



## Endbericht zur Verbreitung der Projekterfahrungen und Ergebnisse

<b>Projektnummer</b>	2131
<b>Projekttitel</b>	WSW „Wir schaffen Wohlbefinden“
<b>Projektträger/in</b>	Wohnservice Wien GmbH
<b>Projektlaufzeit, Projektdauer in Monaten</b>	1.10.2011 bis 15.01.2014 27,5 Monate
<b>Schwerpunktzielgruppe/n</b>	Alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte
<b>Erreichte Zielgruppengröße</b>	180
<b>Zentrale Kooperationspartner/innen</b>	FGÖ, WGKK
<b>Autoren/Autorinnen</b>	Mag. <sup>a</sup> Ellen Pflegerl, Projektleiterin Mag. <sup>a</sup> Elisabeth Gimm, externe Projektberaterin
<b>Emailadresse/n Ansprechpartner/innen</b>	<a href="mailto:ellen.pflegerl@wohnpartner-wien.at">ellen.pflegerl@wohnpartner-wien.at</a> <a href="mailto:office@gimm.at">office@gimm.at</a>
<b>Weblink/Homepage</b>	<a href="http://www.wohnservice-wien.at">www.wohnservice-wien.at</a>
<b>Datum</b>	31.03.2014

# Inhaltsverzeichnis

1.	Kurzzusammenfassung	3
2.	Projektkonzept	4
2.1.	Überlegungen zum Projekt, Partner, Vorbildprojekte	4
2.2.	Probleme – Fragestellungen – Ausgangslage	4
2.3.	Setting des Projekts	5
2.4.	Zielgruppen des Projekts	5
2.5.	Zielsetzungen – angestrebte Veränderungen	6
3.	Projektdurchführung	6
3.1.	Projektaktivitäten, Projektmaßnahmen und Methoden	6
3.2.	Projektstrukturen und Rollenverteilung	8
3.3.	Vernetzungen und Kooperationen	9
3.4.	Veränderungen der Projektstruktur und des Projektablaufes	9
4.	Evaluationskonzept	9
4.1.	Evaluierungsform	9
4.2.	Evaluierungskonzept (Fragestellungen, Methoden, Ablauf)	9
4.3.	Bewertung der Evaluation aus Projektsicht	11
5.	Projekt- und Evaluationsergebnisse	11
5.1.	Projektergebnisse und –wirkungen	11
5.2.	Methoden und Aktivitäten	11
5.3.	Zielgruppenerreichung und –beteiligung	12
5.4.	Zielerreichung	12
5.5.	Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit	14
6.	Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen	15
6.1.	Förderliche und hinderliche Faktoren	15
6.2.	Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen	16

## 1. Kurzzusammenfassung

Wohnservice Wien befand sich ab Anfang 2010 in einer besonders herausfordernden Situation, da es durch den Betriebsübergang der ehemaligen „Gebietsbetreuungen städtische Wohnhausanlagen“ nicht nur rein quantitativ ein massives Wachstum (von 50 auf 170 MitarbeiterInnen - aktuell bereits 214) zu bewältigen hatte, sondern auch die organisationale Integration eines neuen Tätigkeitsbereiches. Die MitarbeiterInnen der Wohnservice Wien GmbH sind außerdem teilweise hohen psychischen Belastungen durch den Kontakt mit „schwierigen“ KundInnen ausgesetzt. All diese Aspekte führten dazu, dass die Geschäftsleitung ein ganzheitliches und umfassendes Gesundheitsförderungsprojekt initiierte.

Das Projekt „Wir schaffen Wohlbefinden“ wurde im November 2011 mit einer Kick-Off-Veranstaltung gestartet und hatte das Ziel, nicht nur Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, sondern die Gesundheit zu stärken, das Wohlbefinden aller zu verbessern und motivierende Rahmenbedingungen zu schaffen.

Insgesamt wurde das Projekt nach dem klassischen BGF-Projekt-Kreislauf abgewickelt. Die Ist-Analyse erfolgte mit SALSA (82% Beteiligung), gefolgt von extern moderierten Gesundheitszirkeln, in welchen von den MitarbeiterInnen konkrete Maßnahmenvorschläge ausgearbeitet wurden.

In der Folge wurde ein Maßnahmenkatalog mit den Themenschwerpunkten Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Bewegungsangebote, Führungs- und Unternehmenskultur und Partizipation erarbeitet. Viele der geplanten Maßnahmen konnten bereits vollständig umgesetzt werden, für andere ist ein kontinuierlicher Prozess erforderlich.

Die zweite SALSA-Befragung (86% Beteiligung) im November 2013 zeigte eine deutliche Verbesserung in fast allen Bereichen. Der Endbericht zur Evaluierung bestätigte, dass es im Projektzeitraum gut gelungen war, einen hohen Sensibilisierungsgrad für die betrieblichen Gesundheitsdeterminanten bei den MitarbeiterInnen und Führungskräften zu erzielen und zahlreiche Maßnahmen auf Verhaltens- und Verhältnisebene zu initiieren.

Am 15. Jänner 2014 wurde das Projekt mit einer gemeinsamen Abschlussveranstaltung erfolgreich abgeschlossen.

Für die nachhaltige Verankerung gilt es, neben der Fortführung einzelner Maßnahmen, das Projekt in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) überzuleiten, wobei hierfür die ersten Schritte bereits gesetzt wurden.

Die Aktivitäten und Methoden des Projektes sind auf ähnliche Settings übertragbar, da das Konzept der Erhebung, Partizipation, Umsetzung und Evaluierung Gewähr für eine professionelle Vorgehensweise bietet. Während des gesamten Projektverlaufs ist auf eine durchgängige Kommunikation über mehrere Kanäle zu achten. Besonders gut haben sich hierbei persönliche Gespräche in den Teams, sowie Informationen über das Intranet sowie die MitarbeiterInnen-Zeitung bewährt.

## **2. Projektkonzept**

### **2.1. Überlegungen zum Projekt, Partner, Vorbildprojekte**

Wohnservice Wien ist Ansprechpartner für alle Fragen rund ums Wohnen. Die kostenlosen Serviceleistungen reichen von der Wohnberatung im geförderten Wohnbau, über die Mieterhilfe, bis hin zu einem breiten Informationsangebot.

Seit Anfang 2010 setzt die Service-Einrichtung wohnpartner im Auftrag der Stadt Wien vielfältige Maßnahmen zur Stärkung der Gemeinschaft in den Wohnhausanlagen der Stadt Wien, initiiert Projekte zur weiteren Steigerung der Wohn- und Lebensqualität im Wiener Gemeindebau und regt zur Verbesserung des eigenen Wohn- und Lebensumfelds an.

Wohnservice Wien befand sich somit ab Anfang 2010 in einer besonders herausfordernden Situation, da es durch den Betriebsübergang der ehemaligen „Gebietsbetreuungen städtische Wohnhausanlagen“ nicht nur rein quantitativ ein erhebliches Wachstum zu bewältigen hatte, sondern auch einen neuen Tätigkeitsbereich organisational integrieren musste.

Die MitarbeiterInnen der Wohnservice Wien GmbH sind teilweise hohen psychischen Belastungen durch den Kontakt mit „schwierigen“ KundenInnen ausgesetzt. Hinzu kamen die neuen Anforderungen durch die inhaltlichen als auch strukturellen Veränderungen.

All diese Aspekte führten dazu, dass die Geschäftsleitung ein ganzheitliches und umfassendes Gesundheitsförderungsprojekt initiierte. Bereits im Dezember 2010 wurden die Führungskräfte über die Pläne informiert.

Entwickelt wurde das Projekt mit der neu gegründeten Steuerungsgruppe und der externen Projektberaterin in zwei Workshops im Frühjahr 2011. Dabei wurde vor allem der Zeitplan bestmöglichst auf die Saisonalitäten der Dienstleistungen (z.B. in Bezug auf wohnpartner unterwegs) abgestimmt. Anleihen wurden bei diversen Projekten der betrieblichen Gesundheitsförderung aus der FGÖ Datenbank genommen. Des Weiteren wurden auch Informationen von der WGKK eingeholt.

### **2.2. Probleme - Fragestellungen - Ausgangslage**

Gesundheit und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen sind wesentliche Erfolgsfaktoren für Betriebe. Die zunehmenden psychischen Belastungen der Arbeitswelt sowie demografische und gesellschaftliche Veränderungen machen die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz immer wichtiger, um die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen und damit auch die Produktivität des Unternehmens zu erhalten. Das „gesunde Verhalten“ in der Freizeit alleine reicht nicht mehr aus, um die Beanspruchungen im Beruf auszugleichen, daher ist es wichtig, gesundheitsfördernde Maßnahmen in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Als Hauptthemen bzw. Fragestellungen wurden im Vorfeld folgende Faktoren beobachtet:

- Hohe psychische Belastung der MitarbeiterInnen durch den ständigen Kontakt mit Kunden und das damit verbundene Burnout-Risiko
- Im Verhältnis sehr lange Krankenstände durch psychische Erkrankungen
- Organisationale Integration der ehemaligen MitarbeiterInnen der „Gebietsbetreuung städtische Wohnhausanlagen“ in das Wohnservice Wien
- Altersstruktur der MitarbeiterInnen; vor allem der Führungskräfte

Bei der Planung und Umsetzung der Maßnahmen wurde auf alle relevanten Gesundheitsdeterminanten eingegangen und auf ein ausgewogenes Verhältnis von Verhaltens- und Verhältnismaßnahmen geachtet. Besonders wichtig waren die Bereiche Arbeitsplatzgestaltung, Unternehmenskultur, Führungsstil, Arbeitsorganisation, Kommunikation und Information sowie das gesundheitsförderliche Verhalten der MitarbeiterInnen.

### **2.3. Setting des Projekts**

Das Projekt fand an allen Standorten des Wohnservice Wien statt: In der Zentrale, in den Abteilungen Wohnberatung/Anbotsmanagement, Marketing & PR, Infocenter/Mieterhilfe sowie in neun dezentralen wohnpartner-Lokalen. Es richtete sich an alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte.

### **2.4. Zielgruppen des Projekts**

Vom Projekt sollten alle MitarbeiterInnen an den verschiedenen Standorten, unabhängig von Alter, Geschlecht und Abteilung, gleich profitieren. Vor allem die wohnpartner-MitarbeiterInnen kommen aus verschiedenen Berufsfeldern (z.B. SozialpädagogInnen, SozialarbeiterInnen, JuristInnen, LandschaftplanerInnen, MediatorInnen). Alle MitarbeiterInnen sind in der Konflikt- und Gemeinwesenarbeit tätig, allerdings aufgrund der jeweiligen Grundberufe mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Die MitarbeiterInnen der Wohnberatung/Anbotsmanagement und die der Mieterhilfe sind ausschließlich beratend tätig.

Die Führungskräfte wurden von Anfang an aktiv in das Projekt einbezogen und speziell angesprochen, da Führungskräfte eine zentrale Rolle für die Gesundheit der MitarbeiterInnen einnehmen.

### **2.5. Zielsetzungen - angestrebte Veränderungen**

Ziel des Projekts war es, die MitarbeiterInnen, die durch den Kontakt mit teils "schwierigen" KundenInnen hohen psychischen Belastungen ausgesetzt sind, zu entlasten, nach Möglichkeit zu stärken und als wertvolle Ressource mehr in den Vordergrund zu stellen. Ziel war es, die Führungskräfte in deren Leitungsaufgaben verstärkt zu unterstützen.

Zusätzlich sollten die seit 2010 zusammengeführten Bereiche des Wohnservice (Wohnberatung/Anbotsmanagement, Infocenter/Mieterhilfe und Marketing & PR) und wohnpartner

durch das Projekt stärker zusammenwachsen, mehr Information über und Verständnis für die Tätigkeit des jeweils anderen bekommen.

Die Projektziele wurden wie folgt definiert:

- Erhebung von Ressourcen und Belastungen sowie konkrete Maßnahmen zum Abbau der gesundheitlichen Belastungen
- Positives Feedback der MitarbeiterInnen zum Projekt und Annahme der Maßnahmen
- Höhere Arbeitszufriedenheit und Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen
- Verbesserung des Betriebsklimas und der abteilungsübergreifenden Kommunikation
- BGF ist nachhaltig in den Arbeitsalltag integriert

Die Aktivitäten wurden von Anfang an so geplant und umgesetzt, dass sie auch nach Projektende fortgeführt werden können (z.B. Rückentraining in den Teams, MitarbeiterInnen bewegen MitarbeiterInnen, Yoga-Kurs, Massage, etc.). Die Verhältnismaßnahmen, wie Verbesserung der Ergonomie an den Standorten, die Erarbeitung eines Verhaltenskodex, die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens sowie Seminare zum Thema Gesundes Führen zeigen ihre Auswirkungen ebenfalls über das Projektende hinaus.

Nachhaltig wird das Thema Gesundheit im Rahmen eines innerbetrieblichen BGM-Systems verankert (Näheres hierzu unter Punkt 5.5.).

### **3. Projektdurchführung**

#### **3.1. Projektaktivitäten, Projektmaßnahmen und Methoden**

##### **Planungsphase (Feb.-Sept. 2011)**

Im Frühjahr 2011 startete die Vorprojektphase mit der Gründung der Steuerungsgruppe, die in zwei Workshops das Projekt plante. Im Anschluss wurde beim FGÖ das Förderansuchen eingereicht und im September 2011 genehmigt sowie eine Projektvereinbarung geschlossen.

##### **Projektstart - Sensibilisierung (Okt.-Nov. 2011)**

Im Oktober 2011 wurden die Führungskräfte im Rahmen eines Sensibilisierungsworkshop über das gesamte Projekt informiert und hatten die Möglichkeit Fragen zu stellen. Der offizielle Projektstart erfolgte im November 2011 mit der Kick-Off-Veranstaltung, zu der alle MitarbeiterInnen eingeladen wurden. Die Kick-Off-Veranstaltung diente zur umfangreichen Projektinformation und der Sensibilisierung der MitarbeiterInnen zum Thema Gesundheit. Die MitarbeiterInnen wurden zur aktiven Teilnahme am Projekt motiviert.

### **Ist-Analyse (Nov. 2011 -Jan. 2012)**

Basis für die Erhebung der Ist-Situation war die erste MitarbeiterInnenbefragung (SALSA), die unmittelbar nach der Kick-Off-Veranstaltung durchgeführt wurde. Die Beteiligung lag mit 82% deutlich über den Erwartungen. Die Ergebnisse der Befragung wurden Ende Jänner der Steuerungsgruppe und in der Folge den Führungskräften präsentiert. Die Führungskräfte informierten die MitarbeiterInnen in den einzelnen Bereichen und wohnpartner-Lokalen.

Ergänzt wurde die Ist-Analyse noch durch eine Krankenstandsauswertung der WGKK.

### **Gesundheitszirkel (Feb. - Apr. 2012)**

Insgesamt fanden drei MitarbeiterInnen-Zirkel und ein Führungskräftezirkel statt. Alle Zirkel wurden aus Zeitgründen extern moderiert. In den Gesundheitszirkeln hatten alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit, ihre Bedürfnisse, Wünsche und Ideen in das Projekt einzubringen.

### **Maßnahmenumsetzung (Mai 2012 - Aug. 2013)**

Die Ergebnisse der Gesundheitszirkel wurden im Mai der Steuerungsgruppe präsentiert und in der Folge ein umfassender Maßnahmenkatalog mit verhältnis- und verhaltensorientierten Maßnahmen erstellt. Der Maßnahmenplan wurde der gesamten Belegschaft bei einer Informationsveranstaltung präsentiert.

Im Bereich der Verhaltensmaßnahmen wurde in den Teams Rückentraining und Smovey-Workshops angeboten. Zusätzlich fanden Yoga-Kurse statt und zu festgelegten Zeiten können am Arbeitsplatz Massagen gebucht werden. In zwei Kursen wurde MitarbeiterInnen im Rahmen des Programms "MitarbeiterInnen bewegen MitarbeiterInnen" ausgebildet, um das Thema Bewegung am Arbeitsplatz nachhaltig in den Arbeitsalltag zu integrieren. Die gesetzten Maßnahmen wurden laufend evaluiert und den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen angepasst.

Im Bereich der Verhältnismaßnahmen waren die wichtigsten Themenblöcke Arbeitsplatz-Ergonomie, Raumausstattung, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit sowie Führung und Unternehmenskultur. Die Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatz-Ergonomie und Raumausstattung wurden individuell auf die Standorte angepasst. Innerbetriebliche Projekte wie der Verhaltenskodex, das Vorschlagswesen oder der Führungskräfte-Workshop "Gesundes Führen" zielten auf eine Veränderung der Unternehmenskultur ab.

Viele Maßnahmen wurden bereits vollständig umgesetzt, für andere bedarf es einer kontinuierlichen Fortsetzung und Implementierung in den Unternehmensalltag.

Schwerpunktthema für das Jahr 2014 ist das Thema „alternsgerechtes Arbeiten“, dass vor allem für die MitarbeiterInnen über 45 Jahre wesentliche Arbeitserleichterungen bringen soll.

### **Evaluierung - Erfolgsmessung**

Im September 2013 fand die Abschlussbefragung (SALSA2) statt. Die Beteiligung lag mit insgesamt 86% erneut deutlich über den Erwartungen und ist auf den persönlichen Besuch aller Teams durch die Projektleiterin zurückzuführen. Die Ergebnisse wurden im Dezember der Steuerungsgruppe präsentiert. Zusätzlich wurde eine neuerliche Krankenstandsauswertung durch die WGKK durchgeführt.

Das Projekt wurde am 15. Jänner 2014 mit einer gemeinsamen Abschlussveranstaltung, in der alle MitarbeiterInnen einen Projektrückblick sowie Informationen über die Zielerreichung bekamen, abgeschlossen.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurde ein innerbetriebliches BGM-System installiert (Details unter Punkt 5.5.).

### **3.2. Projektstrukturen und Rollenverteilung**

**Projektteam:** Im Projektteam waren die Projektleiterin, eine fachliche Mitarbeiterin, der Betriebsrat und - vor allem am Projektbeginn und Projektende - die externe Projektberaterin vertreten. Das Projektteam bereitete die einzelnen Projektphasen vor, holte Angebote für Verhaltensangebote ein und übernahm den Großteil der operativen Projektumsetzung.

**Steuerungsgruppe:** Die Steuerungsgruppe setzte sich zunächst aus dem Geschäftsführer, zwei BereichsleiterInnen, der Teammanagerin, dem Betriebsrat, der externen Projektberaterin und der Projektleiterin zusammen. Im Laufe des Projektes kamen zwei weitere Teamleitungen und eine weitere Bereichsleiterin hinzu, da ihre Unterstützung im Rahmen der Maßnahmenplanung erforderlich war. An einzelnen Sitzungen haben auch eine Vertreterin der WGKK, der externe Evaluator und der Gesundheitszirkelmoderator teilgenommen.

Die vom Projektteam erarbeiteten Maßnahmen wurden der Steuerungsgruppe vorgestellt und von dieser zur Umsetzung genehmigt.

**Externe Projektbegleitung:** Das Projekt wurde von der externen Projektberaterin Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Gimm begleitet. Sie hat zahlreiche Erfahrungen im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und BGF und war Beraterin in diversen Projekten bei der Firma ÖSB-Consulting GmbH. Derzeit berät sie zwei große Firmen in Oberösterreich im Rahmen eines flächendeckenden BGF-Projekts.



### **3.3. Vernetzungen und Kooperationen**

Partner im Rahmen des Projekts waren:

- Der Fonds Gesundes Österreich, der im Rahmen der Förderung finanzielle Unterstützung gab und außerdem beratend zur Seite stand
- Die Wiener Gebietskrankenkasse, die vor allem in der Planungsphase beratend zur Verfügung stand und an den ersten Steuerungsgruppensitzungen teilnahm
- Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Gimm, die das Projekt über die gesamte Projektlaufzeit begleitete.

Die Projektleiterin nahm während der gesamten Laufzeit an allen Netzwerk- und Informationsveranstaltungen des BGF-Netzwerkes teil, um sich über aktuelle Themen der Betrieblichen Gesundheitsförderung zu informieren und sich mit anderen Firmen zu vernetzen.

### **3.4. Veränderungen der Projektstruktur und des Projektablaufes**

Der Zeitplan des Projekts konnte größtenteils eingehalten werden. Lediglich der Projektabschluss wurde von Dezember 2013 auf Jänner 2014 verschoben, da die Zeit vor Weihnachten zu knapp wurde.

In der Steuerungs- und Projektgruppe gab es durch personelle Veränderungen zwei Wechsel bei der Schriftführerin und beim Betriebsrat. Während der Planungsphase wurden 2 zusätzliche Mitglieder in die Steuerungsgruppe aufgenommen. Schließlich wurde während der Projektlaufzeit die Position der Bereichsleitung "Koordination Beratung" neu geschaffen und die Bereichsleiterin im Juni 2013 neu in die Steuerungsgruppe aufgenommen.

## **4. Evaluationskonzept**

### **4.1. Evaluierungsform**

Die externe Ergebnis- und Prozessevaluation war aufgrund der Höhe der beantragten Förderung verpflichtend und wurde vom Institut für systemische Organisationsförderung (I.S.O.) durchgeführt.

### **4.2. Evaluierungskonzept (Fragestellungen, Methoden, Ablauf)**

Das Evaluierungskonzept wurde zu Projektbeginn im Rahmen eines Contracting-Workshops mit dem - um die Geschäftsleitung erweiterten - Projektteam besprochen und Ziele definiert.

Im Zuge der Evaluierung wurden folgende Fragestellungen behandelt:

- Wie wirken sich die massiven Veränderungen der letzten Jahre auf den Projektverlauf aus?
- Welche Besonderheiten treten bei der Projektdurchführung auf?
- Welche Unterschiede bestehen bezüglich der verschiedenen Hierarchien?

Für die begleitende Evaluierung kamen verschiedene Instrumente und Vorgehensweisen zum Einsatz:

- Zu Beginn der Evaluation wurden die an den Gesundheitszirkeln teilnehmenden MitarbeiterInnen (31 Fragebögen) und Mitglieder der Steuerungsgruppe (8 Fragebögen) mittels eines Fragebogens befragt.
- Begleitend zum Projekt wurden in verschiedenen Projektgruppen- und Steuerungsgruppensitzungen die Einschätzungen zum Projekt erhoben.
- Im Zuge der ersten Zwischenevaluation erfolgten zudem vier Interviews (mit der Geschäftsführung, zwei Bereichsleitungen und einem Betriebsrat) sowie eine zirkelübergreifende Fokusgruppe mit MitarbeiterInnen aus den Gesundheitszirkeln und eine Fokusgruppe mit den ModeratorInnen. Weiters wurde eine teilnehmende Beobachtung bei einer hausinternen Infoveranstaltung durchgeführt.
- Im Zuge der Endevaluation wurde in Abstimmung mit der Projektleitung und auf die Bedürfnisse des Projektes angepasst ein rein qualitatives Vorgehen gewählt. Zum einen erfolgten hier 3 Fokusgruppen (GesundheitszirkelteilnehmerInnen, Führungskräfte und dem Projekt ferne MitarbeiterInnen) und 3 Interviews (Projektleitung und -assistenz sowie eine Führungskraft und die Projektbegleiterin). Zum anderen wurden auch hier Eindrücke innerhalb einer Steuerungsgruppensitzung im Rahmen einer Rückkoppelung erhoben.
- Die Zwischenergebnisse und Endergebnisse wurden in einer Steuerungsgruppensitzung präsentiert und diskutiert.
- Weiters wurde in Zusammenarbeit mit der internen Projektleitung der vom FGÖ erstmals in der Praxis eingesetzte Evaluierungsfragebogen für die ergebnisorientierte Evaluierung bearbeitet.

Insgesamt konnte die Perspektive von ca. 40 relevanten Personen durch qualitative Methoden und 39 Personen mittels Fragebogen erfasst werden. Das stellt die Einschätzungen auf eine sehr solide Basis.

### **4.3. Bewertung der Evaluation aus Projektsicht**

Die Begleitung des Projekts durch eine externe Evaluation war sehr hilfreich, weil damit eine zusätzliche neutrale Einschätzung des Projektverlaufs und der Zielerreichung damit gegeben war. Da es im Projektablauf kaum Änderungen gab, war diesbezüglich keine Adaptierung notwendig.

Vor allem der Contracting\_Workshop zu Beginn hat einen wertvollen Beitrag zur Konkretisierung der Ziele geleistet und das Projekt in der Startphase hilfreich begleitet.

Wertvoll waren ebenso die Zwischenergebnisse, die aufzeigten, dass die Themen nicht zu schnell "abgehackt" werden sollten. Weiters war es wichtig, die Organisationsthemen weiter zu verfolgen.

Die eingesetzten Methoden und Instrumente sowie die Befragung der GesundheitszirkelteilnehmerInnen, die Fokusgruppen und Einzelinterviews waren zielführend und angemessen. Die Befragten konnten hier sehr offen reden, da es sich um einen externen Evaluator handelte.

## **5. Projekt- und Evaluationsergebnisse**

### **5.1. Projektergebnisse und -wirkungen**

Generell ist es im Projekt ausgesprochen gut gelungen, einen hohen Sensibilisierungsgrad für die betrieblichen Gesundheitsdeterminanten bei MitarbeiterInnen und Führungskräften zu erzielen und zahlreiche Maßnahmen auf der Verhaltens- und der Verhältnissebene zu initiieren. Das Projekt war von Beginn an von einer überwiegend positiven Grundstimmung geprägt. Offensichtlich wurde die aktuelle Situation (Zusammenführung der Bereiche wohnpartner und Wohnberatung) als gut geeignet erlebt, um sich intensiver mit der Gesundheitssituation der MitarbeiterInnen zu befassen.

### **5.2. Methoden und Aktivitäten**

Die SALSA-Befragung war sehr hilfreich, um sich zu Beginn einen umfassenden Überblick über die Ausgangssituation zu verschaffen und daraufhin die Projektziele und deren Messbarkeit zu konkretisieren. Schwierig wurden von vielen MitarbeiterInnen die Frage nach der "Führungskraft" bewertet, da oft nicht immer klar war, ob hier die unmittelbare Führungskraft oder die Geschäftsleitung gemeint war.

Besonders gut wurden die Gesundheitszirkel als Instrument der Partizipation und Möglichkeit Ideen und Vorschläge einzubringen bewertet.

Wichtig für den gesamten Projektverlauf war die durchgängige Kommunikation des aktuellen Projektstandes und geplanter Maßnahmen an die MitarbeiterInnen. Gut bewährt haben sich dabei Beiträge über das BGF-Projekt in der quartalsweise erscheinenden MitarbeiterInnen-Zeitung "Unser Magazin". Zusätzlich wurden in der zweiten Hälfte des Projektes sämtliche Projektinformationen und aktuellen Maßnahmenangebote im Intranet von Wohnservice veröffentlicht und laufend aktualisiert. Aufgrund der verschiedenen Standorte haben sich auch die persönlichen Besuche in den einzelnen wohnpartner-Teams als Erfolgsfaktor für das Projekt herausgestellt.

### **5.3. Zielgruppenerreichung und -beteiligung**

Das BGF Projekt wurde von einem Großteil der MitarbeiterInnen als passender und glaubwürdiger Ort für die Auseinandersetzung mit wesentlichen organisationalen Themenstellungen akzeptiert und positiv angenommen. Das fand seinen Ausdruck einerseits in der hohen Beteiligung bei der MitarbeiterInnenbefragung durch den SALSA, die im zweiten Durchgang sogar noch höher ausfiel, aber insbesondere auch durch das - in BGF-Projekten nicht immer gegebene - ausgesprochen hohe Interesse an der Teilnahme an Gesundheitszirkeln. Im weiteren Verlauf des Projekts ist es gut gelungen, diese anfänglich positive Stimmung gut zu nutzen und weiter auszubauen.

Die Beteiligung an den Verhaltensmaßnahmen war ebenfalls zufriedenstellend. So haben 58% der MitarbeiterInnen mindestens an einer Maßnahme teilgenommen. Eine höhere Beteiligung wurde vermutlich durch die zahlreichen Standorte verhindert, da es schwierig war für die Kurse einen für alle gut erreichbaren Ort sowie eine geeignete Zeit aufgrund der unterschiedlichen Arbeitszeiten zu finden.

### **5.4. Zielerreichung**

Die im Projektantrag vorgegebenen Ziele konnten überwiegend gut erreicht werden. Dies zeigt sich einerseits bei den durchwegs verbesserten Werten in Rahmen der zweiten SALSA-Befragung und andererseits auch in der persönlichen Einschätzung der FokusgruppenteilnehmerInnen im Rahmen der externen Evaluierung.

- **Erhebung von Ressourcen und Belastungen sowie konkrete Maßnahmen zum Abbau der gesundheitlichen Belastungen**

Die Ressourcen und Belastungen wurden im Rahmen der SALSA-Befragung und der Gesundheitszirkel erhoben. Vor allem wurden in den Gesundheitszirkeln Maßnahmvorschläge zum Abbau der gesundheitlichen Belastungen erarbeitet. Ein Großteil der geplanten Maßnahmen konnten bereits vollständig umgesetzt werden, für andere ist ein kontinuierlicher Prozess erforderlich.

- **(Positives) Feedback der MitarbeiterInnen zum Projekt und Annahme der Maßnahmen**

Das Feedback war durchwegs positiv und die Maßnahmen wurden gut angenommen (siehe ausführlicher Punkt 5.3.).

- **Höhere Arbeitszufriedenheit und Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen**

Der SALSA-Wert "Arbeitszufriedenheit" hat sich in der zweiten Befragung signifikant verbessert. Dennoch gibt es auch vereinzelt Verschlechterungen der Arbeitszufriedenheit, die mit strukturellen Veränderungen und unklaren Zukunftsperspektiven zusammenhängen. Diese konnten allerdings im Rahmen des Projekts nicht angemessen bearbeitet werden.

- **Verbesserung des Betriebsklimas und der abteilungsübergreifenden Kommunikation**

Auch der SALSA-Wert "Betriebsklima" hat sich in der zweiten Befragung signifikant verbessert. Durch die Gesundheitszirkel und diverse Arbeitsgruppen im Rahmen der Maßnahmenumsetzung konnten die MitarbeiterInnen einzelnen Abteilungen viel übereinander erfahren. Es wurde somit auch die abteilungsübergreifende Kommunikation und das Verständnis füreinander deutlich besser.

Gleichzeitig wurde selbstkritisch festgestellt, dass die Trennung zumindest in der Kommunikation noch weiter fortbesteht („wohnpartner“ und „andere Abteilungen der Wohnservice“).

- **BGF ist nachhaltig in den Arbeitsalltag integriert**

Die ersten Schritte hinsichtlich Implementierung eines innerbetrieblichen BGM-Systems wurden bereits gesetzt. Wesentlich ist, dass sowohl die Zielgruppen als auch

die EntscheidungsträgerInnen Möglichkeiten haben, in der jeweiligen Projektphase Themen, Meinungen und Erfahrungen einzubringen.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist es allerdings noch verfrüht, die Frage zu beantworten. Es besteht jedoch die Zuversicht, dass die Integration in den nächsten Jahren nachhaltig und gut gelingen kann.

### **5.5. Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit - Fortbestehen von Strukturen**

Für die nachhaltige Verankerung gilt es, neben der Fortführung einzelner Maßnahmen, das BGF-Projekt in eine passende Regelstruktur (Gesundheitsmanagement etc.) Überzuführen.

Die Projektleiterin hat im Oktober 2013 das vom Fonds Gesundes Österreich in Kooperation mit dem Österreichischen Netzwerk für BGF angebotene Seminar "Projektleitung für Fortgeschrittene" besucht. Im Anschluss hat sie das Grundmodell des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, welches auf den drei zentralen Säulen "Arbeits- und Gesundheitsschutz", "Gesundheitsförderung" und "Betriebliches Eingliederungsmanagement" beruht, der Geschäftsleitung präsentiert sowie die für die Implementierung eines Innerbetrieblichen BGM- Systems erforderlichen Schritte aufgezeigt. Folgende Umsetzungsschritte in Richtung BGM-System sind geplant:

- Etablierung einer/einer innerbetrieblichen GesundheitsmanagerIn
- Etablierung von Gesundheitsvertrauenspersonen bei den jeweiligen Standorten
- Bildung eines Gesundheitsausschusses
- Setzung von Jahres-Schwerpunktthemen (2014 „Alternsgerechtes Arbeiten“)
- Datenerhebung
- Analyse der MitarbeiterInnengespräche in Bezug auf Adaptierung in Richtung Gesundheitsförderung
- Marketingmaßnahmen (Gesundheitsbericht, Intranet, MitarbeiterInnenzeitung)
- Einreichung für das Gütesiegel Betriebliche Gesundheitsförderung des Österreichischen Netzwerkes BGF

## **6. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen**

### **6.1. Förderliche und hinderliche Faktoren**

Durch den persönlichen Kontakt zu den einzelnen Teams konnten Wünsche und Anliegen während der gesamten Projektlaufzeit erhoben werden, dies hat wesentlich zum Projekterfolg beigetragen. Zusätzlich wurde das Projekt von Beginn an durch die Geschäftsleitung intensiv unterstützt. Weiters war die Einbindung von externen ExpertInnen (Projektberatung, Zirkelmoderation, Workshops etc.) für den Projekterfolg wesentlich. Besonders gut ist es dem Projekt gelungen, die Evaluierung als Gelegenheit zur kritischen Selbstreflexion zu nutzen.

Die Haupthürde dieses Projekts bestand in der durchgängig kritischen Einschätzung, dass zwar eine Vielzahl von Maßnahmen gestartet und umgesetzt, diese allerdings nicht immer aufeinander abgestimmt und zu keinem klaren Abschluss gebracht wurden. Dies ist allerdings ein Kritikpunkt an internen organisationalen Strukturen und nicht am BGF Projekt als solches.

Weiters war es schwierig, den teils unterschiedlichen Bedürfnissen der Standorte gerecht zu werden. Hervorzuheben ist dabei die Erreichung aller im Rahmen der Verhaltensmaßnahmen sowohl zeitlich als auch örtlich.

### **6.2. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen**

Es ist empfehlenswert, den Schwerpunkt auf das BGF-Projekt zu legen und darauf zu achten, dass parallel keine größeren Projekte stattfinden, damit das BGF-Projekt keine Belastung darstellt. Sollten dennoch parallel Projekte stattfinden, sollte abgestimmt werden, wo Synergien genutzt bzw. geschaffen werden können, um Doppelgleisigkeiten zu vermeiden.

Es sollte gezielt darauf geachtet werden, jene MitarbeiterInnen zum Mitwirken einzuladen, die andere motivieren können, kommunikativ sind und gerne organisatorische Aufgaben übernehmen. Die ProjektleiterIn sollte bereits vor Projektstart eine gute Ausbildung im Bereich BGF erhalten und idealer Weise über Projekterfahrung verfügen. Wichtig sind gute Kontakte der Projektleitung zu den MitarbeiterInnen und den ProjektentscheidungsträgerInnen sowie die Akzeptanz bei allen Beteiligten als Verbindungsglied zwischen den Gruppen. Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Projekt ist die ehestmögliche Einbindung von Führungskräften und Betriebsrat. Vor allem der Betriebsrat kann eine sehr wertvolle Unterstützung im Projekt sein. Generell ist es wichtig, Zuständigkeiten bereits von Anfang an klar zu definieren und auf mehrere Personen im Projektteam zu verteilen.

Eine externe Beratung gibt die Möglichkeit, von vorangegangenen Projekterfahrungen zu profitieren und zusätzlich einen externen Blick auf interne Themen zu werfen.

Während des gesamten Projektverlaufs ist auf eine durchgängige Kommunikation über mehrere Kanäle zu achten. Besonders gut haben sich hierbei persönliche Gespräche in den Teams, sowie Informationen über das Intranet sowie die MitarbeiterInnen-Zeitung bewährt.