

Beispiel Guter Praxis

Ergebnis: Qualitätskriterien: 98 Punkte
Übertragbarkeitskriterien: 95 Punkte

A. Allgemeine Informationen über das Unternehmen

Unternehmen / Organisation	Sappi Austria Produktions-GmbH & Co. KG		
Anschrift	Bruckerstraße 21 8101 Gratkorn		
Stadt	Gratkorn	Land	Austria
Name (AnsprechpartnerIn)	Dr. Gertrude Hirsch		
Funktion (AnsprechpartnerIn)	Arbeitsmedizinerin		
E-Mail-Adresse (AnsprechpartnerIn)	gertrude.hirsch@sappi.com	Telefonnummer (AnsprechpartnerIn)	0043 (0) 3124 201-2444
Website	www.sappi.com		
Sektor / Branche (NACE)	C Verarbeitendes Gewerbe	Anzahl der Beschäftigten	1520
Publikation (falls Informationen zum Programm zur Förderung der Psychischen Gesundheit veröffentlicht wurden, bitte eine Quelle angeben)			

Alter	Geschlecht		gesamt
	männlich	weiblich	
bis 34	369	34	403
35 bis 50	750	52	802
50+	294	21	315
gesamt	1413	107	1520

B. Politik & Kultur: Beschreibung (max. 500 Wörter)

Im Jahr 2001 entschied das Unternehmen Sappi, künftig einen deutlichen Schwerpunkt auf den Bereich „Betriebliche Gesundheitsförderung“ zu setzen. Das Projekt „**Gesunde Zukunft**“ wurde gestartet und stand unter dem Motto „Gesunde MitarbeiterInnen in einem gesunden Unternehmen“ mit dem erklärten Ziel, die entwickelten Maßnahmen über die Projektdauer hinaus **nachhaltig im Unternehmen zu verankern**. Das Projekt ist mittlerweile abgeschlossen. Gesunde Zukunft wird vom Unternehmen als bedeutsamer Prozess weitergeführt. So wurde eine langfristige Basis für die Gesundheit und das Wohlbefinden aller MitarbeiterInnen geschaffen.

Sappi fühlt sich dem **Leitbild** verpflichtet, das am Beginn der Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Steuergruppe entwickelt wurde. Das Unternehmen hält sich an die ganzheitliche Gesundheitsdefinition der WHO, in der es heißt: Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung bedeuten für uns, Bedingungen zu schaffen, um das **körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden** unserer MitarbeiterInnen zu erhalten, zu fördern oder sogar zu verbessern. Über dieses Leitbild hinaus versucht das Unternehmen, seinen MitarbeiterInnen ein breites Spektrum an bewusstseins- und persönlichkeitsbildenden Maßnahmen anzubieten, welches über den üblichen Rahmen hinausgeht und sicher im Privatleben weiter wirkt.

Der **Human Work Index – das Messinstrument**: *„Wir bleiben gesund, aktiv und lange im Arbeitsprozess, wenn wir können, wollen und dürfen.“* Kernstück der Mitarbeiterbefragung ist der Human Work Index (HWI), welcher standardisierte und für die Dimensionen **Arbeitsbewältigung, Arbeitsinteresse und Zusammenarbeit** überprüfte Fragen einsetzt. Die Werte des Gesamtindex und der drei Teilindices sind je in % angegeben, wobei 100% das Maximum bedeuten. Als Ausgangspunkt diente eine Mitarbeiterbefragung 2002 zum Human Work Index, auf dessen Ergebnissen die zahlreichen Aktivitäten und Maßnahmen der nächsten Jahre aufbauten. Diese Befragung wird seitdem in regelmäßigen Abständen (2005 und Anfang 2010) wiederholt. Sie liefert wertvolle Hinweise auf bereits erzielte Verbesserungen und erlaubt die noch gezieltere Steuerung der nächsten Schritte. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden **zahlreiche Maßnahmen** in folgenden Bereichen entwickelt: Work-Life-Balance; soziale Kompetenz; Teamentwicklung; Stressmanagement; Kommunikation und Gesprächsführung; Ernährung; Bewegung; Arbeitsplatzgestaltung/Umgang mit Belastungen; Suchtprävention; Gesundheitsvorsorge; altersgerechte Arbeitsbedingungen.

Einer der größten Stressfaktoren im Arbeitsleben sind Probleme in der Zusammenarbeit, sowohl zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn als auch zwischen MitarbeiterInnen der gleichen hierarchischen Ebene. Entfalten sich Arbeitsbewältigung und Arbeitsinteresse in einem Arbeitsklima, das gut und kollegial ist, in einem Unternehmen, welches MitarbeiterInnen einbezieht und mit Führungskräften, die MitarbeiterInnen wertschätzen, dann sprechen wir von einer guten Zusammenarbeit. Arbeitsklima, Zusammengehörigkeitsgefühl und das persönliche Erleben von Zusammenarbeit im Beruf hängen eng zusammen. Die Themen Mitgestaltungsmöglichkeiten, Zufriedenheit mit Verhältnissen im Team und Förderung der persönlichen Entwicklung spielen hier eine große Rolle. Dies lässt sich auch durch den Zusammenarbeitsindex gut messen.

Sappi beschäftigt sich seit Beginn der BGF mit dem Thema **psychische Gesundheit**, seit 2008 wird ein Schwerpunkt auf die **Burnout-Prävention** gelegt und es wurde ein Drei-Stufen-Konzept entwickelt. Außerdem werden vermehrt Seminare, die sich speziell mit der psychischen Gesundheit befassen, angeboten.

C. Organisation & Struktur: Beschreibung (max. 500 Wörter)

Die **QHSSE- Steuergruppe** entscheidet über Ziele, Strategie, Projekte und Budget zum Thema Quality (Qualität), Health (Gesundheit), Safety (Arbeitssicherheit), Security (Werkssicherheit) und Environment (Umwelt). Die Steuergruppe trifft sich mindestens alle zwei Monate und trifft alle Entscheidungen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, gibt Ziele vor, richtet Arbeitskreise ein. Da sie das oberste Entscheidungsgremium ist, hat sie alle Kompetenzen und Ressourcen und kann diese bei Bedarf durch Beiziehung von internen und externen BeraterInnen erhöhen. Die Ziele werden mindestens einmal jährlich evaluiert, dazu gibt es regelmäßige Reviews. Bei Bedarf werden die Ziele angepasst. Auch die Förderung der psychischen Gesundheit im Unternehmen ist Aufgabe der QHSSE-Steuergruppe. Zum Thema psychische Gesundheit wurde zusätzlich ein eigener Arbeitskreis für das Managementteam eingerichtet, der sich mit Information und Reflexion befasst.

Mitglieder der QHSSE-Steuergruppe sind Werksdirektor, Managementteam (das sind alle BereichsleiterInnen), Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmedizinerin, Personalentwicklung sowie fallweise Angestellten- und Arbeiterbetriebsrat. Budget ist sowohl in den verschiedenen Bereichen über das Bereichsbudget vorhanden als auch über die Personalentwicklung und die Betriebsordination. Personalentwicklung und Betriebsordination haben überdies **ausreichend Ressourcen** für die Organisation der geplanten Maßnahmen.

Nachfolgend erfolgt eine Auflistung der im Unternehmen mit dem Thema Gesundheit betrauten Personen inklusive deren Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen:

Arbeitsmedizinischer Dienst (Dr. Gertrude Hirsch, MTF Angelika Wener)

- *Aufgaben:* Vorsorgemedizin; Arbeitsmedizin; Einbindung in Drei-Stufen-Konzept für Burnout-Prävention; Organisation von Gesundheitsseminaren und -vorträgen; Leitung des Gesundheitsteams; Leitung der Gesundheitsvertrauenspersonen; Mitglied in der Steuerungsgruppe
- *Kompetenzen und Ressourcen:* Nutzung von eigenen vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen; Fortbildungsmöglichkeiten werden vom Betrieb stark gefördert; externe ExpertInnen werden zu verschiedenen Themen engagiert; Organisation von Vorträgen, Seminaren und anderen Gesundheitsveranstaltungen; Strategieentwicklung zum Thema BGF mit Managementteam und BetriebsrätInnen; Vernetzung mit anderen Unternehmen zum Thema BGF; eigenes Budget

Personalentwicklung (Mag. Jürgen Sicher, Gabriele Schilling)

- *Aufgaben:* Steuerung; Evaluierung; Beratung der Führungskräfte; Entwicklung und Auswertung des Human Work Index-Fragebogens; Erarbeitung von Kompetenzen zur BGF
- *Kompetenzen und Ressourcen:* Budgetverantwortung zum Großteil für die BGF-Themen und -Maßnahmen; HWI-Befragungen (2002, 2005, 2010): Vorbereitung und Durchführung der MitarbeiterInnenbefragung zum Human Work Index, Aufbereitung der Ergebnisse für MitarbeiterInnen und Führungskräfte, Unterstützung der Führungskräfte bei der Kommunikation der Ergebnisse sowie bei der Planung der Umsetzungsmaßnahmen; zur Verfügung stellen des Budgets für die geplanten Umsetzungen; Auswahl von externen Fachkräften (BeraterInnen, TrainerInnen für Workshops, Trainings und Organisationsentwicklungsprozesse); Vernetzung mit anderen Unternehmen zum Thema BGF; Evaluierung der Einzelmaßnahmen und des gesamten BGF-Prozesses; Strategieentwicklung zum Thema BGF mit Managementteam und BetriebsrätInnen

Alle Führungskräfte (Werksdirektor Dr. Max Oberhumer und sein Managementteam) **und Schlüsselpersonen** (Sicherheitsfachkraft)

- *Aufgaben:* Mitglieder der Steuerungsgruppe; Entwicklung von übergeordneten Gesundheitszielen des Standortes; Entwicklung von Gesundheitszielen in den einzelnen Bereichen; AnsprechpartnerInnen der Gesundheitsvertrauenspersonen in den Bereichen; Vorbildfunktion
- *Kompetenzen und Ressourcen:* Entscheiden über Budget im eigenen Verantwortungsbereich; Zielformulierung; Beantragung interner und/oder externer Unterstützung bei Personalentwicklung oder arbeitsmedizinischem Dienst

Gesundheitsvertrauenspersonen als MultiplikatorInnen

Seit 2004 gibt es 62 Gesundheitsvertrauenspersonen, inklusive Lehrlinge (2). Sie kommen aus allen Bereichen, sind ArbeiterInnen (38) und Angestellte (22), Frauen und Männer, Menschen, denen das Thema Gesundheit am Herzen liegt. Sie alle haben eine viertägige Zusatzausbildung erhalten und sind MultiplikatorInnen, um einen werksweiten und schichtübergreifenden kontinuierlichen Informationsfluss sowohl top down als auch bottom up zu gewährleisten. Die Tätigkeit erfolgt freiwillig und wird von den Führungskräften voll und ganz unterstützt. Das von Sappi entwickelte Konzept der Gesundheitsvertrauenspersonen wurde von der österreichischen Papierindustrie übernommen. Die Papiermacherschule Steyrermühl bietet eine Ausbildung für GVP's basierend auf der mit Humanware speziell für Sappi entwickelten Seminare an.

D. Umsetzung: Beschreibung (max. 500 Wörter)

Das Unternehmen beschäftigt sich seit Beginn der Betrieblichen Gesundheitsförderung mit dem Thema psychische Gesundheit. Seit 2008 bildet die **Burnout-Prävention** einen maßgeblichen Schwerpunkt. Dazu wurde bei Sappi ein **3-Stufen-Konzept** entwickelt:

1. Prävention:

- Seminare und Vorträge (u.a. Stressmanagement – Vom Umgang mit Stress; Body and Soul – Kräfte sammeln für den Alltag; Qi Gong; Private Beziehungen von Vielbeschäftigten – Systematische Probleme und einfache Lösungen; Gesundheitsrisiko Schlafstörung – Wer müde ist, macht Fehler; Mentaltraining – Die Kraft der Gedanken beherrschen lernen und innere Kräfte aktivieren; Chairmassage – Entspannen und frische Energie tanken in nur 20 Minuten; Energiemanagement; Mit Energiemanagement zum Erfolg)
- Gesundheitstalk mit IBS (Inspiration of Business & Sports) durch zwei MitarbeiterInnen einer externen Beratungsfirma: Über einen Zeitraum von vier bis sechs Monaten erhalten die MitarbeiterInnen in Einzelgesprächen vor Ort am Arbeitsplatz einerseits ein auf den Arbeitsprozess abgestimmtes Entlastungsprogramm und gleichzeitig wird in diesen Kontakten ein hohes Maß an Vertrauen hergestellt, wodurch es möglich wird, auf die verschiedenen beruflichen, privaten und persönlichen Probleme, Sorgen und Nöte der MitarbeiterInnen einzugehen. Bei Bedarf und auf Wunsch des Mitarbeiters wird für das jeweilige Problem punktgenau das geeignete Beratungsangebot recherchiert und der Mitarbeiter kann sich in weiterer Folge die notwendige Unterstützung holen (z.B. Burn out, Mobbing, Scheidung, Erziehungsberatung, Konfliktberatung etc.). Gesundheitsthemen erleichtern den Einstieg in diverse andere Themen, wie z.B. psychische Probleme. Es ist für viele Menschen einfacher zuzugeben, dass sie Rückenschmerzen haben, als dass sie unter Depressionen, Stresssymptomen oder Panikattacken leiden. Die MitarbeiterInnen werden laufend betreut, jeder Mitarbeiter wird alle vier bis sechs Wochen persönlich kontaktiert und es kann auf die physischen und/oder psychischen Belange eingegangen werden.

2. Bewusstseinsbildung:

Information und Entwicklung sozialer Kompetenzen der Führungskräfte:

- Situational Leadership: Programm zur Führungskräfteentwicklung: Schwerpunkt der Führungskräfteentwicklung lag in der Einführung eines für ganz Europa beschlossenen Führungsinstrumentes "Situational Leadership" (SLII). Dieses 3-Tages Programm wurde

speziell für Sappi Europa konzipiert und in Zusammenarbeit mit "Mailleux and Associates" durchgeführt. Es unterstützt die Führungskräfte in der Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen zu autonomen ExpertInnen. Die Inhalte der Seminarreihe sind unter anderem: situative Führung, wertschätzende Gesprächsführung, Anerkennung und Kritikgespräch, Umgang mit persönlichen bzw. privaten Problemen von MitarbeiterInnen, Selbstreflexion und Stressbelastung in der Führungsfunktion. In Gratkorn nahmen ca. 140 Führungskräfte im Zeitraum von Mai 2008 bis April 2010 an diesem Programm teil.

- Regelmäßiges Informations- und Reflexionsseminar des Managementteams mit Prim. Dr. Dr. Michael Lehofer
- Ausweitung dieses Seminarangebotes auf Abteilungsleitererebene ab September 2010

3. Krisenintervention:

- Führungskräfte unterstützen MitarbeiterInnen im Krisenfall. Sappi bietet individuelles und bedarfsgerechtes Coaching oder Psychotherapie im Krisenfall an.

Die **Planung der Maßnahmen basiert auf der Human Work Index-MitarbeiterInnenbefragung**, die regelmäßig durchgeführt wird. Dieses Instrument erlaubt eine Bedarfserhebung und eine Evaluierung der BGF-Maßnahmen. Neben den Maßnahmen zur psychischen Gesundheit wurden und werden zahlreiche verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, Bewegung, Ernährung, soziale Kompetenz, Gesundheitsvorsorge/Gesundheitschecks, Work-Life-Balance, Suchtprävention und alternsgerechtes Arbeiten durchgeführt. Diese Aktivitäten richten sich nicht nur an unsere gesamte Belegschaft, ArbeiterInnen und Angestellte (die meisten Maßnahmen sind für die TeilnehmerInnen kostenlos, einige wenige mit einem geringfügigen Eigenanteil versehen), sondern sie beziehen auch unsere pensionierten MitarbeiterInnen, die Angehörigen der MitarbeiterInnen und bei einzelnen Maßnahmen (z.B. Thema Sucht und Suchtprävention) sogar die ganze Gemeinde Gratkorn mit ein.

Selbstverständlich ist, dass mit Gesundheitsproblemen vertraulich umzugehen ist, egal ob es sich um körperliche oder seelische Leiden handelt. Dieses Prinzip wird sowohl von der Arbeitsmedizinerin (Schweigepflicht) als auch von den zuständigen Personen in der Human Resources-Abteilung und dem Betriebsrat gelebt. Wenn gewünscht, wird ein Rehabilitationsaufenthalt mit Schwerpunkt auf psychische Gesundheit, z. B. in Bad Aussee oder in St. Radegund, vermittelt. Wenn der/die Mitarbeiter/in es erlaubt, wird er/sie auch während des Krankenstandes, sei es in Form von Telefonaten oder persönlichen Gesprächsterminen, begleitet. Eine mögliche Anpassung des Arbeitsplatzes erfolgt unter Berücksichtigung der Wünsche des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.

Im Falle von Mobbing vermittelt die Arbeitsmedizinerin, wenn der/die Mitarbeiter/in es erlaubt, ein Gespräch mit dem Vorgesetzten und dem/der Betroffenen, um mögliche weitere Schritte gemeinsam zu planen. Bei schwerwiegenden psychischen Erkrankungen, z. B. endogene Depression, wird versucht, den Arbeitsplatz an die jeweilig mögliche Arbeitsleistung anzupassen.

E. Evaluation: Beschreibung (max. 500 Wörter)

Das Unternehmen evaluiert die gesetzten Maßnahmen einerseits durch regelmäßige Human Work Index-MitarbeiterInnenbefragungen. Außerdem werden die Gesundheitsziele in den Reviews der Steuergruppe regelmäßig hinterfragt und evaluiert. Es wird ein Krankenstandsmanagement betrieben, wo sich das Unternehmen einen Gesundheitsquotienten von mehr als 45% als ambitioniertes Ziel gesetzt hat. Wenn notwendig, werden die Einzelmaßnahmen durch externe Partner evaluiert, so z.B. die Einführung der Gesundheitsvertrauenspersonen und deren Ausbildung.

Die Einbindung der MitarbeiterInnen erfolgt über wiederkehrende Befragungen zum Human Work Index mit anschließenden Workshops in allen Abteilungen mit allen MitarbeiterInnen (Präsentation der Abteilungsergebnisse und Erhebung von Veränderungsbedarf). Weiters gibt es 62 Gesundheitsvertrauenspersonen als MultiplikatorInnen, welche einen werksweiten und schichtübergreifenden kontinuierlichen Informationsfluss sowohl top down als auch bottom up gewährleisten. Zusätzlich ist das Thema psychische Gesundheit in den MitarbeiterInnengesprächen verankert und Gesundheitsaudits werden durchgeführt.

Durch das Betriebliche Gesundheitsmanagement bei Sappi wurde eine langfristige Basis für die Gesundheit und das Wohlbefinden aller MitarbeiterInnen geschaffen. Messbar ist die Steigerung von einzelnen Indices und Kennzahlen in der HWI-Befragung vor allem in Abteilungen wo zu ausgewählten Themen gezielte Maßnahmen umgesetzt wurden. Das Gesundheitsbewusstsein ist allgemein gestiegen (messbar z.B. an der verstärkten Teilnahme an diversen Gesundheitsveranstaltungen; verstärkte Nachfrage nach Gesundheitsaktionen; verstärkte Inanspruchnahme des Nachtschichtessens; erhöhte Frequentierung der Gesundheitsordination zum Thema Beratung und Vorsorgemedizin).

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind: Einbindung aller Führungsebenen, des Betriebsrates, Personalentwicklung und Arbeitsmedizinerin; Vorbildwirkung der Führungskräfte; Einbeziehung der Gesundheitsvertrauenspersonen, die als MultiplikatorInnen dienen; Beibehaltung des Gesundheitsteams zur Organisation von Gesundheitsveranstaltungen; ansprechen von Gesundheitsthemen direkt am Arbeitsplatz von geschulten, externen BeraterInnen; Bereitstellung von Budget für BGF; Einbindung der MitarbeiterInnen z.B. durch Befragungen.

Die bedeutendsten Stolpersteine/erschwerenden Faktoren sind: „Mühen der Hochebene“ – das heißt am Anfang eines BGF-Projektes ist alles neu und spannend. Wie hält man die

Spannung aufrecht? Wie hält man das Gesundheitsthema am Leben, wenn man schon auf hohem Niveau arbeitet? Und wie findet man immer wieder relevante Hebel, um vor allem Führungskräfte für das Thema auch in Zeiten der Wirtschaftskrise zu begeistern? Außerdem zu wenig Zeit; zu wenig Budget; zu wenig Einbindung des mittleren Managements. Man sollte sich nicht darauf verlassen, dass etwas oben entschieden wurde und dann auch durchgeführt wird. Eine weitere Schwierigkeit stellt die Verlagerung von Prioritäten aufgrund äußerer Umstände (z.B. Wirtschaftskrise) dar.



Mag. (FH) Roland Kaiser, MSc

Abteilung Grundsatzangelegenheiten, Recht und Organisation

Gesundheitsförderung und Public Health

Tel. 0043 (0)316 8035 - 1481

Fax 0043 (0)316 8035 - 661481

roland.kaiser@stgkk.at