

Projektbericht PALplus – Palfinger Generationen Loyaltät

Die Firma Palfinger setzte sich zum Ziel, die Bedingungen für die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu verbessern. Primäre Ausgangslage war die schwierige Beschäftigungssituation von Arbeiter/innen über dem 50. Lebensjahr. Körperliche Verschleißerscheinungen machen es notwendig, dass ältere Mitarbeiter/innen angemessene Arbeitsbedingungen angeboten werden können. Die sekundäre Ausgangslage zu Projektbeginn betraf die Mitarbeitergruppe der 30/35 bis 45/50 jährigen Mitarbeiter/innen. Um das zukünftige Problem der wachsenden Anzahl älterer Mitarbeiter/innen entschärfen zu können, ist zielführendes Generationenmanagement und Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation LAO® strategisch zu betreiben.

Die Planung des Projektes gründet auf begleitenden Evaluierungsmaßnahmen die im Sommer/Herbst 2010 und im Juni 2011 unternommen wurden. Eine das offizielle FGÖ Projekt beschließende Evaluierung erfolgte im Dezember 2012 und bildet die Basis für die Längsschnittuntersuchung. Insgesamt bezog sich das gesamte Projekt auf eine Mitarbeitergruppe von rund 370 Personen (Produktion- und Montage-Arbeiter) aus den Organisationsbereichen Montage und Stahlbau.

Die Strukturierung der Ergebnisse der Evaluierung I und II orientiert sich am Konzept der Lebensphasenorientierten Arbeitsorganisation (Eisner & Wirsing, 2010) und bezieht sich auf folgende Bereiche des betrieblichen Arbeitsumfeldes: Tätigkeit und Arbeitsbedingungen, Werte und Einstellungen, Gesundheit sowie Lernen und Kompetenz. Weiters wird in diesem Modell den Arbeitsbedingungen und den damit verbundenen individuellen psychologischen Bedürfnissen nach Sicherheit und Autonomie Beachtung geschenkt. Inwieweit präventive Maßnahmen, vor allem im Bereich der Gesundheitsförderung durch umfeldbezogene oder individuelle Komponenten beeinflussbar sind, wurde im Sinne von Verhaltens- und Verhältnisprävention berücksichtigt. Gemäß diesem Rahmen wurden alle Maßnahmen und Interventionen geordnet durchgeführt.

Die Befragung selbst wurde auf dem Hintergrund des Projektkonzepts erstellt und bildete so die Projektlandschaft ab. Ziel war die Ergründung der Rahmenbedingungen für das Projekt an sich und für die Prüfung der Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen zu FGÖ-Projektende 2012.

Im Kontext des initiierten Projektes PALplus – Palfinger Generationen Loyaltät hieß es nun, auf Basis der erhobenen Datenlage, das Bewusstsein für Gesundheitsvorsorge zu stärken und die Arbeitsbedingungen hinsichtlich Ergonomie einerseits und der Leitungskultur andererseits zu optimieren. Im Zuge dieser globalen Zielsetzung wurde eine Vielzahl von Aktivitäten auf unterschiedlichen Ebenen auf Grundlage von LAO® systematisch geplant und umgesetzt.

Das Thema „Arbeitsfähigkeit verbessern bzw. erhalten“ sowie die dafür notwendigen begleitenden Maßnahmen in die Organisation und in die Belegschaft nachhaltig zu integrieren, war und ist die Absicht des Projektes PALplus – Palfinger Generationen Loyalität. Dazu wurden Schwerpunkte in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, lebensphasenorientiertes Führen, Gesundheitsförderung, Arbeitszeitgestaltung sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft konzeptiv vorrangig beachtet.

Die Interventionen im Zuge des Projektes strukturieren sich gemäß dem Konzept LAO® (Eisner & Wirsing, 2010). Dieses Modell orientiert sich am Haus der Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen, 1998 und 2006; Hasselhorn und Freude, 2007), am Konzept der Salutogenese (Anonovski), der Bindungstheorie (Bolby), der Resilienzforschung und Theorien zur Personal- und Organisationsentwicklung. Sinngemäß wurden und werden Interventionen im Zuge des Projektes in dieser Weise systematisiert.

Zentrale Maßnahmen aus dem Projekt mit Blick auf o.a. Struktur richteten sich das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen, die Gesundheit im Arbeitskontext und damit einhergehende Services und Einrichtungen, die Unternehmenskultur im Sinne von Werten, Motivation und Haltungen. Der Bereich Kompetenzen und Lernen bildet den vierten der die Arbeitswelt ordnenden Bereiche. Diese wurden, wie oben bereits erwähnt, durch das Gegensatzpaar Autonomie/Sicherheit und die Verhaltens-/Verhältnisprävention noch weiter ausdifferenziert. Zu den zentralen Ansatzpunkten zählten und zählen dabei nach wie vor, folgende Maßnahmen und inhaltliche Zielsetzungen:

Es war und ist unser Anliegen Arbeitsplätze so gestalten, dass es Mitarbeiter/innen im fortgeschrittenen Lebensalter möglich ist, einen umfassenden produktiven Beitrag zu leisten. Da in dieser Hinsicht in den letzten Jahren konzeptionell und systematisch Verbesserungen durchgeführt und in die konkrete Arbeitsplatzgestaltung investiert wurden, sollte eine kreative Optimierung der bereits guten Ausgangsbedingungen vorgenommen werden. Auf der Grundlage einer systematischen Arbeitsplatzanalyse wurden Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Die „Arbeitsplatzquickchecks“ wurden mit einer ausgewählten Gruppe von Mitarbeiter/innen in beiden Betriebsbereichen durchgeführt. Ziel war es, kreative Ideen zur altersgerechten Gestaltung der Arbeitsplätze zu generieren.

Beispiele der daraus abgeleiteten Verbesserungen sind:

- Zentraler Vormontageplatz wurde installiert
- Höhenverstellbare Arbeitsplätze in der Elektrik
- Zugluftreduzierung
- Optimierung der Einpress-Arbeitsplätze (KTL)
- Installation von zusätzlichen Hebehilfen (Stahlbau)
- Steuerung Betriebsmittel in der Schubarmmontage
- Integrieren der PALplus-Arbeitsplatzgestaltung in das Umweltmanagement-Review

Hinsichtlich der Verbesserung im Rahmen der Arbeitszeiten wurde für die Zielgruppe der 55-65 jährigen Mitarbeiter/innen folgendes in Angriff genommen:

- Umsetzen des gesetzlich angebotenen Altersteilzeitmodells mit den Sozialpartnern
- Versetzen von Mitarbeiter/innen aus dem Schichtbetrieb in den Tagschichtbetrieb
- Logistikcenter - optimieren der Abläufe und Umstellung von Drei- auf Zwei-Schicht-Betrieb

Das Ernährungsangebot wurde gemäß den Präventionsinitiativen SIPCAN und PALfit adaptiert und in der Präsentation entsprechend gekennzeichnet. Interventionen in dieser sind

- Balanced Choices im Betriebsrestaurant
 - „Gesunde Jause“ Aktionen im Leitungs- und Arbeitsbereich Montage und Stahlbau
- Das Menü Balanced Choices wurde im Betriebsrestaurant eingeführt und wird von vielen Mitarbeitern gerne in Anspruch genommen. Das Jausenangebot wurde um gesunde nährstoffdichte Alternativen erweitert.

Für die Prävention im Bereich Stützapparat werden Rücken- und Entspannungs-Trainings individualisiert angeboten. Mit dem PALfit MEDIMOUSE-Projekt (Wirbelsäulenuntersuchung - individuelle Diagnose, Indikation, Training/Therapie) wurde diese Initiative kompetent umgesetzt. So wurden PALfit Medimouse-Untersuchungen am Betriebsstandort Lengau angeboten und von einer ansprechenden Anzahl von Mitarbeiter/innen in Anspruch genommen (100 Teilnehmer/innen). Es wurden individuelle Trainingsprogramme für die Teilnehmer/innen erstellt, sowie regelmäßige Trainings zur Wirbelsäulenstabilisierung durchgeführt. Kontrolluntersuchungen sind für die Folgejahre regelmäßig terminlich vorgeplant.

Mit Gesundheitspädagogischen Kurzworkshops und der WAI-Befragung (Arbeitsfähigkeitsindex) sollten die Mitarbeiter/innen angeregt werden, das Thema „Verlängerung der Lebensarbeitszeit“ aktiv mitzutragen. D.h., Mitarbeiter/innen übernehmen verstärkt Eigenverantwortung für Gesundheit und berufliche Entwicklung. Im Anschluss zu den Workshops und der WAI-Befragung wurden Beratungsgespräche durch einen Arbeitspsychologen und die Betriebsärztin angeboten. Unterstützung nahmen vor allem solche Mitarbeiter/innen in Anspruch, die einen niederen Score im WAI-Index aufwiesen. Insgesamt fühlten sich die Mitarbeiter/innen gut informiert, konnten das individuelle WAI-Ergebnis angemessen interpretieren.

Für die Sensibilisierung von Arbeiter/innen aus dem Produktions- und Montageumfeld für Gesundheits- und Stressprävention wurde von der Betriebsärztin an zwei Terminen ein Burnout-Seminar durchgeführt. Die Teilnehmer/innen kamen aus der Arbeiter- und Angestelltenbelegschaft und erhielten Informationen zu folgenden Themen: Begriffsklärung, Symptome, Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung, Nicht alles ist Burnout, Prävention statt Therapie.

Mit dem SIPCAN-Gesundheitscheck wurde eine weitere präventive Maßnahme im verhaltenspräventiven Segment gestartet. Den Mitarbeiter/innen sollte und soll aufgezeigt werden, dass Sie in Punkto Gesundheit eigenverantwortlich aktiv werden müssen. Ziel der Aktivität ist den Präventionsgedanken verstärkt in die Belegschaft hineinzutragen. Die SIPCAN Untersuchungen wurden im Jahr 2011 und 2012 angeboten. Der SIPCAN-Check fokussiert körperphysiologische Indikatoren wie Cholesterin, Blutfettwerte, Blutdruck u.a. und zielt auf die Vorbeugung von Herz-/Kreislaufkrankungen ab. Begleitend wurden auch Informationen zur richtigen Ernährung angeboten.

Richtlinien für die LAO® Leitungsarbeit wurden ausgearbeitet. Die Zielsetzung war, dass sich Leitungskräfte an Grundsätzen wie aktive und gezielte Förderung von Integration, insbesondere in Bezug auf junge und ältere Mitarbeiter/innen; Leistungsfähigkeit - adäquates koordinieren von Arbeitsbedingungen und Arbeitsstrukturen; sie berücksichtigen in einer angemessenen Weise die höhere Erfahrung von älteren Mitarbeiter/innen und das teilweise aktuellere Know-how jüngerer Mitarbeiter/innen; Teams so organisieren, dass ältere Mitarbeiter/innen gut und ausgewogen integriert sind; ... (demografieorientiertes Leiten bzw. Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation) orientieren. Dazu wurden bewusstseinsbildende Maßnahmen wie die Durchführung von Führungskräfte-Trainings angegangen. Auf der Grundlage eines zweitägigen Workshops wurden in einem anschließenden Mehrwöchigen Diskussionsprozess folgende Leitsätze für Leitungsverhalten definiert:

- Wir garantieren, dass jedem Mitarbeiter im Mitarbeiter-Führungs-Gespräch der PALplus Gedanke verständlich näher gebracht wird
- Wir fördern die Generationenloyalität und den Wissensaustausch zwischen Jung und Alt und stellen diesen nachhaltig sicher.
- Wir stehen für Chancengleichheit aller Altersgruppen insbesondere in den Bereichen Weiterbildung und interne Stellen-Nachbesetzungen.
- Wir motivieren uns gegenseitig zur Weiterbildung und zu einer gesünderen Lebensweise
- Wir Führungskräfte fordern von uns selbst und auch von unsern Mitarbeitern Eigeninitiativen und die Mitarbeit bei PALplus. Dies sowohl im Betrieb als auch im privaten Bereich
- Wir gestalten unser Arbeitsplätze für Mitarbeiter/innen jeder Altersgruppe
- Wir streben Mehrplatzfähigkeit für ältere und jüngere Mitarbeiter/innen gleichermaßen an, um monotone Arbeit zu vermeiden.
- Wir Führungskräfte handeln bereichsübergreifend nach PALplus Grundsätzen und nehmen unsere Vorbildfunktion zu den Themen Gesundheit, Kompetenz, Werte und Arbeit wahr.
- Wir unterstützen mit positiver Einstellung und Hingabe unsere Mitarbeiter/innen im täglichen Arbeitsprozess.
- PALplus Leitsätze gelten ausnahmslos für alle Mitarbeiter/innen!

Workshop „Energie“: Anlässlich der Team-Tage wurde im Oktober/November 2012 allen Produktionsteams eine zweiteilige (Energieparcour/Energiehaushalt) zweistündige Informationsveranstaltung angeboten. Die TeilnehmerInnen waren die Mitarbeiter/innen aus den Arbeitsbereichen Stahlbau und Montage, rund 330 Personen. Der Teil Energieparcour handelte zum Thema Energiesparen und -optimierung im Unternehmen. Ein Zusatznutzen dieser inhaltlichen Sequenz wurde von Seiten der Initiatoren darin gesehen, dass diese Informationen auch im persönlichen Bereich genutzt werden können. Der zweite Teil der Infoveranstaltung war dem Thema Selbstmanagement gewidmet. Die Mitarbeiter/innen bekamen im Rahmen von ca. einer Stunde Tipps zu den Themen „Mentale Kräfte“, „Mein Körper als Partner“, „Gefühle respektieren“ und „Menschliche Beziehungen“.

Das Thema Lernen ist für Arbeiter/innen oft ambivalent und mit Abwehr besetzt. Daher richtet sich der Fokus auf arbeitsprozessnahe methodische Zugänge von Weiterbildung. Mit der Intensivierung von Jobrotation soll es gelingen Arbeitsplatzwechsel zu erleichtern, einseitige Belastungen zu reduzieren und die interne Ausbildung sowie Know-how Weitergabe zu verbessern. So wurde im Rahmen der Leitungsarbeit auf operativer Ebene diesem Thema vermehrt Beachtung geschenkt. Dazu konnte bei der Befragung II im Dezember 2012 festgehalten werden, dass 28,6 % der Mitarbeiter/innen jeweils auf einen bzw. auf zwei neue Aufgabenbereiche eingeschult/trainiert worden sind. Für drei oder mehr Aufgabenbereiche sind jeweils 4,8 % der Mitarbeiter/innen eingeschult/trainiert worden. Es zeigt sich, dass die Lernrate bei jüngeren Mitarbeiter/innen tendenziell höher liegt als bei den KollegInnen > 40tes Lj.

Ein wesentliches Ziel des Projektes ist und bleibt die Erhöhung der Verweildauer im Beruf. Dabei war es eine konkrete Zielsetzung im Projekt, Rahmenbedingungen zu gestalten, die es unseren Mitarbeiter/innen ermöglichen, bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter tätig zu bleiben. Konkret wurde festgelegt, wir wollen innerhalb der nächsten 4 Jahre erreichen, dass mindestens 50 % der betroffenen Mitarbeiter/innen bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter tätig bleiben können und wollen. Aktuell gestaltet sich die Situation so, dass bei den Pensionierungen der letzten 2,5 Jahre ein durchschnittliches Pensionsantrittsalter von 60,5 Jahre erreicht wurde. Das ist eine Steigerung, im Vergleich zum Durchschnitt der letzten fünf Vorjahre um rund 1,5 Berufsjahre.

Was für Angestellte seit vielen Jahren bereits Usus ist, wurde im Zuge des Projektes auch für Arbeiter/innen realisiert. Das Mitarbeiter/innen-Gespräch wurde flächendeckend für Arbeiter/innen umgesetzt. Insgesamt wurden in den Betriebsbereichen Stahlbau und Montage 315 (81 %) Mitarbeitergespräche geführt (Gesamt 386 Mitarbeiter/innen). Dabei wurden für die kommenden Jahre mit den Mitarbeiter/innen 163 individuelle Trainingsmaßnahmen vereinbart.

Im Rahmen der Durchführung des Mitarbeitergespräches für Arbeiter/innen wird weiters deutlich, dass das Leitungsverhalten einen zentralen Einfluss auf die Qualität des Mitarbeitergespräches hat. Im Zuge der Auswertungen konnte auch festgestellt werden, dass die Leistungsbereitschaft mit dem Grad der sozialen Zufriedenheit im Arbeitsteam

einher geht. D.h., je höher die Zufriedenheit mit den Teamkollegen umso größer die Bereitschaft anspruchsvolle herausfordernde Tätigkeiten auszuführen und umgekehrt.

Gemäß der Evaluierung II wurde nachgewiesen, dass insbesondere Verbesserungen hinsichtlich des Engagements des Betriebes in Sachen Förderung der Arbeitsfähigkeit, des Verantwortungsbewusstseins für Gesundheit bei den Mitarbeiter/innen, eines Mitarbeiter/innen-orientierten Leitungsverhaltens, des Bewusstseins der Mitarbeiter/innen bezüglich Knowhow-Transfer für das gute Funktionieren des Unternehmens sowie die Bereitschaft zum kollegialen Austausch eingetreten sind. Nicht wunschgemäß hat sich das Ausmaß der Akzeptanz für ein angedachtes Lebensarbeitszeitmodell entwickelt. Gesamtheitlich betrachtet kann festgehalten werden, dass mit dem Projekt PALplus – Palfinger Generationen Loyalität in den abgelaufenen zwei Jahren ein Prozess wirksam und effektiv aufgesetzt worden ist, erste Erfolge nachweisbar sind aber die eigentliche integrative und nachhaltige Veränderungsarbeit in weiten Teilen noch zu leisten ist.

Salzburg, März 2013