

Endbericht zur Verbreitung der Projekterfahrungen und Ergebnisse

Projektnummer	2685
Projekttitle	Gesunde MitarbeiterInnen – Gesunder Betrieb!
Projektträger	Forschung Burgenland GmbH
Projektlaufzeit, Projektdauer in Monaten	01.05.2016 – 30.04.2019, 36 Monate
Schwerpunktzielgruppe/n	Mitarbeiter/innen und Führungskräfte der fünf teilnehmenden burgenländischen Betriebe (KRAGES – Krankenhaus Oberpullendorf, Rotes Kreuz Burgenland, Schloffer GmbH, Verein vamos, Vossen GmbH & Co. KG)
Erreichte Zielgruppengröße	279 Teilnehmer/innen (Mitarbeiter/innen und Führungskräfte der teilnehmenden Betriebe) an Projektmaßnahmen
Zentrale Kooperationspartner/innen	KRAGES – Krankenhaus Oberpullendorf, Rotes Kreuz Burgenland, Schloffer GmbH, Verein vamos, Vossen GmbH & Co. KG
Autoren/Autorinnen	Katharina Hauer, MA
Emailadresse/n Ansprechpartner/innen	katharina.hauer@forschung-burgenland.at
Weblink/Homepage	www.forschung-burgenland.at
Datum	31.07.2019

1. Kurzzusammenfassung

Psychosoziale Belastungen durch ungünstige betriebliche Strukturen oder soziale innerbetriebliche Beziehungen stellen eine der häufigsten Ursachen für Krankenstände und Berufsunfähigkeit dar. Im Rahmen des Projektes „Gesunde MitarbeiterInnen – Gesunder Betrieb!“ widmete sich daher die Forschung Burgenland dem Thema der Betrieblichen Gesundheitsförderung mit speziellem Fokus auf die psychosoziale Gesundheit von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Das Forschungsprojekt wurde von Mai 2016 bis April 2019 modellhaft in fünf burgenländischen Betrieben unterschiedlicher Branchen durchgeführt. Vor dem Hintergrund des psychosozialen Gesundheitskapitals war das zentrale Ziel die Stärkung der Gesundheit von MitarbeiterInnen und Führungskräften sowie die Schaffung eines gesunden Betriebes.

Das systematische Vorgehen des Projektes orientierte sich am Public Health Action Cycle mit den Phasen Diagnose, Planung, Umsetzung und Evaluation. Zur Diagnose kam ein Methodenmix (Diagnosegespräche, schriftliche Befragung) zur Anwendung. Basierend auf diesen Ergebnissen erfolgten Fokusgruppen zur partizipativen Maßnahmenplanung auf Betriebsebene. In den Betrieben wurden umfangreiche Maßnahmenbündel auf Verhaltens- und Verhältnisebene umgesetzt. Zur nachhaltigen Verankerung von Know-how zur BGF in den Betrieben wurde ein umfassendes Schulungsangebot für die betriebsinternen Projektverantwortlichen umgesetzt. Die externe Evaluation wurde von der Fachhochschule Burgenland durchgeführt. Es wurde zudem ein Netzwerk aufgebaut, um gemeinsam zu lernen, Synergien zu nutzen und durch die Zusammenarbeit neues Wissen generieren zu können.

Die systematische Vorgehensweise hat sich bewährt, um in den Projektbetrieben schrittweise Kompetenzen im Sinne der Nachhaltigkeit und Fortführung der aufgebauten gesundheitsförderlichen Strukturen und umgesetzten Aktivitäten zu verankern. Zudem ist die wichtige Rolle von MultiplikatorInnen für die Maßnahmenteilnahme und Projektakzeptanz vonseiten der Belegschaft verdeutlicht worden. In den Betrieben konnten ein gemeinsames Gesundheitsverständnis aufgebaut und eine Sensibilisierung für das Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“ erzielt werden.

2. Projektkonzept

Psychosoziale Belastungen stellen mittlerweile eine der häufigsten Ursachen für Berufsunfähigkeit, Krankenstände und Frühpensionierungen dar. Die Ursachen liegen häufig in ungünstigen betrieblichen Anforderungen, Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie mangelnden Partizipationsmöglichkeiten. Vor allem aber auch die Beziehung zu KollegInnen und Führungskräften spielen für das Wohlbefinden und die Motivation der MitarbeiterInnen eine zentrale Rolle. Vor diesem Hintergrund entwickelte die Arbeiterkammer (AK) Burgenland in Kooperation mit der Forschung Burgenland das Projekt „Gesunde MitarbeiterInnen – Gesunder Betrieb!“. Es ist wissenschaftlich belegt, dass Menschen, die gut zusammenarbeiten, mehr leisten, zufriedener und motivierter sind und sich sicherer fühlen. Durch Betriebliche Gesundheitsförderung und die Stärkung der psychosozialen Gesundheit in Unternehmen kann ein wesentlicher Beitrag zur Reduzierung psychischer Erkrankungen geleistet werden. Da sich das Burgenland im Vergleich zu anderen Bundesländern Österreichs im Bereich der Gesundheitsförderung erst in einer Aufbauphase befindet, sollte das regionale Modellprojekt zur Stärkung der psychosozialen Gesundheit von MitarbeiterInnen in burgenländischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen beitragen. Aufgrund knapper Ressourcen vonseiten der AK Burgenland übernahm die Forschung Burgenland die Projektträgerschaft. Die AK Burgenland selbst wirkte als Mitglied des Entscheidungsgremiums im Rahmen des Projektes weiterhin mit, um einerseits im Projekt die Perspektive der ArbeitnehmerInnenvertretung einzubringen und andererseits Strukturen und Kompetenzen im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung aufzubauen.

Das Burgenland gilt im Vergleich zu anderen österreichischen Bundesländern als sozial, wirtschaftlich und gesundheitlich benachteiligt. Dies schlägt sich in Indikatoren wie Bildung, Einkommen, (gesunde)

Lebenserwartung, Mortalität und Gesundheitsverhalten nieder. Vor allem die burgenländische Bevölkerung weist im Vergleich zu Gesamtösterreich eine signifikant erhöhte Sterblichkeitsrate hinsichtlich Herz-Kreislauf-Erkrankungen auf (Schnabel, Szabo & Gollner, 2012). Der Grund hierfür wurde in einer Studie von Stein, Rieder & Dörner (2011) dargelegt. Im Rahmen dieser Studie kam man zu dem Ergebnis, dass einzelne Risikofaktoren für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, wie z.B. hoher Blutdruck, Diabetes, Übergewicht, Fettleibigkeit und psychosoziale Beschwerden, in den östlichen Bundesländern Österreichs (z.B. Burgenland) häufiger vorkommen als in den westlichen Regionen (z.B. Tirol). Zudem wurde in dieser Studie festgestellt, dass neben dem ungünstigen Bewegungsverhalten und den ungesunden Ernährungsweisen auch ein Mangel an sozialer Unterstützung für die höhere Herz-Kreislaufmortalität in Ostösterreich verantwortlich ist (www). Auch im Hinblick auf den subjektiven Gesundheitszustand zeigt sich, dass dieser von der burgenländischen Bevölkerung im Vergleich zu Gesamtösterreich schlechter eingeschätzt wird. Betrachtet man die Ergebnisse innerhalb des Burgenlandes, so ist ein Nord-Südgefälle zu verzeichnen. Gemäß dem Burgenländischen Gesundheitsbericht (2012) weisen 75 % der NordburgenländerInnen und nur 69 % der SüdburgenländerInnen einen sehr guten bzw. guten Gesundheitszustand auf. Im Gegensatz dazu bewerten 5 % der Befragten in der Region Nord und doppelt so viele (10 %) in der Region Süd ihre Gesundheit als schlecht oder sehr schlecht. Da ca. 60 % der Erwachsenen ihre Tageszeit bei der Arbeit verbringen und über das Setting Betrieb vor allem auch sozial unterschiedliche Bevölkerungsschichten im Hinblick auf Einkommen, Beruf und Bildung erreicht werden können, kommt dem Setting Betrieb als soziales System hinsichtlich Gesundheitsförderung eine zentrale Rolle zu.

Ausgehend von der Tatsache, dass gesellschaftspolitische Veränderungen, wie Wirtschaftswachstum, Globalisierung und die Alterung der Bevölkerung in den vergangenen Jahren zu einem Wandel in der Arbeitswelt geführt haben, welcher mit einer verstärkten Zunahme von psychischen Erkrankungen verbunden ist, lag der zentrale Schwerpunkt des Projektes auf der Stärkung der psychosozialen Gesundheit. Der österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor 2012 belegt (Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich, 2012), dass 90 % der ArbeitnehmerInnen Stress am Arbeitsplatz empfinden. Über 60 % der Befragten geben an, Probleme beim Abschalten von der Arbeit zu haben und zumindest ab und zu eine Arbeitsunlust zu verspüren. Der österreichische Fehlzeitenreport 2012 zeigt, dass psychische Erkrankungen die einzige Krankheitsgruppe darstellt, die zwischen 1994 und 2011 einen absoluten Zuwachs an Fehlzeiten pro Beschäftigtem/r verzeichnete. So hat sich die Zahl der Krankenstandstage pro Kopf zwischen 1996 und 2011 beinahe verdreifacht (WIFO, 2012b).

Studien von Badura belegen, dass psychische Belastungen insbesondere an der Mensch-Mensch-Schnittstelle auftreten. Das bedeutet, dass die Qualität der sozialen Beziehung, die Qualität der Unternehmenskultur sowie die Qualität der Personalführung einen zentralen Einfluss auf die psychosoziale Gesundheit des Individuums haben. Demzufolge ist das Sozialkapital einer Organisation eine der wichtigsten treibenden Kräfte für die Gesundheit der MitarbeiterInnen und die Produktivität des Betriebes. Es besteht aus der sozialen Struktur und der wahrgenommenen Qualität ihrer horizontalen und vertikalen Netzwerke sowie dem Bestand an gemeinsamen Werten, Überzeugungen und Regeln unter den Mitgliedern. In diesem Zusammenhang wird zwischen Netzwerk-, Führungs- sowie Überzeugungs- und Wertekapital unterschieden. Das Netzwerkkapital bezieht sich auf die Qualität horizontaler Beziehungen unter MitarbeiterInnen gleichen Ranges. Hierzu werden die Bindungsbeziehungen innerhalb eines Arbeitsteams, die Stärke des Zusammenhalts unter den KollegInnen, die Häufigkeit zwischenmenschlicher Konflikte sowie das Maß gegenseitiger Unterstützung und das gegenseitige Vertrauen als wichtig erachtet. (Badura, 2008)

Die wissenschaftliche Evidenz belegt, dass gute soziale Beziehungen am Arbeitsplatz zu mehr Wohlbefinden der Beschäftigten, vor allem hinsichtlich des psychosozialen Wohlbefindens, beitragen können. Neben dem Umfang und der Qualität des horizontalen Netzwerkkapitals sind auch die vertikalen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen, die das Führungskapital eines Unternehmens ausmachen, für die Gesundheit der MitarbeiterInnen von hoher Bedeutung. Je besser die Beziehung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen ist, desto höher ist das Führungskapital eines Unternehmens und umso besser wird tendenziell das gesundheitliche Wohlbefinden der MitarbeiterInnen sein. Die dritte

Komponente des Sozialkapitals von Organisationen stellt das Überzeugungs- und Wertekapital dar. Dieses bezieht sich auf die Unternehmenskultur, also auf die gemeinsam geteilten Überzeugungen, die kollektiv getragenen Wertvorstellungen und die normativen Verhaltenserwartungen. (ebd.)

Ein weiterer Fokus des Projektes lag auf der Stärkung der Resilienz – basierend auf den sieben Säulen der Resilienz von Reivich & Shatté (2002) – der MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Unter dem Begriff der Resilienz versteht man die Fähigkeit von MitarbeiterInnen und Führungskräften, sich von Schwierigkeiten am Arbeitsplatz nicht „aus der Form“ bringen zu lassen. Somit beschreibt die Resilienz die psychische Widerstandsfähigkeit, die es ermöglicht, selbst hohe Belastungen ohne nachhaltige psychische Schäden zu bewältigen.

In Bezug auf das Gesundheitsdeterminantenmodell von Dahlgren & Whitehead (1991) standen daher neben der Schaffung von gesunden Arbeitsbedingungen (Lebens- und Arbeitsbedingungen) und gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen (Faktoren individueller Lebensweisen), das Miteinander im Betrieb sowie die Interaktion zwischen den MitarbeiterInnen und Vorgesetzten im Mittelpunkt der Betrachtung (soziale und kommunale Netzwerke).

Das Projekt orientierte sich bei der Umsetzung und hinsichtlich der nachhaltigen Verankerung der Gesundheitsförderung an den Erfahrungen des dreijährigen gemeindenahen Modellprojektes zur Herz-Kreislauf-Gesundheit „Gemeinsam Gesund im Bezirk Oberwart“ sowie der zahlreichen vom FGÖ geförderten Betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekte. Hierzu wurde eine ausführliche Recherche in der Projektdatenbank des FGÖ durchgeführt. Folgende Impulse und Anregungen wurden für das Projekt „Gesunde MitarbeiterInnen – Gesunder Betrieb!“ übernommen:

- Umsetzung basierend auf dem Capacity Building Konzept zur Gewährleistung einer nachhaltigen gesundheitsbezogenen Unternehmensentwicklung
- Vorgehen nach dem Managementzyklus der Gesundheitsförderung
- Einrichtung von Fachgruppen und Gründung von Projektteams in den Betrieben
- Ausbildung von MultiplikatorInnen
- Schaffung von ausreichenden Kommunikationskanälen
- Aufbau eines Netzwerkes zur Förderung eines Erfahrungsaustausches und zur Ermöglichung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen

2.1 Projektsetting

Das Projekt wurde in den folgenden fünf burgenländischen Betrieben unterschiedlicher Branchen und Größen durchgeführt:

- KRAGES – Krankenhaus Oberpullendorf
- Rotes Kreuz Burgenland
- Schloffer GmbH
- vamos Verein zur Integration
- Vossen GmbH & Co. KG

Damit Gesundheitsförderung nachhaltig gelingen kann und das Projekt nachhaltig zur Stärkung der psychosozialen Gesundheit von MitarbeiterInnen und Führungskräften beitragen kann, wurde jeder Betrieb als soziales, autopoietisches System mit eigener Identität verstanden. Daher erfolgte zu Projektbeginn auch eine ausführliche Analyse der Strukturen, Strategie, Prozesse und Kultur eines jeden Unternehmens.

Mit Hilfe eines auf Basis des Community Readiness Tools (Noack et al., 2005), des Community Capacity Building Tools (Anderson et al., 2011) sowie des Capacity Building Tools (Laverack, 2008) entwickelten Leitfadens wurden die strukturellen Ressourcen (Leitbilder), die sozialen Ressourcen (Netzwerke) sowie persönlichen Ressourcen (Engagement), auf denen das Projekt aufbauen kann, im Zuge eines Diagnosegesprächs erhoben. Dadurch konnte ein gemeinsames Projektverständnis geschaffen und die betriebs-spezifische Ausgangslage erfasst werden. Folgende Themen wurden im Rahmen der Diagnosegespräche behandelt:

- Grad der Verankerung des Themas „Gesundheit“ in der Unternehmenspolitik
- Vernetzung, Partnerschaften und Infrastruktur
- Leadership- und Managementkompetenzen
- Ressourcenlage
- Partizipation und Empowerment
- Bestehende gesundheitsförderliche Angebote & Aktivitäten

Die Ausgangslage des Settings hinsichtlich dieser fünf Dimension kann wie folgt zusammengefasst werden:

– **Grad der Verankerung des Themas „Gesundheit“ in der Unternehmenspolitik**

In vier der fünf Betriebe gab es vor allem auf dieser Dimension Verbesserungspotenziale. Zu Projektbeginn wurde Gesundheit noch nicht auf breiter Basis thematisiert. Des Weiteren gab es noch keine klaren Verantwortlichen, die in den Betrieben für Gesundheitsförderung zuständig sind.

Lediglich in einem Betrieb fand das Thema Gesundheit bei betrieblichen Entscheidungen Berücksichtigung und lag klar im Verantwortungsbereich des Personalwesens.

– **Vernetzung, Partnerschaften und Infrastruktur**

In Hinblick auf die Dimension „Vernetzung, Partnerschaft und Infrastruktur“ ist zu erwähnen, dass bei der Mehrheit der Betriebe noch ein sehr geringer Austausch mit anderen Unternehmen zum Thema Gesundheitsförderung stattfand. Des Weiteren gab es zu Projektbeginn noch wenig externe Kooperationen, an denen das Projekt „Gesunde MitarbeiterInnen – Gesunder Betrieb!“ anknüpfen konnte.

Lediglich in einem Betrieb wurde der Austausch mit anderen Institutionen und Unternehmen zum Thema Gesundheit bereits gelebt. Dort bestand auch bereits Zusammenarbeit mit einigen Kooperationspartnern zum Thema Gesundheit.

– **Leadership- und Managementkompetenzen**

Das Thema Gesundheit konnte in jedem Betrieb einem klaren Verantwortungsbereich zugeordnet werden, auch Entscheidungen zum Thema Gesundheit wurden von der Belegschaft der Betriebe mitgetragen.

– **Ressourcenlage**

Für gesundheitsförderliche Aktivitäten standen in den Betrieben genügend Räumlichkeiten zur Verfügung und MitarbeiterInnen hatten die Möglichkeit, gewisse Maßnahmen in ihrer Dienstzeit in Anspruch zu nehmen.

– **Partizipation und Empowerment**

MitarbeiterInnen hatten die Möglichkeit, sich an Entscheidungen zu beteiligen und erhielten ausreichend Informationen über Gesundheitsangebote in den Betrieben.

2.2 Projektzielgruppen

Die **direkte** Zielgruppe des Projektes stellten alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte, unabhängig von ihrem Alter, Geschlecht, Berufsgruppe, Dauer der Dienstzugehörigkeit und beruflicher Position, der fünf Modellbetriebe dar.

Die **indirekte** Zielgruppe im Zuge des Projektes stellen die BetriebsrätInnen, Sicherheitsvertrauenspersonen, Sicherheitsfachkräfte und ArbeitsmedizinerInnen der fünf Betriebe dar. Diesen Personen kommt im Hinblick auf das Thema der psychosozialen Belastung eine besondere Bedeutung zu. Sie stellen die zentralen Anlaufstellen der MitarbeiterInnen in Bezug auf verschiedene Anliegen dar. Aus diesem Grund wurden diese Personen im Rahmen des Projektes in das betriebsinterne Projektteam bzw. die betriebsinterne Fachgruppe einbezogen.

Eine weitere indirekte Zielgruppe stellten die **MultiplikatorInnen** für das Projekt und die Projektaktivitäten dar. Insbesondere die Mitglieder der betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen übernahmen diese

Rolle. Dazu erhielten sie ein Schulungsangebot zum Kompetenzaufbau hinsichtlich der Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung. Aber auch weitere interessierte MultiplikatorInnen aus den verschiedenen Bereichen der teilnehmenden Betriebe konnten sich zu „Pausencoaches“ ausbilden lassen, um die Gestaltung einer gesundheitsförderlichen Pausenkultur im Betrieb zu unterstützen oder an der Ausbildung zum Nordic Walking Instructor teilnehmen, um betriebsinterne Kompetenzen zur Anleitung von Nordic Walking Einheiten aufzubauen.

2.3 Zielsetzungen des Projektes

Sowohl im Rahmen der Zielformulierung als auch im Sinne der Zielerreichung wurden die Prinzipien der Gesundheitsförderung (Nachhaltigkeit, Empowerment, Setting- und Determinantenorientierung, Vernetzung, gesundheitliche Chancengerechtigkeit, positiver, umfassender und dynamischer Gesundheitsbegriff) berücksichtigt.

Die **zentrale Vision** des Projektes „Gesunde MitarbeiterInnen – Gesunder Betrieb!“ lautete:

Das psychosoziale Gesundheitskapital burgenländischer Unternehmen sowie die Resilienz von MitarbeiterInnen und Führungskräften werden langfristig gestärkt. Dies führt zu einer Reduktion psychischer Belastungen am Arbeitsplatz im Burgenland.

Folgende **Grobziele** wurden definiert:

- Das psychosoziale Gesundheitskapital der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen wird im Lauf des Projektes durch die gesetzten verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen gesteigert.
- Die Resilienz der MitarbeiterInnen und Führungskräfte der am Projekt teilnehmenden Unternehmen wird im Laufe des Projektes durch die gesetzten Selbsterfahrungs-, Sensibilisierungs- und verhaltensorientierten Trainings gesteigert.
- Das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz wird in die Leitbilder und Strategien der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen integriert.
- Ein interorganisationales Netzwerk zum Thema Betriebliche Gesundheitsförderung mit speziellem Fokus auf die psychosoziale Gesundheit von MitarbeiterInnen wird im Zuge des Projektes zur Schaffung gesundheitsförderlicher Strukturen im Burgenland sowie im Sinne von organisationalem Lernen aufgebaut.

Zur Erreichung dieser Grobziele wurden folgende **Teil- bzw. Handlungsziele** definiert:

- Mindestens 30 % der MitarbeiterInnen und Führungskräfte der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen nehmen an den partizipativ geplanten verhaltensorientierten Maßnahmen zur Steigerung des sozialen Netzwerkes am Arbeitsplatz teil.
- Mindestens drei der partizipativ geplanten Maßnahmen werden im Laufe des Projektes in jedem der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen zur Steigerung des psychosozialen Gesundheitskapitals durchgeführt.
- Mindestens 50 % der MitarbeiterInnen und Führungskräfte der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen bewerten die Dimensionen des psychosozialen Gesundheitskapitals besser als vor Projektbeginn.
- Mindestens 30 % aller Führungskräfte der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen nehmen im Laufe des Projektes an verhaltensorientierten Maßnahmen zum gesunden Führen teil.
- In jedem der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen ist das Thema Gesundheit im Unternehmensleitbild schriftlich festgehalten.
- Mindestens 50 % der MitarbeiterInnen und Führungskräfte wissen nach dem Projekt, dass das Thema Gesundheit im Unternehmensleitbild verankert ist. Es wurde mindestens ein Kommunikationsweg, der alle MitarbeiterInnen grundsätzlich erreichen kann, für Informationsaktivitäten genutzt.

- Der Gesamtindex des psychosozialen Gesundheitskapitals steigt im Laufe des Projektes über alle teilnehmenden Unternehmen um 25 %.
- Mindestens vier Netzwerktreffen werden im Rahmen des Projektes zur Schaffung nachhaltiger gesundheitsförderlicher Ressourcen im Burgenland durchgeführt.
- Mindestens zwei der fünf Modellbetriebe erlangen 2020 das Gütesiegel für BGF.

Im Sinne der begleitenden externen Evaluation wurden die Ziele und Zielindikatoren mit dem externen Evaluationsteam zu Projektbeginn abgestimmt und im Projektverlauf bei Bedarf angepasst.

3. Projektdurchführung

In diesem Kapitel erfolgt die Beschreibung folgender Punkte:

- Projektgremien/-strukturen und Rollenverteilung
- Vernetzung und Kooperation im Projekt
- Umsetzung des Projektes
- Veränderungen/Anpassungen des Projektkonzeptes

3.1 Projektgremien/-strukturen und Rollenverteilung

Die Projektorganisation war in vier wesentliche Gruppen gegliedert:

- das Projektteam der Forschung Burgenland,
- je ein betriebsinternes Projektteam sowie Fachgruppe,
- das externe Evaluationsteam der Fachhochschule Burgenland und
- das Entscheidungsgremium.

Das Projektteam der Forschung Burgenland war für das übergeordnete Projektmanagement und die Projektdokumentation verantwortlich. Weitere Aufgaben lagen in der Begleitung und Unterstützung der betriebsinternen Projektteams bei der Planung, Organisation, Durchführung und Kommunikation der Projektaktivitäten. Zudem organisierte es Kick-off- und Informationsveranstaltungen sowie die Abschlussveranstaltungen in den Betrieben. Zu Projektende organisierte das Projektteam der Forschung Burgenland ein Symposium, im Rahmen dessen die wissenschaftlichen Erkenntnisse des Forschungsprojektes der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurden. Es setzte sich aus einer wissenschaftlichen Projektleitung, einer organisatorischen Projektleitung sowie mehreren wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen zusammen.

In den teilnehmenden Betrieben wurden zu Projektbeginn betriebsinterne Projektteams sowie je eine Fachgruppe eingerichtet, welche durch das Projektteam der Forschung Burgenland begleitet und unterstützt wurden. Ihre Aufgabe bestand in der Information und transparenten Kommunikation des Projektes und der gesetzten Maßnahmen sowie deren Koordination und Organisation innerhalb des jeweiligen Betriebes.

Das Team der Fachhochschule Burgenland war für die externe Evaluation des Projektes zuständig und stand im Zuge dessen in regelmäßigem Kontakt mit dem Projektteam der Forschung Burgenland.

Zur übergeordneten Projektsteuerung wurde ein Entscheidungsgremium, bestehend aus VertreterInnen des Fonds Gesundes Österreich, der Forschung Burgenland, der Arbeiterkammer Burgenland, der Burgenländischen Gebietskrankenkasse und den betriebsinternen ProjektteamleiterInnen, eingerichtet. In quartalsweisen Sitzungen wurden jeweils der aktuelle Projektstatus vorgestellt und projektbezogene Entscheidungen partizipativ getroffen.

3.2 Vernetzung und Kooperation im Projekt

Der Vernetzung wurde im Rahmen des Projektes zur Verankerung der Förderung der psychosozialen Gesundheit von MitarbeiterInnen und Führungskräften in der Unternehmenspolitik der fünf Modellbetriebe sowie zur Schaffung nachhaltiger gesundheitsförderlicher Strukturen im Burgenland eine bedeutende Rolle beigemessen.

Eine intensive Kooperation erfolgte mit den Mitgliedern des Entscheidungsgremiums, die nicht unmittelbar von den Projektaktivitäten betroffen waren: die AK Burgenland, die BGKK und der FGÖ. Durch ihre Funktion im Entscheidungsgremium konnten diese Institutionen am Projekt mitwirken, um einerseits ihre Perspektive einzubringen und andererseits weitere Strukturen und Kompetenzen im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung aufzubauen.

Zur Schaffung nachhaltiger Strukturen im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Burgenland sollte zudem im Rahmen des Projektes ein interorganisationales Netzwerk aufgebaut werden, um gemeinsam lernen, Synergien nutzen und durch die Zusammenarbeit neues Wissen generieren zu können. Dieses Netzwerk gliederte sich in zwei Subnetzwerke – ein intraorganisationales Netzwerk zwischen den Modellbetrieben und ein interorganisationales bestehend aus unterschiedlichen Stakeholdern der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Burgenland. Nach je einem individuellen Treffen wurden die beiden Subnetzwerke im Zuge der Projektlaufzeit zusammengeführt, um den Kontakt zwischen den Betrieben und den Stakeholdern herzustellen und weiterführende Kooperationen zu ermöglichen.

3.3 Umsetzung des Projektes

Vor dem Hintergrund des psychosozialen Gesundheitskapitals und der Resilienz sollten im Rahmen des Projektes fünf burgenländische Betriebe unterschiedlicher Branchen und Größen bei der nachhaltigen Implementierung von Betrieblicher Gesundheitsförderung begleitet werden. Zentrales Ziel war es, das psychosoziale Gesundheitskapital der fünf Modellbetriebe sowie die Resilienz deren MitarbeiterInnen und Führungskräfte zu steigern. Im Fokus des Projektes standen dabei sowohl verhaltensbezogene und resilienzstärkende Angebote als auch verhältnisorientierte Maßnahmen. Zudem wurden Schulungen zum Thema Betriebliche Gesundheitsförderung angeboten, um diesbezügliche Umsetzungskompetenzen nachhaltig in den Betrieben zu verankern.

Das systematische Vorgehen des Projektes orientierte sich am Public Health Action Cycle mit den Phasen Diagnose, Planung, Umsetzung und Evaluation.



Abbildung 1: Projektablauf, Eigene Erstellung

3.3.1 Einstieg

Zu Projektbeginn erfolgte im Mai 2016 eine Auftaktsitzung mit den bereits vorab von den jeweiligen Betrieben ernannten betriebsinternen ProjektleiterInnen und dem Projektteam der Forschung Burgenland, um die organisatorischen Rahmenbedingungen des Projektes und die projektbezogenen Strukturen in den Betrieben zu klären sowie den Projektverlauf zu skizzieren. Nach Bildung der betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen, die für betriebspezifische, projektbezogene Entscheidungen zuständig waren, folgte zwischen Juni und September 2016 in jedem teilnehmenden Betrieb eine Kick-off Veranstaltung für die MitarbeiterInnen und die Führungskräfte, um über das Projekt zu informieren und die Projektverantwortlichen vorzustellen. Für die betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen richtete das Projektteam der Forschung Burgenland eine Online-Plattform ein, die wesentliche Informationen zum Projekt enthielt und die Möglichkeit zum Austausch bot.

3.3.2 Diagnose

Im Zuge der Diagnosephase kam folgender Methodenmix zur Anwendung, um die Ist-Situation der teilnehmenden Betriebe hinsichtlich der Betrieblichen Gesundheitsförderung vor dem Hintergrund der psychosozialen Gesundheit zu analysieren:

- Durchführung von Diagnosegesprächen mit den betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen zur Bestimmung der strukturellen, sozialen und persönlichen Ressourcen der Projektbetriebe in Form von Fokusgruppen. Dabei kam ein Fragebogen zum Einsatz, der auf dem Community Readiness Tool (Noack & Reis-Klingspiegl, 2005), dem Community Capacity Building Tool (MacLellan-Wright et al., 2007) und dem Capacity Building Tool (Laverack, 2008) basiert.
- Analyse der Ergebnisse der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsplatzevaluierung als Grundlage für die weiteren Aktivitäten der Diagnosephase.
- Durchführung einer MitarbeiterInnen- und Führungskräftebefragung zur Messung des psychosozialen Gesundheitskapitals und der Gesundheitskompetenz.

3.3.3 Planung

Auf Basis der Ergebnisse der Diagnose erfolgte die partizipative Maßnahmenplanung auf Unternehmensebene. Dazu wurde in jedem Betrieb je eine Fokusgruppe mit MitarbeiterInnen sowie mit Führungskräften durchgeführt. Die im Rahmen dieser Fokusgruppen abgeleiteten Maßnahmenvorschläge wurden zusammengefasst und dem psychosozialen Gesundheitskapital, das um den Resilienzansatz erweitert wurde (s. Abbildung 2), zugeordnet. Dieses diente der modellorientierten Planung von Zielvariablen und Maßnahmen. Die Zuordnung erfolgte zu den drei Konzepten Gesundes Arbeiten (Ebene MitarbeiterInnen), Gesundes Führen (Ebene Führungskräfte) und Gesundes Organisieren (Ebene Betrieb).

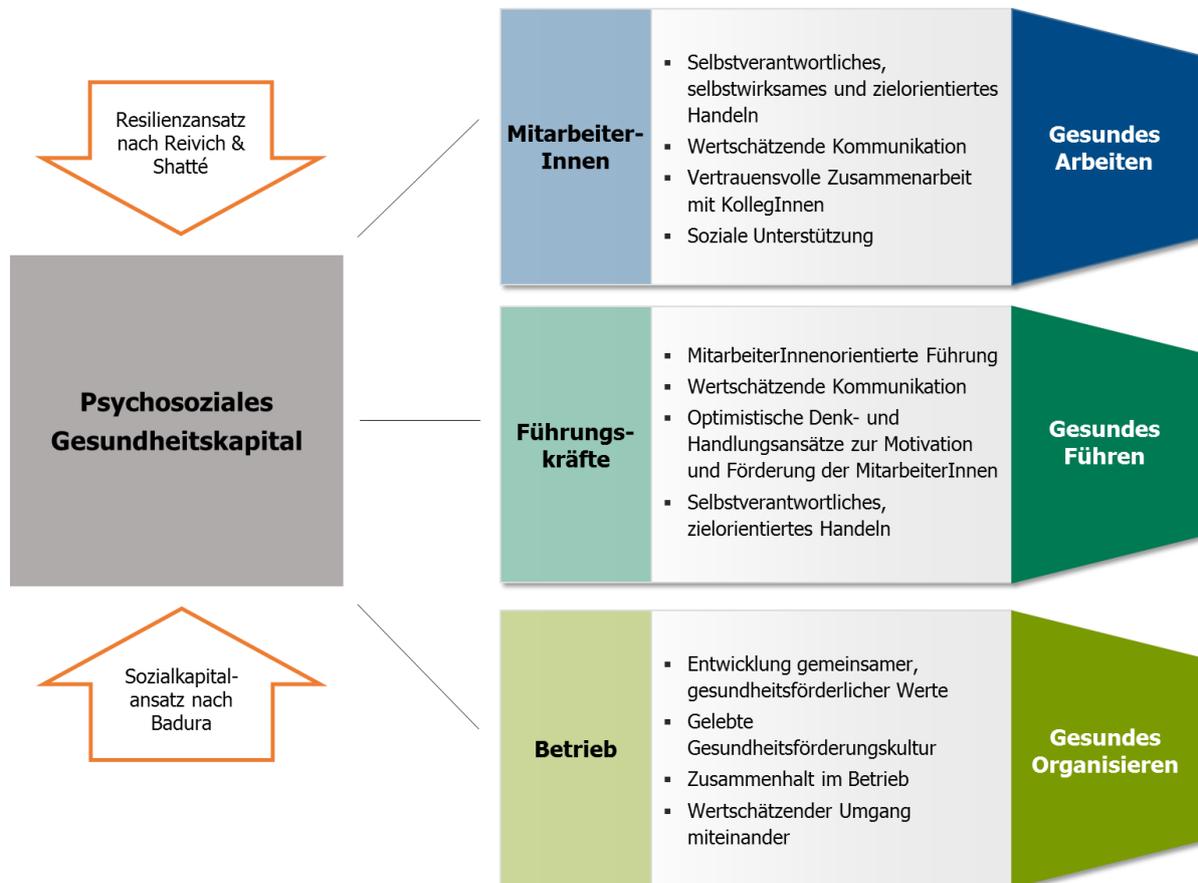


Abbildung 2: Modellorientierte Maßnahmenplanung anhand des um den Resilienzansatz erweiterten psychosozialen Gesundheitskapitals, Eigene Erstellung

Durch die ineinandergreifende Stärkung der drei Ebenen – MitarbeiterInnen, Führungskräfte und Betrieb – sollte das psychosoziale Gesundheitskapital des jeweiligen Betriebes sowie der darin beschäftigten Personen erhöht werden.

Die Ebene der MitarbeiterInnen ist durch zahlreiche Aspekte der individuellen Resilienz gekennzeichnet. Vor diesem Hintergrund kann durch die Förderung der Resilienz von MitarbeiterInnen das Konzept des „Gesunden Arbeitens“ zu Tragen kommen und eine Stärkung des psychosozialen Gesundheitskapitals erfolgen. Dazu braucht es Maßnahmen, die selbstverantwortliches, selbstwirksames und zielorientiertes Handeln fördern, wertschätzende Kommunikation vermitteln, vertrauensvolle Zusammenarbeit unterstützen und zur sozialen Unterstützung anregen.

Die Führungskräfteebene hingegen beinhaltet neben individuellen Faktoren, wie selbstverantwortliches und zielorientiertes Handeln, führungsrelevante Aspekte, wie MitarbeiterInnenorientierung, wertschätzende Kommunikation sowie optimistische Denk- und Handlungsansätze zur Motivation und Förderung der MitarbeiterInnen. Maßnahmen auf dieser Ebene verdeutlichen sich im Konzept des „Gesunden Führens“.

Um „Gesundes Organisieren“ bzw. eine „gesunde Organisation“ zu ermöglichen, ist die Entwicklung gemeinsamer, gesundheitsförderlicher Werte, eine gelebte Gesundheitsförderungskultur, die Stärkung des Zusammenhalts im Betrieb sowie ein wertschätzender Umgang miteinander vonnöten. An dieser Stelle wird an der Werteebene des Betriebes angesetzt und eine auf Gesundheit ausgerichtete Unternehmenskultur implementiert.

In einem weiteren Schritt wurden die Maßnahmenvorschläge auf den Ebenen Gesundes Arbeiten, Gesundes Führen und Gesundes Organisieren konkretisiert und in folgende Maßnahmen überführt:

- Seminarreihe zum Gesunden Arbeiten, basierend auf den Säulen der Resilienz für MitarbeiterInnen
 - Keep Cool – Herz, Bauch und Verstand in Einklang bringen
 - TEAM – Toll Ein Anderer Macht's
 - Bitte dranbleiben! – Meine Energie fokussieren
 - Do it yourself – Sich durch Selbstwirksamkeit und Selbstachtsamkeit entfalten
- Seminarreihe zum Gesunden Führen, basierend auf den Säulen der Resilienz für Führungskräfte inkl. einem Planspiel zum Thema Führen
 - Gesundes Führen
 - Gelassen – Ruhig – Souverän. Ein anderer Umgang mit Emotionen
 - Leadership Branding – Gesundheit als Ihr Markenzeichen
 - Nachhaltigkeit von Betrieblichem Gesundheitsmanagement
- Quizmax, ein digitales Gesundheits-Wissensquiz, bei dem sich die Beschäftigten der Projektbetriebe mit dem Computer oder einem Kollegen / einer Kollegin zu unterschiedlichen gesundheitsbezogenen Themenschwerpunkten duellieren konnten (Gesundheit im Betrieb; Ernährung; Regeneration & Erholung; Bewegung)
- Entwicklung einer Pausenkultur durch geleitete Pausengestaltung mittels Pausenvideos und Ausbildung von Pausencoaches in den Projektbetrieben
- psychovegetative Messung mittels Herzratenvariabilitätsmessung (HRV-Messung)
- Instahelp, eine psychologische Online-Beratungsplattform bei beruflichen oder privaten Herausforderungen

Im Verlauf des Projektes wurden regelmäßig Gespräche im Sinne der bedarfsorientierten Maßnahmenumsetzung geführt. So wurden zusätzlich folgende verhaltensorientierte Maßnahmen in jenen teilnehmenden Betrieben durchgeführt, die diesbezüglich Bedarf und Interesse äußerten:

- Nordic Walking Trainingseinheit und Nordic Walking Treffs

- Ganzkörpervibrationsliege als entspannende Pausenaktivität
- Schichtfit: Gesundheitsförderungsangebot mit dem Schwerpunkt Schlaf und Regeneration für MitarbeiterInnen im Schichtdienst, bestehend aus einer Blaulichtfilterbrille und dem Zugang für einen Online-Coach mit individuellen Verhaltensanleitungen sowie einem Impulsvortrag zum Thema
- Gesundheitstag: interaktive Stationen und Informationen zu gesundheitsrelevanten Themen
- Zielgruppenspezifische Workshops, z.B. Ideenfindung zur Gesundheitskommunikation, Burn-out-Sensibilisierung, rauchfreier Betrieb

Zudem wurden zahlreiche Maßnahmenvorschläge seitens der MitarbeiterInnen und Führungskräfte eingebracht, die der Organisationsentwicklung zuzuordnen sind und nicht durch eine externe Begleitung umgesetzt werden können. Diese wurden dem jeweiligen betriebsinternen Projektteam übergeben und lagen in der Umsetzungsverantwortung des jeweiligen Betriebes. Zu den während der Projektlaufzeit umgesetzten Maßnahmen zählen unter anderem Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation, Maßnahmen zur Sensibilisierung für Gesundheit, Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit und des Teamzusammenhaltes sowie Schaffung von Strukturen zur Konfliktbewältigung.

3.3.4 Umsetzung

Den Start der Maßnahmenumsetzung markierte eine Maßnahmen Kick-off Veranstaltung, die in jedem Betrieb im Herbst 2017 durchgeführt wurde. Unter dem Titel „Mach mit und sag's weiter!“ wurden die MitarbeiterInnen und Führungskräfte über das Maßnahmenangebot informiert. Allen Beschäftigten wurde ein Gesundheitsbericht mit einem Überblick über bisherige gesundheitsförderliche Aktivitäten, den Ergebnissen der Befragung und der Fokusgruppen zur Maßnahmenplanung sowie den geplanten weiteren Projektschritten ausgehändigt. Zudem erhielten sie einen Maßnahmenkatalog mit den geplanten bevorstehenden Projektmaßnahmen.

Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgte sowohl betriebsübergreifend als auch betriebsspezifisch. Insbesondere die Seminarreihe für MitarbeiterInnen sowie die Seminarreihe für Führungskräfte wurde größtenteils betriebsübergreifend an einem neutralen Veranstaltungsort aufgrund folgender Überlegungen durchgeführt:

- Die Beschäftigten der teilnehmenden Betriebe erhalten die Möglichkeit der Vernetzung und des Austausches über das Projekt, die Seminarinhalte und Betriebliche Gesundheitsförderung.
- Bezüglich herausfordernder Arbeitssituationen können etwaige Betriebsblindheit und enge Sichtweisen durch eine Perspektivenerweiterung aufgehoben werden.
- Fernab des Arbeitsplatzes ist es für MitarbeiterInnen sowie Führungskräfte einfacher, sich von der alltäglichen Arbeit zu lösen und auf das Thema zu fokussieren.
- Der Austausch mit anderen Personen erleichtert die Entwicklung von neuen Lösungsansätzen und neuen Zugängen zu einer Thematik.

Parallel zu den betriebsübergreifenden Seminaren wurden je nach Bedarf im letzten Drittel der Umsetzungsphase auch betriebsinterne Seminare durchgeführt. Dadurch konnten Zielgruppen erreicht werden, die bisher aus diversen Gründen (u.a. zu große Hemmschwellen, zu große räumliche Entfernung, zu lange Dauer des Seminars) nicht für die Seminare zugänglich waren. Das Führungskräfte-seminar „Nachhaltigkeit von Betrieblichem Gesundheitsmanagement“ wurde betriebsspezifisch durchgeführt, da die Inhalte individuell auf das Unternehmen abgestimmt thematisiert werden mussten.

Eine wichtige Projektaktivität stellt die Ausbildung von betriebsinternen MultiplikatorInnen als Kompetenzaufbau im Sinne des Capacity Buildings dar. Im Projektzeitraum wurden mehrere Schulungen zum Kompetenzaufbau durchgeführt. Für die Mitglieder der betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen wurden folgende Schulungen hinsichtlich der Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung angeboten:

- „BGF-Projekte erfolgreich umsetzen“
- „Gesundheit durch Gemeinschaft stärken“
- Ressourcen und Kapazitäten für Betriebliche Gesundheitsförderung aufbauen und effektiv nutzen“
- „Erste Schritte von Betrieblicher Gesundheitsförderung zu Betrieblichem Gesundheitsmanagement“

Diese Schulungen wurden betriebsübergreifend an der Fachhochschule Burgenland, Fachhochschul-Studienzentrum Pinkafeld durchgeführt. Dieses Vorgehen verfolgte folgende Zielsetzungen:

- Die Vernetzung und der Austausch der Projektteammitglieder der am Projekt teilnehmenden Betriebe sollte gefördert werden. Dadurch kann ein Lernprozess voneinander und miteinander aktiviert werden, der Perspektiven auf Problemstellungen erweitert und die Generierung von vielfältigen Lösungsansätzen anregt.
- Der betriebsübergreifende Austausch sollte zu einer Sensibilisierung für die Unterschiede und Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Umsetzung Betrieblicher Gesundheitsförderung in verschiedenen Branchen und Betriebsgrößen führen. Dadurch können auch innerbetrieblich unterschiedliche Erfordernisse (z.B. zwischen den beiden Zielgruppen „Angestellte“ und „ArbeiterInnen“) reflektiert und besser verstanden werden.

Des Weiteren wurden interessierte MultiplikatorInnen zu „Pausencoaches“ ausgebildet, um die Gestaltung einer gesundheitsförderlichen Pausenkultur im Betrieb zu unterstützen und es wurde eine Ausbildung zum Nordic Walking Instructor durchgeführt, um betriebsinterne Kompetenzen zur Anleitung von Nordic Walking Einheiten aufzubauen. Hinsichtlich des Themas Schichtarbeit konnte kein Termin für eine Ausbildung von Schichtfit-Coaches zustande gebracht werden. Den betriebsinternen Projektleitungen jener Betriebe, in denen Schichtarbeit verrichtet wird (Krankenhaus Oberpullendorf, Rotes Kreuz Burgenland und Vossen), wurden daher mehrere Exemplare eines Leitfadens für Schichtfit-Coaches ausgehändigt, sodass Know-how zu den gesundheitlichen Auswirkungen von Schichtarbeit und zu gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen vor diesem Hintergrund in den Betrieben verfügbar ist und verbreitet werden kann.

3.3.5 Evaluation, Abschlussphase und Nachhaltigkeit

Die Evaluation des Projektes erfolgte extern durch die Fachhochschule Burgenland. Zusätzlich wurde der Selbstevaluation eine zentrale Rolle beigemessen. Dazu kamen regelmäßige Feedbackschleifen und Soll-Ist-Vergleiche zum Einsatz.

Im Zuge der Abschlussphase erfolgte im Jänner 2019 eine erneute schriftliche Befragung der MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Im Anschluss daran erfolgte im Februar/März 2019 eine Ergebnispräsentation für das jeweilige betriebsinterne Projektteam, im Zuge dessen auch zukünftige Handlungsfelder erarbeitet wurden.

Zum Projektabschluss wurde in jedem teilnehmenden Betrieb eine Abschlussveranstaltung durchgeführt, um einen Rückblick auf die Projektaktivitäten zu geben und gemeinsam die Projekterfolge zu feiern. Im Rahmen dieser Abschlussveranstaltung wurde der betriebsinternen Projektleitung eine „BGF-Toolbox“ mit sämtlichen Kommunikations- und Informationsmaterialien sowie relevanten Unterlagen und Ergebnisberichten des Projektes überreicht, um die Projekterfahrungen für weitere Aktivitäten nutzen zu können. Den MitarbeiterInnen und Führungskräften wurde anschließend ein 2. Gesundheitsbericht ausgehändigt, der neben einem Projektüberblick Informationen zum zukünftigen BGF-/BGM-Team im Unternehmen sowie einen Ausblick auf weitere Gesundheitsaktivitäten enthält.

Ende April 2019 startete in den Betrieben eine Walk4Fun-Challenge. Hierbei haben die ausgebildeten Nordic Walking Instructorinnen die Möglichkeit, das erworbene Know-how praktisch anzuwenden und die Teams, die im Rahmen der Challenge gegeneinander antreten anzuleiten. Somit wird über das Projektende hinaus das Thema „Bewegung und Teamzusammenhalt“ in den Betrieben weiterbearbeitet.

Alle Unternehmen unterzeichneten zudem eine BGF-Nachhaltigkeitscharta, mittels derer sie sich zur Weiterführung von Betrieblicher Gesundheitsförderung und zur nachhaltigen Verankerung in die Unternehmensstrukturen bekannt haben, um eine gesundheitsförderliche Lebenswelt im Betrieb zu schaffen.

Im Sinne der Nachhaltigkeit und einem über das Projektende hinaus weiterführenden Begleitungsangebot wurden vom Projektteam der Forschung Burgenland Kurzvideos zur Erklärung relevanter Themenbereiche der Betrieblichen Gesundheitsförderung bzw. des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (interne Kommunikation, Pausen, Gesundes Führen, Nachhaltigkeit von Betrieblichem Gesundheitsmanagement) aufbereitet. Die Videos sind für die Mitglieder der betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen auf der Online-Plattform zum Projekt verfügbar. Die Plattform selbst bleibt zudem weiterhin zum Austausch und als digitales Nachschlagewerk mit Vorlagen und Infomaterialien bestehen.

3.4 Veränderungen/Anpassungen des Projektkonzeptes

Im Projektverlauf kam es zu mehreren Änderungen der Projektteams (sowohl jenem der Forschung Burgenland als auch der betriebsinternen) aufgrund von Karenzierungen, Firmenaustritten und Neueintritten.

Hinsichtlich des Projektkonzeptes kam es außerdem zu mehreren zeitlichen Änderungen, die jedoch nur geringfügige Auswirkungen hatten. Aufgrund unterschiedlicher Produktionsspitzen in den teilnehmenden Betrieben kam es in der Diagnose- und Planungsphase zu zeitlichen Verschiebungen im direkten Vergleich der Betriebe. So wurden beispielsweise in einem teilnehmenden Betrieb bereits Anfang Februar 2017 die Fokusgruppen zur Maßnahmenplanung durchgeführt, während in einem anderen teilnehmenden Betrieb zu diesem Zeitpunkt erst die Information der MitarbeiterInnen über die Ergebnisse der Fragebogenerhebung erfolgte. Die Durchführungsphase sollte mit Jänner 2019 abgeschlossen werden, wurde jedoch bis in den März 2019 verlängert. Dies war darauf zurückzuführen, dass erst im Spätherbst 2018 viele neue MitarbeiterInnen und Führungskräfte in den teilnehmenden Betrieben für die Projektaktivitäten begeistert werden konnten.

Aufgrund praktischer Bedürfnisse der betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen wurden Themen der MultiplikatorInnenschulungen zusammengefasst und so vier anstelle von ursprünglich sechs geplanten Terminen durchgeführt. Die Inhalte deckten jedoch jene des ursprünglichen Projektkonzeptes ab. Ebenso wurden die Termine für die MultiplikatorInnenschulungen an die Bedürfnisse der betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen angepasst.

Bezüglich der Anzahl der Netzwerktreffen wurde ebenfalls eine Reduktion der geplanten Treffen vorgenommen, da die zeitlichen Ressourcen der teilnehmenden Unternehmen knapp waren.

4. Evaluationskonzept

4.1 Externe Evaluation

Das Department Gesundheit der Fachhochschule (FH) Burgenland führte die externe Evaluation des Projektes „Gesunde MitarbeiterInnen – Gesunder Betrieb!“ durch. Ziel war es, in einem kontinuierlichen Prozess aus Erfahrungen zu lernen und die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen zu ermitteln. Das Evaluationsdesign gliederte sich in die drei Evaluationsphasen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisevaluation. Die Inhalte der einzelnen Evaluationsphasen werden im Folgenden beschrieben.

4.1.1 Strukturevaluation

Im Rahmen der Strukturevaluation wurden die betriebsinternen Strukturen im Sinne von Arbeitsbedingungen und die Ausgangsbasis für das Projekt analysiert. Im Sinne der Dokumentenanalyse fand eine Sichtung der Projektmanagementdokumente samt Erhebung der strukturellen, finanziellen, zeitlichen, personellen und rechtlichen Rahmenbedingungen des Projektes statt. Ergänzend wurden qualitäts- und nachhaltigkeitsichernde Ressourcen erfasst. Darauf folgend wurden in den fünf beteiligten Betrieben

qualitative Diagnosegespräche geführt. Inhaltlich wurden strukturelle, soziale, personelle und persönliche Ressourcen jedes Unternehmens mittels eines Leitfadens erhoben. Ebenso sollten gesundheitliche Rahmenbedingungen der Betriebe aus Sicht der betriebsinternen Projektteams erfasst werden. In einem nächsten Schritt erfolgten die Durchführung und die Auswertung der quantitativen Fragebogenerhebung zur Messung des psychosozialen Gesundheitskapitals und der Gesundheitskompetenz der MitarbeiterInnen und Führungskräfte in den fünf Modellbetrieben.

4.1.2 Prozessevaluation

Im Zuge der Prozessevaluation fand eine laufende Soll-Ist-Überprüfung statt. In regelmäßigen Abständen wurde mit dem Projektteam der Forschung Burgenland der aktuelle Stand der Zielerreichung reflektiert. Im Zuge einer Dokumentenanalyse wurden projektspezifische Unterlagen mit den Projektzielen in Verbindung gebracht. Die inhaltsanalytische Auswertung erfolgte anhand vordefinierter Kriterien, welche gemeinsam mit dem Projektteam der Forschung Burgenland beschlossen wurden. Darüber hinaus wurde durch eine Medienanalyse die Akzeptanz und Reichweite des Projektes erhoben. Zudem wurden im Rahmen der Prozessevaluation Interviews mit MitarbeiterInnen der Unternehmen, mit den SeminarleiterInnen und eine Fokusgruppe mit den betriebsinternen Projektteammitgliedern geführt, um Erfolgsfaktoren und Herausforderungen sowie den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz der Projektmaßnahmen in den Unternehmen zu erheben.

4.1.3 Ergebnisevaluation

Die Ergebnisevaluation beinhaltete die Durchführung und Auswertung der erneuten Fragebogenerhebung zur Messung des psychosozialen Gesundheitskapitals und der Gesundheitskompetenz in den fünf Modellbetrieben. Da es sich um eine Längsschnitterhebung handelte (1. Messung zu Projektbeginn, 2. Messung zu Projektende), konnten Veränderungen in Hinblick auf die Dimensionen des psychosozialen Gesundheitskapitals und der Gesundheitskompetenz bei den MitarbeiterInnen und den Führungskräften ermittelt werden. Des Weiteren wurden Fokusgruppen mit den betriebsinternen Projektteams sowie dem Projektteam der Forschung Burgenland geführt, um Lernerfahrungen, Ergebnisse zur Nachhaltigkeit der Projektmaßnahmen sowie Ergebnisse der Netzwerkarbeit zu erheben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der ausführliche Reflexions- und Evaluationsprozess, der aus mehreren Methoden bestand, die Zielgruppe sowie die betriebsinternen Projektteams umfassend einbezog und in sehr enger Zusammenarbeit mit dem externen Evaluationsteam durchgeführt wurde, sehr wertvoll für die Projektumsetzung war. Durch regelmäßigen Kontakt und unterstützende Leistungen konnte die externe Evaluation die Qualitätssicherung und die Zielerreichung im Projektverlauf gut unterstützen.

4.2 Selbstevaluation

Ergänzend zur externen Evaluation erfolgte eine Selbstevaluation des Projektteams der Forschung Burgenland. Dazu wurden regelmäßig Projektteamsbesprechungen sowie Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt und gegebenenfalls die Projektpläne aktualisiert. Zudem dienten die regelmäßigen Controllingberichte sowie der laufende Kontakt mit den betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen der Reflexion und Selbstevaluation des Projektes. Die Evaluierung der Seminare durch die TeilnehmerInnen sowohl unmittelbar im Anschluss an das Seminar als auch nach ca. drei Monaten sowie der MultiplikatorInnenschulungen dienten der Steuerung des Maßnahmen- und Schulungsangebotes. Ebenso trugen die quartalsweise durchgeführten Sitzungen des Entscheidungsgremiums sowie der intensive Austausch mit dem externen Evaluationsteam zum positiven Projektverlauf bei.

5. Projekt- und Evaluationsergebnisse

In diesem Kapitel erfolgt die Beschreibung folgender Punkte:

- Zentrale Projektergebnisse und Wirkungen

- Erreichung der Projektziele
- Gesundheitliche Chancengerechtigkeit
- Bewertung der Aktivitäten
- Partizipation der Projektzielgruppe und EntscheidungsträgerInnen
- Nachhaltigkeit

5.1 Zentrale Projektergebnisse und Wirkungen

Wissenschaftliche Modellentwicklung

Die Konzepte des Sozialkapitals (Badura, 2008) und der Resilienz (Reivich & Shatté, 2002) konnten weiterentwickelt und daraus ein richtungsweisendes Modell (Pinkafelder Schlüsselmodell „Betriebe Gesund Managen“) abgeleitet werden, anhand dessen die Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung bzw. Betrieblichem Gesundheitsmanagement erfolgen kann. Das Modell bietet einen theoriegeleiteten Orientierungsrahmen für die konzeptionelle Entwicklung und Implementierung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement in Unternehmen.

Zielgruppenerreichung

Insgesamt konnte die Zielgruppe gut erreicht werden. Die Erreichung der MitarbeiterInnen variierte jedoch einerseits zwischen den teilnehmenden Betrieben aufgrund mehrerer Faktoren (z.B. räumliche Trennung, unterschiedliche Sprachen, Betriebsgröße, zeitliche Ressourcen) und andererseits je nach angebotener Maßnahme. Es war zu beobachten, dass durch betriebsintern durchgeführte Maßnahmen (z.B. betriebsinterne Seminare vor Ort, Gesundheitstag, Nordic Walking Trainingseinheit, Schichtfit, HRV-Messungen) sehr viele zusätzliche Personen erreicht werden konnten. Dies scheint darauf zurückzuführen zu sein, dass diese Maßnahmen wenig zeitlichen Aufwand erfordern, aber hohen individuellen Nutzen und Wissenszuwachs bringen. Die Führungskräfte konnten etwas weniger gut erreicht werden. Auch hier führten betriebsintern durchgeführte Seminare und Maßnahmen, wie der Gesundheitstag, zu einer besseren Zielgruppenerreichung, dennoch wurde häufig ein Mangel an zeitlichen Ressourcen rückgemeldet. Insbesondere die kontinuierliche Kommunikation und Information über das Projekt und dessen Aktivitäten auf unterschiedlichen Wegen sowie das große Engagement der Geschäftsführung, der Führungskräfte und der MultiplikatorInnen erwiesen sich als förderlich für die Zielgruppenerreichung. Durch die gute Zielgruppenerreichung konnten viele Personen zum Thema „psychosoziale Gesundheit am Arbeitsplatz“ sensibilisiert werden und ihre diesbezüglichen Kompetenzen steigern.

Verankerung von Umsetzungskompetenzen in den Betrieben, BGF-Toolbox

Durch die Ausbildung von betriebsinternen MultiplikatorInnen konnten Umsetzungskompetenzen hinsichtlich Betrieblicher Gesundheitsförderung, Pausengestaltung und Pausenkultur sowie Nordic Walking in den Betrieben verankert werden. So ist die nachhaltige Fortführung und Weiterentwicklung gesundheitsförderlicher Aktivitäten in den Betrieben auf Basis der Projekterfahrungen sichergestellt.

Dazu trägt auch die BGF-Toolbox bei, die den betriebsinternen Projektteamleitungen zu Projektende überreicht wurde. Diese enthält sämtliche Kommunikations- und Informationsmaterialien sowie relevanten Unterlagen und Ergebnisberichte des Projektes, wodurch die Projekterfahrungen für weitere Aktivitäten genutzt werden können.

Unterzeichnung der BGF-Nachhaltigkeitscharta

Alle Projektbetriebe unterzeichneten zu Projektende die BGF-Nachhaltigkeitscharta und bekannten sich dadurch zur Beibehaltung und Weiterentwicklung der aufgebauten Projektstrukturen. In einigen Betrieben konnte dazu auch eine entsprechende Finanzierungsgrundlage sichergestellt werden. Zudem beantragten alle Betriebe das Gütesiegel für Betriebliche Gesundheitsförderung.

5.2 Erreichung der Projektziele

Die Ziele des Projektes konnten weitgehend erreicht bzw. teilweise sogar übertroffen werden.

Ziele	Zielerreichung
Mindestens 30 % der MitarbeiterInnen und Führungskräfte der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen nehmen an den partizipativ geplanten verhaltensorientierten Maßnahmen zur Steigerung des sozialen Netzwerkes am Arbeitsplatz teil.	Insgesamt haben 279 MitarbeiterInnen und Führungskräfte an den Maßnahmen teilgenommen, was einem Anteil von 31 % an der Grundgesamtheit entspricht.
Mindestens drei der partizipativ geplanten Maßnahmen werden im Laufe des Projektes in jedem der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen zur Steigerung des psychosozialen Gesundheitskapitals durchgeführt.	Insgesamt konnten in jedem teilnehmenden Unternehmen zumindest fünf partizipativ geplante Maßnahmen umgesetzt werden.
Mindestens 50 % der MitarbeiterInnen und Führungskräfte der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen bewerten die Dimensionen des psychosozialen Gesundheitskapitals besser als vor Projektbeginn.	Das Gesundheitskapital wurde zu Projektende kritischer bewertet, was darauf zurückzuführen ist, dass die Befragten unternehmensübergreifend zu Projektende mehr über Gesundheit wissen als zu Projektbeginn.
Mindestens 30 % aller Führungskräfte der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen nehmen im Laufe des Projektes an verhaltensorientierten Maßnahmen zum gesunden Führen teil.	Insgesamt waren zu Projektende rund 100 Führungskräfte in den fünf teilnehmenden Betrieben beschäftigt. 60 Führungskräfte haben an den verhaltensorientierten Maßnahmen zum gesunden Führen teilgenommen (\triangleq 60 %). Somit konnte dieses Ziel übertroffen werden.
In jedem der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen ist das Thema Gesundheit im Unternehmensleitbild schriftlich festgehalten.	Die Entwicklung oder Anpassung eines Unternehmensleitbildes schreitet in den teilnehmenden Betrieben voran. Impulse dazu konnten sie vor allem durch einen Workshop zum Thema „Nachhaltigkeit von BGM“ gewinnen. Jeder teilnehmende Betrieb hat zu Projektende eine BGF-Nachhaltigkeitscharta unterzeichnet, mittels derer er sich zu weiteren Gesundheitsaktivitäten bekennt.
Mindestens 50 % der MitarbeiterInnen und Führungskräfte wissen nach dem Projekt, dass das Thema Gesundheit im Unternehmensleitbild verankert ist. Es wurde mindestens ein Kommunikationsweg, der alle MitarbeiterInnen grundsätzlich erreichen kann, für Informationsaktivitäten genutzt.	Alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte erhielten zu Projektende den 2. Gesundheitsbericht, der neben einem Projektrückblick Informationen zum zukünftigen BGF-/BGM-Team im Unternehmen sowie einen Ausblick auf weitere Gesundheitsaktivitäten enthält. Die unterzeichnete BGF-Nachhaltigkeitscharta wurde im Rahmen der betriebsinternen Abschlussveranstaltung offiziell überreicht.

Mindestens 20 % der MitarbeiterInnen und Führungskräfte der fünf am Projekt teilnehmenden Unternehmen nehmen an den partizipativ geplanten Selbsterfahrungs-, Sensibilisierungs- und verhaltensorientierten Trainings zur Steigerung ihrer Resilienz teil.	518 MitarbeiterInnen und Führungskräfte der teilnehmenden Betriebe haben an zumindest einer der Maßnahmen zur Steigerung ihrer Resilienz teilgenommen. Dies entspricht 56,6 %.
Der Gesamtindex des psychosozialen Gesundheitskapitals steigt im Laufe des Projektes über alle teilnehmenden Unternehmen um 25 %.	Aufgrund des hohen Ausgangsniveaus (Wert Ersterhebung: 1,9) konnte die Steigerung von 25 % so nicht erreicht werden. Dennoch ist aus den Werten eine Verbesserung erkennbar (Wert Zweiterhebung: 1,8).
Mindestens vier Netzwerktreffen werden im Rahmen des Projektes zur Schaffung nachhaltiger gesundheitsförderlicher Ressourcen im Burgenland durchgeführt.	Es haben drei Netzwerktreffen stattgefunden. Termine waren der 2. Dezember 2016, der 29. März 2017 sowie der 10. April 2018. Im Rahmen des Symposiums „Sind resiliente Unternehmen erfolgreichere Unternehmen?“ am 11. April 2019 erfolgte eine weitere Vernetzungsmöglichkeit.
Mindestens zwei der fünf Modellbetriebe erlangen 2020 das Gütesiegel für BGF.	In Hinblick auf die Erreichung dieses Zieles ist festzuhalten, dass das Projektteam der Forschung Burgenland die am Projekt teilnehmenden Betriebe über die gesamte Projektlaufzeit hinweg und speziell in der Abschlussphase bei der Erstellung des Antrages für das BGF-Gütesiegel unterstützte. Es haben alle Betriebe den BGF-Gütesiegelantrag bei der BGKK eingereicht.

5.3 Gesundheitliche Chancengerechtigkeit

Innerhalb der fünf Modellbetriebe treffen verschiedene Berufsgruppen und Professionen aufeinander, welche unterschiedlichen Belastungen ausgesetzt sind und somit unterschiedliche Bedürfnisse und Werte aufweisen. Davon ausgehend wurde im Rahmen des Projektes dem Prinzip der gesundheitlichen Chancengerechtigkeit große Aufmerksamkeit beigemessen. Es wurde großer Wert darauf gelegt, dass allen in den am Projekt teilnehmenden Betrieben arbeitenden Frauen und Männern die Möglichkeit geboten wird, an der Projektentwicklung und -durchführung mitwirken zu können. Dazu wurde darauf geachtet, die Projektaktivitäten niederschwellig zu gestalten und dabei die Diversität der Zielgruppe hinsichtlich Alter, Geschlecht, Bildung etc. sowie die jeweiligen Bedürfnisse zu beachten.

Ein wesentlicher Aspekt hinsichtlich der gesundheitlichen Chancengerechtigkeit, der im Projekt Berücksichtigung fand, waren die unterschiedlichen Bedürfnisse von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Auf der einen Seite wurden MitarbeiterInnen als eine Zielgruppe definiert, auf der anderen Seite wurden Führungskräfte explizit als Zielgruppe angesprochen, da sie anderen Belastungen ausgesetzt sind und andere Anforderungen an sie gestellt werden. Diese Berücksichtigung hinsichtlich der gesundheitlichen Chancengerechtigkeit fand im Zuge der Diagnose- und Planungsphase dadurch statt, dass die vertiefenden Fokusgruppen zur Maßnahmenarbeit getrennt mit MitarbeiterInnen einerseits und mit Führungskräften andererseits durchgeführt wurden. So konnten auch Führungskräfte äußern, welche Maßnahmen zu ihrem Wohlbefinden und ihrer Gesundheit am Arbeitsplatz beitragen können. Ebenso wurden die Fokusgruppen zeitlich so angesetzt, dass auch SchichtarbeiterInnen die Möglichkeit hatten, an diesen in der Arbeitszeit teilzunehmen.

Auch bei der Zusammenstellung der betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen wurde die Diversität im jeweiligen Betrieb berücksichtigt. So wurden Personen aus unterschiedlichen Abteilungen und unterschiedlichen Hierarchien eingebunden.

Im Zuge der Maßnahmenumsetzung konnte eine Vielzahl an betriebsspezifischen Maßnahmen durchgeführt werden, bei deren Gestaltung sehr stark auf die zielgruppenspezifischen Bedürfnisse Rücksicht genommen wurde. So wurde z.B. die zeitliche Lage und Dauer von Seminaren für MitarbeiterInnen bzw. Führungskräfte angepasst. Unterschiedliche Berufsgruppen und Bildungsniveaus wurden dahingehend berücksichtigt, dass mehrere unterschiedliche Kommunikationswege gewählt wurden, um über das Projekt und die Projektaktivitäten zu informieren. Im Produktionsbereich wurden beispielsweise Aushänge auf dem Schwarzen Brett angebracht, während im Pflegebereich die Dienstübergaben genutzt wurden, um Handzettel mit einer Maßnahmenvorschau auszugeben. Für jeden teilnehmenden Betrieb wurden vom Projektteam der Forschung Burgenland E-Mails, Folder und Aushänge vorbereitet, bei deren Gestaltung auf einen niederschweligen Zugang und für alle Berufsgruppen verständliche Formulierungen geachtet wurde. Der Fragebogen sowie der 1. und 2. Gesundheitsbericht wurden für MitarbeiterInnen mit nicht-deutscher Muttersprache auf Ungarisch übersetzt.

Es wurden zudem mehrere MultiplikatorInnen ausgebildet, um Kompetenzen in den teilnehmenden Betrieben aufzubauen, die dazu beitragen sollten, den jeweiligen MitarbeiterInnen sowie Führungskräften Zugang zu gesundheitsförderlichen Ressourcen zu gewähren und diesen auch nach Projektende zu erhalten. Insbesondere die MultiplikatorInnenausbildung hat sich sehr gut bewährt, um eine große Zielgruppenerreichung zu erzielen.

5.4 Bewertung der Aktivitäten

Der Aufbau der betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen sowie die Ausbildung von MultiplikatorInnen erwiesen sich als sehr förderlich für die Projektumsetzung. Dadurch war zum einen der Zugang zur Zielgruppe gesichert und zum anderen konnten im Sinne der Nachhaltigkeit Kompetenzen und Strukturen in den Betrieben verankert werden.

Hinsichtlich der Maßnahmen kann festgehalten werden, dass insbesondere jene Maßnahmen sehr große Akzeptanz und eine rege Teilnahme erzielten, die einen unmittelbaren, individuellen und in allen Lebensbereichen anwendbaren Nutzen boten. Dazu können die Herzratenvariabilitätsmessung, der Gesundheitstag, die Schichtfit-Box und diverse Seminare gezählt werden. Hinsichtlich der Seminare hat sich die betriebsübergreifende Durchführung durchaus als wertvoll erwiesen. Dadurch konnten Vernetzung und Austausch gefördert werden. Ausgenommen davon ist jedoch das Thema Teamarbeit (Seminar „TEAM“), da hier die Seminare durchführung mit dem betroffenen Team erforderlich ist. Das digitale Wissensquiz Quizmax bot einen spielerischen Zugang zur Erweiterung und Festigung gesundheitsbezogenen Wissens. Die ersten Themenbereiche wurden nur mäßig in Anspruch genommen, daher wurde bei den darauffolgenden Themenbereichen auf eine kürzere und leichter verständliche Fragenformulierung geachtet sowie Anreize eingesetzt. Dies erwies sich als positiv und führte zu einer verbesserten Teilnahmequote.

Der persönliche Austausch zwischen den Betrieben im Zuge der MultiplikatorInnenausbildungen und der Seminare wurde als sehr wertvoll erachtet, da durch diesen ein Lernprozess voneinander und miteinander ermöglicht wurde.

Weniger gut bewährten sich die Pausenvideos aufgrund von Schwierigkeiten in der technischen Umsetzung, weshalb ein großer Teil der Zielgruppe nicht auf die Online-Videos zugreifen konnte. Auch die Online-Plattform zum Projekt für die betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen wurde nur wenig genutzt. Eine intensivere Betreuung und Moderation der Plattform wäre erforderlich gewesen.

5.5 Partizipation der Projektzielgruppe und EntscheidungsträgerInnen

Im Rahmen des Projektes hatten sowohl die Projektzielgruppe als auch die EntscheidungsträgerInnen die Möglichkeit, sich an der Projektplanung und -umsetzung zu beteiligen. Beide Gruppen wurden in allen

Phasen des Projektes umfassend eingebunden und konnten die Aktivitäten entsprechend ihrer Bedürfnisse mitgestalten.

In den teilnehmenden Betrieben wurden betriebsinterne Projektteams und Fachgruppen eingerichtet, die sich aus Personalverantwortlichen, Führungskräften, MitarbeiterInnen, BetriebsrätInnen sowie der jeweiligen Geschäftsführung zusammensetzten. Somit waren sowohl VertreterInnen der Zielgruppe als auch wichtige EntscheidungsträgerInnen der jeweiligen Betriebe aktiv in die Projektsteuerung eingebunden. Die Mitglieder dieser Gruppen wurden in der Diagnosephase zu Diagnosegesprächen zur Erhebung der Ausgangslage der Betriebe hinsichtlich der Betrieblichen Gesundheitsförderung eingeladen.

In der Einstiegsphase wurden alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte zu einer Kick-off Veranstaltung im jeweiligen Betrieb eingeladen. Hier wurden sie über das Projekt informiert und sie hatten die Möglichkeit, Fragen zu stellen, Anregungen zu geben und ihre Erfahrungen einzubringen. Auf allen Materialien zur Projektinformation wurden zudem stets die Kontaktdaten des betriebsinternen Projektteams und des Projektteams der Forschung Burgenland angeführt, um der Projektzielgruppe die Möglichkeit zu bieten, Rückfragen zu stellen, ihre Meinung kundzutun und Ideen einzubringen.

Nach Durchführung der MitarbeiterInnen- und Führungskräftebefragung wurden die Ergebnisse in Sitzungen mit den jeweiligen Projektteams und Fachgruppen besprochen und gemeinsam der Weg der Ergebniskommunikation an die MitarbeiterInnen erarbeitet sowie das weitere Projektvorgehen diskutiert. In der Planungsphase wurden im Zeitraum März bis Mai 2017 je Betrieb eine Fokusgruppe mit MitarbeiterInnen und eine Fokusgruppe mit Führungskräften durchgeführt, um Maßnahmen auf Basis der Diagnoseergebnisse partizipativ zu planen. Im Zuge dieser Fokusgruppen wurden auch die Ergebnisse der quantitativen Fragebogenerhebung vertieft diskutiert, wobei der Fokus rasch auf die Lösungsorientierung gelegt wurde. In zwei Betrieben wurde aufgrund des vorhandenen Bedarfs je eine zusätzliche Fokusgruppe mit MitarbeiterInnen durchgeführt. Nach Durchführung der Fokusgruppen erfolgten neuerliche Sitzungen mit den jeweiligen Projektteams und Fachgruppen zur Konkretisierung der umzusetzenden Maßnahmen und Planung derer Umsetzung. Die Mitglieder der betriebsinternen Projektteams hatten zudem die Möglichkeit, auf der Online-Plattform zum Projekt ihre Meinungen und Ideen jederzeit einzubringen und sich untereinander darüber auszutauschen.

Zu Beginn der Umsetzungsphase fand in jedem Betrieb eine Maßnahmen Kick-off-Veranstaltung statt. Unter dem Titel „Mach mit und sag's weiter!“ wurden die MitarbeiterInnen und Führungskräfte über das Maßnahmenangebot informiert. Im Rahmen der Veranstaltung wurden die einzelnen Maßnahmen näher vorgestellt und den teilnehmenden MitarbeiterInnen und Führungskräften Raum für Fragen, Diskussionen und Anregungen gegeben. Die Mitglieder der betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen wurden zu Beginn der Umsetzungsphase explizit zu einem eigenen Termin je Seminar vorab eingeladen, um das Seminar selbst zu erleben und infolgedessen die KollegInnen darüber informieren und diese zur Teilnahme motivieren zu können. Während der Umsetzungsphase hatten die MitarbeiterInnen und Führungskräfte mehrere Wege, ihre Meinungen und Erfahrungen einzubringen. So wurde beispielsweise nach jedem Seminar unmittelbar ein Evaluierungsbogen an die TeilnehmerInnen ausgehändigt, sodass erste Meinungen zum Seminar erhoben und gegebenenfalls erforderliche Änderungen vorgenommen werden konnten. Zudem erging ca. drei Monate nach dem Seminar ein Online-Fragebogen an die SeminarteilnehmerInnen, um Meinungen und Anregungen einzuholen, die sich mit etwas zeitlichem Abstand ergeben. Die MitarbeiterInnen und Führungskräfte hatten mit dem/der betriebsinternen Projektleiter/in außerdem eine Ansprechperson vor Ort, der Rückmeldungen zu den Seminaren, aber auch zu den anderen angebotenen Maßnahmen gegeben werden konnten.

Im Rahmen der Entwicklung einer Pausenkultur wurden zudem im Oktober 2018 Pausencoaches in den teilnehmenden Betrieben ausgebildet. Dies waren interessierte MitarbeiterInnen, die für das Thema der Pausengestaltung sensibilisiert und dazu befähigt wurden, die KollegInnen bei der erholsamen Pausengestaltung zu unterstützen. Durch die Ausbildung zum Pausencoach hatten VertreterInnen der direkten Zielgruppe die Möglichkeit, sich aktiv an der Maßnahmenumsetzung zu beteiligen und diese auch über das Projektende hinaus zu unterstützen. Dies trifft auch auf die Nordic Walking Instructorinnen zu, die

zu Projektende ausgebildet wurden und nun selbstständig Nordic Walking Treffs im Betrieb anleiten können.

Mit den betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen wurden regelmäßige Sitzungen durchgeführt und ein persönlicher Kontakt über Telefonate, E-Mail-Verkehr und zahlreiche Vor-Ort-Besuche gepflegt. Auch über die Online-Plattform zum Projekt hatten die Mitglieder der betriebsinternen Projektteams die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen. Im Frühsommer 2018 wurde zudem mit jeder betriebsinternen Projektleitung und jeder Geschäftsführung ein Zwischenreflexionsgespräch geführt, um den Bedarf weiterer (betriebspezifischer) Maßnahmen zu klären.

Zudem tagte das Entscheidungsgremium, bestehend aus dem Fonds Gesundes Österreich, der Forschung Burgenland, der Arbeiterkammer Burgenland, der Burgenländischen Gebietskrankenkasse und den betriebsinternen Projektleitungen, in regelmäßigen Abständen. In den Sitzungen wurde jeweils der aktuelle Projektstatus vorgestellt und projektbezogene Entscheidungen partizipativ getroffen.

Insgesamt betrachtet waren die gewählten Beteiligungsmöglichkeiten für die Schwerpunktzielgruppe und die EntscheidungsträgerInnen passend. Wesentliche Erfolgsfaktoren waren der intensive direkte Kontakt zwischen dem Projektteam der Forschung Burgenland und der jeweiligen betriebsinternen Projektleitung sowie die vielfältigen Möglichkeiten zum Austausch zwischen den Betrieben durch Vernetzungstreffen, die quartalsweisen Sitzungen des Entscheidungsgremiums sowie bei MultiplikatorInnenausbildungen und Seminaren. Besonders wichtig für die adäquate Beteiligung der Schwerpunktzielgruppe waren die Mitglieder der betriebsinternen Projektteams und jene Personen aus der Zielgruppe, die an den Ausbildungen zum Pausencoach und zur Nordic Walking Instructorin teilnahmen. Denn diese Personen erfüllten die unerlässliche MultiplikatorInnenfunktion in allen Bereichen der Betriebe.

5.6 Nachhaltigkeit

Mit Hilfe der im Rahmen des Projektes gesetzten Maßnahmen wurde versucht, eine nachhaltige Auseinandersetzung der Unternehmen mit ihren Auswirkungen auf die Gesundheit aller MitarbeiterInnen und Führungskräfte zu gewährleisten. Im Sinne einer nachhaltigen Implementierung von Betrieblicher Gesundheitsförderung in den teilnehmenden Betrieben wurde daher auf den drei Ebenen des Capacity Buildings in Anlehnung an Smith et al. (2006) angesetzt.

- *Personen: Weiterentwicklung von Wissen und Fertigkeiten bei den direkt Beteiligten/PraktikerInnen.*
In jedem Betrieb wurden ein Projektteam und eine Fachgruppe, bestehend aus Personalverantwortlichen, Führungskräften, MitarbeiterInnen, BetriebsrätInnen sowie der jeweiligen Geschäftsführung, eingerichtet. Die Mitglieder dieser beiden Gruppen stellten wesentliche MultiplikatorInnen der (Betrieblichen) Gesundheitsförderung in ihrem jeweiligen Betrieb dar. Um ihr Wissen zum Thema Gesundheit und Gesundheitsförderung weiterzuentwickeln, erhielten sie ein umfassendes Schulungsangebot, sodass sie die Betriebliche Gesundheitsförderung nach Projektende fortführen können. Weitere interessierte MitarbeiterInnen wurden zu MultiplikatorInnen für gesundheitsförderliche Pausenkultur und Nordic Walking ausgebildet. Somit sind in den Betrieben einige MultiplikatorInnen verankert, die über Kompetenzen zur nachhaltigen Umsetzung und Fortführung von Projektaktivitäten verfügen.

- *Organisationen: Ausbau der Unterstützung und Infrastruktur für Gesundheitsförderung in den Organisationen.*

Im Projekt wurde diesem Ansatz dahingehend Rechnung getragen, dass zu Projektbeginn eine Commitment-Erklärung in Form einer Kooperationsvereinbarung durch die Geschäftsführung aller teilnehmenden Betriebe unterzeichnet wurde. Mit der Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung erklärten sich alle Betriebe verbindlich dazu bereit, am Projekt „Gesunde MitarbeiterInnen – Gesunder Betrieb!“ im Zeitraum von 01.05.2016 bis 30.04.2019 als aktiver Partner teilzunehmen und das Projekt zu unterstützen. Zur Nachhaltigkeit der gesundheitsförderlichen Infrastruktur wurden die

teilnehmenden Betriebe dabei unterstützt, den Antrag für die Erlangung des BGF-Gütesiegels einzureichen. Durch die Einreichung des Antrages und die potentielle Erlangung des BGF-Gütesiegels sollten die Betriebe in ihrer Motivation, BGF auch nach Projektende weiterzuführen gestärkt werden. Alle Projektbetriebe haben sich zudem durch die Unterzeichnung einer BGF-Nachhaltigkeitscharta dazu bekannt, sich weiterhin dem Thema Betriebliche Gesundheitsförderung zu widmen und in Richtung Betriebliches Gesundheitsmanagement zu arbeiten. Drei der fünf Projektbetriebe haben explizit ein eigenes Team aus dem betriebsinternen Projektteam heraus für die weiterführende Bearbeitung der Betrieblichen Gesundheitsförderung / des Betrieblichen Gesundheitsmanagements einberufen.

- *Gesellschaft: Zusammenarbeit und Partnerschaften für Gesundheit auf gesellschaftlicher Ebene, Bewusstseinsbildung.*

Dieser Ansatz wurde dahingehend berücksichtigt, dass auf Basis theoretischer Konzepte ein inter-organisationales Netzwerk, bestehend aus zwei Subnetzwerken, aufgebaut wurde. Durch die Thematisierung der Projektinhalte und Projektergebnisse auf mehreren Ebenen (zwischen den teilnehmenden Betrieben, zwischen relevanten Stakeholdern der BGF im Burgenland) sollte intersektorales Verständnis geschaffen und die Nachhaltigkeit der Projektinhalte in den betrieblichen Strukturen gesichert werden. Im Rahmen des Symposiums „Sind resiliente Unternehmen erfolgreichere Unternehmen?“ am 11. April 2019 am Fachhochschul-Studienzentrum Pinkafeld wurden die Projektergebnisse und -erkenntnisse einer breiten Öffentlichkeit präsentiert, um die Bewusstseinsbildung auf gesellschaftlicher Ebene zu fördern. Im Rahmen dieser Veranstaltung bestand auch für die Mitglieder des Netzwerkes eine weitere Vernetzungsmöglichkeit.

Eine transparente Kommunikation und Information gilt als zentraler Faktor zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit von betrieblichen Gesundheitsförderungsaktivitäten. Um dies zu gewährleisten, wurde für jeden Betrieb ein begleitendes Kommunikationskonzept umgesetzt, in dem die wesentlichen Kommunikationsmittel sowie Kommunikationszeitpunkte festgehalten waren. So sollten während des gesamten Projektverlaufs alle Zielgruppen über verschiedene Kommunikationskanäle mit Informationen versorgt und über den jeweils aktuellen Projektstand informiert werden. Ein wesentliches Kommunikationsmittel war der Gesundheitsbericht, der zu Beginn der Maßnahmenumsetzung und in aktualisierter Form zu Projektende an alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte ausgegeben wurde.

6. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen

6.1 Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Lernerfahrungen

Wesentliche **förderliche Faktoren** für die Erreichung der Projektziele waren:

- Commitment der teilnehmenden Betriebe
- MultiplikatorInnenfunktion der betriebsinternen Projektteams
- Regelmäßiger Austausch und Kontakt zwischen den betriebsinternen Projektteams und dem Projektteam der Forschung Burgenland
- Überbetrieblicher Austausch der teilnehmenden Betriebe, um voneinander und miteinander zu lernen
- Sensibilisierung von Führungskräften für das Thema
- Durchführung von betriebsübergreifenden sowie betriebsspezifischen Maßnahmen
- Umfangreiche Maßnahmenkommunikation über verschiedene Kommunikationswege
- Ausbildung der Mitglieder der betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen sowie von Vertrauenspersonen aus den verschiedenen Unternehmensbereichen zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren
- Hoher individueller Mehrwert der angebotenen Maßnahmen

Als **hinderlich** erwiesen sich in erster Linie die knappen Zeitressourcen der Mitglieder der betriebsinternen Projektteams und Fachgruppen sowie generell im Betrieb. Dadurch kam es teilweise zu Verzögerungen und manche Seminartermine konnten nicht durchgeführt werden. Beim Roten Kreuz Burgenland erschwerte die Verteilung der MitarbeiterInnen auf das gesamte Burgenland die Zielgruppenenerreichung. Generell kam es in allen teilnehmenden Betrieben zu unterbrochenen Informationsflüssen durch mehrere Schnittstellen im Kommunikationsweg. Einen weiteren hinderlichen Faktor stellte das sehr große Maßnahmenangebot in einem begrenzten Durchführungszeitraum dar. So empfanden einige MitarbeiterInnen dies teilweise als „Maßnahmenüberangebot“. In Kombination mit mangelnden Zeitressourcen konnten so einige MitarbeiterInnen nicht alle Maßnahmen in Anspruch nehmen, für die sie Interesse gehabt hätten.

Folgende zentrale **Lernerfahrungen** können festgehalten und bei der neuerlichen Umsetzung eines solchen Projektes berücksichtigt werden.

Projektorganisation

Die Begleitung der Betriebe durch das externe Projektteam der Forschung Burgenland wurde als sehr zielführend und wichtig für den Projekterfolg wahrgenommen. Dadurch stand den Betrieben jederzeit Gesundheitsförderungsexpertise sowie Unterstützung bei herausfordernden Projektphasen zur Verfügung und es wurde eine Plattform (sowohl physischer als auch digitaler Natur) zum Austausch und zur Vernetzung mit den anderen Betrieben geboten, durch die ein Lernprozess voneinander und miteinander ermöglicht wurde. Die Einrichtung von betriebsinternen Projektteams war wesentlich für den Zugang zur Zielgruppe sowie zur betriebspezifischen Organisation und Anpassung der Projektaktivitäten.

Umsetzung auf drei Personenebenen

Bei der Umsetzung ist es wichtig, an drei Personenebenen anzusetzen: ProjektleiterIn, Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Der/die ProjektleiterIn muss Projektmanagementkompetenzen sowie Wissen zur Schaffung von gesundheitsförderlichen Verhältnissen aufbauen. Die Führungskräfte müssen dahingehend sensibilisiert werden, dass Betriebliche Gesundheitsförderung ein integrativer Teil der Führungsarbeit ist und dass sie selbst ebenso Betroffene wie MultiplikatorInnen sind. Bei den MitarbeiterInnen sind emotionale Anker zum Thema Gesundheit zu setzen, um die Akzeptanz der Maßnahmen und die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen.

Maßnahmen

Die Reflexion der Maßnahmen zeigt, dass jene Maßnahmen die größte Akzeptanz vonseiten der MitarbeiterInnen erlangten, die einen großen individuellen und rasch erkennbaren Nutzen aufwiesen. Dadurch können auch die zahlreichen Teilnahmen an den Seminaren, den HRV-Messungen, den Nordic Walking Trainingseinheiten sowie dem Gesundheitstag erklärt werden.

Insgesamt hat sich die betriebsübergreifende Umsetzung der Maßnahmen als positiv herausgestellt. Dennoch benötigen bestimmte Maßnahmen, wie z.B. das Seminar „TEAM“, eine betriebspezifische Durchführung. Hierbei ist sogar eine arbeitsgruppenspezifische Durchführung erforderlich. Um Hemmschwellen von schwer erreichbaren Zielgruppen abzubauen, sollten auch diesen gruppeninterne Seminare angeboten werden.

Beim Gesundheitstag wurden die Inhalte passend zu den Projektschwerpunkthemen gestaltet, was für einen Wiedererkennungseffekt des Projektes sorgte. Hierbei kann zudem die Gelegenheit genutzt werden, neue Maßnahmen vorzustellen und eine Vorschau für künftige Maßnahmen zu bieten.

MultiplikatorInnen

Ganz wesentlich für den Projekterfolg sind MultiplikatorInnen als Vertrauenspersonen für das Thema Gesundheit sowie Wissens- und InformationsträgerInnen zum Projekt und den Projektaktivitäten. MultiplikatorInnen braucht es auf allen Ebenen und aus mehreren Unternehmensbereichen – Projektteam, Führungskräfte und MitarbeiterInnen.

MultiplikatorInnenschulung

Für das Projektteam bzw. den/die ProjektleiterIn empfiehlt sich ein Schulungsprogramm zum Projektmanagement und zu Betrieblicher Gesundheitsförderung im Allgemeinen, das aus mehreren, aufbauenden Modulen besteht und vollständig absolviert wird. So kann umfassendes Wissen im Betrieb verankert werden. Eine Mischform von Präsenz- und Online-Einheiten scheint eine gute Wahl zu sein. Im Rahmen des Projektes wurde eine reine Online-Schulung von der Zielgruppe nicht genutzt, während unternehmensübergreifende Präsenzs Schulungen sehr gut angenommen wurden. Hier wurde der Austausch mit anderen Betrieben als sehr wertvoll wahrgenommen.

Kommunikation

Während des gesamten Projektes war die laufende Kommunikation einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren und zugleich eine der größten Herausforderungen. Hier braucht es insbesondere die MultiplikatorInnen auf allen Ebenen und in allen Bereichen, die Informationen mündlich weitertragen und die MitarbeiterInnen in das Projekt einbinden. Als sehr zielführend haben sich Kommunikationsaktivitäten vonseiten der Führungskräfte sowie im Rahmen von regelmäßigen Besprechungen herausgestellt.

6.2 Empfehlungen

Im Fokus des Projektes standen sowohl verhaltensbezogene Angebote als auch verhältnisorientierte Maßnahmen. Im Projekt hat sich deutlich gezeigt, dass erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement nur dann möglich ist, wenn Maßnahmen auf den drei Ebenen MitarbeiterIn, Führungskraft und Organisation miteinander verknüpft werden. Die wichtigsten Empfehlungen auf diesen drei Ebenen sind nachfolgend angeführt.

- Gemeinsames Verständnis im Unternehmen schaffen zum Thema Gesundheit und Arbeit. Wie können die Themen Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Unternehmenskultur verankert werden?
- Gemeinsame Zielvorstellungen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen entwickeln, wie das Unternehmen den Weg in Richtung Betriebliche Gesundheitsförderung oder Betriebliches Gesundheitsmanagement gehen möchte.
- Zu Beginn des Projektes eine valide Datengrundlage schaffen. Optimaler Weise in Verbindung von quantitativen und qualitativen Ansätzen.
- Aufbauend auf der Datenerhebung eine bedarfsorientierte BGF-Maßnahmenableitung auf der Ebene Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung einleiten. Um Betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich zu implementieren, bedarf es einer gleichzeitigen Entwicklungsarbeit im Bereich der Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.
- Das Projektteam hat im Unternehmen eine wichtige MultiplikatorInnenfunktion in allen Bereichen des Unternehmens.
- Es braucht eine Schulung für die MultiplikatorInnen zur Projektumsetzung sowie zu projektrelevanten gesundheitsförderlichen Inhalten, um die Funktion adäquat und zielgerichtet ausüben zu können.
- Durch das im Projekt unternehmensübergreifend durchgeführte Maßnahmenangebot wurden der Austausch und die Ideenvielfalt zu BGF-Maßnahmen enorm angeregt.
- Die Maßnahmenbeteiligung hängt sehr stark vom unmittelbaren und individuellen Mehrwert für MitarbeiterInnen und Führungskräfte ab. Der Transfer vom Berufsleben in das Privatleben ist sehr wichtig für die Akzeptanz des Angebotes.
- Voraussetzung für eine nachhaltige Verankerung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement ist ein begleitendes Kommunikationskonzept, wie z.B. Maßnahmenkataloge, Infopoints und regelmäßige Gesundheitsberichte.
- Maßnahmen, die in den Arbeitsalltag rasch integrierbar sind, haben die höchste Akzeptanz.
- Perspektivenwechsel auf Gesundheit – Gesundheit entsteht permanent im zwischenmenschlichen Miteinander auf der vertikalen als auch horizontalen Interaktionsebene.