



# Prozessevaluation BGF-Projekt ÖGB

## Abschlussbericht



**Institut für Gesundheitsförderung  
und Prävention GmbH**

[www.ifgp.at](http://www.ifgp.at)



## — Impressum

### **Institut für Gesundheitsförderung und Prävention GmbH**

E-Mail: [office@ifgp.at](mailto:office@ifgp.at)

Web: [www.ifgp.at](http://www.ifgp.at)

— Geschäftsführerin: Mag. Beate Atzler

Auswertung und Berichtlegung: Mag. Johanna Schwinger

Fertigstellung des Berichts: April 2018

Standort: Graz | Wien | Linz

Ansprechperson: Mag. Johanna Schwinger  
Tel. +43 502350 37940  
[johanna.schwinger@ifgp.at](mailto:johanna.schwinger@ifgp.at)

### — Kontaktadressen

Hauptsitz Graz  
Haideggerweg 40  
8044 Graz

Standort Wien  
Nordbahnstraße 51/8  
1020 Wien

Standort Linz  
Gruberstraße 77  
4020 Linz

# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung (Management Summary) .....	6
1 Allgemeines zum BGF-Projekt beim ÖGB .....	7
1.1 Einleitung.....	7
2 Prozessevaluation .....	8
2.1 Vorgehen und Methoden .....	8
3 Ergebnisse .....	10
3.1 Reflexionsworkshops.....	10
3.1.1 Ergebnisse - Reflexionsworkshop mit der BGF Projektgruppe.....	10
3.1.2 Ergebnisse - Reflexionsworkshop mit den Gesundheitsteams .....	13
3.1.3 Ergebnisse - Reflexionsworkshop mit den AbteilungsleiterInnen.....	14
3.2 Interviews .....	16
4 Interpretation.....	20
5 Handlungsempfehlungen.....	24

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: BGF-Qualitätskriterien des ÖNBGF (Quelle).....	20
---	----

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zeitliche Übersicht der Evaluationsaktivitäten.....	9
Tabelle 2:	Identifikation von Erfolgsfaktoren bzw. Stolpersteinen im Projektteam.....	12
Tabelle 3:	Identifikation von Erfolgsfaktoren bzw. Stolpersteinen unter den AbteilungsleiterInnen .....	16
Tabelle 4:	Identifikation von Erfolgsfaktoren bzw. Stolpersteinen aus den Interviews .....	18

## Zusammenfassung (Management Summary)

Der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) hat sein Projekt zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (mit den Zielen Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Förderung der Gesundheit) erfolgreich durchgeführt und abgeschlossen (Projektlaufzeit: Anfang 2015 – Anfang 2018). Für die Qualitätssicherung (formative und summative Evaluation) wurde das Institut für Gesundheitsförderung und Prävention GmbH (IfGP) beauftragt das Projekt zu begleiten. Der vorliegende Bericht stellt das Vorgehen und die Ergebnisse der Prozessevaluation dar. Als Methoden wurden Reflexionsworkshops, Interviews, die teilnehmende Beobachtung und eine fortlaufende Dokumentenanalyse herangezogen.

Die Projektakteure (Projektleitung, Projektteam, Geschäftsleitung, Betriebsrat, etc.) am ÖGB haben großen Wert darauf gelegt, das Projekt auf stabile Beine zu stellen und aus weniger gut gelungenen Schritten (z.B.: Prozesse die die Organisationentwicklung betreffen) aus der Vergangenheit zu lernen. Daher wurden viele Ressourcen in die Projektplanung und qualitativen Strukturaufbau investiert. Von Beginn an war die MitarbeiterInnenorientierung (Partizipation) großgeschrieben indem etwa die MitarbeiterInnen bereits bei der Projektplanung und Zieldefinition (im Rahmen der Kick-Off Veranstaltungen) miteinbezogen wurden. In der weiteren Umsetzung gab es im Rahmen der Gesundheitszirkel die Möglichkeit der aktiven Beteiligung.

Die interne Projektleitung hat das Projekt entlang des BGF-Managementkreislaufs geführt. Dabei ist es gut gelungen, die wichtigsten Akteure (Geschäftsleitung, Betriebsrat, MitarbeiterInnen) ins Boot zu holen.

Im Laufe des Projekts gab es einige Möglichkeiten die Projektlernerfahrungen zu reflektieren und zugleich zu integrieren. Mögliche Handlungsempfehlungen für ein nachhaltiges Weitertun finden sich im Kapitel 5 „Handlungsempfehlungen“.

# 1 Allgemeines zum BGF-Projekt beim ÖGB

## 1.1 Einleitung

Aufgrund offen gebliebener Ergebnisse, mehrfach durchgeführter Organisationentwicklungsprozesse im ÖGB, innerhalb der letzten Jahre, und des Ergebnisses der letzten MitarbeiterInnenbefragung 2013, entschied die ÖGB Geschäftsleitung die Durchführung eines BGF-Projekts. Zielgruppe des Projekts war die gesamte Belegschaft der ÖGB Dachorganisation. Das sind rund 500 MitarbeiterInnen verteilt auf ganz Österreich (Zentrale in Wien und Länderorganisationen). Als Grobziele wurden die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und die Förderung der Gesundheit aufgestellt. Die Projektlaufzeit war von Anfang 2015 bis Ende 2017 angesetzt. Das Projektende verschob sich im Laufe der Projektzeit auf Anfang 2018. Das Institut für Gesundheitsförderung und Prävention GmbH (IfGP - genauere Informationen unter [www.ifgp.at](http://www.ifgp.at)) wurde beauftragt sowohl die Ergebnis- als auch die Prozessevaluation des Projekts zu übernehmen. In diesem Bericht finden sich, dem Evaluationsauftrag folgend, die Ergebnisse der Prozessevaluation. Für nähere Informationen zu der Ergebnispräsentation des BGF Projektes, sei auf die Berichte der ersten und zweiten Gesundheitsbefragung (MitarbeiterInnenbefragung) verwiesen. Darin findet sich auch eine detaillierte Gegenüberstellung der beiden Befragungszeitpunkte und somit eine Darstellung der Entwicklung der erfragten Gesundheitsfaktoren im Laufe der Projektumsetzung.

## 2 Prozessevaluation

### 2.1 Vorgehen und Methoden

Gegenstand der Evaluation ist das BGF Projekt beim ÖGB. Das Projekt hat mit Jahresbeginn 2015 gestartet und war für eine Zeit von 3 Jahren geplant. Der Fokus der Evaluation liegt nicht (nur) darauf, die Erreichung von Programmzielen zu überprüfen, sondern insbesondere zu erheben, weshalb und unter welchen Umständen Ziele erreicht werden bzw. Wirkungen zustande kommen oder eben nicht zustande kommen (Erfolgsfaktoren und Stolpersteine).

*Reflexionsworkshops mit den Key Playern* (Projektgruppe, Gesundheitsteams und AbteilungsleiterInnen)

Um eine aktuelle Standortbestimmung des Projektes zu ermöglichen, wurden insgesamt drei Reflexionsworkshops mit den Key Playern durchgeführt. Mit Hilfe der gemeinsamen Reflexion hinsichtlich des Vorhandenseins von Stärken und Schwächen im bisherigen Projektverlauf konnten Projektrisiken identifiziert sowie darauf aufbauend erste Verbesserungsvorschläge abgeleitet und in die laufende Projektdurchführung eingebaut werden. Alle drei Reflexionsworkshops folgten der gleichen Logik.

*Teilnehmende Beobachtung*

Um die Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse im Projekt besser verstehen zu können, wurden in Form der teilnehmenden Beobachtung Projektsitzungen des erweiterten Projektteams besucht, sowie die Kick-Off Veranstaltungen in den Bundesländern.

*Interviews*

Um zusätzlich Informationen zu zentralen Aspekten der Projektarbeit von Personen zu erhalten, die selbst nicht direkt an der Projektarbeit beteiligt waren, wurden insgesamt fünf Interviews mit einer Auswahl an Projektakteuren geführt.

*Fortlaufende Dokumentenanalyse*

Über den Zeitraum des gesamten Projektverlaufs wurden Dokumente (vor allem Protokolle) aus der Projektgruppe und sonstige projektrelevante Unterlagen gesichtet. Alle recherchierten Informationen wurden unter sorgfältiger Wahrung des Datenschutzes und nur zu Zwecken der Evaluation erhoben und herangezogen. Die für die Evaluierung notwendigen Daten wurden seitens IfGP unter Berücksichtigung der zum Zeitpunkt der Evaluierung geltenden Datenschutzbestimmungen verarbeitet. Das IfGP hat gemäß §54 DSGVO alle für die Datensicherheit notwendigen Vorkehrungen getroffen.



**Tabelle 1: Zeitliche Übersicht der Evaluationsaktivitäten**

Wann	Was
08.01.2015	Teilnahme an der BGF Projektgruppe
März-April 2015	Teilnahme an den 4 Kick Off Veranstaltungen
21.05.2015	Teilnahme an der BGF Projektgruppe
Mai-Juni 2015	MitarbeiterInnenbefragung I <sup>1</sup>
18.11.2015	Teilnahme an der BGF Projektgruppe
06.04.2016	Teilnahme an der BGF Projektgruppe
07.07.2016	Teilnahme an der BGF Klausur
02.02.2017	Teilnahme an der BGF Projektgruppe
08.02.2017	Interviews Runde 1 (Leitender Sekretär, Betriebsratsvorsitzender)
21.02.2017	Reflexionsworkshop mit der Projektgruppe
Juni-Juli 2017	MitarbeiterInnenbefragung II <sup>2</sup> - Ergebnisevaluation
18.-20.10.2017	Teilnahme an der BGF Klausur inkl. Reflexionsworkshop mit den Gesundheitsteams <sup>3</sup>
27.11.2017	Reflexionsworkshop mit Abteilungsleitern
09.-10.01.2018	Interviews Runde 2 (Leitender Sekretär, Betriebsratsvorsitzender, Projektleitung)
laufend	Abstimmungsbesprechungen mit der Projektleitung <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Für die Ergebnisse der ersten Befragung wird auf den entsprechenden Bericht verwiesen.

<sup>2</sup> Für die Ergebnisse der zweiten Befragung wird auf den entsprechenden Bericht verwiesen. Dieser beinhaltet auch eine Gegenüberstellung der Ergebnisse zu den beiden Befragungszeitpunkten.

<sup>3</sup> Ursprünglich waren eigene Fokusgruppen in jedem Bundesland geplant. Diese wurden allerdings in einem Reflexionsworkshop im Rahmen der BGF Klausur zusammengefasst, zu dem die Gesundheitsteams aller Bundesländer eingeladen wurden.

<sup>4</sup> Diese Besprechungen dienten dazu, die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse, zeitnah für die Projektumsetzung nutzbar zu machen

## 3 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den drei Reflexionsworkshops und fünf Interviews dargestellt.

### 3.1 Reflexionsworkshops

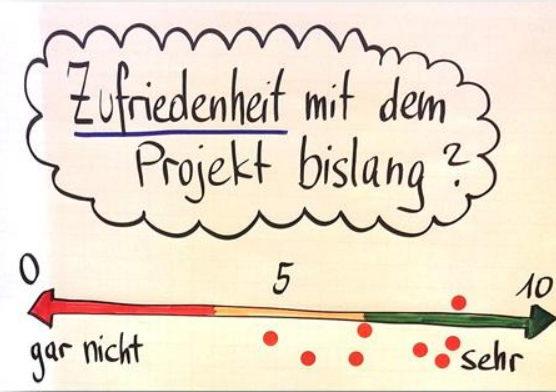
Mit Hilfe von Skalierungsfragen (Barometer von 0 bis 10, je höher der Wert desto positiver ist die Einschätzung) zu den Projekt-Faktoren Zufriedenheit, Bekanntheitsgrad, Image, Zusammenarbeit und Zielerreichung und einer diesbezüglich Diskussion, wurde im Rahmen der Reflexionsworkshops eine Stärken-Schwächen-Analyse vorgenommen.

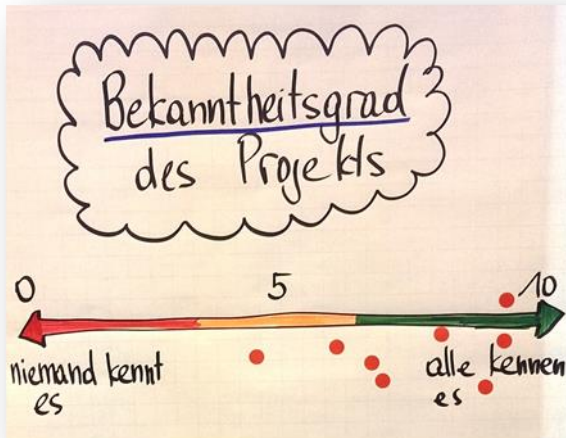
Zu drei Terminen wurden die Perspektiven der Projektgruppe, der Gesundheitsteams (im Rahmen der BGF- Klausur) und der AbteilungsleiterInnen eingefangen.

#### 3.1.1 Ergebnisse - Reflexionsworkshop mit der BGF Projektgruppe

Der Reflexionsworkshop mit der Projektgruppen fand am 21.02.2017 in einem Seminarraum der ÖGB Zentrale in Wien statt. Die Mitglieder des Projektteams sind mit sehr unterschiedlichen Erwartungen an das BGF-Projekt herangegangen. Von „Déjà-vu“ bis „schau ma mal“. Überwiegend waren allerdings die positiven Erwartungen („Vielleicht bewegt er sich ja doch der ÖGB“). Zudem gäbe es eine große Hoffnung auf Veränderung und eine realistische Einschätzung, dass ein derartiges Projekt viel Arbeit bedeute.

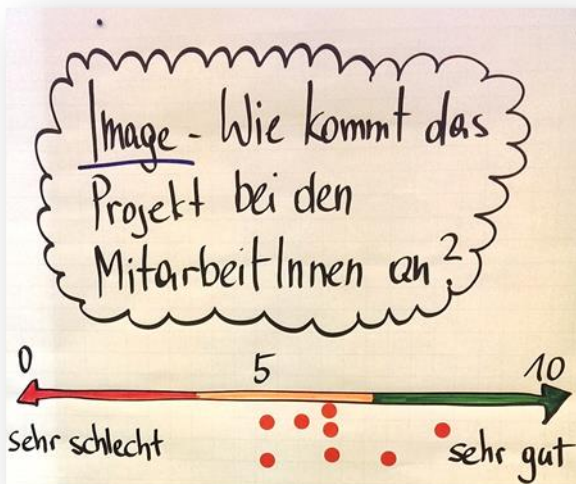
Die weiteren Ergebnisse stellen sich wie folgt dar:

Bewertung anhand einer Skalierungsfrage	Erläuterung zur Einschätzung aus der Diskussion
 <p>The image shows a hand-drawn barometer chart. At the top, a cloud contains the text 'Zufriedenheit mit dem Projekt bislang?'. Below it is a horizontal scale from 0 to 10. The scale is divided into three color-coded sections: red from 0 to 5, yellow from 5 to 7, and green from 7 to 10. The label 'gar nicht' is at 0 and 'sehr' is at 10. There are several red dots plotted on the scale, mostly between 5 and 7, indicating a range of satisfaction levels.</p>	<p>Die Bewertungen zur <b>Zufriedenheit</b> mit dem Projekt bislang liegen <b>zwischen 5 und 8 Punkten</b> (gelbe bis grüne Bewertung im Sinne eines Ampelsystems). Innerhalb der Projektgruppe zeigt sich also ein eher heterogenes Bild. Hintergründe für die Bewertungen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Noch nicht alle im Boot</li><li>• Leute erkennen, dass wirklich etwas passiert</li></ul> <p>Zudem brauche es zur Steigerung der Zufriedenheit eine zunehmende Veränderung der organisationalen Verhältnisse (Rahmenbedingungen).</p>

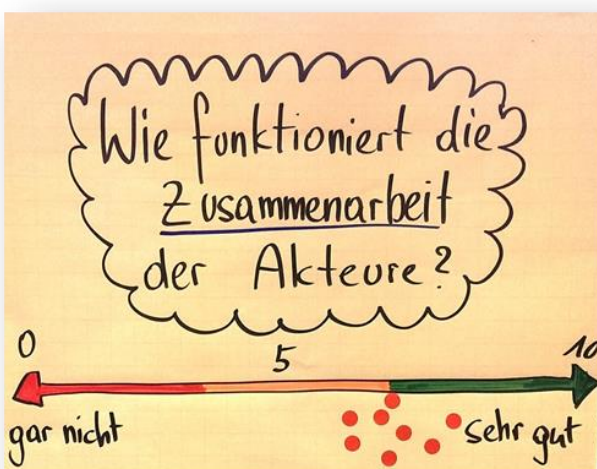


Die Bewertungen zum **Bekanntheitsgrad** des Projekts liegen **zwischen 4 und 9 Punkten** (gelbe bis grüne Bewertung im Sinne eines Ampelsystems). Innerhalb der Projektgruppe zeigt sich also ein eher heterogenes Bild. Der Bekanntheitsgrad sei in der Zentrale höher als in den Bundesländern.

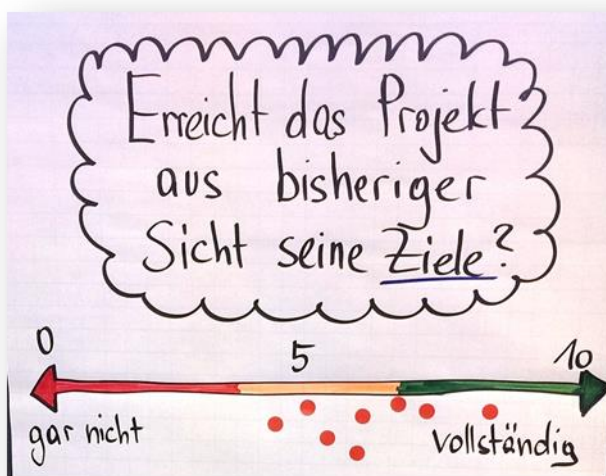
Wichtig für die Steigerung des Bekanntheitsgrads sei die Beibehaltung der Strukturen der Gesundheitsteams, ein weiteres „dran bleiben“ und eine „Face to Face“ Kommunikation.



Bezüglich des **Images** liegt die Mehrheit der Bewertungen im **orangenen Ampelbereich**. Dies wird vor allem auf die Skepsis zu Beginn des Projekts zurückgeführt. Es brauche viel Energie, um eine positive Besetzung zu erzeugen.



Die Gesundheitsteams, werden als wichtige Struktur für die **Zusammenarbeit** genannt. Auch die Unterstützung der Geschäftsleitung wird diesem Bereich zugeordnet. Wichtig sei auch die Anwesenheit im Rahmen der Projektteamsitzungen, um eine gute Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Bewertungen liegen im Bereich **zwischen orangener und grüner Ampelfarbe**.



Für die **Zielerreichung** des Projekts, liegt die Mehrheit der Bewertungen seitens des Projektteams im **orangenen Ampelbereich**. In einem ersten Schritt seien schnelle Inhalte („Quick Wins“) umgesetzt worden. Die anderen wären noch in Arbeit. Wichtig sei eine langfristige Implementierung der BGF-Maßnahmen.

Tabelle 2 zeigt eine Übersicht der im Rahmen des Reflexionsworkshops diskutierten Erfolgsfaktoren und Stolpersteine des BGF Projekts.

**Tabelle 2: Identifikation von Erfolgsfaktoren bzw. Stolpersteinen des Projekts im Projektteam**

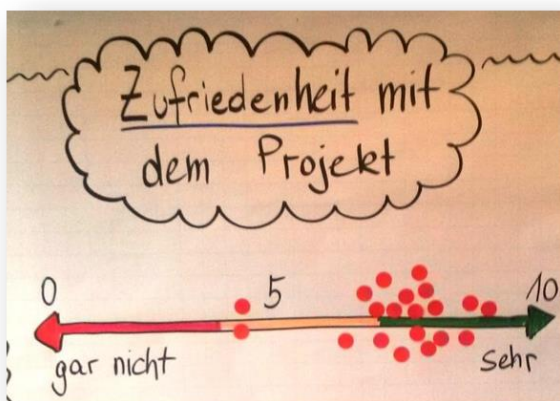
Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
Wille und Mut zur Veränderung	Angst vor Veränderung
Finanzielle Mittel – Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) wurden zur Verfügung gestellt	Persönliche Befindlichkeiten (Ängste, Vorurteile)
Externe Begleitung	Eingefahrene Strukturen aufbrechen
Geschäftsleitung steht dahinter und von Anfang an dabei	Erwartungen wecken, diese aber nicht erfüllt
Bereitschaft der MitarbeiterInnen und Führungskräfte etwas zu tun	Teilnahme am Projekt aller Player
Strukturen (z.B. Gesundheitsteams)	
Geldmittel für Maßnahmen	
Einbindung der MitarbeiterInnen (z.B.: Gesundheitszirkel) und der Leitungsebene	
Einbindung der ArbeitnehmerInnenvertretung	

### 3.1.2 Ergebnisse - Reflexionsworkshop mit den Gesundheitsteams

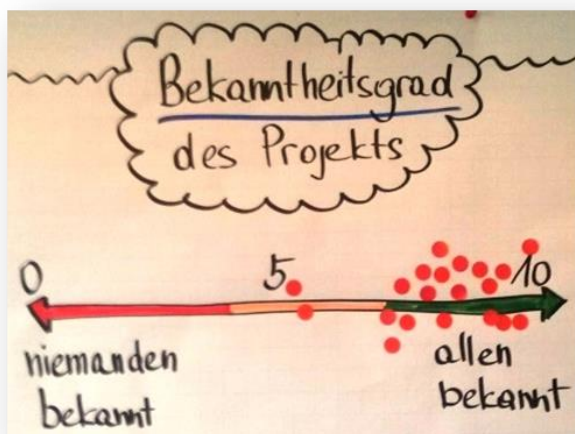
Der Reflexionsworkshop mit den Gesundheitsteams fand im Rahmen der Klausur im Oktober 2017 statt.

#### Bewertung anhand einer Skalierungsfrage

#### Erläuterung zur Einschätzung aus der Diskussion

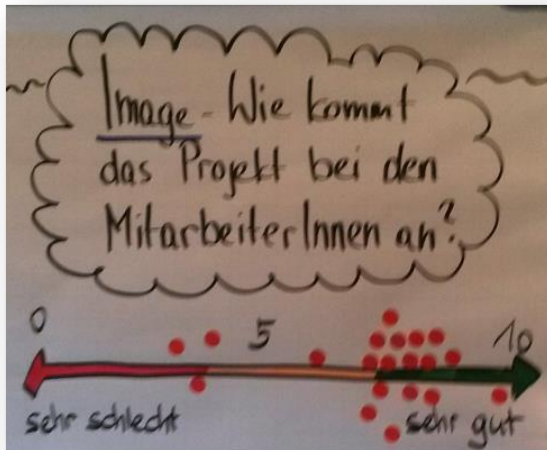


Die Bewertungen zur **Zufriedenheit** mit dem Projekt bislang liegen vorwiegend im **grünen Ampelbereich**. Innerhalb der TeilnehmerInnen der Gesundheitsteams zeigt sich diesbezüglich also ein eher ein homogenes Bild. Der Start sei schwierig gewesen aber die Richtung würde stimmen. Für eine gute Zufriedenheit in Zukunft sollten weiterhin die unterschiedlichen Bedürfnisse der Regionen berücksichtigt werden.



Die Bewertungen zum **Bekanntheitsgrad** des Projekt liegen vorwiegend im **grünen Ampelbereich** (mit Ausnahme von 2 Ausreißern). Innerhalb der GesundheitsteamteilnehmerInnen zeigt sich also ein eher ein homogenes positives Bild. In Zukunft müsse sich die BGF vermehrt als Marke etablieren





Bezüglich des **Images** liegt die Mehrheit der Bewertungen im **grünen Ampelbereich**. Allerdings gibt es auch einige Ausreißer in den orangen und roten Ampelbereich hinein. Wichtig sei in Zukunft vermehrt den Mehrwert der BGF sichtbar zu machen.

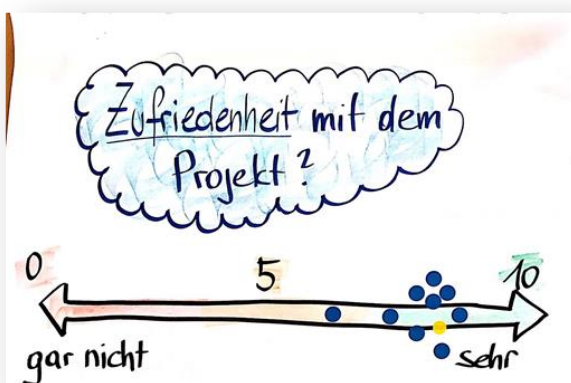
### 3.1.3 Ergebnisse - Reflexionsworkshop mit den AbteilungsleiterInnen

Der Reflexionsworkshop mit den AbteilungsleiterInnen fand am 27.11.2017 in einem Seminarraum in der ÖGB Zentrale Wien statt.

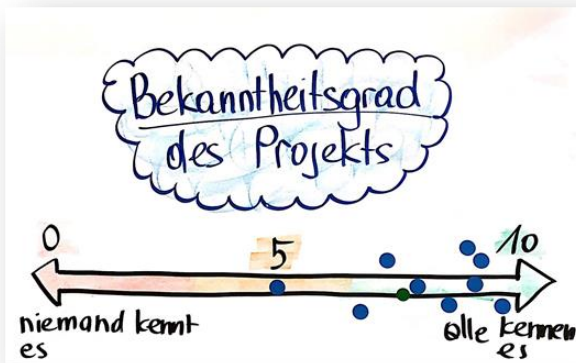
Die AbteilungsleiterInnen sind mit sehr unterschiedlichen Erwartungen an das BGF Projektherangegangen. Diese reichten von „was soll da raus kommen“ bis hin zu „mal schauen“. Sowohl eine positiven bis abwartenden Haltung wurde, im Rahmen des Workshops, beschrieben. Die weiteren Ergebnisse stellen sich wie folgt dar:

Bewertung anhand einer Skalierungsfrage

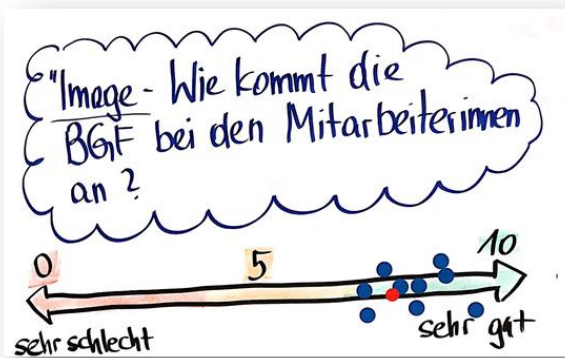
Erläuterung zur Einschätzung aus der Diskussion



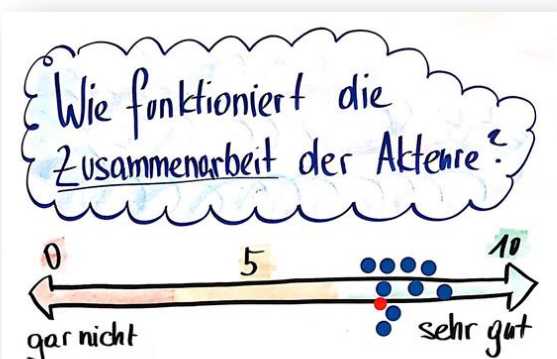
Die Bewertungen zur **Zufriedenheit** mit dem Projekt bislang liegen vorwiegend im **grünen Ampelbereich**. Innerhalb der AbteilungsleiterInnen zeigt sich also ein eher ein homogenes Bild. Wichtige erste Schritte wurden aus sich der AbteilungsleiterInnen gesetzt.



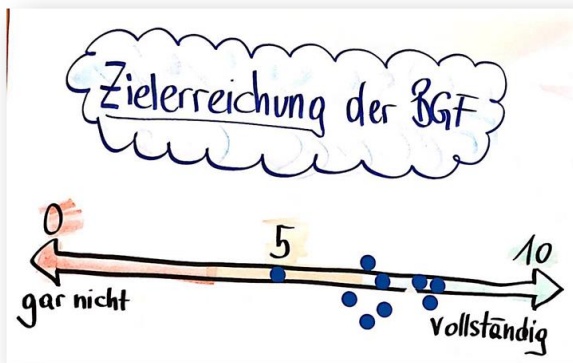
Die Bewertungen zum **Bekanntheitsgrad** des Projekts liegen zwischen 5 und 9 Punkten (**gelbe bis grüne Bewertung** im Sinne eines Ampelsystems). Innerhalb der AbteilungsleiterInnen zeigt sich also ein eher heterogenes Bild. Die Ziele und Inhalte des Projekts seien eher nicht bekannt. Die Projektkommunikation sei allerdings gut gelaufen. Das Projekt würde gut angenommen werden, da für jeden etwas (Anm.: Maßnahmen) dabei sei.



Bezüglich des **Images** liegt die Mehrheit der Bewertungen im **grünen Ampelbereich**. In Zukunft brauche es vermehrt altersspezifische Maßnahme, um das Image positiv zu halten.



Die überregionalen Gesundheitszirkel werden als wichtige Struktur für die **Zusammenarbeit** genannt. Auch die Unterstützung der Geschäftsleitung wird diesem Bereich zugeordnet. Wichtig sei auch die Anwesenheit aller wichtige Akteure im Rahmen der Projektteamsitzungen, um eine gute Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Bewertungen liegen **im grünen Bereich** der Ampelfarbe.



Für die **Zielerreichung** des Projekts, liegen die Bewertungen seitens der AbteilungsleiterInnen **zwischen orangen und grünem Ampelbereich**. Bestimmte Arbeitsbelastungen seien noch nicht entschärft. Zudem brauche es mehr Veränderungen der Rahmenbedingungen. Jeder habe andere Ziele und Erwartungen. Eine offene Kommunikationskultur sei allerdings begonnen worden.

Zusammenfassend sind die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine aus Sicht der AbteilungsleiterInnen in Tabelle 3 dargestellt.

**Tabelle 3: Identifikation von Erfolgsfaktoren bzw. Stolpersteinen unter den AbteilungsleiterInnen**

Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
Kommunikation	Negative Erfahrungen aus früheren Projekten
Offenes Ansprechen	„Das war schon immer so“- Denken
Viele Menschen miteinbeziehen	Projektende darf nicht BGF Ende werden
Führen lernen	
Mundpropaganda	
Projektförderung und Projektleitlinien (FGÖ)	
Viele verschiedene Maßnahmen für die MitarbeiterInnen	

### 3.2 Interviews

Für die Durchführung der Interviews, kamen zu beiden Zeitpunkten, halb-standardisierte Leitfäden zum Einsatz. Die ersten Interviews fanden im Februar 2017 (also im Laufe der Projektumsetzung) statt. Hier wurde die Perspektive der Geschäftsleitung und ArbeitnehmerInnenvertretung erfragt. Es ging vorwiegend darum den aktuellen Projektumsetzungsstand zu bewerten. Die dafür herangezogenen Kriterien waren (ähnlich wie bei den Reflexionsworkshops) die Zufriedenheit mit



dem Projekt, der Bekanntheitsgrad, das Image, die Bewertung der Zusammenarbeit der Akteure und die Identifikation von Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen.

Der zweite Interviewzeitpunkt war zum Projektende angesetzt (Jänner 2018). Hier wurde der Schwerpunkt auf die Zukunftsausrichtung des Projekts gelegt, sowie auf die Identifikation von Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen, die für die nachhaltige Umsetzung relevant sind. Hier wurde neben der Perspektive der Geschäftsleitung und ArbeitnehmerInnenvertretung auch die der Projektleitung erhoben.

Die Ergebnisse stellen sich wie folgt dar (kursiv dargestellte Aussagen, sind Originalzitate aus den Interviews):

### *Erwartungen*

Beide Interviewpartner sind mit ähnlichen Erwartungen und Haltungen an das Projekt herangegangen. Es bestand vor allem die Hoffnung, dass *„wenn man etwas systematisch aufzieht“* und eine entsprechende *„Projektstruktur“* vorhanden ist die *„Chancen, dass was umgesetzt wird größer“* ist.

### *Zufriedenheit*

Bezüglich der Zufriedenheit mit dem BGF geben die Interviewten jeweils 8 Punkte auf einer Skala von 0 (negativ) bis 10 (positiv). Dies wird darauf zurückgeführt, dass die Maßnahmen regional, auf die Bedürfnisse der Beschäftigten abgestimmt wurden und die Geschäftsleitung dafür Mitteln zur Verfügung gestellt hat und die Gesundheitsteams in den Ländern hervorragende Arbeit leisten. Zudem würde man sehr positives Feedback bekommen, zu den Dingen, die im Rahmen der BGF eingeführt wurden (z.B.: Coachings).

### *Bekanntheitsgrad*

Zu dem Faktor des Bekanntheitsgrades des BGF Projektes, gibt es eine unterschiedliche Wahrnehmung der Befragten. Einerseits wurden 10 Punkte auf einer Skala von 0 (negativ) bis 10 (positiv) vergeben (*„Mich würde es wundern, wenn es irgendwer nicht kennt“*) andererseits zwischen 6 und 7 Punkte (*„Ich würde sagen 2/3 kennen es“*). Wobei der Bekanntheitsgrad auch nicht zu steigern sei, da es immer Beschäftigte gäbe, die nicht mitmachen wollen oder, die ein derartiges Angebot nicht interessieren.

### *Image*

Dem Image wird, relativ einstimmig, einmal 7 und einmal zwischen 6 und 7 Punkten gegeben. Die Skepsis sei noch nicht ganz weg. Es gäbe natürlich immer ein paar, die sich darüber lustig machen, aber es gibt auch andere die voll und ganz zufrieden sind und sagen *„endlich bewegt sich etwas“*.

Um das Image langfristig zu verbessern, könne man nur konsequent weiter machen, immer wieder Neues anbieten. Zeigen, dass das Ganze keine Eintagsfliege ist, sondern die Politik des Unternehmens.

### Zusammenarbeit

Für die Zusammenarbeit der BGF-Akteure ist für beide Interviewpartner keine eindeutige Punktevergabe möglich. Mit wenigen Ausnahmen funktioniere die Zusammenarbeit sehr gut. Die vollständige Harmonie würde man dauerhaft nicht herstellen können. In so einem Team, würde es immer Konflikte geben, mit denen man leben müsse.

### Wirkung bei der Zielgruppe (Outcome)

Die Gesundheitsangebote hätten seit dem BGF-Projekt einen höheren Stellenwert bei den MitarbeiterInnen. Das Thema Gesundheit hat ein „*allumfassende Wichtigkeit bekommen, aus einem „Nice to have“ wurde ein „Must“*“. „*Bei den Menschen ist das Bewusstsein entstanden, dass ich auch selbst auf meine eigene Gesundheit schauen muss*“. Andererseits zeigte sich bei den Führungskräften auch eine „*enorme Bewusstseinsbildung*“. Diese „*sind stark darauf fokussiert worden, dass zu ihren Aufgaben auch die MitarbeiterInnenführung gehört und nicht nur inhaltliche Führung und dass auch die MitarbeiterInnen-Zufriedenheit eine Rolle spielt*“.

Entsprechende Wirkungen bei der Zielgruppe wären auch durch die Ergebnisse der zweiten Gesundheitsbefragung belegt und somit „*in den Zahlen sichtbar*“.

### Zielerreichung

Eine hundertprozentige Erreichung der Ziele sei nicht geschafft. Aus den überregionalen Gesundheitszirkeln wären noch einige Dinge offen. Die Befragungsergebnisse würden hingegen darauf hinweisen, dass alle fünf Ziele erreicht worden sind. Aber natürlich gäbe es noch Luft nach oben.

### Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen)

Wirtschaftlichkeit sei sehr hoch („*mehr als ROI 1:4*“). Wo man dies messen könne, wären die Krankenstandstage. Das sei allerdings nur die Spitze des Eisbergs. Der wesentliche Faktor sei die tägliche Energie (Motivation) der MitarbeiterInnen, der sei aber nicht messbar. „*Jeder investierter Euro in Zufriedenheit und MitarbeiterInnen-Gesundheit ist gut investiertes Geld*“.

**Tabelle 4: Identifikation von Erfolgsfaktoren bzw. Stolpersteinen des Projekts aus den Interviews**

Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
Engagierter Projektleiter (Umwandlung von einem Projektbüro in eine ständige Einrichtung)	ÖGB ist österreichweit vertreten– unterschiedliche Regionen und Bedürfnisse
Sichtbare Unterstützung der Geschäftsleitung	Fehlender Druck das Projekt ernst zu nehmen
Externe Begleitung, die auf Schwachstellen hinweist	Knaptheit an der Ressource „Zeit“
Zusammenspiel der Arbeitgeber- und	Kultur von Individualisten

ArbeitnehmerInnenvertretung	
Schaffen von Strukturen	Bequemlichkeit
Erkenntnis, dass man Dinge tatsächlich verbessern kann	Generelle Skepsis Veränderungen gegenüber
(Finanzielle) Ressourcen für Gesundheitsteams zur Maßnahmenumsetzung vor Ort	Fehlende Personalplanung
Aufarbeiten der Vergangenheit (Analyse der OE-Prozesse der letzten 10 Jahre) und Ableitung von Quick Wins	Gegenseitiges „voneinander lernen“ fehlt
Gesundheit als Führungsaufgabe	Maßnahmenangebote in der Freizeit
Wertewandel	Information & Kommunikation
Kontinuität	
Einrichtung der Gesundheitszirkel	
Transparente Darstellung von Maßnahmen	

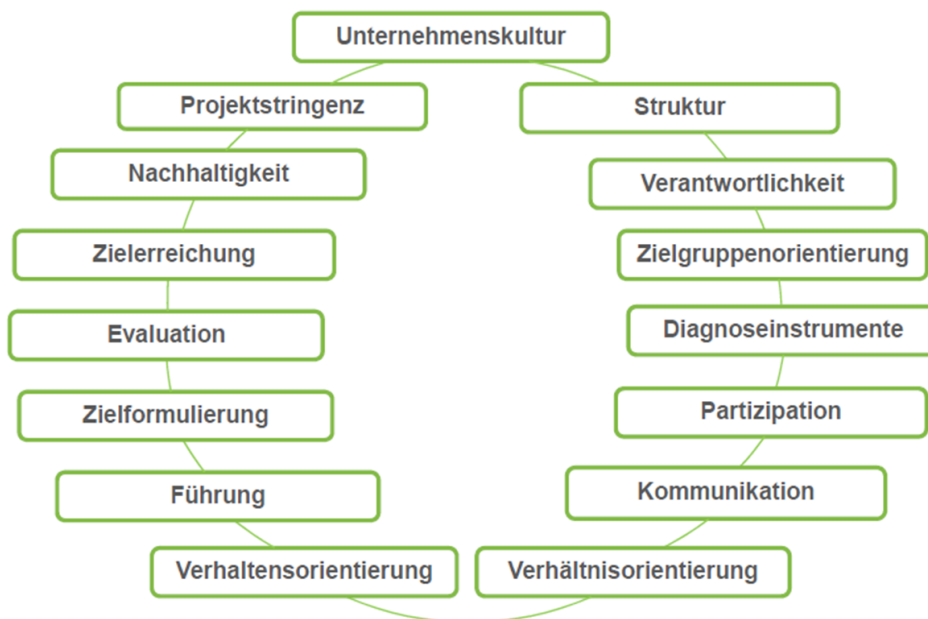
Aus den Interviews ergeben sich folgende Schritte, die es braucht, um die *Nachhaltigkeit* der BGF sicherzustellen:

- ✓ Beantragung des BGF-Gütesiegels (sich zur Nachhaltigkeit verpflichten)
- ✓ Willen der Geschäftsleitung, das weiter zu treiben
- ✓ Eine zuständige Person, die weiterhin „lästig“ ist und die Geschäftsleitung darauf hinweist, wo etwas entsteht mit dem man sich beschäftigen muss
- ✓ Beibehalten von geschaffenen Strukturen der BGF
- ✓ Sicherstellung von Ressourcen
- ✓ Dauerhafte Implementierung von Maßnahmen
- ✓ Intensive Kommunikation an die Belegschaft (Beispielsweise über jene Maßnahmen, die aus gutem Grund oder auch weniger gutem Grund nicht umgesetzt werden)
- ✓ Gesundheit im gesamten ÖGB (d.h. in den einzelnen Gewerkschaften) zum Thema machen
- ✓ Ständiges Weiterarbeiten am Thema (inklusive Qualitätssicherung)
- ✓ Überführung der BGF in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
- ✓ Das Thema Gesundheit in allen Meetings und Besprechungen (mit den Führungskräften) als fixen Tagesordnungspunkt beibehalten
- ✓ Neues Büro für BGF und PE als Serviceeinrichtung positionieren
- ✓ Personalentwicklungs-Werkzeug aufbauen und zur Verfügung stellen

## 4 Interpretation

Im folgenden Abschnitt soll, aus Sicht der externen Evaluation, auf Basis der Beobachtungsdaten und anhand der 15 Qualitätskriterien des BGF-Netzwerk die Ergebnisse der Reflexion dargestellt und im weiteren Schlussfolgerungen/Empfehlungen ausgesprochen werden.

**Abbildung 1: BGF-Qualitätskriterien des ÖNBGF (Quelle)**



1. N° 1 Unternehmenskultur/ Unternehmensgrundsätze:

Erste Schritte zur Verankerung in zentrale Unternehmensdokumente wurden gesetzt (z.B.: Stellenbeschreibungen, Betriebsvereinbarungen). Weitere Überlegungen, wie das Thema Gesundheit als Querschnittsmaterie im Betrieb verankert werden kann, sind anzustellen. Vor allem mit der Perspektive der Überführung des Projekts BGF in ein Managementsystem des BGM (wobei auch die Integration in vorhanden Managementsysteme denkbar ist).

2. N° 2 (Projekt-)Struktur:

Das BGF Projekt des ÖGB ist, im Sinne einer Projektstruktur (Projektteam, Gesundheitszirkel, Projektleitung, Gesundheitskoordinatoren in den Bundesländern, aktive Einbindung des Betriebsrates wie auch der Geschäftsleitung), gut aufgestellt. Ebenso wurde der BGF Ablauf (Phasen des Managementkreislaufs) eingehalten und sowohl Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung erfolgreich miteinbezogen.

3. N° 3 Verantwortlichkeit / Ansprechperson:

Es gab klar definierte Ansprechpersonen für das Projekt und das Thema Gesundheit: BGF-Projektleitung, Gesundheitskoordinatoren und die regionalen Gesundheitsteams.

4. N° 5 Zielgruppenorientierung:

Ein wichtiger Bestandteil, bereits bei der Planung des Projekts, war die Orientierung an unterschiedlichen Zielgruppen der Belegschaft (Geschlecht, Regionale Bedürfnisse, Alter und Funktion). Vor allem bei der Zusammensetzung der GesundheitszirkelteilnehmerInnen wurde hierauf großen Wert gelegt. Dadurch kann bei der Planung der Maßnahmen auf zielgruppenspezifische Bedürfnisse Rücksicht genommen werden (kein Gießkannenprinzip)

5. N° 6 Diagnoseinstrumente / Bedarfserhebung

Ein qualitätsgesichertes und seit vielen Jahren im Einsatz befindliches Instrument (FEGA, IfGP) wurde für die Diagnose der Ist-Situation sowie zur Evaluation herangezogen. Ebenso kam das Instrument des Gesundheitszirkels erfolgreich zum Einsatz.

6. N° 7 Partizipation / Mitarbeitendenorientierung:

Bereits von Beginn des Projekts an, war Mitarbeiterorientierung groß geschrieben. Schon im Rahmen der Kick-Off Veranstaltungen hatten die MitarbeiterInnen die Möglichkeit sich an der Planung und Zieldefinition des Projekts aktiv zu beteiligen. Des Weiteren wurden überregionale Gesundheitszirkel angeboten sowie regionale Gesundheitsteams eingerichtet.

7. N° 7 Kommunikation:

Zur Führungsebene (z.B.: im Rahmen von Strategieklausuren) und zum Betriebsrat (aktive Teilnahme im Projektteam und Gesundheitszirkeln) gibt es, aus Sicht der externen Evaluation, eine aufrecht und funktionierende Kommunikation. Die Kommunikation in Richtung der MitarbeiterInnen (z.B.: aktueller Stand des Projekts, Ergebnisse der Gesundheitszirkel, umgesetzte Maßnahmen) ist derzeit durch das Vitalportal im ÖGB Intranet gewährleistet. Andere Kommunikationskanäle bzw. Medien, wie direkte und persönliche Kommunikation, vor allem auch für MitarbeiterInnen in den Bundesländern, werden durch die Gesundheitsteams, durch die Betriebsräte und durch die regelmäßig stattfindenden Gespräche (z.B.: Jour Fixe) mit der Landessekretärin/dem Landesekretär, realisiert bzw. angewendet.

8. N° 8+9 Verhältnisorientierung/Verhaltensorientierung:

Beide Maßnahmengruppen wurden bedarfsorientiert aus den Ergebnissen der Ist-Analyse in partizipative Art und Weise abgeleitet.

Grundsätzlich sei darauf hingewiesen, dass verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen in einem angemessenen Verhältnis gegeben sein sollen. Die verhältnispräventiven Maßnahmen wurden im Rahmen der Strategieklausur besprochen (Ende November 2016). Da durch verhältnispräventive Maßnahmen mehr MitarbeiterInnen erreicht werden, sollten diese in ihrer Anzahl überwiegen.

9. N° 10 Führung:

Für die Sensibilisierung der Führungsebene, wurde eine eigene Kick-Off Veranstaltung angeboten. Ebenso beschäftigt sich ein eigener Gesundheitszirkel mit dem Thema „Führungskräfte-Schulungen und Qualifikationen“. Die Einbindung der Führungskräfte als wichtige MultiplikatorInnen, passiert zudem in BGF-Strategieklausuren, in wöchentlichen Abteilungsbesprechungen und Meetings auf Länderebene. Bei den zwei letzteren, wird jeweils die BGF als eigener Agendapunkt geführt. Zudem wurde ein eigener Reflexionsworkshop für die AbteilungsleiterInnen angeboten. Hierzu ist leider anzumerken, dass nur ein kleiner Teil der AbteilungsleiterInnen der Einladung zur Teilnahme gefolgt sind.

10. N° 11 Zielformulierung:

Ein umfassender Zielekatalog mit Grobzielen liegt vor. Hierbei ist allerdings in Zukunft vermehrt auf die Einhaltung der SMART Kriterien bei der Formulierung der Feinziele zu achten. Bei der Beschreibung der aktuellen Ziele, sind beispielsweise die wenigsten Kenngrößen terminisiert, nicht messbar und zu wenig präzise formuliert. Z.B.: „Erarbeitung einer entsprechenden Betriebsvereinbarung“; Besser im Sinne der SMART Kriterien (als ein Beispiel): „Eine Betriebsvereinbarung zur Wiedereingliederung von MitarbeiterInnen nach längerem Krankenstand liegt bis 31.12.2016 vor“.

11. N° 12 Evaluation / Ergebniskontrolle

Im Rahmen des Projekts wurde sowohl eine formative wie summative Evaluation umgesetzt, Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse wurden seitens Projektleitung in der Projektumsetzung berücksichtigt. Durch die Ergebnisevaluation konnte gezeigt werden, dass das Projekt vorwiegend zu positiven Veränderungen in den erfragten Gesundheitsfaktoren geführt hat<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Für Detailergebnisse sei auf den Ergebnisbericht der zweiten Gesundheitsbefragung verwiesen.

12. N° 13 Zielerreichung

Die Zielerreichung wurde im Rahmen der Reflexionsworkshops und Interviews erhoben. Zudem wurde im Rahmen der Projektgruppe Ende November 2018 beurteilt, inwiefern die BGF-Ziele erreicht wurden und was es nach Ende des Projekts braucht um die offenen Maßnahmen zur tieferen Zielerreichung weiter zu verfolgen.

13. N° 14 Nachhaltigkeit

Diejenigen Strukturen, die sich in der Projektarbeit bewährt haben, werden am ÖGB in der Linienorganisation weitergeführt: Gesundheitsteams, Gesundheitszirkel.

Ebenso wurde im Rahmen der BGF-Klausur eine erste gemeinsame Vision der weiteren Zusammenarbeit entwickelt. Zudem wird eine eigene Stabstelle (Büro für Personalentwicklung und BGF) eingerichtet, mit einer beratenden und steuernden Funktion.

14. N° 15 Projektstringenz / Umsetzung des Projektkreislaufs

Der BGF-Managementkreislauf wurde im Projekt des ÖGB vorbildhaft umgesetzt. Die einzelnen Projektphasen waren gut geplant, durchdacht und wurden aufeinander aufbauend umgesetzt.

## 5 Handlungsempfehlungen

Im vorliegenden Kapitel sollen all jene Vorgehensweisen dargestellt werden, die sich bewährt haben und somit beibehalten werden sollten. Auf der anderen Seite sollen folgend aber auch jene Punkte Platz finden, die für eine weitere Umsetzung noch verändert, angepasst bzw. berücksichtigt werden können. Es ist anzuraten die Handlungsempfehlungen in einem ersten Schritt für die weiteren Arbeitsprozesse zu priorisieren und dann entsprechend umzusetzen. Basis dafür sind vor allem die genannten Erfolgsfaktoren und Stolpersteine.

Für das weitere Vorgehen, werden auf Basis der Ergebnisse der Prozessevaluation folgende Empfehlungen abgegeben:

- ✓ Beantragung des BGF-Gütesiegels
- ✓ Ausreichend qualifizierte oder zu qualifizierende Personalressourcen
- ✓ Finanzielle Ressourcen für Maßnahmenumsetzung
- ✓ Entwicklung einer gemeinsamen und tragbaren Vision – „Wie machen wir weiter“
- ✓ Setzen von klaren Zielen („SMART“) für das weitere Vorgehen
- ✓ Regelmäßige Darstellung des Themas Gesundheit im ÖGB im Rahmen eines Gesundheitsberichts
- ✓ (Externe) Qualitätssicherung des Vorgehens in der BGF bzw. BGM
- ✓ Vermehrte Integration des Themas Gesundheit in die Unternehmenskultur
- ✓ Vermehrtes Arbeiten an der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Verhältnisprävention)
- ✓ Beibehaltung und Etablierung der aufgebauten Strukturen
- ✓ Entwicklung von bedarfsgerechten und zielgruppenspezifischen Maßnahmen
- ✓ Vermehrtes Projektmarketing, um die BGF als positiv besetzte Marke zu etablieren (z.B. zur Steigerung des Bekanntheitsgrades in den Regionen)
- ✓ Weitere Berücksichtigung von regionalen Unterschieden und Bedürfnisse
- ✓ Beibehaltung der partizipativen Gestaltung
- ✓ Beteiligung und Commitment der AbteilungsleiterInnen erhöhen