

Zum Abheben

Gesundheitsmanagement bei Austrian Airlines

ROSWITA KLADE IM INTERVIEW



© privat

Als Austrian Airlines 2014 das Projekt „Cabin ready for Health“ für Flugbegleiterinnen und Flugbegleiter startete, hatte das Unternehmen gerade schwierige Jahre hinter sich. Um die Mitarbeiter zu stärken und durch den Veränderungsprozess zu führen, startete die Fluggesellschaft ein Gesundheitsmanagement für die Kabine. **Roswita Klade**, verantwortlich für das Gesundheits- und Nachhaltigkeitsmanagement Cabin Operations bei Austrian Airlines, berichtet über Hintergründe und Auswirkungen.

Frau Klade, wie war die Stimmung im Unternehmen, als das Projekt „Cabin ready for Health“ startete?

Wir hatten damals große innerbetriebliche Veränderungen hinter uns. Im Jahr 2012 sollte die Austrian Airlines in die deutlich kleinere Tyrolean Airlines integriert werden. Die Übernahme durch Tyrolean wurde zwei Jahre später wieder in Richtung Austrian geändert. Doch nach dieser Zeit waren die Flugbegleiter tief verunsichert. Die Mitarbeiter waren unzufrieden und das spiegelte sich in einer deutlich erhöhten Krankenquote wider. Das hat Vera Renner, Vice President Cabin Operations, veranlasst, ein Gesundheitsmanagementprogramm als Projekt zu installieren.

Was wollten Sie mit dem Gesundheitsmanagement erreichen?

Wir wollten die Mitarbeiter wieder ins Boot holen, sie empower und Gesundheit als Wert im Unternehmen verankern. Es ging auch darum, eine transparente Kultur zu schaffen und die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Uns war es ganz wichtig, ein ganzheitliches, nachhaltiges und partizipatives Gesundheitsmanagement zu implementieren. Unter Ganzheitlichkeit verstehen wir, dass wir nicht nur auf der Verhaltensebene arbeiten – wie es manche Unternehmen machen, wenn sie Äpfel verteilen oder Gesundheitsmessen veranstalten. Wir hingegen wollten vor allem die Verhältnisse analysieren, um Arbeitsbedingungen positiv zu verändern. Partizipativ sollte das Projekt sein, weil wir nicht über die Köpfe der Flugbegleiterinnen und -begleiter hinweg entscheiden wollten. Sie sollten uns vielmehr sagen, was aus ihrer Sicht ein gesundes Arbeitsumfeld ausmacht.

Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten von „Cabin ready for Health“ profitieren?

Zu Beginn des Projekts hatten wir 2.576 Flugbegleiterinnen und Flugbegleiter an Bord – heute sind es circa 3.000. Wir beschäftigen ungefähr 80 Prozent Frauen und 20 Prozent Männer, die Altersbandbreite reicht von 19 bis 62 Jahren.

Wie haben Sie die Beschäftigten in das Projekt einbezogen?

Wir haben sie zunächst angeschrieben und gefragt, wer uns bei „Cabin ready for Health“ unterstützen möchte. Es meldeten sich 18 Kolleginnen und Kollegen – ich persönlich war sehr erstaunt, welche Kompetenzen wir in der „Flugbegleitermannschaft“ hatten: Von der klinischen Psychologin bis zur Ernährungswissenschaftlerin hatten wir alles parat.

Wir haben dann mit dieser Gruppe ein Kick-off organisiert, in dem wir den Cabin Crews das Projekt vorgestellt haben. Anschließend folgte eine Befragung, die wir mit dem Beratungsunternehmen IBG erstellt haben. Darin ging es vornehmlich um Arbeitsbedingungen und Gesundheitsfragen, gekoppelt mit einer Evaluierung der psychischen Belastungen.

Welche Ergebnisse brachte die Befragung?

Wir hatten einen Rücklauf von 60 Prozent und viele quantitative Informationen. So erfuhren wir zum Beispiel, dass 95 Prozent



Abbildung 1: 120 Veränderungsideen

der Flugbegleiter mit der Uniform unzufrieden waren. Ein zusätzliches Thema war die Dienstplangestaltung. Weitere kritische Themenfelder, zu denen sich die Kolleginnen und Kollegen in der Befragung äußerten, waren Crew-Essen, Ergonomie, Wertschätzung, Führung und Weiterentwicklung.

Wie sind Sie mit den Ergebnissen umgegangen?

Sehr offen. Wir haben alle Ergebnisse veröffentlicht und darüber gesprochen. Es gab zahlreiche Fokusgruppen. Dafür haben sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vierstündigen moderierten Workshops getroffen,

um zu analysieren, welche Probleme genau bestehen und welche Lösungsmöglichkeiten es gibt. So haben wir insgesamt 120 Ideen für Veränderungen entwickelt, wovon nur 20 die Verhaltensebene betrafen. 90 bezogen sich auf die Verhältnisebene.

Welche Veränderungen haben Sie zum Beispiel angestoßen?

Viele Mitarbeiterinnen waren beispielsweise unzufrieden mit den Schuhen, die zu unseren Uniformen gehörten. Vor der Umfrage hatten wir drei Modelle – was bei Weitem nicht ausreichte, um allen Bedürfnissen gerecht zu werden. Wir haben dann in unserem Headquarter ein Stockwerk geblockt und Schuhlieferanten aus ganz Europa eingeladen, Modelle zu präsentieren. Jede Uniformträgerin hatte die Möglichkeit, Schuhe zu testen und fünf Favoriten auszuwählen. Daraus ergaben sich 23 Damenmodelle, die wir heute unseren Flugbegleiterinnen zur Verfügung stellen.

Wir haben uns auch intensiv der Wiedereingliederung gewidmet, die für uns eine besondere Herausforderung ist. Bei einer Büroarbeit ist es viel leichter möglich, nach langer Krankheit stufenweise wieder ins Berufsleben einzusteigen. Doch wenn bei uns

hr wissen

Kostenfreier
HR-Newsletter

Newsletterplan 2019	KW
Einblick in den personal manager 1/2019	51
Experten gesucht: So finden Sie die richtigen Fachkräfte	5
Einblick in den personal manager 2/2019	9
Learning reloaded: Innovation in der Weiterbildung	13
Einblick in den personal manager 3/2019	18
Agilität und Selbstorganisation: Mehr als ein Trend?	22
Einblick in den personal manager 4/2019	26
Familie und Beruf / Work-Life-Balance	31
Einblick in den personal manager 5/2019	33
Besser scheitern: Wie wir aus Fehlern lernen	40
Einblick in den personal manager 6/2019	44
Künstliche Intelligenz: Robo-Recruiting und Chatbots im Personalbüro	48

Gleich anmelden!
www.personal-manager.at/newsletter

personal manager **HRm** 



Abbildung 2: 23 Uniformschuhe anstelle von 3

jemand in den Flieger steigt, muss er voll einsatzfähig sein. Daher müssen wir im Vorfeld sehr detailliert planen, welcher Belastung die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach langen Krankheiten gewachsen sind. Nach einem Burnout oder einer Krebserkrankung möchte man womöglich nicht gleich mit Langstreckenflügen wieder einsteigen. Es kommt vor, dass wir über einen längeren Zeitraum hinweg bei der Dienstplanung auf Einzelne Rücksicht nehmen. Aber so gelingt es uns, Kolleginnen und Kollegen, die schwer krank waren, wieder in den körperlich anstrengenden Flugdienst aufzunehmen.

Inwieweit waren psychische Belastungen ein Thema im Projekt?

Auch damit haben wir uns beschäftigt. Psychische Belastungen gibt es natürlich – und die müssen gar nicht unbedingt etwas mit der Arbeit zu tun haben. Es gibt zum Beispiel Mitarbeiter, die familiäre Probleme haben. Das belastet sie – auch am Arbeitsplatz. Daher haben wir einen psychologischen Dienst engagiert, den Mitarbeiter 24 Stunden am Tag kontaktieren können. Dafür stellen wir Telefone zur Verfügung, die sie nutzen können, um die Coaches und Psychologen unseres Dienstleisters zu kontaktieren. Wir wissen als Unternehmen nicht, wer den psychologischen Dienst nutzt und was dort

besprochen wird. Wir sehen nur die Sprachdauer, weil wir sie bezahlen.

Was waren die größten Herausforderungen im Projekt?

Es gab viele Herausforderungen. Nehmen wir die Dienstpläne. Wir sind intern nicht gleich auf offene Türen gestoßen, als wir die Dienstplanung hinterfragt haben. Aber mit viel Zielstrebigkeit konnten wir mit allen Schnittstellen gute Vereinbarungen treffen, die Verbesserungen brachten. So hat das Kabinenpersonal heute mehr Möglichkeiten, sich bestimmte Flüge zu wünschen.

Aber auch in anderen Bereichen gab es spezifische Lösungen. An einem Arbeitsplatz im Flugzeug, der immer recht kalt war, haben wir eine Fußbodenheizung einbauen lassen. Wir haben außerdem das Essen der Flugbegleiter angepasst. Daher haben wir unseren Caterer gebeten, ein Essen zu kreieren das vegan, gluten- und laktosefrei ist.

Haben Sie den Erfolg des Projekts evaluiert?

Wir haben 2016/2017 die Mitarbeiter erneut befragt – und die Ergebnisse mit der Befragung von 2014/2015 verglichen. Dabei hat sich gezeigt, dass die Zufriedenheit mit der Arbeits- und Berufssituation um 15 Pro-

zent gestiegen ist, das Arbeitsinteresse um 11,6 Prozent, die Zusammenarbeit um 9,1 Prozent sowie das Gesundheitsbewusstsein und -verhalten um 20 Prozent. 80 Prozent der Mitarbeiter wollten das Gesundheitsmanagement weiterführen. Diese Akzeptanz hängt vermutlich auch damit zusammen, dass wir sehr mitarbeiterorientiert vorgehen und jedes Teilprojekt evaluieren und unsere Mitarbeiter fragen, wie hilfreich es für sie war. Wir möchten nicht an den Bedürfnissen der Menschen vorbei agieren. Durch das Projekt konnten wir übrigens auch die Gesundheitsquoten signifikant erhöhen.

Als Erfolg betrachten wir auch, dass wir uns 2017 den Gesundheitspreis der Stadt Wien abholen durften, im Jänner 2018 erhielten wir den Vorsorgepreis europäischer Regionen in der Kategorie Betriebe. 2018 hat uns die Wiener GKK das BGF-Gütesiegel verliehen.

An welchen Themen arbeiten Sie aktuell – und wie geht es weiter?

Wir haben gerade ein Förderprojekt beim Fonds Gesundes Österreich eingereicht, in dem wir uns mit der Arbeitswelt 4.0 beschäftigen. Wir sind mitten im Digitalisierungsprozess. Unsere Flugbegleiterinnen und Flugbegleiter haben beispielsweise alle ein iPad Mini bekommen, weil wir unseren Kunden einen individuelleren Service bieten möchten. Natürlich möchten wir beobachten, wie die Kabinencrews mit dieser Umstellung zurechtkommen. Wir werden wieder Fokusgruppen bilden und mit den Kollegen erörtern, was die Chancen und Herausforderungen der neuen Arbeitswelt sind.

Außerdem arbeiten wir noch an den Wünschen und Ideen, die sich aus der letzten Befragung 2016/2017 ergeben haben. Wir haben zum Beispiel gerade eine Kochgruppe ins Leben gerufen, die Flugbegleiter unterstützen soll, ihre Ernährung den unregelmäßigen Arbeitszeiten, die ein Schichtdienst mit sich bringt, anzupassen. Die Kochgruppe sammelt Ideen und gibt Anregungen, wir haben beispielsweise einige Videos zu diesem Thema gedreht. Das Thema Ergonomie wird uns weiterhin beschäftigen – ebenso wie viele andere.

Interview: Bettina Geuenich