

## Endbericht zur Verbreitung der Projekterfahrungen und Ergebnisse

Projektnummer	Pj.Nr. 2528
Projekttitel	Lebenswertes Joanneum 2.0
Projektträger/in	Universalmuseum Joanneum GmbH
Projektlaufzeit, Projektdauer in Monaten	1.7.2014 – 30.06.2017 36 Monate
Schwerpunktzielgruppe/n	Keine definiert – alle Mitarbeiter/innen
Erreichte Zielgruppengröße	Alle Mitarbeiter/innen: 48 % aktiv am Projekt beteiligt
Zentrale Kooperationspartner/innen	Steiermärkische Gebietskrankenkasse Versicherung öffentlich Bediensteter Institut für Gesundheit und Prävention
Autoren/Autorinnen	Anna Fassold, MBA
Emailadresse/n Ansprechpartner/innen	anna.fassold@museum-joanneum.at
Weblink/Homepage	www.museum-joanneum.at
Datum	28.08.2017

## 1. Kurzzusammenfassung

Das **Universalmuseum Joanneum (UMJ)** gilt als das größte Museum seiner Art in der Mitte Europas. Rund 4,7 Millionen Sammlungsobjekte sind die Basis für ein inhaltlich überaus facettenreiches – „universelles“ – Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm. Wechselnde Ausstellungen und Veranstaltungen an 12 Standorten in der Steiermark vermitteln ein einzigartiges Panorama von Kunst, Kultur und Natur – und damit das alles so gut funktioniert, braucht es engagierte, zufriedene Mitarbeiter/innen. Diese rund 450 Menschen stehen im Fokus des 2014 gestarteten Projektes **„Lebenswertes Joanneum 2.0“**.

Schon im Jahr 2006 hat das Universalmuseum Joanneum das BGF-Projekt „Lebenswertes Joanneum“ initiiert. Es konnte in weiterer Folge aufgrund struktureller und personeller Veränderungen allerdings nicht wie geplant durchgeführt werden. 2014 nahm die Geschäftsführung gemeinsam mit dem Betriebsrat dieses Vorhaben wieder auf. Durch die Bereitstellung von Budgetmitteln und einer professionellen Projektleitung sollten der Erfolg und die Nachhaltigkeit des Projektes „Lebenswertes Joanneum 2.0“ (LWJ 2.0) sichergestellt werden. Das Projekt wurde für alle Mitarbeiter/innen des UMJ unter Berücksichtigung der BGF-Qualitätskriterien aufgesetzt. Die Zielsetzung, gesundheitsförderliche Arbeitsverhältnisse zu schaffen bzw. zu stärken sowie gesundheitsförderliches Verhalten der Mitarbeiter/innen zu unterstützen, erfolgte ohne Schwerpunktsetzung.

Die Maßnahmenentwicklung wurde insbesondere anhand der 2014 durchgeführten Mitarbeiter/innen-Befragung (MAB) sowie der Ergebnisse der 14 durchgeführten Arbeitsgruppen (Gesundheitszirkel und Fokusgruppen) vorgenommen.

Es wurden vorrangig verhältnisorientierte Maßnahmen wie z. B. die Workshopreihe „Gesundes Führen“ für alle Führungsebenen (90-prozentige Teilnahmequote) zur Zielerreichung umgesetzt. Das mit Projektbeginn aufgebaute „Interne Netzwerk LWJ 2.0“ – Gesundheitszirkelmoderator/inn/en (GZM), Gesundheitsvertrauenspersonen (GVP) und Arbeitsgruppen-Teilnehmer/innen (AG-TN), insgesamt 112 Personen – zählt zu den Haupterfolgskriterien dieses Projektes. Durch die vielfachen Partizipationsmöglichkeiten – Mitarbeiter/innen-Befragung (MAB), Mitwirkung im „Internen Netzwerk LWJ 2.0“ (GZM, GVP, AG-TN) und die Teilnahme an bedarfsorientierten Maßnahmen/Aktivitäten – konnten sich 48 % der Mitarbeiter/innen an zumindest einer Maßnahme/Aktivität beteiligen.

Die frühe Einbeziehung der Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ermöglichte neben einer ziel- und bedarfsorientierten Maßnahmenentwicklung auch die erfolgreiche Umsetzung zahlreicher Lösungsvorschläge wie z. B. die Gestaltung von Sozialräumen sowie gesundheitsförderlichen Arbeitsplätzen, diverse Verbesserungen von Kommunikations- und Informationswegen/-mitteln, Angebote zur Stärkung der körperlichen und seelischen Gesundheit etc.

Das Projekt „Lebenswertes Joanneum 2.0“ konnte planungsentsprechend erfolgreich abgeschlossen werden, wird in das „Betriebliche Gesundheitsmanagement im UMJ“ übergeführt sowie bedarfs- und zielgruppenorientiert weiterentwickelt.

## 2. Projektkonzept

Das Projektkonzept „Lebenswertes Joanneum 2.0“ wurde durch die Projektleitung unter Berücksichtigung der BGF-Qualitätskriterien erstellt. Diese konnte ihre Erfahrungen als Projektleiterin des Projektes „pro-FIT®“ (Amt der Steiermärkischen Landesregierung) in das Projekt einbringen. Die zahlreichen Parallelen der beiden Unternehmen (öffentlich-rechtliche Institutionen, hohe Mitarbeiter/innenzahl, zahlreiche Dienststellen/Standorte und Tätigkeitsbereiche, heterogene Teams (Geschlecht, Alter, Aufgaben usw.) ermöglichten eine sehr kurzfristige Konzepterstellung. Als Kooperationspartner/innen konnte neben dem Fonds Gesundes Österreich als Fördergeberin auch die Steiermärkische Gebietskrankenkasse sowie die Versicherungsanstalt öffentlich Bediensteter gewonnen werden.

Da bereits 2006 leider erfolglos versucht wurde, ein BGF-Projekt im UMJ durchzuführen, musste zunächst bei Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wieder das Vertrauen in ein derartiges Projekt gewonnen werden – erzielt vor allem durch die frühe Einbeziehung aller.

Das Projekt wurde für alle Mitarbeiter/innen an allen 12 Museumsstandorten und in allen Tätigkeitsbereichen aufgesetzt. Durch die Beschäftigungsverhältnisse zahlreicher Mitarbeiter/innen – Vollzeit, Teilzeit, geringfügig, saisonal – wurden insbesondere an die Erreichbarkeit und die Gewährung der gesundheitlichen Chancengerechtigkeit große Herausforderungen gestellt.

Der Aufbau eines LWJ 2.0-Teams zählte zu den Hauptfaktoren zur Zielerreichung und Nachhaltigkeit des Projektes. Inhouse geschulte Gesundheitszirkelmoderator/inn/en und Gesundheitsvertrauenspersonen fungierten dabei als Multiplikator/inn/en und direkte Ansprechpartner/innen für die Mitarbeiter/innen. Dieses sogenannte „Interne Netzwerk LWJ 2.0“ stellt auch die Basis für die nachhaltige Weiterführung der BGF im Rahmen des zu implementierenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements dar.

5 definierte Metaziele wie die Schaffung/Stärkung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen und die Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements im UMJ wurden nach der Mitarbeiter/innen-Befragung durch Feinziele heruntergebrochen und in einem Zielehandbuch zur Ergebnisprüfung festgehalten.

Das Projektkonzept berücksichtigt neben einer kontinuierlichen internen Evaluation auch eine externe Evaluation. Dies trägt nicht nur zur Qualitätssicherung bei, sondern gibt auch die Möglichkeit, rechtzeitig auf eventuell erforderliche Anpassungen zu reagieren und den Projektplan vor allem bedarfsorientiert zu gestalten.

### 3. Projektdurchführung

Das Projekt wurde nach den **Projektmanagement/BGF-Richtlinien** auf- und umgesetzt.

Die Implementierung diverser Gremien ermöglichte von Anfang an eine intensive Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber, Entscheidungsträgern, Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die dadurch erzielte hohe Projektakeptanz führte auch zum klaren Bekenntnis der Geschäftsführung, das „LWJ 2.0“ im Rahmen des zu implementierenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements weiterzuführen.

#### **Projektgremien:**

**Projektsteuerungsgruppe:** Vertreter/innen aller Entscheidungsebenen (Betriebsrat und Personalvertretung, Behindertenvertrauensperson, Gleichbehandlungsbeauftragte, Sicherheitskoordinator, Personalentwicklung, Vertreterin der Führungskräfte und Prokurist sowie Vertreterinnen der Kooperationspartner/innen GKK und BVA)

**Projektleiterin:** erfahrene Gesundheitsmanagerin (Vollzeit für BGF)

**Projektteam = Internes Netzwerk:** – 7 Gesundheitszirkelmoderator/inn/en und 11 Gesundheitsvertrauenspersonen

**Erweitertes Projektteam:** 94 Arbeitsgruppen-Teilnehmer/innen

**Arbeitsgruppen:** 5 abteilungsspezifische Gesundheitszirkel, 1 standortspezifischer, abteilungsübergreifender Gesundheitszirkel, 8 tätigkeitsspezifische Fokusgruppen

Die Projektgremien leisteten nicht nur für die interne Vernetzung und den Erfahrungsaustausch zwischen den Abteilungen, Standorten und Tätigkeitsbereichen einen wertvollen Beitrag, sondern insbesondere zur Informationsweitergabe und Kommunikation an die bzw. zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften.

**Projektdurchführung:**

Zeitraum	Tätigkeit
2/2014 – 5/2014	Konzepterstellung und Freigabe
6/2014	Kick-Off (Führungskräfte)
7/2014 – 10/2014	Mitarbeiter/innen-Information an den Standorten
10/2014	Mitarbeiter/innen-Befragung 1
11/2015	Ergebnispräsentationen MAB 1 (Führungskräfte und Mitarbeiter/innen)
3/2015	Inhouse-Schulung GZM + GVP
bis 11/2015	Arbeitsgruppen 1
11/2015	Ergebnispräsentationen – Arbeitsgruppen
2/2016	Maßnahmenkatalog 1
fortlaufend	Weiterführung der Arbeitsgruppen (neu bzw. bereits Follow-ups)
fortlaufend	Maßnahmenumsetzung
11/2016	Ergebnispräsentationen 2 – Arbeitsgruppen
bis 4 / 2017	Weiterführung der Arbeitsgruppen und Maßnahmenumsetzung
4/2017	Mitarbeiter/innen-Befragung 2
6/2017	Ergebnispräsentation (Führungskräfte und Mitarbeiter/innen) Projektabschluss

Im Projektzeitraum konnten zahlreiche Sensibilisierungsmaßnahmen wie Gesundheitstage, Impulsvorträge etc. durchgeführt werden.

Aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeiter/innen-Befragung und Arbeitsgruppen wurden in erster Linie verhältnisorientierte Maßnahmen umgesetzt.

**Verhältnisorientierte Maßnahmen:**

- **Gesundes Führen – Workshopreihe** in 4 Modulen für alle 4 Führungsebenen mit dem Ziel, gemeinsame Führungsleitsätze („Wertekatalog – Führen im UMJ“) zu entwickeln. (Abschluss: 3. Quartal 2017)
- **Wertschätzende Kommunikation im Berufsalltag:** 2-tägige Workshops für alle Mitarbeiter/innen
- **Stressmanagement – Gelassen und sicher im Stress:** 2-tägige Workshops für alle Mitarbeiter/innen
- **Interne Netzwerk-Treffen:** 1-tägiger Erfahrungs- und Wissensaustausch (halbjährlich)
- **Arbeitsgruppen** (14): moderierte Basistreffen, je 3 x 3 Stunden, Follow-ups zu je 1 x 3 Stunden (halbjährlich)

Diese kostenlosen Angebote konnten die Mitarbeiter/innen innerhalb ihrer Dienstzeit in Anspruch nehmen.

**Verhaltenorientierte Maßnahmen:**

- **Faszientraining:** Einführungskurse und wöchentliche Trainingskurse
- **Wirbelsäulentraining:** Einführungskurse und wöchentliche Trainingskurse
- **Augen-Qigong:** Einführungs- und Sensibilisierungskurs

Diese Angebote waren für Mitarbeiter/innen ebenfalls kostenlos. Die Einführungs-/Sensibilisierungskurse konnten innerhalb der Dienstzeit, die wöchentlichen Trainings außerhalb der Dienstzeit besucht werden.

## 4. Evaluationskonzept

Für die Evaluierung des Projektes wurde die Selbstevaluation sowie eine externe Evaluation gewählt.

Für die Selbstevaluation wurden Feedbackbögen entwickelt, mit dem Ziel, die Maßnahmen an sich zu prüfen sowie die Erreichbarkeit aller Mitarbeiter/innen zu beobachten.

Die Selbstevaluation – mit kontinuierlicher Auswertung – eignete sich hervorragend zur Weiterentwicklung von bedarfsorientierten Angeboten. Auch konnte so die gesundheitliche Chancengerechtigkeit (Erreichbarkeit aller Mitarbeiter/innen) beobachtet und gewährleistet werden.

Die externe Evaluierung bot die Möglichkeit, den Projektfortschritt durch eine objektive Außensicht zu verfolgen, gegebenenfalls rechtzeitig Korrekturen anzubringen und weitere Projektschritte zu planen.

Fragestellungen wie:

- Sind die gewählten Projektstrukturen projektunterstützend?
- Ist die Zielformulierung inhaltlich schlüssig und wie ist sie überprüfbar?
- Werden Führungskräfte und Mitarbeiter/innen rechtzeitig und ausreichend in das Projekt eingebunden?
- Sind die gesetzten Interventionen verhältnis-/verhaltensorientiert ausgewogen?
- Sind Informations- und Kommunikationsstrukturen projektunterstützend?
- Wie kann die Nachhaltigkeit gesichert werden?

wurden in regelmäßigen Reflexionsworkshops mit dem externen Evaluator und der Projektleitung erörtert und waren für die Projektdurchführung und Zielerreichung sehr hilfreich.

Gemeinsame Workshops mit den Projektgremien und dem Evaluator dienten nicht nur der Qualitätssicherung, sondern vor allem der vorausschauenden Weiterführung des Projektes. So konnte die Basis für die Konzepterstellung „Betriebliches Gesundheitsmanagement im UMJ“ rechtzeitig gelegt werden.

Durch die kontinuierliche Evaluierung und Begleitung konnte die Nachhaltigkeit des Projektes gestützt und gefördert werden.

Selbst- und Fremdevaluierung zählen zu den Qualitätsfaktoren von erfolgreichen BGF-Projekten.

## Projekt- und Evaluationsergebnisse

Der Projekt-Zeitplan konnte mit Ausnahme der vollständigen Durchführung des Führungskräfteentwicklungsprogramms „Gesundes Führen“ eingehalten werden. Jedoch wurde das Programm zeitlich und inhaltlich überarbeitet und erweitert.

Auf Ebene der Struktur- und Prozessziele wurden fast alle der ursprünglich angestrebten Ziele erreicht. Besonders hervorzuheben sind die hohen Beteiligungsquoten der Mitarbeiter/innen an den Maßnahmen. So haben sich rund 35 % der Mitarbeiter/innen an mindestens einer Maßnahme aktiv beteiligt. Auch die 90-prozentige Beteiligungsquote der Führungskräfte an der Workshopreihe „Gesundes Führen“ ist höchst erfreulich. Die zahlreichen Partizipationsmöglichkeiten (Mitarbeiter/innen-Befragungen, Gesundheitszirkel, Fokusgruppen, Netzwerk-Treffen, Workshops etc.) ermöglichten die hohe Akzeptanz des Projektes und fördern die Bereitschaft zur Weiterführung der BGF bzw. Implementierung des BGM im UMJ.

Im Rahmen des BGF-Projektes wurde die Strategie der „gradueller Anpassung“ gewählt und umgesetzt, um grundsätzlich alle Zielgruppen im Setting anzusprechen. Die Aktivitäten und Methoden wurden aber an die Bedarfe einzelner Personengruppen (graduell) angepasst, um die gesundheitliche Chancengerechtigkeit zu verbessern bzw. zu erhöhen. Zu diesem Zweck wurden neben der Ansprache aller Zielgruppen

noch zusätzliche Fokusgruppen für schwer erreichbare Mitarbeiter/innen durchgeführt und zahlreiche vorwiegend verhältnisorientierte Maßnahmen für diese Zielgruppen umgesetzt (z. B. Teamentwicklungsseminare, Anschaffung neuer Arbeitsgeräte, Stehhilfen, Einrichtung von Sozialräumen).

Die Nachhaltigkeit des Projektes wird einerseits durch das dichte interne BGF-Netzwerk sowie durch bereits gesicherte Zusagen zur Weiterführung der Arbeitsgruppen und Führungskräfteentwicklungsprogramme gesichert. Die bereits etablierten Arbeitsgruppen werden ihre wertvolle Arbeit in halbjährlichen Follow-up-Sitzungen weiterführen können.

Es konnte bereits ein BGM-Konzept für die Geschäftsführung entwickelt und vorgelegt werden. Die endgültige Implementierung der „BGM im UMJ“ kann nach den für Herbst 2017 geplanten Budgetverhandlungen erfolgen.

## 5. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen

Ein erfolgreiches BGF-Projekt braucht neben dem Bekenntnis der Verantwortlichen eine erfahrene, empathische Projektleitung mit hoher Gesprächsbereitschaft, klarer Zuständigkeit und viel Zeit sowie engagierte, begeisterungsfähige Mitarbeiter/innen und Führungskräfte, die Menschen mögen – und all dies konnte das Projekt „Lebenswertes Joanneum 2.0“ bieten. So sind der erfolgreiche Projektabschluss und die frühe Genehmigung zur Weiterführung zu erklären.

Schwieriger erwies sich die Umsetzung durch die große Heterogenität der Mitarbeiter/innen (Beschäftigungsmaß: Vollzeit/Teilzeit/geringfügig, ganzjährig/saisonal; unterschiedlichste Tätigkeitsbereiche und Berufsausbildungen; Öffnungs- bzw. Schließzeiten der Museen). Die Sicherstellung der gesundheitlichen Chancengerechtigkeit erforderte eine sehr flexible Maßnahmenplanung und -umsetzung.

Die zunehmende Arbeitsverdichtung sowie Budget- und Personalabbau erschweren es zusätzlich, alle Mitarbeiter/innen erreichen zu können und ihnen die Teilnahme an den Angeboten zu ermöglichen.

Als Empfehlung bzw. Bekräftigung für weitere Projekte kann bzw. muss wieder darauf hingewiesen werden, dass die Einbeziehung und Gewinnung der Führungskräfte eigentlich schon vor Projektbeginn geschehen sollte, denn diese sind die „stillen“ Treiber und Erfolgsgaranten für jedes BGF-Projekt.