

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	2386
Projekttitle	Betriebliche Gesundheitsförderung pro mente reha RUST – Lebenslust im sonnenpark Rust
Projektträger/in	Pro mente reha GmbH
Projektlaufzeit, Projektdauer in Monaten	15.03.2013 – 30.10.2014 (20 Monate)
Schwerpunktzielgruppe/n	Alle Berufsgruppen, Frauen und Männer, unabhängig vom Arbeitsverhältnis und Arbeitszeit,
Erreichte Zielgruppengröße	Von 62 MA haben 48 MA an der Ist-Analyse und am zweiten SalsaTest teilgenommen, 35 MA an den metakommunikativen Teamgesprächen, 23 MA an der Zwischenevaluierung, 10 MA an den Evaluierungszirkel, 27 MA an den Gesundheitszirkel, ca. 2/3 der MA an den MA-Informationsveranstaltungen wie Kick off, Ergebnispräsentation, Workshop „Wir wollen“. Abschlussveranstaltung, 15 TN gab es bei den Kommunikationsseminaren, 2 TN bei Gesundes Führen, 6 TN bei partizipativen Führen
Zentrale Kooperationspartner/innen	stepforward KG
Autoren/Autorinnen	Mag. Renate Binder, Neubauer Norbert, MA, DGKP

Emailadresse/n Ansprechpartner/innen	renate.binder@promenteakademie.at norbert.neubauer@stepforward.at
Weblink/Homepage	www.promente-reha.at
Datum	15.11.2014

1. Kurzzusammenfassung

Die Geschäftsführung der pro mente reha GmbH, die Standortleitung der pro mente reha Rust hat sich in Abstimmung mit dem Betriebsrat zur Realisierung des Projekts **„Lebenslust im Sonnenpark Rust“** im Zeitraum **2013 bis 2014**, mit Unterstützung der pro mente Akademie, als Projektleitung und Projektorganisation und dem externen Beratungsunternehmen stepforward KG, entschlossen. Die pro mente GmbH hat in ihrer Verantwortung für die Mitarbeiter/innen sich zur Durchführung der BGF an allen Standorten (Rust, Bad Hall, Lans in Tirol) entschlossen um einerseits den Bedürfnissen nach Gesundheit der Mitarbeiter/innen und andererseits die pro mente reha GmbH langfristig als attraktiven Arbeitgeber zu etablieren. Die neu erarbeiteten Führungsleitlinien sollten durch die BGF zum Leben und erleben gebracht werden. Das Projekt hatte von Beginn bis Ende die volle Aufmerksamkeit und Unterstützung aus allen Führungsebenen. Mit der Unterzeichnung der **BGF-Charta** erfüllt die pro mente reha Rust die erste Stufe des vom „Österreichischen Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung“ entwickelten Qualitätssicherungssystems. Die pro mente reha GmbH, Mag. Christian Rachbauer sowie die Standortleitung der pro mente reha Rust, Herr Prim Dr. Paul Kaufmann und Herr Mag. Josef Burkhardt, erklärten durch die Unterzeichnung der BGF-Charta ihre Absicht, **die Unternehmenspolitik an den Grundsätzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung zu orientieren**. Die Projektvorbereitungen wurden durch die pro mente Akademie, der Standortleitung der pro mente reha Rust, der Betriebsrätin und der externen Unternehmensberatung stepforward KG im Zeitraum Februar 2013 bis Mai 2014 durchgeführt. Im Vordergrund der Projektvorbereitung lag einerseits die Ziel- und Nichtzieldefinition sowie andererseits die Bereitstellung der benötigten zeitlichen Ressourcen zur Mitarbeiter/innenbeteiligung am Projekt. Durch die Schaffung von zeitlichen Ressourcen gelang es eine hohe Mitarbeiter/innenbeteiligung bei allen Projektschritten – insbesondere bei den Gesundheitszirkeln - zu erreichen.

Die zu Projektbeginn formulierten Ziele dienten als Entscheidungsgrundlage zur Maßnahmenumsetzung, Projektcontrolling und Evaluierung. Nach der IST-Analyse und den Gesundheitszirkeln wurden die **Ziele neuerlich überprüft**, eine Abänderung der Ziele war auf Grund der Ergebnisse nicht nötig, eine Erweiterung der Nichtziele erfolgte durch die Ergebnisse aus den Gesundheitszirkeln. **Eine Erweiterung der Ziele ergab sich auf**

Grund der unklaren Rollen der zweiten Führungsebene. Dieser Zielsetzung wurde hoher Stellenwert eingeräumt, da nach den GZ klar wurde, dass mit Klärung der Rolle auch andere Parameter wie Kommunikation und Konfliktmanagement zusammenhängen.

Ziele

- Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz für alle Mitarbeiter/innen über alle Berufsgruppen und Dienstverhältnisse hinweg,
- Stärkung der persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen und Eigenverantwortung zur Erhaltung ihrer Gesundheit bzw. Krankheitsprävention,
- Die Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation unterstützen die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Mitarbeiter/innen und motivieren zu Gesundheitsbewusstsein sowie Steigerung der Gesundheitsquote,
- Maßnahmen, die der Verbesserung der Arbeitszufriedenheit, des Miteinanders, der Kommunikation und der Gesundheit der Mitarbeiter/innen dienen, sind erarbeitet und in den Alltag integriert.
- **Klärung der Rolle und Aufgaben der Teamverantwortlichen**

Nichtziele

- Verpflichtende Teilnahme der Mitarbeiter/innen am Projekt,
- Diskriminierung von Mitarbeiter/innen, die sich nicht am Projekt beteiligen wollen,
- Setzen von Einzelmaßnahmen, die keine Nachhaltigkeit haben,
- Gesundheitszustand einzelner Mitarbeiter/innen eruieren,
- Ungleichmäßige Verteilung von Maßnahmen am Standort.

Nichtziele der Mitarbeiter/innen aus den Gesundheitszirkeln

- Zusätzliche Arbeitszeit ohne finanzielle Vergütung,
- Nicht auf persönliche Ebene übertragen werden,
- Der Betriebsrat sich bei der Maßnahmenumsetzung heraushält,
- Führungsverantwortung abgegeben bzw. geraubt wird.

Als Zielgruppen wurden alle Mitarbeiter/innen des Standortes pro mente reha Rust, welche in der Verwaltung und in den therapeutischen Berufsfeldern tätig sind, unabhängig vom Arbeitsverhältnis und Beschäftigungsausmaß sowie männlich und weiblich definiert. Migrationshintergründe sind im Unternehmen vorhanden, spielten aber keine Rolle im Setting, da weder sprachliche Problemstellungen noch Herausforderungen im Sinne von Integration notwendig waren. Das BGF-Projekt wurde zur Förderung beim FGÖ eingereicht und erlangte eine Förderung. Für die erfolgreiche Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wurde zu Beginn - als Teil der Diagnose - eine professionell durchgeführte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnenbefragung, mit einem entlang

wissenschaftlicher Kriterien entwickelten Erhebungsverfahren, um die gesundheitliche Situation der Beschäftigten sowie **pathogene**¹ und **salutogene**² Einflussgrößen des Betriebes zu erfassen durch den externen Berater stepforward KG durchgeführt.. Nach Vorliegen der Ergebnisse und Informationen wurden verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung angemessen geplant und durchgeführt. Bei den GZ wurde Ebenen bezogen agiert und auf eine Zusammensetzung über alle beteiligten Zielgruppen geachtet. Die Ist-Analyse wie auch die abschließende Befragung zur Projektende wurden mit dem SalsaTest durchgeführt um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen. Um ein Höchstmaß an Anonymität zu gewährleisten, wurden die Befragungen durch die externe Projektbegleiterin *stepforward KG* abgewickelt. Die Teilnahme an der Befragung wurde in beiden Fällen als Arbeitszeit verbucht. Den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wurde in allen Informationsveranstaltungen und Informationsaussendungen sowie in persönlichen Gesprächen, Datenschutz und Anonymität zugesichert. Die Daten der Ist-Analysen wurden am Server der stepforward KG gespeichert. Es wurden keine personenbezogenen Daten an die Auftraggeberin weitergegeben, lediglich ein Gesamtbericht.

Ablauf der Gesundheitszirkel (GZ)

Nach Vorliegen der Resultate der IST-Analyse (SALSA-) wurden diese der Steuerungsgruppe präsentiert. Die sich daraus ergebenden Arbeitsbelastungen wurden diskutiert und durch die Steuerungsgruppe wurden folgende Themen zur weiteren Bearbeitung in den Gesundheitszirkeln festgelegt.

GZ für Mitarbeiter/innen

Thema 1: „Zeitdruck, Überforderung und Stress“

Die Ergebnisse der gesundheitlichen Beschwerden, in der Ist-Analyse, zeigen vorwiegend Belastungen im Bereich „Zeitdruck, Überforderung, Stress und Abgespanntheit sowie Nervosität.

Thema 2: „Kommunikation „Was ist das?“

In der Ist-Analyse wurde kein belastendes Vorgesetztenverhalten festgestellt jedoch eine mittlere soziale Unterstützung durch Ihre Führungskräfte.

GZ für Führungskräfte

Thema 1: „Partizipation, Tätigkeitsspielraum sowie Gestaltungsmöglichkeiten“

Eingeschränkte Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie Tätigkeitsspielraum und persönliche Gestaltungsmöglichkeiten, wurden als Belastungsfaktoren in der Ist-Analyse genannt. Im Führungskräftegesundheitszirkel soll nun nach möglichen Ursachen und Lösungen gesucht werden. Unter anderem soll auch der Frage nachgegangen werden, wie sich diese Belastungsfaktoren auf die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnenzufriedenheit auswirken und welche Instrumente zur Gegensteuerung entwickelt werden können. Die **Zirkelarbeit erfolgt im Auftrag der pro mente reha Rust und war daher Arbeitszeit**. Den Mitarbeiter/innen und Führungskräften wurde die **regelmäßige Teilnahme** am GZ (je zwei Termine für die MA/GZ und ein Termin für die FK/GZ) ermöglicht und die Teilnahme beruhte auf dem Prinzip der **Freiwilligkeit**. Bei den Terminvereinbarungen wurden **Arbeitsspitzen berücksichtigt**. Die **Anmeldung** zu den Gesundheitszirkel erfolgt bei Ihrer Betriebsrätin Frau **Mag. Andrea Ackermann**.

Zeigen die Ergebnisse der IST-Analyse **ein sehr gutes bis gutes Gesamtergebnis, so wurden einzelne Ergebnisse der Analyse in den Gesundheitszirkeln durchaus kritisch betrachtet und diskutiert**. Vor allem die Themen: **Rolle der Teamverantwortlichen, die Möglichkeiten der Mitgestaltung/Partizipation, Kommunikation und Information sowie Aufbau- und Ablauforganisation** wurden durch die Teilnehmer/innen der Gesundheitszirkeln mit Priorität angesprochen, diskutiert und aus verschiedenen Blickwinkeln reflektiert. Auffällig war, dass präsenste Thema der Rolle der Teamverantwortlichen und die daraus resultierenden Problemstellungen der Mitarbeiter/innen sowie die die Zu- und Ablehnung der Rolle. Als besonders auffällige wird die Wortmeldung **„Die Führungskräfte wurden zu gut bewertet“** hervorgehoben, da dies durch die gesamte Mitarbeiter/innenzirkel präsent war. Aus externer Sicht ergibt sich, dass die unklare Rolle der Teamverantwortlichen und die dadurch entstehenden Verunsicherungen auf die Standortleitung projiziert werden und bei näherer Auseinandersetzung und Reflexion mit den identifizierten Problemstellungen sich durchaus ein differenzierteres Bild – im Sinne **„Nicht immer ist die Standortleitung dafür verantwortlich“** ergibt. Dies zeigt ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit und Identifikation mit dem Standort durch die teilnehmenden Mitarbeiter/innen.

Führungsstil und Rollenklarheit haben eine nachhaltige Wirkung und Einfluss auf die Energie, die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeiter/innen und damit verbunden auch auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Die Teilnahme an den Gesundheitszirkel wurde mit **Skepsis** (Was soll ich da tun) und dem **subjektiven Gefühl des Zeitdrucks** (Wer macht meine Arbeit wenn ich nicht anwesend bin) beschränkt. **Die angestrebte Teilnehmer/innenanzahl (je 12 TN bei den Mitarbeiter/innenzirkeln wurde daher nicht erreicht.** Auffällig war auch die Forderung nach mehr Kreativitätszeit während der Arbeitszeit. Durch die Teilnehmer/innen der Mitarbeiter/innenzirkeln wurde das Verhältnis zwischen **Produktivitätszeit und Kreativitätszeit mit 83% zu 13%** bewertet. Unter Kreativitätszeit wird durch die Mitarbeiter/innen der interdisziplinäre Austausch, die Entwicklung bzw. Überarbeitung von Therapiekonzepten sowie die Möglichkeit der Mitgestaltung an organisationsspezifischen Herausforderungen sowie strukturelle Rahmenbedingungen subsumiert. In späterer Folge wird auf diese Darstellung noch eingegangen werden. Ein Zusammenhang mit **persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes sowie Spielraum für persönliche private Dinge bei der Arbeit** – siehe Ergebnisse aus der IST-Analyse – konnte **nicht hergestellt** werden. Ein Zusammenhang mit **Mitgestaltung/Partizipation/Rolle der Teamverantwortlichen** scheint dahin gehend wahrscheinlich, als dass die Mitarbeiter/innen **das subjektive Gefühl der eingeschränkten Mitgestaltungsmöglichkeit, fehlender und intransparenter Kommunikation/Information sowie unzureichende Kenntnisnahme und Einsatz der Mitarbeiter/innenpotentiale und Ressourcen durch die Führungskräfte als Belastungsfaktoren** Angaben und damit das **Können, Wollen und Dürfen** als nicht genügend ausgeschöpft empfunden wird. Durch die hohe Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Standort wird hier unter Partizipation vor allem die Beteiligung an der Weiterentwicklung des Standortes sowie Adaptierung und Ausgestaltung des Therapiekonzepts und Standortvision verstanden.

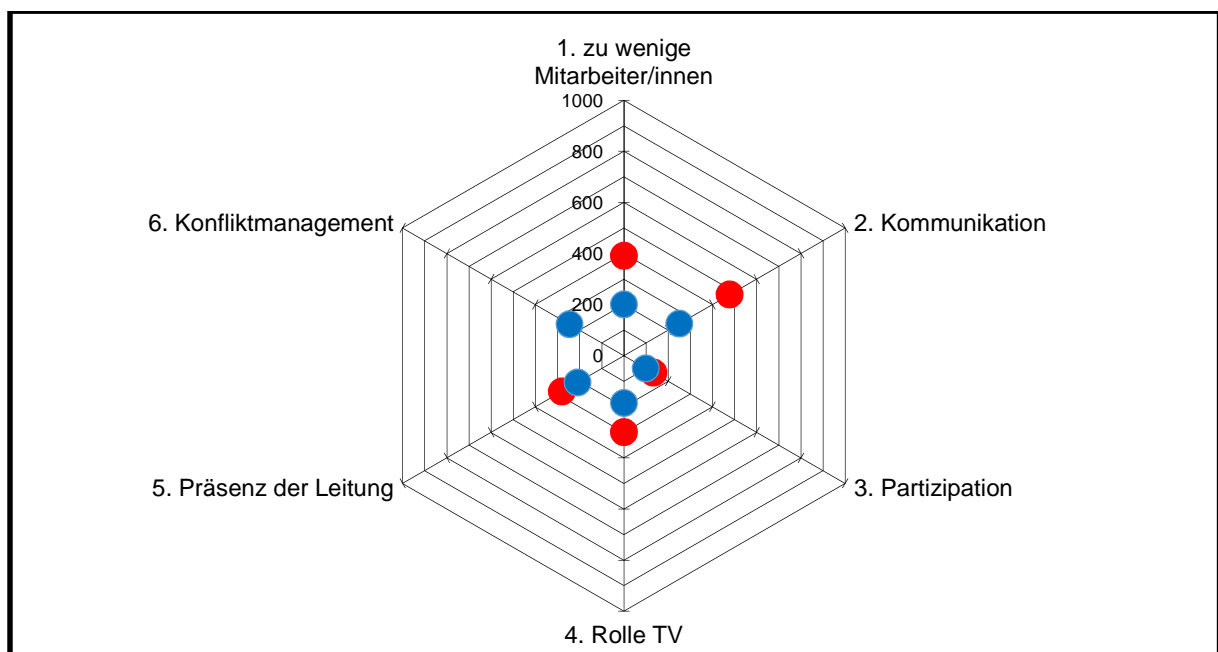
Mitarbeiter/innen müssen das erforderliche Wissen, die Erfahrung und Kreativität aufbringen **Können – Wollen- und Dürfen.**

Zusammengefasst ergibt sich ein externes Bild einer Organisation, welche von der Gründungsphase (Pionierphase) in die Differenzierungsphase übergetreten ist und die dabei auftretenden Herausforderungen klassisch für diese Phase sind. Wenn

Unternehmen wachsen, verändern sich in ihnen bestimmte Sachverhalte und Prozesse. Führung und Kommunikation verändern sich, wobei die Auswirkungen auch davon bestimmt werden, in welchen Bereichen oder Faktoren (z.B. Anzahl der Mitarbeiter/innen) das Wachstum am stärksten ausgeprägt ist. So wurde im Rahmen des BGF-Projektes am Abbau von Arbeitsbelastungen und Ausbau von Gesundheitsressourcen wie **Kommunikation, Führungsverhalten, Wertschätzung, Anerkennung und Respekt sowie Zusammenarbeit intensiv gearbeitet.**

Ergebnisse:

Fragestellung: Wie wirkt/wirken sich zu wenige MA, Kommunikation, Partizipation, Rolle der Teamverantwortlichen, Präsenz der Leitung und Konfliktmanagement (wurde nur bei den Evaluierungszirkeln abgefragt um die subjektive Veränderung darzustellen durchgeführt) auf das Betriebsklima, Klienten und als Fehlerquelle aus? Rot stellt die in den GZ erhobene Ausgangssituation und blau die bei den Evaluierungsworkshops durchgeführte Erhebung im Critical- Index dar.



Die erzielten Ergebnisse zeigen, dass im Rahmen des Projektes sich eine Verbesserung des Ausgangswertes einstellte und somit an den richtigen Themen gearbeitet wurde. Weitere Ergebnisdarstellungen werden als Beilage hochgeladen.

Um diese Ergebnisse erzielen zu können, wurde im Rahmen des Projektes ein Zwischenschritt- welcher auch zu einer einmonatigen Projektverzögerung führte – eingeführt. Mit

allen Teams wurden ein metakommunikatives Teamgespräch sowie eines mit Standortleitung und Teamverantwortliche mittels externer Moderation durchgeführt. (Beilage Leitfaden metakommunikative Teamgespräche)

Im Folgendem die Ergebnisse der Evaluierung (Online) metakommunikative Teamgespräche durch die stepforward KG mit den Teamverantwortlichen:

	ja	nein
Die durch das Team geäußerten Gesprächsinhalte waren mir zur Gänze bekannt.	3	3
Die Inhalte des Teamgesprächs kann ich zur Reflexion meiner Führungsarbeit nutzen.	6	0
Durch das Team wurden neue Erwartungen an mich definiert, die mir "so" vorher nicht bekannt waren.	3	3
Die durch den Moderator gestellten Fragen waren hilfreich um etwas über mich und meine Führungsarbeit zu erfahren.	6	0
Für meine Tätigkeit als TV benötige ich mehr Unterstützung durch die Standortleitung.	4	2
Die Gesprächsführung durch das Team war wertschätzend.	6	0
Die Gesprächsführung durch den Moderator war wertschätzend.	6	0

Ergebnisvergleich erste und zweite Analyse mittels SalsaTest (Angaben im Mittelwert):

	2013	2014
Aufgabencharakteristika		
Ganzheitlichkeit der Aufgaben	2,2	2,1
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	1,5	1,6
Belastungen		
Überforderung qualitativ/quantitativ	2,6	2,4
Unterforderung	1,9	1,9
Belastendes Sozialklima Kollegen/Kolleginnen	2,1	1,9
Belastendes Vorgesetztenverhalten	1,6	1,8
Organisationale Ressourcen		
Aufgabenvielfalt	2,8	2,7
Qualifikationspotenzial der Arbeitstätigkeit	2,4	2,2
Tätigkeitsspielraum	2,5	2,2
Partizipationsmöglichkeiten	2,8	2,6
Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes	2,5	2,3

Spielraum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit	2,8	2,7
Soziale Ressourcen		
Positives Sozialklima	2,0	1,8
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	2,5	2,1
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	2,3	2,6
Soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen	1,9	2,0

Als Spannungsfelder wurden identifiziert – an diesen gilt es im Zuge des BGM weiter zu arbeiten:

- Konfliktvermeidung vs. Konfliktbereitschaft, Konfliktannahme
- Plan A vs. Plan B
- Für Konsens wenig Zeit vs. klare Entscheidungen
- Autonomiebestrebung vs. Strukturen leben
- Kontrolle vs. individuellen Arbeitsstil
- Partizipation vs. Zeitreserven
- Visionen, Ziele vs. Zielvermittlung - Beitrag des Einzelnen zum Ganzen

Die Projekterfahrung zeigt, dass das Projekt durchaus eine längere Laufzeit hätte haben können. Durch die permanente Vollaustung des Standortes mit Klienten/innen war nicht nur die Terminfindung schwieriger, sondern erzeugte zusätzlichen Stress. Als klare positive Empfehlung können die metakommunikativen Teamgespräche als auch der Einfluss professioneller Organisationsberatung eingebracht werden. Die durchgängige Beratung durch Hr. Neubauer (stepforward KG) hat sich als sehr wertvoll herausgestellt, da Vertrauen aufgebaut werden konnte, welches für den Erfolg des Projektes maßgeblich war. Die Projektleitung der pro mente Akademie war in allen Phasen des Projektes als treibende Kraft zur Termineinhaltung tätig, was unter Umständen durch eine eigene Projektleitung nicht so gut funktioniert hätte.

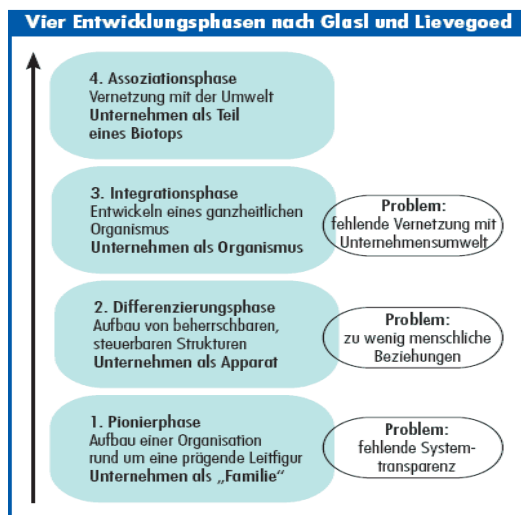
2. Projektkonzept

Die pro mente Akademie hat mit dem externen Beratungsunternehmen stepforward KG bereits im Vorfeld mehrere BGF Projekte abgewickelt und im Zuge dieser nicht nur die Zusammenarbeit und Abstimmung verfeinert sondern auch gemeinsam Tools zur Durchführung von GZ oder Evaluierungsworkshops erarbeitet. Die eigenen Erfahrungen aber

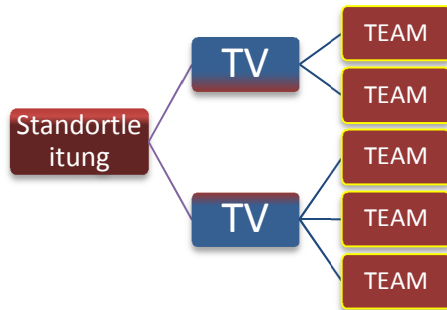
auch der Austausch mit anderen BGF durchführenden Organisationen wie z.B. IEF (auch hier hat die stepforward KG als externer Berater fungiert) waren für das Projektdesign und Durchführung von Bedeutung. Als neue Erfahrung in diesem Projekt konnte die Führungsrolle und deren Auswirkung auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz gewonnen werden. Leitend für die Zusammenarbeit der pro mente Akademie und der stepforward KG mit dem Projektauftraggeber waren:

- Wahrnehmen
- Reflektieren
- Konstruieren
- Handeln
- Vermitteln
- Intervenieren

Als Hauptursache von Störungen des Wohlbefindens und der Gesundheit am Arbeitsplatz wurde die unklare Rolle der Teamverantwortlichen herausgearbeitet. Welche sowohl auf die Mitarbeiter/innen als auch auf die Teamverantwortlichen selbst wirkte. Der Standort pro mente reha Rust ist ein sehr junges Unternehmen (ca. 3 Jahre am Standort Rust) und ist in dieser Zeit relativ schnell gewachsen. Die nachstehende Abbildung zeigt den Problemstellungen im Übergang von der Pionierphase in die Differenzierungsphase. In diesem Übergang befindet sich zurzeit der Standort mit den dafür typischen unternehmerischen Herausforderungen.



Der Standort ist in der Anzahl der Teams und Mitarbeiter/innen gewachsen. Die eingeführten Teamverantwortlichen (TV) wurden nicht von Beginn an als Führungskräfte sondern als Teamsprecher/innen eingeführt. Diese unklare Rolle löste Kommunikations- und Konfliktstörungen bei allen Beteiligten aus.



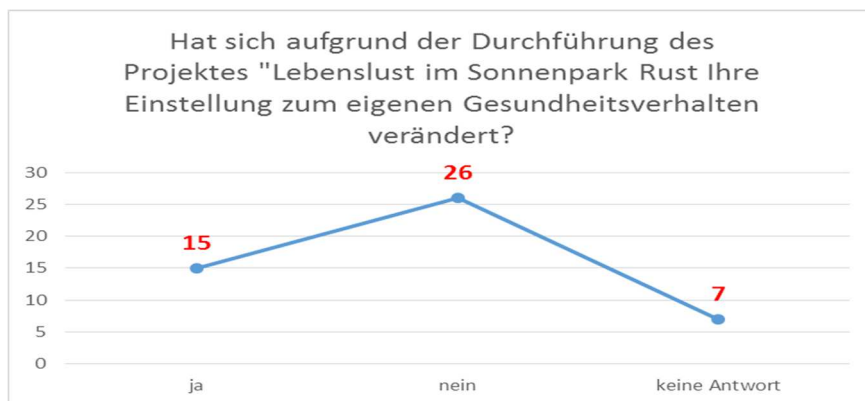
Führungsstil und Rollenklarheit haben eine nachhaltige Wirkung und Einfluss auf die Energie, die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeiter/innen und damit verbunden auch auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. So wurde im Rahmen des Projektes am Ausbau von Gesundheitsressourcen wie **Kommunikation, Führungsverhalten, Wertschätzung, Anerkennung und Respekt sowie Zusammenarbeit besonders intensiv gearbeitet.**

Nach den ersten gesetzten Maßnahmen (Darstellung und Klärung der Rolle der TV durch die Standortleitung im Rahmen einer Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter/innen und Darstellung des Organigramm des Standortes) wurde durch die stepforward KG eine Zwischenevaluierung bei allen Mitarbeiter/innen durchgeführt, welche weiterhin eine unklare Rolle der Teamverantwortlichen zeigte. Darauf folgte durch die stepforward KG die Durchführung von metakommunikativen Teamgesprächen mit allen Teams und im Anschluss daran ein metakommunikatives Teamgespräch zwischen Standortleitung und Teamverantwortliche. Hierbei formulierten die Teamverantwortlichen ihren Unterstützungsbedarf zur Ausübung ihrer Rolle:

- Supervision mit TV
- Gruppenkonflikte ansprechen und gut lösen können
- Gesundbleiben trotz Konflikt
- Führen von Mitarbeiter/innengesprächen
- Konfliktmanagement
- Wie kann ich mich besser abgrenzen und Kritik nicht persönlich nehmen?
- Zeiteinteilung – Zeitmanagement

Teile davon befinden sich bereits in der Umsetzung wie etwa partizipatives Führen. Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung (TV) wurden Einzelgespräche mit den TV zur Reflexion und Sichtbarmachung des eigenen Entwicklungsbedarfs „Führungsstile und Führungsverständnis“ durch die stepforward KG durchgeführt. Als weiterer Schwerpunkt wurden Arbeitsplatzbegehungen durch die Arbeitsmedizin zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung, Luftfeuchtheitsmessung und Luftströmungsmessung durchgeführt. Arbeitsplätze wurden nach ergonomischen richtigen Arbeiten eingestellt und entsprechend adaptiert. Kommunikationsseminare wurden und werden auf die Bedürfnisse des Standortes abgestimmt und durchgeführt. Zur Steigerung des Informationsflusses wurde der TV-Newsletter für alle Mitarbeiter/innen eingeführt – dieser kam sehr gut bei allen Mitarbeiter/innen an. Der kreative Postkasten – hier werden Ideen gesammelt – und im Plenum vorgestellt und bewertet freut sich hoher Beliebtheit.

Der Übergang vom BGF-Projekt in das BGM soll einerseits durch die **Implementierung** von GZ-Moderatorinnen (Ausbildung beim FGÖ) und andererseits durch die Fortführung der im Rahmen des Projektes bewährten Maßnahmen gelingen. Durch die Betriebsrätin, der Standortleitung und den GZ-Moderatorinnen wird ein Arbeitspapier zur Weiterführung der GZ erarbeitet werden. In allen Prozessen wird der Gesundheitsgedanke miteinbezogen- als erster Schritt wurden die Führungsleitlinien und Standortleitlinien damit ergänzt bzw. ausformuliert. Der Standort strebt die Verleihung des Gütesiegels an und wird dabei durch die pro mente Akademie betreut werden. Das konsequente Arbeiten an der Führungskräfteentwicklung soll ein weiterer Garant für das nachhaltige Wirken der BGF sein. Durch das Projekt ist es gut gelungen das eigene Gesundheitsempfinden und Gesundheitsverhalten zu stärken (Ergebnis der Evaluierung).



Bei der Projektdurchführung wurden die zwei Zielgruppen Mitarbeiter/innen und Teamverantwortliche berücksichtigt und in Teilen mit eigenen Maßnahmen unterstützt. Als weitere Zielgruppe kann jene der Berufsgruppe Ärzte genannt werden, hier konnte mit einer Neuaufnahme einer Mitarbeiter/in gut den gesundheitlichen Belastungen (Stress) entgegengewirkt werden.

Wie bei jedem Projekt stellt sich die Frage „**Waren wir nur aktiv oder gab es auch Wirkungen?**“ Die Antwort dazu wurde in den Evaluierungszirkel erarbeitet und stellt sich wie TV als auch Mitarbeiter/innenfolgt dar:

- verbesserte Kommunikation
- Konfliktbereitschaft
- Rollenklarheit TV
- Führungsverständnis beginnt zu wachsen
- Steigerung des Wir-Gefühls
- Postkasten
- Mehr bemühen der Leitung und TV
- Engagement der Betriebsrätin sehr hoch
- Ausbildungsmöglichkeiten
- mehr MA-Stunden
- Rolle der TV – mehr Klarheit
- Verantwortung abgeben können
- Mut Dinge anzusprechen -mehr Kommunikation – es ist was anders
- TV-Gesprächszeit

3. Projektdurchführung

Projektstrukturen

Steuerungsgruppe

- Mag. Christian Rachbauer (Geschäftsführer der pro mente reha GmbH)
- Mag. Ertl (Personalverantwortliche der pro mente reha GmbH)
- Prim. Dr. Paul Kaufmann (Standortleitung pro mente reha Rust)
- Mag. Josef Burckhardt (Standortleitung pro mente reha Rust)
- Mag. Andrea Ackermann (Betriebsrätin der pro mente reha Rust)
- Mag. Renate Binder (pro mente Akademie)
- Fr. Angelika Glatzl (pro mente reha Rust)
- Norbert Neubauer, BA, MA (externe Beratung)

Projektgruppe

Die Funktion der Projektleitung wird von Frau Mag. Renate Binder, die in der pro mente Akademie als Projektentwicklung und Begleitung tätig ist, ausgeübt. Als Projektmitarbeiter/innen fungierte Frau Angelika Glatzl vor Ort.

Externe Projektbegleitung

Aufgrund der Bedeutung und des Umfangs des Vorhabens bzw. um das geplante Projekt optimal durchführen zu können, wurde bereits in der Projektvorphase die Entscheidung getroffen, sich während des gesamten Projekts von dem externen Beratungsunternehmen stepforward KG, mit Erfahrung in der Abwicklung eines solchen Vorhabens, begleiten zu lassen.

Projekttablauf

Das Projekt Betriebliche Gesundheitsförderung „**Lebenslust im Sonnenpark Rust**“ gliederte sich nachfolgende Phasen:

1. Projektvorbereitung (Jänner bis April 2013)

Zur Projektvorbereitung wurden durch die pro mente Akademie Vorbereitungstreffen mit der pro mente reha GmbH, dem Standort Rust, Betriebsrätin, die pro mente Akademie selbst und die stepforward KG einberufen. Die Zieledefinition, Projektdesign und Schaffung der für das Projekt benötigten Ressourcen wurden abgeklärt und zur Verfügung gestellt.

Grundkonsens von Geschäftsleitung, Interessensvertretungen und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern über die Durchführung des Projektes wurde erzielt!

Bereitschaft, sich auf einen gemeinschaftlichen Lernprozess einzulassen, zum konstruktiven Umgang mit den Projektergebnissen sowie Veränderungen zuzulassen und zu unterstützen wurde erklärt und war gegeben.

Ressourcen für die Projektdurchführung und Maßnahmenumsetzung wurden bereitgestellt.

Projektstrukturen einrichten: Steuerungsgruppe, Projektleitung, Gesundheitszirkel wurden eingerichtet.

Information aller Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern über Ziele, Planung, Durchführung und Ergebnisse des Projektes erfolgte während des gesamten Projekts.

Das Projektdesign wurde auf die Bedürfnisse des Standortes Rust adaptiert und entsprechend Grafisch dargestellt. Die Projektbeantragung beim FGÖ wurde in Zusammenarbeit pro mente Akademie und stepforward durchgeführt.

2. Kick off Veranstaltung (22.Mai 2013)

Eine persönliche Einladung an alle MA wurde durch die Standortleitung und Betriebsrätin ausgesendet. 45 Mitarbeiter/innen besuchten die Kick off Veranstaltung. Die Geschäftsführung der pro mente reha GmbH präsentierte die Führungsleitsätze, die Standortleitung die Führungsleitlinien und das Projektteam mit der externen Beratung stellten den Projektablauf mit den Zeitleisten dar. Weiteres wurden Erwartungen und Befürchtungen bezüglich des BGF-Projektes schriftlich- anonym durch die stepforward KG abgefragt (Kärtchen - Abfrage) und ausgewertet. Diese wurden im nächsten STG-Meeting diskutiert und waren für den weiteren Verlauf des Projektes Leitlinie. Nach der Präsentation wurde mittels dem World Cafe den Teilnehmer/innen die Möglichkeit gegeben an die Führungskräfte und Projektteam Fragen zum Projekt, den Leitlinien und Führungsgrundsätzen zu diskutieren. Im Plenum wurden die Ergebnisse diskutiert und Fragen beantwortet.

3. Durchführung der IST-Analyse (SalsaTest) (23.Mai bis 16. Juni 2013)

Die IST-Analyse wurde mittels dem SalsaTest durch eine Onlineumfrage ermittelt. Die Durchführung der Ist-Analyse, Einzel- und Gruppeninterviews erfolgte durch die stepforward KG. Allen Beteiligten wurde Anonymität zugesichert und auch eingehalten. Zur Hilfestellung bei der Onlinebefragung wurde durch die stepforward KG ein Leitfaden zur Anleitung ausgesendet. Die Ergebnisse wurden zu einem Gesamtbericht zusammengefasst und im Rahmen der STG-besprochen und die Themen für die GZ fixiert.

4. Durchführung von Gesundheitszirkel (2 MA-Zirkel, 1 FK-Zirkel) (03.09. bis 03.10.2013)

Ablauf der Gesundheitszirkel (GZ)

Nach Vorliegen der Resultate der IST-Analyse (SALSA-) wurden diese der Steuerungsgruppe präsentiert. Die sich daraus ergebenden Arbeitsbelastungen wurden diskutiert und durch die Steuerungsgruppe wurden folgende Themen zur weiteren Bearbeitung in den Gesundheitszirkeln festgelegt.

GZ für Mitarbeiter/innen

Thema 1: „Zeitdruck, Überforderung und Stress“

Die Ergebnisse der gesundheitlichen Beschwerden, in der Ist-Analyse, zeigen vorwiegend Belastungen im Bereich „Zeitdruck, Überforderung, Stress und Abgespanntheit sowie Nervosität.

Thema 2: „Kommunikation „Was ist das?“

In der Ist-Analyse wurde kein belastendes Vorgesetztenverhalten festgestellt jedoch eine mittlere soziale Unterstützung durch Ihre Führungskräfte.

GZ für Führungskräfte

Thema 1: „Partizipation, Tätigkeitsspielraum sowie Gestaltungsmöglichkeiten“

Eingeschränkte Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie Tätigkeitsspielraum und persönliche Gestaltungsmöglichkeiten, wurden als Belastungsfaktoren in der Ist-Analyse genannt. Im Führungskräftegesundheitszirkel soll nun nach möglichen Ursachen und Lösungen gesucht werden. Unter anderem soll auch der Frage nachgegangen werden, wie sich diese Belastungsfaktoren auf die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnenzufriedenheit auswirken und welche Instrumente zur Gegensteuerung entwickelt werden können.

Ablauf der Gesundheitszirkel

Der Gesundheitszirkel (GZ) ist das Hauptinstrument der betrieblichen Gesundheitsarbeit. Er ist ein innerbetrieblicher Arbeitskreis, in dem sich Mitarbeiter/innen eines Unternehmens mit gesundheitsrelevanten Aspekten ihrer Arbeitssituation auseinandersetzen. Die

Zirkelarbeit erfolgt im Auftrag der pro mente reha Rust und ist daher Arbeitszeit.

Den Mitarbeiter/innen und Führungskräften wurde die **regelmäßige Teilnahme** am GZ (je zwei Termine für die MA/GZ und ein Termin für die FK/GZ) ermöglicht und die Teilnahme beruhte auf dem Prinzip der **Freiwilligkeit**. Bei den Terminvereinbarungen wurden **Arbeitsspitzen berücksichtigt**.

Zielsetzung

- Identifikation von gesundheitsrelevanten Belastungen und Ressourcen
- Analyse von Ursachen und Wirkungen
- Erarbeiten von konkreten Vorschlägen zur Optimierung der Arbeitssituation

Methodik/Arbeitsweise

- Klärung „Was ist das Problem?“
- Wo liegen die Ursachen und wie wirkt sich das aus?
- Welche Lösungen gibt es dafür?

Ziel aller Gesundheitszirkel ist es einen Maßnahmenkatalog zu erstellen, welcher der Steuerungsgruppe als Entscheidungsgrundlage, für die zu setzenden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, dienen soll. Die im jeweiligen GZ vertretenen Mitarbeiter/innen waren eine für die pro mente reha Rust **repräsentative Gruppe**. Die Anmeldung zur Teilnahme erfolgte über die Betriebsrätin, die Buchung der Seminarräumlichen über die pro mente Akademie und die Durchführung über die stepforward KG. Die Ergebnisse wurden zu einem Maßnahmenkatalog zusammengefasst und der STG zur Diskussion und Entscheidung übergeben. Bei diesem STG Meeting wurden aus jedem Zirkel eine TN eingeladen um der STG die Möglichkeit zur Nachfrage zu geben.

Die Einladung zu den Zirkel erfolgt mittels Mail und Aushang.

GZ für Mitarbeiter/innen	
Thema 1: „Zeitdruck, Überforderung und Stress“	
Moderation	Norbert Neubauer, BA, DGKP
Teilnehmerzahl	max. 12 Personen
Zielgruppe	alle Mitarbeiter/innen (exkl. Führungskräfte)
Dauer	2 Tage
Ort	Seehotel Rust
Termine	10.09. und 17.09.2013, jeweils von 08:30 bis 15:00 Uhr

GZ für Mitarbeiter/innen	
Thema 2: „Kommunikation „Was ist das?“	
Moderation	Norbert Neubauer, BA, DGKP
Teilnehmerzahl	max. 12 Personen
Zielgruppe	alle Mitarbeiter/innen (exkl. Führungskräfte)
Dauer	2 Tage
Ort	Seehotel Rust
Termine	26.09. und 03.10.2013, jeweils von 08:30 bis 15:00 Uhr

GZ für Führungskräfte	
Thema 1: „Partizipation, Tätigkeitsspielraum sowie Gestaltungsmöglichkeiten“	
Moderation	Norbert Neubauer, BA, DGKP
Teilnehmerzahl	max. 8 Personen

Zielgruppe	alle Mitarbeiter/innen (exkl. Führungskräfte)
Dauer	1 Tag
Ort	Seehotel Rust
Termine	03.09.2013 von 08:30 bis 15:00 Uhr

Im Anschluss an die Zirkel wurde durch die stepforward KG eine Zirkelevaluierung (Online) durchgeführt: (Auszug aus der Evaluierung)

Feld-Zusammenfassung für A5		
Die besprochen Themen sind aktuelle Themen in der pro mente reha Rust.		
Antwort	Anzahl	Prozent
trifft völlig zu (A1)	9	56.25%
trifft zu (A2)	7	43.75%
trifft wenig zu (A3)	0	0.00%
trifft nicht zu (A4)	0	0.00%
Keine Antwort	0	0.00%
Nicht beendet	0	0.00%

Feld-Zusammenfassung für A7		
Ich bin zuversichtlich, dass die Lösungsvorschläge durch die Steuerungsgruppe umgesetzt werden.		
Antwort	Anzahl	Prozent
trifft völlig zu (A1)	1	6.25%
trifft zu (A2)	13	81.25%
trifft wenig zu (A3)	1	6.25%
trifft nicht zu (A4)	0	0.00%
Keine Antwort	1	6.25%
Nicht beendet	0	0.00%

Feld-Zusammenfassung für A8		
Mit der externe Moderation des Gesundheitszirkels war ich		
Antwort	Anzahl	Prozent
sehr zufrieden (A1)	12	75.00%
zufrieden (A2)	4	25.00%
wenig zufrieden (A3)	0	0.00%
nicht zufrieden (A4)	0	0.00%
Keine Antwort	0	0.00%
Nicht beendet	0	0.00%

5. Erstellung eines Maßnahmenkatalogs (04.10. – 20.11.2013)

Aus den Ergebnissen der IST-analyse und den GZ wurde durch die Projektleitung und stepforward KG ein Maßnahmenkatalog erstellt und der STG zur Entscheidung vorgelegt. Der Maßnahmenkatalog wurde mit Prioritäten und Indikatoren versehen und im Rahmen

einer Ergebnispräsentation durch die stepforward KG an die Mitarbeiter/innen des Standortes Rust kommuniziert. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurden durch die Standortleitung erste Fragen zur Umsetzung beantwortet. Die Einhaltung der fixierten Termine erfolgte durch die Betriebsrätin und dem Projektteam.

6. Umsetzungsphase und Zwischenevaluierung (23.11. – 23.06.2014)

Der Meilenstein der ersten Umsetzungsmaßnahme konnte gut eingehalten werden. Während der gesamten Umsetzungsphase wurden die Mitarbeiter/innen durch die STG und dem Projektteam eingeladen an den Maßnahmen teilzunehmen. Die zeitlichen Ressourcen wurden dafür von der Standortleitung geschaffen. Das Angebot reichte von der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze, Luftfeuchtigkeitsmessung, Bildungsangebote, kreativer Postkasten bis hin zur Führungskräfteentwicklung. Über den Fortschritt wurde regelmäßig in den hausinternen Besprechungen informiert. Die stepforward Kg führte Zwischenevaluierungen durch. Ein Auszug aus der Zwischenevaluierung (Online)

Feld-Zusammenfassung für A1		
<p>Im Rahmen der Mitarbeiter/innengesundheitszirkel wurden die Themen „Unklare Rolle der Teamverantwortlichen“ und „unzureichende Information für das Organigramm des Standortes Rust“ erarbeitet und in den Maßnahmenkatalog aufgenommen. Durch die Standortleitung erfolgten die Präsentation des Organigramms des Standortes sowie die Klärung der Rolle der Teamverantwortlichen im Rahmen der Ergebnispräsentation. Beantworten Sie nun folgenden Fragen mit „JA“ oder NEIN“.Aufgaben, Verantwortlichen, Kompetenzen und die Rolle der Teamverantwortlichen sind mir ausreichend bekannt.</p>		
Antwort	Anzahl	Prozent
Ja (Y)	11	57.89%
Nein (N)	8	42.11%
Keine Antwort	0	0.00%
Nicht beendet	0	0.00%

Feld-Zusammenfassung für A2		
<p>Das Organigramm (Organisationsplan, Organisationsschaubild, Strukturplan, Stellenplan) des Standortes Rust, welcher die Aufgabenverteilung und Kommunikationsbeziehungen darstellt ist mir ausreichend bekannt.Antworten Sie Bitte mit „JA“ oder NEIN“.</p>		
Antwort	Anzahl	Prozent
Ja (Y)	15	78.95%
Nein (N)	4	21.05%
Keine Antwort	0	0.00%
Nicht beendet	0	0.00%

Feld-Zusammenfassung für A5		
Ich habe die Möglichkeit genutzt, mich über das BGF Projekt am Laufwerk "W" zu informieren. Antworten Sie Bitte mit „JA“ oder NEIN“.		
Antwort	Anzahl	Prozent
Ja (Y)	18	94.74%
Nein (N)	1	5.26%
Keine Antwort	0	0.00%
Nicht beendet	0	0.00%

Feld-Zusammenfassung für A6		
Meine Informationen über das BGF-Projekt beziehe ich über:		
Antwort	Anzahl	Prozent
Online über das Laufwerk "W" (A1)	17	89.47%
Standortleitung (A2)	7	36.84%
Teamverantwortlichen (A3)	6	31.58%
Betriebsrat (A4)	9	47.37%
Mitarbeiter/innen (A5)	5	26.32%
Sonstiges <input type="button" value="Ansehen"/>	4	21.05%

Zur gesamten Projektkommunikation wird angemerkt, dass alle Dokumente, Berichte, Ergebnisse, etc. am hausinternen Laufwerk allen zugänglich gemacht wurden.

7. Projektevaluierungsworkshops (30.09. bis 07.10.2014)

Zur Projekt und Prozessevaluierung wurden Evaluierungszirkel (je einmal TV und MA) durch die stepforward KG durchgeführt. Eine entsprechende Einladung erging an alle Mitarbeiter/innen und Teamverantwortliche, die Anmeldung erfolgte über die Betriebsrätin.

Ablauf der Workshops (WS)

Im Evaluierungsworkshop wurden die bis zu diesem Zeitpunkt erfolgten Umsetzungsmaßnahmen evaluieren. Ausgangspunkte waren die Ergebnisse aus den Gesundheitszirkeln, der Maßnahmenplan und die Ergebnisse der Zwischenevaluierung (Online im März 2014). Evaluierung bedarf einer objektiven und unvoreingenommenen Sichtweise sowie Verständnis für die Organisationsabläufe. In den Workshops wurde die Möglichkeit der Rückmeldung zum Projekt- und Prozessablauf sowie zur externen Begleitung durch Hr. Neubauer als auch zur Projektbegleitung durch die pro mente Akademie geben. Die Ergebnisse wurden zusammengefasst und der STG präsentiert – wie auch allen MA bei der Projektabschlussveranstaltung.

WS für Teamverantwortliche	
Moderation	Norbert Neubauer, BA, DGKP
Teilnehmerzahl	max. 6 Personen
Zielgruppe	Teamverantwortliche
Dauer	09:00 bis 15:00 Uhr
Ort	Seehotel Rust
Termin	7. Oktober 2014

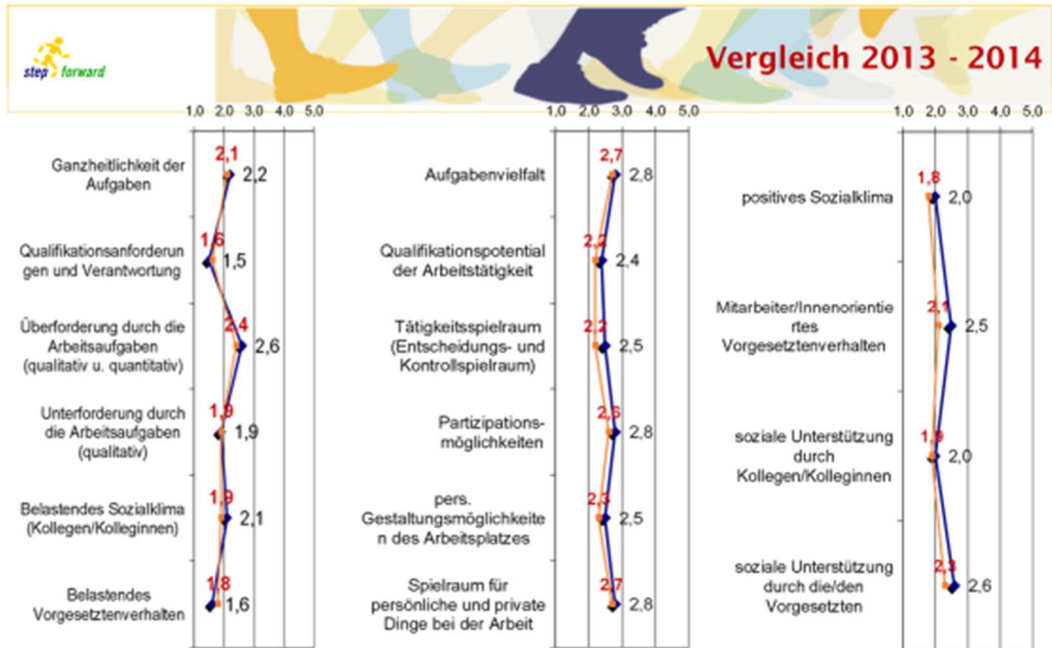
Mitarbeiter/innen WS	
Moderation	Norbert Neubauer, BA, DGKP
Teilnehmerzahl	max. 12 Personen
Zielgruppe	alle Mitarbeiter/innen (exkl. Führungskräfte)
Dauer	09:00 bis 15:00 Uhr
Ort	Seehotel Rust
Termin	30. September 2014

Die Erarbeitung jener Themen, welche nach dem Projekt weitergehen erfolgt mittels nachstehender Darstellung.



8. Durchführung des zweiten SalsaTests (12.09. bis 30.09.2014)

Der zweite SalsaTest wurde online unter denselben Ablaufbedingungen wie der erste SalsaTest durch die stepforward KG durchgeführt. Der Test wurde mit organisationspezifischen Projekt- und Prozessevaluierungsfragen ergänzt. Die Ergebnisse zusammengefasst und der STG wie den Mitarbeiter/innen in der Projektabschlussveranstaltung präsentiert.



9. Projekt- und Prozessevaluierung (12.09. bis 14.10.2014)

Die Projekt und Prozessevaluierung erfolgt einerseits in den Evaluierungworkshops und andererseits mittels einer durch die stepforward durchgeführten Onlinebefragung der STG.

Alle Ergebnisse zeigen dass im BGF-Projekt an der Strategie, Kultur und Strukturen gearbeitet wurde.



Der zweite SalsaTest wurde mit Projekt- und Prozessbezogenen Fragen erweitert um so ein gesamtes Bild darstellen zu können.

4. Evaluationskonzept

Die Projekt- und Prozessevaluierung wurde durch die stepforward KG durchgeführt, da weder der Standort Rust noch die pro mente Akademie über das nötige Evaluierungswissen verfügt.

Die Evaluation umfasste die Überprüfung der Zielerreichung und Reflexion der in der Umsetzungsphase gewonnenen Erfahrungen. Nach einem Zeitraum von mehreren Monaten wurde überprüft, was wieweit umgesetzt wurde, ob die geplanten Ziele erreicht wurden und was dabei hinderlich bzw. förderlich war. Als Projekthinderlich kann die kurze Projektzeit und die permanente Vollausslastung des Standortes Rust genannt werden, als Projektfördernd die durchgängig hohe Leitungs- und Mitarbeitermotivation am Projekt. Als weiteres positives Ergebnis kann die Projektstruktur und Projektkommunikation angeführt werden. Die Projektstruktur war von Beginn bis Ende ohne Änderung in der Zusammensetzung der STG, der Projektleitung und es externen Berater. Diese Durchgängigkeit wurde von allen Beteiligten (MA) als besonders positiv hervorgehoben. Die schon während des Projektes einstellenden Veränderungen (Führungsverständnis, Führungsverhalten, Rollenklarheit) waren für den weiteren Projektverlauf wichtig und dienten der Zielerreichung.

Es wurden zwei Zwischenevaluierungen zum Stand der Maßnahmenumsetzung und Maßnahmenwirkung durchgeführt. Diese zeigten die Notwendigkeit eines weiteren Zwischenschrittes – metakommunikative Teamgespräche – und damit eine einmonatige Projektverzögerung.

Alle Maßnahmenevaluierungen fanden durch entsprechen aufbereitete Onlinebefragungen und Gruppengesprächen statt. Weiteres bestand während der gesamten Projektzeit die Möglichkeit für alle Mitarbeiter/innen Feedback bei den institutionalisierten Meetings einzubringen. Die Evaluierungsworkshops zu Projektende gaben eine Projekt- und Prozesszusammenfassung, deren Wirkung und noch offenen Themen wieder. Die im Laufe des Projektes eingesetzten Evaluierungstools und Evaluierungsabstände haben sich für dieses Projekt bewährt und gaben der STG die Möglichkeit den Projektverlauf, die Prozessgestaltung und Zielerreichung kontinuierlich zu verfolgen.

Alle Evaluierungsergebnisse wurden den Mitarbeiter/innen online zur Verfügung gestellt, weiteres wurden alle Evaluierungsergebnisse im Rahmen von Ergebnispräsentationen den Mitarbeitern/innen dargestellt und besprochen.



- subjektive Selbsteinschätzung TV und MA
- Kollektive Einschätzung
 - Projektverlauf
 - Projektergebnisse
 - Projektwirkungen
 - Ausblick – eigener Beitrag und Beitrag Leitung
 - Externe Projektbegleitung
- Projektkommunikation

Für alle Evaluierungsschritte waren nachfolgende Fragen im Vordergrund:

- Waren wir nur aktiv oder gab es auch Wirkungen?
- Was war mein Beitrag zum Projekt?
- Aus welcher Perspektive blicke ich auf die Ergebnisse?
- Was soll nach dem Projekt anders sein und welchen Beitrag kann ich dazu leisten?

5. Projekt- und Evaluationsergebnisse

Projektergebnisse und Wirkungen aus Sicht der Teamverantwortlichen:



- verbesserte Kommunikation
- Konfliktbereitschaft
- Rollenklarheit TV
- Führungsverständnis beginnt zu wachsen
- Steigerung des Wir-Gefühls
- Postkasten

- partizipatives Führen – Erwartungshaltung

Projektergebnisse und Wirkungen aus Sicht der Mitarbeiter/innen:



- Mehr bemühen der Leitung und TV
- Engagement der Betriebsrätin sehr hoch
- Ausbildungsmöglichkeiten
- mehr MA-Stunden
- Postkasten
- Rolle der TV – mehr Klarheit
- Verantwortung abgeben können
- Mut Dinge anzusprechen -mehr Kommunikation – es ist was anders
- TV-Gesprächszeit
- Präsenz von Paul, Engagement von Josef
- therapeutischer Freiraum - Erwartungshaltung

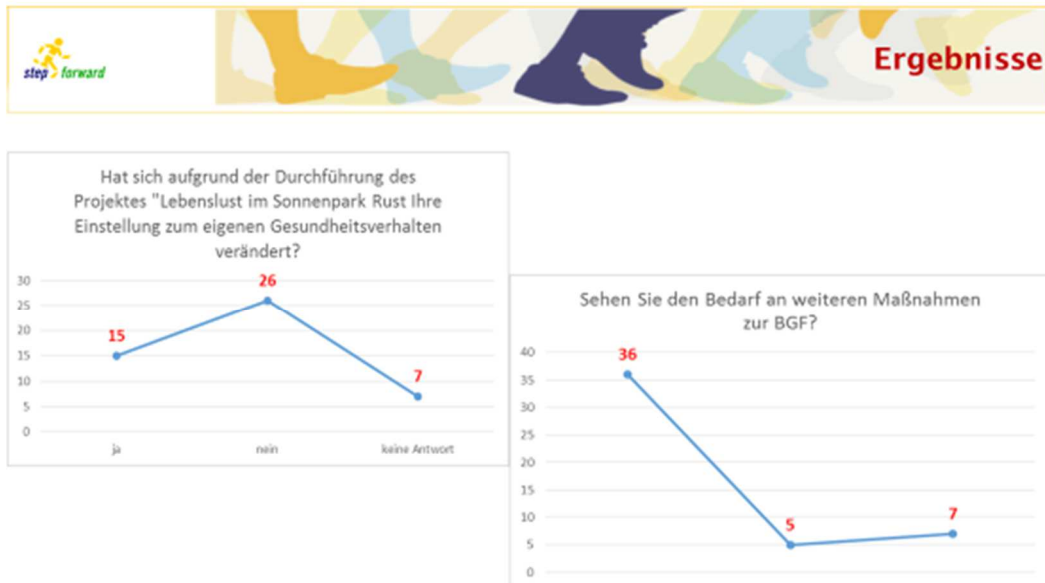
Alle erzielten Projektwirkungen können als positiv eingestuft werden. Vor allem die erarbeiteten und bewusstgemachten Spannungsfelder werden als positiv bewertet, da nun an klaren Herausforderungen weitergearbeitet werden kann. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass noch weitere Themen offen sind.

Alle Zielgruppen konnten ausreichend erreicht werden, da alle Maßnahmen auf diese nicht nur abgestimmt waren, sondern auch auf Grund des hohen Interesses der Mitarbeiter/innen an der Projektteilnahme. Trotz dem der Standort über mehr weibliche als männliche Mitarbeiter/innen verfügt, wurden alle Aktivitäten auch in ausreichender Anzahl von Männern besucht.

Transparenz und Partizipation waren wesentliche Faktoren für das gelungene Projekt. Aber auch die Möglichkeit bei den Ergebnispräsentationen (insgesamt fanden 3 Veranstaltungen statt) war für das Projekt sehr förderlich. Die im Rahmen des Projekts etablierten Strukturen wie STG, bleiben weiterhin aufrecht und werden mit den GZ-Moderatorinnen ergänzt.

Eine Übertragung auf andere Organisationen ist in den Grundstrukturen möglich, darüber hinaus eher unwahrscheinlich. Die doch spezifische Funktion des Standortes, die dazugehörigen Rahmenbedingungen und Zusammensetzung der Berufsgruppen lassen eine eins zu eins Übertragung sicherlich nicht zu.

Die Projektziele wurden nicht zur Gänze erreicht, dazu war einerseits die Projektlaufzeit zu kurz und andererseits benötigen Ziele, welche auch das Individuum wirken einen längeren Durchsetzungszeitraum. Ziele welche auf die Unternehmenskultur abzielen benötigen einen längeren Aushandlungsprozess und damit auch einen längeren Implementierungsprozess. Wie in nachfolgender Abbildung dargestellt hat das Projekt zur Änderung der persönlichen Einstellung der eigenen Gesundheit beigetragen.



Projekte wecken Begehrlichkeiten und Erwartungen – daher können nicht alle Mitarbeiter/innenbedürfnisse gedeckt werden. Auch das ist eine klare Rückmeldung aus dem Projekt.

6. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen

Herausfordernd zu Beginn der Planung ist sicherlich abzuschätzen, welche personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen im Laufe des Projekts anfallen werden. Rückblickend betrachtet, haben wir die Dimension dieses Gesundheitsprojektes relativ gut eingeschätzt.

Längere Projektlaufzeit damit die umgesetzten Maßnahmen ausreichend vor der Evaluierung zur Wirkung kommen.

Förderlich waren die zu Beginn abgefragten Erwartungen und Befürchtungen, da diese gut in den weiteren Projektverlauf berücksichtigt werden konnten.

Förderlich wurde der gemeinsame Lernprozess Leitung und Mitarbeiter/innen gesehen.

Bei einem neuerlichen Projekt dieser Art auf alle Fälle die Projektlaufzeit verlängern, mehr interne Zeitressourcen einplanen und weniger ist mehr!

Wichtig ist – vor allem um das Projekt am Laufen zu halten - dass Mitarbeiter/innen nach der Abschluss der GZ-Arbeit rasch Umsetzungen - „Quick Wins“ - erleben sollen, damit nicht das subjektive Gefühl entsteht, dass ohnehin „nur geredet“ wird. Wesentlich für den Projekterfolg war auch die kontinuierliche Projektinformation, Projektmarketing und das Projektstanding durch Leitung und Betriebsrat.

Abschließend noch die wichtigsten Lessons Learned:

- Betriebliche Gesundheitsförderung trägt starke Züge von Organisationsentwicklung.
- Um ein gemeinsames Verständnis von betrieblicher Gesundheitsförderung zu entwickeln, sollten die Führungskräfte bereits vor Projektbeginn zum Thema „Betriebliche Gesundheitsförderung“ geschult werden.
- Projekte können Begehrlichkeiten in der Belegschaft wecken. Das kann kurzfristig zu einer Zunahme von Unzufriedenheit führen.
- Zeitplanung (bzw. Zeitlinien) für Maßnahmenumsetzungen soll in Abstimmung mit den vorhandenen Ressourcen in Zukunft realistischer durchgeführt werden, um mögliche Verzögerungen im Vorfeld zu minimieren.

Anhang

BGF_pro mente Reha_2013_Projektablaufplan.xls.xlsm
Download_B-7-2_Vorlage_Projektrollenliste.xls
Lebenslauf Renate Binder_2013.pdf
Kompetenzprofil Binder Renate 2013_pro mente Akademie.pdf
Reha_Folder.pdf
Vorlage_Budget.xls
Rotes Kreuz.pdf
Anbot _Video_Hechenberger.pdf
an-akademie-07022013.pdf
Seminarmappe neu 2013.doc
Projektkosten_BGF_pro mente reha RUST.xls
Anbot_stepforward KG_BGF_Rust.pdf
Gewinn_Verlustrechnung.pdf
Maßnahmenkatalog_pro mente reha RUST_2013-2014.pdf
1. Protokoll 19.4.2013 Planung Kickoff für MA.pdf
Ergebnisse der IST-Analyse.pdf
2 Protokoll Steuerungsteam 1 7 2013.pdf
3 Protokoll Steuerungsteam 16.10.2013.pdf
Themen und Termine der Gesundheitszirkel 2013.pdf
BGF_pro mente Reha_2013_Projektablaufplan.xls.xlsm
BGF_pro mente Reha_2013_Projektablaufplan.xls.xlsm
Abfrage im Rahmen der Kick off Veranstaltung.pdf
BGF Rust 23.05.2013.pptx
Fotoprotokoll MA-Info_WS 23_5_2013.pdf
Führungswerte 2013.pptx

BGF_pro mente reha RUST_GZ_Ergebnisse_2013.ppt
Anleitung zur MA-Befragung pro mente reha Rust.pdf
Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Ist-Analyse.pdf
stepforward Fragebogen.pdf
Projektmeilensteine.xls
TN der 3 Gesundheitszirkel 2013.docx
1. Controllingbericht Projekt 2386_November 2013.pdf
1 Protokoll 19 4 2013 Planung Kickoff für MA.pdf
2 Protokoll Steuerungsteam 1 7 2013.pdf
3 Protokoll Steuerungsteam 16 10 2013.pdf
4 Protokoll Steuerungsteam 20 2 2014.pdf
5 Protokoll Steuerungsteam 18 6 2014.pdf
Abfrage im Rahmen der Kick off Veranstaltung.pdf
Anbot_stepforward KG_BGF.pdf
Anleitung zur MA-Befragung pro mente reha Rust.pdf
Bericht Prävention 2014 mai.pdf
BGF Rust 23.05.2013-Standortleitsätze.pdf
BGF Rust.pdf
BGF_pro mente reha RUST_GZ_Ergebnisse_2013 [Kompatibilitätsmodus].pdf
BGF_pro mente reha RUST_GZ_Ergebnisse_2013 MA.pdf
BGF_pro mente Reha_2013_Projektablaufplanm.pdf
Checkliste zur Zusammenarbeit im Team.pdf
Einladung 2 Evaluierungswshops September 2014.pdf
Ergebnisse der IST-Analyse.pdf
Fotoprotokoll MA-Info_WS 23_5_2013.pdf
Führungswerte 2013.pdf

Lebenslust im Sonnenpark Rust_Zusammenfassung der Zwischenevaluierung_Stand 230314.pdf

Maßnahmenbeschreibung.pdf

Maßnahmenkatalog_pro mente reha RUST_2013-2014.pdf

Meilensteine_BGF_RUST.pdf

metakommunikatives Teamgespräch_pro mente reha rust.pdf

Organisationsdiagramm.pdf

Stand der Maßnahmenumsetzung.pdf

stepforward Fragebogen GZ.pdf

Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Ist-Analyse.pdf

stepforward Fragebogen_Zwischenevaluierung_pro mente reha rust_2014.pdf

stepforward Fragebogen meta Kommunikation.pdf

Download_B-7-2_Vorlage_Projektrollenliste.xls

BGF_pro mente Reha_2013_Projektablaufplan.xls.xlsm

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.