



ENDBERICHT

zum betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekt

OPER GRAZ LEBENSWERT

Projektnummer	2349
Projektträgerin	Opernhaus Graz GmbH
Projektlaufzeit	Dezember 2012 bis Juni 2015
Erreichte Zielgruppengröße	Alle fix angestellten MitarbeiterInnen
Autor und Autorin	Andreas Ranacher (Prokurist) Elisabeth Richter-Trummer (Assistentin)
Emailadressen des Ansprechpartners und der Ansprechpartnerin	andreas.ranacher@oper-graz.com elisabeth.richter-trummer@oper-graz.com
Homepage	www.oper-graz.com
Datum	04.08.2015

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung „Oper Graz Lebenswert“	3
2	Projektkonzept	4
2.1	Ausgangslage, Vorläuferprojekt und Partner	4
2.2	Zielgruppen	5
2.3	Zielsetzung	5
3	Projektdurchführung	6
3.1	Projektstrukturen und Rollenverteilung	6
3.2	Kooperationen	7
3.3	Aktivitäten, Methoden und Maßnahmen	7
3.3.1	Aktivitäten im Zeitverlauf	8
3.3.2	Würdigung einiger Methoden	9
3.3.3	Maßnahmen	10
4	Ergebnisse und Evaluation	11
4.1	Projektergebnisse und –wirkungen	11
4.2	Erreichung der Projektziele	12
4.3	Grundprinzipien der Gesundheitsförderung	13
4.3.1	Chancengerechtigkeit	13
4.3.2	Ressourcenorientierung und Empowerment	14
4.3.3	Setting- und Determinantenorientierung	14
4.3.4	Zielgruppenorientierung	14
4.3.5	Partizipation	15
4.3.6	Vernetzung	15
4.3.7	Nachhaltigkeit	15
4.4	Bekanntmachung der Ergebnisse	16
4.5	Evaluation	16
5	Lernerfahrungen / Empfehlungen	18
5.1	Erfolgsfaktoren und Hürden	18
5.2	Transferierbarkeit	19
5.3	Zukunftsstrategien	19
5.4	Empfehlungen und Hinweise	20

1 Zusammenfassung „Oper Graz Lebenswert“

Das Projekt „Oper Graz Lebenswert“ wurde 2012 ins Leben gerufen, um die körperliche, geistige und soziale Gesundheit der gesamten Belegschaft langfristig erhalten und verbessern zu helfen.

Bereits in der Konzeption wurde auf folgende Punkte geachtet: Die betriebliche Gesundheitsförderung sollte mittels eines internen Projektmanagements installiert werden, in sämtliche Unternehmensbereiche einfließen und für alle Personen gleich gut zugänglich sein. Unter besonderer Sensibilisierung der Führungskräfte für die Bedeutung der umzusetzenden Maßnahmen sollten sowohl Belastungen am Arbeitsplatz verringert als auch die persönliche Gesundheitskompetenz jedes/r einzelnen gestärkt werden. Schließlich sollten Evaluierungen als Basis für laufende Verbesserungen und Weiterentwicklungen in den Prozess integriert werden, da das Bekenntnis zur Bedeutung und zur Förderung von Gesundheit ein fest verankerter Bestandteil des Unternehmens bleiben wird.

Der tatsächliche Ablauf des Projektes beinhaltete Begehungen und Interviews an den Arbeitsplätzen, eine erste MitarbeiterInnen-Befragung, Ergebnis-Präsentationen, eine direkte Ableitung von Maßnahmen sowie die Abhaltung von internen Gesundheitszirkeln und Workshops zur Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen. Mit der Umsetzung des stattlichen Ergebnisses von 275 Maßnahmen wurde umgehend begonnen. Viele Verbesserungen sind bereits umgesetzt, die Implementierung weiterer Empfehlungen ist noch in Vorbereitung, einige Anregungen mussten aus betrieblichen Gründen aber auch abgelehnt werden. Schließlich erfolgte eine weitere MitarbeiterInnen-Befragung mit anschließender Präsentation der sich daraus ergebenden Resultate.

Aus den bisherigen Erfahrungen lässt sich folgendes Fazit ziehen: Die Durchführung des Projektes war eine wichtige Initiative zur Bewusstmachung des Themas, zur Erarbeitung interner Strukturen und zur Umsetzung erster Verbesserungsmaßnahmen. Jedoch bedarf es noch sehr viel weiterer Kommunikation und dauerhafter Überzeugungsarbeit, die Bedeutung des Faktors Gesundheit auch als Selbstverständnis im betrieblichen Alltag der Belegschaft zu verankern.

2 Projektkonzept

Die knapp 350 fixen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Oper Graz verrichten ihren Dienst in einem der schönsten Opernhäuser der Welt täglich mit großer Wertschätzung und Freude. Es sind unterschiedlichste Berufsgruppen, die unter einem Dach gemeinsam dafür arbeiten, dem Publikum die Welt des Musiktheaters in höchster Qualität auf der Bühne präsentieren zu können. Für das Gelingen des reibungslosen Betriebes braucht es jede einzelne und jeden einzelnen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im vollen Leistungseinsatz.

2.1 Ausgangslage, Vorläuferprojekt und Partner

Die Oper Graz steht als gemeinnütziger Kulturbetrieb jedoch auch vor großen internen Herausforderungen. Ein Teil der Belegschaft unterliegt einem sehr niedrigen kollektivvertraglichen Gehalt. Die Rahmenbedingungen, unter denen speziell die technischen Abteilungen aber auch das künstlerische Personal zu arbeiten haben, sind höchst belastend. Schichtarbeit, Spätdienste und Dienst an Wochenenden gehören zum Berufsalltag. Viele der Tätigkeiten müssen zudem unter starker körperlicher Belastung durchgeführt werden. Die jahrelange regelmäßige Erbringung von Höchstleistungen zeichnet Körper und Psyche.

Aus diesem Grund wurde bereits im Jahr 2006 das Projekt „Steps to Prevent“ für die Abteilungen der Bühnentechnik ins Leben gerufen. Es bezog sich auf die speziellen Arbeitsbedingungen dieser Berufsgruppen und sein Schwerpunkt lag auf der Verhältnisebene. Im Zuge dieses Vorläuferprojektes konnten gemeinsam mit den Betroffenen bereits sinnvolle Maßnahmen abgeleitet werden, die vielfach bereits Teil der alltäglichen Abläufe sind.

Die positive Erfahrung aus dem Vorgängerprojekt veranlasste die Geschäftsführung dazu, ein betriebliches Gesundheitsförderungsprojekt für ALLE Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Leben zu rufen. Dieses orientiert sich an den Deklarationen der Gesundheitsförderung, ist langfristig und nachhaltig gedacht, bezieht sowohl Verhaltens- als auch Verhältnisebene mit ein und berücksichtigt zudem das biopsychosoziale Gesundheitsmodell.

Als Förderer bzw. Partner für die Umsetzung dieses großen Vorhabens konnten der FGOE und die Steiermärkische Gebietskrankenkasse gewonnen werden. Die Konzeptionierung, Vorbereitung und Durchführung des Projektes „Oper Graz Lebenswert“ wurde in enger und erfolgreicher Zusammenarbeit mit dem research-team bewerkstelligt.

2.2 Zielgruppen

Die Zielgruppe des Projektes „Oper Graz Lebenswert“ umfasste grundsätzlich ALLE Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses. Belastungen durch verschieden gelagerte Arbeitszeiten sowie unterschiedliche Arbeitsumfelder und Arbeitsabläufe betreffen die gesamte Belegschaft in mannigfachen Arten und Varianten. Das Faktum der Vielfalt bestätigt sich auch in der Anwendung von vier verschiedenen Kollektivverträgen.

Einen zentralen Gesichtspunkt für das Projekt stellte die Chancengleichheit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Oper Graz dar. Jedes einzelne Mitglied der Belegschaft sollte und musste gleichberechtigt und gleichgestellt an der betrieblichen Gesundheitsförderung teilhaben und davon profitieren können.

Zusätzliches Augenmerk wurde außerdem jenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschenkt, deren Muttersprache nicht deutsch ist. Diese finden sich vielfach im Bereich der Technik, aber auch des darstellenden Personals, im Besonderen im Ballett, setzt sich dieses doch aus Künstlerinnen und Künstlern verschiedenster Nationen zusammen. Zudem liegen im künstlerischen Bereich sehr starke Tendenzen zu einer berufsimmanenten natürlichen Fluktuation vor, weshalb hier einem etwaig vorliegenden mangelhaften Sprachverständnis mit besonderer Achtsamkeit begegnet werden sollte.

In einem Kulturbetrieb spielen die Führungskräfte in Form der Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter eine immens wichtige Rolle. Sie leisten als Schnittstelle zwischen der strategischen Planung und deren Ausführung durch die Mannschaft wichtige Arbeit, dienen als Multiplikatoren, sind Anlaufstelle bei Schwierigkeiten und leisten erste Hilfestellung bei Problemen. Die Führungskräfte mit ihren speziellen Belastungen stellten mithin auch eine spezielle Zielgruppe in der Projektierung der betrieblichen Gesundheitsförderung dar.

2.3 Zielsetzung

Gesundheit und Wohlbefinden physischer und psychischer Natur sind zentrale Faktoren für eine dauerhafte und qualitätsvolle Arbeitsleistung. Gepaart mit dem Gefühl von Gemeinschaft in der Kollegenschaft und der Identifikation mit dem Arbeitsplatz ergeben sich optimale Rahmenbedingungen für die Arbeit.

Für das Projekt „Oper Graz Lebenswert“ wurden daher folgende fünf strategische Ziele formuliert:

- Die Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Die Stärkung des sozialen Miteinanders in der Oper bereichsübergreifend
- Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsstrukturen
- Die Stärkung persönlicher Kompetenzen sowie des persönlichen Gesundheitsbewusstseins
- Die Grazer Oper ist ein attraktiver Arbeitgeber

3 Projektdurchführung

Zur Erreichung der Zielsetzungen wurde mit dem research-team ein Projektablaufplan entwickelt, der in seiner ursprünglich geplanten Form auch eins zu eins umgesetzt wurde. Das betriebliche Gesundheitsförderungsprojekt „Oper Graz Lebenswert“ startete offiziell im Dezember 2012 und fand seinen Abschluss mit Ende Juni 2015. Gleichzeitig ist und bleibt das Projekt in seiner Gesamtheit aber die Basis und das inhaltliche Fundament für eine dauerhafte betriebliche Förderung von Gesundheit in der Oper Graz unter der Dachmarke „Oper Graz Lebenswert“.

3.1 Projektstrukturen und Rollenverteilung

Um ein Projekt der gewünschten Größenordnung überhaupt möglich zu machen, wurde folgende Strukturierung zur Aufgabenverteilung erarbeitet:

Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe setzte sich aus der geschäftsführenden Intendantin, drei weiteren Vertretern der obersten strategischen Führungsebene der Oper Graz sowie der Geschäftsführerin und Projektleiterin des externen Kooperationspartners research-team zusammen. Die Steuerungsgruppe betreute die Projektsteuerung, die Festlegung des Budgets, Entscheidungen über die Maßnahmenumsetzung sowie das Controlling.

Projektteam

Das Projektteam zeichnete für die inhaltliche Planung und Umsetzung des Projektes, aber auch für sämtliche organisatorische Tätigkeiten, die Dokumentation und die Abwicklung der Förderansuchen verantwortlich. Es bestand aus neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Oper sowie zwei Projektleiterinnen (und Arbeitspsychologinnen) des externen Kooperationspartners research-team. Die Projektleitung übernahm der Prokurist und Leiter der Personalabteilung, der auch als Bindeglied zur Steuerungsgruppe fungierte. Außerdem zählten der technische und der künstlerische Betriebsdirektor, zwei Betriebsräte, Assistenzen der Intendanz, der Personalabteilung und der technischen Leitung sowie ein Arbeitsmediziner und eine externe Sicherheitsfachkraft zum Projektteam. Diese Vielfalt an Personen sollte die Interessen möglichst aller Berufsgruppen widerspiegeln, bedeutete aber auch einen größeren organisatorischen Vorlauf für die Abhaltung von Team-Sitzungen.

Externe Projektbegleitung

Die enge Zusammenarbeit mit den Expertinnen des research-team war maßgeblich für die erfolgreiche Abwicklung des Projektes. Sie standen der Steuerungsgruppe und dem Projektteam mit Erfahrung und Know-How hilfreich zur Seite. Vor allem aber wurden Projektteile, die aufgrund

mangelnder fachlicher und zeitlicher Ressourcen intern nicht zu bewältigen gewesen wären, vom Kooperationspartner research-team übernommen und kompetent abgewickelt.

3.2 Kooperationen

Das Projekt „Oper Graz Lebenswert“ wurde von folgenden externen Partnerinnen und Partnern unterstützt.

Fonds Gesundes Österreich

Die Plattform hat durch ihre finanzielle Unterstützung, aber auch durch ihr breites Informations- und Weiterbildungsangebot maßgeblich zum Gelingen des Projektes beigetragen.

Steiermärkische Gebietskrankenkasse

Die Steiermärkische Gebietskrankenkasse war und bleibt auch künftig eine große Unterstützung für die betriebliche Gesundheitsförderung in der Oper Graz. Das Projekt wurde durch fachliche Beratung, durch das Angebot eines Raucherentwöhnungsseminares sowie mittels einer Förderung finanzieller Natur unterstützt. Zudem ermöglichten (und tun dies auch in Zukunft) die von der StGKK organisierten Netzwerktreffen einen Wissens- und Erfahrungsaustausch mit anderen BGF-Projekten.

research-team

Das Projekt „Oper Graz Lebenswert“ konnte in allen Teilschritten von der fachlichen und persönlichen Kompetenz und Erfahrung des research-team profitieren.

AUVA

Eine während des Projektes „Oper Graz Lebenswert“ gesetzte Initiative mit der AUVA sollte im kommenden Herbst bereits zu einer kompetenten fachlichen Unterstützung mittels gezielten ergonomischen Trainings in der Abteilung Maske führen.

3.3 Aktivitäten, Methoden und Maßnahmen

Das Projekt „Oper Graz Lebenswert“ fußte auf einer 5-monatigen Vorbereitungsphase von Juli bis November 2012, in der sämtliche Strukturen für das Projekt geschaffen wurden. Im Folgenden wird nun der Projektablauf in seiner zeitlichen Abfolge beschrieben, anschließend werden einige der angewandten Methoden mit ihren Vor- und Nachteilen im Einsatz für „Oper Graz Lebenswert“ dargestellt und ein Ausblick auf die Maßnahmen gegeben.

3.3.1 Aktivitäten im Zeitverlauf

Dezember 2012

- Sensibilisierung der Führungskräfte und des gesamten Betriebsrates für das Projekt
- Intensive Arbeitstreffen und Planungsworkshops
- Projektinformation für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - Eine gemeinsame Veranstaltung ist aufgrund betrieblicher Gegebenheiten nicht möglich. Die Information über das Projekt erfolgte über mehrere Kanäle:
 - Aushänge
 - Folder
 - Persönliche Information durch Führungskräfte, Projektteammitglieder bzw. den Betriebsrat

Dezember 2012 bis Februar 2013

- Begehung der Arbeitsplätze durch Arbeitspsychologinnen des research-teams
- Interviews mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch das research-team

März 2013 bis April 2013

- Ableitung erster Maßnahmen aus den Begehungen und Interviews
- Vorbereitung der Befragung der gesamten Belegschaft mittels eines anonymen Fragebogens

Mai 2013 bis Juli 2013

- Durchführung der Befragung
- Auswertung durch das research-team
- Erste Berichte
- Planung der Gesundheitszirkel

August 2013 bis Dezember 2013

- Präsentation der Befragungsergebnisse in den Abteilungen
- Erarbeitung weiterer Maßnahmen gemeinsam mit der Belegschaft mittels
 - Abhaltung von Gesundheitszirkeln
 - Absolvierung von Workshops

Februar 2014 bis Februar 2015

- Umsetzung und Implementierung der Maßnahmen
- Intensivierter Kontakt zu Abteilungsleitungen zwecks Feed-Back

März 2015

- Vorbereitung der zweiten anonymen Befragung der Belegschaft mittels Fragebogen
- Evaluationsgespräche und strategischer Ausblick auf Projektende bzw. Fortführung

April 2015 bis Mai 2015

- Durchführung der Befragung
- Auswertung durch das research-team
- Ergebnispräsentation für die Abteilungsleitungen
- Ergebnispräsentation für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Laufend über den gesamten Zeitraum

- Projektgruppentreffen
- Abstimmungsprozesse mit Steuerungsgruppe
- Informelle Treffen, laufende Einholung von Feed-Back

3.3.2 Würdigung einiger Methoden

Die bisherigen Erfahrungen aus dem Projekt lassen folgende generelle Schlussfolgerung zu. Jene Methoden, die auf einem persönlichen Kontakt basieren, sind sowohl in ihrer inhaltlichen Ergiebigkeit als auch in ihrem nachhaltigen Einfluss bei weitem erfolgreicher und zielführender. Allerdings sind sie sehr viel zeit- und ressourcenintensiver. Für die Zukunft kann aus diesen Erfahrungswerten ein probater Mix aus beidem abgeleitet werden.

Arbeitsplatzbegehung durch Expertinnen

- + Problemanalyse vor Ort, positive Gewichtung der Initiative durch die Belegschaft sehr hoch
- + Fachliches Know-How von beiden Seiten
- + Bedarfsspezifische Ableitung von Belastungen und adäquaten Verbesserungsmöglichkeiten
- + Direkte Beziehungsherstellung zwischen Methode und Wirkung durch Maßnahme
- Äußerst kosten- und zeitintensiv
- Große Enttäuschung bei Nicht-Implementierung der entwickelten Lösungsvorschläge

Anonyme Befragung mittels Fragebogen

- + Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten erreicht werden
- + Fragebogen in Englisch für MA nicht deutscher Muttersprache
- + Chancengleichheit und Gerechtigkeit in der Befragungsteilnahme für gesamte Belegschaft
- + gewährleistete Anonymität
- + Viele Themenbereiche konnten gleichzeitig abgefragt werden
- + Logistischer Aufwand verhältnismäßig gering
- + Vergleichbarkeit zwischen den Ergebnissen beider Befragungen war gewährleistet.
- Papier ist geduldig, bei fehlendem Anreiz zum Ausfüllen konnte Rückmeldung ausbleiben
- Für die Auswertung brauchte es einen kompetenten externen Partner (Kosten!)
- Bei Unklarheiten kein direktes Nachfragen möglich, Gefahr von unrichtigen Angaben

Gesundheitszirkel

- + Einbringung durch Eigeninitiative zu einem gemeinsamen Thema
- + Erarbeitung von Problemfeldern und geeigneten Lösungen in der Gruppe
- + Hoher Grad der Identifikation mit den abgeleiteten Maßnahmen
- + Ohne externe Hilfe durchführbar (mithilfe ausgebildeter interner ModeratorInnen)

- Hohes Frustrationspotential bei Nichtumsetzung der Maßnahmen
- Zeitintensiv, verlangte organisatorische Vorbereitung

Projektteam-Sitzungen

- + Großes Potential durch breite fachliche und inhaltliche Kompetenz
- + hohe Identifikation und hohes Engagement der handelnden Personen

- verlangte organisatorische Vorbereitung durch die hohe Anzahl an Mitgliedern

3.3.3 Maßnahmen

Aufgrund der Vielfalt an Arbeitsplätzen, Abläufen und Rahmenbedingungen wurden neben wenigen, die gesamte Belegschaft betreffenden Verbesserungsvorschlägen, vor allem bereichsspezifische Maßnahmen auf der Verhältnisebene abgeleitet. Deren Implementierung ist naturgemäß nur von einer bestimmten Gruppe wahrnehmbar. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass das Projekt nach großem anfänglichem Enthusiasmus von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht mehr wahrgenommen wurde.

Zudem wurde das Angebot an Gesundheitsförderung auf Verhaltensebene entgegen dem bei der ersten Befragung bekundeten Interesse nur von einem kleinen Kreis der Belegschaft angenommen. Es bleibt die Aufgabe des betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Eigenverantwortlichkeit zur Inanspruchnahme gesundheitsfördernder Maßnahmen zu kommunizieren und gleichzeitig das Angebot für eine möglichst breite Inanspruchnahme zu adaptieren.

4 Ergebnisse und Evaluation

Nach zweieinhalbjähriger Projektlaufzeit lässt sich aus den bisherigen Erfahrungen, Evaluierungsergebnissen und natürlich aus den Resultaten der zweiten MitarbeiterInnenbefragung bereits folgendes zwischenzeitliches Resümée ableiten.

4.1 Projektergebnisse und –wirkungen

Die Teilnahme an den anonymen schriftlichen Befragungen des Projektes „Oper Graz Lebenswert“ ist mit einer Rücklaufquote von je 50 % ein Indikator für das bestehende Interesse in der Belegschaft.

Hierbei lässt der Vergleich der Befragungsergebnisse vor bzw. nach Implementierung verschiedener Maßnahmen bereits positive Rückschlüsse auf die Wirkung der betrieblichen Gesundheitsförderung zu. Die Zufriedenheit am Arbeitsplatz hat sich im gesamten Unternehmen im Jahresvergleich um 5,5 % auf 53,5 % gesteigert.

Insgesamt wurden im Verlauf des Projektes 275 Maßnahmen abgeleitet. Ein Viertel davon wurde bereits umgesetzt, ein Drittel der Maßnahmen verlangt nach laufender Umsetzung und ein weiteres Drittel ist noch in Bearbeitung. 17 Verbesserungsvorschläge wurden aufgrund betrieblicher Gegebenheiten abgelehnt.

Durch die erste Bestandsaufnahme mittels Fragebogen konnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf bestehende Belastungen anonym aufmerksam machen. So und durch die Nutzung des im Projekt implementierten anonymen Briefkastens wurde beispielsweise die Problematik unerwünschter sexueller Belästigung in bestimmten Abteilungen thematisiert. Als Antwort darauf wurde unter der Schirmherrschaft des Betriebsrates eine Kampagne zur Sensibilisierung der Belegschaft geführt, deren Wirksamkeit sich in positiven Rückmeldungen und in den Ergebnissen der zweiten Befragung bereits bestätigte.

Ein sich in der ersten Befragung sehr stark wiederfindendes Thema war die Unzufriedenheit mit der Kantine. Deshalb wurde hierzu auch ein eigener Gesundheitszirkel gegründet. Zudem wurde in viele Richtungen nach umsetzbaren Konzepten gesucht. Jedoch konnte mit Ausnahme von kleinen Verbesserungen wie beispielsweise der täglichen Bereitstellung frischer Salate noch kein umfassender durchführbarer Plan erarbeitet werden, der alle Angehörigen der Oper Graz mit den Leistungen der Kantine zufriedener machen würde, ohne den betrieblichen und finanziellen Rahmen bei weitem zu sprengen.

Die Kantine ist ein generelles Beispiel für die Problematik der Heterogenität der Belegschaft. Das Angebot leichter vegetarischer Kost könnte zwar den Bedürfnissen von Verwaltungsangestellten mit Computerarbeitsplätzen entsprechen, würde aber den Wunsch eines Arbeiters mit hoher körperlicher Belastung nach schneller und günstiger Kalorienzufuhr nicht erfüllen.

So steht das Thema Kantine als Synonym in diesem Projekt dafür, dass oftmals nur kleine Veränderungen oder sogar bloß Anpassungen erfolgen dürfen, um nicht durch die Verfolgung

bestimmter Interessen für andere Gruppen Nachteile herbeizuführen. Diese Adaptierungen laufen allerdings immer Gefahr, von der Belegschaft nicht oder negativ wahrgenommen zu werden. Das Gegenmittel hierfür ist die entsprechende Kommunikation über die Maßnahmen bzw. auch deren Nichtsetzung.

Das Projekt mit seinem Facettenreichtum hat sicherlich dazu beigetragen, den Blickwinkel unternehmensweit in Richtung einer verstärkten innerbetrieblichen Kommunikation zu lenken. Schon die Bewusstmachung vieler Themen hat oftmals Prozesse in Gang gebracht. Diesen Trend zu verfolgen und zu nutzen, kann und muss Ziel eines nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements sein, von dem die Belegschaft aber auch das Unternehmen selbst Nutzen ziehen.

4.2 Erreichung der Projektziele

Werden nun die Projektziele anhand der definierten Kennzahlen und Indikatoren gemessen, so zeigt sich folgendes Bild in Bezug auf die einzelnen Ziele und ihrer Erreichung im Verlauf des Projektes:

Die Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit der Arbeit generell sehr zufrieden oder zufrieden sind, hat sich im Projektzeitraum von 48 % auf 53,5 % erhöht. Daraus lässt sich schließen, dass der eingeschlagene Weg in die richtige Richtung zeigt, einige Maßnahmen jedenfalls die Belastungen senken bzw. das Wohlbefinden steigern konnten, es aber durchaus noch Potential gibt, die Zufriedenheit weiter zu erhöhen.

Die Stärkung des sozialen Miteinanders in der Oper bereichsübergreifend

Der Grad der Zufriedenheit im Umgang mit den direkten Kolleginnen und Kollegen liegt bei erfreulichen und stabilen 78 %. Allerdings besteht in der Zielsetzung, das soziale Miteinander über die Abteilungen hinweg bereichsübergreifend zu stärken, noch immer großer Handlungsbedarf. Im Vergleich mit den Ergebnissen der ersten Befragung ist die psychische Belastung durch mangelnde quantitative und qualitative Zusammenarbeit sogar leicht angestiegen. Es braucht für die Erreichung dieses Zieles also noch einen Mix aus vielen unterschiedlichen kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen.

Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsstrukturen

Die Rückschlüsse aus den Arbeitsplatzbegehungen, den MitarbeiterInnen-Interviews und den Ergebnissen der ersten Befragung brachten einige neuralgischen Punkte des Unternehmens mit Verbesserungspotential zum Vorschein. Für diese Bereiche abgeleitete und bereits umgesetzte Maßnahmen zeigen erfreulicherweise bereits positive Wirkung in den Resultaten der zweiten Befragung.

So hat die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle Abteilungen hinweg im Jahresvergleich in den im Projekt stark fokussierten Bereichen

- Information und Kommunikation von 37 % auf 55 %
- Organisation und Führung von 37 % auf 57 %
- und in der Beziehung zum direkten Vorgesetzten von 50 % auf 60 % zugenommen.

Die Stärkung persönlicher Kompetenzen sowie des persönlichen Gesundheitsbewusstseins

Laut den Umfrageergebnissen achten seit dem Projekt 9,3 % der Belegschaft mehr auf ihre Gesundheit, für 31,9 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirkt sich das Projekt positiv auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz aus und 61 % wünschen sich einen Ausbau der Projekt-Angebote und Aktivitäten. Aus Befragungssicht ist also das Ziel erreicht worden. Allerdings spricht eine niedrigere Teilnahme an Angeboten auf Verhaltensebene (bspw. Raucherentwöhnung) als erwartet gegen einen flächendeckenden Wandel hin zu mehr individuellem Gesundheitsbewusstsein.

Die Grazer Oper ist ein attraktiver Arbeitgeber

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass 76 % der Belegschaft die Oper Graz als Arbeitgeberin weiterempfehlen würden und 86,4 % (ein Plus von knapp 10 %) an die erfolgreiche Zukunft der Oper Graz glauben. Auch die Fluktuationsrate hat sich von 29,51 auf 23,05 verbessert. Ob sich der Rückgang der Fluktuation auf niedrigerem Niveau einspielt und damit einen weiteren Beweis für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen darstellt, wird sich in der Zukunft zeigen.

4.3 Grundprinzipien der Gesundheitsförderung

Bezugnehmend auf die Qualitätskriterien zu den Grundprinzipien der Gesundheitsförderung lässt sich aus den bisherigen Erfahrungen von „Oper Graz Lebenswert“ folgende Bilanz ziehen.

4.3.1 Chancengerechtigkeit

Das oberste Prinzip des Projektes war die Chancengleichheit der Belegschaft an der Teilnahme und der Nutzenziehung durch das Projekt „Oper Graz Lebenswert“. Diese Bedingungen wurden beispielsweise durch den Einsatz des anonymen schriftlichen Fragebogens oder durch die Öffnung sämtlicher Angebote und Aktivitäten für alle Angehörigen der Oper Graz erfüllt.

In der Praxis zeigte sich jedoch, dass die Informationen das Projekt betreffend eben nicht jedes Mitglied der Belegschaft in der gleichen Weise erreichten. Erschwerend wirkte natürlich auch die unterschiedliche persönliche Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf die Sinnhaftigkeit eines Projektes zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Zudem ergaben sich in der Praxis doch einige Zugangsbarrieren für gewisse gesundheitsfördernde Angebote. Als Beispiel sei hier der Yoga-Kurs angeführt, dessen Beginnzeit montags um 17:00 Uhr dem Personal der Verwaltung äußerst entgegenkommt, für Mitarbeiterinnen im Schichtbetrieb allerdings schwer plan- und damit annehmbar wird.

4.3.2 Ressourcenorientierung und Empowerment

Ohne das absolute Bekenntnis der Unternehmensleitung zu einem BGF-Projekt dieser Größenordnung hätte es „Oper Graz Lebenswert“ niemals gegeben. Die immens wichtige Stütze durch die Geschäftsführung und damit oberste Führungsebene war, ist und bleibt gegeben.

Für die Zusammensetzung der Projektgruppe fanden sich sofort höchst engagierte und motivierte Personen aus allen Betriebsbereichen. Sie konnten ihre persönlichen Kompetenzen und Erfahrungen wie auch den Input aus der jeweiligen Fachabteilung einbringen.

Die Mitglieder der Projektgruppe dienten durch ihr Interesse und ihr Engagement für die betriebliche Gesundheitsförderung auch als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die restliche Belegschaft. Doch wie bereits erwähnt ist die Einstellung zur Wertigkeit der persönlichen Gesundheitsvorsorge von Mensch zu Mensch verschieden. Deshalb kann das Ziel der Stärkung individueller Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur in verschiedenem Ausmaß und in unterschiedlicher Zeitdauer gelingen. Das Empowerment bleibt aber ein Ziel in der nachhaltigen Implementierung der Gesundheitsförderung im Betrieb der Oper Graz.

4.3.3 Setting- und Determinantenorientierung

Die große Herausforderung von „Oper Graz Lebenswert“ war es, im laufenden Betrieb eine Summe von Verbesserungen herbeizuführen, von denen jedes einzelne Mitglied der Belegschaft persönlich profitiert. In einigen neuralgischen Bereichen wie Organisation und Führung, aber auch Information und Kommunikation sind bereits Fortschritte alleine durch die Bewusstmachung deren Bedeutung, aber natürlich auch durch strukturelle Änderungen zu verzeichnen. Organisationale Prozesse sind „Work in Progress“, daher braucht es eine andauernde Anpassung und Optimierung an die jeweils herrschenden Bedürfnisse. Dies ist ein Ziel und Teilinhalt eines dauerhaften betrieblichen Gesundheitsmanagements.

4.3.4 Zielgruppenorientierung

Vom Projekt „Oper Graz Lebenswert“ sollten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren. Mittels des Methodeneinsatzes aber auch über die gezielte Auswahl von Themen, die die gesamte Belegschaft betreffen, wurde diesem Ziel Rechnung getragen. Um auch Personen unter erschwerten Bedingungen (bspw. deutsch als Fremdsprache, niedriger Bildungsgrad, geringes Einkommen) die Partizipation und den Nutzen aus der betrieblichen Gesundheitsförderung zugänglich zu machen, wurde darauf geachtet, für diese Zielgruppen spezielle Veranstaltungen zu kreieren und daraus abgeleitete Maßnahmenpakete zu schnüren. Als Beispiel hierfür kann der Gesundheitszirkel für die Ballettkompagnie dienen, der in Englisch abgehalten wurde. Auch die verstärkte Aufmerksamkeit für Führungskräfte und deren spezielle Belastungen lässt sich zum Beispiel an der Intensivierung persönlicher Gespräche (zumeist auf informeller Basis) durch den Projektleiter und gleichzeitig

Personalverantwortlichen festmachen. Zudem wurden und werden Weiterbildungsangebote und Coachings als externe Unterstützung für die Abteilungsleitungen angeboten.

Der Aufbau einer Kommunikationskultur und damit die Verbesserung des internen Informationsflusses nehmen auch weiterhin einen zentralen Punkt in der betrieblichen Prozessgestaltung ein. Sie sind nicht nur entscheidend für das Funktionieren jedes einzelnen Arbeitsplatzes, sondern auch eine Basisanforderung für eine gelingende Gesundheitsförderung.

4.3.5 Partizipation

Die Beteiligung der Zielgruppen am Projekt „Oper Graz Lebenswert“ wurde bereits in der Planungsphase mitbedacht und in alle wesentlichen Projektschritte integriert.

Durch die Möglichkeit der Teilnahme an den Befragungen konnte eine 100 %-ige Partizipation garantiert werden. Aber auch die Mitwirkung an Gesundheitszirkeln stand allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen. Die gesamte Belegschaft konnte sich, unabhängig von der sozialen oder beruflichen Stellung, prinzipiell an allen Maßnahmen des gesamten Projektes beteiligen.

4.3.6 Vernetzung

Einerseits war die Zusammenarbeit mit den fachlich versierten Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern für die Entwicklung von Zielsetzungen und Strategien zu deren Umsetzung äußerst hilfreich. Andererseits diente die Nutzung interner Netzwerke als Unterstützung für die Generierung von Ideen, als Entscheidungshilfe aber auch als Feedback-Schleife. Und nicht zuletzt war, ist und bleibt der Austausch über Erfahrungen anderer Unternehmen mit der betrieblichen Gesundheitsförderung Nährboden für die Entwicklung weiterer zielführender Maßnahmen für „Oper Graz Lebenswert“.

4.3.7 Nachhaltigkeit

Ziel des Projektes „Oper Graz Lebenswert“ war es, Maßnahmen zu generieren und umzusetzen, die in ihrer Gesamtheit einerseits allen Angehörigen der Oper Graz zugutekommen und andererseits auch langfristig und konstant im Betrieb Wirkung zeigen sollten. Auf der Ebene der Arbeitsplatzgestaltung ließen sich bereits viele Verbesserungen vornehmen, die eine dauerhaft positive Wirkung auf den jeweiligen Arbeitsbereich haben. An der Adaptierung der Arbeitsumgebung wird auch weiterhin in enger Zusammenarbeit mit den Beteiligten gearbeitet.

Für die Stärkung des individuellen Gesundheitsbewusstseins braucht es ein ständiges Angebot und laufende Marketing-Arbeit. Das Thema Gesundheit muss Gegenstand der betrieblichen Kommunikation bleiben, um das Empowerment bei der Belegschaft zu ermöglichen. Zu den Strategien die Nachhaltigkeit betreffend siehe auch Punkt 5.3 Zukunftsstrategien.

4.4 Bekanntmachung der Ergebnisse

Nach einer Vorab-Information für die Führungskräfte erfolgte die Präsentation der Ergebnisse aus der ersten Befragung durch den Projektleiter in eigenen Ergebnisworkshops in den einzelnen Abteilungen. Diese sollten auch dazu dienen, eine gemeinsame Bestandsaufnahme von abteilungsspezifischen Belastungen zu machen und daraus resultierend Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Auf diese Workshops gab es reichlich positives Feed-Back aus der Belegschaft.

Bis zum Herbst 2014 wurden das Projekt betreffende Informationen auch mittels einer vierteljährlich erscheinenden MitarbeiterInnen-Zeitung veröffentlicht, die dann jedoch aufgrund mangelnder personeller Ressourcen eingestellt wurde.

Als fortlaufendes Kommunikationsmittel diente ein eigener Aushangbereich am betrieblichen schwarzen Brett, an dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Betreten des Hauses vorbeikommen.

Informationen die abteilungsspezifische Umsetzung von Maßnahmen betreffend wurden jeweils persönlich von der Abteilungsleitung an die Mannschaften weitergegeben.

Im Zuge der Ergebnisauswertung der zweiten Befragung erfolgte wiederum eine Vorab-Information der abteilungsspezifischen Ergebnisse an die jeweiligen Vorstände. Diese Einzelgespräche wurden vom Projektleiter geführt und ermöglichten auch eine gemeinsame Reflexion mit den einzelnen Führungskräften über das Projekt an und für sich und die Auswirkungen für ihre Rolle.

Aufgrund der knappen zeitlichen Ressourcen und des bevorstehenden Betriebsurlaubs musste auf eine flächendeckende Präsentation der aktuellen Ergebnisse in den Abteilungen durch den Projektleiter vorerst verzichtet werden. Jedoch waren die Vorstände dazu angehalten, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren. Hierzu wurden Informationsfolder mit den abteilungsspezifischen Ergebnissen erstellt und über die Führungskraft an die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. Für den Herbst sind jedoch bereits weitere Ergebnis-Workshops in einzelnen Bereichen mit größeren Handlungsfeldern geplant.

4.5 Evaluation

Für die laufende Evaluierung des Projektes „Oper Graz Lebenswert“ wurde auf interne Ressourcen und die Leistung des Kooperationspartners research-team zurückgegriffen, also die Form der Selbstevaluation gewählt.

„Oper Graz Lebenswert“ fußte auf dem Ziel einer Statuserfassung des Befindens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter besonderem Augenmerk auf der Auswertung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Eine erste Datenerhebung die gesamte Belegschaft betreffend wurde mittels eines schriftlichen Fragebogens durchgeführt. Für deren Gestaltung und deren Analyse zeichnete das research-team verantwortlich. Sämtliche Begehungen, Interviews,

Workshops und ein Teil der Gesundheitszirkel wurden ebenfalls von den Fachfrauen des research-team geleitet und ausgewertet. Zur Evaluierung der Auswirkungen des Projektes wurde eine zweite schriftliche Befragung, ebenfalls unter der Federführung des research-team – durchgeführt.

Zur Analyse der Wahrnehmung des Projektes „Oper Graz Lebenswert“ in der Belegschaft führte eine hausinterne Mitarbeiterin stichprobenartig nicht-standardisierte Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch.

Sämtliche Ergebnisse aus allen Analysen wurden dem Projektleiter präsentiert und mit diesem reflektiert. Die Mitglieder des Projekt-Teams trugen zudem durch unsystematische Beobachtung und nicht-standardisierte Interviews zur Evaluation des Projektes bei und vermittelten ihre Ergebnisse in informellen Gesprächen bzw. im Zuge der formellen Projektteam-Sitzungen. Auch die Inhalte aus den Besprechungen mit den Führungskräften wurden reflektiert und in die laufende Evaluation des Projektes integriert.

Eine regelmäßige Erfolgskontrolle fand zudem mittels inhaltlicher Berichterstattung vor den Mitgliedern der Steuerungsgruppe sowie der Evaluation von budgetären Ausgaben statt.

5 Lernerfahrungen / Empfehlungen

Im Folgenden sollen nun die wichtigsten und prägnantesten Erfahrungen aus dem bisherigen Projektverlauf zusammengefasst werden.

5.1 Erfolgsfaktoren und Hürden

- ✓ Für den Erfolg eines jeden Projektes braucht es die Identifikation der Zielgruppe mit den verfolgten Absichten. Um diese Identifikation überhaupt möglich zu machen, muss eine laufende intensive Kommunikation über die Projektinhalte und -schritte erfolgen. Nur mittels ausreichender Information und Bewusstseinsbildung bleibt das Projekt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern präsent und bietet eine Identifikationsfläche.

Zu Beginn von „Oper Graz Lebenswert“ war der Informationsfluss durch mehrere parallel laufende Kommunikationskanäle und viele für die Belegschaft merkbaren Initiativen im ausreichenden Maße gegeben, um eine positive Erwartungshaltung zu schaffen. Im zeitlichen Verlauf des Projektes, mit vertiefender Arbeit in den einzelnen Abteilungen und aufgrund mangelnder abteilungsübergreifender Kommunikation verebbte die Wahrnehmung um eine laufende betriebliche Gesundheitsförderung bei großen Teilen der Belegschaft, obwohl im Einzelnen sehr intensiv an der Umsetzung und Implementierung von Maßnahmen gearbeitet wurde. Dies führte vielfach zu Zweifeln an der

- ✓ Sinnhaftigkeit des Projektes, dessen Aufwand sich auch in einem direkt ableitbaren Nutzen für die Beteiligten widerspiegeln sollte. Das Engagement jeder und jedes Einzelnen ist ungleich höher, wenn eine Initiative in der persönlichen Wahrnehmung als sinnvoll erachtet wird. Stellt sich hingegen das Gefühl der Sinnlosigkeit ein, kann sich die positive Erwartung in ihr Gegenteil verkehren. Nur mittels ausreichender Kommunikation kann der Sinn des Projektes im Bewusstsein der Belegschaft aufrechterhalten werden.

Im bisherigen Verlauf von „Oper Graz Lebenswert“ war die Berichterstattung über die einzelnen Projektschritte weder im ausreichenden Maß noch für die gesamte Belegschaft wahrnehmbar. Selbst Maßnahmen, die für alle Angehörigen der Oper eine spürbare Verbesserung bedeuteten, wurden aufgrund des fehlenden Bewusstseins nicht mehr mit dem Projekt selbst in Verbindung gebracht.

- ✓ Die Bedeutung von nachhaltiger Kommunikation für die Anerkennung und Wertschätzung von „Oper Graz Lebenswert“ durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war von Anfang an im Bewusstsein der Projekt- und Steuerungsgruppe verankert.

Die Verbreitung von Informationen das Projekt betreffend bedeutete aber einen unterschätzen zeitlichen und personalen Aufwand und wurde oftmals zugunsten anderer

wichtiger Projektinhalte vernachlässigt. Im laufenden Betrieb fehlte ein offensiv betriebenes internes Marketing zugunsten der positiven Markenpflege „Oper Graz Lebenswert“.

5.2 Transferierbarkeit

Kulturbetriebe wie die Oper Graz haben ihre ganz speziellen Strukturen und Abläufe und sind zudem geprägt durch die Menschen, die hier arbeiten. Um eine geeignete Mischung aus Methoden und anschließenden Maßnahmen für andere Organisationen zu generieren, hilft natürlich die Orientierung an Best-Practice-Modellen. Doch bedarf es auch einer spezifischen Bestandsaufnahme und Situationsanalyse, um eine optimale bedarfsorientierte Sammlung an anwendbaren Tools aus der betrieblichen Gesundheitsförderung zusammenzustellen. Zudem ist jede Organisation wie ein lebender Organismus. Wie sie also auf ein derartiges Projekt reagiert, lässt sich nicht mit Bestimmtheit voraussagen. Die betriebliche Gesundheitsförderung sollte also jedenfalls als „Work in Progress“ gesehen werden.

5.3 Zukunftsstrategien

Auch wenn sich die Meinungen über „Oper Graz Lebenswert“ in der Belegschaft durchaus differenziert gestalten, so ist doch die eindeutige Bejahung des Konzeptes durch die Geschäftsführung Grund genug, über das Projekt hinausgehend ein fixes betriebliches Gesundheitsmanagement zu installieren.

Die Marke „Oper Graz Lebenswert“ bleibt erhalten. Deren Betreuung übernimmt eine Mitarbeiterin aus der Personalabteilung, die gleichzeitig zur betrieblichen Gesundheitsbeauftragten der Oper Graz wird. Somit gibt es künftig eine direkte Ansprechpartnerin für alle die Gesundheitsförderung betreffenden Belange. Diese Mitarbeiterin profitiert jedoch von sämtlichen im Projektverlauf aufgebauten und genutzten Strukturen.

Der Bonus aus der strukturellen Verkleinerung verbunden mit der Nutzung der bereits implementierten Kommunikationsinfrastruktur soll mehr Dynamik in die Setzung und Bearbeitung von Initiativen bringen. Eine Person als Ansprechpartnerin mit direkter Vernetzung in die neuralgische Personalabteilung sowie der informellen Partnerschaft des bisherigen Projektteams im Hintergrund gewinnt durch beschleunigte Kommunikation und umgeht organisationale Hürden.

Gleichzeitig kann das Fehlen von Führungsautorität in dieser Position den Benefit bringen, die Hemmschwellen und Hürden für eine Kontaktaufnahme aus der Belegschaft zu senken.

Zudem soll die regelmäßige Teilnahme an Netzwerktreffen und die Ausschau nach Best Practices in der betrieblichen Gesundheitsförderung zusätzlichen Input bringen, um die Qualität der Arbeitsplätze und das Wohlbefinden der Angehörigen der Oper Graz erhöhen zu helfen.

Der wichtigste Lerneffekt aus dem bisherigen Verlauf von „Oper Graz Lebenswert“ ist die Notwendigkeit einer konsequenten Markenpflege. Daher soll eine stetige unternehmensweite Berichterstattung etabliert werden. Die geplante Wiedereinführung einer MitarbeiterInnen-Zeitung sowie die Präsenz mit laufenden Neuigkeiten auf dem schwarzen Brett sind probate Hilfsmittel dafür.

5.4 Empfehlungen und Hinweise

Abschließend finden sich im Folgenden wichtige Lernerfahrungen aus dem bisherigen Projekt bzw. Empfehlungen für ähnliche Projektierungen, diese jeweils kurz und prägnant formuliert.

- Das absolute Bekenntnis zum Projekt von Seiten der obersten Führungsebene ist unabdingbar.
- Ein Projekt dieser Größenordnung verlangt ein hohes Maß an zeitlichen Ressourcen. Dieses ist in der Praxis vermutlich noch höher als in der Planung angenommen.
- Es gilt, die Projektierung so maßvoll zu gestalten, dass sie im laufenden Betrieb aktiv verfolgt werden kann, ohne von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als zusätzliche Last empfunden zu werden.
- Das Projekt braucht aber auch ein solches Maß an Umsetzungskraft, dass die Wirksamkeit und Bedeutung betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen in der Belegschaft spürbar werden.
- Kommunikation und Information sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Ohne ausreichende Berichterstattung über verschiedenste Kommunikationskanäle verschwindet das Projekt sofort aus der Wahrnehmung der Belegschaft.
- Erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung muss gelebt und in allen Unternehmensbereichen sichtbar werden.
- Ein besonders wichtiger Faktor sind Menschen im Unternehmen, die die Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung aktiv verfolgen. Es braucht Multiplikatoren, die andere zur Teilnahme begeistern und zu mehr Eigeninitiative animieren.
- Ziel ist es, gesundheitsfördernde Maßnahmen so zu implementieren, dass sie ein fixer Bestandteil des gelebten Unternehmensalltags werden.
- Welche Verbesserungen lässt die betriebliche Praxis noch zu, ohne dem Unternehmen zu schaden? Welche Belastungen sind der Belegschaft aus betrieblicher Notwendigkeit zumutbar? Eine klare inhaltliche Antwort auf diese Fragen ist in der Praxis oft schwierig zu geben.
- Wo endet die Verantwortung des Unternehmens, wo beginnt die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

- Ein nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement braucht neben der Unterstützung durch die Unternehmensleitung viel Engagement, Begeisterung und ein intensives internes Marketing.
- Der Abschluss eines Projektes zur betrieblichen Gesundheitsförderung ist gleichzeitig auch immer ein Anfang. Die gesammelten Erfahrungen erlauben es, erfolgreiche Konzepte weiter zu forcieren und bisher verfehlte Zielsetzungen auf anderem Wege und mit neuen Methoden erneut zu verfolgen.
- Das Ziel der Förderung individueller gesundheitlicher Ressourcen in der Belegschaft lässt sich nur über intrinsische Motivation erreichen. Jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter kann nur über Sinnstiftung und persönlicher Identifikation zur Änderung seiner Einstellung und damit zur Erhöhung seines Gesundheitsbewusstseins angeregt werden.
- Die Verbesserung betrieblicher Kommunikation bringt Vorteile auf allen Unternehmensebenen.