



„Gesund@Land“

Endbericht der externen Evaluierung (Management Summary)

Andrea Reiter

unter Mitarbeit von
Christine Reidl
Isa Hager

Wien, November 2017



Impressum:

© prospect Unternehmensberatung GmbH
Siebensterngasse 21/4, 1070 Wien | T +43 1 523 72 39 - 0 | F DW 66
E office@prospectgmbh.at | www.prospectgmbh.at
Coverfoto © everythingpossible



Management Summary

Das Amt der Kärntner Landesregierung setzte von 2014 bis 2017 das Betriebliche Gesundheitsförderungsprojekt „Gesund@Land“ in seiner Landesverwaltung um. „Gesund@Land“ sollte gezielt und strukturiert dazu beitragen, die Arbeits- und Lebensbedingungen der MitarbeiterInnen zu verbessern, um ihre physische und psychische Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft zu erhalten und zu fördern.

Aufgrund der Unternehmensgröße, der unterschiedlichen Aufgaben und vielfältigen Herausforderungen entschloss man sich, das Projekt „Gesund@Land“ zunächst in ausgewählten Dienststellen zu pilotieren, um es in Folge auf weitere Abteilungen auszurollen.

Ausgewählt wurde die „Abteilung 9 - Straßen und Brücken“ mit gut 600 MitarbeiterInnen – vorwiegend Männern – da die meist handwerklich Beschäftigten in der Straßenerhaltung besonderen psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt sind. Die zweite Pilotdienststelle war die „BH Feldkirchen“ mit knapp 70 MitarbeiterInnen, überwiegend Frauen im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich. Durch die Unterschiedlichkeit der beiden Dienststellen war es möglich, vielfältige Erfahrungen zu sammeln.

Fokus auf fünf Zieldimensionen

Das Projekt „Gesund@Land“ zielte auf eine ganzheitliche Gesundheitsförderung ab und orientierte sich dabei am klassischen Kreislauf Betrieblicher Gesundheitsförderung.

Fünf Zielsetzungen waren handlungsleitend:

1. Entwicklung einer gesundheitsförderlichen Führungskultur
2. Gesundheitsförderliche Kommunikationskultur auf allen Ebenen
3. Stärkung der persönlichen Kompetenzen und des Gesundheitsverhaltens der MitarbeiterInnen
4. Verbesserung des Sozialklimas durch Schaffung eines gesundheitsförderlichen Arbeitsklimas
5. Nachhaltige Implementierung der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Partizipation in verschiedener Ausprägung

Zielgruppe von „Gesund@Land“ waren alle MitarbeiterInnen der beiden Pilotdienststellen, wobei Führungskräfte spezifisch adressiert wurden.

Die Partizipation der rund 700 MitarbeiterInnen erfolgte auf unterschiedliche Weise. Im Rahmen der MitarbeiterInnenbefragungen konnten alle MitarbeiterInnen ihre Einschätzung zu den Arbeitsbelastungen und Ressourcen einbringen. Weitere Teilhabemöglichkeiten waren beispielsweise die interne Ausbildung von GesundheitszirkelmoderatorInnen und die Teilnahme an 18 tätigkeitsbezogenen Gesundheitszirkeln. Ergebnis dieses partizipativen Prozesses war die Planung zahlreicher Maßnahmen für alle MitarbeiterInnen und für spezifische Teilgruppen.

Maßnahmen auf Verhältnis- und Verhaltensebene

Insgesamt wurden 142 Maßnahmen auf Verhältnis- und Verhaltensebene geplant, die fast alle sukzessive zwischen März 2016 und März 2017 umgesetzt wurden. Davon konnten gut die Hälfte (54%) vollständig realisiert werden und knapp 30% wurden teilweise umgesetzt oder befinden sich noch in Umsetzung. Die restlichen 17% (= 25 Maßnahmen) konnten nicht umgesetzt werden bzw. sind nicht umsetzbar.

Nach Anlaufschwierigkeiten professionelle Umsetzung

„Gesund@Land“ konnte nach einer längeren Vorlaufzeit planmäßig umgesetzt werden. Dass die Realisierung trotz diverser Anlaufschwierigkeiten gut gelang, liegt aus Sicht der Evaluation zu einem wesentlichen Teil an der professionellen Projektleitung, den engagierten Projekt- und Steuerungsgruppenmitgliedern und der effektiven Projektstruktur.

Externe Begleitevaluation fokussierte vor allem den Umsetzungsprozess

Die externe Evaluation von prospect war projektbegleitend angelegt, wobei dem Projektumsetzungsprozess besonderes Augenmerk geschenkt wurde und die Gestaltung und Verbesserung des Gesundheitsförderungsprojektes im Vordergrund standen. Um auch Informationen über die Zielerreichung und Wirkungen zu erhalten, wurden Fragestellungen zur Ergebnisevaluation einbezogen und einzelne Maßnahmen, wie die Gesundheitstage, vertieft evaluiert. Zu Projektmitte und -ende wurde schließlich auch Bilanz im Sinne einer summativen Evaluation gezogen.

Zwischenergebnisse wurden zeitnah rückgemeldet

Zu den einzelnen Erhebungsschritten liegen bereits Ergebnisberichte vor. Darüber hinaus gibt es einen Zwischenbericht zur Midterm-Befragung von Führungskräften und Schlüsselpersonen. Diese Zwischenergebnisse wurden laufend mit der Projektleitung besprochen und im Rahmen von Steuerungsgruppensitzungen präsentiert und diskutiert.

Zentraler Inhalt des vorliegenden Berichts sind die Ergebnisse der Online-Abschlussbefragung von knapp 40 Führungskräften und Schlüsselpersonen¹.

Projekt wird durchwegs positiv beurteilt

97% der befragten Schlüsselpersonen bewerten das Projekt „Gesund@Land“ positiv (51% sehr positiv). Während insgesamt jede/r zweite Befragte das Projekt sehr positiv bewertet, sind es bei den Befragten aus den beiden Pilotdienststellen 40%.

Die positiven Rückmeldungen werden am häufigsten mit beobachtbaren Wirkungen wie der Verbesserung des Gesundheitsverhaltens oder eines erhöhten Gesundheitsbewusstseins im Unternehmen begründet. Weiters wird die Wertschätzung der MitarbeiterInnen durch das Projekt hervorgehoben.

Innen- und Außensicht unterscheiden sich tendenziell

Die etwas skeptischere Gesamtbeurteilung der direkt Betroffenen aus den beiden Pilotdienststellen zeigt sich auch bei anderen Befragungsergebnissen, bei denen Befragte aus anderen Abteilungen oder externe Mitglieder der Steuerungsgruppe etwas besser bewerten. Diese Tendenz könnte sich unter Umständen auch darauf zurückführen lassen, dass die Erwartungen der unmittelbar Betroffenen höher lagen.

Weiters fällt auf, dass die Befragten aus der BH Feldkirchen tendenziell besser bewerten als ihre KollegInnen aus der Abteilung 9 – Straßen und Brücken. Ein Grund könnte sein, dass die Ziele für eine große Abteilung mit regional verstreuten Standorten sehr ambitioniert waren. Allerdings liegen aus der Online-Befragung nur fünf Rückmeldungen aus der BH Feldkirchen vor, weshalb diese Ergebnisse nicht signifikant, mit höchster Vorsicht zu interpretieren und statistische Vergleiche unzulässig sind. Sie können nur Hinweise für jene Personen liefern, die einen tieferen Einblick haben.

¹ Als Schlüsselpersonen wurden jene Personen definiert, deren Verantwortung und Unterstützung für die Umsetzung von „Gesund@Land“ zentral waren: Führungskräfte aus den beiden Pilotdienststellen sowie Mitglieder der Steuerungsgruppe, des Projektteams und die Gesundheitszirkel-moderatorInnen. Externe Mitglieder der Steuerungsgruppe waren Fachpersonen der KGKK, der BVA sowie die externe Projektbegleitung.

Nichtsdestotrotz ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die zweite MitarbeiterInnenbefragung, die Rückmeldungen einer viel größeren Gruppe umfassen, zum Teil ähnliche Tendenzen aufzeigt.

Sehr hohe Zufriedenheit mit der Projektorganisation

Die Struktur des Gesamtprojektes, die im Wesentlichen auf zwei Pilotdienststellen, einer internen Projektleitung, der Steuerung über die Steuerungsgruppe und einem für die Umsetzung in den Pilotdienststellen verantwortlichem Projektteam beruht, wird von 90% positiv, von über der Hälfte sogar sehr positiv bewertet. Im Wesentlichen wurden nur zwei Punkte kritisiert, der hohe Ressourceneinsatz sowie die Größe und Zusammensetzung der Steuerungsgruppe. Sehr positiv hervorgehoben wird das Engagement der Projektleitung und der involvierten KollegInnen.

Mehrheitlich hohe Zufriedenheit mit den Maßnahmenrealisierungen

Mit der Umsetzung der Maßnahmen sind die Befragten in allen Handlungsfeldern mehrheitlich zufrieden. Die meisten sehr zufriedenen Rückmeldungen gibt es zum Handlungsfeld „Schulungen und Kurse“, gefolgt von „Persönliches Gesundheitsverhalten“.

Leicht kritischer werden die gesetzten Aktivitäten in den Bereichen „Bauliche Maßnahmen“ und „Führungskultur“ gesehen.

Die Befragten wurden nach den aus ihrer Sicht drei wichtigsten Maßnahmen von „Gesund@Land“ gefragt. An erster Stelle stehen dabei verhaltensorientierte Angebote, wie z.B. Rücken-Fit, gefolgt von der Sensibilisierung der Führungskräfte und Kommunikation.

Hohe Treffsicherheit der Problembearbeitung

Nach Ansicht der Mehrheit der Befragten wurden die auf Basis der IST-Analyse (erste MitarbeiterInnenbefragung und Gesundheitszirkel) identifizierten Problembereiche ausreichend berücksichtigt. Nur 9% teilen diese Ansicht nicht. Folglich werden auch weniger fehlende Interventionen oder Bereiche gesehen, sondern es wird eher eine Intensivierung von bereits angegangenen Vorhaben als notwendig erachtet.

Projektziele wurden aus Sicht der Befragten gut erreicht

Für 90% der Befragten wurden die Projektziele insgesamt erreicht. Nur vier von 38 Befragten finden das eher nicht.

Auch die fünf definierten Teilziele werden mehrheitlich als gut oder teilweise erreicht bewertet. Ein Viertel bis zwei Fünftel der Befragten meinen, dass die konkreten Teilziele gut erreicht werden konnten, weitere 31% bis 50% sehen sie zumindest teilweise erreicht. Den größten noch offenen Handlungsbedarf (= Ziele wurden nur in Ansätzen oder gar nicht erreicht) sehen die Befragten bei:

- der Weiterentwicklung der Führungskultur (25% nur in Ansätzen und 6% gar nicht erreicht),
- der nachhaltigen Implementierung der Betrieblichen Gesundheitsförderung (23% nur in Ansätzen und 6% gar nicht erreicht) sowie
- der Verbesserung des Sozialklimas durch Schaffung eines gesundheitsförderlichen Arbeitsklimas (23% nur in Ansätzen und 6% gar nicht erreicht).

Wirkungen in mehreren Dimensionen

Die meisten der im Online-Fragebogen abgefragten Wirkungen – von der Steigerung der Gesundheitskompetenz bis zur Verringerung psychischer Belastungen – sind für mehr als die Hälfte der Befragten eingetreten.

- Der überwiegende Teil nimmt eine Verbesserung der Gesundheitskompetenz der MitarbeiterInnen, eine Verbesserung des Gesundheitsbewusstseins im Unternehmen und eine Sensibili-

sierung der Führungskräfte bezüglich Gesundheit und Arbeit wahr (auf 70% bis 96% trifft das sehr oder eher zu).

- 60% bis 65% meinen, dass sich MitarbeiterInnen gesünder verhalten und Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation gesundheitsförderlicher wurden.
- 55% beobachten eine Verbesserung des Arbeitsklimas.

Etwas geringer ist die Zustimmung bei der Verringerung der psychischen Belastungen und der Stress- und Burnout-Prävention.

Ein weiterer Effekt von „Gesund@Land“ war die Auseinandersetzung mit Möglichkeiten des Fehlzeiten- und Fallmanagements. Infolge dessen wurde der Aufbau eines unternehmensweiten Eingliederungsmanagement vorbereitet, dessen Start ab 2018 geplant ist.

Wichtigkeit der Fortführung und des Rollout wird betont

Auf die Frage, was am Ende des Projekts unbedingt beachtet werden sollte, geht es den Befragten vor allem um die Weiterführung bewährter Maßnahmen, die Sicherstellung der Finanzierung, die Fortführung der Gesundheitsförderung an den beiden Pilotdienststellen und den Rollout in der Landesverwaltung. Damit zeigt sich ein sehr hohes Commitment der Befragten zur Implementierungsstrategie von BGF in der Kärntner Landesverwaltung, d.h. Pilotierung in zwei Dienststellen sowie Überführung in den Regelbetrieb an den Pilotstandorten und nachfolgendem Rollout auf andere Unternehmenseinheiten.

„Gesund@Land“ wird dementsprechend in den beiden Pilotdienststellen als Gesundheitsmanagement fortgeführt. Ausdruck dieser Nachhaltigkeit ist der Gütesiegelantrag im Netzwerk BGF für den Zeitraum von 2018 bis 2020.

Der Rollout auf weitere fünf Abteilungen wurde bereits konzipiert und vorbereitet. Die Organisationsstruktur wird modifiziert und die Steuerungsgruppe zu einem „schlankeren“ Entscheidungsgremium, das von einem Fachbeirat unterstützt wird. Nachdem mit dem Rollout von 2018 bis 2020 in weiteren fünf Abteilungen begonnen werden soll, soll dieser sukzessive in der gesamten Kärntner Landesverwaltung fortgesetzt werden und bis 2023 flächendeckend etabliert sein.

Auch konkrete Produkte unterstützen die Nachhaltigkeit. Die mit MitarbeiterInnen der Pilotdienststellen erstellte Broschüre „FIT AM ARBEITSPLATZ“ enthält Übungen für den Verwaltungs- und Handwerksbereich und steht allen MitarbeiterInnen zur Verfügung. Weiters wurde ein Videoclip „Betriebliche Gesundheitsförderung im Land Kärnten“ zur anschaulichen Vermittlung von Betrieblicher Gesundheitsförderung für andere Dienststellen produziert.

Handlungsempfehlungen seitens der Evaluation

Folgende zentralen Empfehlungen lassen sich aus Sicht der Evaluation aus den vorliegenden Ergebnissen generell und für die Fortführung ableiten:

- Die wichtige Funktion der Steuerungsgruppe ist unbestritten, allerdings ergaben sich aufgrund deren Größe langwierige Entscheidungsprozesse und wenig zeitliche Spielräume für einen intensiven inhaltlichen Austausch. Die geplante Verkleinerung wird auch seitens der Evaluation als zweckmäßig erachtet, schon alleine um Terminfindungen zu vereinfachen. Es wird zudem empfohlen, Zeit für einen offenen Austausch einzuplanen. Bei zentralen Fragen könnten externe Fachpersonen für Impulse eingeladen werden.
- Da sich die Projektleitung bei Gesund@Land bewährt hat, empfiehlt es sich diese auch mit der Fortführung der Gesundheitsförderung zu betrauen. Der Rollout bedarf aber mit hoher Wahrscheinlichkeit zusätzlicher Ressourcen.

- Außerdem empfehlen sich ein strukturierter Austausch der ausgebildeten Gesundheitszirkel-moderatorInnen und eine genaue Definition ihrer zukünftigen Rolle. Neben ihrer Funktion als ModeratorInnen könnten sie als regional verankerte Gesundheitsvertrauenspersonen und MultiplikatorInnen fungieren.
- Die bewährten Kooperationen sollten weiterhin gepflegt werden, nicht nur weil sich Synergien ergeben und externe Angebote ressourcenschonend genutzt werden können, sondern weil auch auf zusätzliche Fachexpertise und einen wichtigen Blick von außen, der die Reflexion des eigenen Tuns unterstützt, zurückgegriffen werden kann.
- Empfehlenswert ist jedenfalls, weiterhin auf eine transparente Kommunikation zu setzen, aktuell z.B. der Ergebnisse von „Gesund@Land“ und der weiteren Vorhaben.
- Die verhaltensorientierten Maßnahmen wurden, so die Evaluationsergebnisse, sehr gut bewertet und gut angenommen. Es empfiehlt sich daher weiterhin, auf Angebote wie Vorträge oder Kurse zu klassischen Gesundheitsthemen wie Ernährung oder Bewegung zu setzen. Sie tragen auch dazu bei, Wertschätzung zu vermitteln. Diese Aktivitäten sollten allerdings gezielt dafür genutzt werden, um für den Zusammenhang zwischen Gesundheit und Arbeit und für einen ganzheitlichen Gesundheitsbegriff zu sensibilisieren. In diesem Sinne ist auch die fortgesetzte Fokussierung der seelischen Gesundheit zu empfehlen.
- Verhaltensorientierte Maßnahmen ersetzen aber keine strukturellen Verbesserungen, die es weiter zu verfolgen gilt. Dabei ist ein Schlüsselfaktor die Führungskultur, konkret die weitere Fokussierung von „Gesundes Führen“.
- Unbestritten ist, dass das Commitment der obersten Führungsebene und entsprechende Rückendeckung wesentliche Erfolgsfaktoren derartiger Projekte sind. In der Umsetzungspraxis hat sich bewährt, auch auf die zweite Ebene, z.B. jener der Stellvertretungen, zu bauen. Deren Engagement sollte daher auch weiterhin integriert und mit Ressourcen ausgestattet werden.