

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	2098
Projekttitel	Arbeitsfähigkeits- und Gesundheitsmanagement im FSW und Tochterunternehmungen/“RosiRät“
Projektträger/in	Fonds Soziales Wien, 1030, Guglgasse 7–9
Projektlaufzeit, Projektdauer in Monaten	01.04.2011 – 31.03.2014
Schwerpunktzielgruppe/n	Alle MitarbeiterInnen des Fonds Soziales Wien und Tochterunternehmungen
Erreichte Zielgruppengröße	1.400 Personen
Zentrale Kooperationspartner/innen	---
Autoren/Autorinnen	Mag.a Astrid Roth
Emailadresse/n Ansprechpartner/innen	astrid.roth@fsw.at , agnes.hanel@fsw.at Mag.a Astrid Roth, Mag.a Agnes Hanel
Weblink/Homepage	www.fsw.at
Datum	Mai 2014

1. Kurzzusammenfassung

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

- Projektbeschreibung:
 - Um den Grundstein für ein systematisches Arbeitsfähigkeits- und Gesundheitsmanagement zu legen, wurde das Projekt 2011 gestartet.
 - Ziel war es, das Bewusstsein für den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit zu schärfen, Führungskräfte zu sensibilisieren, MitarbeiterInnen und Führungskräfte zu motivieren, aktiv auf ihre Gesundheit zu achten, Veränderungsansätze für alterskritische Tätigkeiten zu finden und zu systematisieren, sowie kompetente AnsprechpartnerInnen für Gesundheit und Arbeitsfähigkeit anzubieten. Die Ziele sollten unter besonderer Berücksichtigung der Arbeits- und Lebenswelten von Frauen und Männern erarbeitet werden.
 - Zielgruppe waren alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte.
 - Geplant waren Befragungen, Gesundheitszirkel und die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen.
 - Projektlaufzeit: 3 Jahre
- Ergebnisse, Lernerfahrungen und Empfehlungen
 - Durch die beiden Befragungen und die zahlreichen Maßnahmen war es möglich, den Arbeitsbewältigungsindex auf stabilem Niveau zu halten. In einigen Zielgruppen konnte sogar eine deutliche Steigerung erreicht werden. Eine hohe Sensibilität für das Thema Arbeitsfähigkeit und Gesundheit, besonders in der Gruppe der Führungskräfte, wurde erreicht.
 - Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurde ein Betriebliches Gesundheitsmanagement im FSW mit den erforderlichen personellen Ressourcen entwickelt.
 - Ein groß angelegtes Projekt in einer großen Organisation mit vielen Außenstellen, einem hohen Altersschnitt, hohem Frauenanteil und einem großen Anteil an MitarbeiterInnen in Sozial- und Betreuungsberufen, benötigt viel Zeit, um tatsächliche Veränderungen herbeizuführen. Die Unterstützung der Führungskräfte ist ein Erfolgsfaktor. Das breite Angebot von Maßnahmen ermöglicht das Erreichen verschiedenster Zielgruppen. Ein durchgängiges internes Kommunikationskonzept und die Präsenz des Themas in sämtlichen Prozessen des Unternehmens tragen wesentlich zum Gelingen bei.
 - Die Zusammensetzung des Projektteams und die Unterstützung des Projekts durch den Betriebsrat im Unternehmen sind von großer Bedeutung.

2. Projektkonzept

- Vorüberlegungen zum Projekt:
 - Um die Maßnahmen, die im FSW zu Arbeitsfähigkeit und Gesundheit bereits umgesetzt worden waren, unter ein Dach zu stellen, wurde das Projekt initiiert.
- Projektentwicklung:
 - Das Projekt wurde mit interner Expertise in der Stabsstelle Personalentwicklung und mit einem Team von externen Beraterinnen entwickelt.
- Vorläuferprojekte:
 - Das interne Projekte „Ausbildung und Einsatz von GesundheitslotsInnen“ wurde als Richtschnur herangezogen. Andere Projekte im Gesundheits- und Sozialbereich des

öffentlichen Sektors in Mittel- und Großbetrieben wurden ebenfalls als Beispiele berücksichtigt.

- Probleme, auf die das Projekt abgezielt:
 - Die besondere personelle Situation im FSW – hoher Altersschnitt, hoher Anteil von Frauen, hoher Anteil von MitarbeiterInnen in Sozial- und Gesundheitsberufen im direkten Kontakt mit KundInnen mit herausfordernden Bedürfnissen z.B. wohnungslose Menschen, pflegebedürftige alte Menschen – sowie die räumlichen Gegebenheiten – eine große Anzahl von Außenstellen – haben die Überlegungen zum Projekt wesentlich beeinflusst.
- Gesundheitsdeterminanten:
 - Im Projekt wurde davon ausgegangen, dass ein wesentlicher Einflussfaktor für Gesundheit die Bewusstseinsmachung ist. Der Einfluss der Führungskräfte auf die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen wurde ebenso als wesentlicher Faktor berücksichtigt.
- Setting des Projekts:
 - Das Projekt fand im betrieblichen Setting statt.
- Zielgruppe des Projekts:
 - Sämtliche MitarbeiterInnen und Führungskräfte
- Zielsetzung:
 - Wichtige Zielsetzungen des Projekts waren, bei den MitarbeiterInnen und Führungskräften Sensibilität für die Themen Arbeitsfähigkeit und Gesundheit zu schaffen, systematisierte Vorgänge für alterskritischen Tätigkeiten zu erproben und die Nachhaltigkeit durch das Schaffen von Bewusstsein und kompetente Ansprechpersonen im Unternehmen zu ermöglichen.

3. Projektdurchführung

- Aktivitäten und Methoden im zeitlichen Ablauf:
 - Nach der Installierung des Projektteams und einer intensiven Vorbereitungsphase wurden die Führungskräfte über das Projekt informiert und für das Thema sensibilisiert. In weiterer Folge erhielten die MitarbeiterInnen Informationen und eine breite interne Kommunikationskampagne z.B. Plakate, regelmäßige Präsenz im Intranet, Berichterstattung in MitarbeiterInnen-Zeitung wurde gestartet. Kurze Zeit nach dem Projektstart fand die erste Befragung statt. Nach der Kommunikation der Ergebnisse mittels Workshops wurden Gesundheitszirkel durchgeführt. Aufgrund der Ergebnisse der Gesundheitszirkel wurde eine Reihe von Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Um die Treffsicherheit der Maßnahmen zu gewährleisten wurden Follow-ups der Gesundheitszirkel angeboten und Maßnahmen, die sich besonders bewährt hatten, intensiviert. Laufend fanden Informationsveranstaltungen und Aktivitäten sowohl für Führungskräfte als auch für MitarbeiterInnen statt, um das Thema präsent zu halten. Nach der Setzung eines Ergonomie-Schwerpunktes wurde eine weitere Befragung durchgeführt und die Ergebnisse in Workshops an die Führungskräfte der jeweiligen Unternehmensbereiche herangetragen. Zum Abschluss des Projekts wurde ein Konzept für ein Nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement im FSW entwickelt und die ersten Schritte umgesetzt. Sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen wurden über den Abschluss des Projektes als auch die Pläne für die Sicherung der Nachhaltigkeit des Themas im FSW informiert.
- Projektgremien/-strukturen und Rollenverteilung im Projekt:

- Das Projekt wurde von einem Projektteam, einer Projektleitung mit administrativer Unterstützung, externen Beraterinnen und im letzten Drittel des Projekts einer zusätzlichen Steuerungsgruppe getragen. Das Projektteam bereitete Informationen auf und Entscheidungen vor, die externen Beraterinnen steuerten ihre Expertise bei. Die Projektleitung koordinierte sämtlich Termine und Aktivitäten und behielt den Überblick. Die später installierte Steuerungsgruppe, die mit Führungskräften der ersten Ebene, Betriebsrat und Projektleitung besetzt wurde, gewährleistete eine engere Verbindung zur Geschäftsführung und ermöglichte, Entscheidungen rascher zu treffen und umzusetzen.
- Vernetzungen und Kooperationen:
 - Dienststellen des Magistrats der Stadt Wien
 - Krankenanstaltenverbund
 - Wiener Gesundheitsförderung
 - Fit2work
 - AK Vorarlberg
 - Beratung und Forschung Geissler
 - Verkehrsbetriebe Hamburg Holstein
 - Ver.di
- Allfällige Veränderungen/Anpassungen des Projektkonzeptes, der Projektstruktur und des Projektablaufes:
 - Das Projektkonzept blieb über die Projektlaufzeit unverändert.
 - Die Projektstruktur erforderte im letzten Drittel des Projekts eine Änderung, nachdem es zu Unklarheiten in den Projektrollen kam. Dem Projektteam wurde eine Steuerungsgruppe vorgeschaltet, die zeitnahe Entscheidungen mit Zustimmung der Geschäftsführung ermöglichte.
 - Die Meilensteine des Projektablaufs blieben so gut wie unverändert. Zeitlich kam es zu Verschiebungen nach hinten, da sich im Laufe des Projekts gewisse im Vorfeld geplante Maßnahmen zu einem späteren Zeitpunkt besser bewährten. Auf einzelne Punkte innerhalb der Meilensteine wurde verzichtet, wie beispielsweise von einer Ausbildung von internen MultiplikatorInnen zur Durchführung von persönlich-vertraulichen Gesprächen im Rahmen von Arbeitsbewältigungscoachings im Laufe des Projekts Abstand genommen wurde und stattdessen diese persönlich-vertraulichen Gespräche zu einem weiteren Zeitpunkt - nach dem ersten ursprünglich geplanten - angeboten wurden.

4. Evaluationskonzept

- Evaluationsform:
 - Durch die Größenordnung des Projekts war eine externe Evaluation gefordert.
- Evaluationskonzept:
 - Die Evaluation wurde auf mehreren Ebenen umgesetzt. Einerseits durch die externe Evaluatorin, die den Prozess des Projekts zu vorbestimmten Zeitpunkten begleitete und die Zielerreichung hinterfragte, andererseits durch die zweimalige Befragung mit dem Instrument „Arbeitsbewältigungsindex Plus“ im Abstand von zwei Jahren und der internen Evaluation von ausgewählten Maßnahmen im Projektverlauf.
- Evaluation aus Projektsicht:
 - Die externe Evaluation war aus Projektsicht im gesamten Projektverlauf ausgesprochen hilfreich und gab laufend wichtige Hinweise für die weitere Ausrichtung des Projekts. Die qualitativen Interviews durch die externe Evaluatorin ermöglichten den Projektbeteiligten,

sich auf einer Metaebene mit dem Prozess des Projekts auseinanderzusetzen. Die Evaluation durch die zweimalige Befragung war hilfreich, weil einerseits der aktuelle Status der Arbeitsfähigkeit erhoben werden konnte und andererseits Veränderungen, die über die Zeit und durch Einfluss des Projekts erreicht werden konnten, deutlich gemacht wurden. Die interne Evaluation ausgewählter Maßnahmen ermöglichte die Weiterentwicklung weiterer Angebote im Sinne der NutzerInnen.

- In Summe konnten alle Formen der Evaluation wesentlich zur Zielerreichung und zur Bewertung der Projektergebnisse beitragen.

5. Projekt- und Evaluationsergebnisse

- Projektergebnisse und Wirkung des Projekt:
 - Als wesentliches Ergebnis des Projekts konnte ein hoher Sensibilisierungsgrad für die Themen Arbeitsfähigkeit und Gesundheit bei den Führungskräften erreicht werden.
 - Bei bestimmten Zielgruppen konnte die Arbeitsfähigkeit im Laufe des Projekts wesentlich gesteigert werden
 - Durch das Projekt wurde möglich, dass das Nachhaltige Betriebliche Gesundheitsmanagement im FSW nach dem Projekt etabliert wird und dafür gezielt interne personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- Positive und negative Projektergebnisse:
 - So positiv die Sensibilisierung der Gruppe der Führungskräfte ist, so wichtig ist es auch, weiter an der Sensibilisierung der MitarbeiterInnen zu arbeiten.
 - Es konnte nicht zur Zufriedenheit erhoben werden, ob MitarbeiterInnen, die besonders gesundheitlich belastet sind bzw. ein geringes Gesundheitsbewusstsein mitbringen, mit dem Projekt erreicht werden konnten.
 - Besser hätte es gelingen sollen, die „GesundheitslotsInnen“ als MultiplikatorInnen in Entscheidungen der Projektsteuerung einzubinden.
- Strategien zur Förderung gesundheitlicher Chancengleichheit:
 - Bei der Planung und Durchführung aller Aktivitäten und Maßnahmen des Projekts auf die besonderen Bedürfnisse von Frauen und Männern und die Mitgestaltungsmöglichkeit, zu achten, war dem Projektteam und der Steuerungsgruppe ein großes Anliegen. Alle Aktivitäten und Maßnahmen wurden durchleuchtet und u.U. adaptiert, um diesem Vorhaben möglichst gerecht zu werden.
- Aktivitäten und Methoden, die sich insgesamt gut oder weniger gut bewährt haben:
 - Besonders bewährt haben sich abgegrenzte Maßnahmen, die direkt am Arbeitsplatz durchgeführt und in den Arbeitsalltag integriert werden konnten, wie z.B. aktives Pausenmanagement oder Impulsworkshops zum Thema Ernährung. Besonders gut angenommen wurden die persönliche-vertraulichen Gespräche im Rahmen der Arbeitsbewältigungscoachings.
 - Weniger bis gar nicht bewährt haben sich Aktivitäten, die außerhalb der Arbeitszeit in Anspruch genommen werden konnten und einen Kostenbeitrag bedingten.
- Beteiligung der Schwerpunktzielgruppen und Entscheidungsträger/innen; förderliche und hinderliche Faktoren:
 - Besonders die Gesundheitszirkel, Maßnahmen- und Ergebnisworkshops wurden für die Beteiligung der Zielgruppen zur Verfügung gestellt und aktiv genutzt.
 - Die EntscheidungsträgerInnen nutzen die Gremien des Projektteams und der Steuerungsgruppe.
 - Förderlich war ein internes Kommunikationskonzept für sämtliche Maßnahmen.
 - Hinderlich waren Rollenüberschneidungen – in einer sehr kritischen Phase des Projekts wurde zur Klärung dieser Rollenüberschneidungen externe Unterstützung mittels Coaching eingeholt, was wiederum förderlich für den Prozess war.

- Erreichen der Projektziele:
 - Die Projektziele wurden zu einem guten Teil erreicht.
- Erreichen der Zielgruppe(n):
 - Die Zielgruppe der Führungskräfte wurde auf alle Fälle erreicht, ein Teil der MitarbeiterInnen ebenso. Fraglich ist, wie hoch der Grad des Erreichens bei MitarbeiterInnen in Außenstellen bzw. in weniger qualifizierten Berufsgruppen und bei MitarbeiterInnen mit geringem Gesundheitsbewusstsein ist.
- Fortbestand von etablierte Strukturen, Prozesse und Aktivitäten sowie erzielten Wirkungen:
 - Durch den Aufbau eines Nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Bereitstellung von internen personellen Ressourcen ist der Fortbestand aus momentaner Sicht gesichert.
- Transferierbarkeit des Projekts an anderen Orten/in ähnlichen Settings:
 - Die Transferierbarkeit wird für Organisationen mit Schwerpunkt Sozial- und Gesundheitsberufen und einer ähnlichen Unternehmensgröße als hoch angenommen.
- Erfolgsversprechende Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit aus jetziger Sicht:
 - Das Bekenntnis zur Etablierung eines Nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements durch die Implementierung in die Strategischen Ziele des FSW und die Bereitstellung interner personeller Ressourcen verspricht Erfolg bei der Sicherung der Nachhaltigkeit.

6. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen

- Förderlichen und hinderlichen Faktoren für die Erreichung der Projektziele:
 - Förderlich waren die regelmäßigen Evaluationen und die aktive Arbeit mit den Ergebnissen und Empfehlungen der Evaluationen und der raschen Umsetzung dieser Empfehlungen
 - Wesentlich war der direkte persönliche Kontakt der Projektleitung mit den Mitgliedern des Projektteams und der Steuerungsgruppe, den Führungskräften und den MitarbeiterInnen bei div. Besprechungen und Veranstaltungen
 - Hinderlich war der Zeitfaktor: Maßnahmen und Aktivitäten in einer großen Organisation mit vielen Außenstellen brauchen Zeit. Strukturelle Faktoren, wie z.B. Führungswechsel bzw. unterschiedliche Erwartungen von Führungskräften, MitarbeiterInnen oder Projektteammitgliedern sind ebenfalls ein Zeitfaktor.
- Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen:
 - Evaluation und die rasche Umsetzung der Empfehlungen führt das Projekt zu einem nachhaltigen Erfolg
 - Die Maßnahmen, die die Führungskräfte und MitarbeiterInnen rasch spüren und umsetzen können sollten sich die Waage halten mit strukturellen Maßnahmen.
 - Laufende interne Kommunikation ist wichtig für das Gelingen des Projekts.
- Was würde wieder gleich oder auch anders gemacht werden, bei Neustart eines solchen Projekt:
 - Die genaue Planung im Vorfeld, die regelmäßige Kontrolle des Projektfortschrittes und die durchdachte interne Kommunikation haben sich als hilfreich erwiesen.
 - Bei Neustart eines solchen Projekts wäre auf das Involvieren von KollegInnen, die in Außenstellen tätig sind, stärker zu achten, sowie auf eine geringere Anzahl von Mitgliedern des Projektteams.
 - Der Betriebsrat ist in der Planung und Durchführung des Projekts ein wichtiger Kooperationspartner.

Anhang

- Projektablaufplan
- Kommunikationsmaßnahmen „RosiRät“

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.