

Projekt SWiNG – Schlussbericht der Evaluation

Management Summary

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, 11.7.2011



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

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.¹ 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). 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

¹ 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.