



## Endbericht zur Verbreitung der Projekterfahrungen und Ergebnisse

*Der Endbericht ist als kurzes zusammenfassendes Projektprodukt für den Transfer der Lernerfahrungen zu sehen. Er dient dem FGÖ einerseits zur abschließenden Bewertung des Projekts. Vor allem aber richtet sich der Bericht **an Umsetzer/innen zukünftiger Projekte** und dient dazu, Projekterfahrungen und bewährte Aktivitäten und Methoden weiter zu verbreiten. Da in Fehlern zumeist das höchste Lernpotenzial steckt, ist es wichtig auch Dinge zu beschreiben, die sich nicht bewährt haben und Änderungen zwischen ursprünglichen Plänen und der realen Umsetzung nachvollziehbar zu machen.*

*Der Endbericht ist – nach Freigabe durch Fördernehmer/in und FGÖ – zur Veröffentlichung bestimmt und kann über die Website des FGÖ von allen interessierten Personen abgerufen werden.*

<b>Projektnummer</b>	2855
<b>Projekttitle</b>	BGM
<b>Projektträger/in</b>	Steirische Tierkörperverwertung GmbH & Co KG 8424 Gabersdorf, Landscha an der Mur 8
<b>Projektlaufzeit, Projektdauer in Monaten</b>	24.04.2017 bis 30.06.2019, 26 Monate
<b>Schwerpunktzielgruppe/n</b>	Führungskräfte, Verwaltung, Betrieb (=Nachtschicht- und Schichtarbeiter/innen) und Fuhrpark (= LKW-Fahrer, Tourenfahrer, Containerfahrer)
<b>Erreichte Zielgruppengröße</b>	Die „Angaben zu den MitarbeiterInnen“ betreffen alle drei Standorte: 230 MA sind in der St.TKV, BTKV und TKV OÖ. Im Laufe des Projekts haben wir an allen Standorten alle MitarbeiterInnen erreicht.
<b>Zentrale Kooperationspartner/innen</b>	Fonds Gesundes Österreich, Steiermärkische Gebietskrankenkasse
<b>Autoren/Autorinnen</b>	ppa. Mag. (FH) Cornelia Stessl

<b>Emailadresse/n Ansprechpartner/innen</b>	cornelia.stessl@sttkv.at
<b>Weblink/Homepage</b>	<a href="http://www.sttkv.at">www.sttkv.at</a> , <a href="http://www.btkv.at">www.btkv.at</a> , <a href="http://www.ooetkv.at">www.ooetkv.at</a>
<b>Datum</b>	30.09.2019

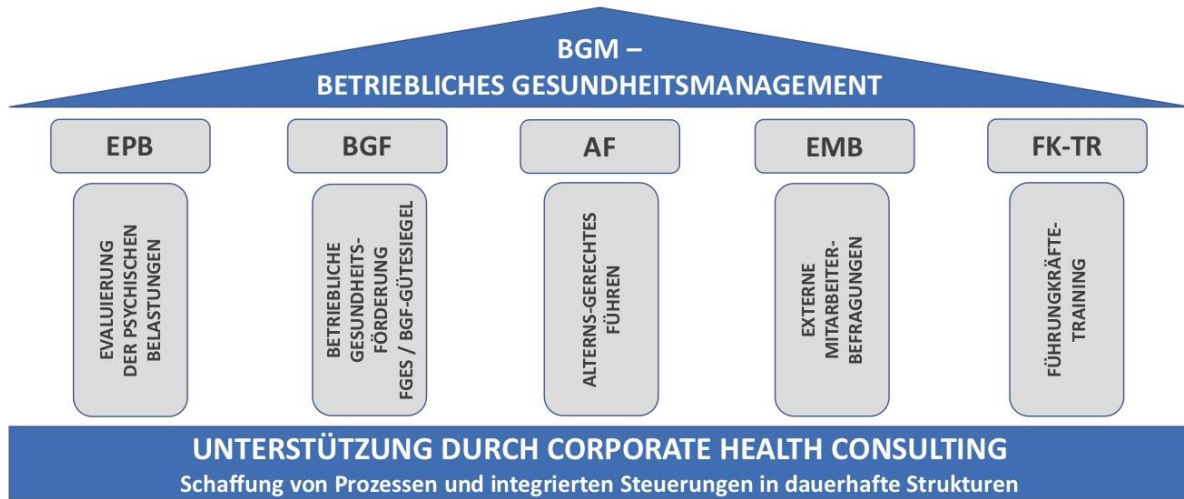
## 1. Kurzzusammenfassung

Die Ausgangslage war, dass unsere Krankenstandsquote über den Benchmarks lag. Einzelaktionen wurden schon durchgeführt, es soll nunmehr ein BGF-Projekt in der ganzen Unternehmensgruppe umgesetzt werden, das alle Aspekte anspricht, sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientiert. Zielsetzungen sind: Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Verbesserung der Zufriedenheit mit dem Führungsstil, Entgegenwirken der quantitativen Überforderung, Verbesserung des subjektiven Gesundheitszustands, Reduktion der Krankenstandstage bzw. Verbesserung der Gesundheitsquote und die Beteiligung von 80% der Mitarbeiter/innen, sowie 100% der Führungskräfte. Vom Projekt umfasst wurden alle Abteilungen an allen drei Standorten. Als Aktivitäten wurden von Gesundheitszirkeln, Workshops über Bewegung, Ernährung und Mentales bis hin zu einer standortübergreifenden Fahrradchallenge für den guten Zweck, sowie Veranstaltungen wie „GF on Tour“ mit dem Vorstand gewählt. Als Methoden kamen ein mehrstufiges Informationskonzept, Durchführung der Mitarbeiter/innenbefragung mittels Fragebogens, Durchführung der BGF-Gesundheitszirkel, Maßnahmendefinition, Veranstaltungen mit Vorträgen und Gesundheitspassmessungen und vielfältige Maßnahmenumsetzungen zur Anwendung. Das Projekt fand über einen Zeitraum von 26 Monaten statt und wurde mit dem Fonds Gesundes Österreich und der Steiermärkischen Gebietskrankenkasse, sowie durch das Team von Corporate Health Consulting GmbH durchgeführt.

Wir haben das Bewusstsein geschaffen, wie wichtig ganzheitliche Gesundheit ist und dass Gesundheit nicht nur Abwesenheit von Krankheit ist. Ein starkes WIR fördert die Zufriedenheit, das Zusammenhalten und das wertschätzende Miteinander. Unser Logo „Für ein starkes WIR“ steht als Überschrift bei all unseren Aktivitäten und wir spüren den „Spirit“, der hier entsteht. Die Geschäftsführung steht voll hinter diesem Projekt und geht als Vorbild voran. Somit ist gewährleistet, dass wir hier weitermachen können.

## 2. Projektkonzept

Aufgrund der Tatsache, dass Gesundheitsaktionen und die damit einhergehende Gesundheitsförderung an den einzelnen Standorten individuell geplant und durchgeführt wurden, ergab sich die Problematik, dass die bisherigen Aktivitäten nicht gezielt strategisch und nachhaltig betrieben wurden und somit sich auch der Erfolg nur in geringem Ausmaß einstellte. Mit dem Ziel, ein nachhaltiges und standortübergreifendes betriebliches Gesundheitsmanagement zu implementieren, traten wir mit Herrn Stephan Poschik vom Unternehmen „Corporate Health Consulting GmbH“ (vormals feel the energy by Stephan Poschik e.U.) in Verbindung. Gemeinsam erarbeiteten wir ein Konzept für unsere drei Standorte Burgenland, Oberösterreich und Steiermark. Corporate Health Consulting GmbH ist seit 18 Jahren erfolgreich als erste und einzige Unternehmensberatung mit Spezialisierung auf Corporate Health in Österreich tätig. Gemeinsam mit Stephan Poschik und dem Team von Corporate Health Consulting GmbH konnten wir die Krankenstände, über das gesamte Unternehmen gesehen, bereits im ersten Jahr um mehr als 17 % reduzieren! Noch wichtiger dabei war, dass Mitarbeiter mehr Anerkennung und Wertschätzung erfahren und dadurch die Unternehmenskultur maßgeblich verbessert werden konnte.



Basierend auf dem sogenannten „BGM-Haus“ (s. Abb. oben), entworfen von Stephan Poschik, erarbeiteten wir jenes Konzept, welches uns ermöglichte ein strategisches, nachhaltiges und standortübergreifendes betriebliches Gesundheitsmanagement („BGM“) zu implementieren. Erfahrungen aus unseren bisherigen Firmengesundheitsprojekten hatten gezeigt, dass ein kompetenter externer Ansprechpartner einen weit- aus größeren Impact erzielen kann, als es das Umsetzen von Einzelmaßnahmen bringt.

Für uns war von Beginn an klar, dass wir das Projekt mit einem klaren strategischen Ansatz starten werden. Wir haben bereits in der Vorphase des Projekts über das BGF-Projekt hinaus gedacht – wir hatten schon zu diesem Zeitpunkt die Nachhaltigkeit und Langfristigkeit im Fokus. Unser Fokus war daher das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Mit diesem Fokus wurden wir auch von Corporate Health Consulting GmbH und dem Team rund um Stephan Poschik beraten.

Wir sind der Überzeugung, dass wir hier mit Corporate Health Consulting GmbH genau den richtigen Partner dafür gewonnen hatten. Die Ergebnisse sprechen für sich, dass der Ansatz – erarbeiten einer langfristigen Strategie, ausarbeiten eines umfassenden Konzeptes, umfassendste Maßnahmenumsetzung, Führungskräfte-Entwicklung (nicht nur mit einem zwei- oder dreitägigen Seminar, sondern auch hier mit einem 18-monatigen Lehrgang nachhaltig gedacht), etc.. – genau der Richtige war. Corporate Health Consulting GmbH begleitete uns auf diesem Weg von der Erarbeitung der Strategie, des umfassenden Konzeptes, über die Maßnahmenumsetzung bis hin zur persönlichen Gesundheit (Angebote rund um die Bereiche Ernährung, Bewegung und Mentale Fitness) unserer MitarbeiterInnen.

Die Projektleiterin und –verantwortliche, Frau Cornelia Stessl, hat sich Informationen und Anregungen von Projekten der GKKs geholt. Weiters hat sie bei einschlägigen branchenbezogenen Veranstaltungen teilgenommen und sich sowohl dort, als auch bei externen Beratern, wie z.B. Corporate Health Consulting GmbH, fachspezifisches Know-how angeeignet, um dies infolge im BGF-Projekt strategisch und nachhaltig umsetzen zu können. Weiters wurden durch die Projektleiterin und die Mitglieder des internen Projektteams die spezifischen FGÖ-Ausbildungen; BGF-Projektleitung-Basis und Gesundheitszirkelmoderation, absolviert.

Aufgrund des Projektzieles, ein übergreifendes BGF zu implementieren, wurde in dem Projekt besonders darauf geachtet, alle Zielgruppen im Setting, sowie alle Bereiche in der Organisation gleichberechtigt und intensiv in das Projekt miteinzubinden. Somit wurden sowohl auf Führungs- als auch auf Arbeiter- und Angestelltenebene alle Personen in den jeweiligen Standorten miteinbezogen.

Vom Projekt umfasst wurden alle Abteilungen, darunter Führungskräfte, Verwaltung, Betrieb (= Nachtschicht und Schichtarbeiter/innen) und Fuhrpark (= LKW-Fahrer, Tourenfahrer, Containerfahrer) an allen drei Standorten. **Speziell angesprochen wurden die Führungskräfte, um in Zukunft als Multiplikator/innen auftreten zu können.**

Mit unserem Projekt zielten wir auf folgende Gesundheitsdeterminanten ab: sozioökonomische Einflussfaktoren, physische Arbeitsumgebung, Lebens- und Arbeitsbedingungen, individuelle Lebensweisen.

Unsere Projektziele waren, und sind es noch immer: Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit dem Führungsstil verbessern, Entgegenwirken der quantitativen Überforderung, den subjektiven Gesundheitszustand verbessern, Reduktion der Krankenstandstage bzw. die Gesundheitsquote verbessern.

Angestrebte Wirkungen: Schwerpunkte im Bereich „Gender“ zu setzen, Altersgerechtes Arbeiten zu implementieren, Informationsfluss ausweiten und verstärken und den Zusammenhalt in den verschiedenen Abteilungen zu stärken, Altersgerechtes Führen implementieren, Wertschätzung und Anerkennung leben, Vertrauen gegenüber den Führungskräften zu stärken, MitarbeiterInnen mehr in Entscheidungen einbeziehen, Zeitdruck vermindern, zuviel an Arbeit entgegenwirken, physische Arbeitsumgebung, Lebens- und Arbeitsbedingungen nach individuellen Lebensweisen gestalten unter Berücksichtigung sozioökonomischer Einflussfaktoren, Bewusstseinschaffung bei den MitarbeiterInnen, wie wichtig Gesundheit ist – dadurch langfristige Verhaltensänderung, Stärkung sozialer und persönlicher Ressourcen, Förderung gesundheitlicher Chancengerechtigkeit, die Krankenstände verringern sich bereits im ersten Jahr im Idealfall um 10%.

### **3. Projektdurchführung**

Wir starteten mit Kickoff-Veranstaltungen an allen Standorten, es folgte ein mehrstufiges Informationskonzept über 6 Wochen, die 1. Befragung mit Verwendung von Fragebögen, Auswertung der Fragebögen, 1. BGF-Gesundheitsberichts, Durchführung der Workshops (=BGF-Gesundheitszirkel), Maßnahmenvorschläge er- und bearbeiten und definieren, Erstellen der S&G Dokumente, Maßnahmenumsetzung, Informationsveranstaltungen mit Vorträgen und Gesundheitspassmessungen, MitarbeiterInnen-Versammlungen, Verwaltungs-Jour-Fixes, Entwicklung eines Leitfadens für MitarbeiterInnen-Gespräche, Entwicklung eines Wertekatalogs, eigenes Logo „für ein starkes WIR“, Vorträge über Bewegung, Ernährung und mentale Gesundheit, 2. MitarbeiterInnenbefragung, Fachkräftetrainings, Ausbildung der MitarbeiterInnen zu WertebotschafterInnen, Führungskräftetrainings, neues Prämiensystem für alle MitarbeiterInnen, Schaffung eines eigenen Magazins für die TKV-Gruppe, welches 4mal im Jahr erscheint und die MitarbeiterInnen über den Ablauf des Projekts informiert und Gesundheitstipps enthält.

Die Projektstruktur bestand aus Projektauftraggeber, interner Projektleiterin und Stellvertretung, Projektsteuerungsgruppe, Projektteam, interne Evaluation und dem externen Kooperationspartner Corporate Health Consulting GmbH. Die Projektsteuerungsgruppe und das Projektteam wurden so zusammengestellt, dass aus den jeweiligen Zielgruppen Vertreter bestellt wurden.

### **4. Evaluationskonzept**

Wir haben eine Selbstevaluation durchgeführt. Aufgrund der ausführlichen Projektdokumentation wurden alle Projektschritte und -prozesse nachvollziehbar dargestellt. Dadurch konnte die laufende Evaluation zeitnahe durchgeführt werden. Es wurde die Projektzielerreichung und die Maßnahmenumsetzung und deren Grad an Zielerreichung mittels einfacher Ist-Soll-Bewertung dokumentiert. Es wurde eine laufende Evaluierung des Projektprozesses, sowie der einzelnen Projektschritte und Meilensteine durchgeführt.

Als Evaluationsmethoden wurden die beiden Befragungen, Jour-Fixes mit den Schwerpunktzielgruppen und Feedbackgespräche mit dem projektauftraggebenden Geschäftsführer, der kaufmännischen Leitung, der gesamten Projektsteuerungsgruppe und den Führungskräften durchgeführt.

Die Aktionen der Reflexion und Evaluation hatten sehr gut gegriffen. Diese sind zeitintensiv und belasten die MitarbeiterInnen auch in gewisser Weise. Jedes Jahr Fragebögen auszufüllen wäre deshalb nicht sinnvoll. Auch die Führungskräfte jedes Jahr mit Fragebögen zu evaluieren wäre ein zusätzlicher Stressfaktor. Was jedoch laufend passieren wird sind die Jourfixes, die Versammlungen und die persönlichen Gespräche. Diese wurden und werden nicht als „bewertend“ bzw. „beurteilend“ empfunden und somit können

weiterhin wertvolle Informationen gewonnen und auch gleich Lösungen generiert werden. Außerdem werden hier gleich mehrere unserer Werte geübt und umgesetzt: \* Wertschätzung, \*starkes WIR, \*Fundament Mensch, \* offene Kommunikation, \*Fairness, \*Mut zur Veränderung. Durch die persönlichen Gespräche wird das Vertrauen gestärkt und den MitarbeiterInnen gezeigt, dass ihre Meinung zählt und sie wichtig für das gesamte Unternehmen sind. Bei den MitarbeiterInnengesprächen wurden ebenso Gesundheitsfragen eingebaut, damit die Führungskräfte mit den MitarbeiterInnen nicht nur ein leistungsorientiertes Gespräch führen, sondern auch auf Stressempfinden und persönliche Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingehen.

Festzuhalten ist, dass das gesamte Projekt einen durchgängig positiven Eindruck auf die Belegschaft und somit auf das Unternehmen bisher gebracht hat. Es gab und gibt somit das klare Bekenntnis – wir werden weitermachen, woraus sich schließen lässt, dass die eingesetzten Methoden und Aktivitäten sich bewährt haben und zur Erreichung der Projektziele geeignet waren.

## 5. Projekt- und Evaluationsergebnisse

Wie in Punkt 2 beschrieben, hatten wir für unser BGF-Projekt beschlossen, dies mit einem ganz klaren strategischen Ansatz – Implementierung eines ‚echten‘ Betrieblichen Gesundheitsmanagements – umzusetzen. Daher haben wir uns auch wirklich ambitionierte Ziele gesetzt. Wir wollten unser Unternehmen wirklich verändern und auf die zukünftigen bzw. nunmehr aktuellen Herausforderungen bestmöglich vorbereiten. Und dass dies nur mit gesunden, motivierten und auch auf ihre Gesundheit, und damit auf sich selbst achtenden, MitarbeiterInnen geht, ist klar.

Trotz großer Herausforderungen, die zum Teil noch intensiver ausgefallen sind als wir erwartet bzw. geplant hatten, haben wir unsere Ziele zum allergrößten Teil erreicht und in vielen Bereichen sogar noch übertroffen. Wir schreiben dies u.a. auch unseren von Beginn an auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Maßnahmen zu, die auch in Zukunft die positive Entwicklung der MitarbeiterInnen und somit auch des Unternehmens sicherstellen werden.

Auf jeden Fall positiv war die massive Reduktion der Krankenstandsstunden am Standort Steiermark, wo wir im ersten Jahr bereits eine Verringerung von über 32% erzielt haben. Auch die Beteiligung an den beiden Befragungen war durchgängig positiv. Sehr stolz sind wir, dass wir an allen Standorten 100% der Führungskräfte erreicht haben, denn deren Beteiligung ist unerlässlich für den Erfolg des Projekts. Daraus ergibt sich, dass die gewählten Beteiligungsmöglichkeiten, über die Fragebögen für alle MitarbeiterInnen sowie die Einzelinterviews für die Führungskräfte, genau die Richtigen waren.

Als sehr förderlich und in Wahrheit unabdingbar für eine hohe Beteiligung war, dass wir alle Projekt-schritte, von der Information über die Partizipation an den Fragebögen und den Gesundheitszirkeln bis hin zu unseren Maßnahmen unter folgenden Rahmenbedingungen vorgenommen haben:

flexible Uhrzeiten, Rücksichtnahme auf Schichten und Arbeitszeiten, sehr gute Information im Vorfeld, immer mit der Garantie und dem expliziten Hinweis auf die Anonymität und durch eine persönliche Ansprache und Einteilung der einzelnen MitarbeiterInnen bei Messungen, Vorträgen usw. durch eine zuständige Mitarbeiterin.

Eine Herausforderung für den gesamten Projektzeitraum war, dass Mitarbeiter vom Fuhrpark terminlich und örtlich schwer erreichbar waren und sind, weil sie den Großteil ihrer Arbeitszeit nicht am Betriebsstandort verbringen. Schwierigkeiten resultierten auch bei den Schicht-/ Nachtschichtarbeitern, da diese nicht in geregelten Zeiten am Betriebsstandort sind. Wenn nur Listen ausgehängt werden und die Zeit für die persönliche Ansprache fehlt, dann nehmen nicht so viele Leute teil. (Listen werden leicht übersehen)

Etablierte Strukturen, Prozesse und Aktivitäten stellt u.a. unsere kontinuierliche Wertearbeit dar. Alle Führungskräfte und auch Fachkräfte haben ein Führungskräftetraining absolviert, wofür es alle zwei Jahre Auffrischungen geben wird. Für unsere MitarbeiterInnen hatten wir Kommunikationstrainings angeboten und es wurde ein Schulungskatalog erstellt, der jährlich aktualisiert wird. Die Betriebliche Gesundheitsförderung wurde außerdem in der HR-Strategie verankert. Nachdem uns die persönliche Entwicklung

unserer MitarbeiterInnen sehr wichtig war und ist, hatte die Geschäftsführung beschlossen, alle Aus- und Weiterbildungen zu bezahlen bzw. finden diese während der bezahlten Arbeitszeit statt. Hiermit will die Geschäftsführung zum Ausdruck bringen, dass ihnen die Entwicklung der MitarbeiterInnen nicht nur wichtig, sondern auch etwas wert ist.

Jener Punkt, der die meiste Nachhaltigkeit für unser Unternehmen bringt und auch in den kommenden Jahren bringen wird ist, dass unsere Projektleiterin und Personalverantwortliche, Frau Cornelia Stessl, im Rahmen eines Führungskräfte Trainings (VLAP – Vivatis Leadership Advanced Program) eine Abschlussarbeit zum Thema „Die TKV-Gruppe im Wandel: Professionalisierung von Veränderungsfähigkeit und Führungskompetenz der Organisation“, mit dem Untertitel ‚Strategie-Entwicklung zum Brückenschlag zwischen Tradition und Veränderung, System und Mensch sowie Führung und Eigenverantwortung‘ verfasst hat.

## **6. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen**

Eine externe kompetente Unternehmensberatung ist sehr wichtig bzw. unerlässlich für den Erfolg eines BGF-Projektes und insbesondere für die Implementierung eines strategischen und nachhaltigen BGM. Ohne professionelle Unterstützung verliert man schnell die Orientierung und auch für eine objektive Sichtweise bestehen Scheuklappen. Und die ‚Sicht von Außen‘ hat uns speziell in der Konzeptionierungs- und Strategieentwicklungs-Phase enorm geholfen.

Am förderlichsten und daher am Wichtigsten ist eine aktive und ernsthafte Beteiligung der Führungskräfte. Durch unser 18-monatiges Führungskräfteprogramm, welches durch wk-Training von Wolfgang Schlögl für unsere Bedarfe konzipiert wurde, ist dies gewährleistet, da die Führungskräfte unter anderem durch die Module – Gesundes Führen, altersgerechtes Arbeiten, Kommunikation, Delegation und Kontrolle, Selbstreflexion, Selbstwert, usw. – zur Erreichung der Projektziele sensibilisiert wurden.

Über diese Trainings hinaus ist es wichtig immer wieder über das Projekt, über die Wichtigkeit und auch über den Sinn zu sprechen und den Führungskräften Unterstützung zu geben, wenn es im Alltag einmal nicht so funktioniert, wie es gewünscht ist. Wir bieten ihnen die Möglichkeit offen über ihre Herausforderungen zu sprechen und wir hören auch hin, was sie uns zu sagen haben.

Noch ein zentraler Punkt war und ist die offene Kommunikation und die Einhaltung unserer, im Rahmen dieses Projektes erarbeiteten und dokumentierten, Werte.

## Anhang

Listen Sie Ihre veröffentlichbaren Beilagen zum Bericht auf. Diese sind ebenso wie der Bericht selbst im Projektguide hochzuladen.

- Lesezeichen und Tischaufsteller Werte TKV
- ...
- ...

**Hinweis:**

Neben dem Hochladen des Berichts ist dieser zusätzlich dem/der für das Projekt zuständigen Mitarbeiter/in des Fonds Gesundes Österreich in gedruckter Version (Papierform) zur Begutachtung und Prüfung zuzusenden.