



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Gesundheit in der Zürcher Zentralwäscherei ZWZ



Projektbericht

Yolanda Kopp Viglino

März 2002



2002

**ZÜRCHER PREIS FÜR
GESUNDHEITSFÖRDERUNG
IM BETRIEB**

Bestelladresse¹:

Gesundheitsförderung Schweiz
Postfach 311
3000 Bern 6

Projektleitung:

Yolanda Kopp Viglino
Gesundheit und Arbeit
Brüggbühlstrasse 22e
3172 Niederwangen

¹ Zusätzlich zum Projektbericht kann bei Gesundheitsförderung Schweiz die Dokumentation „Gesundheit in der Zürcher Zentralwäscherei ZWZ“ bestellt werden.

Inhaltsverzeichnis

Seite

1. Der Auftrag	4
2. Die Zürcher Zentralwäscherei	4
3. Das Pilotprojekt	4
4. Die Projektphasen und der Projektablauf	5
5. Die Massnahmen und ihre Beurteilung	5
6. Ausblick	6
7. Empfehlungen	6

Übersicht über die Themen und Beurteilung der Massnahmen im Gesundheitsförderungsprojekt der ZWZ

1. Der Auftrag

Das Gesundheitsförderungsprojekt in der Zürcher Zentralwäscherei ist ein Pilotprojekt von *Gesundheitsförderung Schweiz* (früher Stiftung 19). Es begann im Oktober 2000 auf den Grundlagen der Ergebnisse einer Machbarkeitsstudie², die im Auftrag der Stiftung 19 durchgeführt wurde. Das Projekt „Gesundheit in der Zürcher Zentralwäscherei ZWZ“ dauerte 1½ Jahre. Es wurde von Yolanda Kopp Viglino, Expertin für betriebliche Gesundheitsförderung geleitet und in enger Zusammenarbeit mit dem Direktor der Zürcher Zentralwäscherei, Paul Vonlanthen, durchgeführt. Weitere Projektpartner waren die Suva Gesundheitsförderung und das Amt für Wirtschaft und Arbeit (Arbeitsinspektorat) des Kantons Zürich. Bei den Interventionen zu spezifischen Themen wurden weitere Expertinnen und Experten beigezogen.

2. Die Zürcher Zentralwäscherei

Die Zentralwäscherei Zürich versorgt Spitäler, psychiatrische Kliniken und Krankenhäuser im Kanton Zürich mit täglich 25 Tonnen Sauberwäsche, vermietet den Krankenhäusern die benötigten Textilien und Berufskleider und beliefert die Operationssäle mit sterilen Abdecktüchern und Bereichskleidern. Die Zentralwäscherei ist ein Dienstleistungsbetrieb der kantonalen Gesundheitsdirektion; sie beschäftigt 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus zwanzig Nationen stammen. Der Anteil der im Betrieb beschäftigten Ausländerinnen und Ausländer beträgt mehr als 80 Prozent, in der Produktion über 90 Prozent. Ein grosser Teil der Beschäftigten sind Frauen. Viele der Mitarbeitenden sind in Funktionen mit niedrigen formalen Qualifikationen beschäftigt. In der Produktionsabteilung wird im Arbeitsalltag italienisch gesprochen; deshalb wurden erhebliche Teile des Projektes zweisprachig durchgeführt.

3. Das Pilotprojekt

Da die Arbeit in der Wäscherei arbeitsplatzspezifische Belastungen und Gesundheitsrisiken beinhaltet, verdienten diese besondere Beachtung; neben dem Minimieren von Risiken und Gefahren war jedoch auch das Optimieren der Gesundheitsressourcen ein wichtiges Anliegen.

Das Projekt zur Gesundheitsförderung in der Zürcher Zentralwäscherei richtete sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Je nach Thema oder Problem betreffen die Massnahmen jeweils bestimmte Gruppen oder Abteilungen. Bezüglich des Vorgehens wurde ein partizipatives Verfahren gewählt, das an die Betriebskultur und die Betriebsstrukturen angepasst wurde und sich an den Modellen von Gesundheitszirkeln orientiert. Charakteristisch für das Vorgehen in der Zürcher Zentralwäscherei sind im Wesentlichen die enge Zusammenarbeit von Projektleitung und Direktion bei der Projektplanung und bei den Vorbereitungsarbeiten zur Umsetzung der Massnahmen und die Beteiligung der Beschäftigten am Projekt. Die direkt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden wechselnd - jeweils einzeln oder in kleinen Gruppen – in das Projekt einbezogen. Diese Vorgehensweise hatte mehrere Vorteile: Dadurch, dass das Erfahrungswissen der betroffenen Personen unmittelbar einfluss, konnten realisierbare Lösungen gefunden werden und die Massnahmen stiessen bei den Betroffenen in der Regel auf hohe Akzeptanz. Alle Beschäftigten, einschliesslich Kaderpersonen waren gegenüber dem Projekt aufgeschlossen und kooperativ; die Projektleiterin wurde von allen Mitarbeitenden stets in hohem Masse akzeptiert.

² Die Machbarkeitsstudie „Gesundheitsförderung in der Zürcher Zentralwäscherei“ oder die Kurzfassung der Studie können bei *Gesundheitsförderung Schweiz*, Postfach 311, 3000 Bern 6, bestellt werden.

Die enge und gute Zusammenarbeit mit dem Direktor und eine sorgfältige Vorbereitung der einzelnen Projektschritte und -massnahmen ermöglichten eine effiziente Arbeitsweise. Für die externe Projektleitung wurden insgesamt etwa 60 Beratungstage eingesetzt. Hinzu kommt der betriebsinterne Aufwand im Umfang von rund 100 Stunden (vor allem Direktor, aber auch übrige Kader und Mitarbeitende).

Aus betrieblicher Sicht (Direktion und Beurteilung durch die Mitarbeitenden) und nach der Einschätzung der Projektleiterin haben sich die gewählten Strategien, Methoden und Vorgehensweisen bewährt.

4. Die Projektphasen und der Projektablauf

Im Wesentlichen beinhaltete das Projekt die folgenden drei Phasen:

Die *Analysephase* umfasste eine mehrstufige Analyse, welche subjektive und objektive Merkmale und Bewertungen der Arbeitssituation der Beschäftigten einschloss. In der Hauptsache bestand diese Analyse aus Interviews mit den Abteilungsverantwortlichen, Arbeitsplatzbeobachtungen und mündlichen und schriftlichen Befragungen von ausgewählten Mitarbeitenden. Bei der Auswahl wurden verschiedene Kriterien wie Abteilungsgrösse, Art der Tätigkeit, Anstellungsdauer, Alter, Geschlecht, Nationalität usw. berücksichtigt.

Die *Interventionsphase* beinhaltete die Realisierung zahlreicher Verbesserungen; dies geschah sowohl durch die Verringerung spezifischer Belastungen als auch durch die Stärkung von Ressourcen.

Bei der Umsetzung der gesundheitsbezogenen Massnahmen wurde besonderen Wert gelegt auf die Verknüpfung von Interventionsstrategien, die sowohl Änderungen der Verhältnisse (zum Beispiel neue Maschinen oder Hilfsgeräte) als auch Veränderungen des Verhaltens (beispielsweise Anleitungen und Trainings für ergonomisch richtige Bewegungsabläufe) umfassten.

Die *Auswertungsphase* hatte zum Ziel, die interventionsspezifischen Daten und die prozessspezifischen Merkmale auszuwerten und den Prozess zu reflektieren. Wichtiges Evaluationsziel war, den laufenden Prozess zu steuern und zu kontrollieren. Entsprechend wurden die Abfolge der Themenwahl, die Zeitplanung, die Wahl geeigneter Massnahmen usw. entscheidend beeinflusst von der laufenden Prozessauswertung und den Zwischenevaluationen. Ein weiteres Ziel der Auswertung bildete die Überprüfung der Akzeptanz und Zufriedenheit bezüglich der umgesetzten Massnahmen durch das Kader und die übrigen Mitarbeitenden. Gewählt wurde eine formative Prozessevaluation. Der Selbstevaluation wurde vor der Fremdevaluation der Vorzug gegeben. Die Projektleiterin wurde von einer Evaluationsexpertin des Instituts für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Bern beraten und unterstützt.

5. Die Massnahmen und ihre Beurteilung

Im Verlauf der rund acht Monate dauernden Umsetzungsphase konnten zahlreiche Themen bearbeitet und entsprechende Massnahmen realisiert werden³. Da die Mitarbeitenden von den verschiedenen Themen oder Problemen unterschiedlich betroffen sind, war es uns wich-

³ Vgl. die nachfolgende Übersicht über die Themen und Beurteilung der Massnahmen im Gesundheitsförderungsprojekt der ZWZ

tig, eine breite Palette von Massnahmen umzusetzen. Dabei war es nicht unser Ziel, in dieser Zeit alle Gesundheitsthemen zu Ende zu bearbeiten.

Besonders schätzten die Mitarbeitenden am Projekt, dass ihre Gesundheitsanliegen ernst genommen werden und dass die Projektleiterin und der Direktor ihren Fragen und Problemen Interesse entgegengebracht hatten. Die Massnahmen sind bei den Mitarbeitenden insgesamt auf gute Akzeptanz gestossen. Ganz besonders begrüsst wird beispielsweise die Einrichtung des betriebsinternen Beratungsteams für ausländische Mitarbeitende, bei dem Ausländerinnen und Ausländer, die bereits länger in der Schweiz leben und mehrere Jahre in der Zentralwäscherei arbeiten, ihre Arbeitskollegen und -kolleginnen bei verschiedenen, auch ausserbetrieblichen Fragen unterstützen und beraten.

Die Massnahmen und die Beurteilung durch die Mitarbeitenden aller Stufen sind in der „Übersicht über die Themen und Beurteilung der Massnahmen im Gesundheitsförderungsprojekt der ZWZ“ zusammengestellt.

6. Ausblick

Als ständige Einrichtung wird das Beratungsteam für ausländische Arbeitskolleginnen und -kollegen aktiv bleiben. Künftig werden weitere Massnahmen zum Rauchen/Nichtrauchen und zur Ergonomie realisiert werden. Auch Führungskurse und Massnahmen für eine gute Kooperation und ein gutes Klima in den Arbeitsteams werden weitergeführt.

Selbstverständlich wird die Gesundheit der Mitarbeitenden über das Projekt hinaus in der Zürcher Zentralwäscherei ein Thema bleiben. Viele der bearbeiteten Themen konnten zum Projektende abgeschlossen werden.

Etliche der Mitarbeitenden gaben an, dass sie gerne Deutschkurse besuchen würden. Neue Themen, die bei der Auswertung von einigen Personen genannt wurden, sind die Ernährung und die Sensibilisierung für gesundheitsbewusstes Verhalten in der Freizeit.

Die meisten Massnahmen konnten mit einem kleinen finanziellen Aufwand realisiert werden. Pro beschäftigte Person betragen die jährlichen Projektkosten (ohne Neuanschaffungen und Investitionen) lediglich rund 350 Franken.

Bereits ist das Projekt in der Zürcher Zentralwäscherei auf das Interesse der Öffentlichkeit gestossen: Es wurde 2001 an der 2. Nationalen Tagung „Erfolgsfaktor Gesundheit“ mit einer Posterpräsentation vorgestellt, an der 4. Nationalen Gesundheitsförderungskonferenz 2002 wurde ein Workshop durchgeführt und Radio DRS 2 hat am 6.03.02 eine Sendung über das Projekt ausgestrahlt. Am 15.03.02 verlieh Regierungsrätin Verena Diener dem Projekt den Zürcher Preis für Gesundheitsförderung im Betrieb für das Jahr 2002.

Im Verlaufe dieses Jahres soll in „focus“, dem Schweizer Magazin für Gesundheitsförderung, eine Reportage über das Projekt erscheinen.

7. Empfehlungen

Verantwortungsvolle, gesundheitsbewusste Unternehmen betrachten die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten als wichtige Managementaufgabe. Für den Erfolg besonders wichtig ist, dass das Projekt von der Unternehmensspitze gewollt, unterstützt und mitgetragen wird. Sollen Gesundheitsförderungsmassnahmen langfristig wirksam sein, sind sie in ein Konzept eingebettet: Die einzelnen Massnahmen zur Gesundheitsförderung sind Teil eines längerfristigen Entwicklungs-, Lern- und Veränderungsprozesses.

Die Umsetzung der ASA-Richtlinien, die derzeit viele Betriebe beschäftigt, bietet Gelegenheit, Synergien zwischen der betrieblichen Sicherheit und der Gesundheitsförderung zu nut-

zen und gleichzeitig mit der Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften auch die Gesundheitsförderung im Betrieb zu etablieren. Die Zürcher Zentralwäscherei hat zusammen mit Spezialisten eine eigene, auf die Zentralwäscherei zugeschnittene ASA-Lösung entwickelt. Diese deckt den Teilbereich Sicherheit ab. Zusammen mit den Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung bildet sie einen ganzheitlichen Ansatz zur umfassenden Verbesserung der Gesundheit und Sicherheit im Betrieb.

Förderlich bei der Planung und Durchführung betrieblicher Gesundheitsförderungsprojekte sind Erfahrungen mit Projektgruppen und die Bereitschaft, längerfristige Prozesse zuzulassen, ohne zu enge Vorstellungen über mögliche Lösungen zu haben. Zu den erfolgversprechenden Projektvoraussetzungen gehören auch Veränderungsbereitschaft und Experimentierfreude. Damit die Veränderungsmöglichkeiten optimal für die Umsetzung genutzt werden können, ist unbedingt auf eine gute Anpassung an die betrieblichen Strukturen und Abläufe zu achten. Wenn die entsprechenden Ressourcen nicht im Betrieb vorhanden sind, können grössere und längerfristige Projekte kaum ohne eine Beratung oder Projektleitung durch betriebliche Gesundheitsförderungsexperten oder -expertinnen durchgeführt werden. Paul Vonlanthen, der Direktor der Zentralwäscherei sagt: „Eine externe, unabhängige Projektleiterin mit den entsprechenden menschlichen Qualitäten kann bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das notwendige Vertrauen schaffen – eine wichtige Voraussetzung, um an die wirklichen Anliegen heran zu kommen“.

Zumindest bei der Bearbeitung gewisser Gesundheitsthemen braucht es das Fachwissen von externen Fachpersonen. Unbedingt sollen jedoch die im Betrieb vorhandenen Ressourcen eruiert und genutzt werden.

Erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung bezieht die Mitarbeitenden in die wichtigen Projektphasen ein. Ein partizipatives Vorgehen hat den Vorteil, dass die wichtigen Bedürfnisse der Mitarbeitenden erkannt und unmittelbar in gesundheitsfördernde Massnahmen umgesetzt werden können. Eine derart praktizierte betriebliche Gesundheitsförderung wird von den Mitarbeitenden in der Regel in hohem Masse akzeptiert.

Besonders wichtig ist es, den Projektverlauf und die Ergebnisse im Betrieb gut zu kommunizieren. Um Frustrationen vorzubeugen, braucht es eine realistische Einschätzung und Festlegung von überprüfbaren Zielen und Erfolgskriterien.

Mangelnde Flexibilität bei der Projektsteuerung und der Widerstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wichtige Ursachen für das Scheitern von Gesundheitsförderungsprogrammen. Fehlende zeitliche Ressourcen und die Furcht vor Veränderungen oder vor hohen Kosten führen häufig dazu, dass betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte nicht realisiert werden. Die Erfahrung aus mehreren betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten der letzten Jahre zeigt jedoch, dass viele Massnahmen mit erstaunlich geringen Kosten realisiert werden können.

Die Projektleiterin dankt Paul Vonlanthen, dem Direktor der Zürcher Zentralwäscherei, für die sehr konstruktive Zusammenarbeit, aber auch dem Kader und den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Betriebs. Ein Dankeschön für die angenehme Zusammenarbeit geht auch an Marianne Villaret von Gesundheitsförderung Schweiz.