



SBB CFF FFS

Die Frage nach der Wirksamkeit von BGM: Praxisbeispiele SBB

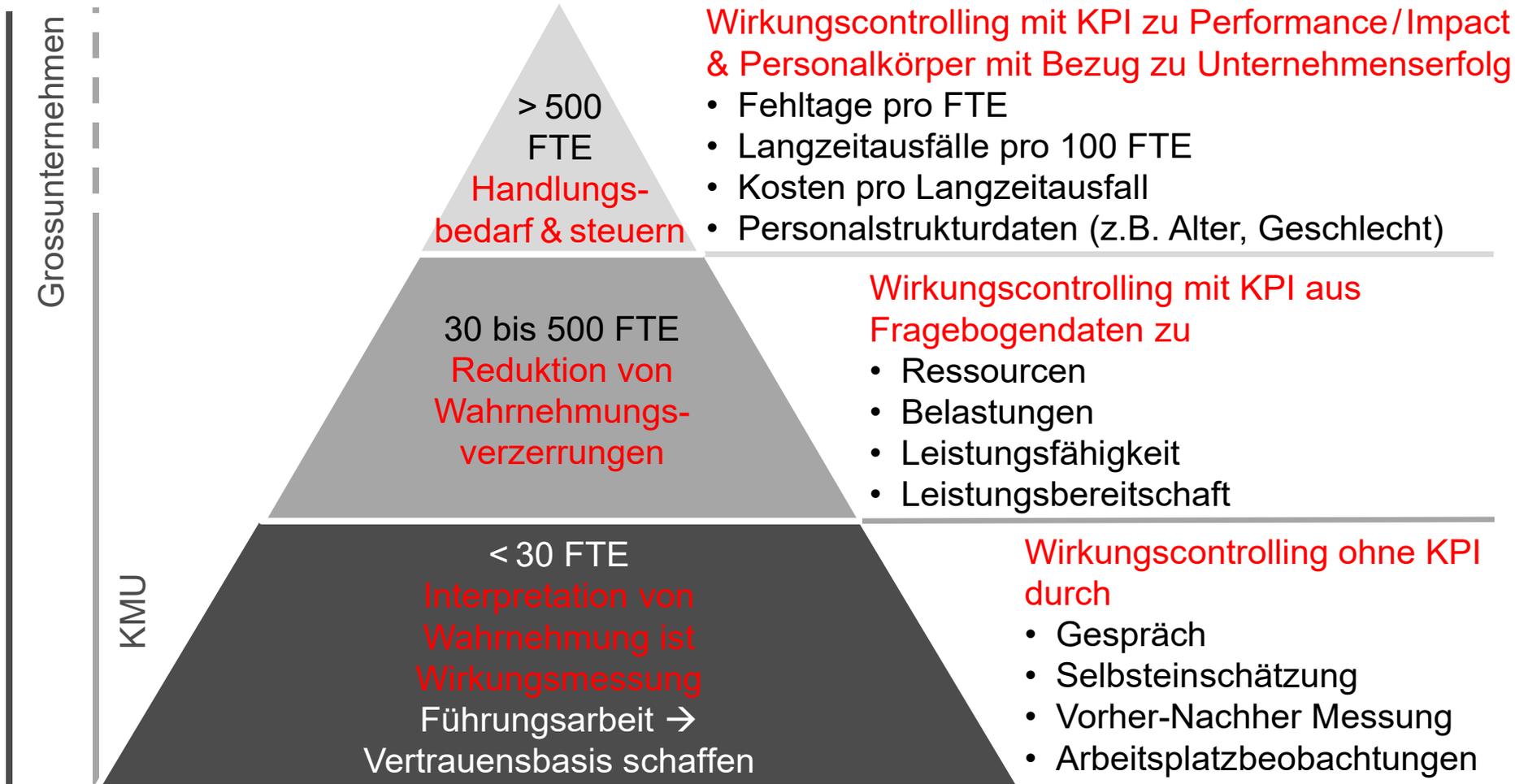
Urban Studer, Dr. sc. nat. ETH
«good health – good business»
Swiss Life, Zürich, 17.05.2019



Agenda.

1. Formen von Wirkungscontrollings
2. Die SBB
3. Ein Wirkmodell
4. Beispiel Impact-KPI «Fehltage pro FTE»
5. Beispiel Impact-KPI «Kosten pro Langzeitausfall»
6. Frühindikatoren «Arbeitsressourcen»
7. Frühindikatoren «Arbeitsbelastungen»
8. Erkenntnisse aus Personalumfrage SBB
9. Fazit

1. Steuerung braucht Feedback / Wirkungscontrolling: Konkrete Umsetzung ist eine Frage des Kontextes.



2. Die SBB: Als integrierte Bahn bewegen wir die Schweiz – jeden Tag.

Datenstand 2018

Personenverkehr
1,25 Mio Reisende/Tag

Immobilien
3 500 Gebäude
94,4 Mio. m²

SBB Cargo
205 000 Tt Güter/Tag

Infrastruktur
3 228 km Netz

 SBB CFF FFS

Cargo

SBB CFF FFS Cargo

Schoren

-9.1m →
→4.3m ←

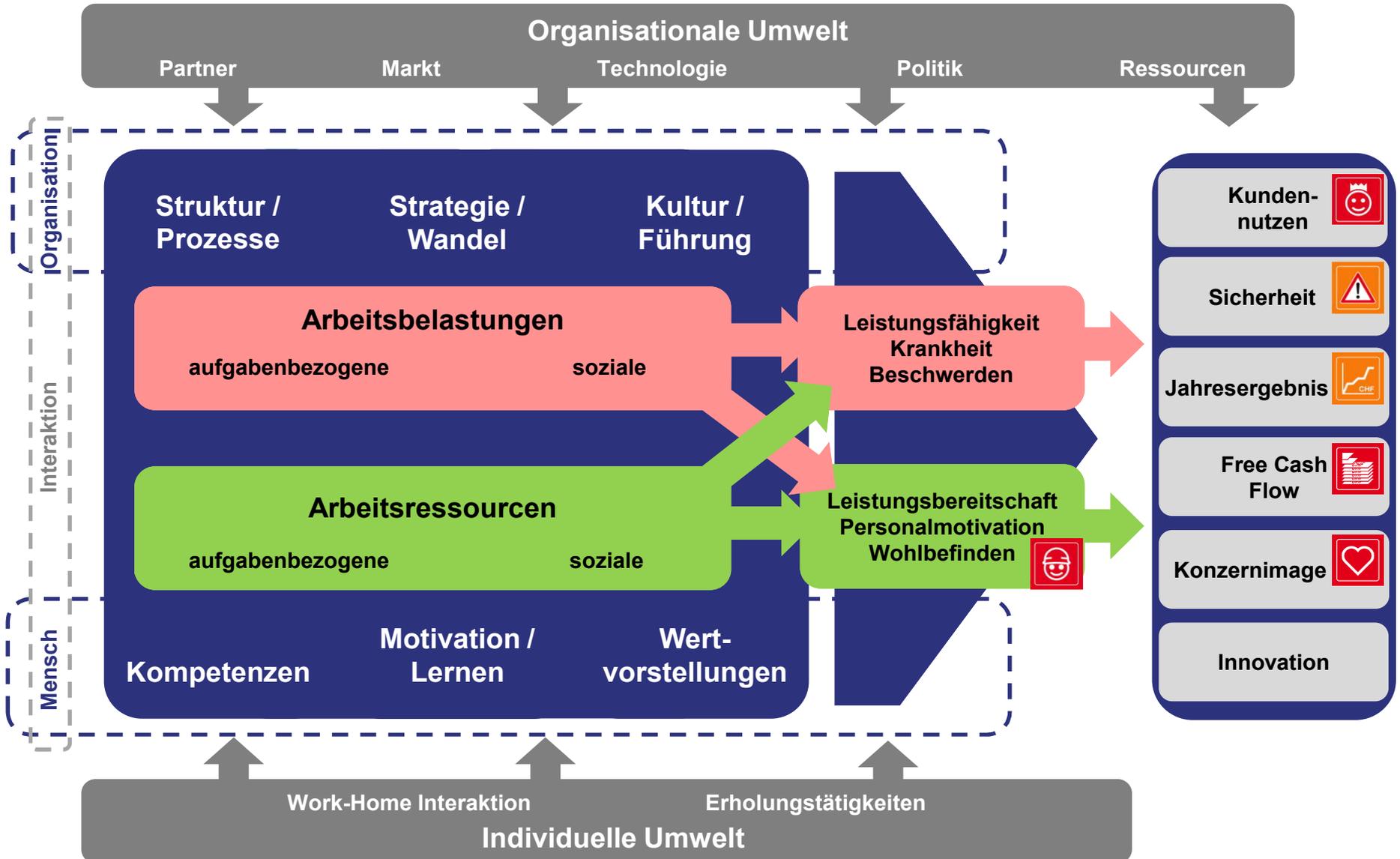
- 
- 32 309 Vollzeitmitarbeitende, ca. 3 100 Führungskräfte
 - 150 Berufe, darunter viele bahnspezifische Berufsbilder
 - 24-Stunden-Betrieb, 7 Tage in der Woche
 - 101 Nationen
 - Personalaufwand pro Jahr: 4,2 Mrd. CHF
 - Unternehmerische und soziale Verantwortung im Wettbewerb
 - 17,3% Frauenanteil
 - 14,0 Fehltage pro FTE
 - 5,5% Langzeitausfälle

Datenstand 2018



3. Ein Wirkmodell als konzeptioneller Rahmen.

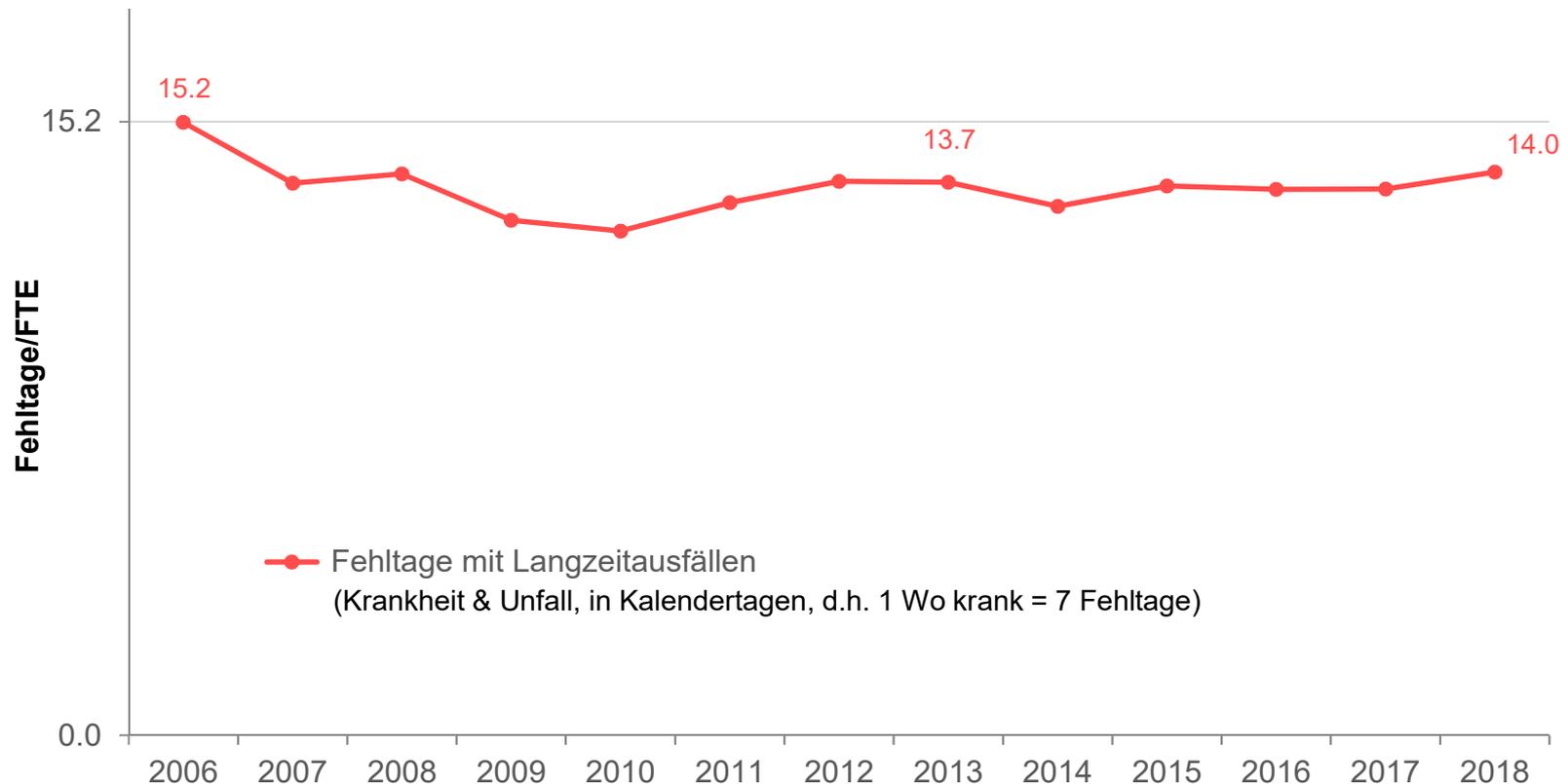
Auf der Basis von Georg Bauer, Gregor Jenny et al., Projekt SWiNG 2011 und später.



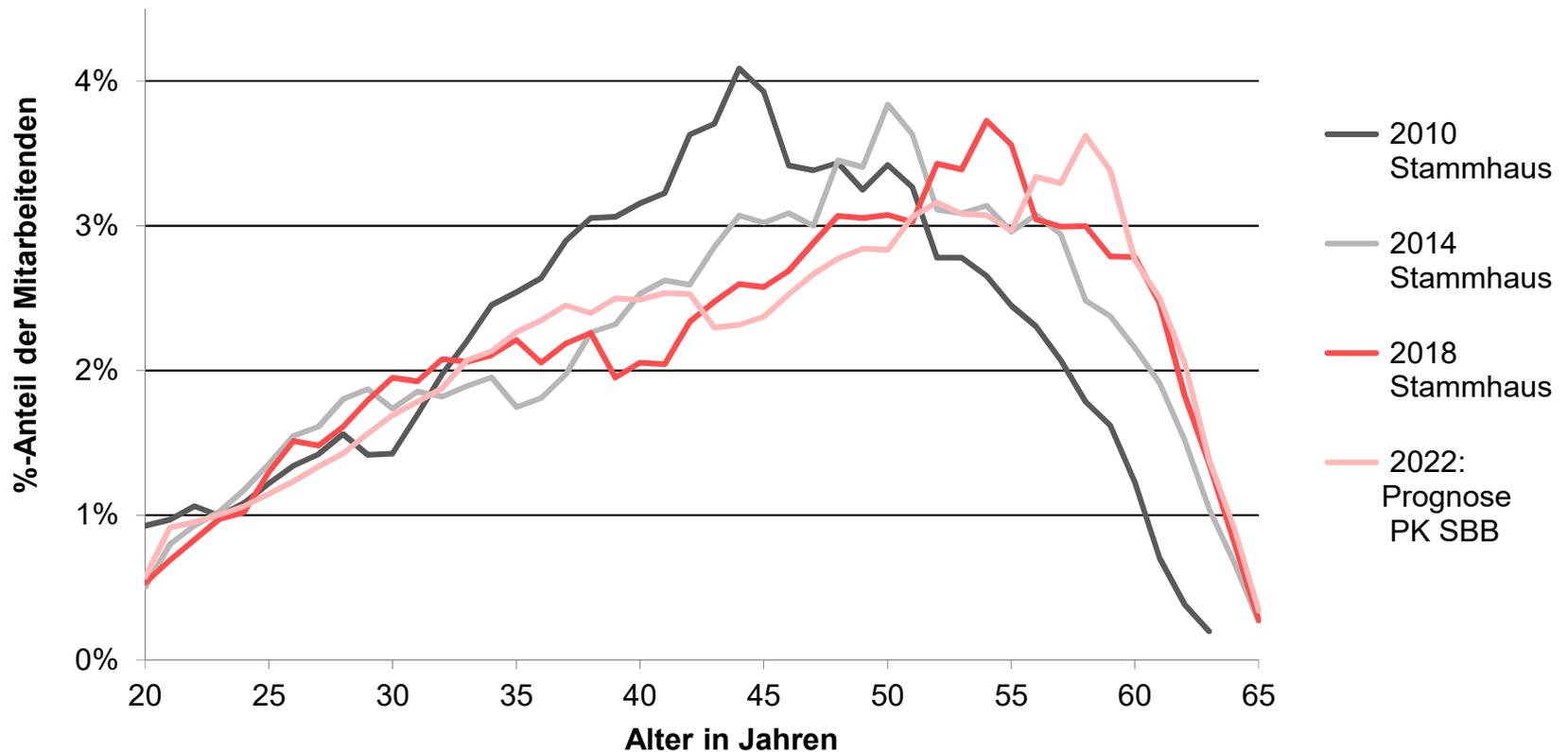
4. Der prominente Impact-KPI «Fehltage pro FTE»: Verlauf während 12 Jahren BGM-Massnahmen.

Beispiel zum Wirkmodell: Zusammenhang zwischen «Struktur Personalkörper» und «Fehltage pro FTE».

(Big) Data wird nur durch Interpretation zu (big) Information.



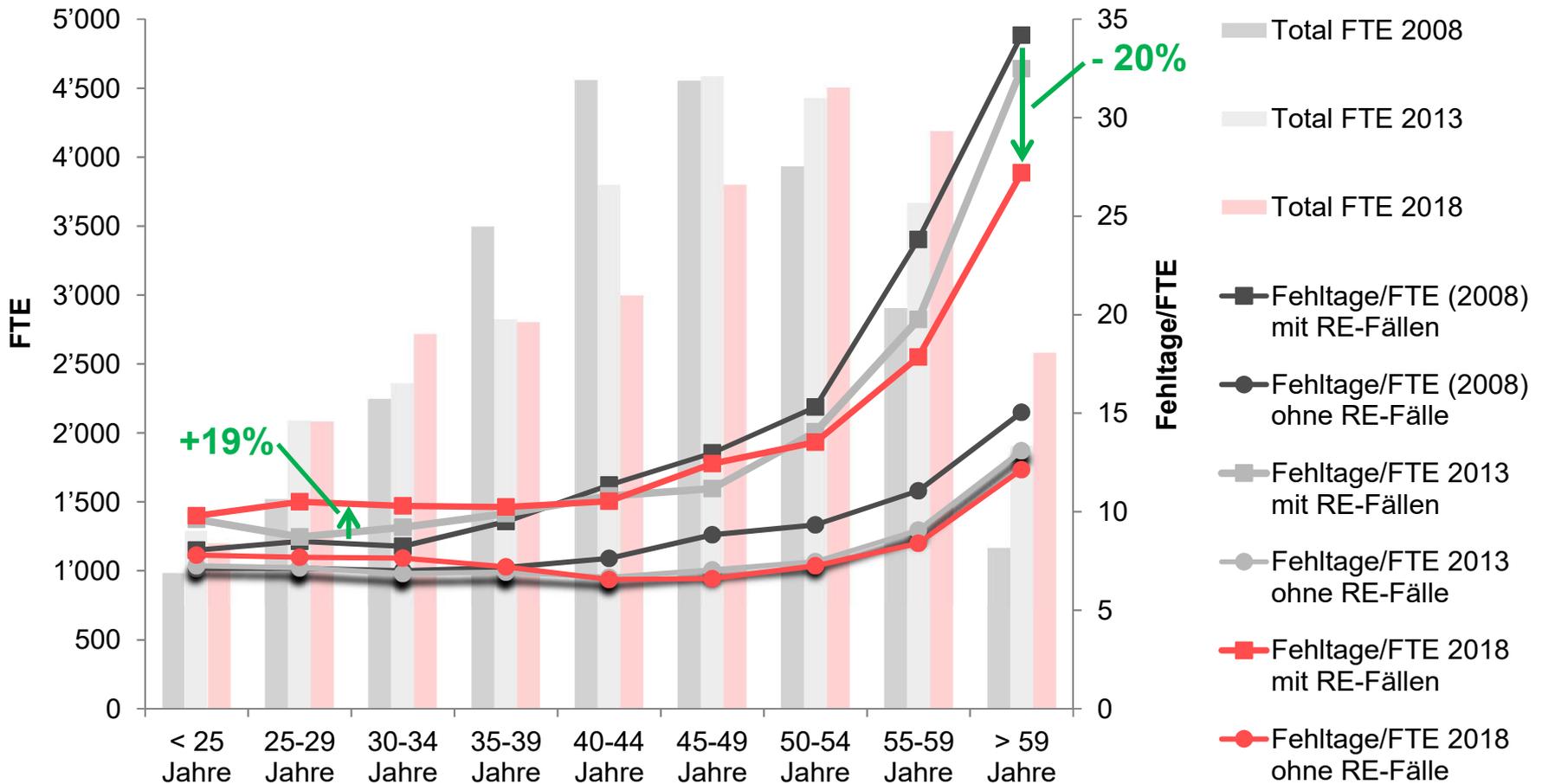
Demographische Entwicklung und Durchschnittsalter im Stammhaus SBB 2010–2022.



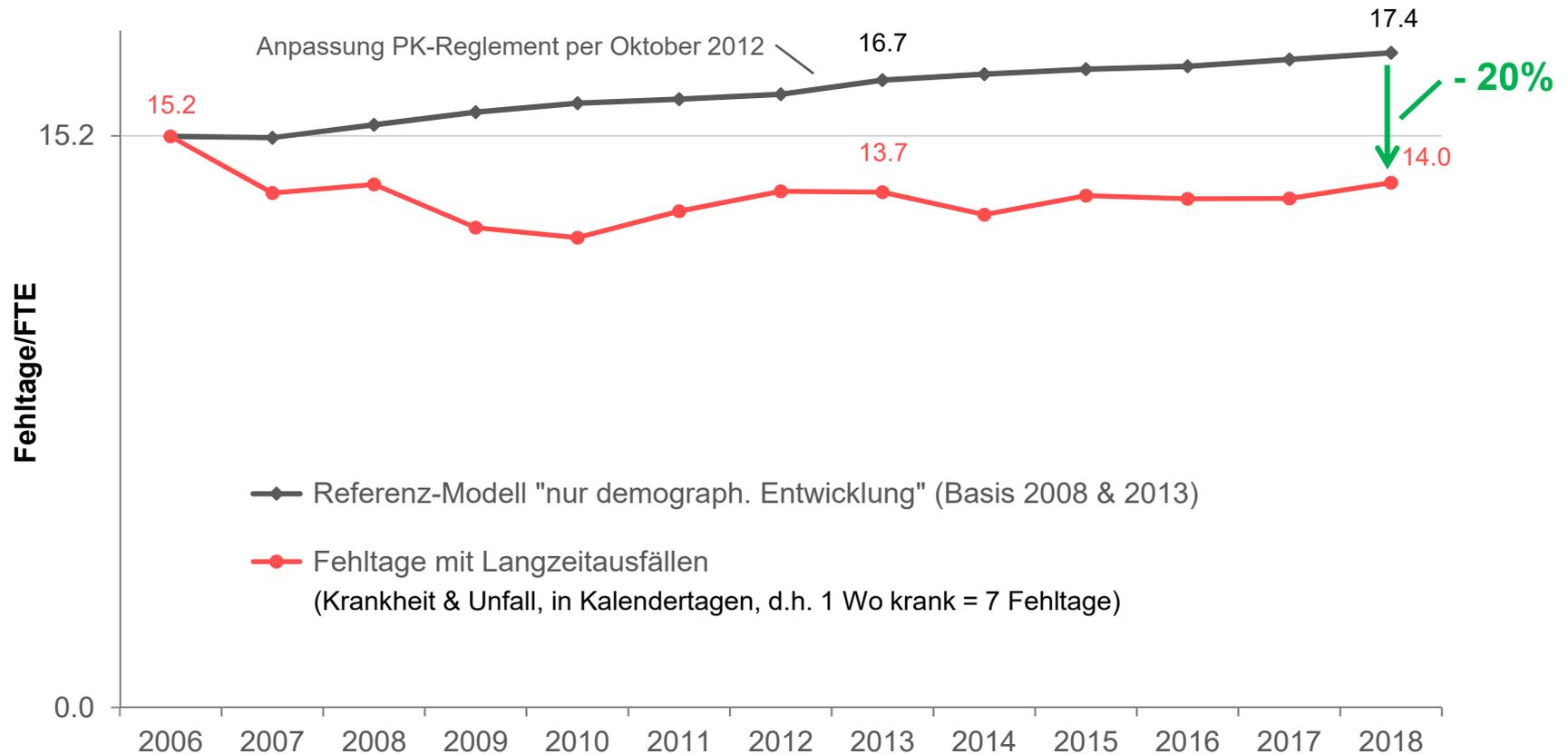
	2010	2014	2018	2022
Durchschnittsalter (Jahre)	44,4	44,5	45,1	45,2
Anteil der Mitarbeitenden 50 und älter	34,3%	38,2%	41,6%	41,8%

Altersdifferenzierte «Fehltage pro FTE».

2008 bis 2018 bewirkten Massnahmen der Gesundheitsstrategie in der Altersgruppe ab 60 Jahren eine Senkung der Fehltage/FTE um 20%.

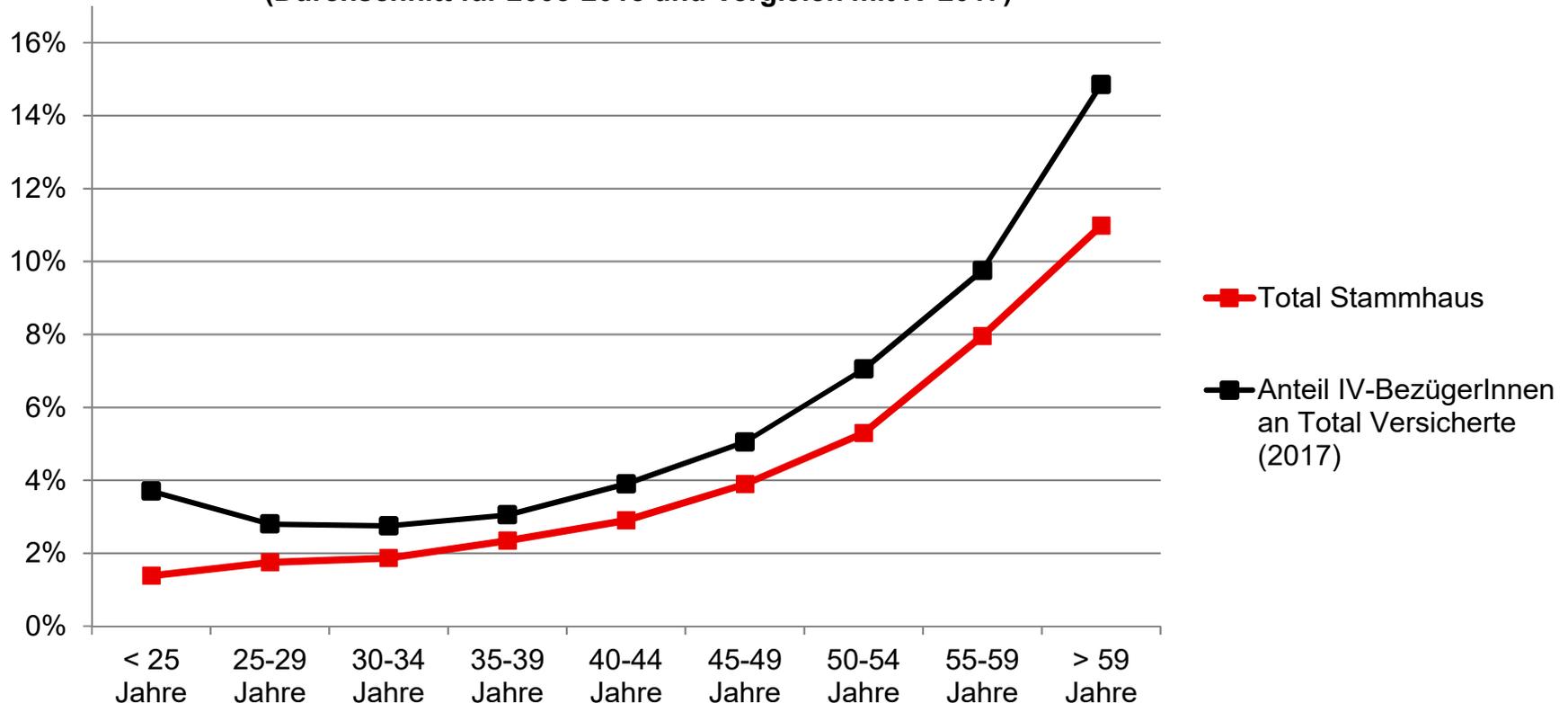


(Big) Data wird durch Interpretation zu (big) Information: Der prominente Impact-KPI «Fehltage pro FTE» (1/3).



Risiko, zum Langzeitausfall zu werden, nach Altersgruppen.

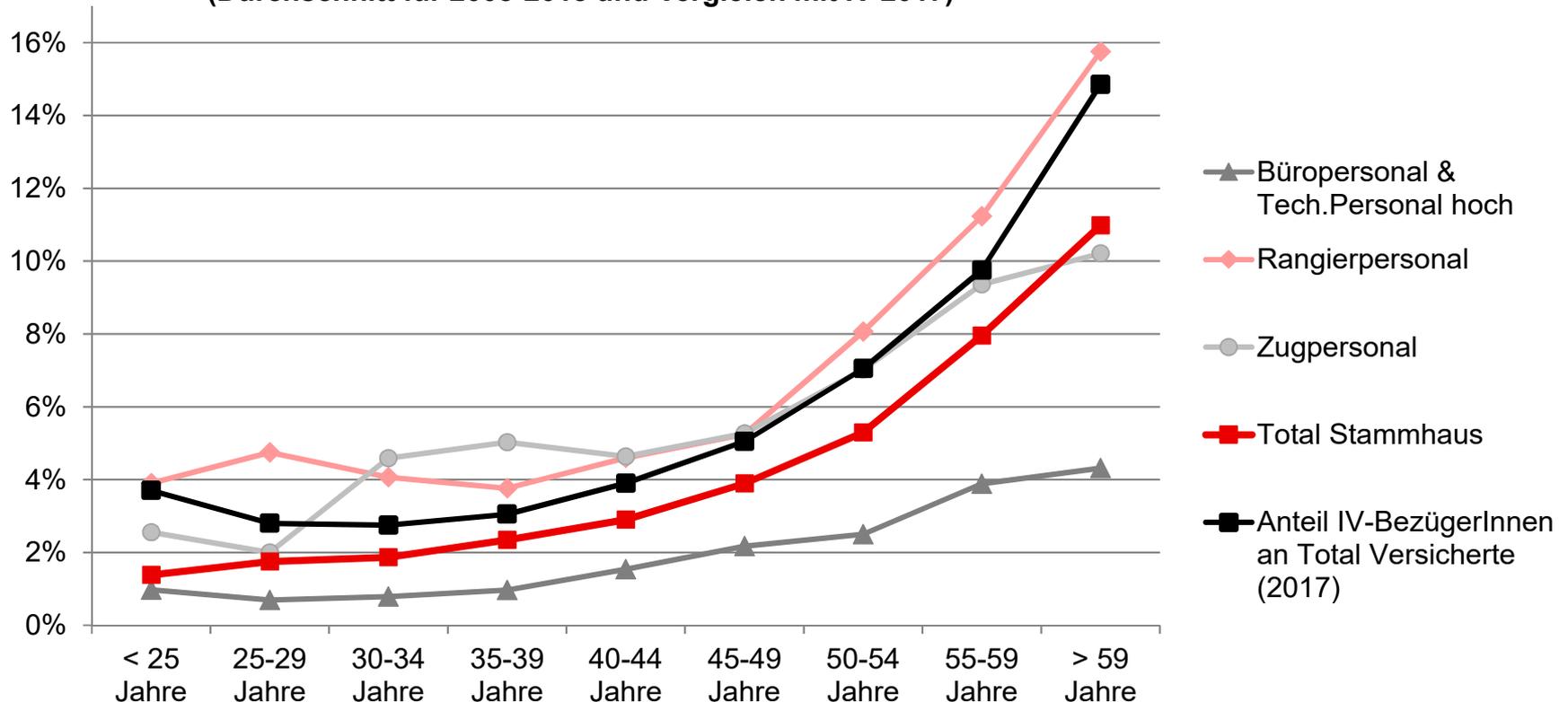
%-Anteil der RE-Fälle am Bestand jeder Altersgruppe
(Durchschnitt für 2008-2018 und Vergleich mit IV 2017)



- 2018 verursachten in der SBB die Langzeitausfälle 44% aller Fehltage.
- Langzeitausfälle = Mitarbeitende, die aus gesundheitlichen Gründen ihre angestammte Tätigkeit länger als 3 Monate nicht oder nur eingeschränkt ausüben können.

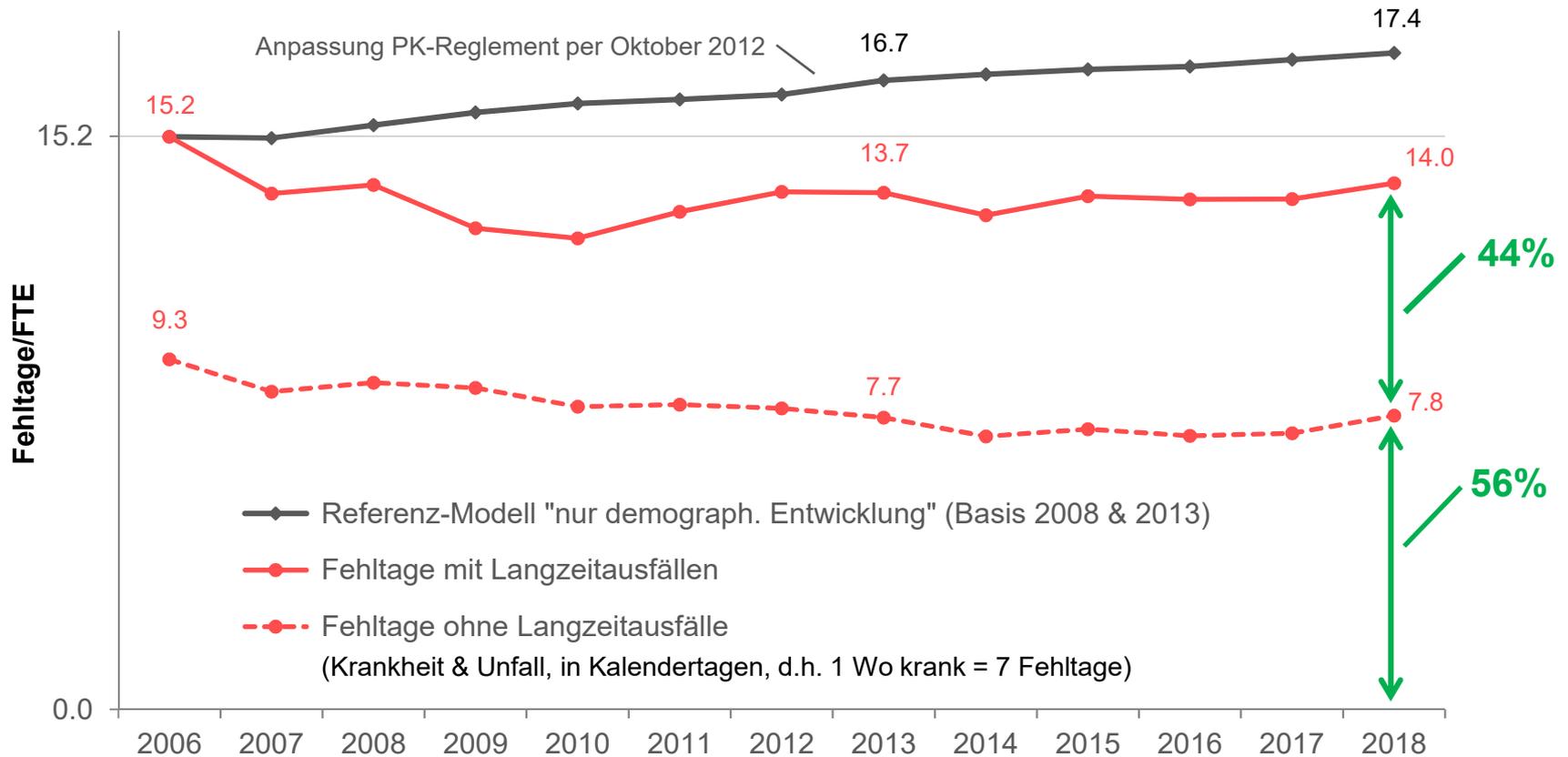
Risiko, zum Langzeitausfall zu werden, nach Alters- und Berufsgruppen.

%-Anteil der RE-Fälle am Bestand jeder Altersgruppe nach Berufsgruppen
(Durchschnitt für 2008-2018 und Vergleich mit IV 2017)

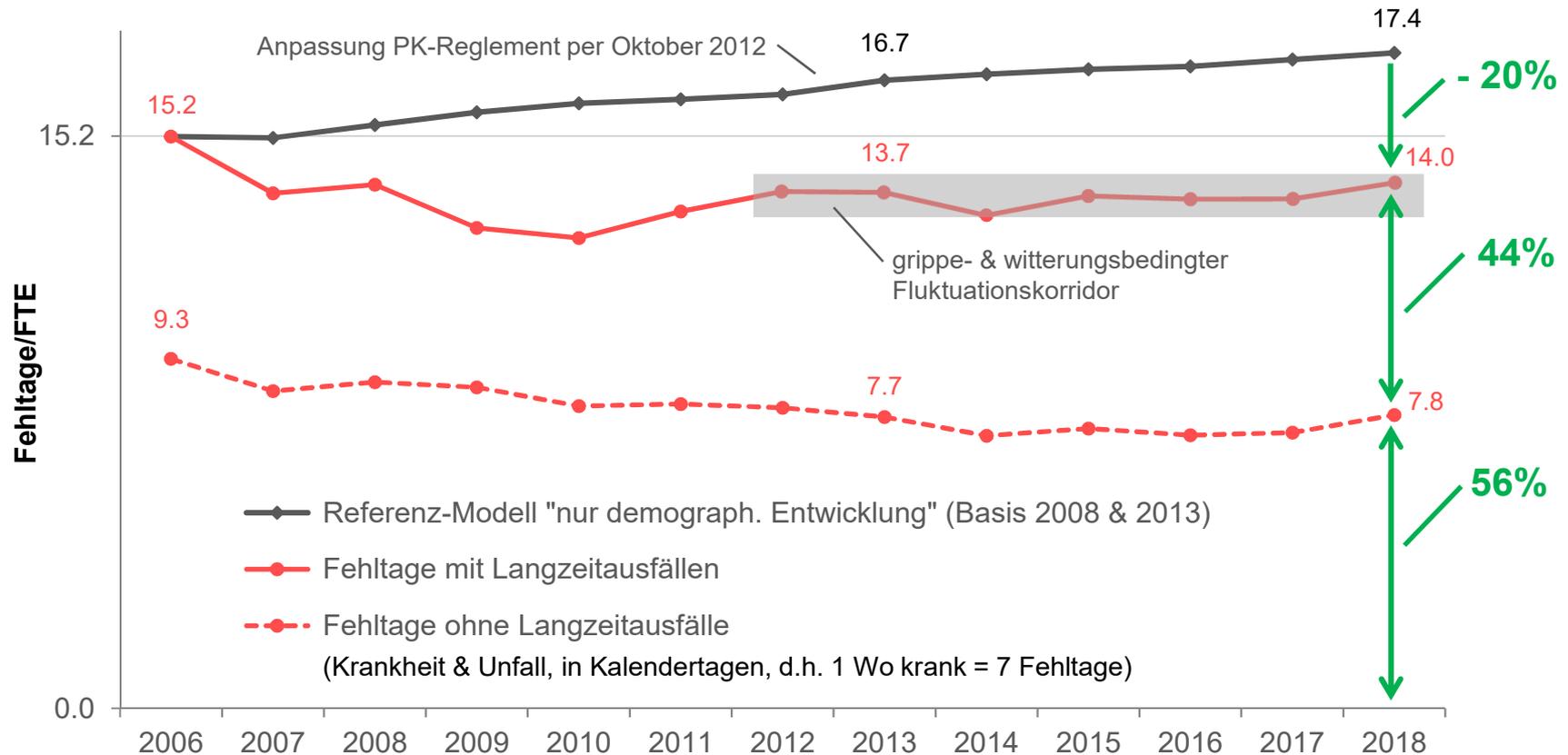


→ Das altersabhängige Risiko, zum Langzeitausfall zu werden, variiert stark über Berufsgruppen.

(Big) Data wird durch Interpretation zu (big) Information: Der prominente Impact-KPI «Fehltage pro FTE» (2/3).

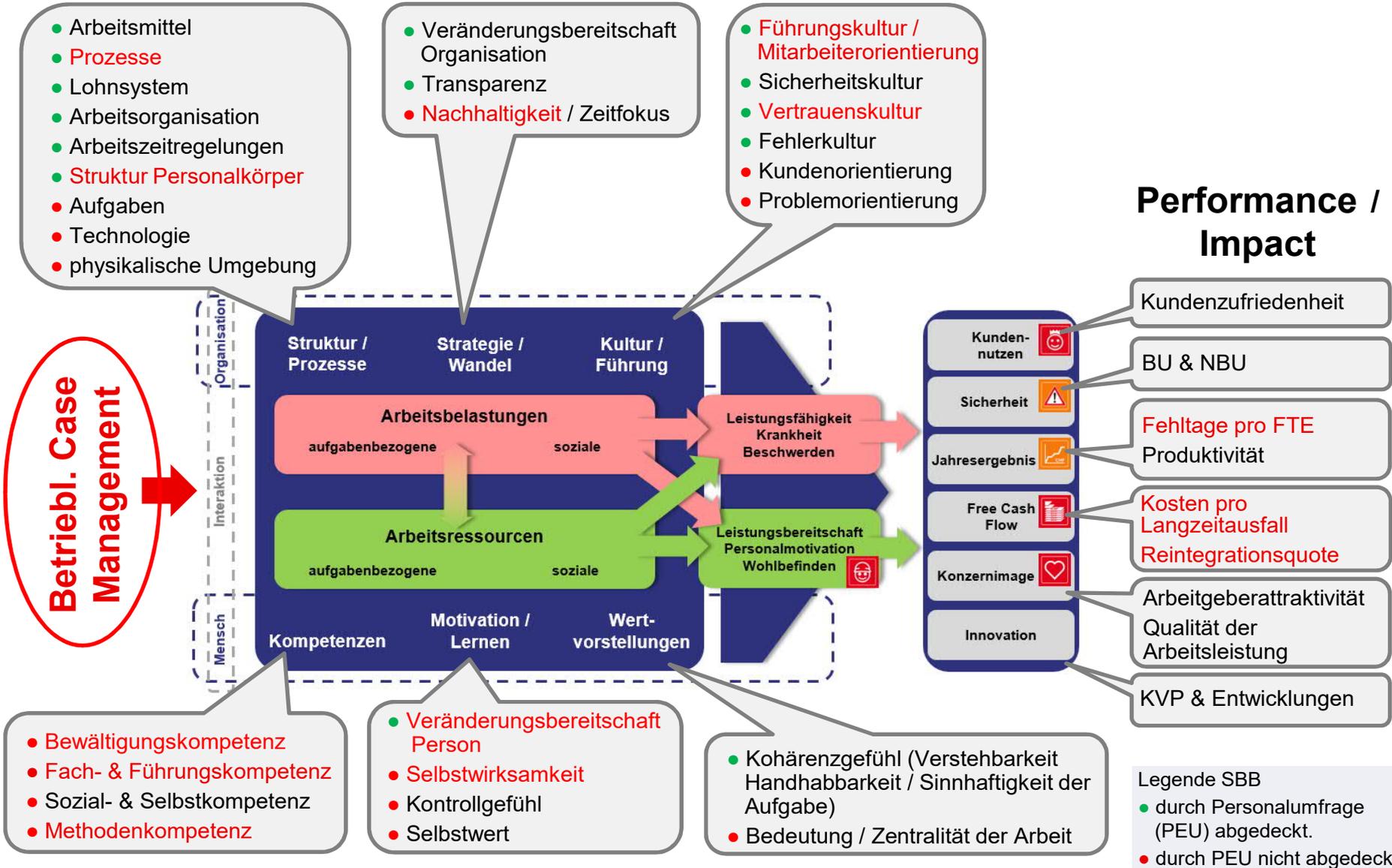


(Big) Data wird durch Interpretation zu (big) Information: Der prominente Impact-KPI «Fehltage pro FTE» (3/3).



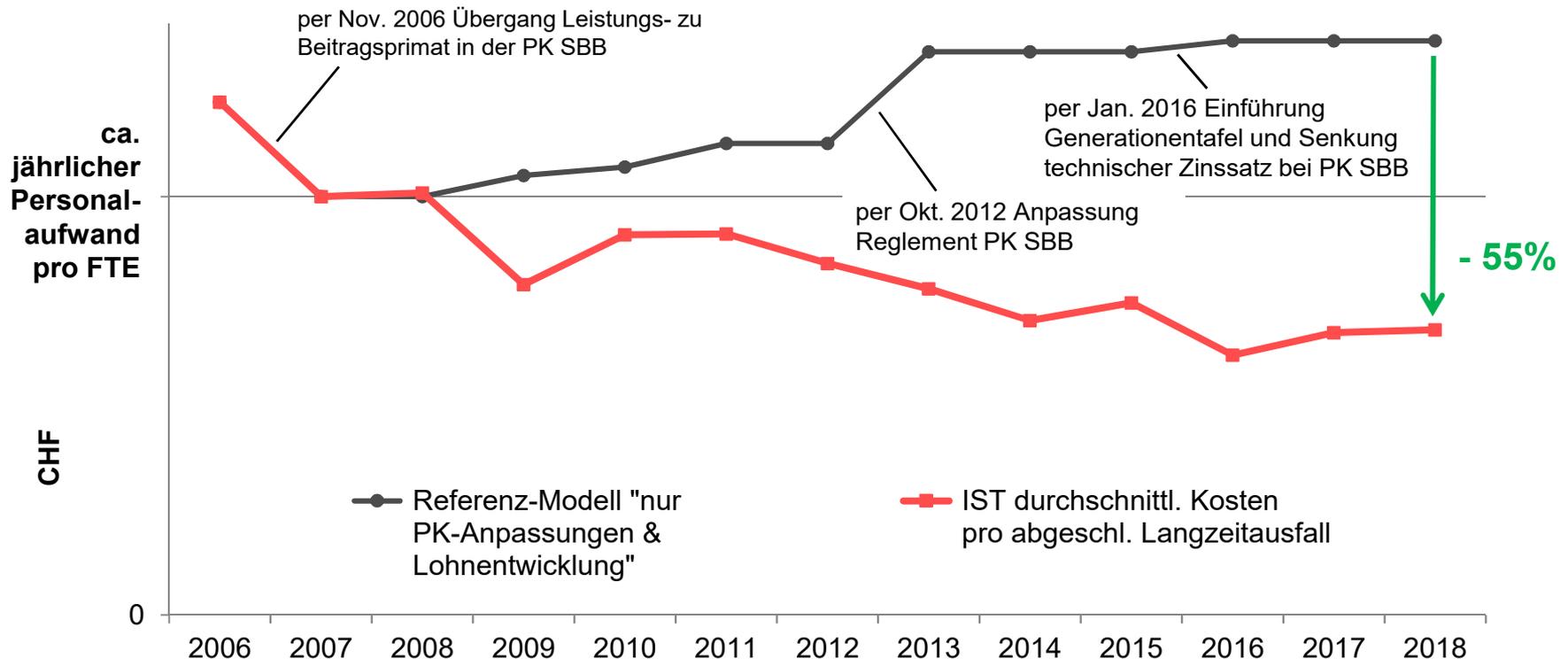
→ Seit 2012 sind die Fehltage innerhalb eines grippe- und witterungsbedingten Fluktuationskorridors trotz demographischer Entwicklung stabil. Die demographische Entwicklung treibt aktuell in der SBB die Fehltage pro Jahr um 0,15 Fehltage/FTE.

Ansatzpunkte für organisationale Massnahmen / Input



Ansatzpunkte für personale Massnahmen / Input

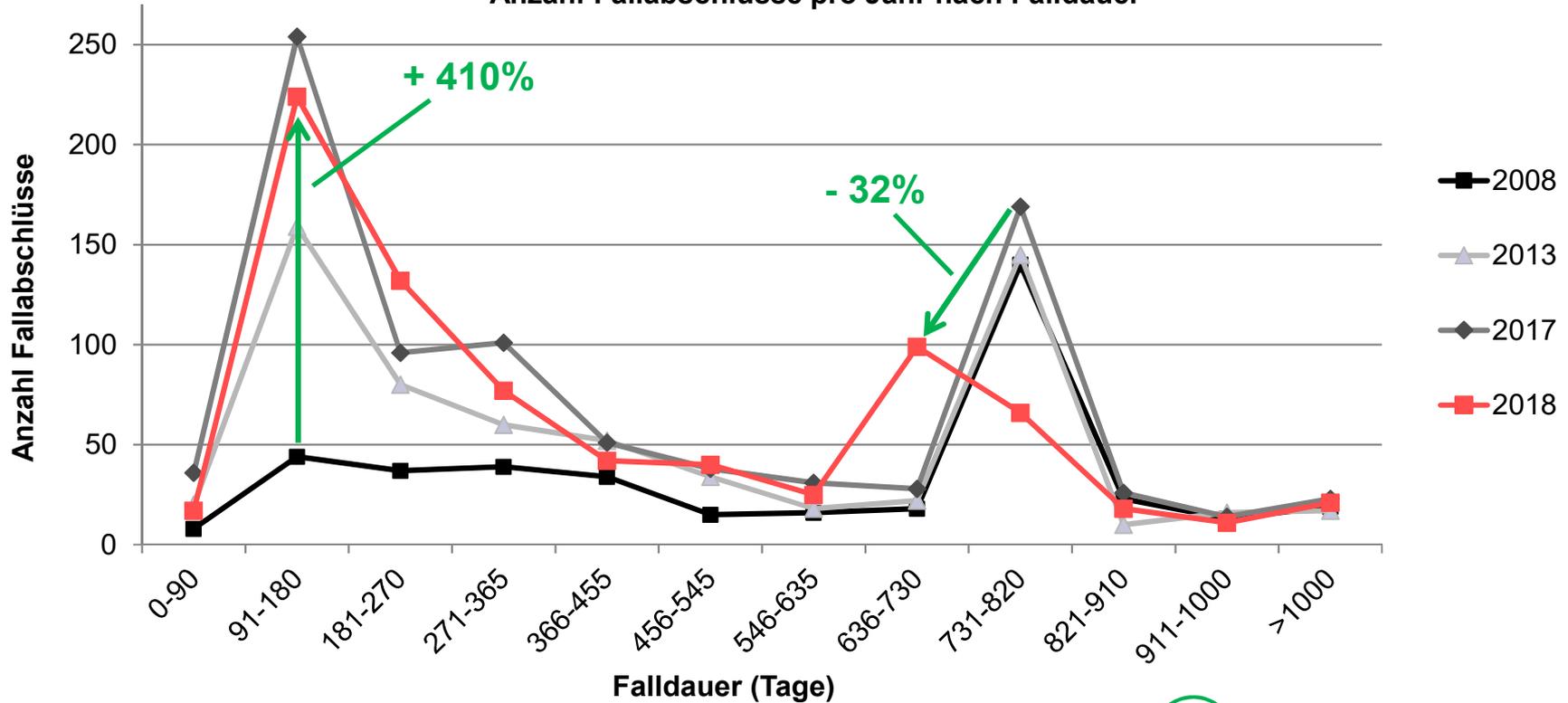
Interpretation von «Kosten pro Langzeitausfall» (1/2).



- Die «durchschnittlichen Kosten pro abgeschlossenem Langzeitausfall» sanken markant dank Früherkennung (Präsenzmanagement), Case Management (kürzerer Falldauer & guter Lösungen) sowie der Lebensarbeitszeit- & Pensionierungsmodelle.
- Sie umfassen die Kosten für Fehltage, für Erwerbs- und Berufsinvalidität, für Abgangsentschädigungen sowie aufwandmindernd die Leistungen von Seiten der Sozialversicherungen.

Interpretation von «Kosten pro Langzeitausfall» (2/2).

Anzahl Fallabschlüsse pro Jahr nach Falldauer



	2008	2013	2017	2018
Ø Falldauer abgeschl. RE-Fälle (Tage)	574	433	411	399

➔ Investitionen in die Früherkennung (seit 2013) steigerten die Anzahl der begleiteten kurz dauernden Fälle und senkten die Anzahl lange dauernder Fälle sowie deren Dauer. Dies wirkt sich stark kostenmindernd aus.



Gesundheitstreiber / Frühindikatoren

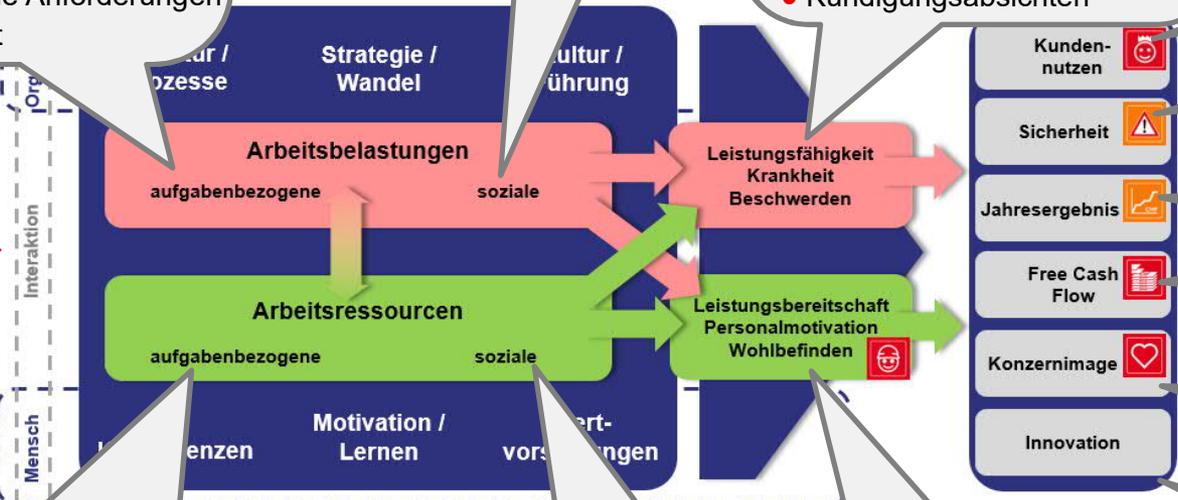
Gesundheitsindikatoren / Outcome

- Zeitdruck
- Unzufriedenheit mit Comp&Ben
- Unterbrechungen
- Körperliche Belastungen
- Unsicherheit
- Unnötige Hindernisse
- Effort-Reward Inbalance
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Unter- / Überforderung
- Widersprüchliche Anforderungen
- Rollenunklarheit

- Soziale Stressoren durch ArbeitskollegInnen
- Soziale Stressoren durch Vorgesetzte (VG)
- Emotionsarbeit
- Negatives Kundenverhalten

- Arbeitsfähigkeit in 2 Jahren*
- Allgemeine Gesundheit*
- Erschöpfung
- Negative Stimmung
- Schlafprobleme
- Beeinträchtigte Erholung
- Körperliche Beschwerden
- Depressive Verstimmung
- Gereiztheit
- Kündigungsabsichten

Steuergruppen zu Arbeit & Gesundheit



- Handlungsspielraum
- Beitrag zu Konzernzielen
- Mitsprachemöglichkeit
- Qualifikationspotential der Aufgabe
- Entwicklungschancen
- Vielfältigkeit
- Ganzheitlichkeit

- Wertschätzung
- Soziale Unterstützung durch ArbeitskollegInnen
- Interaktionale Fairness VG
- Soziale Unterstützung VG

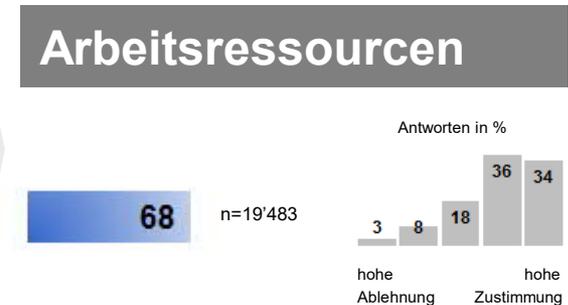
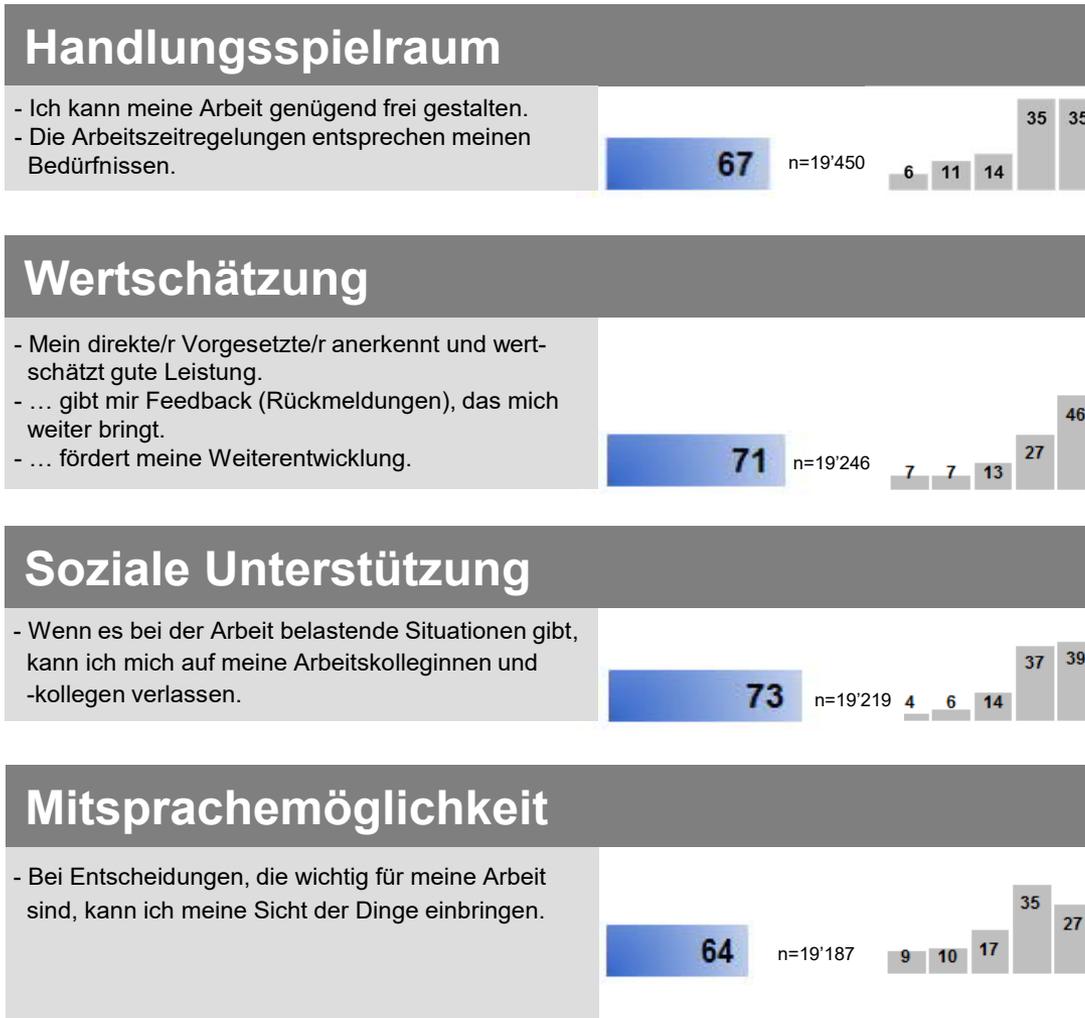
- Arbeitszufriedenheit
- Arbeitsengagement
- Commitment
- Positive Stimmung
- Energie
- Extrarollen Verhalten

Performance / Impact

- Kundenzufriedenheit
- BU & NBU
- Fehltage pro FTE
- Produktivität
- Kosten pro Langzeitausfall
- Reintegrationsquote
- Arbeitgeberattraktivität
- Qualität der Arbeitsleistung
- KVP & Entwicklungen

Legende SBB
 • durch PEU abgedeckt.
 • durch PEU nicht abgedeckt
 - Unterstrichen → Index
 * Indikatoren für arbeitsbezogene Gesundheit

6. Die Gesundheitstreiber / Frühindikatoren des Index «Arbeitsressourcen». (Personalumfrage 2012)



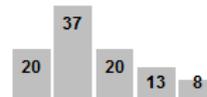
7. Die Gesundheitstreiber / Frühindikatoren des Index «Arbeitsbelastungen». (Personalumfrage 2012)

Zeitdruck

- Ich habe in der Regel genügend Zeit, um meine Arbeit zu erledigen (umgepolt*).

39

n=19'391

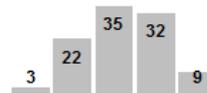


Unnötige Unterbrechungen

- Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass Sie nicht in Ruhe an einer Sache arbeiten können, weil Sie dauernd gestört werden?

56

n=19'279

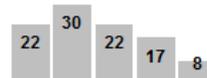


Körperliche Belastungen

- Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass Sie körperliche Belastungen haben (z. B. verdrehte, mühsame Körperhaltung, schwere Gewichte, Vibration, langes Stehen/Sitzen)?

40

n=19'228



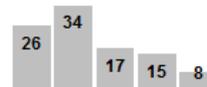
Unzufriedenheit mit Lohn / -Nebenleistungen

- Die SBB bietet attraktive Lohnnebenleistungen (z.B. Fahrpreisvergünstigungen, Personalangebote, Personalverpflegung) (umgepolt*).

- Ich bin mit meinem Lohn zufrieden (umgepolt*).

39

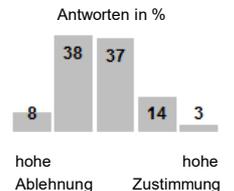
n=19'441



Arbeitsbelastungen

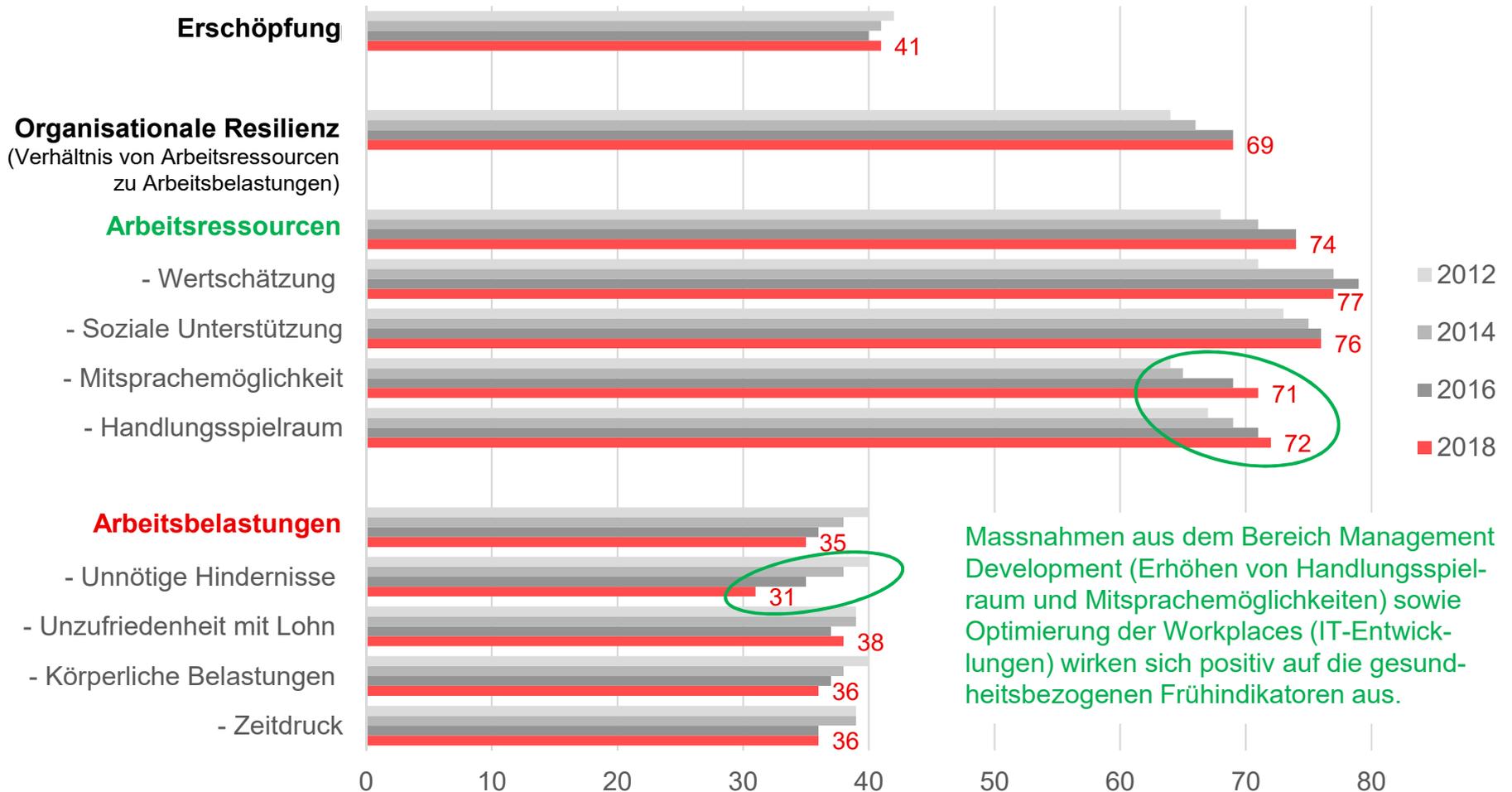
43

n=19'485



* Umpolen heisst die Skala umkehren: Eine 1 wird zu einer 10, eine zwei zu einer 9 usw.

Frühindikatoren in ihrer zeitlichen Entwicklung.



Massnahmen aus dem Bereich Management Development (Erhöhen von Handlungsspielraum und Mitsprachemöglichkeiten) sowie Optimierung der Workplaces (IT-Entwicklungen) wirken sich positiv auf die gesundheitsbezogenen Frühindikatoren aus.

→ Die Gesundheit und Performance bestimmenden Arbeitsressourcen «Mitsprachemöglichkeit» und «Handlungsspielraum» stiegen von 2012 bis 2018 kontinuierlich an. Belastungen wegen «unnötigen Hindernissen» nahmen ab, der Hygienefaktor «Unzufriedenheit mit dem Lohn» fluktuiert.

OE	Jahr	FTE	Anteil Frauen	Alter	Anteil MA ab 58J.	Anforderungs-niveau	Fehltag pro FTE Total	Fehltag Total Anteil RE-Fälle	Fehltag pro FTE ohne RE-Fälle	Anzahl RE-Fälle pro 100 FTE	Anzahl Antworten (N)	Treiber	Organisationale Resilienz = (Ressourcen - Belastung)/(2+50)	Arbeits-Ressourcen	Handlungs-spielraum	Mitsprache-möglichkeit	Soziale Unterstützung (KollegInnen)	Wertschätzung (durch direkte Führungskraft)	Arbeits-Belastungen**	Zeitdruck	Unter-brechungen**	Körperliche Belastungen	Unzufriedenheit mit Lohn & Lohn-nebenleistungen	Gesundheits-indikatoren	Arbeitsbezogene Gesundheit	Erschöpfung	Negative Gefühle gegenüber Arbeit	Arbeits-zufriedenheit	
GB	2012	76	21%				12.9	46%	7.3	5.5	579		67	73	75	71	72	75	49	45	69	24	27		83	43	43	67	
GB	2014	76	21%				12.9	46%	7.3	5.5	579		67	73	75	71	72	75	49	45	69	24	27		83	43	43	71	
GB	2016	76	21%				12.9	46%	7.3	5.5	579		67	73	75	71	72	75	49	45	69	24	27		83	43	43	72	
Beispiel Heatmap zu anonymisiertem Geschäftsbereich																													
GB-B	2012	223	34%				8.6	32%	5.9	1.3	198		69	78	79	74	78	79	41	46	66	24	27		86	42	41	69	
GB-B	2014	264	37%				7.7	34%	5.3	3.0	201		67	77	78	70	79	81	43	47	72	26	28		86	42	43	71	
GB-B	2016	254	38%	41.9	11%	8.8	7.4	26%	5.6	1.2	215		70	79	81	75	79	83	39	38	68	23	29		90	39	45	67	
GB-B-ZEN	2012	61	33%				6.6	10%	6.0	0.0	51		72	80	79	81	81	79	36	40	59	20	25		86	42	39	69	
GB-B-ZEN	2014	64	31%				8.2	48%	4.3	1.6	51		67	78	76	73	79	84	45	49	78	30	25		84	42	42	68	
GB-B-ZEN	2016	61	25%	44.0	13%	8.6	5.8	27%	4.3	1.6	49		68	79	80	76	77	83	44	44	72	26	33		89	36	42	66	
GB-B-RME	2012	50	35%				6.0	0%	6.0	0.0	44		72	81	81	78	82	86	38	42	68	21	19		91	39	34	76	
GB-B-RME	2014	53	40%				6.1	16%	5.3	3.8	46		69	80	82	74	79	86	42	44	69	28	26		86	46	40	74	
GB-B-RME	2016	50	43%	39.1	12%	8.4	5.6	0%	5.6	0.0	46		69	78	81	74	75	83	40	38	65	24	32		90	42	45	69	
GB-B-ROT	2012	40	36%				15.3	62%	6.1	4.9	37		64	76	81	68	74	79	48	47	75	37	32		83	45	47	66	
GB-B-ROT	2014	41	40%				12.6	66%	4.5	4.9	33		68	78	82	68	82	79	42	36	70	36	25		85	40	42	74	
GB-B-ROT	2016	37	43%	42.2	16%	8.3	11.0	50%	5.6	2.7	36		63	73	79	60	78	76	47	43	74	38	33		85	51	60	56	
GB-B-RWT	2012	33	35%				7.5	0%	7.5	0.0	31		65	74	75	67	76	78	44	59	67	19	33		89	43	44	67	
GB-B-RWT	2014	33	34%				6.6	0%	6.6	0.0	22		60	68	72	54	71	74	47	57	81	17	36		84	48	52	70	
GB-B-RWT	2016	30	33%	47.0	22%	8.2	5.0	0%	5.0	0.0	25		68	75	74	69	79	79	39	41	75	11	29		93	40	48	64	
GB-C	2012	344	5%				19.8	58%	9.4	11.0	205		61	66	68	64	65	69	45	44	52	48	38		76	48	46	66	
GB-C	2014	334	6%				20.7	61%	9.1	12.0	215		63	71	69	67	71	77	46	44	56	48	37		77	46	43	69	
GB-C	2016	314	7%	48.0	25%	3.4	24.8	69%	9.0	15.0	268		70	78	77	77	75	83	39	37	50	37	32		81	34	34	75	
GB-C-RME	2012	119	6%				28.9	67%	11.4	16.7	68		58	62	66	59	62	63	47	43	48	47	48		74	45	46	63	
GB-C-RME	2014	128	6%				17.8	52%	9.5	10.1	74		62	69	67	62	68	78	46	45	53	44	40		76	41	40	66	
GB-C-RME	2016	123	6%	48.0	18%	3.3	24.2	65%	9.9	14.6	105		68	77	75	76	73	83	40	40	51	34	36		83	32	35	73	
GB-C-ROT	2012	122	2%				9.8	55%	4.8	9.8	72		62	69	70	67	67	72	45	44	52	48	34		79	44	38	69	
GB-C-ROT	2014	127	4%				15.9	50%	8.6	7.9	88		64	72	70	69	72	77	44	41	53	47	35		77	44	39	71	
GB-C-ROT	2016	120	5%	47.6	31%	3.2	23.5	65%	9.1	12.5	106		74	82	83	83	78	84	33	30	44	33	26		82	29	26	79	
GB-C-RWT	2012	95	4%				22.6	45%	13.3	6.3	59		61	67	67	66	66	71	46	45	53	50	33		75	57	54	66	
GB-C-RWT	2014	69	6%				33.1	79%	8.7	23.1	44		58	68	66	65	68	73	54	53	63	61	41		77	60	57	64	
GB-C-RWT	2016	63	6%	48.9	25%	3.5	30.9	81%	7.3	20.7	49		61	71	68	68	72	78	50	45	64	53	37		78	48	47	69	
GB-D	2012	55	33%				5.1	16%	4.4	1.8	49		65	69	72	68	67	69	39	42	63	17	32		87	43	47	62	
GB-D	2014	58	33%				3.3	0%	3.3	0.0	43		66	75	81	68	73	79	43	48	69	22	33		89	38	41	69	
GB-D	2016	57	37%	40.1	2%	9.9	5.0	0%	5.0	0.0	53		75	84	86	84	80	85	33	30	61	15	27		92	33	35	75	
GB-F	2012	34	22%				6.7	0%	6.7	0.0	27		68	78	77	76	76	82	43	53	66	22	33		86	44	46	64	
GB-F	2014	30	13%				6.1	0%	6.1	0.0	28		70	82	78	81	81	90	43	49	65	24	33		88	36	38	73	
GB-F	2016	31	16%	43.4	6%	10.1	4.9	0%	4.9	0.0	26		67	78	78	75	79	81	45	49	75	21	34		88	45	46	68	
GB-I	2012	43	47%				9.7	0%	9.7	0.0	46		68	74	81	69	76	72	39	40	60	24	31		90	37	38	72	
GB-I	2014	50	47%				10.8	1%	10.9	2.0	44		69	76	81	71	76	76	39	39	72	19	26		90	37	38	73	
GB-I	2016	51	46%	41.0	16%	7.6	12.1	29%	8.7	2.0	48		70	79	83	75	82	78	40	33	69	26	31		92	38	39	71	
GB-I-RME	2012	15	42%				15.0	0%	15.0	0.0	15		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	66	
GB-I-RME	2014	17	39%				4.5	0%	4.5	0.0	15		73	78	82	73	81	79	33	25	68	20	20		94	32	38	77	
GB-I-RME	2016	18	34%	40.8	11%	8.0	12.9	0%	12.9	0.0	14		74	81	87	75	82	81	34	25	66	20	25		93	32	43	78	
GB-I-RWT	2012	14	49%				8.5	0%	8.5	0.0	15		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	74	
GB-I-RWT	2014	17	58%				11.7	2%	12.2	5.9	16		67	75	78	71	80	71	42	44	75	17	30		89	39	36	74	
GB-I-RWT	2016	17	57%	38.9	14%	7.5	19.4	52%	10.0	5.9	16		60	71	74	65	82	60	50	47	80	38	36		94	52	47	64	
GB-Q	2012	13	22%				4.0	0%	4.0	0.0	11		81	90	89	90	86	94	29	28	50	23	14		91	36	36	74	
GB-Q	2014	14	19%				3.0	0%	3.0	0.0	13		78	90	88	90	88	94	25	30	63	19	27		91	31	35	83	
GB-Q	2016	14	16%	44.9	7%	9.6	34.2	73%	10.7	14.0	13		79	88	90	89	79	92	30	26	62	15	16		80	35	37	76	

8. Erkenntnisse aus der Personalumfrage der SBB.

- «Arbeitsressourcen» und «Arbeitsbelastungen» sind Gesundheits-treiber und belastbare Frühindikatoren für Performance / Impact.
- «Organisationale Resilienz» = «Arbeitsressourcen zu Arbeitsbe-lastungen» ist ein belastbarer Frühindikator für Performance.
- Organisationale Resilienz ist hoch, wenn Ressourcen und / oder Belastungen tief sind.
- Organisationale Resilienz beeinflusst Gesundheitsindikatoren wie:
 - «Arbeitsbezogene Gesundheit»
 - «Erschöpfung»
 - «Negative Gefühle gegenüber der Arbeit», etc.
- Schwache Führung und problematische Teamkonstellationen sind aus Personalumfrage ersichtlich.
- Problematische Arbeitsabläufe, unpassende Arbeitsinstrumente, ungenügende Information, etc. werden in Personalumfrage sichtbar.

9. Fazit.

- Ein einziger KPI reicht nicht für BGM-Wirkungscontrolling.
- Die Zusammenschau verschiedener Kennzahlen (KPIs) erlaubt, Effekte und Wirkmechanismen von BGM-Massnahmen zu verstehen.
- Struktur des Personalkörpers muss bei der Interpretation von Impact-KPIs berücksichtigt werden.
- Fluktuationen müssen kontrolliert werden (insbes. unter 30 FTE).
- Mehrjährige Datenreihen und die Kontrastierung verschiedener Einheiten sind wirkungsvolle Interpretationshilfen für Impact-KPIs.
- Ein BGM-Wirkmodell nützt doppelt: 1. Konzeptioneller Rahmen in der Sprache des (Top-)Managements; 2. Ordnen von KPIs aus verschiedenen Quellen als Frühindikatoren, Gesundheits- oder Leistungsfähigkeitsindikatoren und als Performance- / Impact-KPIs.
- Vorher-Nachher-Befragungen zu Frühindikatoren erlauben eine Wirkungsbeurteilung von BGM-Massnahmen.

2
RABe 511 124
94 85 0 511 124-5 CH-SBB
Bl. 94 85 6 511 124-2

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.