

Begleitende Evaluation „Gesundheit bei VertretungsNetz“

Management Summary

Friederike Weber
Unter Mitarbeit von Angela Hofmann

Prospect Unternehmensberatung GesmbH
1070 Wien, Siebensterngasse 21/4
Tel: +43/1/523 72 39
E-Mail: office@pro-spect.at
www.pro-spect.at

Wien, Oktober 2010

Gefördert aus den Mitteln des Fonds Gesundes Österreich



**Fonds Gesundes
Österreich**

MANAGEMENT SUMMARY

Arbeitsbedingungen, Arbeitsklima und Organisationsprozesse haben einen wesentlichen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit. Aus diesem Grund sind Menschen am Arbeitsplatz eine wichtige Zielgruppe der Gesundheitsförderung¹.

In diesem Sinne wurden in den vergangenen Jahren viele Projekte der betrieblichen Gesundheitsförderung initiiert, durch die nicht nur die Arbeitskräfte profitieren können. Auch die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hängt in einem großen Maß von qualifizierten, motivierten und gesunden MitarbeiterInnen ab.

„Gesundheit bei VertretungsNetz“ ist der Titel des betrieblichen Gesundheitsförderungsprojektes beim Verein VertretungsNetz, eine große Organisation im sozialen Bereich, die an 74 Standorten in 8 Bundesländern tätig ist und sich in die Fachbereiche Sachwalterschaft, Patientenanwaltschaft und Bewohnervertretung untergliedert. Rund 500 MitarbeiterInnen kümmern sich um die Vertretung von psychisch kranken, geistig behinderten und altersdementen Menschen. Darüber hinaus werden Angehörige von Betroffenen ebenso wie MitarbeiterInnen von sozialen Institutionen und Krankenhäusern beratend unterstützt.

Gesundheitsförderung für eine in einem herausfordernden Setting tätige Zielgruppe

Das Gesundheitsförderungsprojekt bei VertretungsNetz fokussierte also eine in einem herausfordernden Setting tätige Zielgruppe. Handlungsbedarf für Gesundheitsförderung besteht nicht zuletzt aufgrund der Altersstruktur des Vereins und der Tatsache, dass die an sich bereits anstrengende Arbeit mit Menschen in schwierigen Lebenssituationen durch erhöhten Arbeitsaufwand, z.B. aufgrund ansteigender KlientInnenzahlen oder Zunahme von Einrichtungen, noch zusätzlich erschwert wird.

Der Projektstart erfolgte im April 2008. Die Projektorganisation sah folgendermaßen aus: Ein Steuergremium, das aus dem Geschäftsführer, dem Betriebsratsvorsitzenden, den Leitungen der 3 Fachbereiche, dem Projektleiter und dem Projektkoordinator bestand, setzte die Projektschwerpunkte und fällte die notwendigen Entscheidungen. Für die operative Arbeit waren die Projektleitung, die in den Händen des Abteilungsleiters für Personal und Organisation lag, sowie ein Projektteam zuständig.

Das Leitziel des Projektes lautete: „Die Rahmenbedingungen bei VertretungsNetz ermöglichen den MitarbeiterInnen und Führungskräften, den Arbeitsalltag und die damit verbundenen Belastungen zu bewältigen, dabei gesund zu bleiben und „gesund älter werden zu können“. VertretungsNetz hat zufriedene MitarbeiterInnen.“

Prozess- und Ergebnisevaluation von „Gesundheit bei VertretungsNetz“

Die Evaluation von „Gesundheit bei VertretungsNetz“ durch Prospect Unternehmensberatung war als projektbegleitende Evaluation angelegt, die darauf abzielte, handlungsrelevantes Wissen für die Projektsteuerung zu generieren. Die Prozessevaluation unterstützte die Projektverantwortlichen dabei, den Arbeitsfortschritt regelmäßig zu überprüfen. Es sollten Entscheidungshilfen für die Optimierung von Strukturen, Prozessen und Maßnahmen auf dem Weg zu den angepeilten Zielsetzungen geboten werden. Die Ergebnisevaluation stellte Informationen über den Grad der Zielerreichung und die Wirksamkeit zur Verfügung.

¹ Vgl. Fonds Gesundes Österreich, Arbeitsprogramm 2010, Seite 14

Quantitative und qualitative Erhebungsmethoden

Zum Einsatz kamen quantitative und qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung. Eine weitere Informationsquelle für die Evaluation ist die zweimalig durchgeführte MitarbeiterInnenbefragung. Um von möglichst vielen MitarbeiterInnen Rückmeldungen zum Gesundheitsförderungsprojekt zu erhalten, wurde die MitarbeiterInnenbefragung 2010 um einen Evaluationsfrageblock zu „Gesundheit bei VertretungsNetz“ ergänzt.

Gesamtzufriedenheit im Schnitt 51%

Die allgemeine Zufriedenheit mit dem Gesundheitsprojekt liegt auf einer Skala von 0% („gar nicht zufrieden“) bis 100% („sehr zufrieden“) im Schnitt bei 51%.

Ausdifferenziert nach Organisationseinheiten zeigt sich die höchste Zufriedenheit in der Vereinszentrale (59%), gefolgt von der Patientenanwaltschaft (63%), am kritischsten ist die Wohnnervvertretung (34%) eingestellt.

Die Ursachen für Zufriedenheit und Unzufriedenheit lassen sich aus den offenen Rückmeldungen, die am Ende der MitarbeiterInnenbefragung ergänzenden Fragebogens möglich war sowie aus den Interviews mit ausgewählten MitarbeiterInnen und BereichsleiterInnen erschließen.

Projekt an sich war positiv

Es wird grundsätzlich positiv gesehen, dass es das Projekt „Gesundheit bei VertretungsNetz“ gegeben hat, dass Gesundheit „ein Organisationsthema wurde“ und der Verein sich für die Gesundheit der MitarbeiterInnen engagierte und zeigte, dass ihm diese wertvoll sind. Wichtig war für einige, dass dem Thema Gesundheit durchaus eine hohe Priorität im Verein eingeräumt wurde.

Das Projekt war auch notwendig angesichts des hohen Durchschnittsalters und längerfristiger Krankenstände aufgrund schwerwiegender Erkrankungen von MitarbeiterInnen, heben einzelne hervor.

Positiv war auch die generelle Analyse von gesundheitlichen Belastungen und die Möglichkeit konkrete Maßnahmen zu setzen.

Thema Arbeitsbelastung wurde vernachlässigt

Der Hauptkritikpunkt dreht sich um das Thema Arbeitsbelastung. Das Projekt „Gesundheit bei VertretungsNetz“ und dessen Maßnahmen hätten nicht bzw. kaum am Grundproblem der hohen Arbeitsbelastung, z.B. durch hohe Fallzahlen, angesetzt und es wurden keine strukturellen Veränderungen erreicht, die zur Arbeitsentlastung beigetragen hätten.

Aufwendige Abläufe, Überlastung und Zeitknappheit

Mehrere beklagen den ihrer Ansicht nach „zu bürokratischen“, „etwas schwerfälligen“ Ablauf. Der Aufwand für die Abwicklung war laut einigen befragten MitarbeiterInnen und BereichsleiterInnen gemeinsam mit der allgemeinen Überlastung und Zeitknappheit sowohl in der Anfangsphase, wo es um die Teilnahme an den Gesundheitszirkeln ging, als auch in der Umsetzungsphase hinderlich.

Immer wieder gibt es Beschwerden darüber, dass es vor allem in der letzten Phase zu größeren zeitlichen Problemen kam und die Phase der Maßnahmenumsetzung zu knapp war. Das hat dazu geführt, dass trotz Interesse eine Teilnahme nicht oder nur unter Stress möglich war.

Teilweise Kritik bei gleichzeitiger Betonung des Stellenwerts

Obwohl es viele kritische Stimmen gibt, beispielsweise was die durch das Projekt eingeleiteten Veränderungen im Verein betrifft, die Verbindung der Gesundheitsförderung mit den strategischen Maßnahmen oder die Zielerreichung, wird dem Projekt doch eine recht gute Organisation konstatiert und viele meinen, im Rahmen des Projekts seien wichtige Themen angesprochen und bearbeitet worden.

Der Aussage, dass dem Thema Gesundheit im Verein weiterhin ein hoher Stellenwert eingeräumt werden soll, wird vereinsübergreifend im Schnitt sogar zu 86% zugestimmt. Es wird immer wieder unterstrichen, wie wichtig es ist, mit dem Thema weiterzuarbeiten, weiterhin Maßnahmen zu setzen und die Gesundheitsförderung nicht einschlafen zu lassen. Nachhaltigkeit wird eingefordert.

Prinzipielle Zufriedenheit der ProjektakteurInnen

Die Kritikpunkte, die von den MitarbeiterInnen und den BereichsleiterInnen aufgeworfen werden, bringen auch die Mitglieder des Steuergremiums und die externe Beraterin in den Interviews ein, obwohl die meisten prinzipiell zufrieden mit dem Projektverlauf sind, insbesondere mit der Phase bis zur Maßnahmenplanung. Das Projekt war eine wichtige Lernerfahrung und hat durchaus positive Veränderungen mit sich gebracht.

Passende Projektumsetzungsstrukturen, aber BereichsleiterInnen waren zu wenig eingebunden

Die Projektumsetzungsstrukturen werden von den ProjektakteurInnen prinzipiell als passend eingestuft, allerdings hätten für die Projektleitung mehr Kapazitäten vorgesehen werden müssen.

Zu wenig in das Projekt eingebunden waren die BereichsleiterInnen, darüber herrscht Einigkeit. Es wurde zwar immer wieder in den Fachbereichsrunden informiert, aber die BereichsleiterInnen, die als Führungskräfte eine wesentliche Rolle in der Gesundheitsförderung spielen, hätten von Anfang an in Entscheidungen eingebunden werden müssen, um letztendlich Beschlüsse gut mittragen zu können.

Zu den Projektphasen Analyse, Maßnahmenplanung und Maßnahmenumsetzung gibt es folgende Rückmeldungen:

- Die erste MitarbeiterInnenbefragung war eine große Herausforderung und die Kommunikation der Ergebnisse wurde unterschätzt. Die gesammelten Erfahrungen haben aber zur Verbesserung der Prozesse im Rahmen der zweiten MitarbeiterInnenbefragung beigetragen.
- Die Gesundheitszirkel waren ein Meilenstein im Projekt und ein wichtiger Schritt zur MitarbeiterInnenbeteiligung. Highlight war insbesondere die Präsentation der Ergebnisse, bei der viel positive Energie wahrnehmbar war und aus Sicht der obersten Führungskräfte viele Erkenntnisse gewonnen werden konnten.

- Die Phase von der Maßnahmenplanung bis zur –umsetzung hat sich zu sehr in die Länge gezogen und die Umsetzungsphase startete aus diesem Grund zu spät.
- Das letztendlich umgesetzte Maßnahmenpaket war passend und vielfältig, allerdings war der Zeitraum der Umsetzung zu kurz und die Maßnahmen hätten zu wenig Bezug zu einigen wichtigen Handlungsfeldern gehabt (z.B. Arbeitsbelastung und Arbeitsdruck, Gesunde Führung, Anerkennung, Burn-Out)
- Nahezu die Hälfte aller Befragten zeigte sich mit den im Rahmen des Projekts umgesetzten Seminaren und Workshops sehr zufrieden. Weitere 34% der TeilnehmerInnen bewerteten die Seminare mit der Note „2“ und 14 Prozent mit der Note „3“ (auf einer 6-stufigen Skala). Die beste Bewertung erhielten die Seminare „Arbeitsorganisation“ und „Ideenmanagement“, es folgte das Seminar „Innere Balance“. Nur beim Seminar „Gesunde Jause“ gab es zwei TeilnehmerInnen, die sich (eher) unzufrieden zeigten, wobei diesem Seminar zu Projektende durchaus ein praktischer Nutzen konstatiert wurde.

Gesundheitsausschuss und Gesundheitskoordination sichern Verankerung des Themas

Aus Sicht der ProjektakteurInnen gibt es mehrere Hebel bzw. Ansätze zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Gesundheitsförderung. Fest steht, dass es einen Gesundheitsausschuss geben wird, der sich wie das Steuergremium zusammensetzt und rund zweimal im Jahr tagen soll. Dadurch ist gesichert, dass das Thema Gesundheit *„weiter Platz in der Organisation hat“*. Ebenso beschlossen ist die Gesundheitskoordination, die beim Leiter Personal und Organisation angesiedelt werden soll. Die Funktion und Verankerung wird von allen ProjektakteurInnen als passend bewertet.

Gesundheitsbeauftragte sind wichtiges Element

Viele sehen die Gesundheitsbeauftragten als weiteres wichtiges Element zur Sicherung der Nachhaltigkeit, insbesondere weil der Verein dezentral organisiert ist. Gut wäre es nach Ansicht einzelner ProjektakteurInnen zwar gewesen, die Gesundheitsbeauftragten wie geplant bereits in der Projektlaufzeit zu schulen und zu implementieren, aber es ist ihrer Ansicht nach noch nicht zu spät um zu einer guten Lösung zu kommen. Der erste Schritt dazu ist ein gut umsetzbares Konzept gemeinsam mit den BereichsleiterInnen zu entwickeln.

Dass Gesundheitsförderung Aufgabe der Führungskräfte ist, wird auch von den ProjektakteurInnen immer wieder betont und in diesem Kontext *„Gesundes Führen“* erwähnt, ein weiterer wesentlicher Eckpunkt für Nachhaltigkeit.

Als weiterer wichtiger Baustein für die Nachhaltigkeit wird das regionale Gesundheitsbudget genannt. Im Sinne der Nachhaltigkeit ist aus Sicht der ProjektakteurInnen ebenso das Ideenmanagement, das mit Beginn des Jahres 2011 implementiert werden soll, sich aber noch in der Praxis bewähren muss.

Auf gutem Weg in Richtung hoher MitarbeiterInnenzufriedenheit

Aus Sicht der ProjektakteurInnen wurden die Ziele des Gesundheitsförderungsprojektes nicht abschließend erreicht, aber man ist auf einem guten Weg dorthin. Da die Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit ein übergeordnetes Ziel von „Gesundheit bei VertretungsNetz“ war, bewerten einige ProjektakteurInnen das Ergebnis der MitarbeiterInnenbefragung 2010 als positives Signal für die Zielerreichung. Das Ergebnis wird zwar auf viele Maßnahmen im Verein und nicht nur auf jene aus dem Gesundheitsförderungsprojekt wie auch auf Entwicklungen am Arbeitsmarkt zurückgeführt, aber die *„Auseinandersetzung mit dem breiten Gesundheitsbegriff hat sicher einiges in Bewegung gebracht“*.

Sensibilisierung ist gelungen und verändertes Verhalten wird beobachtet

Das Projektziel *„Die MitarbeiterInnen sind sensibilisiert für den Zusammenhang zwischen Gesundheit und Arbeit. Die MitarbeiterInnen kennen Möglichkeiten der Entlastung im Arbeitsalltagsverhalten, etwa durch optimale Nutzung des Arbeitszeit-Modells und Inanspruchnahme von Urlaub. Die Organisation und die Führungskräfte gestalten die entsprechenden Rahmenbedingungen“* ist aus Sicht der ProjektakteurInnen am weitestgehenden erreicht worden. Das Projekt hat eindeutig zur Sensibilisierung der MitarbeiterInnen beigetragen, so der Tenor. Es gibt ein verstärktes Bewusstsein über den Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit und es wird bereits verändertes Verhalten (wie z.B. bewusste Pausengestaltung, veränderte Ernährung) beobachtet.

Bedeutung des Themas Gesundheit von 5 auf 7 gestiegen

Einzelne heben hervor, alleine schon die Thematisierung von Gesundheit sei ein Ziel für sich gewesen, das erreicht wurde. Und dass die Bedeutung des Themas Gesundheit im Verein gestiegen ist, wird durch den abschließenden Evaluationsfragebogen deutlich. War die Bedeutung des Themas Gesundheit vor dem Projektstart nach Ansicht der MitarbeiterInnen im Schnitt 5 (auf einer Skala von 1 „gar keine Bedeutung“ bis 10 „sehr hohe Bedeutung“) so ist diese bis Projektende auf 7 angestiegen.

Verbesserungen bei Rahmenbedingungen

Auch in Bezug auf die im Projektziel angesprochenen Rahmenbedingungen, zeigen sich bei der MitarbeiterInnenbefragung Verbesserungen. Die größten Verbesserungen betreffen die technische Ausstattung, die geeigneten Räumlichkeiten und rasche und unkomplizierte Informationen. Gleich geblieben sind die Werte für regelmäßige Pausen und Urlaubskonsumation nach eigenen Bedürfnissen, aber hier wiesen die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung 2008 nicht auf einen besonderen Handlungsbedarf hin.

Stress und Zeitdruck nach wie vor problematisch

Obwohl im Bereich Stress und Zeitdruck ebenfalls eine leichte Verbesserung erzielt werden konnte, ist dieses Thema immer noch unter den kritischsten zu finden. Zu beachten ist, dass immerhin 35% der befragten MitarbeiterInnen der Aussage „Stress und Zeitdruck sind langfristig akzeptabel“ nur 0% bis 40% zustimmen, es aber andererseits ein Thema ist, das für diese unter die 10 wichtigsten fällt.

Ein weiteres Projektziel war folgendes: *„Soziale Gesundheitspotenziale sind identifiziert und gestärkt. Teampotenziale sind gestärkt und die Position der Teams in der bestehenden Organisationsstruktur gefestigt. Führungsstrukturen und Führungsverantwortlichkeiten sind klar und für alle transparent, es wird danach gehandelt und die Organisation unterstützt dabei. Arbeit, Kompetenzen, Engagement, Expertise und Leistungen der MitarbeiterInnen und Führungskräfte werden wechselseitig anerkannt und wertgeschätzt.“*

Kochbuch und regionale Gesundheitsbudgets im Sinne der sozialen Gesundheitspotenziale

Die sozialen Gesundheitspotenziale wurden in den Augen einzelner ProjektakteurInnen durch das Kochbuch, das im Rahmen von „Gesundheit bei VertretungsNetz“ entwickelt wurde, gefördert sowie durch Aktivitäten, die über die regionalen Gesundheitsbudgets finanziert wurden. Allerdings, so drei Einwürfe, hätte das Gesundheitsprojekt diesen Aspekt durchaus noch stärker fokussieren können.

Führungsforum wirkt

Das Führungsforum, eine Maßnahme, die keine des Gesundheitsförderungsprojektes ist, hat nach Ansicht der ProjektakteurInnen aber einen wesentlichen Beitrag zu Erreichung dieses Projektziels geleistet.

Der Blick auf die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung zeigt Verbesserungen im Bereich Führung, und bei den Aussagen zum Team. Das große Potenzial der Teams konnte demgemäß noch ausgebaut werden. Nur bei der Aussage zum konstruktiven Umgang mit Meinungsverschiedenheiten ist eine Stagnation zu verzeichnen und ein Rückgang beim Arbeitsklima gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung.

Anerkennung ist nach wie vor sensibles Thema

Zu beachten ist der Wert bei „Verbesserungsvorschläge finden Gehör und Anerkennung“, weil diese zwar gestiegen, aber nach wie vor niedrig ist. Insbesondere stimmen 39% dieser Aussage nur in einem Ausmaß von 0% bis 40% zu. Hier könnten sich weitere Verbesserungen ergeben, so ein Projektsteuermitglied, wenn das betriebliche Vorschlagswesen, eine Maßnahme aus dem Gesundheitsförderungsprojekt, mit der man auf den Wunsch nach mehr Mitsprache reagieren wollte, eingeführt ist.

Balance zwischen Anforderungen und Ansprüchen im Projekt wenig fokussiert

Im Sinne des dritten Projektzieles *„Die Organisation ermöglicht den MitarbeiterInnen eine Balance zwischen den Arbeitsanforderungen und den individuellen Ansprüchen an die eigene Arbeit zu finden“* wirken, so zwei Befragte, die in der Projektlaufzeit eingeführten (aber bereits vorher geplanten) Zielvereinbarungs- und MitarbeiterInnengespräche, weil dort unter anderem auf diese Thematik eingegangen wird.

Ansonsten werden keine Maßnahmen identifiziert, die zur Zielerreichung beigetragen hätten oder Veränderungen in diesem Bereich konstatiert. Die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung 2010 weisen allerdings durchaus darauf hin, dass es relevante Veränderungen gibt.

Einbindung in die Organisationsentwicklung wird immer noch kritisch betrachtet

Zu beachten ist der trotz Steigerung immer noch geringe Wert bei der Einbindung in die Organisationsentwicklung, insbesondere weil 43% dieser Aussage nur im Ausmaß von 0% bis 40% zustimmen.

Skepsis bei direkter Frage nach Zielerreichung und Wirkungen

Interessant ist, dass die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung auf Veränderungen hinweisen, wenn aber direkt danach gefragt wird, zeigt sich durchaus Skepsis. Die Durchschnittswerte der Zustimmung zu den Aussagen im ergänzenden Evaluationsfragebogen „Das Projekt hat seine Zielsetzungen erreicht“, und „Das Projekt hat wichtige Veränderungen im Projekt eingeleitet“ liegen vereinsübergreifend unter 50%, allerdings zeigen sich große Unterschiede zwischen den Fachbereichen.

Arbeitsfähigkeit ist konstant

Da ein generelles Ziel jedes Gesundheitsförderungsprojekts die Erhöhung der Arbeitsfähigkeit ist, werden auch die diesbezüglichen Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung dargestellt. Es zeigt sich zwar keine Verbesserungen, aber ein konstanter Wert. Auch bei Belastungen durch körperliche und psychosoziale Anforderungen gibt es keine Veränderungen, eher eine leichte Verschlechterung.

Ambivalenz in der Bewertung zeigt sich

Aus den Erhebungsergebnissen lassen sich aus Sicht der Evaluation einige Schlussfolgerungen ziehen.

Bereits in der Zwischenbilanz hat sich gezeigt, dass das Projekt „Gesundheit bei VertretungsNetz“ sehr unterschiedlich wahrgenommen wird. Der Spannungsbogen reicht bis zum Projektende von sehr positiven Rückmeldungen bis zu deutlich formulierter Skepsis und Kritik. Die Mehrheitsmeinung ist aber durch eine gewisse Ambivalenz gezeichnet, die in Aussagen wie „gut, aber“ oder „zufrieden, obwohl“ sehr gut zum Ausdruck kommt.

Umsetzung hat sich schwerer als notwendig gestaltet

Das Projekt wurde relativ nach Plan umgesetzt, allerdings hat die Phase vom Ende der Analyse bis zum Beginn der Maßnahmenumsetzung zu lange gedauert, wodurch sich die Umsetzung viel schwerer als notwendig gestaltet hat.

Die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragungen und der Erhebungen im Rahmen der Evaluation zeigen, dass durchaus eine Reihe von Wirkungen erzielt werden konnten, auch wenn diese nicht immer eindeutig auf die Gesundheitsförderung zurückgeführt werden können.

Ziele nicht in vollem Umfang erreicht, aber gute Basis gelegt

Dass die gesetzten Ziele nicht in vollem Umfang erreicht wurden, teilt „Gesundheit bei VertretungsNetz“ mit vielen anderen betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten, weil dafür meist längere Zeiträume notwendig sind. „Gesundheit bei VertretungsNetz“ hat aber auf jeden Fall eine gute Basis dafür gelegt, dass die Gesundheitsförderung weiterhin ihren Platz bei VertretungsNetz haben kann. Jetzt gilt es, diese Basis auch entsprechend zu nutzen.

Gesundheitsförderungsprojekt war mit hohen Erwartungen konfrontiert

In vielen Aussagen der im Rahmen der Evaluation befragten Personen kommt zum Ausdruck, dass das Gesundheitsförderungsprojekt teilweise mit sehr hohen Erwartungen in Richtung Veränderungen auf der Ebene Organisation und Arbeitsbedingungen verbunden wurde.

Das ist insofern interessant, da erfahrungsgemäß Betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte umso stärker zur „tief greifenden Störung“ werden, je stärker sie neben der Verhaltensebene auch die Verhältnisebene fokussieren. Je stärker Gesundheitsförderungsprojekte die Strukturen und Kultur des Settings „Arbeitsplatz“ bzw. „Unternehmen“ thematisieren, desto stärker bedeutet Gesundheitsförderung für das Unternehmen eigentlich einen „Change-Prozess“ mit allen für einen derartigen Prozess typischen Dynamiken.

Gerade dieser „Change-Prozess“ wurde anscheinend von einigen erwartet und aus diesem Grund haben bei VertretungsNetz eher die verhaltensorientierten Maßnahmen Kritik ausgelöst und es wurde vielerorts die Forderung nach mehr Verhältnisorientierung laut.

Wie bereits in der Zwischenbilanz erläutert, scheint im Hintergrund dieser Erwartung ein „unverdauter“ Organisationsentwicklungsprozess zu wirken. Einen Einfluss hatte sicher auch, dass bei den MitarbeiterInnen von VertretungsNetz sehr leicht ein breiter Gesundheitsbegriff eingeführt werden konnte, weil diese selbst mit einem ganzheitlichen Verständnis von Gesundheit arbeiten.

Man hätte zu Beginn des Gesundheitsförderungsprojekts klarer darlegen sollen, wo die Grenzen des Projekts in Hinblick auf eine strukturelle Umgestaltung liegen und sich sehr offen mit den Erwartungen nach umfassenderen organisationalen Veränderungen auseinandersetzen müssen.

Probleme der Organisation kristallisieren sich in der Gesundheitsförderung

Die Erfahrung zeigt, dass in betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten oftmals grundlegende Problematiken der Organisation an die Oberfläche treten und die Kritik an der Organisation sich dann im Gesundheitsförderungsprojekt kristallisiert.

Dass auf der Ebene der Gesamtorganisation durch „Gesundheit bei VertretungsNetz“ einige Dinge in Bewegung gekommen sind, muss nach Ansicht der Evaluation sehr transparent gemacht werden, weil diese nicht so sichtbar sind wie beispielsweise Seminare und auch sehr mit dem strategischen Programm verwoben wurden.

Spannungsfeld dezentral versus Vernetzung

Eine besondere Herausforderung im Gesundheitsförderungsprojekt bestand in der dezentralen Struktur von VertretungsNetz. Man wollte mit den überregionalen Aktivitäten die Vernetzung fördern, was sich auch positiv bewährt hat, wie die Rückmeldungen der TeilnehmerInnen zeigen. Dies ging allerdings zu Lasten der Spürbarkeit der Gesundheitsförderung in den Regionen. Empfehlenswert wäre gewesen, relativ rasch nach der Analysephase einen Impuls bei den regionalen Teams zu setzen. Dieser Impuls ist relativ spät erfolgt, da die regionalen Gesundheitsbudgets erst ab Februar 2010 zur Verfügung standen und noch dazu kam es bei deren „Widmung“ zu den größten organisatorischen Reibungsverlusten.

Gesundheitsförderung zwischen Projekt und Linie

Eine weitere besondere Herausforderung, die sich in vielen Projekten zeigt, ist das Spannungsfeld Projekt und Linie. Projekte liegen außerhalb der üblichen Linienstruktur und damit außerhalb der eingespielten Kommunikations- und Kooperationswege. Gelingt es nicht, projektbezogene Kommunikation und Kooperation zu etablieren, stoßen Projektanliegen rasch an diese strukturellen Schranken.

Dem Spannungsfeld Projekt und Linie kann insbesondere durch die Vereinbarung klarer Regeln der Kommunikation und Kooperation begegnet werden. Dies sollte besonders bedacht werden, wenn es um die Zusammenarbeit der Gesundheitskoordination mit den Gesundheitsbeauftragten geht. Zu beachten ist auch, dass nun die Linie gefordert, die Empfehlungen aus dem betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekt für die Ergänzungen der strategischen Maßnahmen weiterzuverfolgen.

Partizipation vor allem über Gesundheitszirkel erreicht

Betrachtet man die europäischen Qualitätsstandards für Gesundheitsförderung (Partizipation, Ganzheitlichkeit, Projektmanagement, Integration, Nachhaltigkeit) so wurde der Partizipation insbesondere mit den Gesundheitszirkeln Rechnung getragen sowie mit der Ausbildung interner ModeratorInnen. Wichtig ist nun, diese aufgebauten internen Ressourcen weiterhin zu nutzen.

Ein Instrument für Partizipation ist auch das im Rahmen des Gesundheitsförderungsprojekts entwickelte betriebliche Vorschlagswesen.

Nicht ausreichend gelungen ist die Partizipation der mittleren Führungsebene (BereichsleiterInnen) und deshalb ist es umso wichtiger, diese Ebene sobald als möglich in die weiteren Gesundheitsförderungsschritte bei VertretungsNetz gut zu integrieren.

Maßnahmen auf beiden Ebenen, für MitarbeiterInnen aber eher Verhaltensorientierung wahrnehmbar

Bei dem Qualitätskriterium Ganzheitlichkeit geht es um ein ausgewogenes Verhältnis von verhaltens- (= individuelle Lebensweise) und verhältnisorientierten (= Arbeitsbedingungen, betriebliche Rahmenbedingungen) Maßnahmen. Im Rahmen von „Gesundheit bei VertretungsNetz“ wurden auf beiden Ebenen Aktivitäten gesetzt, wobei für die MitarbeiterInnen eher die verhaltensorientierten Maßnahmen spürbar geworden sind, was letztendlich auch zu Kritik geführt hat. Darüber hinaus scheinen die verhältnisorientierten Maßnahmen zu wenig den Kern der Belastungen getroffen zu haben.

Systematische Umsetzung war gegeben

Der Aspekt Projektmanagement betont die systematische Umsetzung von Maßnahmen und Programmen im Sinne von Bedarfserhebung, Prioritätensetzung, Planung, Durchführung und Evaluierung. Diese Schritte wurden bei „Gesundheit bei VertretungsNetz“ alle gesetzt, allerdings haben sich manche Phasen insbesondere die Planung zeitlich zu lange gezogen, was vermutlich auch mit der Schwierigkeit Prioritäten zu setzen in Zusammenhang steht und mit den verfügbaren Ressourcen für die operativen Projektarbeiten.

Prozess für die Implementierung von Gesundheitsbeauftragten gut vorbereiten und begleiten

Für die Nachhaltigkeit, also den Übergang des Projekts in die alltägliche Struktur sowie die Integration, die besagt, dass die Betriebliche Gesundheitsförderung bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt wird, wurden erste Schritte gesetzt. Sie gilt es, systematisch und mit Nachdruck weiterzuverfolgen. Insbesondere die Arbeitsgruppe zur Ausarbeitung des Konzeptes für die Gesundheitsbeauftragten sollte gut vorbereitet, abgestimmt und begleitet werden sowie der daran anschließenden Implementierung ausreichend Aufmerksamkeit zukommen.

Führungskräfte sind wesentlicher Anker für Nachhaltigkeit und Integration

Nachhaltigkeit und Integration von betrieblicher Gesundheitsförderung hängt auch wesentlich davon ab, wie sehr es gelingt, Gesundheitsförderung bei den Führungskräften zu verankern. Führungskräfte haben in der Gesundheitsförderung bewusst oder unbewusst eine Schlüsselrolle, da sie beispielsweise bestimmte Bedingungen wie Arbeitsabläufe und Arbeitsaufgaben festlegen und zentrale Vorbildfunktionen für MitarbeiterInnen haben sowie das Klima prägen und in das soziale Beziehungsgefüge eingreifen. Aus diesem Grund braucht es nicht nur das Bewusstsein, dass jedes Tun einer Führungskraft Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen hat, sondern auch Wissen, Werte und Haltungen sowie Kompetenzen.

Führungskräfte können diese Funktion darüber hinaus dann besonders gut ausfüllen, wenn sie sich ihrer eigenen Gesundheit bewusst sind und sich gestärkt fühlen. Aus diesem Grund sollten in Zukunft auch gesundheitsförderliche Angebote explizit für Führungskräfte angeboten und Entlastungen für diese Zielgruppe anvisiert werden.

MitarbeiterInnenbefragung zeigt Handlungsfelder für zukünftige Gesundheitsförderung

Die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung 2010 zeigen einige Handlungsfelder auf, die für die zukünftige Gesundheitsförderung bei VertretungsNetz relevant sind.

Es sollen drei sehr wichtige herausgegriffen werden. Zuerst Stress und Zeitdruck. Hier zeigt sich ein kritischer Wert, gleichzeitig hat das Thema eine hohe Bedeutung für die MitarbeiterInnen. Da sich aber durchaus Unterschiede zwischen den Regionen erkennen lassen, wäre eine Möglichkeit die Arbeitssituation jener Regionen, die gute Werte aufweisen, näher zu analysieren und sogenannte erfolgreiche Strategien in der Bewältigung von Stress und Zeitdruck herauszukristallisieren und auf die Übertragbarkeit hin zu überprüfen.

Ein weiterer kritischer Wert ist Gehör und Anerkennung für Verbesserungsvorschläge. Das Ideenmanagement, das mit Beginn des Jahres 2011 implementiert wird, ist als Ansatz zur Veränderung dieser Situation gedacht. Es wäre empfehlenswert, einige Zeit nach der Einführung zu evaluieren, ob dieser Ansatz aus Sicht der MitarbeiterInnen zufriedenstellend ist oder zusätzliche Maßnahmen notwendig wären.

Die MitarbeiterInnenbefragung zeigt darüber hinaus auch, dass sich die MitarbeiterInnen mehr Einbindung in die Organisationsentwicklung wünschen. Um diesem Wunsch entsprechen zu können, bräuchte es aus Sicht der Evaluation allerdings noch eine Konkretisierung: wobei genau und in welcher Form wird diese Einbindung gewünscht.