

Kapitel aus: Anita Graf, Selbstmanagementkompetenz im Unternehmen nachhaltig sichern, Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung, SGO-Publikation Springer Gabler, 2012

Praxisbeispiel Projekt SWiNG:

Programm zur betrieblichen Stressprävention bei Alstom Schweiz

Kurzvorstellung Projekt und Unternehmen

Im Jahre 2008 initiierten Gesundheitsförderung Schweiz und der Schweizerische Versicherungsverband das Projekt SWiNG (Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung) mit dem Ziel Stressursachen und deren negative Folgen zu identifizieren und zu reduzieren sowie Wirkungsweisen und der ökonomische Nutzen von betrieblicher Stressprävention und -intervention aufzuzeigen. In den Jahren 2008 bis 2011 wurden acht Schweizer Großbetriebe mit insgesamt 5'000 Mitarbeitenden durch spezialisierte Beratungsunternehmen unterstützt und wissenschaftlich begleitet.

ALSTOM (Schweiz) AG hat sich im März 2008 dazu entschieden, am Pilotprojekt SWiNG teilzunehmen. Die Business Unit „Field Service Centre Schweiz“ wurde ausgewählt, das Projekt umzusetzen. Field Service Centre 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 Infrastruktur und Werkzeuge für die Kunden zur Verfügung zu stellen. Bei Field Service Centre Schweiz sind insgesamt 430 Personen beschäftigt, davon 280 im Außendienst. Die Mitarbeitenden des Field Service Centre 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.

Schritt 1: Analyse und Feedback

Das Projekt SWiNG hatte zum Ziel, Aussagen über Ursachen-Wirkungszusammenhänge zu machen. Deswegen wurden über die Projektdauer insgesamt dreimal in einem Zeitintervall von jeweils einem Jahr genaue Analysen der betrieblichen Kennzahlen, der Befindlichkeit und subjektiven Einschätzung der Stressoren und Ressourcen der Mitarbeitenden mittels des Stressbefragungsinstrumentes S-TOOL, Interviews und Tätigkeitsbeobachtungen vorgenommen. Das S-TOOL 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 abbildet. Das Befragungsinstrument 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. Den Mitarbeitenden erhielten zudem aufgrund ihrer Antworten im S-TOOL unmittelbar ein individuelles Feedback über ihren momentanen Stresszustand.

Schritt 2: Interventionen

In der Auseinandersetzung mit den Analyseergebnissen erfolgte eine schrittweise Konkretisierung und Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen. Ein Reflexionsprozess, in dem sich die Organisation selbst beobachtet und über sich selbst etwas lernt wurde initiiert. Es wurden dabei folgende Instrumente genutzt:

■ *Reflexionen der Resultate auf Teamebene*

Hierbei ging 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 entstand ein Katalog mit konkreten Maßnahmen, mit denen gesundheitsbelastende Faktoren am Arbeitsplatz behoben werden sollen.

Die Teamreflexionsworkshops (1 Tag) wurden mit allen Abteilungen des Field Service Centre durchgeführt. Die Mitarbeitenden waren bereit, ihr Wissen und ihre Erfahrungen einzubringen, um ihre Arbeitssituationen zu verbessern. Die

Führungskräfte haben sich dem Feedback ihrer Mitarbeitenden gestellt und so die Basis für lösungsorientierte Diskussionen gelegt.

■ **Führungsschulung „Stresspräventives Führen“**

Führungspersonen haben in Organisationen eine Schlüsselposition inne, denn sie tragen maßgeblich zu einer positiven Betriebskultur bei. Das Management stand deshalb im Projekt SWiNG im Fokus der Aufmerksamkeit. Eine nachhaltige Veränderung der Firmenkultur geht einher mit einer nachhaltigen Veränderung des Führungsstils.

Die obligatorische Schulung (1.5 Tage) für alle Führungskräfte vermittelte anhand von praxisorientierten Instrumenten, wie Führungskräfte auf Leistungsschwankungen, Frühanzeichen, häufige Absenzen usw. effizient reagieren können und wie sie ganz allgemein die Motivation und Arbeitsfreude ihrer Mitarbeitenden mit ihrem Führungsverhalten beeinflussen. Zudem ermöglichte die Schulung das praktische Üben von anspruchsvollen Mitarbeitergesprächen, bot die Gelegenheit, konkrete Fragen aus dem Führungsalltag zu stellen und erlaubte den Managern eine Plattform konkrete Handlungsziele zur Stressprävention im Führungsalltag aufgrund der Analyseresultate zu diskutieren und zu definieren.

■ **Situationsspezifische Managementworkshops**

1. Jahr: Die Führungskräfte standen von Beginn an 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. Den Projektleitern war es jedoch wichtig, dass die Führungskräfte die Verantwortung für ihre Ergebnisse übernehmen konnten. Nach der zweiten Analysephase wurden die Führungskräfte deshalb aufgefordert, die Ergebnisse ihrer Abteilungen selbst zu interpretieren und erste Schritte daraus abzuleiten. Während eines eintägigen Managementworkshops 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. Nach der dritten Befragung wurde die selbstständige Aufarbeitung der Analyseresultate durch die Führungskräfte, die anschließende transparente Diskussion im Managementgremium sowie die Maßnahmenableitung im Team zur Normalität – sie wurde ein Bestandteil der Firmenkultur.

2. Jahr: Im zweiten Jahr wurde auch Alstom Schweiz von der Wirtschaftskrise eingeholt und Stellen abgebaut. 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 obersten Managements zum Projekt zu spüren und zu hören.

In einem weiteren Managementworkshop wurde daher auch die Thematik des Umgangs mit Veränderungen in einer Organisation angesprochen und mit der jetzigen Situation bei Field Service Centre in Verbindung gebracht. Zu erkennen, dass Phasen des Umbruchs immer auch mit Widerstand, Angst und Neuordnung einhergehen, war eine wichtige Intervention, auch wenn sie normalerweise nicht in eine unmittelbare Verbindung mit Stressmanagement gebracht wird. Der Projektleitung war es aber wichtig, Stressmanagement ganz integriert in den aktuellen Betriebsalltag zu integrieren und aktuelle Themen mit dem Fokus Stress zu reflektieren.

3. Jahr: In diesem Sinne wurde im dritten Jahr auch ein Managementworkshop durchgeführt, der die Stressthematik in Verbindung mit einer Strategieneuaustrichtung thematisierte. Welche Auswirkungen hat die verstärkte Lokalisierung des Field Service auf Mitarbeitende und Führungskräfte? Wie gehen wir im konkreten Fall damit um? Welche Unterstützung brauchen Führungskräfte, um hinter der Neuausrichtung zu stehen?

■ **Integration von SWiNG in andere Entwicklungs- und Optimierungsprozesse**

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. Betriebliches Stressmanagement sollte in die DNA von Field Service Centre eingewebt werden und nicht einfach ein weiteres Projekt sein, welches nach 3 Jahren abgeschlossen und vergessen wurde. SWiNG sollte Normalität werden.

■ **Stressmanagement für Mitarbeitende**

Um die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden im Stressprozess zu unterstützen wurden individuelle Stressmanagementkurse (1.5 Tage) für alle Mitarbeitenden angeboten. Für Mitarbeitende aus Abteilungen mit besonders hohem Belastungsgrad war die Teilnahme obligatorisch. Mit Hilfe des persönlichen Feedbacks über die eigene Stresssituation, welches S-TOOL nach jeder Befragung generierte, konnten die Teilnehmenden am ganz persönlichen Umgang mit Stresssituationen arbeiten. Neben einem gezielten Aufbau von persönlichen Ressourcen wurde der Umgang mit unveränderbaren Stressoren genauso thematisiert wie mögliche Stolpersteine bei der Umsetzung im Alltag. Persönliches Stressmanagement im Außendienst bietet oft wenige Möglichkeiten, Belastungen aktiv abzubauen. Vielmehr ging es darum zu lernen, wie die eigene Einstellung bezüglich Stress verändert werden kann oder wie es möglich wird, sich mit unveränderlichen Stressoren zu arrangieren und somit auch in schwierigen Situationen gelassen zu bleiben.

Schritt 3: Nachhaltige Umsetzung - Stressprävention als Teil der Betriebskultur

Entscheidend für die nachhaltige Umsetzung von SWiNG war das stetige Bemühen, eine Betriebskultur zu etablieren, die optimalen Rahmenbedingungen ermöglicht, gut mit Belastungen und Stress umzugehen. Oft konnten Belastungen nicht einfach abgebaut werden, viel eher ging es dann darum, Ressourcen aufzubauen, um mit vorhandenen, oft unveränderlichen Stressoren, besser umzugehen.

Wichtig war, von Beginn weg ein **gemeinsames Problembewusstsein** für das Thema betriebliches Stressmanagement zu schaffen. Dies konnte nur durch einen regelmäßigen Einbezug des Managements und der Mitarbeitenden in die Projektarbeit geschehen. Zum Einstiegsworkshop war daher auch der gesamte Führungsstab eingeladen um mitzubestimmen, wie SWiNG umgesetzt werden sollte. Interviews und Tätigkeitsanalysen wurden auch mit Mitarbeitenden im Außendienst im Ausland durchgeführt, was von den Mitarbeitenden als große Wertschätzung erachtet wurde. Die **regelmäßigen, situationsspezifischen Management Workshops (Beschrieb oben)** sollten die Führungskräfte in ihrem aktuellen arbeitsbezogenen Stressmanagement unterstützen und nicht einfach generelle Stresstipps geben. Die aktive Auseinandersetzung mit Stress und Gesundheit sollte genauso in die betriebsinterne Diskussion integriert werden wie es finanzspezifische Themen schon lange sind.

Im Schlussbericht von Gesundheitsförderung Schweiz konnte unter anderem aufgezeigt werden, dass Mitarbeitende mit hoher Stressbelastung durch SWiNG 1,7 Tage pro Jahr weniger fehlten. Mitarbeitende mit einem tiefem Stresslevel waren nach dem Projekt SWiNG 10% produktiver und generierten 2,6 Tage/Jahr weniger Absenzen. SWiNG ist es gelungen, das Ressourcen-Belastungsverhältnis bei Personen mit einer günstigen Ausgangssituation zu erhalten, während bei Personen mit schlechterem Ressourcen-Belastungsverhältnis eine positive Entwicklung beobachtet werden konnte.

Weitere Informationen

www.nhconsulting.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch/swing

www.s-tool.ch

Autorinnen:

Nina Hottinger, Inhaberin von nhconsulting, Zürich, Schweiz

Sabine Wiederkehr, HR Project Manager, Alstom Schweiz, Business Unit Field Service Centre