

Beat Kunz, ABB Turbo Systems AG, 1. Kantonale BGM-Tagung, 1. Dezember 2011

# Projekt SWiNG bei ABB Turbo Systems AG

## Praxisbericht



- **Vorstellung ABB Turbo Systems AG**
- **Analysekonzept SWiNG**
- **Entwicklung der betrieblichen Situation während SWiNG**
- **Einige Resultate/Quervergleiche**
- **Massnahmen**
- **Stolpersteine / Erfolgsfaktoren**
- **Fazit**

# ABB Turbo Systems AG



- Weltmarktführer in der Aufladung von Diesel- und Gasmotoren im Bereich von 500 kW bis über 80 MW
- Weltweit mehr als 100 Service- und Verkaufsstationen in über 50 Ländern
- Werke in der Schweiz, Indien und China
- 1'000 Mitarbeitende
- Kundennutzen:
  - 300% höhere Motorenleistung
  - 10% tieferer spezifischer Brennstoffverbrauch
  - Reduzierte Emissionen

# Analysekonzept SWiNG



## 1. Analyse: Mai 2008

- S-Tool Befragung (Rücklauf: 59%)
- Interviews mit 6 Schlüsselpersonen
- Managementbefragung (13 TeilnehmerInnen)
- Tätigkeitsbeobachtungen (Operator Piccolo und Montage Klein-/ Mittellader)

## 2. Analyse: September 2009

- S-Tool Befragung (Rücklauf: 60%)

## 3. Analyse: September 2010

- S-Tool Befragung (Rücklauf: 53%), 2 Einheiten keine Auswertung (n<10)
- Interviews mit 5 Schlüsselpersonen
- Managementbefragung (11 TeilnehmerInnen)
- Tätigkeitsbeobachtungen (Operator Piccolo und Montage Klein-/ Mittellader sowie Fließmontage Piccolo)

# Entwicklung der betrieblichen Situation während SWiNG



## **2008: im Zeichen der hohen Auslastung**

- Analyse 1: Starke Überlastung, mitten im Boom

## **2009: nach angekündigter Restrukturierung**

- Analyse 2: Kürzung von knapp 20% des Personals beschlossen und kommuniziert
- Grosse emotionale Betroffenheit
- Massnahmen aus 1. Analyse umgesetzt. Teilweise enorme, fast verblüffende Verbesserungen - auch bei Hotspots

## **2010: hier noch Abbau, da schon wieder Überstunden**

- Analyse 3: Die Ressourcen sind teilweise heruntergefahren, es zieht aber wieder an
- Im ersten Halbjahr: Unklare Umsatzentwicklung, allgemeine Unsicherheit

# Kennzeichnung von Veränderungen in den Übersichtsgrafiken

- Beispiel



- Die Vorzeichen kennzeichnen die Richtung und die Stärke der Veränderung

- Veränderung des Prozentranges um ...

5% - 14%	+ schwache Verbesserung	- schwache Verschlechterung
15% - 24%	+ mittlere Verbesserung	- mittlere Verschlechterung
≥ 25%	+ starke Verbesserung	- starke Verschlechterung

# 1. Analyse: Ergebnisübersicht

Belastungen	Ressourcen und Stressbewältigung	Einstellungen zur Arbeit und Befinden
● Unsicherheit	● Zufriedenheit bezüglich Wertschätzung (27%/19%/54%)	● Schlafprobleme (23%/25%/52%)
● Arbeitsorganisatorische Probleme	● Soziale Unterstützung	● Emotionale Bindung zum Unternehmen
● Zeitdruck	● Handlungsspielraum	● Negative Gefühle gegenüber dem Unternehmen
● Arbeitsunterbrechungen	● Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe	● Allgemeine Arbeitszufriedenheit
● Qualitative Überforderung	● Partizipation	● Arbeitsbezogene depressive Verstimmungen
● Umgebungsbelastungen	● Unterstützendes Vorgesetztenverhalten	● Gedankliche Abgrenzung von der Arbeit
● Einseitige körperliche Belastungen	● Selbstwirksamkeitserwartung	● Psychosomatische Beschwerden
● Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnungen	● Interaktionale Fairness	● Allgemeiner Gesundheitszustand
● Soziale Stressoren (Vorgesetzter)		● Erholung von der Arbeit
● Emotionale Dissonanz		● Erschöpfung
● Arbeitsplatzunsicherheit		● Vermindertes Engagement
● Beeinträchtigung Arbeit - Privatleben		● Verminderte Leistungsfähigkeit
● Kundenbezogene soziale Stressoren		● Arbeitsengagement
● Beeinträchtigung Privatleben - Arbeit		● Arbeitsbezogener Enthusiasmus
● Soziale Stressoren (Arbeitskollegen)		

Mai 08:  
N = 611 (59%)



# 1. und 2. Analyse im Vergleich

Belastungen	Ressourcen und Stressbewältigung	Einstellungen zur Arbeit und Befinden
+ ● Unsicherheit	● Selbstwirksamkeitserwartung (15%/ 35%/ 50%)	● Schlafprobleme (18%/ 27%/ 54%)
+ ● Arbeitsorganisatorische Probleme	● Soziale Unterstützung	● Emotionale Bindung zum Unternehmen
+ ● Zeitdruck	● Handlungsspielraum	● Negative Gefühle gegenüber dem Unternehmen
+ ● Arbeitsunterbrechungen	● Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe	+ ● Allgemeine Arbeitszufriedenheit
● Qualitative Überforderung	● Zufriedenheit bezüglich Wertschätzung	● Arbeitsbezogene depressive Verstimmungen
● Umgebungsbelastungen	- ● Partizipation	● Gedankliche Abgrenzung von der Arbeit
● Einseitige körperliche Belastungen	● Unterstützendes Vorgesetztenverhalten	● Psychosomatische Beschwerden
● Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnungen	● Interaktionale Fairness	+ ● Allgemeiner Gesundheitszustand
● Soziale Stressoren (Vorgesetzter)		+ ● Erholung von der Arbeit
● Emotionale Dissonanz		+ ● Erschöpfung
- ● Arbeitsplatzunsicherheit		● Vermindertes Engagement
+ ● Beeinträchtigung Arbeit - Privatleben		+ ● Verminderte Leistungsfähigkeit
+ ● Kundenbezogene soziale Stressoren		● Arbeitsengagement
+ ● Beeinträchtigung Privatleben - Arbeit		+ ● Arbeitsbezogener Enthusiasmus
+ ● Soziale Stressoren (Arbeitskollegen)		

1. Analyse, Mai 08:  
N = 611 (59%)

2. Analyse, Sept. 09  
N = 695 (60%)



# 1. und 3. Analyse im Vergleich

Belastungen	Ressourcen und Stressbewältigung	Einstellungen zur Arbeit und Befinden
+ ● Unsicherheit	● Zufriedenheit bezüglich Wertschätzung (29%/ 18%/ 53%)	+ ● Schlafprobleme (20%/ 25%/ 55%)
+ ● Arbeitsorganisatorische Probleme	● Soziale Unterstützung	● Emotionale Bindung zum Unternehmen
+ ● Zeitdruck	● Handlungsspielraum	● Negative Gefühle gegenüber dem Unternehmen
+ ● Arbeitsunterbrechungen	● Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe	● Allgemeine Arbeitszufriedenheit
● Qualitative Überforderung	- ● Partizipation	● Arbeitsbezogene depressive Verstimmungen
● Umgebungsbelastungen	● Unterstützendes Vorgesetztenverhalten	● Gedankliche Abgrenzung von der Arbeit
● Einseitige körperliche Belastungen	● Selbstwirksamkeitserwartung	● Psychosomatische Beschwerden
● Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnungen	● Interaktionale Fairness	● Allgemeiner Gesundheitszustand
● Soziale Stressoren (Vorgesetzter)		● Erholung von der Arbeit
● Emotionale Dissonanz		+ ● Erschöpfung
- ● Arbeitsplatzunsicherheit		● Vermindertes Engagement
+ ● Beeinträchtigung Arbeit - Privatleben		● Verminderte Leistungsfähigkeit
+ ● Kundenbezogene soziale Stressoren		● Arbeitsengagement
+ ● Beeinträchtigung Privatleben - Arbeit		● Arbeitsbezogener Enthusiasmus
● Soziale Stressoren (Arbeitskollegen)		

1. Analyse, Mai 08  
N = 611 (59%)

3. Analyse, Sept. 10  
N = 533 (53%)

# Entwicklung der Hotspots

> 9 ●/●  
=> **Hotspots**

Einheit	Anzahl ●/● (bei 37 erhobenen Skalen)		
	Mai 08	Sept. 09	Sept. 10
Abteilung 1	16 ●	2 ●	3 ●
Abteilung 2	11 ●	3 ●	7 ●
Abteilung 3	10 ●	6 ●	5 ●


> 5 ●/●  
=> **Entwicklung  
überwachen**

Abteilung 4	9 ●	1 ●	2 ●
Abteilung 5	8 ●	2 ●	Abteilung zusammengelegt
Abteilung 6	7 ●	3 ●	5 ●
Abteilung 7	6 ●	1 ●	4 ●
Abteilung 8	6 ●	6 ●	12 ●



1 neuer Hotspot

# Entwicklung kritischer Themen

Belastungen	Anzahl Einheiten mit ● / ●		
	Mai 08	Sept. 09	Sept. 10
Arbeitsunterbrechungen	9 ●	4 ●	2 ●



Ressourcen	Anzahl Einheiten mit ● / ●		
	Mai 08	Sept. 09	Sept. 10
Zufriedenheit mit Wertschätzung	15 ●	1 ● 8 ●	3 ● 11 ●
Selbstwirksamkeitserwartung	13 ●	10 ●	9 ●
Ganzheitlichkeit der Aufgabe	7 ●	2 ●	6 ●
Partizipation	2 ●	6 ●	6 ●

Befinden	Anzahl Einheiten mit ● / ●		
	Mai 08	Sept. 09	Sept. 10
Schlafprobleme	20 ●	18 ●	17 ●
Verminderte Leistungsfähigkeit	8 ●	1 ●	6 ●

# Massnahmenumsetzung

- 8 Sensibilisierungsreferate
- 13 Stressmanagement Seminare (1 Tag Basis, ½ Tag Refresher)
- 13 Extern moderierte Teamreflexionen (Hotspots)
- 70 Selbst moderierte Teamreflexionen (jedes Team à ½ Tag)
- 14 Führungsschulungen (2 x ½ Tag) für alle Führungskräfte (140)
- 3 Veranstaltungen mit SWiNG-Anwältin

# Stolpersteine



- Länge der Befragung an der Grenze
- Komplexität der Umfragen/Module (inhaltlich und teilweise sprachlich)
- Übersättigung (Angebot an Massnahmen gross)
- Betriebliche Rahmenbedingungen (Platzmangel, Qualität)
- Enthaltungen einzelner Teammitglieder
- Es braucht Zeit bis in Kultur verankert
- Jeder muss einen Teil der Verantwortung übernehmen

# Erfolgsfaktoren



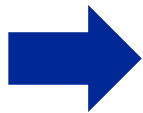
- SWiNG wurde im Team diskutiert
  - Abteilungsspezifische Auswertungen des S-Tools
  - SWiNG-Navigator: Ownership der Führungskräfte
- Jeder kam zu Wort. Thema Stress wurde offen angesprochen
- Kleine Massnahmen brachten Erfolg
- Mix zwischen Einzel- und Teammassnahmen
- Führungsschulung und Teamreflexionstage als Pflicht
- Integration in bestehende Tools (Firmenkultur)  
(Lerngruppentage, kollegiales Teamcoaching, Skill-Reihe, Workshopkultur, etc.)
- Rückgriff auf vorhandene Kompetenzen  
(interne Coaches, interne Moderatoren)
- Klares Commitment der Geschäftsleitung
- Projektleiter = Geschäftsleitungsmitglied

## Allgemeines Fazit

- Erwartungen bezüglich Projektverlauf, Projektbegleitung und Projektzielen erfüllt
- Bewusstsein für Gesundheit, Stress und Belastungen ist deutlich gestiegen
- Früherkennungen von Belastungen wird von Führungskräften spürbar gelebt
- SWiNG hat die Partizipation weiter gefördert
- Stressthemen wurden insbesondere nach der Erstanalyse vertieft behandelt und konnten mehrheitlich optimiert werden, allerdings kam es auch zu Rückschlägen

## Zitat eines Geschäftsleitungsmitgliedes

- *„Wir haben alle vorgenommenen Massnahmen umgesetzt. Der Aufwand war vergleichsweise gering.“*






*28% der Belegschaft beurteilte die Wirkung des Projektes SWiNG als hoch!*



Power and productivity  
for a better world™

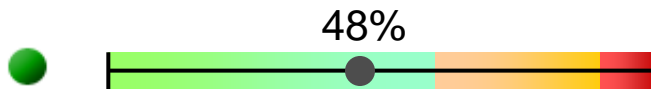


# S-Tool: Ampelsystem

-  **Mind. 40% der Vergleichsgruppe** von Arbeitnehmenden berichten über **schlechtere Werte** als die Mitarbeitenden des ifa.
-  **Mind. 60% der Vergleichsgruppe** von Arbeitnehmenden berichten über **bessere Werte** als die Mitarbeitenden des ifa.
-  **Mind. 90% der Vergleichsgruppe** von Arbeitnehmenden berichten über **bessere Werte** als die Mitarbeitenden des ifa.

# S-Tool: Ampelsystem, Beispiel

## Arbeitszufriedenheit bei Musterbetrieb



- Musterbetrieb steht bzgl. Arbeitszufriedenheit besser da als 52% der Mitarbeitenden der Vergleichsgruppe
- Nur 48% der Mitarbeitenden der Vergleichsgruppe haben bessere Werte als Musterbetrieb im Schnitt

Power and productivity  
for a better world™

