
Nina Hottinger, Sabine Wiederkehr

Betriebliche Gesundheitsförderung und OE im industriellen Grossbetrieb

Das Projekt SWiNG beim Field Service der ALSTOM (Schweiz) AG

Ausgangslage

Die veränderte Arbeitswelt sowie die stetig steigenden Anforderungen an die Arbeitnehmenden in unserer Zeit zeigen Folgen. Diverse Studien belegen, dass sich Mitarbeitende häufig gestresst fühlen. In der Schweizerischen Gesundheitsbefragung (2007) gaben 41,3 % der Befragten an, unter starken nervlichen Anspannungen am Arbeitsplatz zu leiden. Die Zunahme der Burnout-Fälle ebenso wie die Anzahl der IV-Renten aufgrund von psychischen Belastungen sprechen eine deutliche Sprache.

Die Wirkung hinsichtlich Stress und der ökonomische Nutzen von Interventionen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) sind insbesondere in Europa noch nicht hinreichend systematisch evaluiert und nachgewiesen worden; umfassende Studien für die Schweiz sind nicht bekannt. Ebenso gibt es von Unternehmerseite kaum publizierte Angaben und Zahlen über Art und Erfolg von Interventionen im Bereich der Gesundheitsförderung und des Gesundheitsmanagements.

Für die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz und den Schweizerischen Versicherungsverband (SVV) sind die Verbreitung betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF), die Reduktion negativer Folgen von Stress und die Förderung von Gesundheit, Motivation, Leistungsfähigkeit und Leis-

tungsbereitschaft von Erwerbstätigen in der Schweiz strategisch wichtige Ziele. Um eine rasche und nachhaltige Verbreitung von Interventionen betrieblicher Gesundheitsförderung zu gewährleisten, braucht es gute Argumente bezüglich der Wirksamkeit und des ökonomischen Nutzens sowie einschlägige, positive Praxisbeispiele.

2008 wurde das Projekt SWiNG (Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung) von der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz und dem Schweizerischen Versicherungsverband (SVV) ins Leben gerufen. Während drei Jahren sollen neun unterschiedliche Betriebe in der Grössenordnung von 300–1200 Mitarbeitenden begleitet werden, um mit gezielten Abklärungen Stressursachen und deren negative Folgen aufzudecken und geeignete Massnahmen zu implementieren. Zudem soll die Wirkungsweise und der ökonomische Nutzen von Programmen zur Stressprävention und -intervention aufgezeigt werden und ein Programm zur Stressprävention sowie Argumente und Empfehlungen für Betriebe, Fachleute und Entscheidungsträger zusammengestellt und verbreitet werden.

Auf Ebene der Betriebe und der Mitarbeitenden werden durch die eingesetzten Instrumente positive Veränderungen auf betrieblicher und individueller Ebene angestrebt. Das heisst, die Arbeitsprozesse sollen gesünder und effizienter gestaltet werden, die Gesundheit, das Wohlbefinden, die Leistungsfähigkeit, die Leistungsbereitschaft, die Motivation, die individuellen Bewältigungsfähigkeiten und die Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeitenden gesteigert und die Unternehmenskultur sowie das Image des Betriebes verbessert werden.

Field Service bei Alstom in der Schweiz

ALSTOM (Schweiz) AG hat sich im März 2008 dazu entschieden, am Pilotprojekt SWiNG teilzunehmen. Die Business Unit «Field Service Schweiz» wurde ausgewählt, das Projekt umzusetzen. Field Service Schweiz ist weltweit für den Service an Kraftwerksanlagen zuständig. Die Einheit entsendet weltweit erfahrene und qualifizierte Spezialisten in den Bereichen Montage, Inspektion, Inbetriebnahme und Tests. Die Arbeiten auf den Anlagen werden durch eine Innendienstorganisation unterstützt, um effiziente Prozesse zu gewährleisten und die entsprechende Infrastruk-

tur und Werkzeuge für die Kunden zur Verfügung zu stellen. Beim Field Service Schweiz sind insgesamt 517 Personen beschäftigt, davon 365 im Aussendienst.

Alstom – weltweit führend für Kraftwerkstechnik

Der französische Konzern ist ein weltweit führender Anbieter im Bereich Energie (Power) von Technologie und Service für die Stromerzeugung (vollständiges Portfolio von Kern- bis Solarenergie). Im Bereich Transport gehört Alstom zu den weltweit führenden Anbietern von Bahntechnik (einschliesslich Zügen wie dem TGV). Das Unternehmen beschäftigt mehr als 80'000 Mitarbeitende in 70 Ländern, der Umsatz beläuft sich auf rund 18,7 Milliarden Euro.

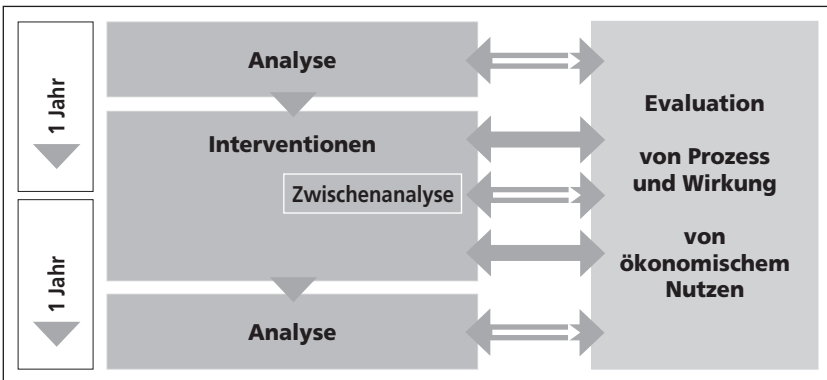
Die ALSTOM (Schweiz) AG in Baden ist ein führendes Schweizer Industrie- und Hightech-Unternehmen. Hier befindet sich die Hauptniederlassung des globalen Unternehmensbereichs Power, mit modernsten Forschungs- und Entwicklungszentren. Eine der wichtigsten Hightech-Fabriken ist im nahen Birr angesiedelt. Alstom Power ist auf die Produktion von Kraftwerkskomponenten spezialisiert – insbesondere für Gaskombikraftwerke, Generatoren und Kraftwerksintegration. Der Standort fungiert als Technologiezentrum für Gasturbinentechnik und erbringt Serviceleistungen für Gasturbinen und Kombikraftwerke sowie die Wartung und Wiederaufbereitung von Gasturbinenkomponenten. Alstom ist mit über 6'000 Mitarbeitenden der grösste private Arbeitgeber im Kanton Aargau und eines der führenden Schweizer Exportunternehmen.

Die Mitarbeitenden des Field Service Schweiz sind durch die sehr spezielle Aufgabenstellung im Aussen- wie im Innendienst verschiedensten Stressoren während ihrer Arbeitszeit ausgesetzt. Ein Grossteil von ihnen arbeitet unter unterschiedlichsten Bedingungen auf Kraftwerksanlagen weltweit. Sie müssen am Ende einer komplexen und langen Wertschöpfungskette mit entsprechenden Schnittstellen eine Leistung erbringen. Dadurch sind die Mitarbeitenden oftmals hohen Belastungen ausgesetzt, die zu Stress und Folgeerscheinungen führen können.

Das Thema Gesundheit und betriebliche Gesundheitsförderung ist bei Alstom in den Managementprozessen verankert. Alstom hat ein betriebswirtschaftliches Interesse an gesunden Mitarbeitenden und dafür eine ethische Verantwortung. Dies zeigt sich in jährlichen Präventionskampagnen, in der Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsmedizin, in obligatorischen Gesundheitsmanagementkursen für Führungskräfte, in der Beratung durch Social Services. So hilft Alstom beispielsweise Mitarbeitenden, ihre Eigenverantwortung besser wahrzunehmen, schafft Arbeitsbedingungen, die der Gesundheit förderlich sind. Die Themen Gesundheit und Sicherheit werden im Personalhandbuch und im Ethikleitfaden von Alstom ausführlich behandelt.

Zeitlicher Ablauf Projekt SWiNG

SWiNG hat zum Ziel, Aussagen über Ursachen-Wirkungszusammenhänge zu machen. Deswegen sollen die Arbeitsbedingungen in den Betrieben über die Projektdauer insgesamt dreimal in einem Zeitintervall von jeweils einem Jahr analysiert werden. Die Zeitfenster für die Durchführung der drei Analysephasen (Ausgangs-, Zwischen- und Endanalyse) betragen jeweils sechs bis acht Wochen.



Wissenschaftlich begleitet werden die Pilotbetriebe durch die Gesundheitsförderung Schweiz und Mitarbeitende der Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement (UNI/ETH Zürich) sowie des Winterthurer Instituts für Gesundheitsökonomie (ZHAW).

Analysemethoden

Methode/Instrument	Ausgangsanalyse	Zwischenanalyse	Endanalyse
Betriebliche Kennzahlen	✓	✓	✓
Interviews mit Schlüsselpersonen	✓		✓
Stress-Befragungsinstrument S-Tool	✓	✓	✓
Managementbefragung	✓		✓
Systematische Tätigkeitsbeobachtungen	✓		✓

Im Folgenden werden die verschiedenen Analysemethoden der einzelnen Analysephasen näher beschrieben.

Stress-Befragungsinstrument «S-Tool»¹

Als wichtigstes Analyseinstrument wurde das Stress-Befragungsinstrument «S-Tool» vom ifa (Institut für Arbeitsmedizin) in Zusammenarbeit mit der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Bern entwickelt. Es beinhaltet ausgewählte, wissenschaftlich geprüfte Fragebögen, welche die subjektive Ausprägung von Stressoren, Ressourcen und Einstellungs- sowie Befindensparametern der Mitarbeitenden auf persönlicher Ebene, aber auch auf Team- und Unternehmensebene abbilden. Das «S-Tool» ist darauf ausgelegt, Längsschnittdaten zu erheben und einen Verlauf zu dokumentieren. Die Befragung ist online sowie in Papierform erhältlich und kann in verschiedenen Sprachen durchgeführt werden.

Institut für Arbeitsmedizin – Organisationsentwicklung und betriebliche Gesundheitsförderung

Das 10-köpfige Team der ifa Gesundheitsförderung AG setzt sich aus Arbeits- und Organisationspsychologen zusammen und ist spezialisiert auf die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten der betrieblichen Gesundheitsförderung. Die ifa Gesundheitsförderung AG gehört zu den Marktleadern in der Schweiz, verfügt über ein effizientes Netzwerk und zeichnet sich durch hohe Innovationskraft aus. Das Angebot umfasst die ganzheitliche Beratung, themenspezifische Begleitung und Betreuung in Fragen zur Gesundheit und dies sowohl auf organisationaler als auch individueller Ebene. Die Dienstleistungen sind auf die Bedürfnisse der Kunden und Unternehmen abgestimmt und beruhen auf den neusten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Auszeichnung mit dem Label «Friendly Work Space®» für das ifa, 2009. Mehr Infos: www.arbeitsmedizin.ch

Alle Mitarbeitenden der Pilotbetriebe werden befragt. Jede/-r erhält direkt nach dem Ausfüllen des Fragebogens ein persönliches Feedback über die individuelle Ausprägung von Stressoren, Ressourcen und Befindensparameter. Im Feedback wird ersichtlich, wie ein Mitarbeitender im Vergleich mit anderen Arbeitnehmenden geantwortet hat. Beim wiederholten Ausfüllen des Fragebogens wird auch die individuelle Entwicklung des Mitarbeitenden abgebildet. Zur Unterstützung erhalten die Teilnehmenden Informationen, Tipps und Anregungen zu den für sie relevanten Themen.

Das Unternehmen erhält gleichzeitig Auswertungen auf Abteilungs- und Unternehmensebene. In einfach lesbaren Grafiken werden die jeweiligen Ergebnisse mit firmeninternen und externen Benchmarks verglichen und

Handlungsfelder im Unternehmen identifiziert. Aufgrund dieser automatisch generierten Auswertungen ist es den Unternehmen möglich – mit Unterstützung von Fachexperten der zuständigen Anbieterfirma – gezielte Präventions- und Interventionsmassnahmen abzuleiten.

Gesundheitsförderung Schweiz

Gesundheitsförderung Schweiz ist eine nationale Stiftung, die den gesetzlichen Auftrag (KVG, Art. 19) hat, Aktivitäten für die Gesundheit aller Menschen in der Schweiz anzuregen, zu koordinieren und zu evaluieren. Dabei vereint sie Vertreter von Bund und Kantonen, Versicherern, der Suva, der Ärzteschaft, der Wissenschaft, der auf dem Gebiet der Krankheitsverhütung tätigen Fachverbände und weiterer Organisationen. Die Stiftung ist mit zwei Büros in der deutschen und französischen Schweiz präsent. Jede Person in der Schweiz leistet einen jährlichen Beitrag von CHF 2.40 zugunsten von Gesundheitsförderung Schweiz. Die Stiftung konzentriert sich in ihren Tätigkeiten auf folgende Themenbereiche: Psychische Gesundheit / Stress mit Fokus auf betriebliche Gesundheitsförderung; gesundes Körpergewicht und Gesundheitsförderung und Prävention stärken. Mehr Infos: www.gesundheitsfoerderung.ch

Der Rücklauf der «S-Tool»-Befragung beim Field Service Schweiz war ermutigend. Bei der ersten Befragungswelle antworteten 80 % der Mitarbeitenden, bei der zweiten Befragungswelle 75 %. Dies vor dem Hintergrund, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden im Aussendienst arbeiten und sie die Befragung über teilweise langsame Internetverbindungen ausfüllen mussten. Zum guten Resultat haben die grosse Unterstützung der Führungskräfte, eine regelmässige Kommunikation über das ganze Projekt und über den Rücklauf und die Mobilisation der Mitarbeitenden durch eine eigens gebildete SWiNG-Gruppe massgeblich beigetragen. Auch dass sie direkt nach dem Ausfüllen des Fragebogens eine persönliche Auswertung erhalten, hat die Mitarbeitenden zur Teilnahme motiviert. Falls vom Mitarbeiter gewünscht, konnten die persönlichen Ergebnisse mit dem Vorgesetzten, der Personalabteilung, den Mitarbeitenden des Instituts für Arbeitsmedizin oder des Social Services besprochen werden.

Interviews mit Schlüsselpersonen

Neben dem «S-Tool» kommen in der Anfangs- sowie der Schlussanalyse halbstandardisierte Interviews zur Anwendung, um unternehmensspezifische Rahmenbedingungen aus der Sicht zentraler Rollenträger zu erfassen und zu qualifizieren. Der Fokus wird dabei besonders auf die Erfassung der zentralen betrieblichen Rahmenbedingungen, die Organisations- und

Führungsstrukturen, die wichtigsten Aufgabengebiete und Abläufe bzw. die wichtigsten Kooperationsbeziehungen im Unternehmen gelegt. Weiter werden Informationen über die Einschätzungen der befragten Person zum Thema Stress im persönlichen Arbeitsbereich und im Unternehmen (Einschätzungen zur Bedeutung von Stress, Stressoren, Ressourcen, Bewältigungsformen usw.) sowie zu relevanten Handlungsbereichen aus Perspektive der befragten Person erfragt. Die intensive Auseinandersetzung mit den oben genannten Themen soll schlussendlich auch dazu führen, dass das Projekt SWiNG bei Schlüsselpersonen (Personen der Geschäftsleitung, Personen mit Personalführungsfunktion) und Fachexperten (z. B. Human Resources, Environment, Health and Safety Manager, Personalvertreter sowie weitere relevante Informationsträger) im Betrieb bekannt ist. Die Interviews beim Alstom Field Service haben sowohl im Innendienst wie auch im Aussendienst auf den Anlagen stattgefunden. Dass sich die Projektleiter des Projekts SWiNG vor Ort begeben haben, um die Interviews durchzuführen, wurde von den Aussendienstmitarbeitenden sehr positiv aufgenommen und trug massgeblich zur Akzeptanz des Projekts bei.

Systematische Tätigkeitsbeobachtungen

Neben Interviews wurden, insbesondere bei beobachtungsgeeigneten und speziell exponierten Tätigkeiten, systematische Tätigkeitsbeobachtungen eingesetzt. Ziele dieser Beobachtungen sind das Identifizieren von Aufgabenmerkmalen und Ausführungsbedingungen, mit denen ein erhöhtes Stressrisiko verbunden ist sowie die Objektivierung von Arbeitsinhalten und -bedingungen durch einen qualifizierten, unabhängigen Beobachter. Bei Alstom Field Service wurden Aussendienstmitarbeitende auf Kraftwerksanlagen in der Türkei und in Spanien beobachtet und interviewt. Die Beobachtungen vor Ort trugen wesentlich zum Verständnis der Projektleiter sowie zur Akzeptanz des Projekts durch die Mitarbeitenden bei.

Managementbefragung

Mithilfe der Managementbefragung wird im Projekt SWiNG ein Ressourcen-Belastungs-Profil für ein Unternehmen erstellt, das sowohl Stärken als auch verbesserungsbedürftige Schwachstellen hinsichtlich gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und damit auch hinsichtlich Stressprä-

vention aufzeigt. Die Befragung hat zum Ziel, Informationen über die gegenwärtige Arbeitssituation im Unternehmen aus Sicht des oberen Managements zu erfragen. Auf Seite der Unternehmens- und/oder Personalführung wird ein Prozess der Bewusstwerdung ausgelöst. Verantwortliche Personen sind für mögliche Ansatzpunkte und Massnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung – insbesondere der Stressprävention – mobilisiert und sensibilisiert. Zielgruppe beim Field Service von Alstom war das gesamte Managementteam.

Betriebliche Kennzahlen

Für die Objektivierung der Analyse und die Evaluation eines solchen Projekts ist eine adäquate Datenbasis mit unternehmensspezifischen Eckdaten und Kennzahlen von Bedeutung. So können Angaben und Daten, die mit den anderen Analyseinstrumenten erhoben werden, objektiviert und quantifiziert werden. Weiter wird so eine Grundlage für die Kosten-Nutzen-Analyse der Evaluation geschaffen und Stressprävention durch die Identifizierung und gezielte Optimierung von Defiziten im betriebsinternen Datenmanagement der Unternehmen nachhaltig verankert.

Die SWiNG-Gruppe

Die SWiNG-Gruppe von Alstom Field Service besteht aus interessierten Mitarbeitenden, die die verschiedenen Abteilungen repräsentieren, und aus der Personalvertretung. Die Gruppe begleitet den gesamten SWiNG-Prozess von der Analysephase bis hin zur Umsetzung. Ihre Aufgabe besteht darin, die betriebsinterne Projektleitung zu unterstützen, als Anlaufstelle bei Fragen zum Projekt zu dienen und die Sicht der Mitarbeitenden einzubringen. Viele wichtige Aspekte und Impulse wurden bereits im Verlauf des Projekts von der SWiNG-Gruppe eingebracht und umgesetzt. Die Mitglieder der Gruppe müssen in den Abteilungen bekannt und gut vernetzt sein, Interesse an der Mitarbeit am Projekt haben und andere Mitarbeitende motivieren können. Die Gruppe trifft sich regelmässig ca. alle drei bis vier Monate zu einem Informations- und Austausch-Meeting, an dem die Anliegen und Bedürfnisse der Belegschaft thematisiert, über den aktuellen Projektstand informiert und über bevorstehende Anlässe und Aktionen diskutiert wird.

Erste Analyseergebnisse

Der Alstom Field Service in der Schweiz hat am 12. Juni 2008 mit einem Einstiegsworkshop mit dem gesamten Managementteam das Pilotprojekt SWiNG gestartet. Der Einbezug des Managements war von Anfang an ein wichtiger Aspekt, um das Projekt erfolgreich durchführen zu können.

Die Ergebnisse der ersten «S-Tool»-Befragung, die ca. sechs Monate nach Projektbeginn zur Verfügung standen, zeigten folgendes Bild: Die Mitarbeitenden des Field Service Schweiz arbeiten viel, engagiert und enthusiastisch. Sie sind ganz klar grossen Belastungen ausgesetzt, verfügen aber auch über Ressourcen zur Stressbewältigung. Diese helfen dabei, dass sich Belastungen wenig auf das körperliche und psychische Befinden auswirken. Stress im Unternehmen verursachen in erster Linie arbeitsorganisatorische Probleme (Schnittstellen), die damit verbundene Unsicherheit und das Gefühl mangelnder Wertschätzung.

Zusammen mit den Ergebnissen der Tätigkeitsanalysen sowie den Interviews konnten folgende erste Schlüsse aus den Ergebnissen gezogen werden:

Erfolgsfaktoren

- Field Service Schweiz bietet seinen Mitarbeitenden eine spannende Tätigkeit, oft verbunden mit internationaler Erfahrung.
 - Der Umgang ist generell kollegial und pragmatisch.
 - Die Mitarbeitenden im Innen- wie im Aussendienst des Field Service tragen eine aussergewöhnlich hohe Verantwortung und verrichten ihre Tätigkeit mit grosser Umsicht, sei es auf der Anlage selbst, bei der Planung der anstehenden Projekte oder beim Personaleinsatz.
 - Die Teamarbeit hat vor allem im Aussendienst einen sehr hohen Stellenwert und wird generell als entscheidende Voraussetzung für den Umgang mit den hohen Anforderungen gesehen. Diese Ressource ist wichtig, da die Tätigkeiten auf Kraftwerksanlagen mit vermehrter zeitlicher und arbeitsorganisatorischer Unsicherheit verbunden sind.
 - Field Service ist ständig in Bewegung und dabei zur regelmässigen Reflexion sowie kontinuierlichen Optimierung bereit.
 - Die Mitarbeitenden im Innendienst kennen die Arbeit auf den Anlagen oft selbst von ihrer früheren Tätigkeit. Dieses Wissen hilft ihnen bei der Planung und der Unterstützung des Aussendienstes.
-

- Der Arbeitsenthusiasmus ist im Innen- wie im Aussendienst gross. Die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Produkt ist sehr hoch und zeigt sich immer wieder als wichtige Ressource.
- Auf die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden des Field Service wird grossen Wert gelegt, was sich auch im eigenen Schulungszentrum zeigt. Der Field Service Schweiz übernimmt jedes Jahr Hochschulabgänger und Berufslernende und bildet sie zu erfahrenen und qualifizierten Spezialisten aus.
- Mit gezielten Karriere und Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden Mitarbeitende mit Potenzial gefördert.
- Der Field Service erfreut sich innerhalb des Alstom Konzerns eines guten Images und wird auch als Visitenkarte von Alstom beschrieben.

Anknüpfungspunkte und Potenzial

- Die Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen, Business Units und Länderorganisationen scheint besonders konfliktanfällig. Eine optimierte Projektvorbereitung und eine transparente Kommunikation zwischen den Schnittstellen könnten zu einer Verbesserung der Situation beitragen. Dazu gehört auch der Know-how-Transfer zwischen Aussen-, Innendienst und Schnittstellen.
- Die Rückmeldung und Weiterverfolgung von Feedback aus dem Aussendienst muss sichergestellt sein.
- Die Mitarbeitenden müssen befähigt sein, unter Termindruck die hohen Qualitätsanforderungen zu erfüllen.

Die einzelnen Abteilungsergebnisse wurden in einem Bericht aufgearbeitet und mit den einzelnen Führungskräften transparent besprochen und diskutiert. Es wurde klar, dass es in jedem Team einige unveränderliche Stressfaktoren gab, aber eben auch einige, die direkt durch die Mitarbeitenden selbst oder durch die Führungskraft verändert werden konnten.

Interventionsphase

Aufgrund der Analyseergebnisse und in Anbindung an die Vorgaben des Projekts SWiNG erfolgte beim Field Service Schweiz eine schrittweise Konkretisierung und Erarbeitung von Zielen und Massnahmen. In der

Auseinandersetzung mit den erhobenen Daten entstand ein Reflexionsprozess, in dem sich die Organisation selbst beobachtet und über sich selbst etwas lernt. Für die Interventionen wurden dabei folgende Instrumente genutzt:

Teamreflexion

In der Teamreflexion geht es darum, mithilfe der Analyseergebnisse sowie des Expertenwissens der Mitarbeitenden, arbeitsplatzbedingte Belastungen sowie verfügbare und fehlende Ressourcen zu diskutieren, zu priorisieren und Lösungen auf individueller, teamspezifischer und betrieblicher Ebene zu erarbeiten. Als Ergebnis entsteht ein Katalog mit konkreten Massnahmen, mit denen gesundheitsbelastende Faktoren am Arbeitsplatz behoben werden sollen. Es geht darum, den Mitarbeitenden eine Plattform zu geben, um mit ihrem Expertenwissen die Organisation weiterzuentwickeln.

Die Teamreflexionsworkshops (1 Tag) wurden mit allen Field-Service-Abteilungen durchgeführt. In den Workshops waren die Mitarbeitenden immer wieder bereit, ihr Wissen und ihre Erfahrungen einzubringen, um ihre Arbeitssituationen zu verbessern. Die Führungskräfte haben sich mutig dem Feedback ihrer Mitarbeitenden gestellt und so die Basis für Diskussionen und «Aha»-Erlebnisse gelegt. Zusammen mit ihren Teams haben sie versucht, Lösungen zu konkretisieren und anschliessend umzusetzen.

Führungsschulung

Führungspersonen haben in Organisationen eine Schlüsselposition inne und können massgeblich zu einem positiven Arbeitsklima beitragen. Zudem steht das Management im Fokus des Projekts SWiNG.

Die obligatorische Schulung (1 Tag) für alle Führungskräfte vermittelt anhand von praxisorientierten Instrumenten, wie Führungskräfte auf Leistungsschwankungen, Krisenmerkmale, häufige Absenzen usw. effizient reagieren können und wie sie ganz allgemein die Motivation und Arbeitsfreude ihrer Mitarbeitenden mit ihrem Führungsverhalten beeinflussen. Zudem ermöglicht die Schulung das praktische Üben von anspruchsvollen Mitarbeitergesprächen und bietet die Gelegenheit, konkrete Fragen aus dem Führungsalltag zu stellen.

Stressmanagementkurs

Im Berufs- und Privatleben lässt sich Stress nie ganz vermeiden. Diese Schulung für Mitarbeitende und Führungskräfte gibt Einblick in den Stressprozess, macht die eigenen Stressoren bewusst und zeigt verschiedene Wege auf, wie Stress am besten bewältigt werden kann. In diesem Kurs steht das Individuum im Vordergrund. Es wird am ganz persönlichen Verhalten gearbeitet. Wichtig dabei ist der Massnahmenplan. Die Teilnehmenden haben Zeit, sich mit ihrer Situation auseinanderzusetzen und entsprechende Massnahmen zu definieren.

Der Stressmanagementkurs (1 Tag) war für alle Mitarbeitenden offen. Insgesamt fanden zehn Kurse statt, die Mitarbeitenden konnten das jeweils für sie passende Datum auswählen. Für Mitarbeitende aus Abteilungen mit besonders hohem Belastungsgrad war die Teilnahme obligatorisch.

Rückschau und Fazit

Wie bei allen Projekten, die Veränderungen in der Organisation und im Menschen bewirken sollen, hat das Projekt SWiNG auch bei den Field-Service-Mitarbeitern zeitweise Skepsis, Ambivalenz und Überdruß ausgelöst. In solchen schwierigen Phasen war und ist es besonders wichtig, dass die Mitarbeitenden ein klares Bekenntnis von der Führungsspitze zum Projekt erhalten. Das Vorbildverhalten und Bekenntnis der Führungskräfte hat dann auch dazu beigetragen, dass die einzelnen Projektphasen gut umgesetzt werden konnten. Die vielen einzelnen Projektschritte wurden von den Mitarbeitenden wie auch Führungskräften sehr partizipativ umgesetzt. Gesundheitsförderung Schweiz und der Schweizerische Versicherungsverband (SVV) haben die Projektarchitektur gemäss Konzept vorgegeben. Im Laufe des Projekts hat sich aber immer mehr gezeigt, dass die Module den Gegebenheiten des Field Service angepasst werden müssen, damit das Projekt SWiNG erfolgreich sein kann. So wurden beispielsweise die Analysephasen zeitlich ausgedehnt, damit jede/-r Mitarbeitende im Aussendienst die Chance hatte, den Fragebogen in der Schweiz im Büro auszufüllen. Die Basisschulungen (Führungsschulung und Stressmanagementkurs) wurden gemäss vorgegebenem Konzept durchgeführt. Im Laufe des Projekts hat sich jedoch gezeigt, dass auch Nachfolgeschulungen für Führungskräfte und Mitarbeitende ganz auf die Bedürfnisse des Field Service abgestimmt

werden müssen. Zum Beispiel muss das Thema «Stressmanagement am Arbeitsplatz» für Mitarbeitende im Aussendienst an die spezifischen Anforderungen angepasst werden. Hierbei geht es in diesem Arbeitsumfeld viel mehr darum, sich mit unveränderlichen Stressoren zu arrangieren. Auch sind Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden auf Kraftwerksanlagen überall auf der Welt senden, speziellen Führungsfragen ausgesetzt. Wo immer möglich, wurde das Projekt SWiNG mit anderen Entwicklungs- und Optimierungsprozessen und vorhandenen Gefässen innerhalb des Alstom-Konzerns verbunden. Dies steigerte die Akzeptanz des Projekts und zeigte klar die Integration von SWiNG in die Organisation auf. So wurde im Laufe des ersten Projektjahres festgestellt, dass «Attraktivität im Aussendienst», ein Projekt, das sich um die Reise- und Projektorganisation sowie die Bedingungen der Aussendienstmitarbeitenden vor Ort kümmert, in ähnlichen Bereichen Veränderungen erzielen will wie SWiNG. Um Doppelspurigkeiten zu vermeiden und eine Plattform zu nutzen, wurden die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen den beiden Projekten intensiviert.

Eine gute und engmaschige Kommunikation hat sich als essenziell für das Projekt SWiNG bei Field Service Schweiz herausgestellt. Schon zu Beginn des Projekts 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 und Poster wurden entsprechend eingesetzt. Zudem ist SWiNG in bestehende Gefässe, wie z. B. Management-Meetings, Teamsitzungen, die Mitarbeiterzeitung und die jährliche interne Field-Service-Konferenz integriert worden.

Die Führungskräfte stehen ganz besonders im Zentrum der Aufmerksamkeit des Projekts. Sie bekamen über die «S-Tool»-Resultate sehr detailliertes Feedback zu ihrer Führungsarbeit. Das hat auch zu Widerstand und Ängsten geführt, zumal das Projekt im zweiten Jahr ganz konkret von der Wirtschaftskrise eingeholt wurde – eine Situation, die sich kein Projektverantwortlicher wünscht. So fragten sich Mitarbeitende und Führungskräfte, ob es überhaupt noch Sinn mache, ein Stresspräventionsprogramm in einer Organisation durchzuführen, die die Auswirkungen

der Krise deutlich zu spüren bekommt. Hierbei war es immer wieder von grosser Wichtigkeit, das Bekenntnis des Managements zum Projekt zu spüren und zu hören.

Nach der zweiten Analysephase wurden die Führungskräfte aufgefordert, die Ergebnisse ihrer Abteilungen selbst zu interpretieren und erste Schritte daraus abzuleiten. Während eines eintägigen Managementforums wurden diese Analysen im Führungsgremium transparent diskutiert. Dies hat dazu geführt, dass die einzelnen Führungskräfte viel mehr «ownership» für die Ergebnisse ihrer Abteilung entwickelt haben. Auffallend war dabei auch, wie normal es in diesem ersten SWiNG-Jahr geworden war, sich über arbeitspsychologische Themen zu unterhalten und dabei Ursache-Wirkung-Beziehungen zu diskutieren. Zudem wurde in diesem Workshop auch das Thema des Umgangs mit Veränderungen in einer Organisation angesprochen und mit der jetzigen Situation bei Field Service in Verbindung gebracht.

Jetzt, ein gutes halbes Jahr vor Projektende, merken wir Projektverantwortlichen wie SWiNG zur «Normalität» wird. Die Reflektion des eigenen Führungsverhaltens gehört immer mehr zum Arbeitsalltag. Mitarbeitende auf Veränderungen anzusprechen und sie partizipativ in Lösungsfindungen einzubeziehen wurde normal. In Teamsitzungen Stressoren zu analysieren und Lösungen zu suchen, gehört einfach dazu.

Damit dies so bleibt, soll mit einem Führungsforum für alle Führungskräfte noch einmal auf Führungsbedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen werden. Danach soll regelmässig alle zwei Monate ein Forum (2–3 Stunden) mit Input zu Führungsfragen organisiert werden, wobei das Management Zeit haben soll, sich mit verschiedenen Aspekten ihres Arbeitsalltags auseinanderzusetzen.

Die Autorinnen

Nina Hottinger, Lic. phil., Arbeits- und Organisationspsychologin (Uni. Zürich), CAS Corporate Social Responsibility (Uni. Genf) begleitet zwei der neun SWiNG-Betriebe über zwei Jahre und arbeitet am Institut für Arbeitsmedizin als Projektleiterin, Beraterin und Trainerin.

Kontakt: nina.hottinger@arbeitsmedizin.ch

Sabine Wiederkehr, Betriebswirtschafterin HF, arbeitet als HR Project Manager bei ALSTOM (Schweiz) AG, Business Unit Field Service Schweiz und leitet das Projekt SWiNG bei Field Service Schweiz.

Kontakt: sabine.c.wiederkehr@power.alstom.com

Anmerkung

- 1 Ab dem 9. August 2010 kann das webbasierte Stress-Barometer von deutschsprachigen Betrieben mit mind. zehn Mitarbeitenden kostenlos genutzt werden. Für den richtigen Umgang des Stress-Befragungsinstruments empfiehlt Gesundheitsförderung Schweiz den Besuch einer Schulung. Mehr Details erhalten Interessierte auch an der Informationsveranstaltung vom 24. August 2010 (Mehr Infos: www.gesundheitsforderung.ch/stool).