><b>FAKTOR 9: Schnelle Erfolge und Motivation</b> (<i>Quick wins, kontinuierliche Wertschätzung und Honorierung von Leistungen</i>)</p> <p>Hierzu hat die Evaluation keine speziellen Erwähnungen.</p>
<p><b>FAKTOR 10: Flexibilität im Prozess</b> (<i>Reaktion auf neue Anforderungen, Einplanung von Flexibilität in der operativen Feinplanung</i>)</p> <p>Manche Angebote konnten nicht auf die Bedürfnisse einer Klinik zugeschnitten werden und passen nicht zur Arbeitsorganisation oder Betriebskultur, was dazu führte, dass gewisse Arbeitsbereiche in der Klinik nicht erreicht wurden. Es besteht die Ansicht, dass generelle Aktionen nicht allen zu Gute kommen und es eine andere Herangehensweise bräuchte. Dies gilt auch für das S-Tool, das man an die speziellen Eigenschaften einer Klinik anpassen sollte.</p>
<p><b>FAKTOR 11: Monitoring und Controlling des Prozesses</b> (<i>Stagnation und falsche Richtungen rechtzeitig erkennen, harte Faktoren wie Meilensteine als auch weiche Faktoren wie Zufriedenheit und Motivation</i>)</p> <p>Das Detail-Controlling der internen Projektleitenden und Beratenden wurde von der Evaluation nicht beurteilt.</p>
<p><b>FAKTOR 12: Verankerung der Veränderung</b> (<i>Formale Festigung in Form von Rollen, Aufgaben, Abläufen oder neu definierten Visionen; Weitertragen in folgende Führungsgenerationen</i>)</p> <p>Siehe nächster Abschnitt.</p>

**Welche SWiNG-Massnahmen wurden umgesetzt:** 14 SWiNG-Gruppen-Treffen; 3 Referate; 3 Stressmanagement-Workshops (plus 3 Refresher I, 3 Refresher II); Führungskräftebildungen (plus 1 Refresher I, 1 Refresher II); 5 Gesundheitszirkel-Treffen; Führungscoaching nach Bedarf.

**Wie viele Personen haben teilgenommen:**

Teilnahme an Stressmanagement-Kursen: 15% der Belegschaft

Teilnahme an Führungskräfte-Schulungen: **88%** der Führungskräfte  
Teilnahme an Gesundheitszirkeln: **9%** der Belegschaft

### **Impact Assessment:**<sup>70</sup>

**19%** der befragten Belegschaft gaben an, dass das Projekt SWiNG eine hohe Wirkung hatte.

## **D Organisationale Veränderungen**

Die Führungskräfte wurden angespornt, an sich zu arbeiten. Sie reden nun gezielter über Stress, gehen mehr auf die Mitarbeitenden zu, schätzen das offene Feedback und versuchen vermehrt zu delegieren, was auch die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden fördern soll. Zudem sind neue Kommunikationsregeln am Entstehen. An der materiellen und finanziellen Ressourcensituation veränderte sich wenig, die Kampagne „gegenseitiges Kennenlernen“ brachte hingegen Ressourcen im Sinne neuer und auch interdisziplinärer Kooperationen. Das Bewusstsein für andere Bereiche wurde dadurch erhöht, die Mitarbeitenden wurden sensibilisiert und generierten neue Ideen. Eher negativ wurde die steigende Erwartungshaltung beurteilt und zunehmend entstand der Eindruck, dass Mitarbeitende fertige Lösungen erwarten, während die Eigenverantwortung fehlt. Dennoch wird es als sehr wichtig erachtet, dass man die Resultate nicht verharmlost, sondern ernst nimmt, und dass gehandelt wird.

Durch das Fit-for-Health-Angebot treffen sich Gruppen von Mitarbeitenden regelmässig zum Sport, was auch teamfördernde Wirkung hat. Diese Angebote sind nachhaltiger geworden und die Qualität hat zugenommen. Die Klinik bietet zudem Gesundheits-Checkups und viele weitere Schulungen und Kurse an (Mitarbeitendengespräche, Gesundheit im Alter, Ärgerseminare, etc.). Diese Kurse, die Fitness-Angebote und die Kampagne „gegenseitiges Kennenlernen“ werden fortgeführt, ebenso die SWiNG-Gruppe und der Gesundheitszirkel. Es gibt ausserdem die bestehende Gesundheitskommission und die PIK (Präventions- und Interventionskommission). Geplant sind ein Projekt Work & Care (zur Vereinbarkeit von Arbeit und Angehörigenpflege) und eine Fortbildung der Fachstelle „UND“ (zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie).

Grundsätzlich besteht die Ansicht, dass durch SWiNG Erfreuliches ausgelöst wurde und eine überraschende, zunehmende Dynamik entstand. Vereinzelt wurden auch Strukturen angepasst oder ergonomische Verbesserungen vorgenommen. Mancherorts ist man aber zu beschäftigt damit, überhaupt den Arbeitsalltag zu bewältigen. Sorgenkinder sind zudem nach wie vor die Abteilungen, die jene Arbeit erledigen, für die niemand Danke sagt, aber ebenso notwendig für das Funktionieren der Klinik sind.

### **Würden Sie SWiNG weiterempfehlen?** (Frage an die Führungskräfte und SWiNG-Gruppe)

Diese Frage wurde meist mit „Ja“ beantwortet. Die Kosten wären aber ein Thema: Das Projekt dürfte nicht zu teuer sein und es bräuhete grössere zeitliche Abstände zwischen den Befragungen, die schlanker und einfacher sein sollten. Es bräuhete auch Anpassungen, damit man in kleineren Einheiten konkreter mit Resultaten arbeiten könnte: Denn werden Massnahmen nur auf Gesamtbetriebs-ebene umgesetzt, besteht die Gefahr, dass diese nur auf dem Papier bestehen. Trotzdem müsste das ganze Unternehmen mitmachen, die Kurse sollten aber auf freiwilliger Basis angeboten werden. Optimal wäre es, wenn die persönlichen Ergebnisse individuell besprochen und persönliche Beratung angeboten werden könnte.

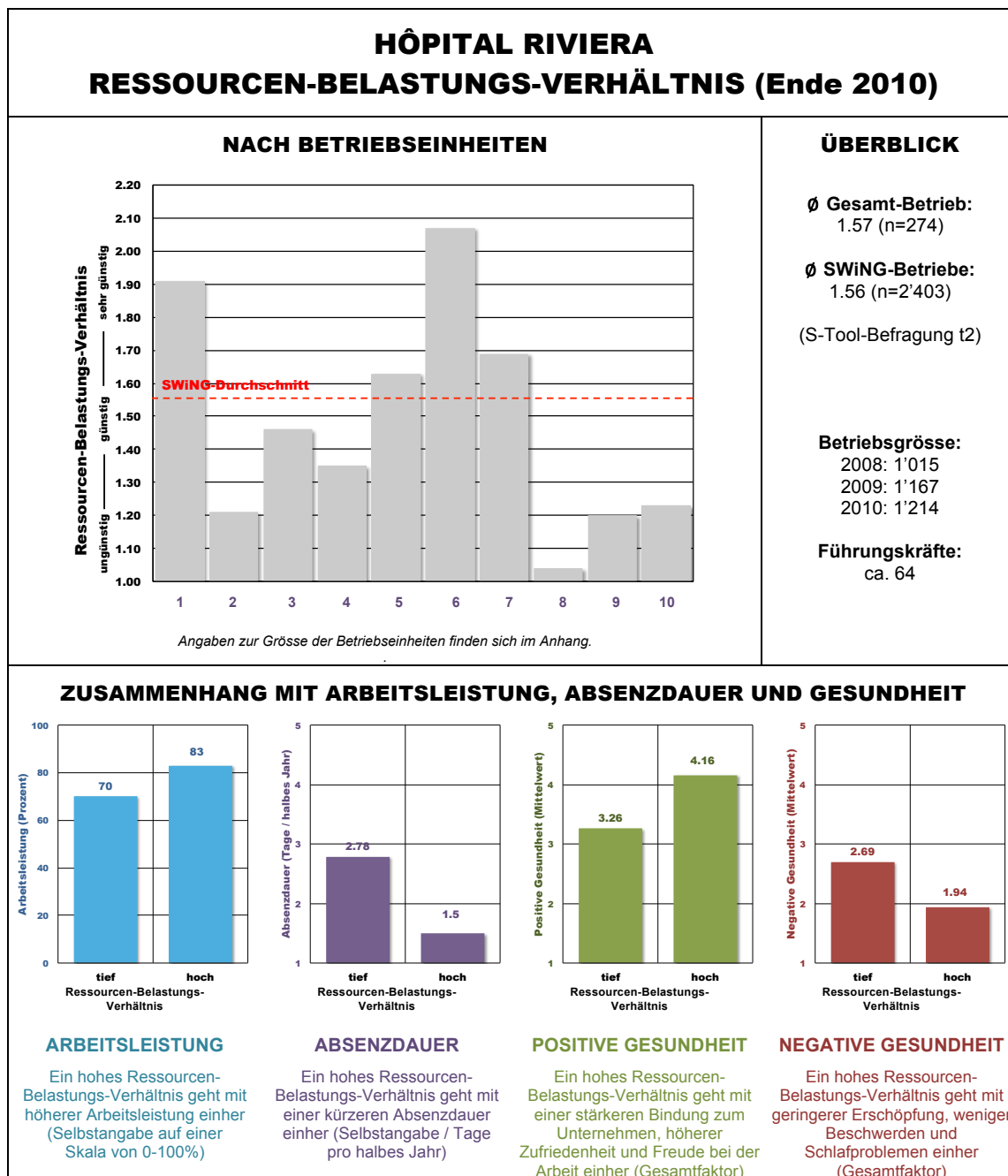
<sup>70</sup> Skala zur Einschätzung der Gesamtwirkung von SWiNG die im S-Tool eingesetzt wurde (siehe Kap. 3).

## 8.7 Hôpital Riviera

### A Betriebscharakteristika

Medizinische Dienstleistungen. Standort: Vier Standorte in Blonay, Montreux und Vevey (VD). Zehn Analyseeinheiten (siehe auch Anhang, Stand 2010): dpt. pharmacie; dpt. médecine mère-enfants; dpt. CTR; dpt. chirurgie; services transverses des soins & services médico-techniques; dpt. logistique; administration; chefs de clinique et médecins-assistants; médecin chef et médecin agréé; cadres/chef de service. *Betriebsinterne Projektleitung:* Sophie Crisinel (bis 2010), Nathalie Wolfensberger (ab 2010). *Verantwortliche Anbietende:* Patrik Hunziker, Caroline Reyes, Institut für Arbeitsmedizin.

### B Ressourcen-Belastungs-Verhältnis



Im Hôpital Riviera herrschte zu Projektbeginn im 2008 generell ein gutes Arbeitsklima. Positiv war insbesondere zu Beginn die reibungslose Umsetzung von SWiNG, die gute interne Kommunikation und die meist aktive Teilnahme. Zur gleichen Zeit wie SWiNG hat sich das Umfeld für das Spital verändert. Das Hôpital Riviera engagierte sich gemeinsam mit dem Hôpital du Chablais in einem bedeutenden Projekt zum Aufbau eines neuen Spitals Riviera-Chablais Vaud-Valais. Dieses Projekt ist wichtig für die Entwicklung der Region, verursacht aber gleichermassen Stress und Unsicherheit bei den Mitarbeitenden. Im Projektverlauf verschlechterte sich das Klima. Mitglieder der Direktion sprachen darüber, SWiNG nicht wie anfangs geplant weiterzuführen. Mit diesen Vorbehalten gingen die Streichung vieler Kurse sowie eine sehr geringe Teilnahmebereitschaft einher. Insbesondere beim dritten Messzeitpunkt machte sich eine Verdrossenheit gegenüber dem S-Tool breit.

### C Umsetzungsprozess SWiNG

<p><b>FAKTOR 1: Umfassende Diagnose der Ist-Situation</b> <i>(Nicht nur Strukturen und Voraussetzungen, sondern auch Einstellungen, Werte und Vertrauen; Einbezug aller Betroffenen)</i></p> <p>Die Umfrage hat einige Schwierigkeiten aufgedeckt, die zurzeit immer noch bestehen oder sich sogar noch zugespitzt haben. Einige Mitarbeitende waren froh und empfanden es als Wertschätzung, bei der Umfrage mitmachen und sich äussern zu dürfen. Auch die Führungskräfte fanden es gut zu sehen, wo die Probleme liegen. Allerdings gab es auch Kritik an der Befragung. So waren die Unterschiede in den Ergebnissen der Befragungswellen schwer zu interpretieren und einige Fragen für ein Spital teils wenig passend. Sie waren schwierig zu beantworten und wurden auch als schlecht übersetzt empfunden. So war dann auch der Rücklauf der letzten Befragungswelle sehr tief. Spezifischere Fragen für einzelne Bereiche, welche spezifischere Lösungen ermöglichen, wurden gewünscht. (Rücklauf S-Tool: 60%/51%/23%)</p>
<p><b>FAKTOR 2: Ziele/Visionen definieren</b> <i>(Bild der Zukunft, konkreter Soll-Wert, positive und kommunizierbare Vision)</i></p> <p>Zu Beginn des Projekts wollte man relativ umfassend organisationale Strukturen verbessern, Verwaltungs- und Planungsprozesse optimieren, die Zusammenarbeit und das Image des Betriebs verbessern, Stressprävention betreiben und Kompetenzen stärken. Das Projekt hat Erwartungen geweckt, die nicht umfassend erfüllt werden konnten. Dennoch ist Gesundheit bei der Arbeit Teil der Unternehmenspolitik.</p>
<p><b>FAKTOR 3: Gemeinsames Problembewusstsein</b> <i>(Grundsätzlicher Handlungsbedarf und Sinn der Veränderung)</i></p> <p>Im Verlaufe des Projekts SWiNG kämpfte das Spital mit Budgetanpassungen und der Notwendigkeit verstärkter interner Finanzkontrollen, insbesondere was die Anwendung des GAV und die Auszahlung von Überstunden betraf. Damit sank auch die Motivation, und es gab negative oder zwiespältige Haltungen und divergierende Erwartungen. Die Teilnahmebereitschaft der Ärzte war trotz mehrfacher Bemühungen nicht zu wecken. Dennoch nahm das Bewusstsein für das Thema zu.</p>
<p><b>FAKTOR 4: Führungskoalition und Treiber</b> <i>(Koalition von Befürwortern der Veränderung, Schlüsselpersonen und Top-Management mit Commitment und Glaubwürdigkeit)</i></p> <p>Die Wechsel in der Direktion und in der internen Projektleitung hatten einen Einfluss auf das Projekt. Es fehlte an Kontinuität und zwischendurch wollte man das Projekt abbrechen. Die SWiNG-Gruppe leistete gute Unterstützung, aber die Teilnehmenden konnten sich nicht immer für Sitzungen frei nehmen oder wurden von ihren Vorgesetzten nicht unterstützt. Die Wertschätzung und Unterstützung der Teilnehmenden waren nicht optimal. Innerhalb der SWiNG-Gruppe war die Dynamik hingegen gut.</p>
<p><b>FAKTOR 5: Kommunikation</b> <i>(Regelmässiger und interaktiver Austausch, zeitnah, breit, offen, klar und lebendig in der Sprache der Betroffenen)</i></p> <p>Es wurde per E-Mail, über eine Beilage zur Lohnabrechnung, über das Blatt infoRiviera und über einen Aushang bei den Stempeluhren informiert. Zum Teil forderten Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden auch auf, direkt zu informieren. Informationen wurden aber nicht immer zufriedenstellend weitergegeben, und es wurde von Kommunikationsproblemen zwischen den Hierarchien berichtet. Es wurde als sehr schwierig empfunden, das Bewusstsein für das Projekt bei Mitarbeitenden,</p>

<p>die auf vier Standorte verteilt waren, über drei Jahre aufrecht zu erhalten.</p>
<p><b>FAKTOR 6: Zeitmanagement</b> (<i>Genügend langer Zeitraum, systematische Phasenschwerpunkte und -abfolge</i>)</p> <p>Das Zeitmanagement war eine Herausforderung für die Projektverantwortlichen, weil es viele parallele Projekte gab und die Gesamtdauer von SWiNG als sehr lang empfunden wurde. Einerseits lagen die Befragungszeitpunkte zu weit auseinander, andererseits verging auch zu viel Zeit zwischen der Befragung und der Präsentation der Ergebnisse.</p>
<p><b>FAKTOR 7: Projektorganisation und Verantwortlichkeiten</b> (<i>Effektives Stakeholdermanagement mit geschulten Mitarbeitenden, Vertrauensbasis, Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen</i>)</p> <p>Die Zusammenarbeit mit den externen Beratenden wurde sehr wertgeschätzt. Sie leisteten gute Unterstützung, die vor allem für die interne Projektleitung wichtig war. Um das Verständnis für die anderen Bereiche und andere Arbeitsprozesse zu fördern, wurden alle Führungskräfte in einem Workshop zusammengebracht.</p>
<p><b>FAKTOR 8: Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation, Ressourcen</b> (<i>Förderung der Selbstorganisation, Betroffene zu Beteiligten machen, Ressourcen bereitstellen, Unterstützung</i>)</p> <p>Die Ressourcen für SWiNG wurden im Verlaufe des Projekts gekürzt. So hatte die neue interne Projektleitung nur noch halb so viel Zeit zur Verfügung wie ihre Vorgängerin. Auch Kurse wurden annulliert. Insgesamt gab es nach Ansicht der Projektinvolvierten zu wenige Ressourcen für das Projekt.</p>
<p><b>FAKTOR 9: Schnelle Erfolge und Motivation</b> (<i>Quick wins, kontinuierliche Wertschätzung und Honorierung von Leistungen</i>)</p> <p>Die Annullierung des Stressmanagementkurses war sehr frustrierend für Mitarbeitende mit vielen orangen oder roten Ampeln. Manche bedauerten auch, dass Mitarbeitende oder Teams, die nur grüne Ampeln hatten, nicht von Massnahmen profitieren konnten.</p>
<p><b>FAKTOR 10: Flexibilität im Prozess</b> (<i>Reaktion auf neue Anforderungen, Einplanung von Flexibilität in der operativen Feinplanung</i>)</p> <p>Das Projekt bot zu wenige krankenhausspezifische Lösungen.</p>
<p><b>FAKTOR 11: Monitoring und Controlling des Prozesses</b> (<i>Stagnation und falsche Richtungen rechtzeitig erkennen, harte Faktoren wie Meilensteine als auch weiche Faktoren wie Zufriedenheit und Motivation</i>)</p> <p>Das Detail-Controlling der internen Projektleitenden und Beratenden wurde von der Evaluation nicht beurteilt.</p>
<p><b>FAKTOR 12: Verankerung der Veränderung</b> (<i>Formale Festigung in Form von Rollen, Aufgaben, Abläufen oder neu definierten Visionen; Weitertragen in folgende Führungsgenerationen</i>)</p> <p>Siehe nächster Abschnitt.</p>

**Welche SWiNG-Massnahmen wurden umgesetzt:** 10 SWiNG-Gruppen-Treffen; 3 Referate; 14 Stressmanagement-Workshops (plus 4 Refresher); 4 Führungskräfte-schulungen (plus 4 Refresher); 22 Teamreflexionen (plus 2 Refresher).

**Wie viele Personen haben teilgenommen:**

- Teilnahme an Stressmanagement-Kursen: 17% der Belegschaft
- Teilnahme an Führungskräfte-Schulungen: 97% der Führungskräfte
- Teilnahme an Teamreflexionen: 20% der Belegschaft

**Impact Assessment:**<sup>71</sup>

12% der befragten Belegschaft gab an, dass das Projekt SWiNG eine hohe Wirkung hatte.

**D Organisationale Veränderungen**

Zu den erwähnten positiven Veränderungen gehörten Diskussionen, die durch das Projekt ausgelöst wurden. Mitarbeitende und Führungskräfte achten vermehrt auf einen guten Umgang miteinander und sind aufmerksamer, was zu einer guten Arbeitsatmosphäre geführt hat. Gegenseitige Anerken-

<sup>71</sup> Skala zur Einschätzung der Gesamtwirkung von SWiNG, die im S-Tool eingesetzt wurde (siehe Kap. 3).

nung und Handlungsspielraum haben zugenommen. Stress ist ein Thema und das Bewusstsein dafür hat sich erhöht. Manche Mitarbeitende hatten aber auch das Gefühl, man wolle sich in ihre Angelegenheiten einmischen. Andererseits führten kleine Veränderungen der Infrastruktur (z. B. die Ump Platzierung eines Fotokopierers) zu grossen Erleichterungen. Man hat eine Absenzengruppe eingeführt, es werden Rückenschulungen angeboten, und die Projektleiterin Nathalie Wolfensberger ist nun zu 90% für BGF verantwortlich. Die SWiNG-Gruppe wird jedoch nicht weitergeführt. Sie wurde ersetzt durch eine Gruppe für BGF und Absenzenmanagement. Individuelle Veränderungen scheinen möglich, doch manche Tipps aus den Stressmanagementkursen hielt man eher für geeignet für Büroarbeitsstellen. In einem Krankenhaus sind viele Dinge sehr strikt organisiert.

**Würden Sie SWiNG weiterempfehlen?** (Frage an die Führungskräfte und SWiNG-Gruppe)

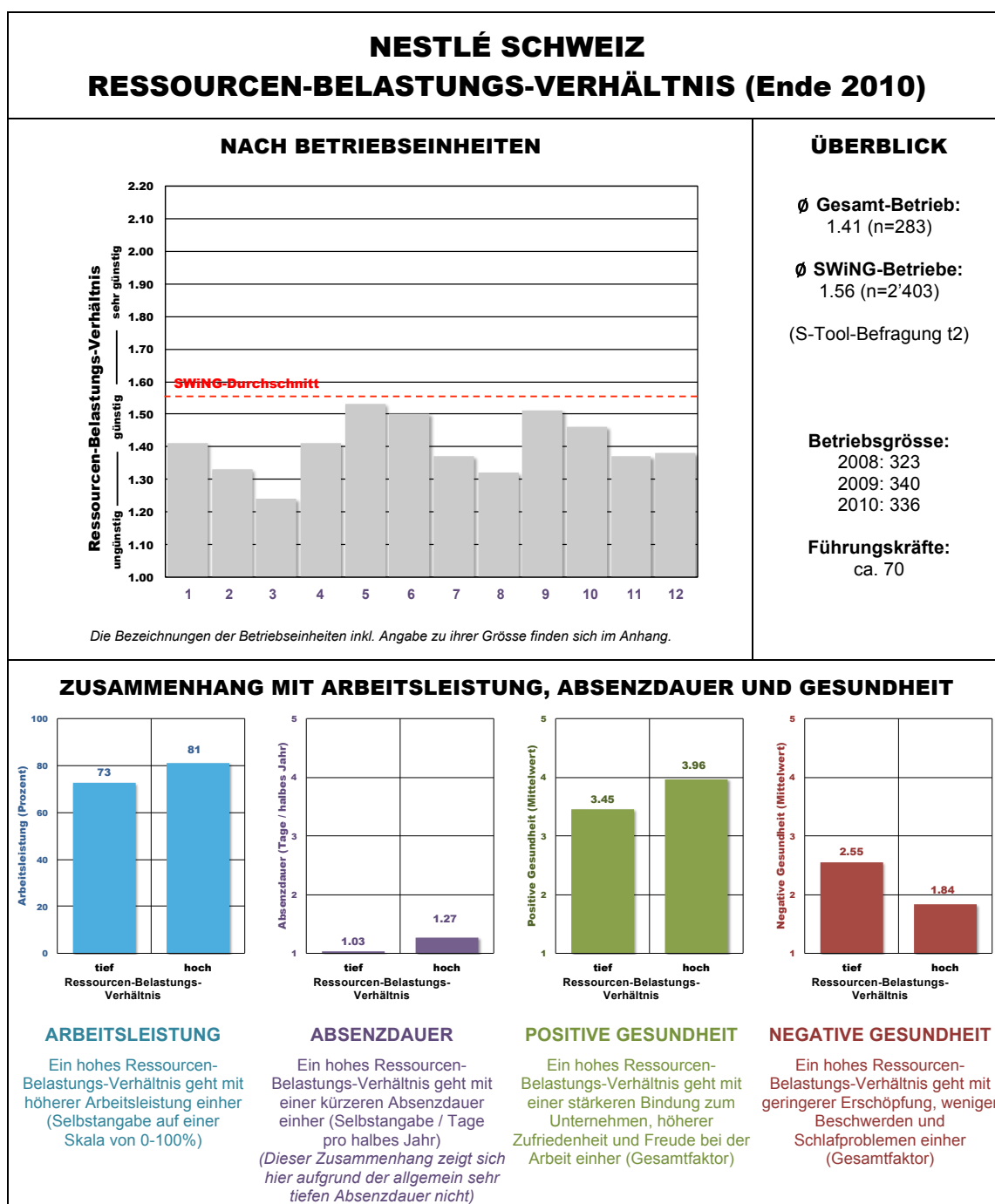
Diese Frage wurde meist mit „Ja“ beantwortet. Bedingungen wären, dass das Projekt weniger lang dauern würde und die Sicherheit bestünde, dass die notwendigen Mittel und die Unterstützung zur Umsetzung der geplanten Massnahmen zur Verfügung ständen. Es sollte im Verlauf des Projekts keine Kurswechsel geben. Nach der Befragung muss etwas folgen, sonst stehen die hohen Erwartungen (zu) kleinen Veränderungen gegenüber. Zudem müsste das Projekt an die Bedingungen eines Spitals angepasst werden können. Eine Umfrage zum Thema Stress ist gut, das S-Tool hat interessante Indikatoren und ist informativ. Grundsätzlich ist die Idee gut und wertschätzend, aber die Mitarbeitenden müssen auch wollen.

## 8.8. Nestlé Schweiz

### A Betriebscharakteristika

Lebensmittelherstellung (Geschäftssitz). Standort: Vevey (VD). Zwölf Analyseeinheiten: CODI/Mancom; BU Beverages & Culinary; BU Chocolat; Communication Marketing Service; HR/Payroll/L&T; Nestlé Purina PetCare; Technical Management; Supply Chain; Direction Commerciale/SALES; NBS; BU IMS & Export/Customer Service Export; Finance. *Betriebsinterne Projektleitung:* Annick Calcagno-Wulf (ab Juli 2009 ein Jahr Sabbatical), Pascal Buchser (ad interim), Nicole Pfäffli (Assistenz). *Verantwortliche Anbietende:* Patrik Hunziker, Daniela Witschi, Institut für Arbeitsmedizin, IfA.

### B Ressourcen-Belastungs-Verhältnis



Bei Nestlé Schweiz wurde das Arbeitsklima als sehr sympathisch und angenehm eingeschätzt. Die Vorgesetzten wurden sehr positiv bewertet und die Arbeitsplätze als sicher wahrgenommen. Diese Arbeitsplatzsicherheit nahm auch während der schwierigen Phase der Weltwirtschaftskrise nur geringfügig ab. Zu Beginn des Projekts SWiNG wurden der Zeitdruck (der während des Projekts noch anstieg), Qualitätsdruck, Überstunden sowie Vereinbarkeitsprobleme zwischen Arbeit und Privatleben als Stressfaktoren empfunden. Trotz der generell guten Bewertung der Vorgesetzten, sind die Mitarbeitenden der Meinung, dass diese ihre Leistungen noch mehr wertschätzen könnten. Die Mitarbeitenden von Nestlé Schweiz sehen sich einem starken Druck ausgesetzt, ihre Arbeit immer schneller und besser erledigen zu müssen, so dass das Verhältnis zwischen Ressourcen und Belastungen hier schwächer ausfällt als bei anderen Pilotbetrieben des Projekts SWiNG. Aber dieses Verhältnis ist immer noch auf einem guten Niveau, da die Ressourcen (zwischenmenschliche Beziehungen, Unterstützung, etc.) die Belastungen (knappe Fristen, Überlastung, etc.) auffangen können.

### C Umsetzungsprozess SWiNG

<p><b>FAKTOR 1: Umfassende Diagnose der Ist-Situation</b> <i>(Nicht nur Strukturen und Voraussetzungen, sondern auch Einstellungen, Werte und Vertrauen; Einbezug aller Betroffenen)</i></p> <p>Die S-Tool-Umfrage wurde mit der individuellen Rückmeldung als interessantes Tool wahrgenommen, auch wenn sie für viele Mitarbeitende dennoch „eine von vielen Umfragen“ war. Die französische Übersetzung wurde kritisch kommentiert. In der Zeit von SWiNG wurden verschiedene Projekte durchgeführt, die alle darauf ausgerichtet waren, die Leistung der Mitarbeitenden zu optimieren (u.a. Nestlé &amp; I, Nestlé Continues Excellence). So erschien es schwierig, die Ursachen von beobachteten Veränderungen allein dem Projekt SWiNG zuzuschreiben. Ausserdem wurde das S-Tool in sehr kurzen Intervallen eingesetzt (Befragungen t0 und t1 noch im selben Jahr), da Nestlé erst verspätet zum Projekt dazu gekommen ist, was aber einen sehr hohen Rücklauf nicht verhindert hat (91%/81%/84%).</p>
<p><b>FAKTOR 2: Ziele/Visionen definieren</b> <i>(Bild der Zukunft, konkreter Soll-Wert, positive und kommunizierbare Vision)</i></p> <p>Zu Beginn des Projekts wurden vielfältige organisationale Ziele definiert: Besserer Umgang mit der hohen Arbeitsbelastung, die Stärkung von Teamsitzungen und der Kommunikation, die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen, die Einführung eines Absenzenmanagements, der Ausbau von BGF und die Evaluation der Bekanntheit und Nutzung der vielfältigen Wellnessangebote.</p>
<p><b>FAKTOR 3: Gemeinsames Problembewusstsein</b> <i>(Grundsätzlicher Handlungsbedarf und Sinn der Veränderung)</i></p> <p>Das Problembewusstsein bei Nestlé war unterschiedlich. SWiNG war ein Auslöser für viele positive Veränderungen und führte im 2010 bis zum Label Friendly Work Space. Manche Mitarbeitende achten etwas mehr auf sich als früher und wollen nicht „an der Arbeit zugrunde gehen“. Zu Beginn des Projekts glaubten viele Mitarbeitende nicht daran, dass SWiNG tatsächlich Veränderungen bringen kann. Das Projekt und die Befragung hatten für sie somit geringe Priorität. Verschiedene Personen befürchteten, SWiNG könnte vor allem dazu dienen, nach aussen ein gutes Image zu pflegen, und könnte nur zu Marketingzwecken verwendet werden. Andere waren der Meinung, dass Gesundheit Privatsache sei und dass man Mitarbeitende da nicht zu etwas zwingen kann. Wieder andere fanden es normal, dass Arbeit beschwerlich ist, ebenso wie die Tatsache, dass immer mehr Leistung mit immer weniger Ressourcen verlangt wird. Teils störte man sich auch an der hohen Erwartungshaltung gegenüber der Organisation: Nestlé tut bereits sehr viel für die Gesundheit der Mitarbeitenden und diese empfinden das als selbstverständlich.</p>
<p><b>FAKTOR 4: Führungskoalition und Treiber</b> <i>(Koalition von Befürwortern der Veränderung, Schlüsselpersonen und Top-Management mit Commitment und Glaubwürdigkeit)</i></p> <p>Zwei Faktoren waren Voraussetzung für den Erfolg der Umsetzung des Projektes SWiNG. Einerseits war das die SWiNG-Gruppe, die aus wichtigen Akteuren mit hoher Glaubwürdigkeit bestand. Andererseits waren es die Direktion von Nestlé und das HR, welche sich in der Projektleitung sehr einsetzten.</p>
<p><b>FAKTOR 5: Kommunikation</b> <i>(Regelmässiger und interaktiver Austausch, zeitnah, breit, offen, klar und lebendig in der Sprache der Betroffenen)</i></p> <p>Im Bereich der Kommunikation wurde sehr viel getan. Nestlé Suisse informierte per Intranet und</p>



<p>per E-Mail, produzierte ein Video und entwarf ein eigenes SWiNG-Logo. Es gab auch Aushänge und Broschüren sowie ein SWiNG-Menü in der Kantine. Wie es bei Nestlé üblich ist, wurden viele Informationen elektronisch übermittelt. Die Befragung (S-Tool) stand im Fokus der Aufmerksamkeit. Es gab z. B. einen wöchentlichen Barometer zum Rücklauf. So wurde SWiNG stark mit dem S-Tool assoziiert. Weil mehrere Projekte gleichzeitig liefen, haben Mitarbeitende, welche nicht direkt und stärker von SWiNG betroffen waren, nicht immer verstanden, wie jedes einzelne dieser Projekte zur Erreichung der gemeinsamen Ziele beitrug.</p>
<p><b>FAKTOR 6: Zeitmanagement</b> (<i>Genügend langer Zeitraum, systematische Phasenschwerpunkte und -abfolge</i>)</p> <p>Nestlé stieg als letzter Pilotbetrieb in das Projekt SWiNG ein. Dennoch hat sie es geschafft, das ganze Programm in kürzerer Zeit zu realisieren. Nestlé hat die Sensibilisierungsphase gekürzt, um schneller mit der ersten S-Tool-Befragung beginnen zu können. Das Timing stellte zusätzlich eine Herausforderung dar, weil bei Nestlé mehrere Projekte parallel liefen. Es gab im gleichen Zeitraum andere Befragungen und Schulungen, was für die Mitarbeitenden zusätzlichen Aufwand bedeutete. Daher stand auch für die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen nur wenig Zeit zur Verfügung. Zum Beispiel wurden gewisse Kurse und Workshops, die ganztägig geplant waren, auf einen halben Tag zusammengefasst.</p>
<p><b>FAKTOR 7: Projektorganisation und Verantwortlichkeiten</b> (<i>Effektives Stakeholdermanagement mit geschulten Mitarbeitenden, Vertrauensbasis, Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen</i>)</p> <p>Die Zusammenarbeit intern und mit den Anbietenden war sehr gut. Das Projekt brauchte eine interne Projektleitung, die koordiniert, kommuniziert, präsent ist und als Motor für das Projekt fungiert, was gut funktionierte. Auch die SWiNG-Gruppe leistete gute Unterstützung bei der Umsetzung des Projektes.</p>
<p><b>FAKTOR 8: Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation, Ressourcen</b> (<i>Förderung der Selbstorganisation, Betroffene zu Beteiligten machen, Ressourcen bereitstellen, Unterstützung</i>)</p> <p>Zeit und Mittel für die Kommunikation wurden zur Verfügung gestellt. Es wurde ein Fonds eingerichtet, welcher den Führungskräften ermöglichte, externe Unterstützung zur Betreuung von Verbesserungsmaßnahmen zu finanzieren.</p>
<p><b>FAKTOR 9: Schnelle Erfolge und Motivation</b> (<i>Quick wins, kontinuierliche Wertschätzung und Honorierung von Leistungen</i>)</p> <p>Für Mitarbeitende, welche aus Bereichen ohne orange oder rote Ampeln kamen, war es teils wenig motivierend, an den Befragungen teilzunehmen, da sie davon ausgehen konnten, dass sich für sie nichts ändern wird. Die bemerkenswerte Rücklaufquote zeigt jedoch, dass insgesamt die Mitarbeitenden gut für die Beteiligung am Projekt motiviert werden konnten.</p>
<p><b>FAKTOR 10: Flexibilität im Prozess</b> (<i>Reaktion auf neue Anforderungen, Einplanung von Flexibilität in der operativen Feinplanung</i>)</p> <p>Hierzu hat die Evaluation keine speziellen Erwähnungen.</p>
<p><b>FAKTOR 11: Monitoring und Controlling des Prozesses</b> (<i>Stagnation und falsche Richtungen rechtzeitig erkennen, harte Faktoren wie Meilensteine als auch weiche Faktoren wie Zufriedenheit und Motivation</i>)</p> <p>Das Detail-Controlling der internen Projektleitenden und Beratenden wurde von der Evaluation nicht beurteilt.</p>
<p><b>FAKTOR 12: Verankerung der Veränderung</b> (<i>Formale Festigung in Form von Rollen, Aufgaben, Abläufen oder neu definierten Visionen; Weitertragen in folgende Führungsgenerationen</i>)</p> <p>Siehe nächster Abschnitt.</p>

**Welche SWiNG-Massnahmen wurden umgesetzt:** 8 SWiNG-Gruppen-Treffen; 1 Referat; 7 Stressmanagement-Workshops (plus 1 Refresher); 7 Führungskräfte-schulungen (plus 4 Refresher); 13 Teamreflexionen (plus 7 Refresher).

**Wie viele Personen haben teilgenommen:**

- Teilnahme an Stressmanagement-Kursen: 22% der Belegschaft
- Teilnahme an Führungskräfte-Schulungen: 93% der Führungskräfte
- Teilnahme an Teamreflexionen: 56% der Belegschaft

**Impact Assessment:**<sup>72</sup>

28% der befragten Belegschaft gab an, dass das Projekt SWiNG eine hohe Wirkung hatte.

**D Organisationale Veränderungen**

Die Intervention SWiNG wurde bei Nestlé über eine sehr kurze Zeitdauer abgewickelt. Sie fand beinahe vollständig nach der Befragung t1 statt. Das hat aber das Unternehmen nicht daran gehindert, organisationale Veränderungen vorzunehmen. Das Bewusstsein konnte geschärft werden. Mitarbeitende spüren, dass sich das Arbeitsklima verbessert hat. Sie achten vermehrt auf einen besseren Umgang mit Stress. Es gibt eine offenere Kommunikation darüber, und Stress wird nicht mehr als Tabu gesehen. Je nach Abteilung konnten unterschiedliche kleinere oder grössere Verbesserungen umgesetzt werden. In einer Abteilung hat man z. B. Apéros eingeführt, um den informellen Austausch zu fördern, in einer anderen Abteilung gibt es regelmässige Informationssitzungen, um alle Mitarbeitenden über das aktuelle Geschehen auf dem Laufenden zu halten. Aufgrund von SWiNG wurde zudem eine neue Stelle für eine Gesundheitsverantwortliche geschaffen. Das S-Tool wird eventuell in zwei Jahren wieder eingesetzt. Nestlé Schweiz gelang es ausserdem, die SWiNG-Resultate mit Ergebnissen anderer Projekte oder Studien zu kombinieren. Die Inhalte der Führungsschulungen werden in die bestehenden Schulungen integriert, und es ist vorgesehen, auch freiwillige Kurse für die Mitarbeitenden anzubieten. Mit dem neuen CEO konnte man das Weiterbestehen des Gesundheitsmanagements im Unternehmen sichern. Nestlé Schweiz bemüht sich darum, die Arbeit zu diesem Thema weiterzuführen und sogar auf die Fabriken in der gesamten Schweiz auszudehnen. Bezüglich der SWiNG-Gruppe ist noch unklar, wie und in welcher Form sie weiter bestehen wird. Sie wird wahrscheinlich zu einer Personalkommission umgewandelt. Die internen Reflexionsgruppen bleiben bestehen, und zudem läuft die Einführung eines Absenzmanagements. Last but not least hat Nestlé das Label Friendly Work Space erhalten.

**Würden Sie SWiNG weiterempfehlen?** (Frage an die Führungskräfte und SWiNG-Gruppe)

Diese Frage wurde meist mit „Ja“ beantwortet. Bedingung wäre, dass die finanziellen Mittel zur Verfügung stünden. Uneinig war man sich über die Zeitdauer des Projekts. Manche würden das Projekt eher über einen kürzeren, andere über einen längeren Zeitraum umsetzen. Es wird generell als positiv gesehen, wenn sich ein Unternehmen um die Gesundheit der Mitarbeitenden kümmert. Es kommt aber auf die Kultur und das Management an, und ein Projekt wie dieses sollte sich daran anpassen. Das S-Tool gibt eine gute Sicht auf die Dinge und kann regelmässig zur Standortbestimmung herangezogen werden. Insgesamt wird die Investition als sehr sinnvoll betrachtet, und an der zugrunde liegenden Idee sollte festgehalten werden, da erwartet werden kann, dass die Bemühungen und das Engagement langfristiger Natur sind.

---

<sup>72</sup> Skala zur Einschätzung der Gesamtwirkung von SWiNG, die im S-Tool eingesetzt wurde (siehe Kap. 3).

## 9 Anhang

### 9.1 Literatur

- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, *46*, 681-703.
- Aust, B. & Ducki, A. (2004). Comprehensive health promotion interventions at the workplace: experiences with health circles in Germany. *Journal Occupational of Health Psychology*, *9*, 258-270.
- Bauer, G. F. & Jenny, G. J. (2007). Development, implementation and dissemination of occupational health management (OHM): Putting salutogenesis into practice. In S. McIntyre & J. Houdmond (Eds.), *Occupational Health Psychology. European Perspectives on Research, Education and Practice, Vol. 2, European Academy of Occupational Health Psychology (EA-OHP)*. Castelo da Maia: ISMAI.
- Bauer, G. F. & Jenny, G. J. (2007b). Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 221-243). Berlin: Springer.
- Bauer, G. F., Huber, C., Jenny, G. J., Müller, F. & Hämmig, O. (2009). Socioeconomic status, working conditions and self-rated health in Switzerland: explaining the gradient in men and women. *International Journal of Public Health*, *54*, 23-30.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*, 309-328.
- Best, A. (2011). Systems thinking and health promotion. *American Journal of Health Promotion*, *25*, eix-ex.
- BFS (2008). *Arbeitsvolumenstatistik*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- BFS (2010). *Schweizerische Lohnstrukturerhebung*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Busch, C., Roscher, S., Ducki, A. & Kalytta, T. (2009). *Stressmanagement für Teams in Gewerbe, Service und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual*. Heidelberg: Springer.
- Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., Turpin, R. S., Olson, M. & Berger, M. L. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *47*, 547-557.
- Cousins, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J. & McCaig, R. H. (2004). 'Management Standards' work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress*, *18*, 113-136.
- Cox, T., Griffiths, A., Barlow, C., Randall, R., Thomson, I. & Rial-González, E. (2000). *Organisational interventions for work stress*. Sudbury, UK: HSE Books.
- Cox, T., & Rial-González, E. (2000). *Risk management, psychosocial hazards and work stress*. Copenhagen: World Health Organization, Regional Office for Europe.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 499-512.
- Dollard, M. F. & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 579-599.
- Drummond, M. F., Sculpher, M. J., Torrance, G. W., O'Brien, B. J. & Stoddard, G. L. (2005). *Methods for the economic evaluation of health care programmes*. New York: Oxford University Press.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, *53*, 419-442.
- Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M. & Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of Epidemiology and Community Health*, *61*, 945-954.
- Fritz, S. (2006). *Ökonomischer Nutzen weicher Kennzahlen*. Zürich: Vdf Hochschulverlag.

- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 4, 48-59.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. USA: University of California Press.
- Giga, S. I., Noblet, A. J., Faragher, B. & Cooper, C. L. (2003). The UK perspective: A review of research on organisational stress management interventions. *Australian Psychologist*, 38, 158-164.
- Glasgow, R. E., Davis, C. L., Funnell, M. M. & Beck, A. (2003). Implementing practical interventions to support chronic illness self-management in health care settings: Lessons learned and recommendations. *Journal on Quality and Safety*, 29, 563- 574.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K. & Wang, S. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting U.S. employers. *Journal of Occupational Medicine*, 46, 398-412.
- Hagberg, M., Vilhemsson, R., Wigaeus Tornqvist, E. & Toomingas, A. (2007). Incidence of self-reported reduced productivity owing to musculoskeletal symptoms: association with workplace and individual factors among computer users. *Ergonomics*, 50, 1820-1834.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work – but out of it. *Harvard Business Review*, 82, 49-58.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*. New York: Taylor & Francis.
- Hu, Q., Schaufeli W. B. & Taris, T. W. (2011). The job demands-resources model: A analysis of additive and joints effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 181-190.
- Inauen, A., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2011). Design principles for data- and change-oriented organisational analysis in workplace health promotion. *Health Promotion International*. In Press.
- Jenny, G. J. (2009). *Verbreitung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM): Ein Ansatz zur Intergration von ‚Gesundheit‘ und ‚Management‘* (Unveröffentlichte Dissertation). ETH Zürich.
- Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P. D., McKenas, D., Pronk, N., Simon, G., Stang, P., Üstün, T. U. & Wang, P. (2003). The World Health Organization health and work performance questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, 156-174.
- Klink, J. J. L., Blonk, R. W. B., Schene, A. H. & Dijk, F. J. H. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91, 270-276.
- Königswieser, R. & Hillebrand M. (2007). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kotter, J. P. (1995). *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. USA: Harvard Business Press.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2006). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Inversini, S. (2008). Ein Kontingenzmodell des Change Managements. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 1, 55-67.
- Mackay, C., Cousins, R., Kelly, P., Lee, S., & McCaig, R. H. (2004). ‘Management Standards’ and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*, 18, 91-112.
- Mayring, Ph. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (7. Auflage, erste Auflage 1983). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Michie, S. & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 3-9.
- Mills, P. R., Kessler, R. C., Cooper, J. & Sullivan, S. (2007). Impact of a health promotion program on employee health risks and work productivity. *American Journal of Health Promotion*, 22, 45-53.
- Mimura, C. & Griffiths, P. (2003). The effectiveness of current approaches to workplace stress management in the nursing profession: an evidence based literature review. *Occupational Environmental Medicine*, 60, 10-15.
- Mostert, K., Peeters, M. C. W. & Izel, R. (2011). Work-home interference and the relationship with

- job characteristics and well-being: a South-African study among employees in the construction industry. *Stress and Health*. In Press.
- Müller, F., Jenny G. J. & Bauer, G. F. (submitted 2010). Individual and organizational health-oriented readiness for change – development and validation of a measure within a large-scale comprehensive stress management intervention.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L. & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24, 234-259.
- Nielsen, K., Taris, T. W. & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress*, 24, 219-233.
- Nytrø, K., Saksvik, P. O., Mikkelsen, A., Bohle, P. & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress*, 14, 213-225.
- Prochaska, J. O. & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390-395.
- Prochaska, J. O. & Velicer, W. F. (1997). The transtheoretical model of health behavior change. *American Journal of Health Promotion*, 12, 38-48.
- Peiró, J. M. (2000). Assessment of psychosocial risks and prevention strategies: The amigo model as the basis of the PrevenLab/Psicosocial methodology. *Psychology in Spain*, 4, 139-166.
- Ramaciotti, D. & Perriard, J. (2003). *Die Kosten des Stresses in der Schweiz*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Richardson, K. M. & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 69-93.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St.Galler Management-Modell*. Haupt: Bern.
- Schnell, R., Bachteler, T. & Reiher, J. (2009). Entwicklung einer neuen fehlertoleranten Methode bei der Verknüpfung von personenbezogenen Datenbanken unter Gewährleistung des Datenschutzes. *Gesis*, 3, 203-217.
- Schröer, A. & Sochert, R. (2000). *Health promotion circles*. Essen: Federal Association of Company Health Insurance Funds.
- Semmer, N. K. (2011). Job Stress Interventions and Organization of Work. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Occupational Health Psychology* (pp. 299–318). Washington: American Psychological Association.
- Semmer, N. K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 525-527.
- Taris, T. W., Van der Wal, I. & Westerlund, H. (2010). Large-scale job stress interventions: The Dutch experience. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 77-97). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. O. & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress*, 23, 80-98.
- Ulrich, P. & Maak, Th. (2000). *Die Wirtschaft in der Gesellschaft. Perspektiven an der Schwelle zum 3. Jahrtausend*. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik (Bd. 27). Bern: Haupt.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 124-151). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- van Vonno, C. J., Smith, M. W., Thomas, E. G., Kelley, D., Goetzel, R., Berg, G. D., ... Walker, D. R. (2005). What can a pilot congestive heart failure disease management program tell us about likely return on investment? A case study from a program offered to federal employees. *Disease Management*, 8, 346-360.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.

## 9.2 Evaluationsteam

Die Evaluation des Projekts SWiNG erfolgt durch die Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement des Instituts für Sozial und Präventivmedizin der Universität Zürich und des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich. Die ökonomische Evaluation wird vom Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie der ZHAW übernommen.

### Gesamtevaluation: POH ISPM UZH / ZOA ETHZ

#### Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement (POH) des ISPMZ beschäftigt sich seit 1998 mit Interventions- und Evaluationsforschung im Bereich Arbeit und Gesundheit. Sie verfolgt konsequent einen transdisziplinären Forschungsansatz, der nicht nur ForscherInnen unterschiedlicher Fachrichtungen vereint (Psychologie, Medizin, Soziologie, Ökonomie, Bewegungswissenschaften), sondern auch die Partner und Kunden im Feld in die Forschung miteinbezieht. Zu diesem Zweck wurde innerhalb der Abteilung ein Beratungszentrum für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) eingerichtet, welches Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung gesundheitsförderlicher Massnahmen begleitet. Um diesen Forschungsansatz auch hochschulübergreifend zu stärken, ist die Abteilung eine Kooperation mit dem Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ZOA) des Departements MTEC der ETHZ eingegangen, die in der Schaffung einer gemeinsam getragenen Kooperationsabteilung ‚Gesundheitsforschung und BGM‘ (Public and Organizational Health, POH) mit derzeit 25 Mitarbeitenden gemündet ist.

#### Georg Bauer (Strategische Projektleitung)

Georg Bauer, PD Dr. med. Dr. PH, ist Leiter der Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Er ist seit 1990 im Feld der Public-Health-Forschung engagiert, in Europa als auch in den USA, wo er seinen Dr. PH an der School of Public Health in Berkley, Kalifornien, erworben hat. Forschungsprojekte umfassen einerseits Gesundheitsindikatorensysteme und Gesundheitsberichterstattung, andererseits die Entwicklung, Umsetzung, Evaluation und Verbreitung von Programmen zur Gesundheitsförderung. Sein Hauptfokus liegt im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Er war u.a. an der strategischen Leitung der Entwicklung von KMU-*vital* beteiligt. Georg Bauer ist selbst sowohl in der BGM-Beratung tätig als auch im Transfer des BGM-Wissens zu Managern, Public-Health-Experten und der Scientific Community.

#### Gregor Jenny (Operative Projektleitung)

Gregor Jenny, Dr. sc. ETH, Psychologe, ist seit 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Er ist verantwortlich für Studien zur Wirksamkeit und Verbreitung von BGM. In enger Kooperation mit dem Beratungszentrum BGM-Zürich beteiligt er sich zudem an der Entwicklung von angewandten Interventions- und Evaluationsmethoden. Im Rahmen des INKA-BGF-Projekts der Gesundheitsförderung Schweiz (2005-2007) entwickelte er zusammen mit Georg Bauer und dem Beratungszentrum BGM-ZH eine Längsschnitt-Studie zur Wirksamkeit von BGF in 9 kleineren und mittleren Betrieben.

#### Alice Inauen (Wissenschaftliche Projektmitarbeit und Beraterin)

Alice Inauen, Dr. sc. ETH, Psychologin, arbeitet seit 2006 als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Sie evaluierte zwei BGM-Projekte in Österreich. Diese beinhalteten die Konzept-, Prozess- und Outcome-Evaluation der BGM-Umsetzung in einem Grossbetrieb und bei mehreren KMU und Einzelunternehmen. Sie arbeitete ausserdem an einer Längsschnitt-Studie zur Wirksamkeit von BGF in 9 kleinen und mittleren Betrieben. Seit 2009 ist Alice Inauen ausserdem Projektmitarbeiterin im Beratungszentrum BGM-Zürich und begleitet dort BGM-Prozesse in Betrieben.

#### Rebecca Brauchli (Wissenschaftliche Projektmitarbeit)

Rebecca Brauchli, Dr. sc. ETH, Psychologin, arbeitet seit 2008 als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Sie arbeitet in verschiedenen gesundheits- und arbeitspsychologisch ausgerichteten Projekten mit einem breiten

Themenspektrum, in denen sie ihre fundierten Kenntnisse in wissenschaftlicher Forschungsmethodik und statistischen Verfahren laufend erweitert.

#### **Désirée Füllemann (Wissenschaftliche Projektmitarbeit)**

Désirée Füllemann, lic. phil., Psychologin, arbeitet seit 2010 als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Abteilung für Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Bereits im Rahmen ihres Studiums mit Schwerpunkt in Sozial- und Gesundheitspsychologie und einer Anstellung als studentische Projektmitarbeiterin im Tabakmonitoring Schweiz konnte sie wertvolle Erfahrungen und Kenntnisse in den Bereichen Gesundheitsförderung, Prävention und wissenschaftlicher Forschungsmethodik erwerben, welche in aktuellen Projekten der Abteilung laufend erweitert und vertieft werden.

#### **Frithjof Müller (Wissenschaftliche Projektmitarbeit)**

Frithjof Müller, Dr. des., Psychologe, arbeitet seit 2008 als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Im Rahmen seiner Diplomarbeit und eines Forschungsaufenthalts in den USA (University of Georgia) konnte er fundierte Grundkenntnisse im Forschungsfeld "Stress" und weitergehende Datenanalysetechniken erwerben.

### **Ökonomische Evaluation: ZHAW**

#### **Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie**

Das Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie ist Teil des Departements Wirtschaft und Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Das Institut umfasst gegenwärtig 13 Personen und verschiedene Disziplinen (Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Medizin, Soziologie, Politologie). Thematisch konzentriert sich das Institut auf die Themen gesundheitsökonomische Forschung (ök. Evaluation, Health Technology Assessment, Versorgungsforschung) und Management im Gesundheitswesen (Managed Care, Patientenklassifikationssysteme). Das Institut hat Erfahrung mit Kooperationsprojekten.

#### **Urs Brügger (Strategische Ko-Projektleitung)**

Urs Brügger, Prof. Dr. oec., ist Leiter des Winterthurer Instituts für Gesundheitsökonomie (WIG). Seit mehreren Jahren befasst er sich mit dem Thema ökonomische Evaluation von Gesundheitsförderung und Prävention. Zudem verfügt er über grosse Erfahrung im Bereich Leistungserfassungsinstrumente und Patientenklassifikationssysteme im Gesundheitswesen. Neben der Forschungstätigkeit ist Urs Brügger mit gesundheitsökonomischen Themen auch in der Beratung und in der Aus- und Weiterbildung tätig. Er ist Vorstandsmitglied des Swiss Network of Health Technology Assessment (SNHTA).

#### **Simon Wieser (Operative Ko-Projektleitung)**

Simon Wieser, Dr. oec. publ., ist seit Herbst 2006 Projektleiter Forschung am Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie und Dozent für Volkswirtschaftslehre an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Zuvor war er für zehn Jahre in der angewandten ökonomischen Forschung an der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich tätig. Seine aktuellen gesundheitsökonomischen Forschungsprojekte umfassen die Evaluationen von Präventions- und Gesundheitsförderungsmassnahmen, Krankheitskosten- und Kosten-Nutzen-Studien und die Entwicklung eines Patientenklassifikationssystems.

#### **Rafael Plessow (Wissenschaftliche Projektmitarbeit, ab 2010)**

Rafael Plessow, M.A. HSG, Ökonom, ist seit Anfang 2010 wissenschaftlicher Assistent am Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie. Im Rahmen seiner gesundheitsökonomischen Forschungstätigkeit beschäftigt er sich hauptsächlich mit Kosten-Nutzen-Analysen sowohl von Präventions- und Gesundheitsförderungsmassnahmen als auch von Pharmazeutika.

#### **Lukas Kauer (Wissenschaftliche Projektmitarbeit, bis Ende 2009)**

Lukas Kauer, lic. oec. publ. UZH, Ökonom, war von Anfang 2008 bis Ende 2009 wissenschaftlicher Assistent am Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie. Zuvor arbeitete er an der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich. Er beschäftigte sich im Rahmen seiner Forschungstätigkeit hauptsächlich mit Evaluationen sowie Kosten-Nutzen-Analysen von Präventions- und Gesundheitsförderungsmassnahmen im Gebiet der öffentlichen Gesundheit.

## 9.3 Indikatorentabelle

Legende siehe ganz am Ende der Tabelle

ORGANISATION		PERSON	
STRUKTUR		KOMPETENZ	
Partizipation	ST	Arbeitsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung	ST
Arbeitsorganisatorische Probleme	ST	Problemorientierte Stressbewältigung	ST
Arbeitszeitregelung & Life-Domain-Balance	MMB	Verschiedene Bewältigungsstrategien	ST
Arbeitsorganisation	MMB	Verständnis für und Umgang mit Stress	ISP
Arbeitszeiten	ST		
Schichtarbeit	ST		
Anteil Führungspersonen	ST		
Umgebungsbelastungen	ST		
Anforderungen & Belastungen am Arbeitsplatz	MMB		
Raumgestaltung	BB		
Klassifikation des Unternehmens nach EKAS	MMB		
Anzahl & Grösse der Org.einheiten	ST		
Personalstruktur (Alter, Bildung, Zivilstand, Geschlecht)	ST		
Zugehörigkeitsdauer	ST		
Anstellungsprozente	ST		
Verfügbare Ressourcen für BGF	GD/ISP		
Angemessenheit der Ressourcen	GD/ISP		
Aufwand/ Ertrag	GD/ISP		
Hindernisse/ Treiber	GD/ISP		
Arbeitsorganisatorische Veränderungen durch SWiNG	ISP		
Nachhaltigkeit	MMB/ISP		
Weiterführung	MMB/ISP		
STRATEGIE		MOTIVATION	
Organisationale Veränderungsbereitschaft	ST/ GD/ ME	Individuelle Veränderungsbereitschaft	ST/GD/ME
Verständnis für und Umgang mit Stress	ISP	Hindernisse/ Treiber	GD/ISP
BGF-Voraussetzungen	MMB		
BGF-Ziele	MMB		
Personalführung	MMB		
Personalentwicklung	MMB		
Entwicklung und organisationaler Wandel	MMB		
Herausforderungen	ISP		
KULTUR		IDENTITÄT	
Mitarbeiterorientierung	ST	Selbstwert	ST
Organisationale Gesundheitsbilder	GD	Gesundheitsbilder	GD



<b>INTERAKTION</b>			
<b>ARBEITSRESSOURCEN</b>			
<b>SACHPROZESSE</b>		<b>BEZIEHUNGSPROZESSE</b>	
Handlungsspielraum	ST	Soziale Unterstützung	ST
Ganzheitlichkeit der Arbeit	ST	Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	ST
Management-Prozesse	MMB	Soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen	ST
Diverse	TB	Unterstützendes Vorgesetztenverhalten	ST
		Zufriedenheit bez. Wertschätzung	ST
		Zufriedenheit bez. Wertschätzung durch Vorgesetzte	ST
		Zufriedenheit bez. Wertschätzung durch Arbeitskollegen	ST
		Zufriedenheit bez. Wertschätzung durch Kunden	ST
		Wertschätzung am Arbeitsplatz	ST
		Interaktionale Fairness (durch Vorgesetzte)	ST
		Prozedurale Fairness	ST
		Qualität der Führung	ISP/MMB
		Qualität der Zusammenarbeit	ISP
<b>ARBEITSBELASTUNGEN</b>			
<b>SACHPROZESSE</b>		<b>BEZIEHUNGSPROZESSE</b>	
Unsicherheit	ST	Soziale Stressoren (Vorgesetzte)	ST
Zeitdruck	ST	Soziale Stressoren (Kollegen)	ST
Arbeitsunterbrechungen	ST		
Qualitative Überforderung	ST		
Einseitige körperliche Belastungen	ST		
Ungleichgewicht Anstrengung/ Belohnung	ST		
Emotionale Dissonanz	ST		
Kundenbezogene soziale Stressoren	ST		
Illegitime Aufgaben	ST		
Reisetätigkeiten	ST		
Aufgabenbezogene Kontakte zu Kunden	ISP		
Anforderungen & Belastungen am Arbeitsplatz	MMB/TB		
<b>OPTIMIERUNGSPROZESSE</b>			
S-Tool-Rücklauf			ST
Teilnahme Stressmanagement			ST/ME/TNL/ISP/IFK
Teilnahme Führungsschulung			ST/ME/TNL/ISP/IFK
Teilnahme TRT/GZ			ST/ME/TNL/ISP/IFK
Teilnahme andere Schulungen			ST/ME/TNL/ISP/IFK
Teilnahme Vorträge			ST/ME/TNL/ISP/IFK
Teilnahme private Kurse			ST/ME/TNL/ISP/IFK
Zusammenarbeit PL/ Beratende			GD
Hindernisse/ Treiber			GD
Einstiegsworkshop: Kohärenz, Engagement, Konsens, Irritationen			FBF
SWiNG-Gruppe: Kohärenz, Engagement, Aufgabenerfüllung, Irritationen			FBF/ Protokolle
SWiNG-Gruppe: Auftragserfüllung, Fortführung, Zusammenarbeit			GD
Projektkommunikation: Informationsfrequenz, Sensibilisierungsgrad, Informationsstand, Wirkungseinschätzung			FBF/ISP/GD
Projektkommunikation: Kontaktqualität/ - häufigkeit			FBF/ISP/GD
Rückmeldungen GL/MA: GL Konsens Interpretation und Planung, Irritationen / MA Interesse, Interaktion, Irritationen			FBF
Module: Wirkung, Kohärenz, Passung Freiwilligkeit			ME
Andere Optimierungsprojekte: Veränderungsprojekte			ISP
Andere Stressmanagement-Massnahmen			MMB/ISP
Change Assessment			ST
Impact Assessment			ST
Wirkung (pos./neg.)			GD/BB/ISP
Erfüllung von Erwartungen			GD/BB/ISP
Kenntnis von SWiNG			GD/BB/ISP
Einfluss auf Führungskraft			IFK
Weiterempfehlung			IFK/GD

ERGEBNISSE		UMWELT	
<b>ÖKONOMISCHE RESULTATE</b>		<b>ORGANISATIONALE UMWELT</b>	
Absentismus/ Präsentismus	ST	Arbeitsplatzunsicherheit	ST
Allg. Absenzquote	BKNZ	Hindernisse/ Treiber	ISP/GD
Verteilung der Fehltage	BKNZ		
Krankheitsbedingte Fehltage	BKNZ		
Arbeitsunfähigkeit	BKNZ		
Betriebsunfallquote	BKNZ		
Nichtbetriebsunfallquote	BKNZ		
Fluktuationsrate	BKNZ		
Neueintritte	BKNZ		
IV-Fälle	BKNZ		
Quantifiziertes Qualitätsmerkmal	BKNZ		
Image innerhalb der Organisation	ISP		
Kundenzufriedenheit	ISP		
Produktivität	ISP		
Selbsteingeschätzte Produktivität/ Leistung	ST		
Willingness-to-Pay/-Accept	ST		
Konsultation Fachperson	ST		
Klinikaufenthalt	ST		
Ausgaben für Gesundheit/Wohlbefinden	ST		
Inanspruchnahme	GKBF		
Medikamente	GKBF		
Versicherungssituation	GKBF		
<b>POSITIVE GESUNDHEIT</b>		<b>INDIVIDUELLE UMWELT</b>	
Emotionale Bindung zum Unternehmen	ST	Soziale Unterstützung von Partnern/Familie/Freunden	ST
Arbeitsbedingter Enthusiasmus	ST	Beeinträchtigung Arbeit-Privatleben	ST
Arbeitsengagement (Arbeitsflow)	ST	Beeinträchtigung Privatleben-Arbeit	ST
Arbeitsbezogenes Kohärenzgefühl	ST	Erholung von der Arbeit	ST
Formen der Arbeitszufriedenheit	ST	Gedankliche Abgrenzung von der Arbeit	ST
Allgemeine Arbeitszufriedenheit	ST		
<b>NEGATIVE GESUNDHEIT</b>			
Allgemeiner Gesundheitszustand	ST		
Psychosomatische Beschwerden	ST		
Erschöpfung (arbeitsassoziiert)	ST		
Negative Gefühle gegenüber dem Unternehmen	ST		
Arbeitsbedingte depressive Verstimmung	ST		
Schlafprobleme	ST		
Vermindertes Engagement (Arbeitsablehnung)	ST		
Verminderte Leistungsfähigkeit (arbeitsassoziiert)	ST		
Beschwerdeliste	GFKB		
Befindlichkeit	ISP		

**Legende:**  
 ST - S-Tool  
 ME - Modulevaluation  
 GFKB - Gesundheitskostenbefragung  
 BKZ - Betriebliche Kennzahlen  
 MMB - Managementbefragung  
 ISP - Interviews mit Schlüsselpersonen  
 IFK - Interviews mit Führungskräften  
 GD - Gruppendiskussion  
 BB - Betriebsbegehung  
 TB - Tätigkeitsbeobachtung  
 FBF - Feedbackformular  
 TNL - Teilnahmelisten

## 9.4 Betriebseinheiten

Betrieb	Befragungsdaten	Unit	t0 Grösse	t1 Grösse	t2 Grösse
ABB FKT	t0: 29.05.-01.09.08 t1: 31.08.-02.10.09 t2: 01.10.-15.11.10	<b>Gesamtbetrieb ABB FKT</b>	<b>403</b>	<b>400</b>	<b>416</b>
		1	120	123	118
		2	112	116	153
		3	121	103	91
		4	31	35	35
		5	19	13	11
ABB TUS	t0: 27.05.-06.07.08 t1: 04.09.-14.10.09 t2: 31.08.-19.10.10	<b>Gesamtbetrieb ABB TUS</b>	<b>1050</b>	<b>1155</b>	<b>1014</b>
		1	14	15	12
		2	489	599	517
		3	52	44	31
		4	138	152	135
		5	265	248	231
		6	92	97	88
Alstom TMRR	t0: 27.10.-24.12.08 t1: 02.12.09-03.02.10 t2: 09.11.-24.12.10	<b>Gesamtbetrieb TPMR (TMUR)</b>	<b>792</b>	<b>708</b>	<b>681</b>
		-	65		
		-	79		
		1	144	129	126
		2	188	164	157
		3	166	155	144
		4	72	95	85
		-	78		
		5		105	104
		6		44	49
7		16	16		
Alstom TSGB-F	t0: 31.07.-08.11.08 t1: 08.10.-22.12.09 t2: 15.10.-18.12.10	<b>Gesamtbetrieb Alstom TSGB-F (CSX)</b>	<b>479</b>	<b>520</b>	<b>501</b>
		1	16	14	11
		2	26	28	26
		3	36	22	22
		4	95	120	117
		5	18	19	17
		6	186	208	196
		7	15	14	13
		8	17	18	21
		9	25	27	29
		10	45	50	49
KVTG	t0: 04.08.-05.09.08 t1: 05.11.09-19.01.10 t2: 08.11.-30.11.10	<b>Gesamtbetrieb KVTG</b>	<b>417</b>	<b>439</b>	<b>443</b>
		1	154	159	164
		2	69	72	71
		3	73	81	79
		4	17	20	20
		5	104	107	107
Klinik Barmelweid	t0: 15.10.-17.11.08 t1: 09.11.-09.12.09 t2: 08.11.-23.12.10	<b>Gesamtbetrieb Klinik Barmelweid</b>	<b>373</b>	<b>373</b>	<b>364</b>
		1	111	111	108
		2	91	91	91
		3	36	36	36
		4	135	135	129
Nestlé Suisse	t0: 05.01.-03.03.09 t1: 02.11.-08.12.09 t2: 25.10.-30.11.10	<b>Gesamtbetrieb Nestlé Suisse</b>	<b>323</b>	<b>340</b>	<b>336</b>
		1	16	14	14
		2	15	18	17
		3	12	13	11
		4	20	24	22
		5	16	21	18
		-	31		
		6	18	21	20
		7	24	20	24
		8	68	59	60
		9	43	45	46
		-	60		
		10		50	48
11		19	20		
12		36	36		
Hôpital Riviera	t0: 03.11.-05.12.08 t1: 02.11.-07.12.09 t2: 01.11.-05.12.10	<b>Gesamtbetrieb Hôpital Riviera</b>	<b>1131</b>	<b>1167</b>	<b>1214</b>
		1	24	28	29
		-	116		
		2	345	344	344
		3	81	72	75
		4	182	171	169
		5	118	110	125
		6	159	146	164
		7	106	101	113
		8		73	73
		9		58	58
10		64	64		
<b>GESAMTTOTAL</b>		<b>4968</b>	<b>5102</b>	<b>4969</b>	

## 9.5 Tabelle Repräsentativität der Teilnehmenden / Impact Assessment-Gruppen

	N	Belastungen (t0)		Ressourcen (t0)		Positive Gesundheit (t0)		Negative Gesundheit (t0)		Individuelle Teilnahmebereitschaft (t0)		Organisationale Umsetzungsbereitschaft (t0)		Alter (t0)		Bildungsstand (t0)		Dauer Betriebszugehörigkeit (t0)		Geschlecht	
		Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	männlich %	weiblich %
<b>Teilnahme Stressmanagement</b>	nein	1111	-09	.26	.16	-19	5.02	4.88	39	3.86	110.23	65.7%	34.3%								
	ja	826	.17	.03	.01	5.17	4.87	39	3.81	97.60	57.5%	42.5%									
<b>Teilnahme Führungsschulung</b>	nein	1366	-07	.21	.11	-11	5.06	4.85	38	3.77	101.86	60.5%	39.5%								
	ja	522	.19	.24	.24	5.19	5.05	43	4.14	155.58	79.4%	20.6%									
<b>Teilnahme Gesundheitszirkel / TRT</b>	nein	1006	-08	.21	.13	-16	5.07	4.82	39	3.63	105.15	60.3%	39.7%								
	ja	1112	.12	.24	.13	-09	5.11	4.97	40	4.12	122.57	68.7%	31.3%								
<b>Teilnahme andere Schulung</b>	nein	1404	.01	.21	.15	-15	5.03	4.84	40	3.86	121.80	69.6%	30.4%								
	ja	509	.03	.36	.13	-12	5.29	5.06	39	3.84	93.13	48.9%	51.1%								
<b>Teilnahme Vorträge</b>	nein	1323	-02	.22	.12	-12	5.02	4.79	38	3.72	108.57	64.0%	36.0%								
	ja	657	.08	.25	.19	-15	5.25	5.13	42	4.21	131.13	67.8%	32.2%								
<b>Teilnahme private Kurse</b>	nein	1574	-01	.26	.15	-15	5.03	4.91	39	3.86	115.18	67.0%	33.0%								
	ja	299	.10	.16	.11	-03	5.51	4.83	42	3.94	115.54	54.7%	45.3%								

rot = signifikante Differenz (tiefer); grün=signifikante Differenz (höher); blau = signifikante Differenz (Signifikanz-Niveau 0.05, ausser \*p=0.07)

Impact Assessment	N	Belastungen (t0)		Ressourcen (t0)		Positive Gesundheit (t0)		Negative Gesundheit (t0)		Individuelle Teilnahmebereitschaft (t0)		Organisationale Umsetzungsbereitschaft (t0)		Alter (t0)		Bildungsstand (t0)		Dauer Betriebszugehörigkeit (t0)		Geschlecht	
		Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	männlich %	weiblich %	
tief/mittel	1553	.06	.19	.06	.06	-09	5.02	4.76	39	3.88	111.62	63.7%	36.4%								
hoch	530	-04	.32	.31	.23	-23	5.26	5.23	42	3.84	134.88	70.5%	29.5%								

rot = signifikante Differenz (tiefer); grün=signifikante Differenz (höher); blau = signifikante Differenz (Signifikanz-Niveau 0.05)

**Legende**

Belastungen, Ressourcen, positive und negative Gesundheit:  
 1=sehr wenig bis 7=sehr stark

Individuelle Teilnahmebereitschaft:  
 1=sehr wenig bis 7=sehr stark

Organisationale Umsetzungsbereitschaft:  
 1=Primarschule, 2=Real/Sekundarschule, 3=Lehrabschluss, 4=Matura/Berufsatura, 5=Universität/Fachhochschule in Jahren

Alter:  
 1=Primarschule, 2=Real/Sekundarschule, 3=Lehrabschluss, 4=Matura/Berufsatura, 5=Universität/Fachhochschule in Monaten

Dauer Betriebszugehörigkeit:  
 1=sehr wenig bis 7=sehr stark

## 9.6 Tabelle Unterschiede in der Modulbewertung

		Modulevaluation															
		S-Tool			Modul-Passung			Modul-Kohärenz			Freiwilligkeit			Freiwilligkeit			
		N	Gesamt-Impact Mittelwert	Modul-Passung Mittelwert	Modul-Kohärenz Mittelwert	ja %	+/- %	nein %	Modul-Passung Mittelwert	Modul-Kohärenz Mittelwert	ja %	+/- %	nein %	ja %	+/- %	nein %	
Teilnahme <b>Stressmanagement-Modul</b> kombiniert mit dem Urteil zur Modul-Wirkung	Keine TN	989	3,17														
	Teilnahme – tiefe Wirkung	89	3,11	4,91	5,81	18,8%	30,9%	50,3%									
	Teilnahme – mittlere Wirkung	88	4,00	5,51	6,31	42,0%	36,4%	21,7%									
	Teilnahme – hohe Wirkung	48	4,36	5,70	6,55	56,0%	23,8%	20,2%									
Teilnahme <b>Führungsschulungs-Modul</b> kombiniert mit dem Urteil zur Modul-Wirkung	Keine TN	208	3,42														
	Teilnahme – tiefe Wirkung	71	2,93						4,64	5,86				41,2%	32,0%		26,8%
	Teilnahme – mittlere Wirkung	70	3,68						5,35	6,14				45,3%	31,6%		23,2%
	Teilnahme – hohe Wirkung	72	4,28						5,86	6,42				55,8%	25,3%		18,9%

## 9.7 Grafiken Reichweite x Impact Assessment

Zusammenhang der Reichweite (Stressmanagementkurse; Führungsschulungen; Teamreflexionen, Gesundheitszirkel, Workshops) mit dem Impact Assessment (aggregiert auf Ebene der Betriebseinheiten Abb. a-d und Betriebe Abb. e)

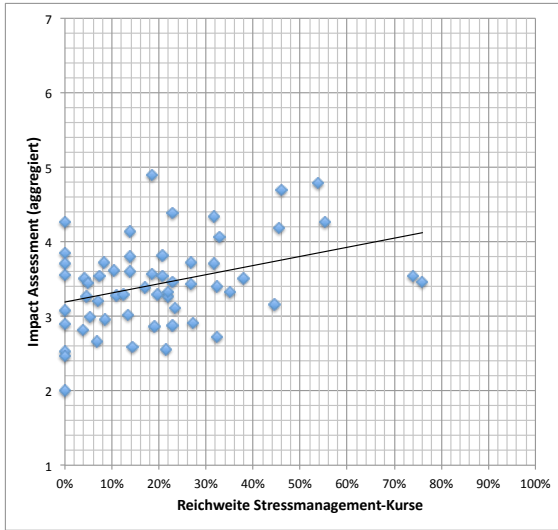


Abb. a)  $r=.37$  ( $n=57$ )

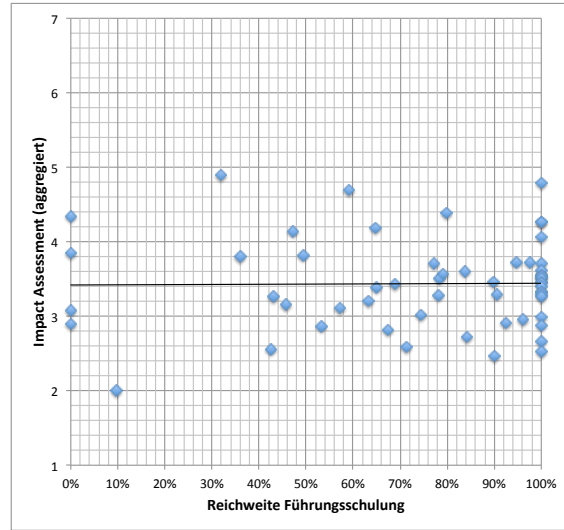


Abb. b)  $r=.00$  ( $n=57$ )

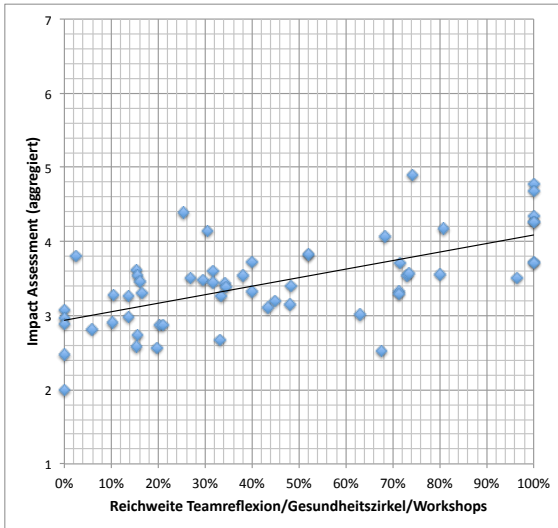


Abb. c)  $r=.62$  ( $n=57$ )

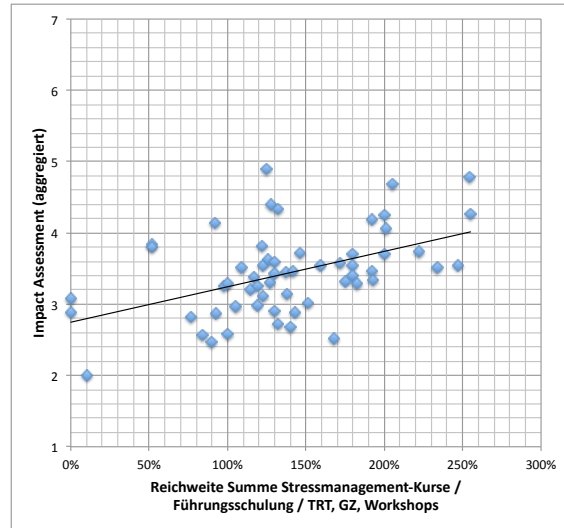


Abb. d)  $r=.47$  ( $n=57$ )

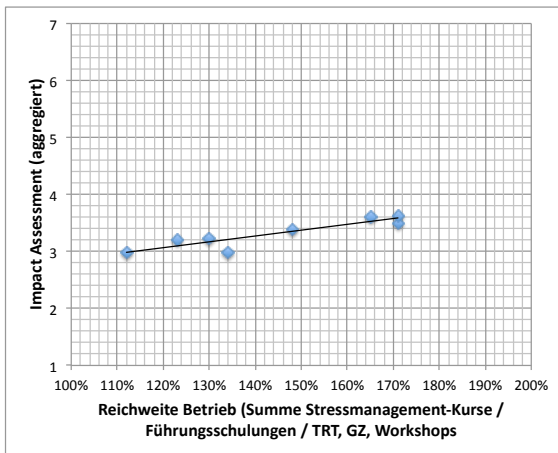


Abb. e) kein Korrelationskoeffizient ( $n=8$ )

## 9.8 Impact Assessment (t2) nach Betrieb

Betrieb	Impact Assessment alle			
	gering		hoch	
Betrieb 1	338	69.8%	146	30.2%
Betrieb 2	164	75.2%	54	24.8%
Betrieb 3	200	77.5%	58	22.5%
Betrieb 4	217	70.2%	92	29.8%
Betrieb 5	90	81.1%	21	18.9%
Betrieb 6	190	77.6%	55	22.4%
Betrieb 7	186	84.2%	35	15.8%
Betrieb 8	168	70.9%	69	29.1%
<b>Gesamt</b>	<b>1553</b>	<b>74.6%</b>	<b>530</b>	<b>25.4%</b>
<i>Mittelwert über Betriebe hinweg</i>		<i>75.8%</i>		<i>24.2%</i>

Betrieb	Impact Assessment Teilnahme (mind.) t0 und t2			
	gering		hoch	
Betrieb 1	227	72.3%	87	27.7%
Betrieb 2	103	72.5%	39	27.5%
Betrieb 3	154	80.2%	38	19.8%
Betrieb 4	148	67.3%	72	32.7%
Betrieb 5	46	80.7%	11	19.3%
Betrieb 6	125	79.1%	33	20.9%
Betrieb 7	114	87.7%	16	12.3%
Betrieb 8	134	71.7%	53	28.3%
<b>Gesamt</b>	<b>1051</b>	<b>75.1%</b>	<b>349</b>	<b>24.9%</b>
<i>Mittelwert über Betriebe hinweg</i>		<i>76.4%</i>		<i>23.6%</i>

## 9.9 Ausprägungen der Hauptindikatoren nach Betrieb

### Gesamtstichprobe S-Tool t0 / t2

	R/B-V t0	R/B-V t2	NG t0	NG t2	PG t0	PG t2	AL t0	AL t2	AB t0	AB t2	R/B-V	NG	PG	AL	AB
Betrieb 1	1.56	1.64	2.26	2.18	3.60	3.58	77.98	77.14	2.38	2.05	5%	-4%	-1%	-1%	-0.33
Betrieb 2	1.44	1.46	2.31	2.31	3.49	3.34	76.57	77.18	2.10	2.03	1%	0%	-4%	1%	-0.07
Betrieb 3	1.63	1.82	2.18	2.07	3.43	3.61	78.27	82.41	1.84	1.87	12%	-5%	5%	5%	0.03
Betrieb 4	1.42	1.45	2.33	2.25	3.46	3.32	75.89	76.13	1.92	1.79	2%	-3%	-4%	0%	-0.13
Betrieb 5	1.53	1.61	2.23	2.19	3.45	3.35	79.79	77.99	1.96	2.43	5%	-2%	-3%	-2%	0.47
Betrieb 6	1.47	1.54	2.42	2.29	3.48	3.34	78.14	77.86	2.01	2.18	5%	-5%	-4%	0%	0.17
Betrieb 7	1.42	1.57	2.40	2.32	3.57	3.66	74.71	76.40	2.88	2.24	11%	-3%	3%	2%	-0.64
Betrieb 8	1.42	1.41	2.27	2.27	3.75	3.72	74.76	75.12	2.34	1.24	-1%	0%	-1%	0%	-1.10
<b>Betriebsmittel</b>	<b>1.49</b>	<b>1.56</b>	<b>2.30</b>	<b>2.24</b>	<b>3.53</b>	<b>3.49</b>	<b>77.01</b>	<b>77.53</b>	<b>2.18</b>	<b>1.98</b>	<b>5%</b>	<b>-3%</b>	<b>-1%</b>	<b>1%</b>	<b>-0.20</b>

### Stichprobe S-Tool-Teilnahme t0 und t2

	R/B-V t0	R/B-V t2	NG t0	NG t2	PG t0	PG t2	AL t0	AL t2	AB t0	AB t2	R/B-V	NG	PG	AL	AB
Betrieb 1	1.54	1.59	2.24	2.18	3.62	3.55	78.66	77.23	1.93	1.8	3%	-3%	-2%	-2%	-0.13
Betrieb 2	1.41	1.37	2.33	2.36	3.5	3.31	77.67	76.53	1.97	2.05	-3%	1%	-5%	-1%	0.08
Betrieb 3	1.69	1.8	2.11	2.07	3.54	3.62	79.8	83.78	1.57	1.56	7%	-2%	2%	5%	-0.01
Betrieb 4	1.44	1.44	2.29	2.25	3.56	3.35	77.28	77.69	1.55	1.82	0%	-2%	-6%	1%	0.27
Betrieb 5	1.6	1.67	2.24	2.08	3.56	3.53	80	79.83	2	1.68	4%	-7%	-1%	0%	-0.32
Betrieb 6	1.43	1.51	2.37	2.28	3.45	3.26	78.73	76.96	1.81	2.17	6%	-4%	-6%	-2%	0.36
Betrieb 7	1.57	1.59	2.3	2.32	3.68	3.61	74.93	77.24	2.29	2.27	1%	1%	-2%	3%	-0.02
Betrieb 8	1.44	1.42	2.25	2.26	3.78	3.71	75.78	75.2	2.05	1.21	-1%	0%	-2%	-1%	-0.84
<b>Betriebsmittel</b>	<b>1.52</b>	<b>1.55</b>	<b>2.27</b>	<b>2.23</b>	<b>3.59</b>	<b>3.49</b>	<b>77.86</b>	<b>78.06</b>	<b>1.90</b>	<b>1.82</b>	<b>2%</b>	<b>-2%</b>	<b>-3%</b>	<b>0%</b>	<b>-0.08</b>

R/B-V = Ressourcen-Belastungs-Verhältnis, NG = negative Gesundheit, PG = positive Gesundheit, AL = Arbeitsleistung, AB = Absenztage.



## 9.10 Kreuztabelle Ressourcen-Belastungs-Verhältnis

		<b>Belastungen tief</b>	<b>Belastungen mittel</b>	<b>Belastungen hoch</b>	<b>Gesamt</b>
		n Zeilenprozent Spaltenprozent <b>Gesamtprozent</b>	n Zeilenprozent Spaltenprozent <b>Gesamtprozent</b>	n Zeilenprozent Spaltenprozent <b>Gesamtprozent</b>	n Zeilenprozent Spaltenprozent <b>Gesamtprozent</b>
<b>Ressourcen hoch</b>	n Zeilenprozent Spaltenprozent <b>Gesamtprozent</b>	477 44.0% 45.2% <b>14.8%</b>	374 34.5% 34.7% <b>11.6%</b>	232 21.4% 21.2% <b>7.2%</b>	1083 100% 33.6% <b>33.6%</b>
<b>Ressourcen mittel</b>	n Zeilenprozent Spaltenprozent <b>Gesamtprozent</b>	321 29.6% 30.4% <b>9.9%</b>	392 36.2% 36.4% <b>12.1%</b>	371 34.2% 33.9% <b>11.5%</b>	1084 100% 33.6% <b>33.6%</b>
<b>Ressourcen tief</b>	n Zeilenprozent Spaltenprozent <b>Gesamtprozent</b>	257 24.2% 24.4% <b>8.0%</b>	311 29.3% 28.9% <b>9.6%</b>	492 46.4% 44.9% <b>15.2%</b>	1060 100% 32.8% <b>32.8%</b>
<b>Gesamt</b>	n Zeilenprozent Spaltenprozent <b>Gesamtprozent</b>	1055 32.7% 100% <b>32.7%</b>	1077 33.4% 100% <b>33.4%</b>	1095 33.9% 100% <b>33.9%</b>	3227 100% 100% <b>100%</b>

Kreuztabelle Ressourcen x Belastungen zum Erhebungszeitpunkt t0

### Anmerkung zur Tabelle

In der Tabelle ist die Aufteilung in tiefe, mittlere, hohe Ressourcen und Belastungen dargestellt, die den im Bericht dargestellten Heatmaps zugrunde liegt. Die farbliche Kodierung weist auf eine günstige (grün), neutrale (grau) bzw. eine ungünstige (rot) Kombination von Ressourcen- und Belastungsausprägungen hin. Der Tabelle können die absoluten Häufigkeiten (n) sowie die prozentualen Anteile (Zeilen-, Spalten- und Gesamtprozente) entnommen werden.

Lesebeispiel für das Feld oben links (Kombination von hohen Ressourcen und tiefen Belastungen): Insgesamt verfügen zum ersten Erhebungszeitpunkt (t0) n=477 Personen (14.8% aller Befragten zu t0 = Gesamtprozent) über diese Kombination von hohen Ressourcen und tiefen Belastungen. Diese 477 Personen entsprechen 44% aller Personen zum Zeitpunkt t0, welche über hohe Ressourcen verfügen (Zeilenprozent), sowie 45.2% aller Personen zum Zeitpunkt t0, welche über tiefe Belastungen berichten (Spaltenprozent).

# 10 Glossar und Abkürzungsverzeichnis

BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
COPIIL	Comité de Pilotage (Steuergruppe in den Pilotbetrieben der Romandie)
GFCH	Gesundheitsförderung Schweiz (Trägerschaft des Projekts SWiNG)
GZ	Gesundheitszirkel (Abteilungs- und hierarchieübergreifende Arbeitsgruppe zur partizipativen Analyse und Massnahmenentwicklung)
Hotspot	Teams bzw. Betriebseinheiten mit mehr als 10 Ampeln in der S-Tool-Analyse, für die der Stressmanagement-Kurs Pflicht war
IA	Impact Assessment (Skala der Evaluation zur Einschätzung der Wirkung des Projekts SWiNG)
iafob	Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (BGF-Anbietende)
ifa	Institut für Arbeitsmedizin (BGF-Anbietende)
OHD	Organisational Health Development (Gesundheitsorientierte Organisationsentwicklung; Bezeichnung für das entsprechende Modell, welches der Evaluation zu Grunde liegt)
POH UZH/ETH	Public and Organisational Health (Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement, ISPM Universität Zürich und ZOA ETH Zürich; Evaluation)
PSE	Promotion de la Santé en Entreprise
R/B-Verhältnis	Ressourcen-Belastungs-Verhältnis (Skala der Evaluation; dividiert die im S-Tool erfassten Ressourcen durch die Belastungen; je höher dieses Verhältnis ausgeprägt ist, desto gesünder und produktiver sind die Mitarbeitenden)
RE-AIM	Kriterien zur Beurteilung des Public Health Impacts gesundheitsförderlicher Interventionen, die von der Evaluation zur Modulbeurteilung verwendet wurden
ROI	Return-on-Investment (Kosten des Projekts SWiNG im Verhältnis zu seinem Nutzen)
S-Tool	Computergestütztes Befragungsinstrument ( <a href="http://www.s-tool.ch">www.s-tool.ch</a> ) zur Erfassung von Belastungen, Ressourcen, Gesundheit und Wohlbefinden (inkl. automatischem Rückmeldesystem auf individueller und organisationaler Ebene, mit Erklärungen zur Messgrösse, Ampeldarstellung und detaillierte Prozentrangskalen, Zeitreihendarstellung, sowie Tipps zum entsprechenden Thema)
SWiNG	Stressmanagement, Wirkung und Nutzen von BGF
SWiNG-Gruppe	Gruppe im Betrieb zur Unterstützung der betriebsinternen Projektleitung und Mitgestaltung der Projektkommunikation
SVV	Schweizerischer Versicherungsverband (Trägerschaft des Projekts SWiNG)
TRT	Teamreflexionen (lokale Arbeitsgruppe im Betrieb zur partizipativen Analyse und Massnahmenentwicklung)
vivit	vivit gesundheits AG (BGF-Anbietende)
WIG ZHAW	Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Evaluation)