

Endbericht zur Verbreitung der Projekterfahrungen und Ergebnisse

*Der Endbericht ist als kurzes zusammenfassendes Projektprodukt für den Transfer der Lernerfahrungen zu sehen. Er dient dem FGÖ einerseits zur abschließenden Bewertung des Projekts. Vor allem aber richtet sich der Bericht **an Umsetzer/innen zukünftiger Projekte** und dient dazu, Projekterfahrungen und bewährte Aktivitäten und Methoden weiter zu verbreiten. Da in Fehlern zumeist das höchste Lernpotenzial steckt, ist es wichtig auch Dinge zu beschreiben, die sich nicht bewährt haben und Änderungen zwischen ursprünglichen Plänen und der realen Umsetzung nachvollziehbar zu machen.*

Der Endbericht ist – nach Freigabe durch Fördernehmer/in und FGÖ – zur Veröffentlichung bestimmt und kann über die Website des FGÖ von allen interessierten Personen abgerufen werden.

Projektnummer	21 37
Projekttitel	Fit for Future
Projektträgerin	Fachhochschule Salzburg GmbH
Projektlaufzeit, Projektdauer in Monaten	1.1.2012–31.7.2014, 31 Monate
Schwerpunktzielgruppen	MitarbeiterInnen der Fachhochschule Salzburg GmbH
Erreichte Zielgruppengröße	297
Zentrale Kooperationspartner/innen	AMD – Arbeitsmedizinischer Dienst Salzburg SGKK – Salzburger Gebietskrankenkasse Solution (Evaluierung)
Autorin	Mag. ^a Dr. ⁱⁿ Doris Walter
Emailadresse Ansprechpartnerin	doris.walter@fh-salzburg.ac.at
Weblink/Homepage	www.fh-salzburg.ac.at
Datum	Oktober 2014

1. Kurzzusammenfassung

Stellen Sie Ihr Projekt im Umfang von maximal 2.200 Zeichen (inkl. Leerzeichen), gegliedert in zwei Abschnitte, dar:

- Projektbeschreibung (Projektbegründung, Zielsetzung, Setting/s und Zielgruppe/n, Geplante Aktivitäten und Methoden, Laufzeit, Zentrale Kooperationspartner/innen)

Die Fachhochschule Salzburg GmbH (FHS), als zweitgrößter Bildungsanbieter des Bundeslandes Salzburg, ist in den letzten 19 Jahren enorm gewachsen. Die Anforderungen an das tertiäre Bildungssystem wie zB die Umstellung auf das Europäische Hochschulsystem (Bachelor/Master) und Aufbau der Forschungsaktivitäten erforderten einen ebenso raschen Aufbau der MitarbeiterInnenzahl sowie eine Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation. Die Intention der Geschäftsführerin war ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung als Initialzündung für salutogenetische Organisationsentwicklung in Angriff zu nehmen. Dabei soll ein gesundes Arbeitsklima und eine gesundheitsfördernde Kultur geschaffen werden sowie die MitarbeiterInnenzufriedenheit erhöht werden. "Fit for Future" lief über einen Zeitraum von 2,5 Jahren und wurde entlang der Leitlinien der „Luxemburger Deklaration“ des Europäischen Netzwerks für BGF umgesetzt. Zielgruppe des Projekts waren alle 297 MitarbeiterInnen inklusive Führungskräfte. Das Projekt wurde von Beginn an auf eine breite partizipative Basis gestellt, dh es gab jeweils Gesundheitszirkel, Reflexionsgruppen und Feedbackschleifen für sämtliche Beschäftigungsgruppen, je ein/e VertreterIn repräsentiert diese auch in der Steuerungsgruppe. Zentrale Kooperationspartner waren die Salzburger Gebietskrankenkasse sowie der Arbeitsmedizinische Dienst (AMD). Die externe Evaluierung wurde von der Firma Solution durchgeführt.

- Ergebnisse, Lernerfahrungen und Empfehlungen

Die Projektziele wurden gänzlich erreicht, eine Verbesserung der internen Kommunikations- und Informationskultur, sowie eine nachhaltige Integration der betrieblichen Gesundheitsförderung ist gelungen. Viele Maßnahmenempfehlungen wurden und werden umgesetzt.

Eine ständige und transparente Kommunikation über Status, Inhalte, Umsetzungsergebnisse mittels verschiedener Kommunikationskanäle ist zu empfehlen. Feedbackschleifen während des gesamten Prozesses sind einzuplanen, um Positives zu verstärken und das Projekt weiter in die gewünschte Richtung zu lenken bzw. ggf bei negativen Entwicklungen des Projekts rasch Interventionen setzen zu können. Die Personalunion: Geschäftsführerin = Projektleiterin, unterstreicht die Ernsthaftigkeit des Projekts und sorgt für rasche Entscheidungen und umfassenden Wissenstransfer.

2. Projektkonzept

Beschreiben Sie welche Überlegungen zum Projekt geführt haben, welche Organisationen bzw. Partner/innen das Projekt entwickelt haben, ob und welche Anleihen Sie an allfälligen Vorbildprojekten oder Vorläuferprojekten genommen haben.

Die Fachhochschule Salzburg hat sich zu einem Bildungsbetrieb von 297 MitarbeiterInnen an zwei Standorten, rund 1000 extern Lehrenden und 2.600 Studierenden entwickelt. Der sukzessive Zusammenschluss der früheren drei Erhaltergesellschaften von Fachhochschulstudiengänge des Bundeslandes Salzburg unter das gemeinsame Dach der FHS GmbH mit den beiden Gesellschaftern Arbeiterkammer Salzburg und Wirtschaftskammer Salzburg, dem Neubau und Umzug in die neuen Gebäude in Urstein (2005) und in den Zubau in Kuchl (2009) war ein enormer Kraftakt für die Organisation und ihre MitarbeiterInnen.

Unterschiedliche Unternehmenskulturen waren erstmalig unter einem Dach vereint, rieben sich aneinander, gemeinsame Regeln, Abläufe und Strukturen mussten entwickelt, aufgebaut und sukzessive umgesetzt werden. Die Studiengänge wurden der Reihe nach erweitert, die Bologna Deklaration war umzusetzen, die Forschung war aufzubauen.

Seit 2005 wurde ein überaus komplexes Verwaltungssystem, das fhs³ys (Fachhochschule Salzburg Studien Support System), entwickelt und eingeführt, ein internes Qualitätsmanagementsystem IHQMS (Integriertes HochschulQualitätsmanagementSystem) eingeführt, sowie viele weitere Strukturen gelegt. In den letzten Monaten vor dem Projektantrag 2011 war ein Drittel der Belegschaft zusätzlich zur "Normalarbeit" mit der Vorbereitung des Selbstevaluierungsberichts für die gesetzlich vorgeschriebene Institutionelle Evaluierung und FIBAA Akkreditierung beschäftigt.

Durch die Umstellung auf das Europäische Hochschulsystem "Bologna" vervielfachte sich der Arbeitsaufwand der zu betreuenden Bachelor- bzw. Masterarbeiten, von Akkreditierungen und Reakkreditierungen der jeweiligen Curricula wie auch insgesamt der Lehr- und Betreuungsaufwand eine Mehrbelastung der MitarbeiterInnen des Hauses nach sich zog.

Ein weiterer Druck von außen besteht durch die Anforderung von Drittmittelinwerbung für Forschung und Entwicklung (F&E), bei immer stärker umkämpften und gleichzeitig stetig kleiner werdenden Forschungstöpfen. Im FHStG (Fachhochschul-Studiengesetz) ist keine Basisfinanzierung für Forschung und Entwicklung vorgesehen, was den Aufbau und Struktur von F&E teils unmöglich macht, da die Organisation in Vorleistung bei Forschungsanträgen geht, die jeweiligen ForscherInnen stets mit der Unsicherheit der Projektzu- oder -absage umgehen müssen und damit hohe Flexibilität gefordert wird.

Um Lehre und Forschung an der FHS zu ermöglichen, bedarf es vieler Supportprozesse, die über die FH-Services (Personal und Recht, Information Services, Infrastruktur und Organisation, Controlling und Rechnungswesen, Marketing und Kommunikation, Qualitätsmanagement, Studienorganisation, Bibliothek, etc.) abgewickelt werden. Auch in den Abteilungen vervielfachte sich der Arbeitsaufwand, denn nur mit Hilfe der Supportprozesse ist die reibungslose Abwicklung von Lehre und Forschung möglich.

Im Bereich der FH-Services sind sowohl gesetzliche wie auch strukturelle Vorgaben ein wichtiger Bestandteil der Arbeit. Die Umsetzung der Rahmenbedingungen werden teilweise als "Erschweren" des eigentlichen "Hauptgeschäftes Lehre und Forschung" gesehen und die Umsetzung als "Überbürokratisierung" bewertet.

Aus den genannten Gründen war es notwendig inne zu halten, das Potential der MitarbeiterInnen zu heben und das partizipative BGF-Projekt „Fit for Future“ anzugehen, um an der Sensibilisierung der

MitarbeiterInnen und Führungskräfte zum Thema Gesundheit, Schnittstellenoptimierung, Verbesserung der Kommunikationswege und weiteren Maßnahmen zu arbeiten.

Als Vorprojekt wurde eine Gruppe mit VertreterInnen von unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen, dem Betriebsrat und Geschäftsführung eingerichtet, die die konkrete Zielsetzung des Projekts "Fit for Future" definierte. Einige verhaltenspräventive Aktivitäten wurden bereits vor dem Projekt gesetzt. So existiert seit 2005 das Sportsdepartment, das zu moderaten Preisen ein umfassendes Bewegungsangebot für MitarbeiterInnen und Studierende anbietet. Die Geschäftsführung sponsort die Teilnahme von MA-Teams zB beim Salzburg-Marathon, Frauenlauf, Businesslauf, Firmentriathlon. Diverse Aufklärungsveranstaltungen wie "Burn-Out-Prävention" fanden statt.

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

Die Dynamik und Veränderungen der Arbeitswelt gepaart mit den individuellen Ansprüchen und Bedürfnissen an sich und die Umwelt, machen die Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz mit den entsprechenden Sensibilisierungs- und Umsetzungsmaßnahmen immer wichtiger. „Fit for Future“ beabsichtigte sich mit dem gesamten Spektrum der Gesundheitsdeterminanten zu beschäftigen. Die zentralen Einflussfaktoren, einerseits die Anforderungen von außen (Gesetze, Verordnungen, Akkreditierungsrichtlinien, interner wie externer Wettbewerb um Fördermittel bzw. um Studierendenzahl etc.) wie auch die internen Anforderung an den jeweiligen Arbeitsplatz, die Ablauforganisation sowie unterschiedliche Arbeitsprozesse auf gesundheitserhaltende Durchführbarkeit bzw. Abwicklung zur Bewältigung der vielfältigen Aufgaben der FHS zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren.

Gemäß der Luxemburger Deklaration zur BGF in der Europäischen Union umfasst die BGF alle gemeinsamen Maßnahmen von ArbeitgeberIn, ArbeitnehmerIn und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Planung und Umsetzung des gegenständlichen Projektes orientierte sich ebenfalls an den Prinzipien der Luxemburger Deklaration:

- ❖ Partizipation: Beteiligung aller MitarbeiterInnen an der Entwicklung und Erhaltung von gesundheitserhaltenen Arbeitsbedingungen sowie Arbeitsabläufen.
- ❖ Integration: Berücksichtigung von BGF in allen Entscheidungen der Organisation bis hin zur Integration in Leitbild.
- ❖ Projektmanagement (PM): Systematische Durchführung aller Maßnahmen und Programme entlang des QM-Handwerkszeug: PDCA-Zyklus: Plan – Do – Check – Act; bzw. PM: Bedarfsanalyse, Planung, Ausführung, Kontrolle, Evaluierung.
- ❖ Ganzheitlichkeit: Berücksichtigung sowohl verhaltens- wie auch verhältnisorientierter Maßnahmen. Damit ist gewährleistet, dass die Risikoreduktion mit dem Ausbau von Schutzfaktoren und Gesundheitspotentialen verbunden ist.

Zentrale Einflussfaktoren auf die das Projekt abzielen wollte:

- ❖ "Der Mensch steht im Mittelpunkt" ist in der Vision 2020 enthalten
- ❖ die Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe der Größe der Organisation sowie den Anforderungen anzupassen
- ❖ Sensibilisierung der Führungskräfte zu "Gesundem Führen" ihrer MitarbeiterInnen, die Führungskompetenzen zu erweitern und mit dem gesundheitlichen Aspekt weiterzuentwickeln
- ❖ die Sensibilisierung der Führungskräfte für ihre eigene Work-Life-Balance und damit Vorbildwirkung für ihre MitarbeiterInnen
- ❖ eine Personalentwicklung, die die Talente und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen gekoppelt an die Anforderungen der jeweiligen Stellen berücksichtigt

- ❖ Einflussmöglichkeiten und Freiheiten in der Gestaltung der eigenen Arbeit
- ❖ eine wertschätzende Unternehmenskultur auf allen Ebenen der Organisation
- ❖ Anerkennung der Leistungen und Bedürfnisse anderer
- ❖ Anerkennung der Notwendigkeit der gesetzlichen Vorgaben und damit das Verständnis der in Lehre und Forschung tätigen Personen, für die Supportprozesse und damit auch Anerkennung der Leistungen der FH-Services
- ❖ integrierter Arbeits- und Gesundheitsschutz
- ❖ gesundheitsfördernden Verhaltensweisen der Beschäftigten

In der Vorprojektgruppe kristallisierte sich heraus, dass die Unternehmensziele hinsichtlich kaufmännischer Daten und Fakten den MitarbeiterInnen zu wenig transparent waren.

- das/die Setting/s in dem das Projekt abgewickelt wurde und welche Ausgangslage dort gegeben war.

Vom Projekt umfasst wurden alle 297 MitarbeiterInnen bzw. Beschäftigungsgruppen der Fachhochschule Salzburg (an beiden Standorten), Männer wie Frauen im Alter von 18–60. Zu Beginn des Projektes waren dies 245 MitarbeiterInnen, bei Projektende sind es 297 MitarbeiterInnen. Es wurden 11 Gesundheitszirkel installiert, die sich auch in den Feedback- und Reflexionsrunden wieder fanden. Die Steuerungsgruppe war hochkarätig besetzt, je ein/e Vertreter/in der jeweiligen Beschäftigungsgruppe war vertreten. Jede einzelne der 249 Maßnahmenempfehlungen wurde in der Steuerungsgruppe bearbeitet und entsprechend Entscheidung an die Belegschaft rückgemeldet.

Die Beschäftigungsstruktur der FHS weist einige spezifische Merkmale auf, die im Projekt "Fit for Future" berücksichtigt wurden:

- ❖ die FH Salzburg ist eine ExpertInnenorganisation mit durchwegs sehr gut ausgebildeten hoch engagierten MitarbeiterInnen mit hoher intrinsischer Motivation
 - ❖ große Bereitschaft zur persönlichen Weiterbildung und -entwicklung
 - ❖ hoher Freiheitsgrad in der Zeiteinteilung im Bereich Lehre und Forschung
 - ❖ wenig Freiheit bzgl. Zeiteinteilung der FH-Services MitarbeiterInnen bzw. den Studiengangs-Offices (StudiengangsassistentInnen oder -administratorInnen)
 - ❖ relativ wenig Berufserfahrung in der Wirtschaft oder schon lange her, damit kaum Vergleichsmöglichkeiten
 - ❖ Sozialisation des überwiegenden Teils der akademischen Belegschaft im Universitäts-System, das der Organisationsstruktur von Fachhochschulen nur sehr bedingt ähnelt
 - ❖ Anzahl der MitarbeiterInnen erhöhte sich sehr rasch
 - ❖ Tätigkeitsfelder wachsen und veränderten sich in der Vergangenheit rasch
 - ❖ unterschiedliche Beschäftigungsgruppen mit ebenso divergierenden Bedürfnissen
 - ❖ unterschiedliche Unternehmenskulturen durch die Zusammenführung in FHS GmbH
 - ❖ hohes Selbstverständnis von demokratischen Entscheidungswegen
 - ❖ die Geschlechterverteilung ist in nahezu allen Beschäftigungsgruppen ausgewogen
 - ❖ die Gleichstellung der Geschlechter, ethnischer oder religiöser Herkunft ist erfolgt
- die Zielgruppe/n des Projekts (allfällige Differenzierung in primäre und sekundäre Zielgruppen – Multiplikatoren/Multiplikatorinnen etc.).
- ❖ Alle MitarbeiterInnen der FH Salzburg
 - ❖ Jede Beschäftigungsgruppe

- ❖ Führungskräfte (Leitungen der FH-Services, Studiengangsleitungen, wissenschaftliche Leitungen, Forschungsleitungen, Zentrumsleitungen)
 - ❖ Vollzeit- und Teilzeitkräfte
 - ❖ Lehrende
 - ❖ Forschende
 - ❖ VerwaltungsmitarbeiterInnen
- die Zielsetzungen des Projekts – angestrebte Veränderungen, Wirkungen, strukturelle Verankerung.

Die Vision des Projekts "Fit for Future" entspricht der Vision der betrieblichen Gesundheitsförderung: "Gesunde MitarbeiterInnen in gesunden Unternehmen". "Fit for Future" soll dafür einen langfristigen und vor allem nachhaltigen Beitrag leisten. Die Umsetzung der Ziele reicht über das Projektende hinaus und ist ein laufender Prozess.

Folgend die Ziele von „Fit for Future“:

1. Gesundheitsfördernder Ressourcen sind erhoben und gesundheitliche Belastungen so weit wie möglich abgebaut.
2. Ein Großteil der MitarbeiterInnen der Fachhochschule Salzburg geht gern zur Arbeit. Die für die Abwicklung des jeweiligen Arbeitsfeldes notwendigen Strukturen inkl. der notwendigen Schnittstellen ermöglichen ein gesundheitserhaltendes bzw. belastungsabbauendes Arbeitsumfeld.
3. Stärkung und Sensibilisierung der individuellen Gesundheitsressourcen durch aktive Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an gesundheitsfördernden Maßnahmen.
4. Ein gesundheitsfördernder Führungsstil ist etabliert.
5. Schaffung einer gesundheitsfördernden Kultur und Arbeitsklima, das von gegenseitiger Wertschätzung, Respekt und fließender Kommunikation geprägt ist.
6. Verbesserung der internen Kommunikations- und Informationskultur.
7. Betriebliche Gesundheitsförderung ist nachhaltig in den Arbeitsalltag integriert.
8. Maßnahmenempfehlungen aus den Gesundheitszirkeln dienen als Schatz der weiteren Entwicklung der FHS, werden ernst genommen und soweit möglich umgesetzt

Nicht-Ziele waren: Einzelaktionen; kurzfristige Aktionen; aufgesetzte Maßnahmen ohne Relevanz zum Problemfeld; Alibi- oder Scheinaktivitäten

3. Projektdurchführung

Beschreiben Sie

- welche Aktivitäten und Methoden in welchem zeitlichen Ablauf umgesetzt wurden.

Das Projekt "Fit for Future" der Fachhochschule Salzburg wird gemäß dem bewährten, vom Österreichischen wie auch Europäischen Netzwerk für BGF empfohlenen "BGF-Projektzyklus" umgesetzt.

Das Projekt wurde breit angelegt, alle Beschäftigungsgruppen waren im partizipativen Prozess in elf Gesundheitszirkeln beteiligt, in denen 186 Ressourcen sowie 249 verschiedene Maßnahmenempfehlungen erarbeitet wurden. Die Hauptthemen waren Anregungen zu Führung, Organisation und Kommunikation sowie Schnittstellenoptimierung. Im 1. Projektjahr wurde das Projekt aufgesetzt, die Gesundheitszirkeln abgewickelt und die ersten Maßnahmenempfehlungen umgesetzt. Im 2. Jahr wurden die Umsetzung von Maßnahmen fortgesetzt, Reflexionsworkshops und Feedbackschleifen eingezogen sowie die Weiterführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) für die Zeit nach dem Projekt vorbereitet.

- die Projektgremien/-strukturen und die Rollenverteilung im Projekt.
Steuerungsgruppe besteht aus:

Funktion FHS	Part im Projekt
Geschäftsführerin	Projektleitung
Assistenz Geschäftsführerin	Assistenz
Geschäftsführer	Mitglied Steuerungsgruppe
Kollegiumsvorsitzende und FH-Rektorin	Mitglied Steuerungsgruppe
Studiengangsleitung	Mitglied Steuerungsgruppe
StudiengangsadministratorIn bzw. Studiengangsassistentz	Mitglied Steuerungsgruppe
MitarbeiterIn FH-Services	Mitglied Steuerungsgruppe
Vorsitz/Mitglied des Betriebsrats	Mitglied Steuerungsgruppe
MitarbeiterIn in Lehre und Forschung	Mitglied Steuerungsgruppe
Wissenschaftlicher MitarbeiterIn	Mitglied Steuerungsgruppe
Leitung Personal (FH-Services)	Mitglied Steuerungsgruppe
Leitung Marketing & Kommunikation (FH-Services)	Mitglied Steuerungsgruppe
Evaluierung	ständiger Gast
AMD, FH-Betriebsärztin	ständiger Gast
SGKK, externe Projektbegleitung	ständiger Gast

In den Gesundheitszirkel waren insgesamt 69 Personen über sämtliche 9 Beschäftigungsgruppen integriert.

- umgesetzte Vernetzungen und Kooperationen.

Bereits in der Vorprojektphase wurden Allianzen und Kooperation mit SpezialistInnen betrieblicher Gesundheitsförderung eingegangen.

Konkret übernahm die Salzburger Gebietskrankenkasse die Projektberatung wie auch Projektbegleitung als Mitglied der Steuerungsgruppe. Ebenfalls Mitglied in der Steuerungsgruppe war die Betriebsärztin und/oder Betriebspsychologin der FHS. Die externe Evaluierung übernahm die Firma Solution. Weitere Kooperationen ergaben sich unter anderem mit Wüstenrot Salzburg, Magistrat Salzburg, ASKÖ, Personal Fitness, ITG, Firma Dreiweg etc. Die Partner waren in unterschiedlicher Form in die Ideenfindung, Beratung, Vorprojekt, Projektumsetzung, Maßnahmenumsetzung, Evaluierung, Begleitung etc. involviert.

Zudem ist die FHS aktives Mitglied der „gesundheitsfördernden Hochschulen Österreichs“ und hat dementsprechend das Netzwerk zur Verfügung.

- allfällige Veränderungen/Anpassungen des Projektkonzeptes, der Projektstruktur und des Projektablaufes inkl. Begründung.

2012: zu wenig TeilnehmerInnen für 2. GZ (Gesundheitszirkel) der Lehrenden

2012: Verschiebung einiger GZ von Frühjahr in den Herbst 2012

2012: Intervention und korrigierende Maßnahmen/Kommunikation nach Abschluss der ersten GZ

2013: Reflexionsschleifen der externen Evaluierung wurden vorgezogen

2013: Als Konsequenz aus den vorgezogenen Reflexionsrunden wurden Feedbackrunden eingezogen und die Kommunikation weiter verstärkt

4. Evaluationskonzept

Wenn Sie eine Evaluation beauftragt/umgesetzt haben, beschreiben Sie kurz

- welche Evaluationsform (Selbstevaluation/externe Evaluation) gewählt wurde und warum.

Bei einer Antragssumme von über € 72.000,- ist die externe Evaluierung verpflichtend vorgesehen. Doch auch aus anderen Gründen war die Fachhochschule Salzburg der Überzeugung, dass gerade in einem Wissenschafts- und Hochschulbetrieb eine externe Evaluation sowohl für Transparenz wie auch Validität und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse notwendig ist.

- das Evaluationskonzept (Fragestellungen, Methoden, Ablauf)

Die Evaluation war als systematischer Prozess angelegt. Steuerungsgruppe und Projektleitung haben von den laufenden Erfahrungen gelernt und diese in das Projekt einfließen lassen, auch die Ergebnisse wurden laufend überprüft. Die jeweiligen Erfahrungswerte wurden unmittelbar in den weiteren Verlauf des Projektes eingebaut.

Die FHS entschied sich vorwiegend für eine qualitative Evaluierung, wobei ein breiter Mix an Erhebungsmethoden zum Einsatz kam:

- ❖ Fortlaufende inhaltliche Analyse relevanter Projektdokumente (Betriebsratsumfragen 2009 und 2011, Protokolle der Gesundheitszirkel, etc.) zur Konkretisierung von Fragestellungen für die Erhebungen im Rahmen der Evaluierung, zur Unterstützung der Interpretation der jeweiligen Ergebnisse sowie zur bestmöglichen formativen Begleitung des Gesamtprozesses
 - ❖ Explorative Interviews (etwa mit VertreterInnen der Personalentwicklung oder des Betriebsrates) zur Erhebung relevanter Informationen für die Evaluierung
 - ❖ Teilnehmende Beobachtung an den Auftaktsitzungen der elf GZ zur Erhebung von Motivenlagen, Erwartungen oder Einstellungen der Teilnehmenden
 - ❖ Qualitative, auf den Analyseergebnissen aufbauende Reflexionsworkshops nach dem Abschluss der GZ-Arbeit zur Erhebung der unterschiedlichen Deutungsmuster, der Erwartungen und Befürchtungen hinsichtlich des BGF-Projektes sowie zur Diskussion der Ergebnisse
 - ❖ Qualitative ExpertInneninterviews auf der Ebene der Führungspersonen in den verschiedenen Bereichen zur Erhebung von Rollenverständnis als Führungskraft, zur Bewertung des BGF-Projektes sowie zur Erhebung möglichen Unterstützungsbedarfs für die optimale Implementierung gesundheitsförderlicher Maßnahmen und Strukturen in der FHS
 - ❖ Regelmäßige Rückkoppelung mit der Projektleiterin im Rahmen von kontinuierlich stattfindenden Evaluationssitzungen, fallweise auch mit der externen Projektbegleiterin
 - ❖ Teilnahme und Bericht der externen Evaluatorin in den Steuerungsgruppensitzungen
 - ❖ Weitere diverse Rückkoppelungsschleifen (persönlich, telefonisch, per E-Mail)
 - ❖ Verschriftlichung der (Zwischen-)Ergebnisse
- wie sich die Evaluation aus Projektsicht bewährt hat:
 - Waren Fragestellung, Methoden und Art der Durchführung angemessen und hilfreich für die Steuerung und Umsetzung des Projektes?
 - Konnte die Evaluation beim Projektumsetzungsprozess unterstützen (z.B. wesentliche Informationen für Änderungsbedarf liefern)?
 - Konnte die Evaluation nützliche Befunde für die Zielerreichung und die Bewertung der Projektergebnisse liefern?

Die externe Evaluierung durch die Firma Solution war enorm wichtig und auf einem hohen Qualitätsgrad. Alle Stakeholder wurden erfasst. Der regelmäßige Austausch zwischen Projektleitung und externer Evaluatorin war für den positiven Projektverlauf verantwortlich. Notwendige Anpassungen oder auch Interventionen konnten zeitnah und kurzfristig gesetzt werden. Besonders die Ergebnisse der Reflexionsworkshops und die daraus entwickelten Feedbackschleifen an alle Beschäftigungsgruppen waren für Erfolg und Nachhaltigkeit des Projekts äußerst hilfreich.

5. Projekt- und Evaluationsergebnisse

Bitte stellen Sie die Projektergebnisse sowie die Ergebnisse der Reflexion/Selbstevaluation und/oder externen Evaluation ZUSAMMENFASSEND dar.

Stellen Sie insbesondere dar

- welche Projektergebnisse vorliegen und welche Wirkungen mit dem Projekt erzielt werden konnten.
- welche Projektergebnisse als positiv und welche als negativ zu bewerten sind bzw. welche davon geplant und ungeplant waren.
- inwieweit bzw. mit welcher Strategie das Projekt zur Förderung gesundheitlicher Chancengerechtigkeit beigetragen hat und was sich in Hinblick darauf gut oder weniger gut bewährt hat.
- welche Aktivitäten und Methoden sich insgesamt gut oder weniger gut bewährt haben.
- inwieweit sich die Schwerpunktzielgruppen und Entscheidungsträger/innen im Projekt beteiligen konnten und welche Faktoren für die Beteiligung förderlich/hinderlich waren.
- ob bzw. inwieweit die Projektziele erreicht werden konnten
- ob bzw. inwieweit die Zielgruppe(n) erreicht werden konnten.
- ob aus jetziger Sicht im Zuge des Projektes etablierte Strukturen, Prozesse und Aktivitäten sowie erzielte Wirkungen weiterbestehen werden.
- ob das Projekt auch an anderen Orten/in ähnlichen Settings umgesetzt werden kann (Transferierbarkeit) und wenn ja an welchen.
- welche Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit aus jetziger Sicht erfolgversprechend scheinen.

Die geplanten Projektziele wurden in unterschiedlich hohem Ausmaß erfüllt. Im Detail:

Die Gesundheitsfördernden Ressourcen wurden erhoben und gesundheitliche Belastungen so weit wie möglich abgebaut. 186 Ressourcen, 59 belastende Faktoren und 249 Maßnahmenempfehlungen wurden als Ergebnis aus 11 GZ an die Steuerungsgruppe übermittelt. Jede einzelne Maßnahmenempfehlung wurde in der Steuerungsgruppe behandelt, diskutiert und gegebenenfalls zur Umsetzung vorgeschlagen. Von den Maßnahmenempfehlungen wurden bis Projektende 69 % umgesetzt, 14 % sind noch in Arbeit, 14 % wurden im Projektzeitraum von der Steuerungsgruppe nicht zur Umsetzung empfohlen, werden jedoch im Ideenpool behalten und ev. zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt. 3 % wurden in die Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen übergeben.

Laut MitarbeiterInnenumfrage 2014 gehen 95% der MitarbeiterInnen der Fachhochschule Salzburg gern zur Arbeit und können sich mit dem Unternehmen identifizieren. Die für die Abwicklung des jeweiligen Arbeitsfeldes notwendigen Strukturen inkl. der notwendigen Schnittstellen ermöglichen ein gesundheitserhaltendes bzw. belastungsabbauendes Arbeitsumfeld.

Dafür wurden verschiedene optimierende Projekte in Angriff genommen, zB digitale Dienstreise, single point of information, Weiterentwicklung von der internen Datenbankverwaltung sowie Schnittstellenoptimierungen.

Die Stärkung und Sensibilisierung der individuellen Gesundheitsressourcen durch aktive Beteiligung der MitarbeiterInnen an gesundheitsfördernden Maßnahmen wurde durch „Fit for Future“ best möglich erreicht. Die Maßnahmenempfehlungen betrafen zum überwiegenden Teil verhältnispräventive Maßnahme sowie Anregungen zur Verbesserung der Unternehmenskultur. Von den gesetzten Angeboten erreichte der überwiegende Teil sämtliche MitarbeiterInnen, jedoch wurden auch Maßnahmenempfehlungen von einzelnen Abteilungen/ Personenkreise/ Standorte umgesetzt.

Die verhaltensorientierten Angebote (Vorträge, Sportprogramm) werden beibehalten und nach Möglichkeit konstant ausgebaut, zB wurde die Anzahl der Kurse im Sportprogramm auf über 50 erhöht, dadurch konnte die TN-Anzahl der MitarbeiterInnen beinahe verdoppelt werden (dh mehr als 1/3 der MitarbeiterInnen nutzt nun das Angebot). Das Sportprogramm bietet von klassisch-saisonalen Indoor- und Outdoorsport wie Skifahren, Lawinenkurse, Rudern, Bogenschießen, Klettern, etc. über Fitnessseinheiten (Zumba, Power-Workout, etc) bis hin zu Kurse für die Achtsamkeit wie zB Yoga und Meditation an. Zusätzlich werden Tagesaktivitäten angeboten (zB Canyoning, Rafting, gemeinsamer Ski-/Rodeltag) bzw. Einzel- bzw. Teamwettbewerbe von der FHS gesponsert (zB Salzburg Marathon, Frauenlauf, Business-Run, Firmentriathlon, etc.). Zusätzlich attraktiv sind die moderaten Gebühren und vermehrt Kurse in direkter FH-Nähe.

Ein gesundheitsfördernder Führungsstil wird sukzessive etabliert bzw. ist bereits umgesetzt.

70 % der teilnehmenden MitarbeiterInnen der Umfrage 2014 fühlen sie sich gar nicht bis wenig überlastet. 77 % geben an, dass die Prioritäten richtig gesetzt werden. 72 % können ihre Arbeit fertigstellen, obwohl neue Aufgaben dazukommen.

Die Führungskräfteklausur „Gesundes Führen“ erfolgte im Herbst 2013 für alle Führungskräfte gemeinsam mit der Hochschulleitung. Die laufende Sensibilisierung der Führungskräfte zu verschiedenen Führungsthemen bleibt erhalten. Der Leitfaden für die MitarbeiterInnengesprächen ist um gesundheitsbezogene Punkte ergänzt. Die MitarbeiterInnengespräche werden laut Umfrage 2014 flächendeckend geführt (96 %).

Durch die ständige und laufende Kommunikation zum Projekt selbst sowie konkrete Informationen zum Stand der Maßnahmenumsetzung ist eine Sensibilisierung für die Schaffung einer gesundheitsfördernden Kultur gut gelungen. Der wertschätzende Umgang ist in der Neufassung der Dienstordnung in der Präambel ("Statement der Geschäftsführung zu partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz sowie zur Verhinderung von Mobbing, Diskriminierung und (sexueller) Belästigung") verankert. In kontinuierlich stattfindenden Gesprächen mit den Führungskräften, in den Zielvereinbarungs- und MitarbeiterInnengesprächen wird der „gesunde Umgang“ und Führung behandelt.

Die Verbesserung der internen Kommunikations- und Informationskultur konnte durch vermehrte Transparenz erreicht werden. Dazu wurden ua etabliert: GF-Hotline, Mitarbeiterinformation, MitarbeiterInnenzeitung, „Fit for Future“-Newsletter (alle 2-3 Wochen), für alle MA zugänglicher Projektordner, stete Information in diversen Gremien und persönlichen Gesprächen.

Die Betriebliche Gesundheitsförderung ist nachhaltig in den Arbeitsalltag integriert, indem das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) eingeführt, ein BGM-Ausschuss etabliert, eine Gesundheitsmanagerin ernannt und Budget für die weiteren Jahre zur Verfügung gestellt ist.

Die Zielgruppen waren in den GZ, den Reflexions-Workshops und in den Feedbackrunden sowie den Großveranstaltungen (Kick-off, MA-Info) aktiv beteiligt. Alle Beschäftigungsgruppen konnten gut erreicht werden. Insgesamt arbeiteten rund ein Drittel der MitarbeiterInnen im Projekt direkt mit. Zudem haben fünf MitarbeiterInnen die Ausbildung „GZ-Moderation“ absolviert, um hin künftig im BGM einsetzbar zu sein. Optimierungen im Ablaufprozess sind erfolgt, jedoch noch nicht abgeschlossen, dh die FHS wird auch hier nach offiziellem Projektende weiter tätig bleiben.

Zusätzlich wurde das Audit Familie und Hochschule mit großem Erfolg umgesetzt. Alle Beschäftigungsgruppen wurden in gleichem Ausmaß in das Projekt miteinbezogen, beginnend mit der Steuerungsgruppe, den GZ, über die Reflexionsworkshops, den Feedbackrunden bis hin zur Projektkommunikation. Die Möglichkeit der Partizipation und Chancengleichheit war gegeben und wird dies auch weiterhin sein.

„Fit for Future“ könnte mit den notwendigen Adaptionen in ExpertInnen-Organisation wie Hochschulen transferiert werden.

Das Projekt „Fit for Future“ ist durch die Implementierung des BGM nachhaltig an der FHS in der Personalabteilung verankert, somit ist die konsequente Weiterführung des Themas Gesundheit in allen Facetten gegeben.

Der überwiegende Teil der 249 Maßnahmenempfehlungen aus den 11 GZ sind verhältnisorientierte Maßnahmen. Geschlechts- oder altersspezifische Belastungen wurden nicht wahrgenommen. Daraus exemplarisch einige resultierende Aktionen/Umsetzungen:

- ❖ Umbau des Großraumbüros in Kuchl, Adaption der Küche und Ergänzung eines Campus-Lofts für MitarbeiterInnen und Studierende. Planung, Installation und Bau ist überwiegend hausinternem Know-how zu verdanken und ein weiteres Zeichen eines übergreifenden und guten Zusammenarbeitens zwischen Akademie und Handwerk.
- ❖ div. ergonomische Adaptierungen (zB verbesserte Drehstühle mit Lombardstütze, Sitzneigungsverstellung und höhenverstellbaren Armlehnen, Austausch auf höhenverstellbare Tische im Erstgebäude)
- ❖ „YLVI“ – Dokumentationsplattform der Abteilung Studienorganisation als erster Schritt für ein klar verständliches Wissensmanagement (soll ein "single point of information" für sämtliche Prozesse des Hauses werden)
- ❖ Projekte wie „FH-Flow“ (digitale Dienstreise und internes Bestellwesen) wurden durch „Fit for Future“ rascher eingeführt bzw. sind in Umsetzung. Optimierung und Weiterentwicklung von bestehenden Projekten wie fhsys (internes Verwaltungssystem) wurden durch dauerhafte Personalaufstockung ergänzt
- ❖ Etablierung einer Fehlerkultur
- ❖ Karenzmanagement – eine Broschüre der Abteilung Personal & Recht gibt einen guten Überblick über Rechte und Pflichten für werdende Eltern; „Nebenprodukt“: Audit Hochschule & Familie
- ❖ Einführung von gesundheitsrelevanten Fragen beim Formular der MitarbeiterInnen-Gespräche, die MAG werden flächendeckend geführt
- ❖ Führungskräfte werden für „Gesundes Führen“ kontinuierlich sensibilisiert und vertiefend qualifiziert
- ❖ Sicherung der Nachhaltigkeit des BGF-Projektes durch Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements nach Projektende und Ausstattung desselben mit Ressourcen (Struktur, Personal, Budget); dieses wird ebenfalls partizipativ ausgerichtet sein; eine Aufgabe des künftigen BGM – neben der fortlaufenden allgemeinen Gesundheitsförderungsarbeit – besteht in der Entwicklung von Maßnahmen in jenen Bereichen/Zielgruppen, die vom BGF-Projekt noch nicht entsprechend erreicht werden konnten.

6. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen

Beschreiben Sie kurz

- die wesentlichen förderlichen und hinderlichen Faktoren für die Erreichung der Projektziele.

Förderlich:

- ❖ Verankerung des Projekts im Management einer Organisation
- ❖ Genügend Ressourcen zur Verfügung stellen
- ❖ Breit aufsetzen, alle Beschäftigungsgruppen in Steuerungsgruppe aufnehmen
- ❖ Vorprojekt, um Zielsetzung zu präzisieren
- ❖ Persönliche und dauerhafte Kommunikation zum Thema durch Projektleitung und Steuerungsgruppe (zeitintensiv)
- ❖ Authentizität der Projektleitung, tiefe Überzeugung das Richtige zu tun
- ❖ Motivation, Begeisterung der MitarbeiterInnen spürbar
- ❖ Am Thema bleiben
- ❖ Fehlerkultur entwickeln
- ❖ Störungen aufnehmen und ggf. intervenieren
- ❖ Transparente Kommunikation auch in andern nicht direkt das Projekt betreffende Themen

Hinderlich:

- ❖ Unvorhergesehene Rahmenbedingungen von außen
 - ❖ MultiplikatorInnen, die nicht vom Projekt überzeugt sind
 - ❖ Unvorsichtige Kommunikation
 - ❖ Vermutung einer Alibihandlung
- für andere möglicherweise hilfreiche zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen.
- ❖ Laufende und ständige Kommunikation durch viele verschiedenen Kanäle
 - ❖ Manche Maßnahnumsetzungen wurden von den MitarbeiterInnen „ohnehin“ erwartet, kein Zusammenhang bzw. Unverständnis, was diese mit Gesundheit zu tun haben soll (zB Schnittstellenoptimierung).
 - ❖ manche Beschäftigungsgruppen „ticken“ anders – spezielle Kommunikation und Strategie, wie man diese zur Partizipation bewegt und ins Boot holt, ist notwendig
 - ❖ Hohe Erwartungshaltung der Belegschaft
- was Sie wieder gleich oder auch anders machen würden, wenn Sie ein solches Projekt neu starten würden.
- ❖ Geschäftsführung und Projektleitung in Personalunion ist arbeitsintensiv, ermöglicht jedoch ganzheitliche Betrachtungsweise aller Agenden und Projekte und verkürzt daher viele Prozessschritte
 - ❖ Das Projekt so breit als möglich aufzustellen, war eine sehr gute Idee und auch notwendig für die breite Akzeptanz.
 - ❖ Externe Kooperationspartner schärfen den Blick, unterstützen die Glaubwürdigkeit
 - ❖ Sehr gute externe Evaluation, die äußerst hilfreich war
 - ❖ Einfache Dinge (wie zB Obstkorb), auch wenn von den MitarbeiterInnen in den Maßnahmen nicht gewünscht

Anhang

Listen Sie Ihre veröffentlichbaren Beilagen zum Bericht auf. Diese sind ebenso wie der Bericht selbst im Projektguide hochzuladen.

- *Pressemeldungen* („Salzburger Nachrichten, Die Presse, Krone)
- *Fotostrecke*

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.