



Endbericht zur Verbreitung der Projekterfahrungen und Ergebnisse

Projektnummer	2749
Projekttitel	BGF in der MONDI AG
Projektträger/in	MONDI AG
Projektlaufzeit, Projektdauer in Monaten	21.03.2016 – 31.12.2017 (20 Monate)
Schwerpunktzielgruppe/n	Alle MA mit Fokus auf: Jüngere/Ältere AN, Weibliche/Männliche AN, AN mit Migrationshintergrund, A-typisch Beschäftigte/Randbelegschaft
Erreichte Zielgruppengröße	1602 MA (lt. FGÖ Antrag)
Zentrale Kooperationspartner/innen	FGÖ, WGKK, NÖGKK, STGKK, OÖGKK, AUVA
Autoren/Autorinnen	Karin Bäck & Roman Daucher
Emailadresse/n Ansprechpartner/innen	karin.baeck@mondigroup.com
Weblink/Homepage	www.mondigroup.com
Datum	01.12.2017

1. Projektzusammenfassung

2. Projektkonzept

- 2.1. Ausgangssituation und Probleme auf die das Projekt abzielt
- 2.2. Allfällige Vorbildprojekte
- 2.3. Probleme, auf die das Projekt abgezielt und an welchen Gesundheitsdeterminanten das Projekt angesetzt hat
- 2.4. Die Zielgruppe/n des Projekts
- 2.5. Zielsetzungen des Projekts – angestrebte Veränderungen und Wirkungen

3. Projektdurchführung

- 3.1. Projektvorbereitung und Kick Off
- 3.2. IST Analyse und Bedarfserhebung
 - 3.2.1. Mond Survey
 - 3.2.2. Managementbefragung
 - 3.2.3. Human Performance Test
- 3.3. Vertiefende IST Analyse
 - 3.3.1. Fokusgruppen im Vorfeld zu Gesundheitsworkshops
 - 3.3.2. Gesundheitsworkshops
- 3.4. Handlungsfelder aus der IST Analyse
- 3.5. Umsetzungsphase
 - 3.5.1. Maßnahmen auf der Verhältnisebene
 - 3.5.1.1. Kommunikation
 - 3.5.1.2. Ergonomie / Arbeitssicherheit / Arbeitsmittel / Arbeitsmedizin
 - 3.5.1.3. Stress / Arbeitsorganisation
 - 3.5.2. Maßnahmen auf der Verhaltensebene
 - 3.5.2.1. Bewegung
 - 3.5.2.2. Ernährung
 - 3.5.2.3. Stress / Arbeitsorganisation
- 3.6. Projektkommunikation
- 3.7. Projektgremien/Strukturen/Rollenverteilung
- 3.8. Umgesetzte Vernetzungen und Kooperationen
- 3.9. Allfällige Veränderungen/Anpassungen des Projektkonzeptes der Projektstruktur und des Projektablaufes inkl. Begründung

4. Evaluationskonzept

- 4.1. Begleitende Evaluation durch I.S.O.
 - 4.1.1. Zur Unterstützung der Qualitätssicherung
 - 4.1.2 Formative Evaluation mit Fokus auf den Umsetzungsprozess
 - 4.1.3. Zentrale Evaluationsschritte und Evaluationsergebnisse

5. Projektergebnisse

- 5.1. Evaluationsergebnisse
 - 5.1.1. Erste Befragung (Juni 2016)
 - 5.1.2. Information und Partizipation
 - 5.1.3. Teilnahme bei Workshops und Informationsveranstaltungen
 - 5.1.4. Rückmeldung aus den Steuerungsgruppen
 - 5.1.5. Ziele des Projekts

- 5.1.6. Markante Besonderheiten der Standorte
- 5.1.7. Ergebnisse aus den Interviews
- 5.1.8. Prozessevaluation durch das interne Prozessmanagement
- 5.1.9. Ergebnisse der Abschlussbefragung
- 5.2. Aktivitäten/Methoden die sich gut oder weniger gut bewährt haben
 - 5.2.1. Aktivitäten die sich gut bewährt haben
 - 5.2.2. Aktivitäten die sich weniger gut bewährt haben
 - 5.2.1. Förderliche Faktoren
 - 5.2.2. Hinderliche Faktoren

6. Förderliche und hinderliche Faktoren für die Erreichung der Projektziele

- 6.1. Wesentliche förderliche und hinderliche Faktoren für die Erreichung der Projektziele
 - 6.1.1. Förderliche Faktoren für die Erreichung der Projektziele
 - 6.1.2. Hinderliche Faktoren für die Erreichung der Projektziele
 - 6.1.3. Zentrale Lernempfehlungen
 - 6.1.4. Projektneustart

Anhang

1. Kurzzusammenfassung

"Präventive Maßnahmen in unseren Betrieben sind unumgänglich, damit unsere Produktivität nicht beeinträchtigt wird und damit die ArbeitnehmerInnen in unserem Beruf auch „alt werden“ können.", lautete 2015 der gemeinsame Appell von Wolfgang Knes (Weltbetriebsrat MONDI AG) und Peter J. Oswald (CEO MONDI AG). Aus diesem Grund einigte man sich auf das hier vorliegende Projekt. Es sollte in acht österreichischen Mondy – Betrieben (Wien, Hilm, Korneuburg, Zeltweg Bags, Zeltweg Coating, Zeltweg Styria, Grünburg, Neusiedler) ein beispielhaftes Vorgehen entwickelt werden, das sich an bereits gewonnene Erfahrungswerte (FRANTSCHACH) anlehnte und, im Sinne der Nachhaltigkeit, aufgesetzt wurde. Die Projektträgerschaft übernahm die MONDI AG, wobei die Einzelbetriebe als starke Co-Projektträger ebenso partizipierten, wie auch die jeweiligen GKK's (OÖ, NÖ, WIEN, STEIERMARK). Als Initialschritt wurde über das Vorgehen „Modell BGF / Gesundheitsworkshops“, sowie einer internen Mondy Umfrage (Mondy Survey) und einem schlanken Befragungstool, dem sogenannten „Human Performance Test“, eine IST Erhebung vorgenommen, welche zu standortspezifischen Maßnahmen (verhaltens- und verhältnisorientierten), jeweils aus den Themenbereichen „Belastungsfaktoren und Gesundheitsressourcen“, führte. Darauffolgend (nach einem entsprechenden „Kick off“ in jedem Betrieb) wurden die ausgearbeiteten Maßnahmen umgesetzt, wobei eine Begleitung durch regelmäßige Evaluierungszirkel vorgenommen wurde, um kurzfristige Maßnahmenanpassungen vornehmen zu können. Weiters wurden, Multiplikator/innen geschult, damit die Betriebe nach Beendigung des Projekts den BGF Prozess eigenständig (auch nach Projektende) fortführen können. Das Vorgehen nach dem „Modell BGF“ hat in den betreuten Betrieben hervorragend funktioniert. Der Human Performance Test hat sich als schwer verständlich und teilweise zu komplex dargestellt. Die Evaluierungszirkel während der Maßnahmenumsetzung hielten die Energie im Betrieb hoch. Gerade bei den Personen, die im Schichtbetrieb tätig sind, schien die Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheit besonders wichtig. Als Highlight im Projekt wurden die "4-Säulen der Gesundheit" genannt (Gesundheitspass, Gesundheitsbus, Energietankstellen und Goldene BGF Regeln).

- Ergebnisse, Lernerfahrungen und Empfehlungen

Die abschließende MitarbeiterInnen- und Führungskräftebefragung durch die I.S.O. im Oktober 2017 zeigte folgende Ergebnisse:

Die Abschlussevaluierung bestand bei diesem Projekt aus einer Fragebogenbefragung (n=425) der Mitarbeiter_innen und Telefoninterviews mit Projektverantwortlichen aus den Standorten.

Bei der Frage nach der Teilnahme an unterschiedlichen Formaten im Projekt war es möglich, mehrere Aktivitäten auszuwählen. Für die Stichprobe ergab sich hierbei insgesamt das folgende Bild:

Der Prozentsatz derjenigen, die an einem der **Workshops** (Mitarbeiter/innen-, Führungskräfte- und Zusammenführungsworkshops) teilnahmen variiert hier je nach Standort bei den Befragten stark. Während in Zeltweg Coating, Zeltweg Styria und Neusiedler Hilm zwischen 40 und 70% der Befragten an einem der Workshops teilnahmen und am Standort Grünburg ganze 93%, so sind es bei Zeltweg BAGS und Neusiedler Ulmerfeld nur ca. 1/3 der Befragten, in Wien und Frantschach nur ca. 15% und in Korneuburg keiner der Befragten.

An der **Energietankstelle** (Impulsseminare und Gesundheitsworkshops) nahmen je ca. 60% (Neusiedler) bis 100% (Hilm, Korneuburg) der Befragten teil.

Zwischen 68% und 100% der Befragten aller Standorte geben zudem an, dass diese an der Aktivität „**Gesundheitsbus**“ teilgenommen haben.

Weiters war es wichtig jede Möglichkeit der Kommunikation zu nutzen und einen Kommunikationsfahrplan zu erstellen. Das größte Asset in diesem Zusammenhang sind unsere Gesundheits-

multiplikatoren (es wurden in 1. Schritt 38 ausgebildet). Sie sind im Rahmen ihrer Arbeitseinsätze direkte Ansprechpersonen und dienen als betriebsinterne Gesundheitsverantwortliche. Die Vernetzung mit anderen BGF- Betrieben, sowie Benchmarks mit anderen Mondi Standorten (MONDI GRONAU GER) brachten hilfreiche Inputs. Aus BGF soll ab Mai 2018 schrittweise BGM werden, somit soll die Nachhaltigkeit des Projektes sichergestellt werden. Ein Gütesiegelantrag wurde in allen betreuten Betrieben gestellt.

2. Projektkonzept

2.1. Ausgangssituation und Probleme auf die das Projekt abzielt

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Mondi stellen die wichtigste Ressource dar. Deren Gesundheit zu erhalten und zu fördern ist ein wichtiger Aspekt im Konzern. Die Erfahrungen des Standortes in Frantschach, an dem schon seit Jahren Betriebliche Gesundheitsförderung nachhaltig als Betriebliche Gesundheitsmanagement geführt wird, haben gezeigt, dass gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung und Sensibilisierung zu einem gesundheitsförderlichen Lebensstil den Standort fit hält. Auch die Ergebnisse aus der konzerninternen Mitarbeiterbefragung, Mondi Survey 2015, haben den Wunsch nach einer strukturierten Betrieblichen Gesundheitsförderung am Standort indiziert. Um für die kommenden Herausforderungen bestens gerüstet zu sein, ist es eines unserer wichtigsten Ziele, stets für die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter Sorge zu tragen und die bisher durchgeführten Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit unserer Mitarbeiter/innen haben verdeutlicht, dass der Erfolg von Mondi mit dem Wohlergehen der Mitarbeiter/innen in direktem Zusammenhang steht. Bei Mondi steht die Belegschaftsvertretung sowie die Geschäftsleitung sehr engagiert hinter diesem Projekt.

In den letzten Jahren wurden zahlreiche tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen durchgeführt, wie die Restrukturierung diverser Standorte von Konkurrenten. Es folgte eine Zeit der Umstrukturierung und in manchen Betrieben eine Reduktion der Belegschaft. Es verbreitete sich Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens und den Arbeitsplatz, sowie mangelndes Zugehörigkeitsgefühl und in manchen Fällen auch Orientierungslosigkeit und Demotivation. Der mentale Stress aufgrund der Arbeitssituation schlug sich besonders auf den Gesundheitszustand der Arbeiter/innen (auch jene der starren und flexiblen Schicht) nieder.

Der Arbeitsplatz bei der Firma MONDI und die spezifischen Tätigkeiten der Arbeiter/innen sind mit besonderen Belastungen verbunden. Neben Schicht- und Nachtarbeit, erfordert die Arbeit ein hohes Maß an Präzision, fast permanent muss unter Zeitdruck gearbeitet werden. Die tägliche Arbeit besteht aus Heben, Tragen und Schieben schwerer Gegenstände. Zusätzlich erschweren die produktionspezifischen Werksverhältnisse (zum Beispiel in Grünburg hohe Temperaturen, oder in Zeltweg absolut keimfreie Produktionsprozesse, was ein Arbeiten in Vollschutzmontur zur Folge hat) ein ergonomisch richtiges Arbeiten. Nicht zu vergessen sind die Mitarbeiter/innen des Verkaufs- und Innendienstes, die ebenfalls (durch langes Sitzen) tendenziell hohe Krankenstandsquoten aufgrund arbeitsbedingter Rückenschmerzen zu beklagen hatten.

In einer Vorerhebung (im Jahr 2014/2015) war das Thema der Reduktion des Rückenschmerzes in allen MONDI Werken gewünscht.

Zudem wurden die Mitarbeiter/innen zeitweise auf mentaler Ebene durch Konfliktsituationen innerhalb der Belegschaft (z.B. fehlende Kommunikation bei neuen Arbeitsprozessen usw.), sowie durch Arbeitsunfälle gestresst.

Zur Bewusstseinsbildung zu berufsspezifischen Belastungen, sowie zur Steigerung der Gesundheitskompetenz und der Kenntnis über Präventivmaßnahmen (Empowerment) war die Etablierung eines einheitlichen Gesundheitsmanagements dringend erforderlich.

Im Unternehmen gab es zwar vereinzelt Gesundheitsangebote wie Vorsorgeuntersuchungen, freiwillige Seminare zum Thema Ergonomie, oder Zecken- und Grippeimpfungen durch das jeweilige arbeitsmedizinische Zentrum. Dem Weltbetriebsrat und der Geschäftsleitung war es jedoch ein Anliegen ein ge-

samtheitliches, nachhaltiges, partizipatives Gesundheitsförderungssystem zu implementieren und aus diesem Grund startete er das Projekt „BGF in der MONDI AG“. In Summe soll dieses Projekt in allen MONDI Standorten weltweit umgesetzt werden.

2.2. Allfällige Vorbildprojekte

Ein Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten ist unerlässlich – dies sichert nicht nur die Qualität, sondern ermöglicht auch eine fehleroptimierte Planung. Evaluierungsergebnisse können dazu beitragen, Folgeprojekte zu verbessern und etwaige Fehler schon in der Planungsphase in Betracht zu ziehen und zu vermeiden.

Dafür wurden folgende Modellprojekte bzw. Implementierungen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements herangezogen:

- BGF im MONDI Werk Frantschach
- FGÖ Projekt 2255 BGF in Gastronomie (KMU´s)
- WGKK und AUVA Projekt „Fit im Betrieb“

In Frantschach wurde bereits ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement implementiert (Verlängerung des BGF Gütesiegels) mit dem Ergebnis, dass MitarbeiterInnen psychische und körperliche Belastungen besser abfedern können und die Krankenstände dadurch rückläufig sind. Im FGÖ Projekt 2255 konnte bewiesen werden, dass auch bei Betrieben über 50 Mitarbeiter/innen das Vorgehen nach dem Konzept „Modell KMU“ (Workshops für Mitarbeiter/innen und Führungskräfte) hervorragend funktioniert.

2.3. Probleme, auf die das Projekt abgezielt und an welchen Gesundheitsdeterminanten (Einflussfaktoren auf Gesundheit) das Projekt angesetzt hat.

In Mitarbeiter/innengesprächen und anderen Austauschveranstaltungen (regionale Gesundheitsmeetings, Safety-Health-Environment (SHE) – Klausuren) wurde die Geschäftsleitung immer wieder auf die schwierigen Bedingungen und Belastungen im Arbeitsalltag seitens der Mitarbeiter/innen aufmerksam gemacht. Zum Zeitpunkt der Befragung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz (lt. AnschG – in allen Standorten 2014/2015) wurde der Konzern mit einer starken Verunsicherungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen konfrontiert (vgl. die Frage im FGÖ-Diagnosetool „Human Performance Test – HPT“: *Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsfähigkeit in 2 Jahren ein?*). Der Konkurrenzdruck innerhalb der Branche wirkte sich auch auf die Schichtpläne der Mitarbeiter/innen aus. Eine weitere Belastung entstand durch die Situation, dass die Dienstplanung alle MitarbeiterInnen bis an das maximale Stundenlimit planen musste, was in den Vorjahren nicht notwendig war.

Die tägliche Arbeit besteht aus Heben, Tragen und Schieben schwerer Gegenstände (Papierrollen, Gerätschaften etc), weiters haben große Temperaturunterschiede (Innentemperatur konstant 45–50 Grad Celsius) eine negative Auswirkung auf die individuelle Gesundheit der Mitarbeiter/innen, wobei auch der Zahlendruck im administrativen Bereich zusätzlich den Organismus belasten. Zudem werden die Mitarbeiter/innen auf mentaler Ebene des Öfteren durch Konfliktsituationen innerhalb der Belegschaft gestresst. In Summe führt dies alles zu einer extremen Belastung der „Erfolgsmuskulatur“ im Hals- und Nackenbereich und zu raschen Abnützungserscheinungen im Lendenwirbelsäulenbereich.

2.4. Die Zielgruppe/n des Projekts (allfällige Differenzierung in primäre und sekundäre Zielgruppen – Multiplikatoren/Multiplikatorinnen etc.).

Es wurden alle Mitarbeiter/innen unabhängig von: beruflicher Position und Führungsfunktion, ihrer

Tätigkeit (Arbeiter/in in der Produktion oder administratives Anstellungsverhältnis), der Arbeitszeitform bzw. dem Teilzeitgrad, dem jeweiligen Ausbildungsgrad, der Betriebszugehörigkeit, Altersgruppen, Geschlecht, Migrationshintergrund, der Wohnregion, sowie dem Familienstand in das Projekt miteinbezogen. Im Projektantrag wurden allerdings 3 Hauptzielgruppen als vorrangig herausgestellt:

1. Frauen/Männer
2. Junge/Ältere (Lehrlinge und Personen, die ca. 5 Jahre vor der Pensionierung stehen)
3. Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund

Die Gruppe „Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund“ wurde hinsichtlich Kultur und Sprache bedürfnisgerecht informiert und miteinbezogen. Für Mitarbeitergruppen, deren Deutschkenntnisse noch nicht ausreichend waren, wurde ein Fragebogen in verschiedenen Sprachen (z.B.: englisch, serbokroatisch, türkisch, rumänisch...) zur Verfügung gestellt. Zudem konnten sich die Mitarbeiter/innen freiwillig für das Mitwirken in Fokusgruppen (im Vorfeld zu den Mitarbeiter/innen – Workshops) in der Analysephase melden.

2.5. Zielsetzungen des Projekts – angestrebte Veränderungen und Wirkungen

➤ **Mitarbeiter/innenbeteiligung:**

Die Mitarbeiter sollen an den Maßnahmen zu mindestens 50% teilgenommen haben.

Methode: Katalog zur Maßnahmenumsetzung (lt. Zusammenführungsworkshop)

Kennzahl: Dokumentation der Beteiligungsquote über Teilnahmelisten

Ergebnis: Es konnte eine Teilnahmequote an den Maßnahmen von 65% erreicht werden (z.B.: Messungen im Gesundheitsbus, Teilnahme an den Energietankstellen und Impulsseminaren)

➤ **Bedarfs- und bedürfnisorientierte Maßnahmenumsetzung:**

Die Mitarbeiter/innen sollten sich in ausreichendem Maße am Diagnoseprozess beteiligen können (mindestens 70% Feedbackquote).

Methode: Befragung der Mitarbeiter/innen (Mondi Survey, Human Performance Test, Führungskräfte- und Mitarbeiter/innen Workshops)

Kennzahl: Teilnahmequote an den Befragungen

Ergebnis: Die Teilnahmequote am initialen Diagnoseprozess lag bei:

1. der Mondi Survey bei 93%
2. beim HPT bei 71%
3. bei den Workshops der FK bei 100%
4. bei den Workshops der MA bei 25% (inkl. Fokusgruppen)

➤ **Verbesserung der internen Kommunikation:**

Bei Projektabschluss soll eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften erreicht werden (Vergleich Mondi Survey 2016 und 2018)

Methode: Befragung der Mitarbeiter/innen (Mondi Survey)

Kennzahl: Fragebogenteil „Transparent“ – Frage 12 und Frage 30 zur Kommunikation. Ausgangswert 2016: 70%

Ergebnis: Erhöhung des Ausgangswertes um 5% (= Survey 2018 75%)

Indikatoren: Die Interne Kommunikation wurde aktiv in den Zusammenführungsworkshops an denen Management und Mitarbeiter teilgenommen haben diskutiert. Hier wurden alle Fragen dazu offen und ehrlich behandelt.

➤ **BGF ist nachhaltig in den Arbeitsalltag implementiert:**

Der Betrieb stellt ein jährliches Budget für BGF-Maßnahmen zur Verfügung

jährliches BGF Budget für Standort. Weiters ist eine BGF Struktur (Gesundheitsgruppe) installiert und Multiplikatoren bis Projektende ausgebildet,

Ergebnis: alle 38 Multiplikator/innen wurden erfolgreich ausgebildet. 2018 finden wieder Ausbildungen statt bei denen 33 weitere Multiplikatoren ausgebildet werden.

Es ist ein Gesundheitsbudget an jedem Standort eingeplant!

➤ **BGF Gütesiegel wurde erreicht**

Dieses Ziel wurde nicht erreicht – die Einreichung wird für alle Standorte erst 2018 vorgenommen.

3. Projektdurchführung

3.1. Projektvorbereitung und Kick Off

- Nach der Schaffung der internen Projektstrukturen (ein zentrales und pro Standort regionale Steuerungsgruppen) fanden regelmäßige Meetings der Steuerungs- und Gesundheitsgruppen statt.
- Die Führungskräfte wurden im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Meetings über das BGF Projekt informiert.
- Es ging eine Ausschreibung an alle Mitarbeiter/innen im Rahmen eines Umsetzungsteams im Gesundheitsmanagement mitzuarbeiten.
- Alle Standorte (Logo-Findungs Wettbewerb) und das Marketing -Team der MONDI AG entwickelten ein eigenes Logo für das Gesundheitsprojekt, welches fortan auf allen Aussendungen und Kommunikationskanälen, sowie auf der Startseite im Intranet geführt wird.
- Anschließend erfolgte eine schriftliche Information an alle rund 2500 MitarbeiterInnen (auch an den NICHT im Projekt betreuten Standort Frantschach) durch Wolfgang Knes / Weltbetriebsrat MONDI AG über den Projekt Start und den hohen Stellenwert des Projektes.
- Im firmeninternen Intranet wurde unter eine eigene Seite für das Gesundheitsmanagement eingerichtet, welche über einen Reiter auf der Startseite aufgerufen werden kann. Diese Seite informiert laufend über Aktivitäten sowie aktuelle Angeboten und Aktionen.
- Für das Gesundheitsmanagement wurde eine eigene Ansprechperson definiert (interne Projektleitung Karin Bäck), um den Mitarbeiter/innen die Möglichkeit zu bieten, ihre Anliegen zu gesundheitsrelevanten Themen direkt an die zuständigen Ansprechpersonen kommunizieren zu können.
- Im Q1 2016 folgten an jedem Standort Kick-Off-Veranstaltungen, wo das Projekt im Detail vorgestellt wurde und sich erste Fokusgruppen konstituiert haben.
- Informationsmaterialien wurden über 2 Wochen an den Blackboards vor Ort ausgehängt, wodurch alle Mitarbeiter/innen über die Phasen, Inhalte und Ziele des BGF-Projekts informiert wurden.
- Die Gesundheitsteams vor Ort verteilten 3 Wochen VOR den eigentlichen Mitarbeiter/innen Workshops bereits die Fragen an die einzelnen Fokusgruppen (abteilungsintern) mit der Bitte, diese bis zum Start der Workshops auszufüllen (in den Teammeetings – intern moderiert).
- Die Protagonisten der zentralen Steuerungsgruppe konnten sich den einzelnen Standorten präsentieren.
- Die Einladung zu den Kick-Off-Veranstaltungen wurde elektronisch an alle Mitarbeiter/innen versendet und zusätzlich wurde auf die Veranstaltungen mit Plakate und Flyer aufmerksam gemacht.

Mit der Kick Off Veranstaltung konnten 1500 MitarbeiterInnen persönlich erreicht werden.

3.2. IST Analyse/Bedarfserhebung

3.2.1. Mond Survey

Die Mond Survey (online) wird seit Jahren als standardisiertes Tool dazu verwendet, Mond interne Standards zu erheben, zu dokumentieren und aus den Erkenntnissen Maßnahmen zu extrahieren. Er besteht aus 51 Einzelfragen, welche 13 Gesamtkategorien, wie zum Beispiel die Dimensionen nachhaltiges Engagement, Leistung aus Leidenschaft, Fürsorglichkeit im Umgang mit Ressourcen und Kolleg/innen, integriertes Handeln, Dynamik im Arbeitsprozess, Unternehmerisches Denken, Empowerment, Respektvolles Miteinander Umgehen, Verantwortungsbewusstsein, Transparenz in Entscheidungen und Prozessen und Mitarbeiterbindung beinhalten.

Die standardisierte „Mond Survey“ wurde Anfang 2016 an allen Standorten durchgeführt. Die Erkenntnisse des Gesamtrücklaufs der Befragung von 93% (in Absolutzahlen: 2207 Mitarbeiter/innen – inkl. Standort Frantschach, der nicht im FGÖ-Projekt betreut wurde, da dieser bereits „BGF – Gütesiegelträger“ ist) wurde in die Maßnahmenplanung mit einbezogen. Jeder Standort hat hier eine individuelle Analyse der Ergebnisse vorgenommen und für die standortbezogene Maßnahmenfindung spezifisch aufbereitet. Die Ergebnisse sind sowohl in der zentralen Steuerungsgruppe, aber auch in den regionalen Teams besprochen und bewertet worden.

3.2.2. Managementbefragung

Ein fünfteiliger Fragebogen (SHE (Safety/Health/Environment, Gesundheitsressourcen, Risikofaktoren) wurde an alle Geschäftsführer im Vorfeld verschickt, die Rücklaufquote belief sich auf 100%.

3.2.3. Human Performance Test (HPT)

Mit diesem schlanken Befragungstool wurde die Arbeits- und Gesundheitssituation, sowie die Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsfähigkeit, Stress, Krankenstandstage, Ernährung, Bewegung,) aus Sicht der Beschäftigten bewertet. Es wurden insgesamt 1224 Fragebögen ausgewertet. Der Test wurde online und physisch distribuiert und in mehrere Sprachen übersetzt (so z.B.: englisch, türkisch, rumänisch, serbokroatisch).

3.3. Vertiefende IST Analyse

Die Diagnose-, Planungs- und Vorbereitungsphase wurde aufgrund der positiven Erfahrung in einem anderen FGÖ-Projekt (2255) nach dem „Modell Kleinbetriebe“ umgesetzt. Dieses ursprünglich für KMU´s designte Vorgehen hat sich auch bei Betrieben über 50 MA bewährt. Die abgewandelten Workshopunterlagen (NICHT nach dem „Haus der Gesundheit“, sondern geclustert nach „Gesundheitsressourcen“ und „Risikofaktoren“) haben sich im vorliegenden Projekt bewährt und die gewünschten Erkenntnisse für die Maßnahmenentwicklung geliefert. Da die Betriebsgröße der einzelnen Betriebe eine große Schwankungsbreite aufwies (zwischen 90 und 500MA) und die Zeitressourcen in den Betrieben knapp bemessen waren – aufgrund von Produktionshöchstständen – und man in jedem Betrieb eine einheitliche Vorgehensweise wählen wollte, wurde dieser (auch in Betrieben dieser Größe erprobte) Ablauf gewählt. (Weiters wurde unmittelbar vor Beginn des Projekts, Mitte 2015, in den meisten Betrieben eine Impulstestung vorgenommen, aus der sich bereits viele Maßnahmen ergeben haben.) Aus diesem Grund orientieren sich die Begrifflichkeiten in diesem Projekt auch an KMU orientierte Begriffe wie zum Beispiel „Führungskräfte Workshop“ und nicht wie bei Betrieben über 50 MA „Gesundheitszirkel“. MONDI wollte ein, in allen Bereichen, innovatives Modellprojekt (Überregionalität, aber auch in der Diagnosephase und Maßnahmenentwicklung) durchführen, was zu dieser Vorgehensweise geführt hat.

3.3.1. Fokusgruppen im Vorfeld zu Workshops

Die Unterlagen und Fragen zu den Gesundheitsworkshops (Mitarbeiter/innen) wurden den Teamleiter/innen der Mitarbeiter/innen bereits 2–3 Wochen vor dem eigentlichen Workshop zugesendet. Somit hatten die Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, sich in Kleinteams (Fokusgruppen) bei internen

Teammeetings (Dauer zwischen 45 und 90 Minuten) vorab auf diesen Mitarbeiter/innen Workshop vorzubereiten.

Anzahl der erreichten Personen:

Grünburg: 45

Neusiedler: 123

Hilm: 31

Zeltweg Bags: 29

Zeltweg Coating: 32

Zeltweg Styria: 27

Korneuburg: 63

Wien: 85

3.3.2. Gesundheitsworkshops

A. "Führungskräfte – Gesundheitsworkshop":

Dieser Gesundheitsworkshop wurde mit dem Gremium der regionalen Führungsebene abgehalten (Manager, Betriebsräte (Angestellte/Arbeiter), Human Resources, Arbeitsmedizin, Sicherheitsfachkraft, (ca. 4–8 Std./Betrieb). Erreichte Anzahl MA: 100% pro Standort. Alle Führungskräfte mit lokaler Entscheidungsgewalt haben an den Workshops teilgenommen. Dieser durch einen externen Moderator (SHM – FGÖ geschult) geleitete Workshop hatte zum Ziel, alle Führungskräfte zu deren Gesundheitsressourcen und –defiziten zu befragen.

B. „Mitarbeiter/innen – Gesundheitsworkshop“ :

Die Teilnahme an den Mitarbeiter/innen Workshops variierte von Betrieb zu Betrieb (in manchen war es aufgrund von Produktionsspitzen nicht die gewünschte Anzahl an Personen in dieses Format zu integrieren – dort, wo tendentiell zu wenige Personen integriert wurden, wurde vereinbart, dass es im Laufe des Projekts zu Einzelbefragungen – bei der Gesundheitsbusmessung – kommen sollte. Die Erkenntnisse dieser Befragungen sollten dann in den Evaluierungszirkeln der regionalen Steuerungsgruppen besprochen werden. Hier sollten und sollen dann auch zukünftig Maßnahmenanpassungen vorgenommen werden).

In Summe wurde eine repräsentative Gruppe (Bevollmächtigte aus den Fokusgruppen), zusammengestellt aus Arbeiter/innen und Angestellten, GEMEINSAM (in Kleingruppen) in diesen Workshops betreut (2–4 Std./Betrieb). Die Gesamtdauer dieser Workshops hing von der jeweiligen Betriebsgröße ab. Die Mitarbeiter/innen sollten ohne Druck der Vorgesetzten über mögliche BGF-Themen frei berichten und etwaige Verbesserungsvorschläge anbringen können. Die Ergebnisse wurden von den externen Moderatoren (SHM – FGÖ geschult) für den Zusammenführungsworkshop aufbereitet.

C. „Zusammenführungsworkshop“:

In diesem letzten Arbeitsschritt kam es zur Maßnahmendefinition und –planung durch die Verbindung der Anliegen der FÜHRUNGSKRÄFTE und den Vorschlägen der MITARBEITER/INNEN. Die Definition von konkreten Handlungsfeldern und die verbindliche Erstellung eines konkreten Maßnahmenplans war das Ziel dieses extern moderierten (SHM – FGÖ geschult) Workshops (ca. 2–4 Std./Betrieb).

Anzahl erreichter Personen:

Wien: 2 Mitarbeiter Workshops (insgesamt 54 Teilnehmer), 1 FK Workshop (insgesamt 14 Teilnehmer), 1 Zusammenführungsworkshop (insgesamt 15 Teilnehmer), Dauer jeweils 2–4 Stunden.

Zeltweg (Coating, Bags, Styria) : 6 Mitarbeiter Workshops (insgesamt 83 Teilnehmer), 3 FK Workshop (insgesamt 34 Teilnehmer), 3 Zusammenführungsworkshop (insgesamt 112 Teilnehmer), Dauer jeweils 2–4 Stunden.

Neusiedler: 3 Mitarbeiter Workshops (insgesamt 41 Teilnehmer), 1 FK Workshop (insgesamt 22 Teil-

nehmer), 1 Zusammenführungsworkshop (insgesamt 19 Teilnehmer), Dauer jeweils 2–4 Stunden.
Grünburg: 1 Mitarbeiter Workshop (insgesamt 15 Teilnehmer), 1 Führungskräfte Workshop (insgesamt 6 Teilnehmer), 1 Zusammenführungsworkshop (insgesamt 10 Teilnehmer), Dauer jeweils 2–4 Stunden.
Korneuburg: 4 Mitarbeiter Workshops (insgesamt 35 Teilnehmer), 1 FK Workshop (insgesamt 6 Teilnehmer), 1 Zusammenführungsworkshop (insgesamt 10 Teilnehmer), Dauer jeweils 2–4 Stunden.

3.4. Handlungsfelder aus der IST Analyse

Es wurden von den Führungskräften und Mitarbeiter/innen fünf Haupthandlungsfelder definiert und priorisiert: Insgesamt wurden pro Betrieb mehr als 40 Einzelmaßnahmen definiert (65% auf Verhaltensebene, 35% auf Verhältnisebene):

1. Kommunikation
2. Ernährung
3. Bewegung
4. Stress / Arbeitsorganisation / Schichtarbeit
5. Ergonomie / Arbeitssicherheit / Arbeitsmittel / Arbeitsmedizin

Es soll darauf hingewiesen werden, dass im Projektverlauf auch „Evaluierungszirkel“ zur etwaigen Maßnahmenkorrektur und -anpassung vorgenommen wurden. Diese wurden im Schnitt alle 3 Monate abgehalten (regionale Gesundheitsteams vor Ort).

3.5. Umsetzungsphase

3.5.1. Maßnahmen auf der Verhältnisebene

Folgende Maßnahmen wurden umgesetzt:

3.5.1.1 Kommunikation

- Fremdsprachenkurse für Mitarbeiter.
- Deutschkurse für Mitarbeiter mit nicht deutscher Muttersprache
- Übersetzung von Arbeitsabläufen in Fremdsprachen für nicht deutsch sprechende Mitarbeiter/innen.
- Meetings mit Gesundheitsvertrauenspersonen/Multiplikatoren inkl. Schulungen (Kommunikationskanal über die laufenden Maßnahmen).
- Regelmäßige Bereichsleiter–Besprechungen mit Schichtleitern. (Arbeitssituation, Zufriedenheit, Sicherheits– und Gesundheitsthemen)
- Regelmäßige Schichtbesprechungen mit MitarbeiterInnen. Arbeitssituation, Zufriedenheit, Sicherheits– und Gesundheitsthemen).
- Verpflichtende Gespräche der First Line Manager mit ihren Mitarbeiter (Sicherheits– und Gesundheitsthemen).
- Zusätzlich standardisierte Mitarbeitergespräche (3x / Jahr). Arbeitssituation, Zufriedenheit, Sicherheits– und Gesundheitsthemen.
- Regelmäßige Feedback Gespräche – In den Werken, wo die Mondi – Routineprozedur der regelmäßig stattfindenden „Appraisals“ (Zieledefinition und Evaluierungsgespräch / Top down) noch nicht stattgefunden haben, wurde dieses Vorgehen implementiert.
- Optimierung der Gesundheits – Kommunikationsmaßnahmen: Erstellung eines umfassenden BGF–Folders, welcher bestehende BGF–Angebote darstellt und über aktuelle BGF–Events informiert, Schaffung der nötigen Infrastruktur um die Kommunikation bestmöglich umzusetzen (Infoscreen, Intranet–Page etc.).
- Es wurde eine Kommunikationsguideline entwickelt, um die Online Kommunikation im administrativen Bereich zu optimieren (wann sollen die Mails wie beantwortet werden). Jeder Einzelbetrieb war für die Umsetzung selbst verantwortlich.
- Es wurden Multiplikator/innen zur Gesundheitskommunikation ausgebildet:
Der Lehrgang "BGF – Multiplikator" hatte zum Ziel, den Studierenden das notwendige Wissen und die erforderlichen Methoden für:

- das Erkennen gesundheits- und leistungsrelevanter Einflussfaktoren auf Physis und Psyche von Individuen im betrieblichen Geschehen,
- die Bewertung ihrer Auswirkung auf Gesundheit und Leistung des Menschen und auf den betrieblichen Ablauf,
- die Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen (inkl. MBM Programm) und
- die Abklärung individueller Gesundheitsstörungen hinsichtlich ihrer möglichen arbeitsbedingten Ursachen (Bewegung, Stress und Ernährung) zu vermitteln.

Der Lehrgang ermöglichte den professionellen Erwerb interdisziplinären, wissenschaftlich fundierten Wissens und entsprechender Umsetzungsmethoden zum Umgang mit Strukturen auf allen hierarchischen und funktionellen Ebenen. Großer Wert wurde daher auf die Vermittlung interdisziplinär vernetzter Kenntnisse und Fertigkeiten auf Basis einer soliden praxisnahen Ausbildung gelegt. Die Multiplikator/innen wurden mit den theoretisch-fachlichen Grundlagen aus den Bereichen Bewegung, Ernährung, Stress zum Verständnis unterschiedlicher Funktionen im Unternehmen vertraut gemacht. Des Weiteren wurden Methoden zum Umgang mit konkreten Problemstellungen erarbeitet und damit Kompetenzen im Bereich Prozess- und Projektmanagement erworben bzw. erweitert.

3.5.1.2 Ergonomie / Arbeitssicherheit / Arbeitsmittel / Arbeitsmedizin

- Headsets für MA, die viel telefonieren müssen – In der Zentrale (Wien), aber auch in Werken mit aktiver Salesstruktur (Hilm) – in Summe, dort, wo viel telefoniert werden muss – wurde den Mitarbeiter/innen ein „inear“ Telefonsystem (Headset oder Ohrstecker) zur Verfügung gestellt.
- Umstellung der Beleuchtung auf LED Leuchten zur Verbesserung der Lichtsituation und Vermeidung von Arbeitsunfällen. Diese Maßnahme war vor allem von älteren Mitarbeiter/innen gewünscht.
- Beschaffung adäquater Hilfsmittel (Hub- und Schubhilfen) zur Verbesserung der Arbeitsvorgänge (mit Fokus auf Heben und Tragen) – unter Einbeziehung der Mitarbeiter/Innen
- Bereitstellung von Orthopädischen Einlagen bei Bedarf seitens der Mitarbeiter/innen nach Abstimmung mit der Arbeitsmedizinerin im Betrieb. Die Kosten werden zu 100% vom Betrieb getragen.
- Anschaffung von höhenverstellbaren Tischen (bzw. Stehtischen) bei Neuanschaffung von Büromöbeln.
- Unterstützung durch fest bedienstete Arbeitsmediziner/innen & Partnerunternehmen wie zum Beispiel dem Arbeitsmedizinischen Zentrum der voestalpine Metal Engineering GmbH & Co KG und anderen arbeitsmedizinischen Zentren.

Beschreibung der Tätigkeiten in allen MONDI Werken:

- Arbeitsplatz Begehungen und Evaluierungen
- Mitarbeit an Unterweisungen & Coachings: z.B. Bildschirmergonomie, Heben & Tragen, uvm.
- Allgemeine Sprechstunde: Beratung und Tipps bei persönlichen Gesundheitsproblemen unter Einhaltung der ärztlichen Schweigepflicht

Beratungstätigkeiten:

- Gesundheitsschutz (Evaluierung, geeignete PSA, Arbeitsmittel, Erste Hilfe)
- Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz (Ergonomieberatung, Ausgleichsübungen, Hautschutz, Wirbelsäulenscreening, Ernährung uvm.)
- menschengerechte Arbeitsgestaltung (Organisation des Arbeitsplatzes, Eingliederung Behinderter, Arbeitsabläufe analysieren und verbessern)
- Impfberatungen sowie reisemedizinische Beratungen

Arbeitsmedizinische Tätigkeiten:

- Organisation von Gesundheitsprogrammen wie Sehtestungen, spezifische Themen wie Lärmbelastung, Alkohol, Rauchen, Heben und Tragen, Ernährung ...

- Arbeitsmedizinische Untersuchungen lt. ASchG , VGÜ 2014 und BS-V wie z.B.: Toluol, Nacht- schicht- oder Lärmbezogene Untersuchungen, Bildschirm-Sehtests
 - Durchführung von spezifischen Untersuchungen wie z.B.: Anschlussbahn bzw. Hubstapler Tauglichkeit oder Einstellungsuntersuchungen
 - Impfungen: FSME (Zecken), Grippe, Diphtherie-Tetanus bei AUVA Aktion, Reise-Impfungen bei Dienstreisen (Hepatitis A und B, Typhus...), Impfungen mitgebrachter Seren, Ausgabe einer Reiseapotheke sowie Thromboseprophylaxe bei Dienstreisen
 - Organisation Erste Hilfe mit Auffrischkursen (an jedem Standort mindestens 2 im Jahr).
-
- Arbeitsplatzspezifisches Einzelcoaching mit Fokus: Heben & Tragen (AUVA Vortrag) für alle Mit- arbeiter, welche im Arbeitsalltag mit Heben & Tragen zu tun haben.
 - Anschaffung von Sicherheitsschuhen – Kosten wurden zu 100% vom Betrieb getragen.
 - Tabakentwöhnungsseminar GKK, die Kosten trug das Unternehmen.
 - Angepasster Gehörschutz – in manchen Betrieben liegt das Lärmaufkommen bei nahezu 90 dB. Der individualisierte Gehörschutz drosselt die Lärmentwicklung auf ca. 30dB (unter Zimmerlaut- stärke). Das speziell angepasste „in ear Element“ lässt trotzdem alle relevanten Umgebungsge- räusche in einem hörbaren Bereich liegen.
 - Anschaffung von Headsets für Mitarbeiter/innen, die viel telefonieren müssen – 100% Kosten- übernahme durch MONDI

3.5.1.3 Stress / Arbeitsorganisation

- Angleichung der Arbeiter/innen und Angestelltenverträge. Gleichstellung dieser beiden Beleg- schaften unter der Federführung des Zentralbetriebsrates der MONDI AG (Nationalratsabgeord- neter Wolfgang Knes).
- Adaptierung des Schichtmodells („Vollkontinuität“). Hier wurde in einigen Betrieben von einem 3 auf ein 4-Schichtsystem gewechselt, was den Vorteil hat, dass es nicht so häufige Nachtschich- ten gibt. In anderen Betrieben wurde für Mitarbeiter/innen, deren Wunsch dies war, auf eine „starre“ Nachtschicht gewechselt (das sind Mitarbeiter/innen, die ausschließlich Nachtschichtar- beit bevorzugen).
- Einführung von Teilzeitmodellen (Altersteilzeit, Mütterteilzeitmodelle).
- Schulungsmaßnahmen für neu angeschaffte Maschinen.
- Standardisierung der „Safety Guidelines“ nach dem Modell 5S (dies ist ein MONDI Arbeitssicher- heits Regelwerk, das interne Verhältnisse dokumentiert – 1x/wöchentlich gehen Manager und Mitarbeiter/innen durch den Betrieb und evaluieren gemeinsam die Sicherheitssituation – und prozentuell ausweist, ob der Betrieb sicher geführt ist oder nicht.
- „Mondi Academy“ Schulungen für Führungskräfte zum Thema „Arbeitsorganisation“.
- „Mondi Academy“ Schulungen für Führungskräfte zum Thema „achtsames Führen“.
- „Mondi Academy“ Schulungen für Führungskräfte zum Thema „Zeitmanagement“.
- „Mondi Academy“ Schulungen für Führungskräfte zum Thema „Moderation und Präsentation“.
- Eine neue Vorgehensweise zur Wiedereingliederung nach schwerer/langer Krankheit wurde im- plementiert. Diese gewährleistet, dass die MitarbeiterInnen eine angepasste individuelle Ein- stiegsmöglichkeit haben.
- Die MONDI AG übernimmt anteilig Kosten für eine psychologische Betreuung. In jedem AMZ gibt es eine Hotline, welche die Mitarbeiter/innen anrufen können.
- MONDI AG Seelsorge. In einigen Werken wurden Kooperationen mit Diakonie und Diözesen ge- schlossen, um Todesfälle innerhalb der Familie aufarbeiten und begleiten zu lassen (Infostände im Rezeptionsbereich der entsprechenden Werke).

3.5.2. Maßnahmen auf der Verhaltensebene

Einen zentralen Stellenwert in der Abarbeitung der verhaltenspräventiven Maßnahmen stellte (und stellt) das „4 Säulen der Gesundheit“ Modell dar, welches auf Wunsch aller Projektteilnehmer umgesetzt wurde. Diese Vorgehensweise ergab sich aus den Workshops und Gesprächen mit der jeweiligen regionalen aber auch der zentralen Steuerungsgruppe und wurde im ersten Jahr zu 100% von der MONDI AG finanziert. Im darauffolgenden Jahr (2018) hat jeder einzelne Standort ein entsprechendes Budget für das „4 Säulen der Gesundheit“ Modell rückgestellt.

Folgende Maßnahmen wurden bereits umgesetzt:

3.5.2.1. Bewegung

- Der große Wunsch der einzelnen Betriebe (und auch der ZENTRALEN STEUERUNGSGRUPPE) war die Installierung eines mobilen Gesundheitsbusses, der einmal im Monat vor Ort die Messungen durchführte (in großen Betrieben, wie Neusiedler, zweimal). Dieser wurde von der Mond AG (Zentrale) angeschafft und kostenfrei für die Mitarbeiter/innen zur Verfügung gestellt. Die Messungen erfolgten innerhalb der Arbeitszeit, wobei die Anmeldungen zu den einzelnen Tests großteils von den Multiplikator/innen und den SHE Verantwortlichen (pro Standort gibt es einen Gesundheits- und Sicherheitsverantwortlichen – SHE steht für: Safety / Health / Environment). Ziel der Messungen war (neben der Erhebung des „biologischen Alters“) mit den Teilnehmer/innen einen standardisierten physiologischen Test durchzuführen (Messung von: Blutdruck, Fett- und Wasserhaushalt, Herz- Kreislauftest, Dehnungstest der ischiokruralen Muskulatur und einem Rückenstabilitätstest) und im Rahmen eines umfassenden Einzel – Coachings Tipps zu geben, wie das Thema Bewegung (auch im Betrieb) und Stress (HRV Messung) individuell verbessert werden kann. In Summe konnte das biologische Alter um durchschnittlich 2 Jahre gesenkt werden. Vitalparameter wie eine deutliche Senkung des Blutdrucks und des Fett- und Wasserhaushalts waren für die Reduktion verantwortlich. Der Gesundheitszustand der getesteten Personen hat sich in Summe deutlich verbessert.
- Jede Person, die den Gesundheitsbus besuchte, hat auch einen individuellen Gesundheitspass erhalten (siehe Beilage „Gesundheitspass“). Anfang 2018 haben alle Inhaber eines derartigen Passes ein „Mondi Goodie Bag“ erhalten (Gesundheitsbox inkl. Gesundheitsbroschüren und Trinkflasche). Der Pass sollte als zusätzliche Motivation dienen, den Gesundheitsbus öfter als einmal zu besuchen, man gab den Teilnehmer/innen die Möglichkeit, den Bus pro Jahr zweimal zu besuchen (Vorher- und Nachheranalyse).
- Auf der Rückseite des Gesundheitspasses sind die 10 goldenen Regeln der Gesundheit bei Mond AG ausgewiesen, die gemeinsam mit den Standortverantwortlichen (SHE und Multiplikator/innen) erarbeitet und definiert wurden. Diese Regeln wurden in den Werkstätten und Büros ausgehängt und ständig kommuniziert. Die einzelnen Punkte dieser goldenen Regeln orientierte sich sehr stark an die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen und wurden u.a. in den Führungskräfte- und Mitarbeiter/innen Workshops erarbeitet.
- Energietankstellen (Impulsvorträge). Die Betriebe sahen ihre Aufgabe darin, die Teilnehmer/innen der Energietankstellen (Seminare und Impulsvorträge) für Ihre eigene Körperlichkeit zu sensibilisieren und die Wahrnehmung – hin zu mehr Gesundheit – zu schulen, sowie arbeitsbedingte Stressbewältigung und – prävention zu thematisieren (Entspannung, Stress und Work-Life Balance). Diese Erkenntnis ergab sich aus der initialen Diagnosephase (Workshops und Befragung HPT, Frage 9 und 10 „Wissen um Bewegung und Ernährung“). Die Seminare wurden quartalsweise regional und individuell organisiert und umgesetzt.
 1. Format: Kurz- und/oder Impulsseminar zu min. 30 und max. 60 Minuten in Kleingruppen von min. 5 bis max. (je nach Raumgröße) 40 Personen.
 2. Organisation durch Gesundheitsverantwortlichen am Standort.

3. Vorträge in Seminarräumlichkeiten oder dem „Gesundheitsbus“ (je nach Witterung – es sollte aber IN JEDEM FALL ein Seminarraum vor Ort reserviert werden).
4. Vorträge flankiert von PPT Präsentationen, die nachträglich von der internen Projektleitung abgerufen werden konnten (Fr. BÄCK).
5. Praktische Übungen wurden in der Arbeitsbekleidung umgesetzt.
6. Gesunde Snacks wurden gratis zur Verfügung gestellt.

Es wird einerseits großer Wert auf die Praxisorientierung und andererseits auf entsprechende Nachhaltigkeit gelegt.

Alle Seminare der Energietankstellen wurden von diplomierten und zertifizierten Expert/innen abgehalten (Inhalte, die von der Mondi nicht selbst organisiert werden konnten, wurden von Kooperationspartnern wie AUVA und den GKK´s umgesetzt).

Abgehaltene Impulsseminare (Schnittmenge der Feedbackgespräche mit Gesundheitsverantwortlichen vor Ort Verantwortlichen):

Richtiges Heben und Tragen – Rückenschmerz / woher kommt er / wie wirkt er sich aus / welche Möglichkeiten habe ich zur Vermeidung von Rückenschmerz / Einfache Übungen am Arbeitsplatz / Was ist zu tun, wenn der Rückenschmerz chronisch ist? etc.

Interpretation des Nahrungsmittelunverträglichkeitstests – Was sind Nahrungsmittelunverträglichkeiten / NU vs. Allergien / Testsystematik / Was ist zu tun, wenn NU diagnostiziert wurden / etc.

Ernährung Teil II – Analyse der gängigen Diäten / Richtiges Trinken am Arbeitsplatz / Ernährung und Schichtarbeit / Analyse der gängigen Apps / Functional Food / die 10 größten Ernährungsfehler / Ernährung und Bewegung / etc.

Richtige Bewegung am Arbeitsplatz – Bewegung Arbeitsplatz / mein persönliches Trainingsprogramm (online Bildergalerie und Trainingsplanung) / Herz- Kreislauftraining und Kräftigungstraining „leicht gemacht“ / Heimtrainingsplanung / Wissenswertes zum Thema Bewegung / etc.

Interpretation der Testergebnisse der Bio Age Station – Erklärung der Bio Age Station / Erklärung und Hilfestellung bei „Abnormitäten“ / wie kann man sich verbessern / Trainingsplanerstellung / Rückengymnastik / Lebensstilfaktoren, welche das Bio Age beeinflussen / etc.

Entspannungsmethoden – wie kann ich mich zwischendurch in der Arbeit entspannen / PPT und CD-Rom mit Entspannungsübungen / Meridianmassage / Übungen aus dem Qi Gong / PIR / etc.

Die exemplarischen PPT´s der einzelnen Energietankstellen / Seminare finden Sie im Anhang unter:

- Ernährungsvortrag...
- Entspannungsmethoden...
- Bewegungsvortrag...
- Rückenschmerzen...
- Proposal... (dies war eine in Englisch gehaltene Energietankstelle – in der MONDI Wien AG wurden alle Seminare in Englisch abgehalten)
- MFT-Platten, Sprossenwände, Hanteln stehen dauerhaft zur Verfügung – es wurden in allen Werken „Bewegungspoints“ eingerichtet.
- Kooperationen mit Fitness- und Massagestudios (lokal) – Anteilsmäßige Unterstützung durch den Betrieb (nicht in allen Werken).

3.5.2.2. Ernährung

- Das Thema ausreichende und gesunde Flüssigkeitszufuhr (im Rahmen des BioAge Tests wurde mittels Infrarotmessmethode erhoben, dass im gesamten Konzern der Gesamtwasserhaushalt um 5–10% unterhalb des Sollwerts liegt – deshalb haben alle Werke das Thema „Flüssigkeitszufuhr“ priorisiert.) ist speziell im Produktionsbereich mit hohen Temperaturen sehr wichtig. Zur Aufklärung wurde ein Info – Folder und Impulsvorträge von Ernährungsexperten erstellt und an alle Mitarbeiter/innen verteilt.
- Für die Nachtschichtarbeiter/innen und das Produktionspersonal stellt gesunde und vitale Ernährung eine große Herausforderung dar. Auch wenn versucht wurde das Kantinenessen zu verbessern, kann nicht mehr der Kategorie „frisch gekocht“ zugeordnet werden. Hinzu kommt das Problem, dass auf den Flügen die nicht in Wien enden, stets in Fastfood Ketten oder Restaurants gegessen wird. In diesem Modul wird versucht den KollegInnen zu vermitteln, wie man sich trotzdem gesund ernähren kann.
- Obst und Gemüse frisch jeden Tag
- Mineralwasser und Wasser statt Fruchtsäfte – BMI (lt. BioAge Gesamtauswertung) konnte flächendeckend gesenkt werden.
- Isotonische Getränke während des gesamten Jahres – vor allem in heißen Produktionszonen, um der Dehydratation und der damit verbundenen Entmineralisierung vorzubeugen.
- Obst und Gemüse frisch jeden Tag
- Nahrungsmittelunverträglichkeitstests im gesamten Unternehmen mittels York- und ProNutri Testverfahren.

3.5.2.3. Stress

- Die ausgebildeten Multiplikator/innen führten kurze Entspannungstrainings (max. 5 Minuten innerhalb der Arbeitszeit) durch.
- Es wurden Impulsvorträge (Energietankstellen) zum Thema „Stress vs. Burnout“, „Schlaf und Stress“ und „Entspannungsmethoden“ abgehalten.
- Es wurden CD´s und USB Sticks mit einfachen Entspannungsübungen am Arbeitsplatz im gesamten Unternehmen verteilt.
- Herzvariabilitätsmessung, um Sympathikotonie zu erheben. Alle lebensnotwendigen Funktionen unseres Organismus werden vom vegetativen Nervensystem geregelt. Eine Messung des vegetativen Nervensystems gibt Auskunft über den momentanen Funktionszustand des Organismus. Das bildet sich an den Organen ab. Das vegetative Nervensystem regelt das Herz, um eine optimale Blutversorgung des gesamten Körpers zu ermöglichen. Verschiedene Sensoren melden den Zustand im Gefäßsystem und im Herz. Dadurch wird der Herzschlag so geregelt, dass er eine optimale Versorgung erfüllt. Gesteuert wird diese über zwei Gegenspieler im vegetativen Nervensystem. Bist du gesund, dann spielen diese beiden optimal. Genau dieses Funktionieren des HRV-Nervensystems kann man mit dieser Messmethode ganz einfach messen. Mit den Teilnehmer/innen dieses Messverfahrens wurde im Anschluss ein ausgiebiges Personal-Coaching (durch einen Arbeitspsychologen) gemacht.

3.6. Projektkommunikation

Kick off	Zu Projektbeginn mit allen Mitarbeitern
Intranet / planet Mond	Eigene Intranet Seite mit allen Angeboten wird laufend aktualisiert
lokales Intranet	Teils wöchentliche / monatliche Aktualisierungen mit Angeboten und Informationen

Mailaussendung	Regelmäßig bei Neuerungen an alle Mitarbeiter
Laufende Information auf den Infoscreens	Läuft in einem Loop den ganzen Tag und wird alle 2 - 3 Wochen upgedatet
Monatsaushang	Monatlich wird ein Aushang für die interne Kommunikation erstellt und am gesamten Fabrikgelände ausgehängt
Gesundheitsfolder	Aktuelle Broschüre mit den neuesten Messungen und Statement der Mitarbeiter, 1 x pro Jahr.
Multiplikatoren	Täglich; Im Laufe des Projektes wurden Multiplikatoren ausgebildet, die quartalsweise Meetings abhielten, um immer die aktuellsten Infos zu erhalten und entsprechend an die KollegInnen weiterzugeben und für Fragen zur Verfügung zu stehen.
Mitarbeiterzeitung weltweit	1 x pro Quartal
Betriebsräte	Die Betriebsräte haben aktiv noch als Kommunikationskanal gewirkt und entsprechend Werbung für das Projekt gemacht, um auch die Teilnehmerzahlen für die Veranstaltungen anzuregen (monatlich)
Betriebskrankenkasse	Die Krankenkasse hat ebenfalls aktiv noch verschiedene Kanäle genutzt und die Aktivitäten beworben (monatlich)
Teambesprechungen (sowohl Bereichs-, als auch Schichtbesprechungen)	In den Besprechungen wurden immer wieder die verschiedenen Aktivitäten beworben (monatlich)
Mitarbeitermagazin „inFORMATiv“	Für die Mondi Österreich wird jährlich ein Mitarbeitermagazin erstellt und zu den MitarbeiterInnen direkt nach Hause versendet - Überblick über die Aktivitäten im Unternehmen

3.7. Projektgremien, Strukturen und Rollenverteilung

Zentral: Steering Committee (SC) :		
Wolfgang Knes		SC-Mitglied, Projektleitung
Karin Bäck	Assistant to World Works Council	SC-Mitglied, Projektleiter intern
Roman Daucher	GF Fa. EFA	SC-Mitglied, Projektleiter extern
Harald Mayer	HR Country Manager	SC-Mitglied
Cornelia Hulla	Mondi Group HR Manager	SC-Mitglied
Karin Fischer	ArbeitsmedizinerIn	SC-Mitglied

Robert Weißenfels	GF Betriebs- krankenka Mondi	SC-Mitglied
Bettina Peppek	GF Kommuni- kationsraum GmbH	SC-Mitglied
Harald Klinkhammer	Mondi Group Marketing Di- rector	SC-Mitglied
Dajana Scherr	Mondi Marke- ting Manager	SC-Mitglied
Torsten Hälbich	SHE Manager	SC-Mitglied
Gerald Einfalt	Betriebsrat Mondi Neu- siedler	SC-Mitglied
Thomas Samwald	Extern	in Vertretung NÖGKK, WGKK, OÖGKK und STGKK
Regional: Steuerungsgremium (SG) – 8x		
Managing Director	SG-Mitglied Verantwortung BGF am Standort	
Financial Director	SG-Mitglied Verantwortung BGF am Standort	
Communication & Hygiene Manager	SG-Mitglied Verantwortung BGF am Standort inkl. operativer Umsetzung	
Arbeiterbetriebsrat Mondi Neusiedler, Behindertenvertrauensperson	SG-Mitglied	
Angestelltenbetriebsrat Mondi Neu- siedler	SG-Mitglied	
HR Country Manager	SG-Mitglied	
Infrastructure	SG-Mitglied, Multiplikator am Standort	
Betriebsschlosser	SG-Mitglied, Multiplikator am Standort	
Produktion	SG-Mitglied, Multiplikator am Standort	
Instandhaltung	SG-Mitglied, Multiplikator am Standort	
Assistenz Arbeiterbetriebsrat	SG-Mitglied, Multiplikator am Standort	
Ausrüstung	SG-Mitglied, Multiplikator am Standort	
Ausrüstung	SG-Mitglied, Multiplikator am Standort	
Assistenz Produktion	SG-Mitglied, Multiplikator am Standort	
Ausrüstung	SG-Mitglied, Gesundheitsvertrauensper- son	
Ausrüstung	SG-Mitglied, Gesundheitsvertrauensper- son	
ETS	SG-Mitglied, Gesundheitsvertrauensper- son	
Produktion	SG-Mitglied, Gesundheitsvertrauensper- son	
Produktion	SG-Mitglied, Gesundheitsvertrauensper- son	

Produktion	SG-Mitglied, Gesundheitsvertrauensperson
Sicherheitsfachkraft Sicherheitsvertrauensperson	SG-Mitglied
ArbeitsmedizinerIn	SG-Mitglied

3.8. Umgesetzte Vernetzungen und Kooperationen

Eine Projektauflage war, dass die Firma Mondi mit allen Landeszeitstellen der Gebietskrankenkassen (WGKK, NÖGKK, STGKK, OÖGKK) einen Kooperationsvertrag unterzeichnet. Dies wurde erfüllt. Die regionalen Steuerungsgruppen sind zusätzliche Kooperationen mit den einzelnen Gebietskrankenkassen im Rahmen der Maßnahmenumsetzung (Raucherentwöhnung, Stressmoderation...) eingegangen. Weiters wurde die AUVA als Kooperationspartner gewonnen (Ergonomie). Die damalige Gesundheitsministerin RENDI-WAGNER hat den Gesundheitsbus besucht und das Projekt auf politischer Ebene für „sehr gut“ befunden, was im Rahmen zahlreicher Zeitungsartikel und einem ORF Bericht auch dokumentiert ist. Es finden regelmäßige Vernetzungstreffen, welche von FGÖ mit NÖGKK (Vertreter Herr Samwald) und WGKK organisiert werden statt.

3.9. Allfällige Veränderungen/Anpassungen des Projektkonzeptes, der Projektstruktur und des Projektablaufes inkl. Begründung.

Während des Projektverlaufes hat es aufgrund von Firmenaustritten (4 HR- und Gesundheitsverantwortliche) mehrere Änderungen im Projektteam gegeben. Diese sind in der Projektrollenliste ersichtlich. Hinsichtlich des Projektkonzeptes wurden vorhandene Ressourcen auf anderen Positionen umgeschichtet. Der HPT2 (2. Befragung „Human Performance Test“) wurde nicht mehr von der Firma SHM abgearbeitet.

Das Projektkonzept hat sich nur dahingehend geändert, dass um eine Projektverlängerung von zwei Monaten – bis Ende Dezember 2017 – angesucht wurde.

4. Evaluationskonzept

4.1. Begleitende Evaluation durch die I.S.O. (Dr. Zepke) mit folgendem Ziel

4.1.1. Begleitende Evaluation zur Unterstützung der Qualitätssicherung und Zielerreichung

Ziel der externen Evaluation war es, das Projekt in seiner Umsetzung und Zielerreichung zu unterstützen. Dafür stellte die Evaluation systematisch Informationen (zwischen- und Endbericht) zur Verfügung und bereitete diese so auf, dass sie für die weitere Steuerung und für Schlussfolgerungen des Projektes genutzt werden konnten. Es wechselten sich Phasen der Daten- und Informationssammlung sowie der Auswertung und Analyse mit jenen der Reflexion und Weiterentwicklung ab.

4.1.2. Formative Evaluation mit Fokus auf den Umsetzungsprozess

Dem Projektumsetzungsprozess wurde im Rahmen der externen Evaluierung besonderes Augenmerk geschenkt, da die Evaluation der Ergebnisse durch die zweimalige Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung abgedeckt wurde. In diesem Sinne handelte es sich um eine formative Evaluation, welche die Gestaltung und Verbesserung des Gesundheitsförderungsprojektes in den Vordergrund rückte. Insbesondere zu Projektmitte und -ende wurde auch eine Bilanz im Sinne einer summativen Evaluation gezogen.

4.1.3. Zentrale Evaluationsschritte

Erste Abstimmung mit dem externen Projektberater April 2016

In einem ersten Gespräch wurde die Grundanlage des Projekts besprochen und gemeinsam das Vorgehen auf Basis des Evaluierungskonzeptes konkretisiert sowie Instrumente für die schriftliche Befragung

entwickelt. Besonderer Wert wurde dabei auf ein niedrighschwelliges dreiskaliges Fragebogeninstrument gelegt, um eine möglichst große Anzahl von Mitarbeiter_innen bei der Befragung zu erreichen.

Zentrale Steuerungsgruppe am 01.06.2016

In dieser Steuerungsgruppe hatte das Evaluierungsteam die Gelegenheit, die wesentlichen zentralen Projektakteur_innen kennenzulernen und kurz die Evaluierungsphilosophie und das geplante Vorgehen zu skizzieren.

Fragebogen bei den Mitarbeitern und Mitgliedern der regionalen Steuerungsgruppen

Die Fragebögen an die Mitarbeiter_innen und die Steuerungsgruppen der am Projekt beteiligten Standorte wurden durch die Projektleitung vor Ort im Juni 2016 verteilt und eingesammelt. Die Daten der Mitarbeiter_innen (insgesamt beeindruckende 1030 Bögen mit jeweils zwischen 29 und 562 Fragebögen aus 8 Standorten) wurden standortspezifisch ausgezählt.

Die Datenbögen aus den 27 retournierten Fragebögen von Steuerungsgruppenmitgliedern wurden der Evaluierung in eingescannter Form zur Verfügung gestellt, in Excel eingegeben und deskriptiv statistisch ausgewertet. Die Rückkoppelung der Ergebnisse war ursprünglich für die darauffolgende Steuerungsgruppensitzung am 22.09.2016 geplant.

Die Evaluierung bereitete zusätzlich zum Zwischen- und Endbericht die Ergebnisse der Steuerungsgruppenmitglieder standortspezifisch in ähnlicher Weise wie die Mitarbeiter_innendaten auf und stellt diese dem Auftraggeber zur Verfügung.

Nachher-Befragung der Mitarbeiter_innen im Sommer/Herbst 2017

Durch eine abschließende Fragebogenbefragung der Mitarbeiter_innen aller 8 Standorte, die gemeinsam mit der zweiten Messung durch den HPT im Sommer/Herbst 2017 durchgeführt wurde, wurden insbesondere Einschätzungen zur Bekanntheit von und Zufriedenheit mit den im Projekt erarbeiteten Maßnahmen, sowie die Wirkungen des Projekts erhoben. Weiters bestand durch zwei offene Fragen die Möglichkeit positive bzw. kritische Rückmeldungen zum Projekt zu deponieren.

Qualitative Erhebungsschritte

Um differenzierte Einschätzungen zu der Projektdynamik vor Ort zu haben wurden mit den Projektsprechpartner_innen der österreichischen Standorte Telefoninterviews durchgeführt. Die halb- bis einstündigen Interviews lieferten dabei detaillierte Einblicke in die Lernerfahrungen an den Standorten im Rahmen des Projektes sowie in standortspezifische Besonderheiten. Insgesamt fanden im Rahmen der Abschlussevaluierung hier 7 Interviews statt.

5. Projekt- und Evaluationsergebnisse

5.1. Projekt- und Evaluationsergebnisse

5.1.1. Ergebnisse der ersten Befragung (Juni 2016)

Die folgende Tabelle zeigt die erhaltene Stichprobe durch die rückgesendeten Fragebögen nach Standort bei der Erstbefragung im Jahr 2016.

Tabelle 1: Anzahl rückgesendeter Fragebögen nach Standort Erstbefragung 2016

	Rücklauf Steuerungsgruppen 2016	Rücklauf Mitarbeiter_innen 2016
ZELTWEG COATING	6	85

ZELTWEG STYRIA	5	87
ZELTWEG BAGS	0	91
HILM	3	57
ULMERFELD	3	562
GRÜNBURG	4	67
KORNEUBURG	5	52
WIEN	1	29
Gesamt	27	1030

Rückmeldung der Mitarbeiter_innen: Im Zuge der Befragung gab eine beeindruckend große Anzahl von Mitarbeiter_innen ihre Rückmeldung zum Projekt. Insgesamt konnte bei der Evaluierung auf die Ergebnisse aus über 1000 Fragebögen – Zwischen 29 und 526 pro Standort – von Mitarbeiter_innen zurückgegriffen werden. Die offenen Fragen wurden allerdings – erwartungsgemäß – nur von einem kleinen Anteil ausgefüllt.

Ist-Stand: Aktuelle Unterstützung durch die Mondi AG: In der ersten Frage („Wie sehr unterstützt die Mondi AG aktuell Ihre Gesundheitssituation und ihr Wohlbefinden? z.B. durch Fortbildungen, Aktivitäten, gute Betriebskultur.....“) wird die aktuelle Wahrnehmung der bisherigen Unterstützung der Gesundheit durch die Mondi AG abgefragt. Die Angaben zeigen, dass der Status-Quo seitens der Mitarbeiter_innen überwiegend als sehr positiv gesehen wird.

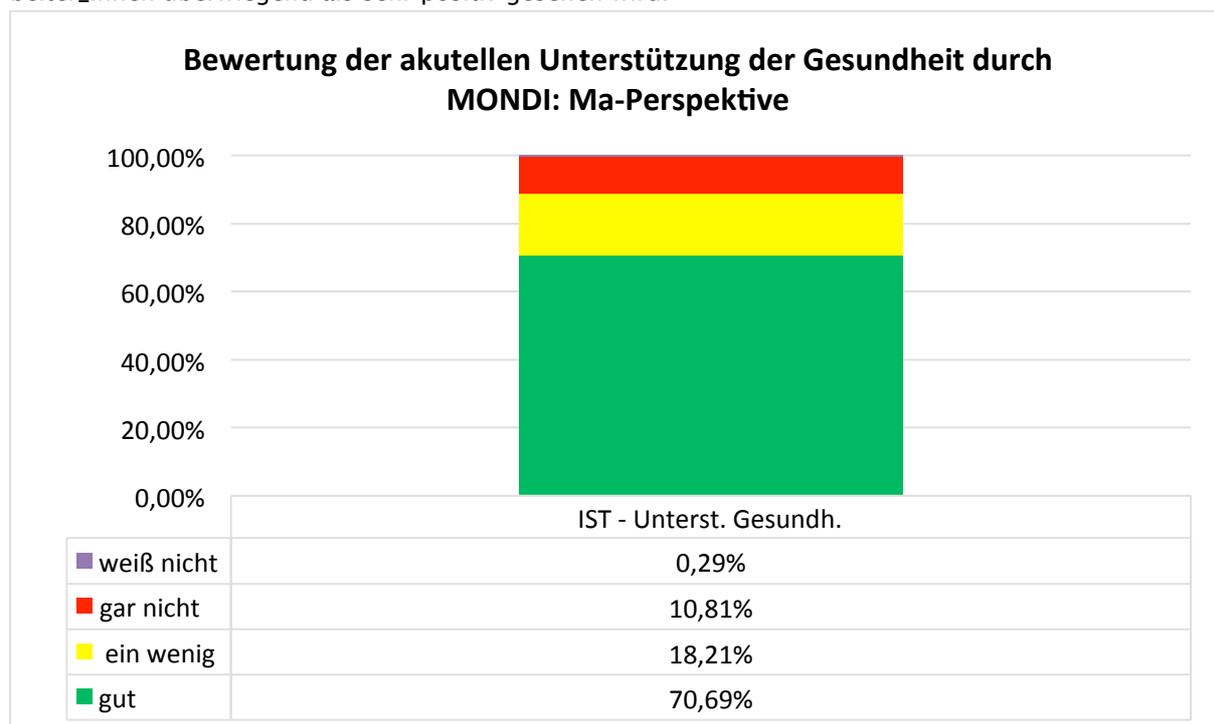


Abbildung 1: Mitarbeiter_innen - relative Häufigkeiten zur Einschätzung der aktuellen Unterstützung

Etwa 70% geben an, dass sie aktuell die Unterstützung ihrer Gesundheitssituation durch Mondi als „gut“, 18% als „ein wenig“ bewerten. Allerdings geben auch 10% an, dass Mondi ihnen laut ihrer Wahrnehmung gar keine Unterstützungen bietet. Der Mittelwert beträgt 2,60. Bei dieser Frage sind beträchtliche Unterschiede im Ausmaß der Unterstützung (bzw. in deren Wahrnehmung) zwischen den

Standorten erkennbar. So gibt in 5 der Standorten niemand an, dass „gar keine“ Unterstützung erfolgt, während in drei Standorten die Beurteilung kritischer ist (Grünburg: 27,27%, Korneuburg: 19,57%; Neusiedler Ulmerfeld–Hausmehring: 14,95% mit der Angabe „gar keine“ Unterstützung).

Als konkrete Unterstützung werden hier von den Mitarbeiter_innen bei der offenen Fragestellung („Was unterstützt in der Mondi AG ganz konkret positiv Ihre Gesundheitssituation und Ihr Wohlbefinden?“) v.a. die in der folgenden Tabelle dargestellten Faktoren genannt.

Entsprechend der Rückmeldungen auf die offene Fragestellung wird deutlich, dass die bereits existierenden unterstützenden Faktoren sich primär auf die physische Gesundheit der Mitarbeiter_innen richten. Zum einen hinsichtlich präventiver bzw. gesundheitserhaltender Maßnahmen (z.B. Ernährung, Bewegung, Kommunikation), zum anderen hinsichtlich Faktoren der Arbeitssicherheit und Arbeitsmittel (z.B. Schutzausrüstung). Nur vereinzelt wurden hier auch Faktoren der Arbeitsumgebung (z.B. Luftqualität) genannt (lediglich 4 Nennungen in allen Rückmeldungen).

Bei den Rückmeldungen wird deutlich, dass es hier hinsichtlich der Kategorien teilweise Überschneidungen mit der vorherigen Frage nach bereits vorhandenen unterstützenden Faktoren gibt (konkret Arbeitsumgebung, Körper, Ernährung, Bewegung, Information). Die bereits vorhandenen Maßnahmen des Lärmschutzes scheinen nicht überall ausreichend zu sein, da sich dieser Faktor auch in den Wünschen für die Zukunft wiederfindet. Auch hinsichtlich des Hebens und Tragens scheint es zusätzlich zu den bereits vorhandenen Hilfen evtl. noch vereinzelt Bedarf nach Coaching zu geben. Bezüglich Ernährung sind hier scheinbar ebenfalls noch Optimierungen zu dem Obstkorb und den Wasserspendern möglich (z.B. Essautomaten). In den Antworten auf die Frage nach zukünftigen Maßnahmen wird zudem deutlich, dass sich doch ein Teil Maßnahmen hinsichtlich des vorherrschenden Drucks und der Belastung (unter anderem aufgrund von Personalkürzungen, wie zwei Personen angaben) wünscht. Damit wird hier neben den bisherigen physischen Gesundheitsförderungsangeboten auch ein psychischer Belastungsaspekt angeführt, der v.a. eine Intervention in die organisationalen und strukturellen Verhältnisse erfordert.

Bezüglich dieser Rückmeldungen aus den offenen Fragen seitens der Mitarbeiter_innen gilt es im Projekt abzugleichen, ob diese Themen auch in den Workshops als Maßnahmen abgeleitet wurden und gegebenenfalls diese noch zu ergänzen.

5.1.2. Information und Partizipation

Der Informationsgrad zum Projekt ist – wohl zurückzuführen auf die hohe Beteiligung bei Informationsveranstaltungen bzw. Workshops – ausgesprochen hoch. Nur knapp über 1% gibt an, sich vom Projekt nicht informiert zu fühlen. Fast 70% fühlen sich gut, 28% ein wenig informiert. Der Mittelwert beträgt 2,69.

5.1.3. Beteiligung bei Workshops und Informationsveranstaltung

Die Mitarbeiter_innen zeigen sich in den Fragebogendaten sehr motiviert und gut informiert. Das liegt offenbar daran, dass ca. $\frac{3}{4}$ aller Mitarbeiter_innen (76,24%, konkret 767 Personen), die den Fragebogen ausgefüllt haben bei einer Informationsveranstaltung waren und ein gutes Viertel (23,70%, konkret 218 Personen) an einem Workshop teilgenommen haben.

Bezüglich der Unterscheide der Teilnahme der Mitarbeiter_innen an einzelnen Standorten zeigt sich, dass an den Standorten bei den Workshops jeweils zwischen 11,9 % (Neusiedler Ulmerfeld–Hausmehring) und 68,97 % (Wien) der befragten Mitarbeiter_innen teilnahmen. Bei der Informationsveranstaltung nahmen zwischen 51,65% (Zeltweg BAGS) und 100 % (Neusiedler Hilm; Wien) der befragten Mitarbeiter_innen teil.

5.1.4. Rückmeldung aus den Steuerungsgruppen

Aus sieben der acht Standorte kamen insgesamt 27 Rückmeldungen von Steuerungsgruppenmitgliedern, je zwischen 1 und 6 Fragebögen pro Standort. Bei diesem – umfangreicheren – Fragebogen wurde von allen Befragten die Möglichkeit qualitative Rückmeldungen bei den offenen Fragen zu deponieren mindestens bei einer Frage genutzt. Überwiegend gaben die Steuerungsgruppenmitglieder bei 75% der offenen Fragen meist sehr differenzierte und ausführliche Rückmeldungen. Wie die Mitarbeiter_innen, so wurden auch die Steuerungsgruppenmitglieder offen danach gefragt, in welcher Weise die Mondi AG bereits die aktuelle Gesundheitssituation unterstützt.

Auffällig bezüglich der Rückmeldungen auf die offene Fragestellung ist, dass alle angeführten Rückmeldung von Personen kamen, die angaben, dass die aktuelle Gesundheitssituation bereits viel unterstützt wird (Zeltweg Coating und Styria, Korneuburg, Hilm, Wien, Neusiedler Ulmerfeld–Hausmening). Nur drei der insgesamt sechs Personen, die hier keine Bestbewertung gaben, führten das im Rahmen der offenen Frage weiter aus. Unter anderem aus dem Grund, dass „es noch kein Budget für Gesundheit gibt“ oder die relevanten Impulse eigentlich nicht von Mondi sondern der BKK kommen, bzw. dass das Projekt erst im Herbst starten wird.

5.1.5. Ziele des Projekts und Maßnahmen zur Zielerreichung

In einer offenen Frage zur standortspezifischen Zielkonkretisierung wurde erhoben, wann die Steuerungsgruppenmitglieder das Projekt als erfolgreich ansehen würden („Was muss passieren, damit aus Ihrer Sicht das Projekt im Sommer 2017 an Ihrem Standort ein Erfolg war (Zielformulierung)?“). Hier wurden vor allem das Umsetzen der erarbeiteten Maßnahmen und eine nachhaltige Motivation und Partizipation der Betriebsangehörigen als Faktoren eines erfolgreichen Projektes genannt. In der folgenden Tabelle werden die von den Befragten genannten Erfolgsfaktoren nochmals anhand von Beispielen aufgezeigt.

In zwei Fragen wird unterschieden in welchem Ausmaß zum einen die zentral geplanten Maßnahmen für die Zielerreichung geeignet sind (Frage 3) bzw. in welchem Ausmaß die im Rahmen der bisherigen Workshops durch die Mitarbeiter_innen und Führungskräfte an den Standorten erarbeiteten Maßnahmen die Zielerreichungen unterstützen (Frage 4).

Dabei zeigt sich ein überraschendes Ergebnis, dass die Einschätzung der Geeignetheit der Maßnahmen der Zentrale als besser (MW = 2,80; n = 25) als die eigenständig erarbeiteten Maßnahmen bzw. Ideen eingestuft werden (MW = 2,67; n = 27). In 5 Standorten (alle außer Grünburg und Hilm) geben alle Mitglieder der Steuerungsgruppe an, dass die Maßnahmen der Zentrale sehr gut geeignet sind. Die an den Standorten erarbeiten Maßnahmen werden dagegen nur in zwei bzw. drei Standorten als „sehr geeignet“ wahrgenommen (Zeltweg Coating, Neusiedler Ulmerfeld, sowie von 3 der 4 Mitglieder in Grünburg).

5.1.6. Markante Besonderheiten der Standorte

Beim Vergleich der Standorte zeigt sich, dass die Einschätzungen der Mitarbeiter_innen und der Steuerungsgruppen bei einem Datenvergleich zum Teil miteinander korrelieren.

So zeigt sich – in Relation zu den anderen Standorten – eine besonders skeptische Einschätzung in allen Dimensionen sowohl bei den Mitarbeiter_innen als auch bei den Mitgliedern der Steuerungsgruppe in Grünburg. Vor allem die an allen anderen Standorten doch sehr positive Einschätzung der aktuel-

len Unterstützung der Gesundheitssituation durch die Mondi AG wird dort weitaus kritischer gesehen. Auch der Standort Neusiedler Hilm hat hier sowohl seitens der Mitarbeiter_innen als auch der Steuerungsgruppenmitglieder eher reserviertere Einschätzungen.

Umgekehrt sind die Einschätzungen zu den projektrelevanten Fragen in den drei Zeltweg Standorten bei beiden Gruppen tendenziell positiver. Besonders stechen die Ergebnisse aus der Steuerungsgruppe Zeltweg Coating hervor, die abgesehen von den durchgängig sehr positiven Einschätzungen auch durch eine besonders hohe Anzahl an ausgefüllten Fragebögen von Steuerungsgruppenmitgliedern, sowie durch besonders ausführliche und differenzierte Fragenbeantwortungen auffällt. Es entsteht der Eindruck, dass dort bereits viel BGF-Know-How vorhanden ist.

Interessant ist auch, dass die positivste Einschätzung zu den Partizipationsmöglichkeiten von den Wiener Mitarbeiter_innen, die möglicherweise mehr Nähe zur zentralen Steuerung haben, erfolgt. Der Vergleich mit der Steuerungsgruppe in Wien ist hier nicht wirklich möglich, da aus dieser nur ein einziger Fragebogen zurückgekommen ist.

Wesentlich ist auch der Standort Neusiedler Ulmerfeld-Hausmening, aus dem die weitaus größte Anzahl von Mitarbeiter_innenfragebögen kam – mit 562 mehr als die Hälfte. Die Ergebnisse sind dabei (statistisch erwartungsgemäß) bei den meisten Fragen unauffällig. Hier sind die Einschätzungen der Unterstützung der Gesundheit durch die Mondi AG leicht unter dem Durchschnitt und hinsichtlich der Informiertheit leicht überdurchschnittlich. Hinsichtlich der Partizipationsmöglichkeit besteht dort allerdings die kritischste Einschätzung aller Standorte. Seitens der dortigen Steuerungsgruppe sind die Einschätzungen dagegen überwiegend im überdurchschnittlich positiven Bereich.

5.1.7. Ergebnisse aus den Interviews

Im Rahmen der abschließenden Evaluierung wurden mit fast allen Standorten Telefoninterviews mit den standortspezifischen Ansprechpartner_innen geführt. Insgesamt liegen hier Daten aus 8 der insgesamt 9 Standorte der Mondi Group Austria vor. Die Ergebnisse sind als „Lessons Learned“ nach Kategorien aufbereitet. Die in den semistrukturiert geführten Telefoninterviews gesammelten Daten wurden hierfür inhaltsanalytisch ausgewertet, woraus sich bspw. Erkenntnisse zu Dimensionen wie „Herausforderungen“, „Erfolgsfaktoren“ und „Nachhaltigkeit“ ergeben, die damit dem organisationalen Lernen hinsichtlich der Durchführung derartiger Projekte dienen.

5.1.8. Prozessevaluation durch das interne Prozessmanagement

5.1.9. Ergebnisse der Abschlussbefragung

Die Abschlussevaluierung bestand bei diesem Projekt aus einer Fragebogenbefragung (n=425) der Mitarbeiter_innen und Telefoninterviews mit Projektverantwortlichen aus den Standorten (n=7) (vgl. Abschnitt 0). Es wurde evaluiert, warum bei der zweiten Umfrage so wenig Rücklauf war: Die Umfrage fand während der Urlaubszeit statt. Zu diesem Zeitpunkt wurde zusätzlich ein neues SAP – System mit großen Anlaufschwierigkeiten eingeführt.

Anders als in der ersten Evaluierungsbefragung liegen keine Fragebögen der standortspezifischen Steuerungsgruppen vor, da diese in Abstimmung mit der Projektberatung nicht schriftlich befragt werden sollten. Der Grund hierfür war, dass diese Perspektive teilweise ohnedies mittels der Interviews (Abschnitt 0) erhoben wurde und zudem die Eindrücke der zentralen Steuerungsgruppe ursprünglich in einem reflexiv angelegten Setting rund um die Präsentation der Befragungsergebnisse erhoben werden sollten, ergänzt durch Interviews mit zentralen Mitgliedern des Projekts (interne Projektleitung u.ä.).

Der Prozentsatz derjenigen, die an einem der Workshops teilnahmen variiert hier je nach Standort bei den Befragten stark. Während in Zeltweg Coating, Zeltweg Styria und Neusiedler Hilm zwischen 40 und 70% der Befragten an einem der Workshops teilnahmen und am Standort Grünburg ganze 93%, so sind es bei Zeltweg BAGS und Neusiedler Ulmerfeld nur ca. 1/3 der Befragten, in Wien und Frantschach nur ca. 15% und in Korneuburg keiner der Befragten.

An der Energietankstelle nahmen je ca. 60% bis 100% der Befragten teil.

Zwischen 68% und 100% der Befragten aller Standorte geben zudem an, dass diese an der Aktivität „Gesundheitsbus“ teilgenommen haben. Insgesamt zeigt sich, dass die im Projekt entwickelten Maßnahmen bei allen Befragten überwiegend bekannt sind. Lediglich ein geringer Prozentsatz zeigt sich, der angibt, dass nur wenige oder gar keine Maßnahmen bekannt wären (ca. 6%). Insgesamt 80% aller Befragten geben dabei an, dass ihnen die meisten Maßnahmen bekannt wären.

Im Fragebogen wurde zudem eine Einschätzung zur Zufriedenheit mit den Maßnahmen und ihrer Treffsicherheit erhoben. Immerhin 75% der Befragten geben hier an, dass sie sehr zufrieden mit den Maßnahmen sind, während nur ein geringer Prozentsatz angibt entweder nicht zufrieden zu sein (ca. 3%) bzw. es nicht beurteilen zu können (ca. 2%). Hinsichtlich der Treffsicherheit zeigt sich ein fast identisches Bild. Neben den Einschätzungen zu den Maßnahmen wurden auch Einschätzungen zu den Wirkungen des Projekts insgesamt eingeholt. Von Interesse waren hier vor allem die Wirkungen auf:

1. Das eigene Gesundheitsbewusstsein
2. Das eigene Gesundheitsverhalten
3. Die Arbeit allgemein
4. Die Achtsamkeit der Führungskräfte zum Thema Gesundheit
5. Die eigene Zufriedenheit im Unternehmen insgesamt

Konkret wurde hier gefragt, ob die Befragten in diesen Dimensionen eine a) Verbesserung, b) eine Gleichbleiben oder c) eine Verschlechterung ausmachen.

Auch hinsichtlich dieser Einschätzungen zeigt sich erneut ein durchwegs sehr positives Bild. So hat lediglich hinsichtlich des vierten Aspekts (die Achtsamkeit der Führungskräfte zum Thema Gesundheit) weniger als 1% angegeben, dass es sich verschlechtert habe.

5.2. Aktivitäten/Methoden die sich gut oder weniger gut bewährt haben

5.2.1. Aktivitäten die sich gut bewährt haben

Grundsätzlich zeigen die Auswertungen der unterschiedlichen erhobenen Daten auf, dass das Projekt an sich als Erfolg verbucht werden kann. Dabei lassen sich einzelne konkrete Faktoren ausmachen, die sich wesentlich auf den positiven Projekterfolg ausgewirkt haben:

Grundlegend positive Stimmung und breite Beteiligung

Generell besteht der Eindruck, dass das Projekt durchgängig eine breite Akzeptanz genossen hat. Das findet u.a. bei dem der Evaluierung zur Verfügung stehenden Datenmaterial im Folgenden Ausdruck:

- Generell überwiegend positive bis sehr positive Bewertungen der meisten projektrelevanten Fragen. (vor allem die vertiefende IST-Zustandsanalyse)
- Hoher Beteiligungsgrad der Befragungsteilnehmer_innen – insbesondere seitens der Mitarbeiter_innen. (Gesundheitsbus, Energietankstellen)
- Intensiver Besuch der Informationsveranstaltung (767 Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben) und der Workshops (218 Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben).

- Differenzierte und ausführlichen Beantwortung der offenen Fragen durch die Steuerungsgruppenmitglieder in der ersten Befragung 2016. (positive Bewertungen zu: Budget für BGF Maßnahmen ab 2018)
- Die Interviewergebnisse weisen darauf hin, dass über das im Projekt geforderte hinaus weitere Maßnahmen zur Gesundheit gesetzt wurden.

Hohes Ausgangsniveau bezüglich Gesundheitsförderung bei der Mondi AG

Überwiegend geben sowohl Mitarbeiter_innen als auch Steuerungsgruppenmitglieder an, dass es bereits vor Projektbeginn viele Elemente zur Förderung der individuellen Gesundheitssituation gegeben hat. Es konnte damit insgesamt auf einem hohen Ausgangsniveau aufgebaut werden. Der dort gesetzte Fokus der Gesundheitsförderung bezog sich bisher scheinbar stark auf Sicherheitsfragen und Ernährungsfragen – was für den Produktionsbereich auch tatsächlich elementar ist, aber das Spektrum Betrieblicher Gesundheitsförderung nicht ausgereizt hat. Hier konnte scheinbar mit dem Projekt gut auf bereits Vorhandenes aufgebaut werden.

5.2.2. Aktivitäten die sich weniger gut bewährt haben

In manchen Betrieben funktionierte die Anmeldung zu den Gesundheitsmessungen nicht reibungslos. Hier sollen künftig mehr Ressourcen (Einbindung der Multiplikator/innen) zur Verfügung gestellt werden.

5.2.3. Förderliche Faktoren

Dazu zählt das klare Commitment seitens der Projektleitung, –auftraggeberin (Wolfgang KNES und gesamter MONDI AG Vorstand) und allen Steuergruppen (zentral und regional), das persönliche Engagement der internen Projektleitung (Karin BÄCK), sowie physische (black board – „Gesundheitsecke“) und elektronische Medien (Intranet) als Informationsquellen, die regelmäßigen Treffen und intensive Kommunikation zwischen der Steuergruppe, dem Umsetzungsteam und der SHE Verantwortlichen in den einzelnen Betrieben. Weiters die Ausbildung der Multiplikator/innen, die regelmäßige Information der Zielgruppen und die Integration von Gesundheitsthemen in die „Mondi Academy“, das aktive Miteinbeziehen der Zielgruppen in den Diagnoseprozess (Workshops und Fokusgruppen) und die aktive Beteiligung der regionalen Gesundheitsteams in der Konzeption von Maßnahmen und Aktivitäten.

Die hohe Beteiligungsquote an nahezu allen BGF – Veranstaltungen, sowie die Evaluierungsergebnisse zeigen, dass seitens der Belegschaft großes Interesse am Projekt besteht und dass einer Überleitung in den Regelbetrieb bzw. in ein Gesundheitsmanagement nichts im Weg steht. Zudem können die Mitarbeiter/innen bei Veranstaltungen (Evaluierungszirkel und Making a difference day etc...) Ihre Erfahrungen und ihr Wissen einbringen und sich so regelmäßig am Projekt beteiligen.

Für die Überleitung in das Gesundheitsmanagement möchten wir unsere Aktivitäten und Methoden hinsichtlich der Partizipation und Beteiligung der Mitarbeiter/innen beibehalten.

5.2.4. Hinderliche Faktoren

Zu den hinderlichen Faktoren zählen beispielsweise die gegebene Arbeitssituation aufgrund des Schichtbetriebes (z.T. auch starre Nachtschicht) und die Tatsache, dass die Personalressourcen momentan knapp bemessen sind.

6. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen

6.1. Wesentliche förderliche und hinderliche Faktoren für die Erreichung der Projektziele

6.1.1. Förderliche Faktoren für die Erreichung der Projektziele

Dazu zählt das klare Commitment seitens der Projektleitung, –auftraggeberin (Wolfgang KNES und gesamter MONDI AG Vorstand) und allen Steuergruppen (zentral und regional), das persönliche Engagement der internen Projektleitung (Karin BÄCK), sowie physische (black board – „Gesundheitsecke“) und elektronische Medien (Intranet) als Informationsquellen, die regelmäßigen Treffen und intensive Kommunikation zwischen der Steuergruppe, dem Umsetzungsteam und der SHE Verantwortlichen in den einzelnen Betrieben. Weiters die Ausbildung der Multiplikator/innen, die regelmäßige Information der Zielgruppen und die Integration von Gesundheitsthemen in die „Mondi Academy“, das aktive Mit-einbeziehen der Zielgruppen in den Diagnoseprozess (Workshops und Fokusgruppen) und die aktive Beteiligung der regionalen Gesundheitsteams in der Konzeption von Maßnahmen und Aktivitäten. Die hohe Beteiligungsquote an nahezu allen BGF – Veranstaltungen, sowie die Evaluierungsergebnisse zeigen, dass seitens der Belegschaft großes Interesse am Projekt besteht und dass einer Überleitung in den Regelbetrieb bzw. in ein Gesundheitsmanagement nichts im Weg steht. Zudem können die Mitarbeiter/innen bei Veranstaltungen (Evaluierungszirkel und Making a difference day etc...) Ihre Erfahrungen und ihr Wissen einbringen und sich so regelmäßig am Projekt beteiligen. Für die Überleitung in das Gesundheitsmanagement möchten wir unsere Aktivitäten und Methoden hinsichtlich der Partizipation und Beteiligung der Mitarbeiter/innen beibehalten.

6.1.2. Hinderliche Faktoren für die Erreichung der Projektziele

Im Gegensatz dazu waren hinderliche Faktoren, die gegebene Arbeitsstruktur (Dienstplanung, Schichtdienst) und die Tatsache, dass die Restrukturierungsprozesse einen straffen Arbeitsablauf zur Folge hatten (Zeitressourcen waren limitiert).

6.2. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen

Das wohl Wichtigste ist ein überzeugendes Commitment seitens der Entscheidungsträger/innen im Betrieb, was den Willen zur Projektumsetzung betrifft!

Die externe Evaluation war von Beginn an in sämtliche Prozesse eingebunden und die Ergebnisse der Evaluation waren richtungsweisend und regulierend.

Sehr nützlich zur Bewertung des Projekterfolgs war auch die Ergebnisevaluation, die aus der internen Prozessevaluation sowie aus der neuerlichen Befragung mittels Fragebogen, zu Projektende bestand. Die strukturierten Vorgaben seitens der zentralen Steuerungsgruppe sorgten für klare Richtlinien, die den Projekterfolg wesentlich positiv beeinflussten.

Eine große Bedeutung kommt neben der schriftlichen Kommunikation (IST-Analyse und Maßnahmen in verschiedenen Sprachen) der mündlichen Kommunikation zu. Eine Erstellung eines Kommunikationsplanes zu Projektbeginn ist dringend zu empfehlen.

Die Partizipationsmöglichkeit der Mitarbeiter/innen trägt zur Akzeptanz des Projektes wesentlich bei und sollte somit unbedingt beachtet werden.

6.3. Projektneustart: Veränderung/Beibehaltung

Aus Sicht der Projektleitung konnte die Zielgruppe sehr gut erreicht werden und der eingeschlagene Weg soll weiter fortgesetzt werden.

Besonders die Arbeit der Multiplikator/innen und der direkte Austausch zwischen zentralen und regionalen Projektmitarbeiter/innen werden von beiden Seiten positiv bewertet und sollen auch zukünftig der Schwerpunkt in der Kommunikation bleiben.

In diesem beruflichen Kontext, wo persönliche Kontakte nicht leicht und nur gezielt herstellbar sind, ist die persönliche Ebene ein wichtiges Informationsmedium und daher sollten weiterhin beachtet werden. Als nächster Schritt zur Etablierung eines starken Gesundheitsmanagements in der MONDI AG soll einerseits das Gütesiegel (Netzwerk BGF – jeder Standort einzeln) abgerufen werden und andererseits

die Vorgehensweise und Inhalte (Projektlauf) dieses Modellprojekt auf andere MONDI Standorte (weltweit) übertragen werden.

Anhang

Veröffentlichbare Beilagen:

- Bericht Medien (3 Zeitungsartikel von DIEPRESSE, Unterkärntner Nachrichten und Wirtschaftsblatt – BM Rendi-Wagner)
- Multiplikator/innen in der Mondi AG (Puls 4 Bericht):
<https://www.puls4.com/cafepuls/Videos/beitraege/Fit-Work-mit-Roman-Daucher>
- Zusammenfassung HPT2

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.