**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.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Projektnummer** | 2417 |
| **Projekttitel** | Das gesunde Sackerl |
| **Projektträger/in** | Lafarge Zementwerke GmbH |
| **Projektlaufzeit, Projektdauer in Monaten** | 01.09.2013 – 31.12.2015 |
| **Schwerpunktzielgruppe/n** | Alle Mitarb. inkl. Fremdmitarb. + besonderes Augenmerk auf Mitarb. mit einseitiger Belastung und Stressbelastung (zB Schichtarbeit) |
| **Erreichte  Zielgruppengröße** | Ca. 153 |
| **Zentrale Kooperationspartner/innen** | Projektteam, Betriebsärztin, Gesundheitsmoderatoren, externe Projektunterstützung (IfGP, Mag. J. Maringer) |
| **Autoren/Autorinnen** | Lieselotte Henschl-Koch |
| **Emailadresse/n  Ansprechpartner/innen** | [Lieselotte.henschl-koch@lafargeholcim.com](mailto:Lieselotte.henschl-koch@lafargeholcim.com) |
| **Weblink/Homepage** | www.lafarge.at |
| **Datum** | 10. Juni 2016 |

## Kurzzusammenfassung

Ein Grundpfeiler der Lafarge Politik ist, dass H&S an erster Stelle steht. Das Thema Sicherheit ist bereits auf einem sehr hohen Niveau und mit diesem Projekt soll auch der Gesundheitsgedanke stärker im Berufsleben verankert werden.

Zielsetzung ist die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter unter Berücksichtigung einer länger werdenden Verweilzeit im Arbeitsprozess zu erhalten. Der Stellenwert von Gesundheit am Arbeitsplatz soll dazu deutlich verbessert werden.

Zielgruppen sind im wesentlichen Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen, unterschiedlichem Geschlechts, unterschiedlicher Tätigkeitsgruppen und Schichtarbeiter sowie eigene Mitarbeiter und die unserer Partnerfirmen.

Aktivitäten waren die erste Mitarbeiterbefragung, eine Fehlzeitenanalyse, die Ausbildung von Gesundheitszirkelmanagern und die Installation von drei Gesundheitszirkeln und je 3 Gesundheitszirkel n sowie die Durchführung von Ziele- und Maßnahmenworkshops.

Für den methodischen Ansatz wurde ein Projektteam mit Steuerfunktion gegründet. Eine Analyse der Ist-Situation (Mitarbeiterbefragung, Erhebung der Krankenstandquote) wurde als Basis für die Arbeit der Gesundheitszirkel herangezogen. Das Projektteam hat daraus Ziele definiert und Maßnahmen abgeleitet.

Das Projekt wurde am 1.9.2013 gestartet und ist geplant bis zum 31.12.2015

Unsere Kooperationspartner sind Mag. Danielle Pedross für die Öffentlichkeitsarbeit, Dr. Sigrid Klufa als Arbeitsmedizinerin und Mag. Johanna Maringer vom IfGP zur Projektbetreuung.

**Zwischenergebnisse und Lernerfahrungen**

Das Projekt wird von den Mitarbeitern mittlerweile gut angenommen. Sie haben es als Chance begriffen, auf ein gesundes Umfeld und auf die Arbeitsbedingungen gestaltend mitwirken zu können und dadurch Verbesserungen herbeizuführen.

Der gedankliche Schritt im Projektteam, dass gesunde Mitarbeiter auch zu einer kostenorientierten Betriebsführung beitragen können ist noch entwicklungsfähig.

## Projektkonzept

Als Reaktion auf eine Mitarbeiterbefragung in der Geschäftseinheit „Zement Österreich“ aus dem Jahre 2011 wurde festgelegt, ein System für Vorschlagswesen im Bereich Sicherheit und Gesundheit einzuführen.

Daraus hervorgehend gab es bereits 2011 einige klare Intensionen für eine stärkere Verankerung des Gesundheitsgedankens im Berufsleben. Die Sicherheitsarbeit ist bereits auf einem hohen Niveau angelangt.

In der Budgetphase 2013 wurde die Einführung einer betrieblichen Gesundheitsförderung als Ziel definiert. Nach Absprache mit der Arbeitsmedizinerin wurden Informationen bei AUVA, VAEB bzw. deren Tochterunternehmen IFGP und einem lokalen Gesundheitszentrum eingeholt. Das Projekt bekam die volle Unterstützung der österreichischen Geschäftsleitung sowie der Belegschaftsvertretung und wurde qualitätsgesichert, auf einem ganzheitlichen Konzept basierend, umgesetzt.

**Ausgangssituation/Problemstellung:**

* Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit bis zum Pensionsantritt, Stichwort demographischer Wechsel
* Schichtarbeitsplätze mit zeitweise hohen körperlichen Belastungen ohne Abstimmung auf persönliche Belastbarkeit der Mitarbeiter (kein Belastungsprofil). Oft ist die Arbeitsplatzgestaltung (Ergonomie) zusätzlich belastend.
* Zunehmende Arbeitsbelastung durch physische und psychische „Mehrarbeit“ infolge geänderter Anforderungen. Durch die Einstellung von schwer motivierbaren Hilfskräften, teilweise mit Migrationshintergrund, wird diese Belastung weiter verstärkt und das Betriebsklima sinkt (Stressoren).
* Die teilweise eintönige Arbeit auf den Großmaschinen im Steinbruchbereich wirkt sich negativ auf den Stützapparat aus. Möglichkeiten für Ausgleichstätigkeiten sind wenig vorhanden.

**Quellen für die Problemstellung sind:**

* Gesundheitsbefragung durch die Arbeitsmedizinerin im Auftrag des Unternehmens
* Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Sicherheit im Auftrag des Unternehmens (Axis Mundi 2011)
* Verbesserungsvorschläge/Beschwerden aus der Belegschaft
* Erhalten der Arbeitsfähigkeit versus Arbeitsbelastung

Im Themenbereich gibt es keine geschlechtsspezifischen Unterschiede.

Ein Vorläuferprojekt war die Einführung der Dupont-Methode am Sicherheitssektor.

Der Aufbau ist mit dem Gesundheitsprojekt zu vergleichen. Es gibt Unterstützung von Fachmoderatoren, ein Projektzeitplan muss eingehalten und abgearbeitet werden. Es werden Verbesserungspotentiale ermittelt und eine Maßnahmenliste (Aktionsplan) erstellt. Das Projektergebnis sind umgesetzte Aktionen/Maßnahmen, welche dauerhaft in den Arbeitsablauf integriert sind.

Durch den Beitritt zum ÖNBGF und dem VAEB Netzwerk kann zudem auf Erfahrungswerte aus anderen Unternehmen zugegriffen werden.

**Zielgruppe**

Angesprochen durch das Projekt werden 153 Mitarbeiter. Es werden keine Unterschiede bezüglich Geschlecht, Alter, Herkunft oder sozialem Stand gemacht. Circa 38 Mitarbeiter der 153 sind Fremdmitarbeiter, die in den jeweiligen Arbeitsabläufen integriert sind.

Berücksichtigt werden jedoch die unterschiedlichen Belastungen in den Hauptabteilungen (Tagebau/Produktion, Instandhaltung und Administration). Diese sind nach ähnlichen Belastungen zusammengesetzt und bilden homogene Gruppen. In der dieser 3 Gruppen wurde ein Gesundheitszirkel etabliert mit insgesamt 6 ausgebildeten Gesundheitsmoderatoren.

In allen Bereichen gilt die Gesundheitsförderung, vor allem den Arbeitnehmern 50+. Für Arbeitsplätze mit einseitiger Belastung und/oder schwerer körperlicher Arbeit wird Fokus auf einen gesunden Stützapparat gelegt. Für Arbeitsplätze mit zeitweise hohen psychischen Anforderungen bezüglich Fehlermanagement und Störungsbeseitigung stehen Stressabbaumechanismen im Vordergrund.

**Vision:**

Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in Anbetracht eines steigenden Pensionsantrittsalters. Gesundheit soll den gleichen Stellenwert wie Sicherheit genießen.

**Ziele:**

* Erhebung gesundheitlicher Belastungen in allen Arbeitsbereichen
* Festlegung von individuellen, den Belastungen entgegenwirkenden Maßnahmen
* Aktive Beteiligung der Mitarbeiter bei der Ermittlung der Belastungen und der Umsetzung der Maßnahmen
* Erhaltung und weitere Verbesserung des Betriebsklimas, gegenseitiger Respekt und gegenseitige Unterstützung
* Offener Führungsstil bezüglich Kommunikation und gegenseitiger Wertschätzung, Einbau von Teambuildingmaßnahmen.

Die Gesundheitsförderung soll sich nach dem Projektende als fixer Bestandteil des täglichen Arbeitslebens verankern (ähnlich der Arbeitssicherheit). Die Gesundheitsmoderatoren sollen in weiterer Folge als BGF-Multiplikatoren agieren. Die Umorganisation von Arbeitsabläufen in Richtung gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen soll nachhaltig gestaltet werden, sodass sie über das Projektende hinaus bestehen bleiben. Die erfolgreiche Umsetzung des Projektes soll, sowohl in der österreichischen Zementindustrie, als auch international in der LafargeHolcim-Gruppe als Pilotprojekt dienen.

## Projektdurchführung

**Aktivitäten und Methoden**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Methode/Aktivität** | **Beschreibung** | **Eignung** | | Laufend Follow Up Besprechungen | Überprüfung der Umsetzung von diversen Aktivitäten, Anpassung der Maßnahmen, Feedback-Austausch | Gute kontinuierliche Prozessverfolgung und Anpassung | | Einführung Infoscreen | An verschiedenen Stellen im Werk wurden Infoscreens aufgehängt – alle wichtigen Informationen werden laufend aktualisiert und den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt (zB Neuigkeiten aus den Abteilungen, Gesundheitsthemen, Speiseplan der Kantine, Nachrichten der Werksleitung,…) | Sehr schneller Informationsfluss, alle Mitarbeiter werden erreicht, ein wichtiges Instrument! Hat sich sehr bewährt! | | Gesundheitszirkel | Weiterführung der Gesundheitszirkel | Reger Austausch und sehr gute Plattform um mögliche Probleme zu besprechen und Ideen auszutauschen; Aktivitäten und Maßnahmen können laufend angepasst werden; | | Kantine „neu“ | Mitarbeiterbefragung inkl. Auswertung der Fragebögen, Anpassung des Kantinenangebotes und dessen Kommunikation | Das Kantinenangebot wurde verbessert und an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst; Zuzahlung zum gesunden Menü wird zahlreich genützt; Salate wurden eingeführt | | **Methode/Aktivität** | **Beschreibung** | **Eignung** | | Diverse Gesundheitsaktivitäten und Projekte | Obsttage, Grillfeier zu 500 Tage Unfallfrei, Gesundheitsbus der AK, Ergonomieberatung, Hautschutztag, diverse Mitarbeiterinfos zu Gesundheitsthemen (via Infoscreen, Aushang und/oder Email), Bewerbung BOGU+, gemeinsame Aktivitäten (Punschfahrt, Radausflug,…) | Dient der Mitarbeitermotivation und stärkt das eigene Gesundheitsbewusstsein; Gemeinschaftsaktivitäten stärken den Zusammenhalt | | Sensibilisierungsworkshop „gesundes Führen“ | Mehr Wertschätzung und Anerkennung im Betrieb | Erkennung von Fehlbeanspruchungen der Beschäftigten, Erkennen von Warnsignalen, Wertschätzung im Führungsalltag | | 2. Analysieren der Ist-Situation (inkl. der Veränderungen) | 2. Mitarbeiterbefragung: die erhobenen Grunddaten können zur weiteren Problemanalyse und Entwicklung von Lösungsvorschlägen herangezogen werden | Veränderungen durch das Projekt können belegt werden, Weitere Verbesserungen/Änderungen können durch den neuen IST-Status in Angriff genommen werden. | |

**Projektteam und Rollenverteilung**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **Projektteam** | | Werksleiter | | Arbeiterbetriebsrat | | Angestelltenbetriebsrat | | Abteilungsleiter | | **Kooperationspartner** | | PR-Abteilung | | Arbeitsmedizinerin | | **Gesundheitszirkelmoderatoren** | | 6 Gesundheitsmoderatoren | | **Projektunterstützung und Evaluierung extern** | | IFGP-Beraterin | |

## Evaluationskonzept

**Analyse der Ausgangssituation**  
Mitarbeiterbefragung mittels Fragebogen:

* Die Mitarbeiterbefragung wurde mittels anonymisierten Fragebogen durchgeführt. Die Fragen sind sowohl verhaltens- als auch verhältnisbezogen und nehmen Bezug auf das soziale und persönliche Empfinden, sowie die gesundheitliche Selbsteinschätzung. Die Auswertung zeigte ein Bild über das unterschiedliche Befinden der Altersgruppen, aber auch mögliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Abteilungen und den Berufsgruppen. Die Ergebnisse wurden allen Mitarbeitern durch die Abteilungsleiter präsentiert und stellten eine wesentliche Basis für die Arbeit in den Gesundheitszirkeln dar.

Krankenstandsquote:

* Die ohnehin bereits verhältnismäßig geringe Rate an krankheitsbedingten Fehltagen sollte nicht als Indikator für den Erfolg der BGF herangezogen werden, wohl aber als zusätzliche Information

**Partizipative Beteiligung der Mitarbeiter durch Gesundheitszirkel mit Stärken-/Schwächenanalyse und entsprechenden Verbesserungsvorschlägen**

* Nach Vorliegen des Ergebnisses der Mitarbeiterbefragung wurden Gesundheitszirkel installiert.
* Zur Gewährleistung eines geordneten und begleitenden Ablaufes der Gesundheitszirkel wurden pro Zirkel 2 Gesundheitsmoderatoren ausgebildet.
* Je nach Abteilungsgröße bestanden die Gesundheitszirkel aus 8 bis 10 Mitarbeitern. Hirachische Hürden wurden weitgehend ausgeschaltet , indem in jedem Gesundheitszirkel höchstens 2 hirachische Ebenen, die direkt zusammenliegen, vertreten waren.
* Es wurde in jedem Gesundheitszirkel versucht eine harmonische Zusammensetzung aus jüngeren und älteren Mitarbeitern zu erreichen. In jenen Abteilungen in denen permanent  überlassene Arbeitskräfte vertreten sind, war mindestens 1 überlassene Arbeitskraft im Gesundheitszirkel vertreten. Dem Gesundheitszirkel der Administration gehörten auch Frauen an.
* Die Gesundheitszirkel hatten die Aufgabe für ihre Abteilung eine Stärken-/Schwächenanalyse durchzuführen und auf Basis dieser Vorschläge auszuarbeiten, wie Stärken langfristig ausgebaut und wie Schwächen durch bestimmte Maßnahmen reduziert werden können.

**Erfolgskontrolle durch Vergleich mit der Ausgangssituation**Nach der Umsetzungsphase wurde eine weitere Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die Ergebnisse wurden mit den Ergebnissen der Befragung zur Ausgangssituation verglichen und evaluiert.

* Neben dieser subjektiven Erfolgsbewertung wird aber auch die Verankerung des Gesundheitsbegriffes bei organisatorischen Änderungen berücksichtigt, sowie der Gesundheitsaspekt bei Investitionsprojekten bewertet.
* Nicht innerhalb der Projektzeitraumes kontrollierbar, aber ebenso ein Erfolgskriterium wird die Erhaltung der Gesundheit und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz von älteren Arbeitnehmern (>55 Jahre) sein. Dieses Kriterium wird sich erst in einigen Jahren bewerten lassen, wenn ein wesentlicher Teil der Belegschaft in das entsprechende Alter gekommen ist.

**Nutzen der Evaluierung**

* Ermittlung von Stärken und Schwächen der Gesundheitsorganisation
* Auswertung der Mitarbeiterbefragung (externe Unterstützung)
* Auswertung der Ergebnisse aus den Gesundheitszirkeln
* Laufende Überwachung zur Erreichung der Zielvorgaben
* Bewertung der Protokolle der Gesundheitszirkel
* Bewertung der Umsetzung der Maßnahmen
* Laufende Überwachung der Einhaltung des Projektzeitplanes
* Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen - subjektiv mittels Mitarbeiterbefragung
* Objektiv durch Integration von Gesundheitsaspekten in allen operativen Aktivitäten ähnlich wie bei der Arbeitssicherheit

Die Entscheidung für die externe Evaluierung ist auf das Institut für Gesundheitsförderung und Prävention GmbH (IfGP) als 100% Tochter der Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau (VAEB) gefallen. Es ist als Kompetenzzentrum bekannt, welches alle wichtigen Tätigkeiten in der BGF abdeckt. Im Sinne des Managementzyklus können sowohl die Organisationsdiagnose, die Interventionsplanung und die Begleitung der Maßnahmenumsetzung sowie der Ergebnis- und Prozessevaluierung von BGF Projekten fachgerecht umgesetzt werden. Durch das IfGP können langjährige Umsetzungserfahrungen in das Projekt einbezogen werden, insbesondere was die Umsetzung von BGF in Bergbaubetrieben betrifft.

## Projekt- und Evaluationsergebnisse

Nach anfänglicher Skepsis waren die Mitarbeiter sehr motiviert und bei der Teilnahme an den Gesundheitszirkeln herrschte ein großer Andrang. Die Mitarbeiter arbeiteten in den Zirkeln sehr motiviert und zielorientiert um die Arbeitssituation für alle zu verbessern. Es wurde bewusst „Jeder kann etwas beitragen!“

Die Mitarbeiter haben großes Interesse an ihren Arbeitsplätzen und sind dort Experte, stellen ein riesiges Potential für Verbesserungsvorschläge und deren Umsetzung dar.

Es wurden 2 Mitarbeiterbefragungen (jeweils zu Beginn und zum Endes des Projektes) durchgeführt. Im Rahmen der Zweitbefragung wurden ergänzende projektspezifische Fragen (Bekanntheit, Zufriedenheit, Informationen über das Projekt, etc.) aufgenommen. Das lieferte dem Projektteam wichtige Informationen darüber, wie in der weiteren Umsetzung vorgegangen werden kann.

Nach Auswertung der 2. Mitarbeiterbefragung zeigte sich eine tendenzielle Verbesserung in diversen Skalen der Befragungen (2013 vs. 2015). Allerdings zeigt sich weiterhin Handlungsbedarf in diversen Teilbereichen wie zB Tabakkonsum, Bewegung, gesunde Ernährung am Arbeitsplatz, Pausengestaltung, etc. Generell zeigt sich, dass Arbeiter im Vergleich zu den Angestellten einer stärkeren Arbeitsbelastung ausgesetzt sind und somit auch in Zukunft als wichtige Zielgruppe für BGF-Maßnahmen gelten (Stichwort: Schichtarbeit und altersgerechtes Arbeiten).

Besonders bewährt haben sich die regelmäßig durchgeführten Gesundheitszirkel, weswegen diese auch beibehalten werden und somit das Fortbestehen des BGF-Projektes sichern.

Eines der wichtigsten Themen war und ist die interne Kommunikation. Hier zeigten sich eindeutig Schwächen und dringender Aufholbedarf. Auf Wunsch der Mitarbeiter wurden am Standort Infoscreens (3 Stück) installiert, die diverse Informationen (Werksleitung, Berichte aus den Abteilungen, Arbeitsmedizin, Sicherheit und Gesundheit, Veranstaltungen, Personalnachrichten, Speisepläne der Kantine, Einladungen zu gemeinsamen Aktivitäten, etc.) rund um die Uhr an die Mitarbeiter weiterleiten. Alle Mitarbeiter sind eingeladen aktiv mitzuarbeiten.

Auch abteilungs- oder personenspezifische Themen konnten durch die intensiven Gespräche in den Zirkeln besprochen werden. Viele Probleme bzw. Anliegen kamen erst da ans Tageslicht, konnten intensiv besprochen auch gleich Lösungsvorschläge erarbeitet werden (Stichwort: Der Mitarbeiter ist Experte an seinem Arbeitsplatz!)

Das durchgeführte BGF-Projekt wurde nicht nur am Standort Mannersdorf erfolgreich umgesetzt. Auch am 2. Standort in Österreich (Werk Retznei) war die Durchführung ein voller Erfolg.

## Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen

Als wesentlich förderliche Faktoren für die Erreichung der Projektziele gelten für uns

* Zu 100 % hinter diesem Projekt stehen
* „am Ball bleiben“, regelmäßige Follow-Up-Besprechungen inklusive Zielverfolgung
* Enge Zusammenarbeit von Projektteam, Arbeitsmedizinerin, Gesundheits-moderatoren und der externen Projektunterstützung durch das IFGP
* Offene Kommunikation und
* Das Einbeziehen aller Mitarbeiter (ernst nehmen! Und niemals vergessen: Der Mitarbeiter ist Experte an seinem Arbeitsplatz!)

Als wesentlich hinderliche Faktoren für die Erreichung der Projektziele gelten für uns

* Der massive Kostendruck innerhalb des Konzerns (nicht alle Maßnahmen können sofort oder in dem Ausmaß umgesetzt werden, wie es notwendig wäre)
* Die anfänglich fehlende bzw. zögerliche Motivation der Mitarbeiter (Vertrauen als Basis für den Erfolg des Projektes musste über einen längeren Zeitpunkt erst aufgebaut werden)

Zusammenfassend können wir sagen, dass so ein Projekt nur mit dem richtigen Partner (externe Projektbetreuung) sowie einem starken Projektteam und einer guten Arbeitsmedizinerin erfolgreich umgesetzt werden kann. Alle müssen an einem Strang ziehen, jedem muss das Gesundheitsprojekt am Herzen liegen. Und ohne die Mitarbeit und dem Vertrauen der Mannschaft, wird das Gesundheitsprojekt nicht zu dem was es sein soll – eine hervorragende Möglichkeit wirklich etwas zu bewegen, positive Veränderungen für alle und sowohl kleine als auch große Probleme können gemeinsam in Angriff genommen werden. Für uns war es die absolut richtige Entscheidung!

# Anhang

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

* Siehe 1. Und 2. Controllingbericht

**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.