

# Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich

Beispiele guter Praxis 2011



Fonds Gesundes  
Österreich



IMPRESSUM:

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:

Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH  
[www.fgoe.org](http://www.fgoe.org), [www.goeg.at](http://www.goeg.at)

Redaktion: Dr. Christian Scharinger, Dr. Klaus Ropin, Manuela Pirker MA, Helga Klee

Grafische Gestaltung: Mag. Gottfried Halmschlager, Daniela Toth

Fotos: Bilderbox, B. Kern

April 2011

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	4
Einleitung	6
Im Dialog mit Prof. Bernhard Badura	8
Österreichische Bundesforste AG, Purkersdorf	10
B. Kern Baugesellschaft m.b.H., Unterweißenbach	13
Eurotransline Speditions- u. Transportges.m.b.H., Leibnitz	15
Erste Bank der Österreichischen Sparkassen AG, Wien	17
Infineon Technologies Austria AG, Villach	20
Im Dialog mit Univ. Doz. Mag. Dr. Wolfgang Dür	23
Rio Tinto Minerals Austria-Naintsch Mineralwerke GmbH, Graz	25
Betonwerk Rieder GmbH, Maishofen	27
Reform Werke Bauer & Co Gesellschaft m.b.H., Wels	30
Golf Zone GmbH, Graz	32
Kerschner Wohndesign GmbH, Mank	34
Im Dialog mit a.o. Univ. Prof. Dr. Ruth Simsa	36
Krankenhaus der Elisabethinen, Linz	38
Volkshilfe Wien	40
Gemeinde Elsbethen, Elsbethen bei Salzburg	43
Firma Georg Ganaus Holzsystembau, Kirnberg an der Mank	45
<i>fair</i> wurzelt, Neidling-Afing	47
Im Dialog mit Dr. Thomas Rigotti	49

# VORWORT



## **ALOIS STÖGER**

Gesundheitsminister und Präsident des Fonds Gesundes Österreich

Liebe Leserinnen und Leser!

Bedingt durch die demografischen und gesellschaftlichen Veränderungen sowie durch die erhöhten Ansprüche in der Arbeitswelt, wird die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz immer bedeutender. Nur wer sich an seinem Arbeitsplatz wohl fühlt, kann auch einen entscheidenden Beitrag zur Produktivität eines Unternehmens leisten. Davon profitieren sowohl die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch die Unternehmen und auch das öffentliche Gesundheitswesen in Österreich.

Daher freut es mich, mit dieser Broschüre Unternehmen vorstellen zu können, denen es gelungen ist, erfolgreiche Projekte der Betrieblichen Gesundheitsförderung umzusetzen, aufzuzeigen, welche unterschiedlichen Möglichkeiten zur Förderung der Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bestehen, wo Erfolgsfaktoren liegen, welche Effekte in den Unternehmen erzielt werden konnten und hoffentlich auch dazu beizutragen, dass viele Leserinnen und Leser sich zum Engagement in der Betrieblichen Gesundheitsförderung entscheiden.

# VORWORT



**MAG.ª CHRISTA PEINHAUPT**  
Leiterin Fonds Gesundes Österreich



**DR. KLAUS ROPIN**  
Gesundheitsreferent  
Fonds Gesundes Österreich

Liebe Leserinnen und Leser!

Die Arbeitswelt hat einen großen Einfluss auf die Gesundheit der Bevölkerung, weshalb „Betriebliche Gesundheitsförderung“ ein Schwerpunkt des Fonds Gesundes Österreich ist.

In der vorliegenden Broschüre werden Unternehmen, die sich erfolgreich in der Betrieblichen Gesundheitsförderung engagieren und mit dem österreichischen BGF-Gütesiegel ausgezeichnet wurden, sowie deren Projekte vorgestellt. So erfahren Sie beispielsweise mehr über die vielfältigen und unterschiedlichen Herangehensweisen an das Thema Gesundheit in der Arbeitswelt. Neben beteiligten Akteur/innen aus den Unternehmen, die über ihre Erfahrungen berichten, kommen auch Expert/innen zu Wort, die unter anderem über den Zusammenhang von Gesundheit und Arbeit sowie über damit verbundene Herausforderungen sprechen.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Broschüre einen guten Einblick in die Praxis der Betrieblichen Gesundheitsförderung geben zu können und natürlich auch, dass sich viele weitere Unternehmen dazu entschließen, ein Projekt zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in Angriff zu nehmen. Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung!



## EINLEITUNG

Mit seiner erfolgreichen Entwicklungsgeschichte braucht die österreichische Landschaft der Betrieblichen Gesundheitsförderung Vergleiche mit anderen europäischen Ländern nicht zu scheuen, ist es doch gelungen, Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) in Österreich als einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung „gesunder“ Unternehmen breit zu etablieren.

Als im Jahr 2000 das „Österreichische Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung“ gegründet wurde, war diese Entwicklung noch nicht absehbar. Zwar gab es zu dieser Zeit bereits einige erfolgreiche Modellprojekte, sie führten aber (nicht zuletzt aufgrund regional stark unterschiedlicher Entwicklungen) eher ein Inseldasein.

Der konstruktiven Zusammenarbeit des Österreichischen Netzwerkes für Betrieb-

liche Gesundheitsförderung mit dem Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) ist es zu verdanken, dass mittlerweile in fast allen Bundesländern konkrete Unterstützungsleistungen für Betriebe, die sich auf den Weg in Richtung Betrieblicher Gesundheitsförderung machen wollen, angeboten werden können.

In diesem Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ÖNBGF), dessen Koordinationsstelle bei der Oberösterrei-

chischen Gebietskrankenkasse eingerichtet ist, spielen die Träger der gesetzlichen Krankenversicherung eine bedeutende Rolle. Die aktive Mitarbeit der Sozialpartner unterstreicht den Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung für Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen und erleichtert den Transfer des Gesundheitsförderungsgedankens in die Arbeitswelt.

Ein Schwerpunkt liegt dabei im Bereich der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. So wurde durch die Initiative des ÖNBGF, des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger und des Fonds Gesundes Österreich ein Gütesiegel Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF-Gütesiegel) für österreichische Unternehmen entwickelt.

Eine Bewerbung um das Gütesiegel kann von Unternehmen eingereicht werden, die umfassende Projekte nach den Kriterien des Europäischen Netzwerkes BGF (ENWHP) realisiert haben bzw. sich durch besondere Innovativität hervorheben. Das Siegel wird für eine Laufzeit von drei Jahren verliehen. Nach Ablauf der Drei-Jahres-Frist kann es neuerlich beantragt werden, wobei die Gesundheitsorientierung des Unternehmens erneut zu prüfen ist.

Die Abwicklung der Bewerbung sowie Nominierung erfolgt mittels einer standardisierten Bewerbungsvorlage durch die Regionalstellen. Ein Fachbeirat (je ein/e Vertreter/in der Koordinationsstelle des Netzwerkes BGF und des FGÖ sowie zwei Expertinnen/Experten aus dem deutschsprachigen Ausland) begutachtet hinsichtlich der Erfüllung der Kriterien und gibt eine Empfehlung ab. Die Entscheidung über die Zuerkennung des Gütesiegels treffen die Partner/innen des Österreichischen Netzwerkes mit Zweidrittelmehrheit.

Im Zeitraum von 2005 bis 2010 haben insgesamt 187 Unternehmen in Österreich dieses Gütesiegel Betrieblicher Gesundheitsförderung erhalten.

Die vorliegende Broschüre stellt 15 dieser Gütesiegel-Unternehmen vor. Diese Auswahl wurde unter regionalen, branchenspezifischen und größenbezogenen Differenzierungsaspekten getroffen und mit den Regionalstellen des Österreichischen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung abgestimmt. Die Auswahl ist daher nicht als Wertung zu verstehen und erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Vielmehr soll diese Darstellung einen Einblick in die Vielfältigkeit und die unterschiedlichen Perspektiven der ausgewählten Unternehmen geben und deren Wege zur Betrieblichen Gesundheitsförderung skizzieren. Neben einer Kurzdarstellung der unternehmensspezifischen Projekte kommen daher auch die beteiligten Akteure – Geschäftsführer/innen und Projektleiter/innen – direkt zu Wort. Dadurch entsteht eine authentische Schilderung möglicher Motive und konkreter Praxiserfahrungen. Im Dialog mit führenden wissenschaftlichen Expertinnen und Experten werden zudem zentrale Aspekte und Aussagen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung durch eine externe Perspektive beleuchtet.

Dieser Überblick macht aber zugleich deutlich, dass es – bei allen bestehenden Qualitätskriterien und Standardinstrumenten – keine fertigen Patentlösungen gibt. Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein Weg, der unternehmensspezifisch beschritten und entwickelt werden muss.

Die vorliegende Broschüre ist ein Beleg dafür, wie spannend und lohnend dieser Weg sein kann.



## Im Dialog mit Prof. em. Dr. rer.soc. Bernhard Badura

*„Mir hat immer die Idee imponiert, dass Gesundheit dann entsteht, wenn sich Menschen für Dinge und Ideen engagieren können, die ihnen das Gefühl geben, gebraucht zu werden.“*

Als einer der renommiertesten Forscher und Autoren im Feld der Betrieblichen Gesundheitsförderung gilt Bernhard Badura, der als Professor an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld einen Schwerpunkt Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) etablierte. Seit seiner Emeritierung im Jahr 2008 sind weitere wichtige Grundlagenpublikationen von ihm erschienen, in denen er immer wieder auf die Bedeutung sozialer Faktoren für das Entstehen und die Förderung von Gesundheit hinweist. Weiters ist er als Autor des Fehlzeiten-Reports für die Bundesrepublik Deutschland bekannt.

→ Sie beschäftigen sich seit Jahrzehnten mit Fragen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Gesundheitsmanagements – welche Entwicklung nehmen Sie in den letzten Jahren diesbezüglich wahr?

In den letzten zehn Jahren gab es einen klaren Aufwärtstrend, der natürlich auch durch kleine Dellen, wie z. B. letztes Jahr mit der Wirtschaftskrise, unterbrochen wird. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass es für Unternehmen eine Reihe objektiver Gründe gibt, in die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu investieren. Der Hauptgrund liegt im Wandel unserer Wirtschaftswelt in Richtung Kopfarbeit und Innovation. Es wird deutlich, dass, wenn man in Gesundheit investiert, man auch in gute Kopfarbeit investiert.

→ Was sind die derzeit wichtigsten Gesundheitsbelastungen in unserer Arbeitswelt,

und wie stehen diese im Zusammenhang mit der generellen Entwicklung von Fehlzeiten?

Man kann klar feststellen, dass die körperlichen Belastungen nur mehr in ausgewählten Berufsgruppen die zentrale Rolle spielen. Im Vordergrund stehen generell aber psychische Anforderungen und Überforderungen. Das hat nicht zuletzt damit zu tun, dass Mitarbeiter/innen immer mehr leisten müssen. Im Bereich der Fehlzeiten gehen die klassischen chronischen Erkrankungen – wie Herz-Kreislauf- oder Rückenbeschwerden – zurück, während es bei den seelischen Erkrankungen, die man von seelischen Störungen unterscheiden muss, einen deutlichen Aufwärtstrend gibt. Das liegt nicht zuletzt auch an einer veränderten Wirtschaftsstruktur. Wir müssen der Tatsache ins Auge sehen, dass die meisten von uns heute mehr oder weniger Kopfarbeiter/innen sind und dass das, was sich im Kopf abspielt, direkte Auswirkungen auf unser Fühlen, Denken und Handeln hat. Unternehmen tun daher gut daran, sich mit der Frage von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu beschäftigen.

→ Wie kann Betriebliche Gesundheitsförderung vor diesem Hintergrund auf das Fehlzeitengeschehen einwirken?

Ich glaube, dass Fehlzeiten heute nicht mehr der zentrale Parameter sind. Einerseits sind die Fehlzeiten generell in den letzten Jahren zurückgegangen, und man kann eigentlich nicht erwarten, dass ein bestimmtes Niveau unterschritten werden kann. Das wäre eine Fehleinschätzung der realen Situation.

Vielmehr ist es heute so, dass das Fehlzeitengeschehen gar nicht mehr der zentrale Kostenfaktor ist, sondern die Menschen, die zur Arbeit gehen, aber nicht voll leistungsfähig sind. Es ist eine Fiktion zu meinen, jeder, der zur Arbeit kommt, ist gesund, und jeder, der zu Hause bleibt, ist krank. Wir müssen am realen Gesundheitszustand ansetzen, und den können wir mit den Kennzahlen Fehlzeiten und Unfall nur beschränkt abbilden. Standardisierte Gesundheitsbefragungen können da differenziertere Sichtweisen bieten.

→ Sie beschäftigen sich in diesem Kontext ausführlich mit dem Konzept des Sozialkapitals in Unternehmen – können Sie dieses skizzieren?

Der Begriff „Sozialkapital“ meint auf den ersten Blick etwas scheinbar Banales. Wenn Menschen kooperieren, sind sie in der Regel gemeinsam zu besseren Ergebnissen in der Lage, als wenn sie sich einzeln darum bemühen. Auf der anderen Seite wirkt sich eine gelingende Kooperation sehr positiv auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus. Wenn wir in die Kooperationsfähigkeit einer Organisation im Sinne einer Vertrauenskultur investieren, steigt daher nicht nur die Produktivität, sondern auch die Gesundheit in einer Organisation. Letztlich heißt das, dass wir nicht nur in das Humanvermögen – Bildung und Qualifizierung –, sondern auch in das Sozialvermögen investieren müssen.

→ Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang innerbetriebliche Beteiligungs- und Partizipationsprozesse, welche die Betriebliche Gesundheitsförderung zu forcieren versucht?

Prinzipiell sind Partizipationsprozesse positiv, aber diese können auch zu weiteren Belastungen führen. Wenn ich schon einen engen

Terminkalender habe und ich soll mich an zig Projekten beteiligen, wird es stressig. Wir müssen uns offen mit der Frage der Beteiligungserwartungen auseinandersetzen. Auch in Unternehmen möchten die meisten Mitarbeiter/innen nicht permanent befragt werden, sondern möchten das Vertrauen haben, dass nicht automatisch gegen ihre Interessen entschieden wird. Misstrauen erhöht den Partizipationsbedarf an Stellen, wo Mitentscheidung vielleicht gar nicht notwendig wäre.

→ Was sind aus Ihrer Sicht weitere zentrale Aspekte, die bei der Planung und Umsetzung von BGF-Projekten in Unternehmen zu berücksichtigen sind?

Ein Kernpunkt aus meiner Sicht ist die Frage des mittleren Managements, das heute besonders stark belastet ist. Durch die Sandwich-Position kommt es da zu starken Überforderungen. Es ist daher wesentlich, das mittlere Management für Gesundheitsförderung zu gewinnen, bevor man ein Projekt startet. Ansonsten wird Gesundheitsförderung zur belastenden Zusatzaufgabe. Das bedeutet aber auch, dass man sich ein Bild von der Belastungssituation dieser Ebene macht und dann spezielle Angebote für diese Gruppe schafft.

→ Was verstehen Sie persönlich unter Gesundheit?

Mir hat die Idee von Viktor Frankl immer imponiert, dass Gesundheit dann entsteht, wenn sich Menschen für Dinge und Ideen engagieren können, die ihnen das Gefühl geben, gebraucht zu werden. Dass letztlich die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit eine wesentliche Rolle spielt. Diese Tätigkeit muss nicht automatisch Arbeit sein. Es kann auch sehr sinnvoll sein, die Achtung für die eigene Gesundheit zu entwickeln, indem man die Fähigkeit entwickelt, sich und seine Emotionen besser zu verstehen.

# ÖSTERREICHISCHE BUNDES- FORSTE AG, PURKERSDORF

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich)

Ein zentraler Aspekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist die Frage bezüglich der Nachhaltigkeit von Projekten in Unternehmen. Unter diesem Aspekt kann die Natur ein wichtiges Lernfeld bieten, bildet doch beim Umgang mit der Natur das Prinzip der Nachhaltigkeit die Prämisse: Der Natur wird nur jener Rohstoff entnommen, den sie auch nachproduziert.

Die Österreichische Bundesforste AG ist mit der Betreuung und Bewirtschaftung von rund zehn Prozent der Staatsfläche die größte Naturraumbetreuerin und -managerin, größter Forstbetrieb und größte Jagdflächen- und Fischereigewässereinhaberin in Österreich.

Das Unternehmen beschäftigt rund 500 Angestellte und 700 Arbeiter/innen, die sich auf 19 Organisationseinheiten verteilen (darunter 12 Forstbetriebe, 2 Nationalparkbetriebe, 2 Forsttechnikbetriebe, 2 Profit-Center und die Unternehmensleitung). Auf Basis der Ergebnisse einer Mitarbeiter/innenbefragung fiel die Entscheidung zur Konzeption und Umsetzung des BGF-Projektes „ÖBfit“, das im Jahr 2007 in vorerst zwei Pilotbetrieben gestartet wurde. Begleitet wird das Projekt von den jeweiligen Regionalstellen des Österreichischen Netzwerkes Betriebliche Gesundheitsförderung.

Aufbauend auf den positiven Erfahrungen der Pilotphase, fiel die Entscheidung, das Konzept der Betrieblichen Gesundheitsförderung als Unternehmensentwicklungsprojekt bis 2011 in allen Unternehmensein-

heiten zu etablieren. Strukturell wurden eine Steuerungsgruppe, eine Gesamtprojektleitung und Teilprojektleitungen etabliert. An den jeweiligen Unternehmenseinheiten sind Projektverantwortliche die Motoren des Projektes. Der Projektkreislauf folgt dem klassischen Managementzyklus und setzt unter anderem auf ein einheitliches Befragungsinstrument, das auf dem SALSA-Fragebogen der Oberösterreichischen Gebietskrankenkasse basiert.

Im Rahmen zweier Gesundheitstage erfolgt der Projekt-Kickoff und die Rückspiegelung der wichtigsten Ergebnisse und Maßnahmen an die Mitarbeiter/innen.

Neben umfassenden Analysen von Befragungs- und Fehlzeitendaten bilden die Vorschläge aus den Gesundheitszirkeln die Basis für standortbezogene Umsetzungsmaßnahmen. Die Umsetzungsschwerpunkte umfassen einerseits verhältnisbezogene Themen wie Kommunikation und Kooperation und andererseits klassische Gesundheitsthemen mit den Schwerpunkten Bewegung, Ernährung, Stressmanagement. Exemplarisch seien die Aktivitäten des Forstbetriebes Kärnten-Lungau angeführt:

- Verbesserung der Zusammenarbeit durch eine neue Revierzuteilung,
- personelle Verbesserungen im Immobilien-Backoffice,
- Seminare zum Thema „Gestalten und Bewegen“ und „Selbstorganisation“,

- Schwerpunktsetzung zum Thema „Hierarchie, Respekt und Akzeptanz“,
- Stärkung der eigenverantwortlichen Lösungskompetenz der Revierleiter,
- Umbau von Räumlichkeiten,
- gemeinsame sportliche Aktivitäten und Ausflüge

Durch die innerbetrieblichen Strukturen und das Engagement der Führungskräfte war die Beteiligung an den Umsetzungsangeboten erfreulich hoch. Positive Effekte zeigten sich weiters in einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und einer Zunahme des Gesundheitsbewusstseins.

Ein zentraler Faktor ist die innerbetriebliche Projektkommunikation. Diesbezüglich wurde im Intranet ein eigener Projektraum eingerichtet, der alle Informationen transparent darstellt. Das Magazin der Bundesforste „wood.stock“ informiert zudem über die

Projektentwicklung und versucht das Thema im Bewusstsein der Mitarbeiter/innen zu steigern. Im Sinne der Nachhaltigkeit findet einerseits auf Ebene der Managementsysteme eine Integration des Themas Gesundheit statt. So werden Kennzahlen und Managementinstrumente in der Sustainability Balanced Scorecard der Österreichischen Bundesforste AG abgebildet und das Thema Gesundheitsförderung in den jährlichen Mitarbeiter/innen-Gesprächen verankert. Weiters wurden zu gesundheitsrelevanten Themenstellungen betriebsinterne Richtlinien erarbeitet. Den einzelnen Unternehmenseinheiten werden auch nach Projektende zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Umsetzung von Gesundheitsförderung zur Verfügung gestellt. Ziel ist die Etablierung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagementsystems, das die Nachhaltigkeit von Betrieblicher Gesundheitsförderung unterstützt.



## Dr. Georg Erlacher

Vorstandssprecher der Österreichischen Bundesforste AG

*„Mitarbeiter/innen spüren, wie die Führungskräfte zum Thema Gesundheitsförderung stehen.“*

→ Was waren die Motive der Österreichischen Bundesforste, sich auf ein umfassendes BGF-Projekt einzulassen?

Aus unseren Mitarbeiter/innen-Befragungen haben wir immer wieder das Feedback bekommen, dass die Arbeitsbelastung hoch und der Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben ein wichtiges Thema ist. Auch die Bereiche Wertschätzung und Führungskultur wurden häufig angesprochen. Das waren wichtige Hinweise dafür, dass wir

über unsere bis dahin gesetzten Aktivitäten hinaus etwas tun sollten. Es wurde die Idee geboren, ÖBfit zu initiieren und damit diese Themen auch konkret zu bearbeiten. Neben dem Aspekt der Mitarbeiter/innen-Zufriedenheit war uns daher auch der Aspekt Leistungsfähigkeit wichtig.

Da wir aber beim Thema Gesundheitsförderung keinen Druck ausüben wollten und nicht wussten, wie es bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ankommt, haben

wir in einem ersten Schritt entschieden, mit Pilotbetrieben zu beginnen. Als die Erfahrungen gezeigt haben, dass die Akzeptanz hoch ist, haben wir das Projekt unternehmensweit ausgerollt.

Wir haben zwar bereits vorher schon sehr individuelle Gesundheitsangebote gemacht, haben aber bemerkt, dass das mehr eine Angebotsliste war, aber kein Gesamtkonzept. Durch unser Projekt ist das Angebot viel harmonischer und zielgerichteter geworden.

→ Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse aus mehreren Jahren Erfahrung mit Betrieblicher Gesundheitsförderung?

Ich bin davon überzeugt, dass es enorm wichtig ist, dass die Führungsspitze eines Unternehmens zu hundert Prozent hinter dieser Zielsetzung steht. Es genügt nicht der Vorstand allein, vielmehr müssen alle Führungskräfte dahinter stehen. Wenn diese Identifikation gegeben ist, sind nicht nur die Umsetzungsmaßnahmen erfolgreich, sondern das gesamte Projekt läuft rund. Mitarbeiter/innen spüren, wie die Führungskräfte zum Thema Gesundheitsförderung stehen. Wichtig ist es auch, die Personen zu erreichen und anzusprechen, die man ansonsten nur schwer bewegen kann. Positiv war für uns auch die Kooperation mit dem Österreichischen Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung, das uns gerade bei der Qualität der Umsetzungsmaßnahmen stark unterstützt hat.

→ Was waren die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte im Rahmen von ÖBfit?

Ein zentrales Schwerpunktthema war der Umgang miteinander. Wichtig waren für uns die Bereiche Führungskultur und Stärkung der Teamentwicklung. Wie in vielen Unternehmen, so gibt es auch bei uns ein gewisses Spannungsfeld zwischen Innen-

und Außendienst. Damit haben wir uns im Laufe des Projektes intensiv auseinandergesetzt, und die Ergebnisse haben Eingang in die tägliche Praxis gefunden.

→ Wieschätzen Sie die Effekte von Betrieblicher Gesundheitsförderung ein?

Die Gesamtbilanz der Betrieblichen Gesundheitsförderung fällt aus meiner Sicht für unser Unternehmen auf jeden Fall positiv aus. Hervorzuheben ist dabei, dass die Mitarbeiter/innen die Wertschätzung spüren, die mit einem Gesundheitsförderungs-Projekt verbunden ist, und dass sich nicht zuletzt daraus ein höheres Gesundheitsbewusstsein entwickelt.

→ Was bedeutet aus Ihrer Sicht Nachhaltigkeit?

Wir sehen Nachhaltigkeit einerseits in der langfristigen Entwicklung und Absicherung unserer Ertragskraft als Unternehmen. Gleichzeitig wollen wir mit den uns anvertrauten natürlichen Ressourcen verantwortungsbewusst umgehen und damit ein verlässlicher Partner für die Regionen und die dort lebenden Menschen sein. Betriebliche Gesundheitsförderung hat in diesem Zusammenhang insofern einen hohen Stellenwert, als sie die Mitarbeiter/innen stark in den Focus rückt. Ein gesundes Unternehmen braucht gesunde Mitarbeiter/innen. Insofern ist Betriebliche Gesundheitsförderung kein Luxus, sondern eine gezielte Maßnahme zur nachhaltigen Förderung unserer wichtigsten Unternehmensressource.

→ Was verstehen Sie persönlich unter Gesundheit?

Für mich bedeutet Gesundheit körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden. Wenn das in einer ausgewogenen Form vorliegt, haben wir ein hohes Maß an Gesundheit erreicht.

# B. KERN BAUGESELLSCHAFT M.B.H., UNTERWEISSENBACH

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich)

Die Baubranche ist seit Jahren ein schwerpunktmäßiges Handlungsfeld von Prävention und Gesundheitsförderung. Neben der starken körperlichen Belastung in diesem Arbeitsbereich stellt dabei die vorwiegend männliche Zielgruppe in diesem Sektor eine gewisse Herausforderung dar. Als ein Beispiel dafür, dass es unter jeweils gegebenen Umständen möglich ist, Betriebliche Gesundheitsförderung innovativ und langfristig zu betreiben, kann die Firma B. Kern Baugesellschaft in Unterweißenbach angeführt werden.

Der Familienbetrieb, der nun schon in der vierten Generation geführt wird, ist Arbeitgeber für mehr als siebzig Menschen in der Region und setzt bereits seit über zehn Jahren Schwerpunkte im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Nachdem das Unternehmen schon seit langem Angebote im Bewegungs- und Ernährungsbereich umgesetzt hatte, nahm es auf Initiative des Geschäftsführers Ing. Philipp Kern am Projekt „Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor Gesundheit“ (WEG) teil. Dieses Modellprojekt, das vom Fonds Gesundes Österreich initiiert und getragen wurde, stellte sich in den Jahren von 2003 bis 2005 mit insgesamt zwölf Klein- und Mittelbetrieben aus Oberösterreich, der Steiermark und aus Salzburg der Herausforderung, Betriebliche Gesundheitsförderung auch in den Strukturen von Klein- und Mittelbetrieben weiter zu entwickeln und zu etablieren. Dieses Projekt brachte im Unternehmen Kern einige Diskussionen in Gang und legte

einen Schwerpunkt auf den Bereich der Verhältnisprävention.

Seitdem gelingt es der Geschäftsführung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer wieder, neue gesundheitsfördernde Akzente zu setzen. Das reicht von der Etablierung eines Coaches, der den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei beruflichen oder privaten Sorgen kostenlos zur Verfügung steht, bis hin zur umfassenden Neugestaltung von Büroräumen, bei der die Mitarbeiter/innen aktives Mitspracherecht hatten. Da werden kreativ Gesundheitsförderung und KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) miteinander verknüpft, oder ein Überraschungsbesuch eines Clowns ermöglicht humorvolle Begegnungen auf der Baustelle. Klassische Angebote im Bewegungsbereich oder Massagen, die das bei Bauarbeitern häufig latente Problem von Rückenschmerzen und Haltungsschäden angehen, sind seit Jahren etabliert und immer noch gut besucht.

Strukturell sind ein Gesundheitsteam und ein innerbetrieblicher Ansprechpartner für Gesundheitsthemen etabliert. Zweimal jährlich werden im Rahmen einer Klausur neue Schwerpunkte erarbeitet. Das Engagement des Unternehmens kann sich sehen lassen und wird auch gesehen:

Die Firma B. Kern Baugesellschaft erhielt im Jahr 2008 den „Österreichischen Preis für Betriebliche Gesundheitsförderung“. Weiters wurde dem Unternehmen im Jahr 2009 zum zweiten Mal das „Gütesiegel für Betriebliche

Gesundheitsförderung“ verliehen.  
Seine Philosophie fasst Geschäftsführer Philipp Kern so zusammen: „Mir geht es vor allem auch um die Gesunden. Meine

Leute sollen sich in ihrem Arbeitsumfeld so wohl wie möglich fühlen; und nur wem es gut geht, der kann auch Top-Leistungen erbringen.“



## Baumeister Ing. Philipp Kern

Geschäftsführer B. Kern Baugesellschaft.m.b.H.

*„Gesundheitsförderung ist ein wichtiger Baustein, der sich rechnet.“*

→ Sie beschäftigen sich nun bereits seit über zehn Jahren mit Betrieblicher Gesundheitsförderung – was waren für Sie die wichtigsten Erkenntnisse in diesen Jahren?

Einer der interessantesten Punkte war immer, dass „Gesundheit“ immer auch in messbare Größen umgesetzt werden kann und muss. Sei es durch Gesundheitsbefragungen oder andere Auswertungen, die sichtbar machen, wo mein Unternehmen im Vergleich zu anderen steht. Auch die Sichtweise externer Expertinnen und Experten war immer interessant. Es kommt viel darauf an, wie man mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgeht. Lob und Wertschätzung gehören auch ausgesprochen. Da fällt niemandem ein Zacken aus der Krone.

→ Wie kann man Gesundheitsförderung über so lange Zeit im Unternehmen am Laufen halten?

Das ist immer schwierig. Wenn einmal etwas läuft und gut läuft, hat das schnell den Charakter des Selbstverständlichen und Normalen. Preise und Anerkennung von außen sind da sehr hilfreich. Die Mitarbeiter/innen freuen sich, wenn auch in den Medien über die Aktivitäten berichtet wird. Gleichzeitig wird deutlich, dass Gesund-

heitsförderung in anderen Unternehmen noch keine Selbstverständlichkeit ist. Wichtig ist auch, dass es eine engagierte Ansprechperson im Unternehmen gibt, die den Schwung aufrecht erhält und Ideen einholt und umsetzt.

→ Wie sehen Sie Ihre Rolle als Geschäftsführer?

Mein Bild hat sich da in den letzten Jahren komplett gewandelt. Früher war ich der Hauptbauleiter und war überall dabei. Heute halte ich mich aus den operativen Baustellen fast vollständig heraus. Ich kann mich daher verschiedener Aufgaben und Projekte annehmen, die ich vorher nie hätte machen können. Ich sehe mich als Helfer, wenn jemand nicht weiter weiß, und da ist egal, ob es um berufliche oder private Herausforderungen geht.

Ich möchte nicht daran denken, wenn ich das Tempo wie vor zehn Jahren weitergefahren wäre. Eines der schönsten Dinge ist für mich, sich aus dem Arbeitsalltag auszuklinken, sich zu bewegen und dabei Freunde zu treffen.

→ Zahlt sich BGF auch finanziell aus?

Betriebliche Gesundheitsförderung rechnet sich aus meiner Sicht hundertprozentig,

da bin ich überzeugt. Die Firma hat in den letzten Jahren eine sehr positive wirtschaftliche Entwicklung genommen. Wenn man die Gründe dafür analysiert, so ergibt sich das aus einer Reihe von Puzzleteilen. Gesundheitsförderung ist in diesem Puzzle ein ganz wichtiger Baustein. Das sehe ich nicht nur beim Thema Fehlzeiten, sondern auch beim Einsatz und der Leistungsbereitschaft meiner Mitarbeiter/innen.

→ Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Das Fehlen von Krankheit ist es sicher nicht. Gesundheit ist für mich, wenn die zentralen Bereiche des Lebens – Familie, Arbeit und Freunde – in sich stimmig passen. Wenn dann etwas kommt, dann kann dich das nicht so weit hinunterreißen, dass das grobe Auswirkungen hat. Man kann das Gefühl entwickeln, sich gut aufgehoben zu fühlen. Das erwarte ich mir von meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, genauso wie diese sich sicher sein können, in meinem Unternehmen gut aufgehoben zu sein.

---

## EUROTRANSLINE INT. SPEDITIONS- U. TRANSPORTGES.M.B.H., LEIBNITZ

In einigen österreichischen Großbetrieben zählen firmeninterne Fitnesscenter zu einem Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsangebote. Dass ein mittelständisches Unternehmen mit rund dreißig Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein eigenes Gesundheitszentrum betreibt und dieses seiner Belegschaft während der Arbeitszeit zur Verfügung stellt, dürfte aber nicht nur in Österreich eine Ausnahme darstellen. Das Unternehmen Eurotransline dirigiert seit 2004 Güter quer durch ganz Europa, aber auch von und nach Übersee. Es handelt sich dabei um Massen- und Schüttgüterverkehr, von Getreide über Futter bis hin zu Hack- schnitzeln oder Glasgranulaten. Im Jahr 2006 wurden erste Seminare im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung durchgeführt und eine eigene Stelle mit

dem Schwerpunkt Gesundheitsförderung im Bereich HR-Management geschaffen. Seit diesem Zeitpunkt wurde Betriebliche Gesundheitsförderung als Bestandteil der Unternehmenskultur kontinuierlich weiterentwickelt. Neben Angeboten im Bereich Bewegung und Ernährung wurden Schwerpunkte im Bereich der psychischen und sozialen Gesundheit gesetzt. Coachingangebote und Teamentwicklungsprozesse zählen dabei mittlerweile ebenso zum Standardangebot wie die Teilnahme an wissenschaftlichen Interventionsstudien zum Thema Stressmanagement. Eine kontinuierliche Informations- und Kommunikationsschiene in Form von regelmäßigen Teambesprechungen, Veranstaltungskalender und Mail-Erinnerung sichert

eine hohe Partizipation und Teilnahme auf Belegschaftsseite.

Neue Impulse wurden nicht zuletzt durch die Übersiedelung des Unternehmenssitzes nach Leibnitz gesetzt.

In diesem Rahmen wurden nicht nur die neuen Büroräumlichkeiten nach gesundheitsrelevanten Aspekten ausgestaltet, sondern von den zur Verfügung stehenden 820 m<sup>2</sup> Betriebsfläche wurden 270 m<sup>2</sup> als Energiezentrum der Gesundheitsförderung vorbehalten. Dieses „forum energetix“ geht speziell auf die Bereiche Diagnostik, Ernährung, Physis und Psyche ein. Es ist mit

Therapie-, Trainings- und Relaxräumen und modernsten Geräten ausgestattet und für die Mitarbeiter/innen des Unternehmens in der Arbeitszeit zugänglich. Gemeinsam mit einer Arbeitspsychologin, einem Sportwissenschaftler und einem Physiotherapeuten und Ärzten können so individuelle Gesundheitsmaßnahmen erstellt werden.

Dass sich diese – nicht unerheblichen – Investitionen in die Gesundheit für ein Unternehmen auch rechnen können, davon ist Viktor Wratschko, der Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens, überzeugt.



## Viktor Wratschko

Geschäftsführer Eurotransline Int. Speditions- u. Transportges.m.b.H.,

*„Ich sehe meine Rolle stark darin, die Sinnhaftigkeit und ganzheitliche Sichtweise von Gesundheitsförderung immer wieder zu vermitteln. Da bin ich als Chef gefragt.“*

→ Was waren die Motive der Firma Eurotransline, ein BGF-Projekt zu starten?

Ich habe in meiner persönlichen Berufsbiografie in manchen Zeiten meine persönliche Gesundheit nicht immer im Vordergrund gesehen. Das war für mich ein Grundmotiv zu sagen: Wenn ich mein eigenes Unternehmen führe, dann klar in Richtung gesundes Unternehmen, in dem sich die Mitarbeiter/innen auch wohl fühlen und ihre Potenziale entfalten können. Für mich hat das Thema Gesundheit aber auch eine hohe gesellschaftspolitische Relevanz, denn wenn wir als Unternehmer dazu beitragen, dass wir gesunde Mitarbeiter/innen haben, überträgt sich das in viele andere wichtige Bereiche des Lebens wie Familie, Gesellschaft oder auch Kindergärten und Schulen.

→ Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang Ihre Rolle als Chef?

In gewisser Hinsicht war ich zu Beginn der Motor. Mir ist aber wichtig, dass gerade beim Thema Gesundheit auch die Mitarbeiter/innen stark Verantwortung übernehmen. Es gehört aber mehr dazu, als zu vermitteln – „tu was für Dich“.

Ich sehe meine Rolle stark darin, die Sinnhaftigkeit und ganzheitliche Sichtweise von Gesundheitsförderung immer wieder zu vermitteln. Da bin ich als Chef gefragt.

→ Welche Effekte sind sichtbar?

Wir sehen, dass es durch die Stärkung der Gesundheit auf der einen Seite zu einer Leistungssteigerung und auf der anderen Seite zu einer klaren Qualitätssteigerung im Unternehmen kommt. Das merken auch

unsere Kunden, und dieses Feedback bekommen wir auch von außen. Mittlerweile merken wir aber auch bei Bewerberinnen und Bewerbern, dass das Thema Gesundheitsförderung einen wichtigen Stellenwert hat. Gerade gut Ausgebildete schauen sehr genau, was ein Unternehmen in diesem Bereich anbietet. Das sind oft Kriterien, die neben monetären Aspekten für die Wahl eines Dienstgebers entscheidend sein können.

→ Viele Unternehmen sehen Gesundheitsförderung als spannende Idee und möchten aktiv werden. Was würden Sie als ersten Schritt raten?

Ich denke, die direkte Kommunikation ist ein erster wichtiger Schritt. Durch interne Befragungen sollte man sich ein Bild machen, wie Mitarbeiter/innen zu diesem Thema stehen und wie die Resonanz ist. Gleich-

zeitig braucht es aber auch von Beginn an eine gewisse Standhaftigkeit, das Thema Gesundheitsförderung umzusetzen. Wenn man es persönlich als wichtig erachtet, dann sollte man sich nicht vom Weg abbringen lassen, es lohnt sich auf jeden Fall und kommt mehrfach zurück.

→ Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist für mich einerseits stark mit dem Aspekt der Funktions- und Leistungsfähigkeit verbunden. Andererseits ist für mich Gesundheit aber eine Grundenergie, die man auch ausstrahlt und die immer auch in soziale Systeme eingebunden ist. Gesundheit ist unser Leben, das, was es lebenswert macht und vor allem den Grund für ein sinnhaftes Dasein bildet. Ohne Gesundheit geht daher nichts.

---

## ERSTE BANK DER ÖSTERREICHISCHEN SPARKASSEN AG, WIEN

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich)

Längere Zeit galten junge Arbeitnehmer/innen in der Betrieblichen Gesundheitsförderung als eher „unspektakuläre Gruppe“, im Mittelpunkt von entsprechenden Projekten und Maßnahmen stand meist die Zielgruppe der 30- bis 50-jährigen Beschäftigten. Dies mag damit zusammenhängen, dass das Jugendalter als vergleichsweise gesunde Altersgruppe gilt, die noch nicht nennenswert von gesundheitlichen Beeinträchtigungen gekennzeichnet ist. Dies spiegelte sich auch in der Perspektive von Jugendlichen selbst

wider, für die Gesundheit kein zentrales Thema darzustellen schien.

Das skizzierte Bild hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Einerseits wird immer deutlicher, dass der Mythos der beschwerdefreien Jugend auch aus Sicht der Gesundheitsförderung nicht aufrechterhalten werden kann. Auch Jugendliche leiden unter gesundheitlichen Problemstellungen. Sie fühlen sich in vielen Fällen aufgrund von Gesundheitsproblemen in ihrem Lebens- und Berufsalltag beeinträchtigt, und für vie-

le Jugendliche gehört die Bewältigung von psychischen Problemstellungen zum Katalog der zu bewältigenden Lebensaufgaben.

Basierend auf den Beobachtungen der medizinischen und psychologischen Beratungen und auf den Erfahrungsaustausch mit rund hundert Lehrlingen, entwickelte das Gesundheitszentrum (Work Health Center) der Erste Bank in den Jahren 2007/2008 das Projekt „First Health“. Das Projekt zielt darauf ab, die Gesundheitsressourcen der Lehrlinge geschlechtersensibel zu stärken und zu bearbeiten. Dem Projekt vorangegangen waren vereinzelte gesundheitsfördernde Aktionen, die altersentsprechend gut aufbereitet waren und bei den Lehrlingen gute Resonanz gefunden hatten. Dieses grundsätzliche Interesse an gesundheitsfördernden Themen und Aktionen wollte die Erste Bank für ein umfassendes Projekt

nützen, das möglichst viele Aspekte von körperlichem, psychischem und sozialem Wohlbefinden berücksichtigte. Hervorzuheben ist ein kontinuierlicher Kommunikations- und Partizipationsprozess, der sich u. a. in einer ausführlichen Kickoff-Veranstaltung und in innovativen Formen der Großgruppenkommunikation in Großgruppenkonferenzen manifestiert. Eine schriftliche Gesundheitsbefragung lieferte zusätzlich wichtige Informationen bezüglich möglicher gesundheitsrelevanter Handlungsfelder. Inhaltlich wurde eine Mischung aus gesundheitsfördernden Angeboten und Maßnahmen in körperlichen, seelischen und sozialen Bereichen erarbeitet.

Die Evaluation des Projektes zeigt u. a. eine deutliche Verringerung der krankheitsbedingten Fehlzeiten der Lehrlinge.



## Dr. Eva Hörtl

Leiterin des Gesundheitszentrums der Erste Bank

*„Der Knackpunkt war, dass wir die Lehrlinge von Beginn an eingebunden haben.“*

→ Was waren die Motive der Erste Bank, ein breit angelegtes BGF-Projekt für Lehrlinge zu starten?

Wir bilden kontinuierlich rund hundert Lehrlinge im Alter zwischen 15 und 18 Jahren aus. Der gesundheitliche Aspekt wurde im Rahmen der Ausbildungszeit lange Zeit nicht speziell angesprochen.

In unserer Arbeit im Gesundheitszentrum haben wir gesehen, dass das Thema Gesundheit für junge Arbeitnehmer/innen

eine andere Bedeutung hat. Manche Gesundheitsangebote sind zu „verzopft“ – wir wollten besser verstehen, was Gesundheit für Lehrlinge bedeutet, und das erforderte ein neues Konzept.

→ Sie können auf mehrjährige Erfahrung mit dem Konzept der Betrieblichen Gesundheitsförderung verweisen – was waren für Sie die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Zeit?

Am wichtigsten war für mich – obwohl ich einiges zu wissen glaubte und auch selbst Kinder habe – die Erkenntnis, dass ich eigentlich diese Zielgruppe zu wenig gekannt habe. Dazu kommt, dass gerade diese Altersgruppe medial ziemlich abgewertet wird – Stichwort Komasaufen. Diese Darstellung tut Lehrlingen unrecht. Wenn sie aktiv eingebunden werden, haben wir unsere Lehrlinge als sehr motiviert und engagiert erlebt. Zweitens ist es zentral, dass wirklich ein Konzept im Unternehmen entwickelt wird, nämlich ein Konzept, das auch zum Unternehmen passt und in dieses integriert werden kann. Dieses Konzept muss von allen Ebenen gewollt und nicht nur geduldet werden.

→ **Wie attraktiv ist das Thema Gesundheit in dieser Altersgruppe, und welcher Gesundheitsbegriff dominiert?**

Der Knackpunkt war, dass wir die Lehrlinge von Beginn an eingebunden haben. Wir haben bewusst mit einer Großgruppenkonferenz gestartet, in der wir auch den Gesundheitsbegriff thematisiert haben. Dieser war ursprünglich sehr traditionell besetzt – Spritzengeben und Blutabnehmen. Wir wollten aber keine Gesundheitsdefinitionen vortragen, sondern herausarbeiten, was sind Faktoren in eurem Berufs- und Privatleben, in denen ihr euch wohlfühlt. Durchgängig war der Aspekt der Beziehungen ganz elementar. Das beginnt bei der Beziehung zu einem Vorgesetzten, mit dem ich mich gut verstehe, bis hin zu Freundschaften untereinander. Das passte auch perfekt zu unserem Slogan „In jeder Beziehung zählen die Menschen“.

Das Feedback der Lehrlinge selbst ist sehr direkt, man merkt sofort, wenn ein Thema oder ein Angebot nicht interessiert. Lehrlin-

ge täuschen kein Interesse vor. Das macht die Arbeit durchaus herausfordernd.

→ **Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Highlights in der Umsetzungsphase?**

Ein Highlight war sicherlich der „Benimmkurs“ mit Thomas Schäfer-Elmayr, der auf überraschend großes Interesse gestoßen ist und der die Lehrlinge nicht nur begeistert, sondern auch in ihrer Selbstsicherheit unterstützt hat. Wichtig ist, dass Referenten einen altersangepassten Zugang haben und die Gruppe der Lehrlinge für sich allein sein kann und nicht von außen beobachtet wird.

→ **Was hat das Projekt längerfristig betrachtet bewirkt?**

Besonders erfreulich ist, dass Lehrlinge durch das Projekt generell als Gruppe im Unternehmen viel bewusster wahrgenommen werden. Weiters ist mehr als die Hälfte der Projektangebote mittlerweile fix in die Lehrlingsausbildung integriert. Ein weiterer Effekt war, dass Krankenstände, obwohl sie gar kein Thema waren, stark gesunken sind. Nicht zuletzt haben uns die Lehrlinge dabei geholfen, das Thema Gesundheit an alle Mitarbeiter/innen in unseren Filialen zu transportieren.

→ **Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?**

Für mich hat Gesundheit sehr stark mit einer gelingenden Problembewältigung und der Fähigkeit, seine Emotionen zu regulieren, zu tun. Das klingt auf den ersten Blick vielleicht etwas technisch, drückt aber gut aus, dass Gesundheit nichts Schicksalhafteres, sondern etwas Proaktives ist. Ich kann Einfluss nehmen, und ich kann aktiv etwas für meine Gesundheit tun.

# INFINEON TECHNOLOGIES AUSTRIA AG, VILLACH

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich)

Infineon Technologies Austria AG mit Sitz in Villach ist ein Konzernunternehmen des weltweit operierenden Halbleiterherstellers Infineon Technologies AG.

Mit rund 2.550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt und produziert das Unternehmen in Österreich Halbleiter- und Systemlösungen, die drei zentrale Herausforderungen der modernen Gesellschaft adressieren: Energieeffizienz, Mobilität sowie Sicherheit.

Da Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Gesundheit eng miteinander verknüpft sind, besteht eine zentrale Herausforderung im Personalbereich des Unternehmens darin, ein Umfeld zu schaffen, das diese Faktoren begünstigt und fördert.

Vor diesem Hintergrund startet das Unternehmen auf Initiative des Vorstandes und der Arbeitsmedizin im Jahr 2003 ein breit angelegtes BGF-Projekt. Im Rahmen der Projektlaufzeit von „gesund und aktiv“ wurden entsprechende Strukturen aufgebaut (Steuerungsgruppe im klassischen Sinne und Standortvertreter/innen) und konkrete Umsetzungsmaßnahmen entwickelt. Bei der Maßnahmenentwicklung wurde besonders darauf geachtet, dass nicht nur verhaltenensorientierte Interventionen angedacht, sondern auch zentrale Aspekte der Verhältnisprävention berücksichtigt wurden. Neben klassischen Gesundheitsangeboten im Bereich Bewegung, Ernährung, Massagen und Vorsorge wurden daher auch Schwerpunkte im Bereich der Arbeitsbedingungen, der Führungskräfteentwicklung

oder auch des Angebotes der Betriebsküche gesetzt. Ein weiterer Schwerpunkt lag und liegt im Bereich des Stress- und Konfliktmanagements.

Nach dem Projektende wurde im Jahr 2006 die Betriebliche Gesundheitsförderung in den Regelbetrieb des Unternehmens integriert.

Die Integration erfolgte sowohl auf inhaltlicher Ebene durch die Verbindung der Themen Gesundheit, Sicherheit und Umwelt als auch auf struktureller Ebene durch fixe Etablierung der Steuerungsgruppe und der Projektgruppen sowie Bereitstellung eines eigenen Budgets. Als interne Koordinatorin, Expertin und Impulsgeberin fungiert die Betriebsärztin.

Auf den Aspekt der Partizipation und Ideeneinbringung von und durch Mitarbeiter/innen wird im Regelbetrieb hoher Stellenwert gelegt, und so können – neben schriftlichen Befragungen – auch über das innerbetriebliche Vorschlagswesen, über die Belegschaftsvertretungen und die Betriebsärztin Themen und Anliegen eingebracht werden. Eine eigene Abteilung sammelt und strukturiert diese Ideen und bringt sie in die betrieblichen Gesundheitsgremien ein.

Durch eine konsequente Umsetzung und Weiterentwicklung der beschriebenen Strukturen und Inhalte ist es gelungen, eine Firmenkultur zu entwickeln, die Gesundheitsförderung im Unternehmen nicht nur laufend thematisiert, sondern auch kontinuierlich erlebbar macht. Ein wichtiger Bestandteil dieser Konsequenz ist die Tatsa-

che, dass Betriebliche Gesundheitsförderung nicht als „Schönwetterthema“ gesehen wird, sondern auch in wirtschaftlich angespannten Zeiten eine entsprechende Priorität genießt. Erst dadurch kann Betriebliche Gesundheitsförderung auch Nachhaltigkeit entwickeln.

Für diese Konsequenz und ihren umfassenden Zugang wurde die Infineon Technolo-

gies Austria AG mehrfach ausgezeichnet. Das Unternehmen erhielt nicht nur das „Gütesiegel für Betriebliche Gesundheitsförderung“ bereits zweimal verliehen, sondern belegte im Jahr 2008 auch den 2. Platz bei der Verleihung des „Preises für Betriebliche Gesundheitsförderung“ des Österreichischen Netzwerkes Betriebliche Gesundheitsförderung in der Kategorie der Unternehmen über hundert Mitarbeiter/innen.

*„Dass Betriebliche Gesundheitsförderung kein „nice to have“, sondern ein „must“ ist, beweist sich oft erst in Krisenzeiten“*



## Mag. Monika Kircher-Kohl

Vorstandsvorsitzende Infineon  
Technologies Austria



## Dr. Verena Käfinger

Arbeitsmedizin

→ Was waren die Motive von Infineon Technologies Austria, ein breit angelegtes BGF-Projekt zu starten?

**Kircher-Kohl:** Ursprünglich kommen wir eher aus einer produktionsgetriebenen Branche und daher eher von der Seite der Unfallvermeidung. Vor einigen Jahren haben wir uns dann entschlossen, die Themen Sicherheit, Umwelt und Gesundheit ganzheitlicher zu sehen. Auch im Sinne eines Teils des Qualitätsmanagements der Organisation, der unverzichtbar ist.

In unserem Umfeld als High-Tech-Unternehmen führt nicht zuletzt die Knappheit an hochtalentierten Forscherinnen und

Forschern dazu, die Gesundheit jener Mitarbeiter/innen, die in unserem Unternehmen beschäftigt sind, sehr hoch zu schätzen.

→ Sie können auf langjährige Erfahrung verweisen – was kann Betriebliche Gesundheitsförderung langfristig bewirken?

**Kircher-Kohl:** Mittlerweile sehen wir Betriebliche Gesundheitsförderung im Einklang mit unserer gesellschaftlichen Verantwortung, unseren Umweltschutzmaßnahmen und unseren Arbeitssicherheitsthemen. Die Stärke von Betrieblicher Gesundheitsförderung liegt darin, dass sie auf jeden Fall eine ganzheitlichere Sichtweise einfordert. Diese

Sichtweise führt dazu, dass ich nicht mehr trennen kann zwischen der Frage, wie ich mit einer Chemikalie richtig umgehe, und der Frage, wie ich mit mir selbst so umgehe, dass ich mich z. B. ergonomisch richtig bewege.

Weiters führt die Tatsache, dass das Unternehmen Themen anspricht und aufgreift, die vorher vielleicht etwas tabuisiert waren – z. B. Stressmanagement, Burnout, Mediation –, zu einer Veränderung der Unternehmenskultur.

→ Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

**Kircher-Kohl:** Prinzipiell ist klar, dass die generellen gesellschaftlichen Trends auch vor der Betrieblichen Gesundheitsförderung nicht haltmachen. So sehen wir auch bei uns den Trend, dass Frauen prinzipiell aufgeschlossener sind, über ihre eigene Gesundheit zu sprechen und sich hier einbringen. Generell ist es auch gesellschaftlich leichter, über Bewegung und Ernährung zu diskutieren als über psychische Problemstellungen. Gerade beim Thema psychische Gesundheit ist es sehr wichtig, dass die Beschäftigung damit nicht als Schwäche ausgelegt wird. Sondern dass die Botschaft vermittelt wird, die eigentlich starken Mitarbeiter/innen und Führungskräfte sind jene, die diese Themen früh genug erkennen und ansprechen.

**Käfinger:** Besonders gut kommen in einem ersten Schritt die Bewegungsprogramme an. Schwieriger sind da schon Themen der psychischen Gesundheit, wo dann auch die Verantwortung von Führungskräften mit hineinspielt. Der Zugang ist bei diesen Themen nicht so angstfrei, da muss man erst ein entsprechendes Klima schaffen. Es braucht eine gewisse Normalität, da diese Themen auch in der Zukunft immer wichtiger werden.

→ Viele Unternehmen sehen Gesundheitsförderung als spannende Idee und möchten aktiv werden, wissen aber nicht genau, wie anfangen. Was würden Sie als ersten Schritt raten?

**Kircher-Kohl:** Ich denke, am Beginn steht meist eine engagierte Gruppe, die einmal Ideen sammelt und das Thema vorantreibt. Wichtig ist auch die Einbindung des Betriebsrates und von engagierten Know-how-Trägern. Es sollte nicht automatisch vorweg an Betriebsärztinnen und Betriebsärzte delegiert werden. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Unternehmen sind sehr wichtig, aber auch professionelle Ressourcen und ein klares Budget. Es geht dabei oft nicht um sehr hohe Summen, aber es ist zentral, dass die engagierten Teams die Chance haben, das, was ihnen wichtig ist, auch umzusetzen.

Wir waren in unserer Branche von den wirtschaftlichen Schwankungen deutlich stärker betroffen als andere. Umso mehr bin ich davon überzeugt, dass strategisch langfristige Themen nicht kurzfristigen Zyklen geopfert werden dürfen. Dass Betriebliche Gesundheitsförderung kein „nice to have“, sondern ein „must“ ist, beweist sich oft erst in der Krise, denn da müssen wir eine gewisse Kontinuität beweisen. Nur wenn Mitarbeiter/innen diese Kontinuität spüren, entsteht auch Vertrauen in die Betriebliche Gesundheitsförderung.

→ Wie sehen Sie vor diesem Hintergrund den Aspekt der Nachhaltigkeit in der Betrieblichen Gesundheitsförderung?

**Kircher-Kohl:** Für mich hat Nachhaltigkeit in der Betrieblichen Gesundheitsförderung einerseits einen durchaus sehr persönlichen Aspekt. Wir unterschätzen oft, dass Personen nicht per se ihr Leben lang gesund oder krank sind, sondern dass auch der Umgang mit den eigenen Ressourcen und der

eigenen Gesundheit unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit gesehen werden muss. Wir haben sehr berührende Beispiele in unserem Unternehmen, wo Mitarbeiter/innen nach schwerer Krankheit wieder langsam – im Sinne der Nachhaltigkeit – in den Arbeitsprozess reintegriert werden und man erlebt, dass man auch diesen Phasen mit Würde und Respekt begegnen kann.

Aus Unternehmenssicht läuft jede Organisation unter Wettbewerbsdruck Gefahr, sich immer mehr am Rande der Belastbarkeit zu bewegen. Die Geschwindigkeit und

Flexibilität im Denken und Handeln, die wir abverlangen, ist sehr hoch.

Nachhaltigkeit lebt daher nicht zuletzt davon, dass man auch angesichts von Wettbewerbssituationen immer den Menschen als solchen sieht und nicht übersieht.

→ Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

**Kircher-Kohl:** Unter Gesundheit verstehe ich Wohlbefinden im körperlichen und seelischen Sinn.



## Im Dialog mit Univ. Doz. Mag. Dr. Wolfgang Dür

*„Es gibt kaum Lebensräume, die für die Gesundheit relevant wären, die nicht über eine Organisation vermittelt werden... Das macht Betriebe zu einer Kerngröße der Gesundheitsförderung.“*

Als Direktor des Ludwig Boltzmann Instituts für Gesundheitsförderungsforschung / Health Promotion Research und vormaliger Geschäftsführer der österreichischen Gesellschaft für Medizin- und Gesundheitssoziologie gilt Wolfgang Dür als einer der profiliertesten Experten im Feld der Gesundheitsförderung. Einer seiner Forschungsschwerpunkte liegt in der Analyse des Zusammenhangs von Organisation und Gesundheit in spätmodernen Gesellschaften. Organisationen sind aus diesem Blickwinkel für Krankheit oder Gesundheit und Lebensqualität die zentralen Lebenswelten.

→ Herr Dr. Dür, was lässt sich allgemein über den Zusammenhang von Gesundheit und Organisationen in der Arbeitswelt sagen?

Wir gehen davon aus, dass Gesundheit ein Merkmal eines Menschen ist, welches an zwei Stellen mit seiner Umwelt in Kontakt kommt: einerseits materieller Art und andererseits über Organisationen. Gesellschaftliche Einflüsse laufen in unserer Gesellschaft

nahezu vollständig über Organisationen. Es gibt kaum Lebensräume, die für die Gesundheit relevant wären, die nicht über eine Organisation vermittelt werden. Deshalb glauben wir, dass wir den Zusammenhang zwischen Organisation und Gesundheit noch viel besser erforschen und verstehen müssen, um Gesundheit effektiv, nachhaltig und breitenwirksam fördern zu können. Betriebe haben in diesem Zusammenhang

schon insofern eine zentrale Bedeutung, als ein Großteil der Bevölkerung sich täglich in einem Arbeitskontext bewegt, dessen Strukturen die sich darin bewegenden Individuen massiv beeinflussen. Zudem nehmen viele von uns Erfahrungen aus dem Berufsleben in ihren privaten Kontext mit. Das macht Betriebe zu einer Kerngröße der Gesundheitsförderung.

→ Was ist aus Ihrer Sicht der zentrale Faktor bei der Entwicklung und Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung?

Die Herausforderung ist nach wie vor das Umsetzen. Da hilft das mechanistische Kopieren von Rezepten wenig, das ist wie beim Kochen. Das ist eine Kunst und nicht trivial. Kunst, weil es ein kreativer Prozess ist und jedesmal wieder neu gemacht werden muss. Eine rein mechanistische Vorgehensweise führt meistens zum Scheitern. Es braucht immer auch eine neue Qualität des Denkens über Gesundheit.

→ Diese Herausforderung stellt sich dann wohl auch in Bezug auf die Rolle des Managements in der Gesundheitsförderung?

Zunächst ist klar, dass Führung und Management Gesundheitsförderung zumindest zulassen müssen, wenn sie sie schon nicht unterstützen. Es geht aber immer auch um Rahmenbedingungen. Letztlich muss man als Führungskraft „ein Zuhause“ schaffen, aber dann braucht es die Freiheit, Mensch sein zu dürfen. Das verlangt wiederum die Fähigkeit von Führungskräften, zulassen zu können – eher beratend einzugreifen, aber nicht mit strikten Vorgaben und Prozessen, sondern über machbare Ziele. Diese Zurückhaltung widerspricht den Macher-Mentalitäten von Management. Es geht aber häufig einfach darum, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Vertrauen zu geben.

→ Wie kann man Mitarbeiter/innen noch für Gesundheit begeistern, und welche Rolle spielt generell der Faktor Partizipation dabei?

Wichtig ist, dass es immer um den unmittelbaren, konkreten Arbeitsbezug geht. Dass es gelingt, Mitarbeiter/innen zu sensibilisieren, ihren Job unter dem Aspekt Gesundheit zu verstehen und zu analysieren: Was ist an meinem Job angenehm, was unangenehm? Dann kann Gesundheitsförderung begeistern und ermuntern. Das geht nicht mit einem abstrakten Gesundheitsbezug nach dem Motto „Achte auf deine Gesundheit, denn du wirst älter“. Partizipation ist daher nicht das Ziel per se, sondern ein wichtiges Instrument.

→ Was ist aus Ihrer Sicht derzeit die wichtigste „Gesundheitsfrage“ in unseren Organisationen?

Die zentrale Frage scheint für mich zu sein, inwieweit man seine Kreativität und Individualität leben kann. Es geht dabei gar nicht so sehr um Entscheidungen, sondern um die Frage, inwieweit Lebendigkeit gefragt ist und sein Menschsein eingebracht werden kann. Ein wesentlicher Faktor ist daher die Frage von Kultur und Wertschätzung. Noch wichtiger scheint mir aber die Frage zu sein, warum sich Menschen in Situationen manövrieren, in denen sie ihre eigene Gesundheit behindern. Viele überfordern sich nicht so sehr, weil sie zu viel tun, sondern sie überfordern sich, weil sie glauben, etwas Bestimmtes tun zu müssen. Begleitet von Ängsten, was alles passiert, wenn sie diese Vorgaben nicht erfüllen.

→ Was verstehen Sie persönlich unter Gesundheit?

Meine Lebenspotenziale zu entfalten, das ist meine Gesundheit.

# RIO TINTO MINERALS AUSTRIA – NAINTSCH MINERALWERKE GMBH, GRAZ

Betriebliche Gesundheitsförderung geht davon aus, dass die Arbeitsumwelt vielfältig die Gesundheit der Beschäftigten beeinflusst. Damit geht Betriebliche Gesundheitsförderung über die Ansätze der reinen Verhaltensprävention hinaus, kann und will aber den gesetzlichen Arbeitnehmer/Innenschutz in keinem Fall ersetzen.

Die Verbindung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung kann gerade in globalen Unternehmen auf eine bereits oft mehrjährige Tradition verweisen, so auch bei der Naintsch Mineralwerke GmbH, die zur Rio Tinto Minerals Gruppe und damit zu einem der größten Bergbaukonzerne der Welt gehört. An zwei Hauptstandorten – in Rabenwald/Oberfeistritz und Weißkirchen/Kleinfeistritz – und einer Zentrale in Graz wird mit rund 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Talk abgebaut und aufbereitet, der dann u. a. als hochwertiger Füllstoff in der Kunststoffindustrie oder auch in der Farben- und Lackindustrie Verwendung findet.

Bereits im Jahr 1995 nahm das Unternehmen als eines der ersten an BGF-Projekten der Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau teil. Seit dem Jahr 2003 wird konsequent an einer „Nachhaltigen Sicherheitskultur“ gearbeitet, die seit 2007 um den Schwerpunkt Gesundheitsförderung ergänzt wurde.

Die thematische Palette reicht dabei von den klassischen Themen Ergonomie oder Ernährung bis hin zu Konflikt- und Stressmanagement. Spezifische Zielgruppenangebote für Lehrlinge oder Schichtarbeiter finden dabei Berücksichtigung.

Innovativ ist dabei im Besonderen, wie die Belegschaft kontinuierlich in die Aktivitäten, Angebote und Programme einbezogen wird. Dies erfolgt u. a. in Form von Mitarbeiter/innengesprächen, von intensiven Kommunikations-Schulungen, Schicht- und GSU-Meetings, einer Ideendatenbank, über Wettbewerbe und Umfragen.

Mittels Befragungen oder auch der Interviewaktion „Fit für das Leben – fit für die Arbeit“ werden kontinuierlich neue Schwerpunkte entwickelt und bestehende Angebote evaluiert.

Diese umfassende Zugangsweise findet ihre Verankerung auch in einem integrierten Managementsystem (Politik, Handbuch, Verfahrensanweisungen, Risikoanalysen, Meetings, jährlicher Aktionsplan, Audits ...), in dem Gesundheit einen fixen Stellenwert einnimmt.

Dadurch erhöht sich auch die Teilnahmebereitschaft an gesundheitsfördernden Maßnahmen, die mit einem Erreichungsgrad von rund siebenzig Prozent relativ hoch ist. Als Ergebnis können eine deutlich gesenkte Unfallhäufigkeit, ein erhöhtes Gesundheitsbewusstsein und eine hohe Mitarbeiter/innenzufriedenheit gemessen und erlebt werden.

Neben zahlreichen Auszeichnungen im Bereich Arbeitssicherheit wurde dem Unternehmen im Jahr 2009 das „Gütesiegel für Betriebliche Gesundheitsförderung“ verliehen und die Aktivitäten mit dem Steirischen Gesundheitspreis „Fit im Job“ gewürdigt.



## Mag. Sonja Kainz

Umwelt-Sicherheits-Gesundheitsmanagerin Rio Tinto Minerals Austria

*„Wissen, was fehlt – wissen, wie’s geht – und dann tun. Zu diesen drei Bereichen möchte ich immer wieder Anstöße geben.“*

### → Was waren die Motive von Rio Tinto Minerals Austria ein BGF-Projekt zu starten?

Unser Unternehmen hat mit der Priorität Sicherheit begonnen. Man kann aber Sicherheit und Gesundheit nicht trennen. Beides sind Bereiche, in dem ein Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen muss.

### → Was waren für Sie die wichtigsten Projektschritte?

Wir haben seit mehreren Jahren Schwerpunktthemen entwickelt, die sich auf klassische Gesundheitsthemen beziehen. Das beinhaltet u. a. die Themen Herz-Kreislauf, Gesundenuntersuchungen, Bewegungs-Stützapparat, Ernährung oder auch psychische Gesundheit. Darum gruppieren sich Seminare, Vorträge und Beratungen. Diese Jahresthemen sind für uns der Aufhänger, der Motivation geben soll. Darüber hinaus haben wir ein eigenes Managementsystem entwickelt, das Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz abbildet, die klassischen Elemente der Betrieblichen Gesundheitsförderung wie Gesundheitsbefragung und Gesundheitszirkel wurden dort integriert. Wir haben HSEQ-Gruppen (Health, Safety, Environment and Quality), die sich in den Werken monatlich treffen. Alle drei Monate kommt es zu übergreifenden Vernetzungstreffen der Akteure aus den Werken. Als Bottom-up-Struktur haben wir Werkzeuge, mit denen uns Mitarbeiter/innen

kontinuierlich Verbesserungsvorschläge rückmelden können. Damit können wir viele Punkte im Bereich der Verhältnisprävention umsetzen (wie Ausstattung von Arbeitsplätzen, Prozessverbesserungen, Maschinen). Hilfreich ist in diesem Zusammenhang auch eine Ideendatenbank. Diese Wege werden dann auch gut genutzt. Ich sehe es als meine Aufgabe, kontinuierlich Anregungen zu geben. Ich habe ein Motto: Wissen, was fehlt – wissen, wie’s geht – und dann tun. Zu diesen drei Bereichen möchte ich immer wieder Anstöße geben.

### → Welche Effekte sind sichtbar?

Da kann ich am besten Sichtweisen von außen wiedergeben. Untersuchungen und Feedbacks von außen belegen, dass unsere Mitarbeiter/innen einerseits überdurchschnittlich gesund und andererseits auch überdurchschnittlich hoch an Gesundheitsthemen interessiert sind. Da liegen wir meist über den Benchmarks.

### → Wie kann über das Projekt intern gut informiert und kommuniziert werden?

Wir machen jedes Jahr eine Roadshow, wo wir gemeinsam mit der Geschäftsführung über wichtige Entwicklungen und Themen des Gesundheitsprojektes informieren und auch die HSE-Jahresschwerpunkte präsentieren. Dann haben wir als regelmäßige Medien einen monatlichen HSE-Newsletter und einen Kalender mit Monatsschwerpunkten.

→ Ergänzen Sie bitte folgenden Satz:  
Wenn Sie ein betriebliches Gesundheitsförderungsprojekt in Ihrem Unternehmen starten möchten, dann ...

... ist es zentral, dass das Top-Management und die weiteren Führungsebenen wirklich hinter dem Thema stehen und das auch gelebt wird. Dann ist eine Stuserhebung sinnvoll, um genau zu schauen, wo das Unternehmen in dem Bereich eigentlich steht. Bei diesem Schritt ist eine externe Begleitung auf jeden Fall hilfreich. Dann

sollten partizipative Strukturen aufgebaut werden. Der Start muss von oben kommen, aber dann muss eine gute Kommunikation zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgebaut werden. Kommunikation ist dann der zentrale Faktor.

→ Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit bedeutet für mich Lebensqualität und ist die Basis für alles andere im Leben.

---

## BETONWERK RIEDER GMBH, MAISHOFEN

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich)

Auch in Branchen mit einem erwartungsgemäß hohen Anteil an körperlichen Tätigkeiten ist in den letzten Jahren ein Wandel des gesundheitlichen Belastungsspektrums feststellbar. Nicht zuletzt die kontinuierliche Verkürzung zwischen Planungs- und Ausführungsphasen seitens der Kundinnen und Kunden führt in projektorientierten Unternehmen zu steigender Flexibilisierung und erhöhtem Zeitdruck. Vor diesem Hintergrund entschloss sich das Unternehmen Betonwerk Rieder GmbH in Maishofen bei Zell am See im Jahr 2007 zur Konzeptionierung und Umsetzung eines BGF-Projektes.

Das Unternehmen wird seit seiner Gründung im Jahre 1958 als Familienunternehmen geführt und ist an insgesamt vier Standorten in Österreich und Tschechien tätig. Das Unternehmen ist auf die Produktion von Betonelementen spezialisiert, für den

Bahnbau ebenso wie für Verkehrssicherheitseinrichtungen, auf Fertigelemente, Stützwände für den Landschaftsbau bis hin zu Lärmschutzbauten. Eines der bekanntesten Projekte der Firma Rieder ist das Soccer-City-Stadion in Johannesburg, das anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft 2010 umgebaut und dessen beeindruckende Fassade von der Maishofener Firma gestaltet wurde. Am Standort Maishofen sind rund 220 Mitarbeiter/innen beschäftigt.

Das Projekt „fitWORK – Gesund + fit Rieder macht mit“ folgt dem klassischen Kreislauf der Betrieblichen Gesundheitsförderung und baut auf ausführliche Gesundheitsbefragungen und Arbeit in Gesundheitszirkeln. In der Umsetzungsphase wurde neben klassischen Gesundheitsangeboten im Bereich Bewegung/Ernährung und der Implementierung

von Richtlinien zur Tabakprävention ein Schwerpunkt im Bereich der Arbeitszeitgestaltung gesetzt. Durch eine flexible und langfristige Gestaltung der Arbeitszeitmodelle sollte der zeitliche Druck auf den Einzelnen verringert und gleichzeitig eine Abpufferung wirtschaftlicher Schwankungszyklen geschaffen werden. Außerdem wurde zusätzlich Personal eingestellt und damit versucht, den Zeitdruck zu reduzieren. Fragen der Personal- und Zeitplanung stellen besonders in wirtschaftlich turbulenten Zeiten ein herausforderndes Handlungsfeld für BGF-Projekte dar und sind unter einer langfristigen und prozesshaften Umset-

zungsperspektive zu betrachten. Zudem sind diese Fragestellungen auch in der Kommunikation an die Mitarbeiter/innen komplex und herausfordernd. Wichtig ist es daher auch, möglichst konkrete und erlebbare Veränderungen zu schaffen, was im Unternehmen Rieder durch eine Verbesserung von Hallen und Gebäude und damit erlebbaren physischen Arbeitsbedingungen gelungen ist. Für seine langfristigen Konzeptionen wurde das Unternehmen neben dem „Gütesiegel für Betriebliche Gesundheitsförderung“ u. a. auch mit der Auszeichnung für „Salzburg bestes Familienunternehmen 2008“ gewürdigt.



## Ralf Dirnberger

Geschäftsführung Betonwerk Rieder GmbH

*„Ich kann jedem Betrieb nur empfehlen, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine ehrliche Einschätzung der Ausgangssituation zu erarbeiten.“*

### → Was waren die Motive der Firma Betonwerk Rieder ein , ein BGF-Projekt zu starten?

Wir haben in den letzten Jahren verstärkt den Trend bemerkt, dass Mitarbeiter/innen davon bedroht sind, auszubrennen. Sie leiden weniger unter den klassischen Krankheiten wie Erkältungen, sondern hauptsächlich unter dem Dauerdruck. Dieser ist durch das Phänomen bedingt, dass die Planungsphasen von Projekten immer länger werden, aber die Ausführungsphasen immer kürzer. Die Endtermine stehen, und das heißt, wir müssen kurzfristig mit Druck umgehen, der bis zum einzelnen Mitarbeiter durchschlägt. Den Ursachen dieser Entwicklung wollten wir auf den Grund gehen. Gleichzeitig hatten wir einen Generationenwechsel im

Unternehmen, und da wollten wir auch neue Themen setzen.

### → Was waren für Sie die wichtigsten Projektschritte?

Der wichtigste Schritt war sicherlich die Ist-Stand-Erhebung durch die erste Gesundheitsbefragung. Dadurch entsteht ein neutrales Bild von außen. Gleichzeitig konnten dadurch die Mitarbeiter/innen rückmelden, was in unserem Unternehmen gut bzw. weniger gut läuft. Das war die Basis für alle weiteren Schritte. Auch die zweite Befragung ist wichtig, da wir dadurch eine Rückmeldung erhalten, was bei der Belegschaft ankommt und ob sich aus ihrer Perspektive etwas verändert.

→ Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Wir haben zunächst auch klassische Dinge umgesetzt, wie Obstkorb, Mineralwasser oder Laufen. Diese Punkte sind wichtig, da sie rasch sichtbar und erlebbar sind. Die wichtigsten Schwerpunkte sind aber sehr langfristiger Natur und auf den ersten Blick nicht so sichtbar. Wir haben einen Schwerpunkt im Bereich Arbeitszeitgestaltung gesetzt, um dem Thema Leistungsdruck zu begegnen. Wir haben ein neues Zeitmodell entwickelt, und das in einer Phase, in der andere Unternehmen Kurzarbeit eingeführt haben. Wir haben nie Kurzarbeit gebraucht, sondern wir wollen uns präventiv auf zukünftige Herausforderungen einstellen und gleichzeitig unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit vermitteln. Weiters investieren wir stark in bauliche Maßnahmen und gestalten damit eine möglichst gesundheitsgerechte Arbeitsumgebung.

→ Welche Effekte sind sichtbar?

Betriebliche Gesundheitsförderung ist schwer am Papier zu berechnen. Ich bin kein Betriebswirt, bin aber überzeugt, dass sich Betriebliche Gesundheitsförderung durch Faktoren wie Motivation und Arbeitszufriedenheit positiv rechnet. Das ist in keinen Statistiken darstellbar. Zentraler ist für mich folgender Ansatz: Wir haben Top-Mitarbeiter/innen, und wir können es uns nicht leisten, diese zu verlieren, deshalb müssen wir präventiv denken und handeln.

Wir hatten in den letzten zehn Jahren sehr wenig Fluktuation. Durch altersbedingte Abgänge haben aber auch wir Probleme, qualifiziertes Personal zu bekommen; noch dazu, wo wir derzeit rasch wachsen. Solange Betriebliche Gesundheitsförderung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angenommen und wertgeschätzt wird, wird sie sich auch rechnen.

→ Was raten Sie Unternehmen, die ein BGF-Projekt initiieren möchten?

Es gibt kein Patentrezept, sondern jeder Betrieb muss seinen eigenen Weg entwickeln. Ich kann jedem Betrieb nur empfehlen, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine ehrliche Einschätzung der Ausgangssituation zu erarbeiten. Als Geschäftsführer habe ich natürlich auch ein Bild von den Stärken und Schwächen des Unternehmens, und dieses Bild kann ich mit den Ergebnissen aus der Gesundheitsbefragung und den Gesundheitszirkeln abgleichen. Daraus ergeben sich dann konkrete Prioritäten und ein Umsetzungsplan.

→ Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit beginnt für mich im Kopf. Ich kann mich als Person, aber auch als Unternehmen krank- oder gesundreden. Ich sehe Gesundheit daher stark unter dem Aspekt der Hilfe zur Selbsthilfe.

# REFORM-WERKE BAUER & CO GESELLSCHAFT M.B.H., WELS

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich)

Das Familienunternehmen mit Sitz in Wels feierte im Jahr 2010 sein hundertjähriges Bestehen und hat sich in diesem Zeitraum zu einem anerkannten Spezialisten in den Bereichen Berglandtechnik, Sämaschinenbau und Kommunaltechnik entwickelt.

Das Unternehmen beschäftigt 360 Mitarbeiter/innen und bildet zurzeit vierzig Lehrlinge aus. Im Jahr 2006 startete das Unternehmen unter dem Titel „In Form mit Reform“ ein umfangreiches Projekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

In Zusammenarbeit mit der OÖGKK wurde dabei eine entsprechende Projektstruktur aufgebaut und wurden Diagnoseschritte in Form einer Gesundheitsbefragung und Krankenstandsauswertung gesetzt. In einer Projektsteuerungsgruppe, die sich aus Geschäfts- und Personalleitung, Betriebsräten, Arbeitsmedizinerin, Sicherheitsvertrauensperson und der externen Beratung seitens der OÖGKK zusammensetzte, wurden die Diagnoseergebnisse analysiert und diskutiert.

In vier Gesundheitszirkeln, die bereichsweise organisiert wurden (Montage, Teilfertigung, Logistik, Administration), konnten in einem nächsten Schritt konkrete Lösungsvorschläge in den Schwerpunktbereichen Arbeitsbedingungen, Arbeitsumgebung, Führung und Sicherheit erarbeitet werden.

Von den insgesamt rund 120 in den Gesundheitszirkeln aufgezeigten Problemstellungen mit Lösungsansätzen konnten im Rahmen des Projektes über siebzig Prozent realisiert werden.

Die Maßnahmenpalette reichte dabei von der Analyse und Neugestaltung von Arbeitsplätzen, dem Anschaffen von Hebevorrichtungen und Staubabsaugungen bis hin zu einem Schwerpunkt im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement.

Zusätzlich wurden klassische Maßnahmen zur Förderung des individuellen Gesundheitsverhaltens (Wirbelsäulengymnastik im Unternehmen, Ernährungsvorträge, Vitalcheck ...) sowie Maßnahmen für spezielle Zielgruppen entwickelt. Da das Unternehmen rund vierzig Lehrlinge ausbildet, wurden speziell für diese Zielgruppe Angebote entwickelt, wie z. B. Risikoanalyse am Arbeitsplatz, Jugend-Sucht-Prävention etc. Eine Evaluierung am Ende der zweijährigen Projektphase zeigte eine deutliche Steigerung der Arbeitszufriedenheit und einen Rückgang der Fehlzeiten im Unternehmen. Im Sinne der Implementierung eines Gesundheitsmanagementsystems wurde das Thema Gesundheit auch in die Mitarbeiter/innengespräche integriert und Gesundheitszirkel als themenbezogene Lösungsinstrumente verankert.



## Erika Preidt

Projektleiterin Reformwerke

„Das Wichtigste ist die Information. Mitarbeiter/innen müssen von Anfang an informiert werden, was im Projekt geplant ist und was es bewirken soll.“

### → Was waren die Motive der Reformwerke ein ein BGF-Projekt zu starten?

Wir haben bereits jahrelang einen Schwerpunkt im Bereich Arbeitssicherheit gelegt und waren da auch sehr erfolgreich. Themen wie Stress und Motivation sind dabei allerdings nie behandelt worden. Durch Medienberichte haben wir gehört, dass Betriebe solche Projekte umsetzen. Die Geschäftsführung hat daraufhin beschlossen, entsprechende Aktivitäten zu starten, und mich gefragt, ob ich die Projektleitung übernehmen möchte. Wir haben uns die OÖGKK als Partner an Bord geholt und dann das Projekt gestartet.

### → Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte bzw. Highlights?

Ein wichtiges Highlight waren die Gesundheitszirkel: über 120 Vorschläge der Mitarbeiter/innen. Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld waren Arbeitsplatzanalysen, die wir mit einer diplomierten Physiotherapeutin durchgeführt haben und die sehr rasch spürbare Verbesserungen brachten. Ein Schwerpunkt war auch der Bereich Führung und Konfliktmanagement. Wir sind dabei durchaus neue Wege gegangen und haben z. B. auch auf eine Konfliktmanagementmethode mit Pferden gesetzt; übrigens erfolgreich.

Wichtig war, dass so manche Aktionen während der Arbeitszeit stattfanden und

so signalisiert wurde, dass Gesundheit dem Unternehmen auch etwas wert ist.

### → Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Anfangs war es eher schwierig zu vermitteln, was wir mit dem Projekt eigentlich wollen. Es bedarf sehr vieler persönlicher Gespräche und Kontakte, um Überzeugungsarbeit zu leisten. Nachdem die Mitarbeiter/innen gesehen haben, dass wirklich etwas umgesetzt wird, war die Resonanz deutlich besser. Da sind oft auch kleine Erfolge schon sehr wichtig, z. B. eine neue Sonnenjalousie. Da sagen dann Mitarbeiter, seit Jahren haben wir darauf gewartet, und durch das Gesundheitsprojekt haben wir etwas verbessern können.

### → Was würden Sie Unternehmen raten, die sich für BGF interessieren?

Das Wichtigste ist die Information. Am schlimmsten wäre beim Thema Gesundheit Heimlichtuerei. Gleichzeitig muss aber auch seriös mit Daten und Gesundheitszirkel-Ergebnissen umgegangen werden.

### → Welche Effekte sind sichtbar?

Grundsätzlich ist feststellbar, dass Betriebliche Gesundheitsförderung einen wichtigen Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter/innen geleistet hat; da gibt es verschiedene Bausteine, aber Gesundheitsförderung ist ein wesentlicher davon. Bei uns sind auch

die Fehlzeiten zurückgegangen, obwohl das kein unmittelbares Projektziel war.

→ Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist für mich nicht nur Bewegung und Ernährung. Gesundheit bedeutet für mich Leben und dieses Leben zu leben, zu genießen und Freude am Leben zu haben.

---

## GOLF ZONE GMBH, GRAZ

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich)

Mit vier Standorten in Graz, Wien, Linz und Villach ist das Unternehmen Golf Zone der größte österreichische Golfanbieter. In der Nähe von Wien betreibt das Unternehmen Europas größten Golfshop mit Outlet-Store. Im Jahr 2007 startete das Unternehmen unter dem Titel „Golf Zone in Balance“ ein mehrjähriges BGF-Projekt, dessen Ziel es war, gesunde, vitale Mitarbeiter/innen in einem gesunden Unternehmen zu halten und für zukünftige Einsteiger/innen ein attraktives, gesundes Umfeld zu schaffen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten im Rahmen des Projektes entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen werden. Betriebliche Gesundheitsförderung hat sich vor diesem Hintergrund auch als Instrument zur Integration neuer Mitarbeiter/innen gut bewährt.

Im Projekt selbst wurden nach einer umfassenden schriftlichen und mündlichen Analyse mittels IMPULS-Test und Managementbefragung Gesundheitszirkel in allen Filialen umgesetzt, welche die gesundheitsrelevanten Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz analysierten. Ein Schwerpunkt wurde dabei auf die notwendige Balance zwischen Beruf und Privatleben gelegt.

Die umgesetzten Veränderungsmaßnahmen reichten von Maßnahmen der klassischen Arbeitsplatzgestaltung (Licht, Raumklima ...) über verhaltensbezogene Gesundheitsangebote (z. B. Bio-Feedback, interne Turniere, Kochkurs) bis hin zu gemeinsamen Gesundheitstagen. An diesen Angeboten konnten auch Familienmitglieder der Beschäftigten teilnehmen.

Ein Schwerpunkt wurde auf den Bereich der Struktur- und Teamentwicklung gelegt. Im Rahmen des Projektes wurden u. a. regelmäßige Teambesprechungen, monatliche Feedbackgespräche und Jahresgespräche inkl. Entwicklungsgesprächen implementiert. Die Stärkung der Informations- und Feedbackkultur führte zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe und einer verbesserten Zusammenarbeit sowohl innerhalb der Filialen als auch filialübergreifend. Zusätzlich wurde ein Schwerpunkt auf den Aspekt des gesundheitsorientierten Führens gelegt und der Erfahrungsaustausch unter den Führungskräften und Filialleitern verbessert. Die Evaluationsergebnisse des Projektes belegen deutliche Verbesserungen im Bereich der Information und Arbeitsabläufe sowie der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.

Nach Abschluss der zweijährigen Projektphase konnte nicht zuletzt durch diese Maßnahmen das Konzept der Gesundheitsförderung in den Strukturen des Unternehmens längerfristig verankert werden. Weitere Bausteine

auf diesem Weg bilden ein eigenes Gesundheitsbudget, aus dem konkrete Umsetzungsmaßnahmen finanziert werden, und die Einbindung gesundheitsrelevanter Themen in die interne Ausbildungsakademie.



## Rainer Egerbacher

Geschäftsführer Golfzone GmbH

*„Betriebliche Gesundheitsförderung hat uns auch gezwungen, Sichtweisen und Abläufe zu verändern. Im Rückblick gesehen wurde damit mehr bewirkt, als ich mir erwartet hatte.“*

### → Was waren die Motive der Golf Zone, ein BGF-Projekt zu starten?

Wir hatten schon wiederholt Versuche gestartet, etwas für die Gesundheit unserer Mitarbeiter/innen zu tun – Angebote zur persönlichen Gesundheit wie Lauftreff oder Nichtrauchen. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass diese Aspekte der rein körperlichen Gesundheit vorerst auf wenig Response gestoßen sind und eher nur kurz wacherüttelt haben. Viel stärker war die Resonanz bei Themen der mentalen Balance oder auch bei Feedbacksystemen im Unternehmen.

### → Was waren für Sie die wichtigsten Projektschritte?

Am Anfang war es sehr wichtig, die Führungsmannschaft an Bord zu bekommen und konkrete Termine zu vereinbaren. Die Offenheit war gegeben, wobei es zentral war zu vermitteln, was unter Gesundheit eigentlich verstanden werden könnte, nämlich viel mehr als nicht zu rauchen. Dann ging es darum, die Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Gestaltung des eigenen

Arbeitsplatzes – den ich mitgestalten kann – zu verdeutlichen. Wir hatten intern vorher gedacht, das wäre alles bekannt und klar, dem war aber nicht so. Das waren große Meilensteine.

Die nächste Herausforderung war, sich unter dem Aspekt Gesundheit auf Strukturen der Kommunikation und des Feedbacks zu konzentrieren.

### → Wie sehen Sie bei all dem Ihre Rolle als Chef?

Ich sehe mich eher als Ideengeber; der Motor versuche ich nicht zu sein. Diese Rolle sollte von anderen wahrgenommen werden. Ich bin eher ungeduldig in der Umsetzung.

### → Welche Effekte sind sichtbar?

Die Mitarbeiter/innen sind gegenüber Gesundheitsthemen seit dem Projekt viel offener, und sie widmen sich aktiver Angeboten der körperlichen und psychischen Gesundheit. Weiters hat sich sehr viel im Verhältnis zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Firma bewegt. Betriebliche Gesundheitsförderung hat dazu beigetragen, dass wir

gegenüber unserer Belegschaft vermitteln, wir meinen es mit unserer Firmenphilosophie ernst und mein Beitrag ist gefragt. Betriebliche Gesundheitsförderung hat uns auch gezwungen, Sichtweisen und Abläufe zu verändern. Im Rückblick gesehen wurde damit mehr bewirkt, als ich mir erwartet hatte.

→ Wie kann über das Projekt intern gut informiert und kommuniziert werden?

Wir haben eine Hauszeitung, in der wir wöchentlich über die wichtigsten Neuigkeiten informieren. Darin hat Gesundheitsförderung einen fixen Platz. Dieses Medium kommt sehr gut an.

→ Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Eine Balance zwischen körperlichem Wohlfühlen und seelischer Ausgeglichenheit.

---

# KERSCHNER WOHNDESIGN GMBH, MANK/NÖ

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich im Rahmen von „G’sund arbeiten im Bezirk Melk“ der NÖGKK)

Wie in vielen anderen europäischen Ländern, so konnte sich die Betriebliche Gesundheitsförderung auch in Österreich bislang vorwiegend im Bereich von mittleren und großen Unternehmen als erfolgreiches Umsetzungsmodell etablieren. Da aber rund 87 Prozent der Unternehmen in Österreich weniger als zehn Mitarbeiter/innen haben, stellt sich die Frage nach der Anschlussfähigkeit des Konzeptes im Feld der kleineren Unternehmen. Es wäre in diesem Zusammenhang sicherlich verfehlt, Kleinbetriebe gleichsam als „Bonsai-Ausgaben“ der Strukturen von Großunternehmen zu sehen. Vielmehr stellen sich sehr individuelle Herausforderungen an die erfolgreiche Umsetzung eines BGF-Projektes. Erfahrungen aus österreichischen und europäischen Modellprojekten zeigen, dass

dabei folgende Bereiche von besonderer Relevanz sind. Zunächst kann in diesem Segment weniger auf Praxiserfahrungen mit prozessbezogenen Projektzugängen gebaut werden. Gleichzeitig ist die arbeitsmedizinische Versorgung deutlich geringer als in Großunternehmen. Schließlich müssen auch für die Standardmethoden und Projektphasen der Betrieblichen Gesundheitsförderung neue Zugänge und Lösungen entwickelt werden, da z. B. Gesundheitsbefragungen oder klassische Gesundheitszirkel oft nicht möglich sind. Den wohl zentralsten Faktor stellt aber die Tatsache dar, dass gerade in Kleinbetrieben Gesundheitsförderung Chef-sache ist. Dort, wo keine mehrschichtigen Führungsebenen bestehen, wird der Chef / die Chefin zum direkten Gestalter von Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur.

Mit neun Beschäftigten ist die Kerschner Wohndesign GmbH in Mank/Niederösterreich derzeit der Betrieb mit der geringsten Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter den Gütesiegelträgern des Netzwerks Betriebliche Gesundheitsförderung.

Auf Initiative der Geschäftsführung nahm das Unternehmen am Projekt „G’sund arbeiten im Bezirk Melk“ teil und entwickelte dabei mittels Führungskräfteinterviews und Workshops konkrete gesundheitsfördernde Umsetzungsmaßnahmen. Die Funktion der Projektleitung übernahm die Gattin des Geschäftsführers, die auch im Unternehmen tätig ist.

Der Umsetzungsschwerpunkt wurde auf Förderung innerbetrieblicher Strukturen gelegt,

wie die Etablierung von regelmäßigen Besprechungen, regelmäßigen Teamsitzungen und Tätigkeitsbeschreibungen. Eine wichtige Maßnahme war auch die Bearbeitung der Schnittstelle zwischen Innen- und Außenbereichen des Betriebs.

Gleichzeitig konnten die Mitarbeiter/innen an Präventionsmaßnahmen der NÖGKK in den Bereichen Bewegung, Ernährung und Entspannung teilnehmen.

Das Projekt belegt, dass auch in kleineren Betriebsstrukturen Gesundheitsförderung einen Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit und damit zur Gesundheit aller Beteiligten leisten kann. Voraussetzung dafür ist eine aktive Rolle der Geschäftsführung.



## Elisabeth Kerschner

Projektleiterin Kerschner Wohndesign GmbH

*„Das Projekt hat Notwendigkeiten im Bereich der Strukturentwicklung in unserem Betrieb aufgezeigt.“*

### → Was waren die Motive, ein BGF-Projekt zu starten?

Da ich von meiner Ausbildung her Ergotherapeutin bin, haben mich Gesundheitsthemen im Betrieb immer interessiert. In jedem Betrieb, auch in einem kleinen, gibt es immer wieder Spannungen, und da beschäftigte mich die Frage, wie man diese vermindern kann. Ich war auch überzeugt davon, dass wir in einem kleinen Betrieb viele Dinge schneller umsetzen können als ein Großbetrieb.

### → Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Die Themen Bewegung und Ernährung waren bei uns nicht so im Vordergrund, da unsere Mitarbeiter/innen sich in ihrer Arbeit sehr viel bewegen und wir auch die Möglichkeit einer guten Mittagsverpflegung haben. In einem ersten Schritt haben wir gemeinsam erarbeitet, welche Hilfsmittel – oft waren das nur Kleinigkeiten wie Boxen, Blöcke, Mappen etc – den Arbeitsablauf der einzelnen Arbeitsteams erleichtern und verbessern können, diese wurden dann angeschafft.

Es hat sich dann im Projekt relativ bald herauskristallisiert, dass die psychosozialen Themen vorrangig sind. Ein Hauptthema war

die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Arbeitsteams. Auch in kleinen Betrieben gibt es da klassische Gruppenbildungen, z. B. zwischen Innen- und Außendienst bzw. zwischen Montageteam und Büro. Betriebliche Gesundheitsförderung bot da eine gute Möglichkeit, ein Bewusstsein für die Tätigkeiten und Bedürfnisse der anderen Seite zu schaffen. Dabei geht es zwar oft um scheinbare Kleinigkeiten, die sich aber rasch auf das Arbeitsklima auswirken.

→ Welche Effekte sind sichtbar?

Der Haupteffekt war, dass uns nun viele Punkte bewusster geworden sind. Das Projekt hat Notwendigkeiten im Bereich der Strukturentwicklung in unserem Betrieb aufgezeigt. Die Themen Informationsaustausch und Schnittstellen sind zwar Dauerthemen, die nicht in einem Schritt gelöst werden

können, durch die Ergebnisse des Projektes wissen wir aber nun, wo wir ansetzen können.

→ Was würden Sie anderen Kleinunternehmen raten, die sich für Betriebliche Gesundheitsförderung interessieren?

Wichtig ist, von Beginn an genug Zeit für Kommunikation einzuplanen. Zentraler Faktor ist das Reden miteinander; da führt kein Weg daran vorbei. Das braucht Zeit und manchmal auch viele Wiederholungen.

→ Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit hat für mich körperliche und seelische Aspekte. Im betrieblichen Kontext bedeutet Gesundheit für mich, das Gefühl zu haben, am Morgen gern in meinen Betrieb zu gehen.



## Im Dialog mit a.o. Univ. Prof. Dr. Ruth Simsa

*„Die meisten Unternehmen sind sich der zukünftigen demographischen Herausforderungen noch zu wenig bewusst.“*

Als Wissenschaftlerin an der Schnittstelle von Soziologie und Ökonomie analysiert Dr. Ruth Simsa seit Jahren die relevanten Trends unserer Arbeitswelt. Ihre Schwerpunkte liegen dabei einerseits im Bereich der demografischen Entwicklungsszenarien und andererseits im Feld des Führungsverhaltens. Als Leiterin des „Kompetenzzentrums für Nonprofit Organisationen“ an der Wirtschaftsuniversität Wien und als selbstständige Beraterin ist sie seit Jahren mit dem Zusammenhang von Führungsverhalten und Mitarbeiter/innenzufriedenheit vertraut. In ihrer jüngsten Publikation „Leadership in Nonprofit-Organisationen“ beschreibt sie die Kernaufgaben und die wesentlichen Instrumente von Führung.

→ Welche Entwicklungstendenzen sehen Sie in den letzten Jahren in unserer Arbeitswelt?

Eine dominierende gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung ist die Liberalisierung, die mit einem Abbau von sozialer Sicherheit verbunden ist. Vor diesem Hintergrund stehen einerseits Jugendliche bzw. junge Arbeitslose und andererseits die wachsende Anzahl an älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor zentralen Herausforderungen.

→ Sind diese demographischen Herausforderungen den Unternehmen bewusst?

Die meisten Unternehmen sind sich der zukünftigen demografischen Herausforderungen noch zu wenig bewusst. Viele sehen daher derzeit bei sich selber wenig Handlungsbedarf, sondern erwarten entsprechende Lösungen von den Interessenvertretungen. Diese Sichtweise ist sehr verkürzt, da Mitarbeiter/innen für kein Unternehmen einfach und schnell eins zu eins ersetzbar sind.

→ Ältere Mitarbeiter/innen werden in der Diskussion häufig defizitär problematisiert; was sind aber deren Stärken?

Aus vielen Studien wissen wir, dass ältere Mitarbeiter/innen häufig mehr Verlässlichkeit und Disziplin aufweisen. Sie sind sozial kompetenter, entscheidungsfähiger und überlegter, da sie in vielerlei Hinsicht nicht mehr so sehr auf die eigenen Lebensprobleme fokussiert sind. Für Führungskräfte ist wichtig, dass ältere Mitarbeiter/innen tendenziell Autorität und Führung mehr akzeptieren. Wenn es diesbezüglich Probleme gibt, gehen diese eher von Führungskräften aus, die sich angesichts sehr großer Altersspannen schwertun zu führen.

→ Was sind aus Ihrer Sicht zentrale Investitionen in die Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Der eine zentrale Faktor ist Weiterbildung. Der andere Faktor ist der schwerer zu fassende Aspekt der „Atmosphäre“. Hierbei spielt echte Wertschätzung eine zentrale Rolle – Wertschätzung, die sich nicht nur in Leitbildern und Leitsätzen widerspiegelt, sondern eine gelebte Wertschätzungs-Kultur. Bestandteil jeder Kultur ist dabei die Akzeptanz von Unterschieden. Wenn man in einem Unternehmen mit relevanten Unterschieden – z. B. zwischen Jung und Alt – positiv umgehen gelernt hat, ist das ein großer Aspekt von Kulturentwicklung. Ein weiterer zentraler Faktor ist die Mitsprache. Es gibt in vielen Unternehmen derzeit zum Teil irrationale Entwicklungen, wo jedes Jahr eine andere Richtung eingeschlagen wird. Jüngere Mitarbeiter/innen tragen diese Richtungswechsel noch eher mit, aber für ältere Mitarbeiter/innen ist diese Entwicklung oft eine Verletzung. Ältere Mitarbeiter/innen wollen dabei nicht einmal stärker mitentscheiden, aber sie wollen auf jeden Fall rechtzeitig und umfassend informiert werden. Diese Information ist wichtig, da sie die Basis ist, um Veränderungen zu verstehen und damit auch als sinnvoll akzeptieren zu können. In diesem Punkt haben ältere Mitarbeiter/innen sicher höhere Ansprüche.

→ Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Einerseits orientiere ich mich da an der WHO-Definition vom „umfassenden körperlichen, seelischen und spirituellen Wohlbefinden“. Andererseits ist Gesundheit aus meiner Sicht eine wichtige Grundbedingung für Leistungsfähigkeit.

# KRANKENHAUS DER ELISABETHINEN, LINZ

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich)

Krankenhäuser sind zentrale Settings des gesellschaftlichen Umgangs mit Gesundheit und Krankheit. Die Gesundheitsberufe zählen zu den am meisten belasteten Berufsgruppen, was sich u. a. an hohen Werten im Bereich der psychischen Erkrankungen und in hoher Personalfluktuation niederschlägt. In kaum einem anderen Bereich wird so eng an der Mensch-Mensch-Schnittstelle gearbeitet, und ohne gesunde Mitarbeiter/innen kann diese Herausforderung nicht bewältigt werden. Die Weltgesundheitsorganisation hat daher bereits vor rund zwanzig Jahren einen Schwerpunkt im Bereich „Gesundheitsfördernde Krankenhäuser“ entwickelt. Dass Betriebliche Gesundheitsförderung einen zentralen Baustein für die gesundheitsfördernde Entwicklung von Krankenhäusern bilden kann, dafür ist das Projekt des Krankenhauses der Elisabethinen in Linz als Beleg anzuführen.

Mit rund 1.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist das allgemein öffentliche Krankenhaus der Elisabethinen Linz ein wichtiger Baustein in der medizinischen Basisversorgung in Oberösterreich mit den medizinischen Schwerpunkten der interdisziplinären Behandlung von Erkrankungen der Organe und der onkologischen Betreuung.

Als Mitglied des „Netzwerkes Gesundheitsfördernder Krankenhäuser“ fühlt sich das Krankenhaus der Gesundheitsförderung verpflichtet und startete im Jahr 2006 das Projekt „beiß in die Mango“.

Im Rahmen der ersten Gesundheitsbe-

fragung durch die OÖGKK und von neun Gesundheitszirkeln wurde einerseits die gesundheitliche Ausgangslage analysiert und andererseits ein Katalog mit 365 Lösungsvorschlägen erarbeitet.

In der Umsetzungsphase wurden thematische Schwerpunkte in den Bereichen mentale Gesundheit, Bewegung und Ernährung gesetzt und u. a. gesunde Gespräche, Stressmanagement-Seminare und gesundheitsfördernde Gemeinschaftsaktivitäten angeboten. In der zweieinhalbjährigen Laufzeit des Projektes konnten über 85 Prozent der Vorschläge auch realisiert werden.

Als Hauptergebnis des Vergleichs der Befragungsergebnisse vor und nach dem Gesundheitsförderungsprojekt können substantielle Stärkungen der sozialen Ressourcen und eine deutlich verbesserte Bewertung des Führungsverhaltens festgehalten werden.

Im Sinne einer nachhaltigen Verankerung wurde versucht, den Aspekt der Gesundheitsförderung in allen Bereichen der Betriebsorganisation zu verankern (Sicherheitsausschuss, Personalmanagement, Beschaffungsmanagement). Weiters wurden standardisierte Fragen zu Gesundheit und Arbeitszufriedenheit ins Zielvereinbarungsgespräch aufgenommen.

Eine jährliche Gesundheitskonferenz auf Ebene der Geschäftsbereichsleitungen und des mittleren Managements (Primarii, Oberärztinnen/-ärzte, Stations- und Funktionsleitungen) überprüft die laufenden

Prozesse. Außerdem wurde auf der Kulturrebene eine Arbeitsgruppe „Wertearbeit“ implementiert, die an der Erstellung von Leitlinien für Teamarbeit und den Umgang mit Patientinnen und Patienten arbeitet.

So kann langfristig eine Kultur entstehen, die auf dem salutogenen Grundgedanken der Ordensgründerin, der Hl. Elisabeth, beruht: „Wir müssen den Menschen in seiner Gesamtheit wahrnehmen.“



## Dir. Dr. Franz Harnoncourt

Geschäftsführung u. ärztlicher Direktor Krankenhaus der Elisabethinen

*„Betriebliche Gesundheitsförderung rentiert sich, weil die Mitarbeiter/innen spüren, dass man sie wahr und ernst nimmt.“*

### → Was waren die Motive ein BGF-Projekt zu starten?

Betriebliche Gesundheitsförderung ist aus meiner Sicht unter drei Aspekten für Krankenhäuser interessant: Einerseits hat sich in den letzten Jahren die Frage nach der Positionierung von Krankenhäusern stark verändert – weg von einem reinen Reparatur-, hin zu einem Gesundheitsvorsorge-Betrieb. Damit ist aber rasch klar, dass das nur möglich ist, wenn die eigenen Mitarbeiter/innen selbst ein hohes Gesundheitsbewusstsein haben.

Zweitens hatten wir schon lange ein sehr umfangreiches Aus- und Fortbildungsangebot, das bereits viele Gesundheitsaspekte berücksichtigt. Dieses wollten wir im Rahmen des Projektes klarer strukturieren.

Drittens sind gerade Ordensspitäler von einer hohen Werthaltung geprägt. Dazu gehört die Gleichwertigkeit von Mitarbeiter- und Kunden-Orientierung – sowohl unter dem Aspekt der Wertschätzung als auch dem der unternehmerischen Verantwortung.

Nur gesunde Mitarbeiter/innen können in einem Bereich, in dem Empathie wichtig ist, diese auch wirklich leben.

### → Wie kann über das Projekt intern gut informiert und kommuniziert werden?

Bei rund 1.400 Mitarbeiter/innen ist Kommunikation nicht einfach. Wir haben allerdings das Glück, dass wir ein sehr harmonisches Wachstum und wenig Fluktuation haben. Daher kennen sich viele persönlich, und es besteht eine starke informelle Kommunikation. Wir haben aber auch Intranet und eine Mitarbeiterzeitung.

Weiters hat der Projekttitel „beiß in die Mango“, der in der Projektgruppe entwickelt wurde, eine sehr gute Projektmarke geschaffen.

### → Rentiert sich Betriebliche Gesundheitsförderung aus Ihrer Perspektive als Geschäftsführer?

Betriebliche Gesundheitsförderung rentiert sich, weil die Mitarbeiter/innen spüren, dass man sie wahr- und ernst nimmt.

Dadurch nehmen sich die Betroffenen auch selber stärker wahr. Zudem hat Betriebliche Gesundheitsförderung in einer Gesundheitsorganisation den großen Wert, dass das, was man selber ausprobieren, zu einer Selbstverständlichkeit in Richtung der Ad-

ressatin / des Adressaten bzw. der Patientin / des Patienten wird. Somit wird Gesundheitsförderung als Unternehmensauftrag erlebbar.

### → Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Die Resonanz war anfangs durchaus gespalten. Gerade in der Medizin scheint das Bild zu bestehen, dass, je höher man qualifiziert ist, desto weniger „bedürftig“ ist. Andererseits sind wir bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Begeisterung gestoßen, die Betriebliche Gesundheitsförderung als Wertschätzung verstanden haben.

### → Wie sehen Sie dabei Ihre Rolle als Geschäftsführer?

Ich sehe meine Rolle als Ermöglicher, die Ideen kamen vom Projektteam und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Meine Rolle war dann, Freiräume zu geben und zu schaffen. Das ist auch gut so.

### → Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Die Deckungsähnlichkeit zwischen der Lebensvorstellung und der Lebensrealität. Gesundheit darf daher niemanden ausgrenzen, der auch mit Krankheit gesund leben kann.

---

## VOLKSHILFE WIEN

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich)

Um die Gesundheit der in Gesundheitsberufen Tätigen ist es häufig nicht gut bestellt. Gerade an der Mensch-Mensch-Schnittstelle entstehen hohe psychische und physische Belastungen, die auf die Gesundheit einwirken.

Im Bereich der mobilen Pflege ergeben sich neben emotionalen Belastungen, denen Mitarbeiter/innen in Gesundheitsberufen generell ausgesetzt sind, durch Faktoren wie Zeitdruck, fehlende Möglichkeiten zum Gedankenaustausch und hohe Mobilität zusätzliche Belastungskonstellationen.

Die Volkshilfe Wien konzipierte vor diesem Hintergrund das Projekt „Ich tu' was für mich“, dessen Ziel es war, die Arbeitsbewältigung durch das Stärken vorhandener Gesundheitsquellen zu verbessern. Das Projekt wandte sich an über 900 Mitarbeiter/innen

im Bereich mobile Pflege & Betreuung.

In einem ersten Schritt wurde anhand einer Gesundheitsbefragung, basierend auf dem Human Work Index, in Kombination mit einem Fragebogen zu körperlichen Beschwerden, mit Einzelinterviews, Gesundheitszirkeln und Fehlzeitauswertungen, eine ausführliche Ist-Analyse durchgeführt. Neben den klassischen Verhaltensthemen (Bewegung, Ernährung, Stress) kristallisierten sich dabei auch zahlreiche organisationsbezogene Handlungsfelder wie z. B. Teamgespräche oder Telefonkommunikation heraus. Mit speziellen Programmen für Außendienstmitarbeiter/innen wie Schlankschlemmer-Programm oder Rückenschule wurden verhaltenspräventive Schwerpunkte gesetzt. Die verhältnisbezogenen Themen wurden unter Einbindung der Teamleitungen bearbeitet.

Im Sinne einer aktiven Partizipation wurden nicht nur interne Gesundheitszirkel-Moderatorinnen und -Moderatoren ausgebildet, sondern auch Gesundheitsteams gegründet, die Umsetzungsmaßnahmen auf Abteilungsebene vorantreiben und neue Ideen einbringen. Der Herausforderung einer vereinzelt und weit gestreuten Struktur wurde mit einer konsequenten Kommunikationsstrategie begegnet. Neben Informationsveranstaltungen und einem Gesundheits-Newsletter wurde dabei auch stark auf SMS-Nachrichten als Medium für das Gesundheitsförderungsprojekt gesetzt.

Mit Projektende im Jahr 2007 wurde die Betriebliche Gesundheitsförderung mittels Implementierung eines Gesundheitsbeauftragten sowie eines Gesundheitsteams in die Unternehmensstruktur der Volkshilfe Wien integriert.

Für Maßnahmenplanung, Berichtswesen und organisatorische Einbindung des Gesundheitsteams wird jährlich ein Stundenbudget pro Gesundheitsteam-Mitarbeiter/in vereinbart. Für die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen werden entsprechende Budgets zur Verfügung gestellt.

Für diese Integration in den Regelbetrieb wurde dem Unternehmen im Jahr 2009 bereits zum zweiten Mal das „Gütesiegel für Betriebliche Gesundheitsförderung“ verliehen.

Weiters belegte die Volkshilfe Wien im Jahr 2008 den 1. Platz bei der Verleihung des „Preises für Betriebliche Gesundheitsförderung“ des Netzwerkes Betriebliche Gesundheitsförderung in der Kategorie der Unternehmen mit über 100 Mitarbeiter/innen.



## Mag. Martin Glashüttner

Projektleiter Volkshilfe Wien

*„Als erster Schritt ist es wichtig, ehrlich zu analysieren, wo der eigentliche Leidensdruck liegt.“*

### → Was waren die Motive der Volkshilfe Wien, ein BGF-Projekt zu starten?

Gerade im Bereich der mobilen Pflege und Betreuung gab und gibt es viele gesundheitsrelevante Fragestellungen: Fluktuation, Motivation und natürlich auch die Frage der Fehlzeiten. Die Geschäftsführung wollte aber ein BGF-Projekt starten, von dem unsere Beschäftigten in der mobilen Pflege und Betreuung auch möglichst viel profitieren können. Es war nicht ein unmittelbarer Leidensdruck, sondern wir wollten die Mit-

arbeiter/innen für ihre eigene Gesundheit sensibilisieren.

### → Was waren für Sie die wichtigsten Projektschritte?

Wir haben uns am klassischen Managementzyklus orientiert. In einem ersten Schritt haben wir den Human Work Index als Befragungsinstrument auf unsere Situation hin adaptiert, haben Gesundheitszirkel umgesetzt und Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt. In der

Umsetzungsphase haben wir Maßnahmen-teams etabliert, welche die über siebzig Maßnahmenvorschläge konkretisiert und auf einer Seite als Projektantrag formuliert haben. Einerseits haben sich dadurch die Maßnahmenvorschläge um rund ein Drittel reduziert, da nochmals ein „Realismustest“ stattfand. Da mussten auch notwendige Ressourcen und mögliche Zeitfenster bedacht werden. Die anderen über vierzig Vorschläge konnten wir in der Steuerungsgruppe beschließen und kontinuierlich abarbeiten und umsetzen. Eine große Herausforderung lag bei uns darin, dass wir sehr dezentral organisiert sind. Wir mussten daher sehr viel von der Projektstruktur in die Teamstrukturen einbauen und immer wieder mit kleinen Aktionen die Aufmerksamkeit auf das Projekt lenken.

→ Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Wir haben immer wieder gesehen, dass die klassischen verhaltensorientierten Angebote (Fitness, Tanzen, Ernährung) gewissermaßen ein Motor für das Thema Gesundheit sind. Ein Highlight war dabei das Schlankschlemmer-Programm, das als gemeinsames Abnehmprogramm ein großer Erfolg war. Die verhältnisorientierten Maßnahmen waren uns besonders wichtig, diese kann man aber weniger gut „angreifen“. Wir haben in diesem Zusammenhang beispielsweise einen Schwerpunkt auf die Neustrukturierung

des Teamgesprächs und der Telefonkommunikation gelegt. Im Endeffekt sind das alles Kommunikationsthemen, da haben wir bewusst Schwerpunkte gesetzt, die auch einen guten Widerhall gefunden haben.

→ Welche Effekte zeigen sich aus Ihrer Sicht?

Betriebliche Gesundheitsförderung ist sicherlich kein Allheilmittel. Wir sehen deutlich, dass wir Mitarbeiter/innen mit schweren gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch Betriebliche Gesundheitsförderung nicht heilen werden können. Mitarbeiter/innen mit leichten gesundheitlichen Beschwerden profitieren hingegen deutlich von entsprechenden Angeboten. Hier kommt es auch zu einem leichten Rückgang von Kurzzeitkrankenständen. Was auch gelungen ist: das Thema Gesundheit in den Führungsebenen zu verankern und neue Maßnahmen oder Veränderungen auch unter dem Aspekt der gesundheitsrelevanten Auswirkungen zu diskutieren.

→ Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Früher hätte ich Gesundheit stark auf körperliche Faktoren reduziert. Derzeit sehe ich Gesundheit stark als ein soziales Phänomen. Daher stellen der soziale Kontakt, Freundschaften und die familiäre Situation die zentralen Gesundheitsfaktoren dar.

# GEMEINDE ELSBETHEN, ELSBETHEN BEI SALZBURG

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich)

Nicht nur aufgrund seiner quantitativen Größe ist der öffentliche Sektor ein wichtiges Handlungsfeld der Betrieblichen Gesundheitsförderung, der spätestens seit der 3. Initiative des Europäischen Netzwerkes Betriebliche Gesundheitsförderung („Gesundheitsförderung in der öffentlichen Verwaltung“) stark an Bedeutung gewonnen hat. Wurde das Konzept auf Ebene von Ministerien und Landesverwaltungen rasch aufgegriffen, so besteht im Bereich von mittleren und kleineren Gemeinden noch durchaus Nachholbedarf.

Unmittelbar südlich an das Stadtgebiet der Landeshauptstadt Salzburg angrenzend, liegt die Gemeinde Elsbethen. In der Flachgauer Gemeinde leben rund 5.100 Menschen, und für über vierzig Personen ist die Gemeinde Dienstgeber.

Die Aufgaben der Gemeindemitarbeiter/innen umfassen sowohl klassische Verwaltungstätigkeiten als auch Arbeitsbereiche des Kindergartens, der Volksschule und des Bauhofes.

Als im Jahr 2000 das Salzburger Bediensteten-Schutzgesetz in Kraft trat, war die Gemeinde Elsbethen unter den Ersten, die entsprechende Maßnahmen in den Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz realisierte.

Im Laufe dieser Umsetzungsmaßnahmen wurde den beteiligten Akteuren bewusst, dass neben dem „reinen“ Arbeitnehmer/innenschutz auch der Bereich der Gesundheitsförderung stärker entwickelt werden sollte.

Mit dieser erweiterten Perspektive wurden Medienberichte und Informationssendungen aufmerksam und kritisch betrachtet und im Jahr 2006 die Entscheidung zur Umsetzung des BGF-Projektes „Gesund und fit in die Zukunft“ getroffen. Der 18-monatige Projektverlauf folgte dem klassischen BGF-Zyklus mit den Phasen Strukturaufbau, Gesundheitsbefragung, Gesundheitszirkel, Umsetzungsmaßnahmen und Evaluierung. Eine Steuerungsgruppe unter der Projektleitung des Amtleiters managte diesen Projektkreislauf. Schwerpunkte der Umsetzung bildeten eine Mischung aus verhältnispräventiven Maßnahmen (etwa räumliche Umgestaltungsmaßnahmen, Verbesserung des Arbeitsumfeldes im Kindergarten, Verbesserung der Kommunikation, Teamsupervision) und verhaltensorientierten Angeboten (z. B. Rückenschule, Ernährungsangebote).

Die Evaluierung zeigte einerseits eine sehr hoheeteiligungsrate von an die 80 Prozent der Beschäftigten und andererseits den Wunsch nach Weiterführung der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Neben der Erstellung eines Jahres-Gesundheitsplanes und der Etablierung gemeinsamer Gesundheitsaktivitäten ist die Entwicklung eines internen Gesundheits-Newsletters hervorzuheben, der die interne Information sicherstellt. Im Sinne der Vernetzung versucht die Gemeinde Elsbethen unter dem Titel „Gesunde Wirtschaft in Elsbethen“ auch andere Unternehmen in der Region für Betriebliche Gesundheitsförderung zu begeistern.



## Mag. Erwin Fuchsberger

Amts- und Projektleiter Gemeinde Elsbethen

*„Es geht nicht ‚nur‘ ums Laufen oder um das Obst, es geht vor allem um ein positives Betriebsklima und um die Zusammenarbeit.“*

### → Was waren die Motive der Gemeinde Elsbethen ein BGF-Projekt zu starten?

Wir haben in dieser Zeit sehr intensiv am Bedienstetenschutz gearbeitet und waren eine der ersten Gemeinden in Salzburg, die ihn umgesetzt haben. Als dieser Prozess abgeschlossen war, haben wir bemerkt, dass uns etwas fehlt. Bedienstetenschutz und Arbeitssicherheit sind sehr wichtig, aber das Thema Gesundheit kommt da kaum vor. Durch Medienberichte sind wir auf Betriebliche Gesundheitsförderung aufmerksam geworden. Wir hatten den Eindruck, dass es lohnt, sich darauf einzulassen.

### → Was waren für Sie die wichtigsten Projekterfahrungen?

Es ist wichtig, dass man nicht denkt, jetzt machen wir ein Projekt, und jetzt geht's los, sondern dass man Betriebliche Gesundheitsförderung systematisch angeht. Auch wenn man am Anfang vielleicht das strukturierte Vorgehen als nicht so wichtig erachtet, braucht es eine konkrete Struktur. Das beginnt damit, einen bewussten Start zu setzen. Dann mit Gesundheitsbefragung und Gesundheitszirkel die Sichtweise der Belegschaft einzuholen. Drittens finde ich wichtig, immer auch die Ressourcen und positiven Aspekte am Arbeitsplatz im Blickfeld zu behalten. Dass man auch erhebt, was läuft gut, was hält uns gesund. Im Projekt sollte man immer auch auf diese Punkte schauen und diese bewusst fördern.

In der Umsetzung beginnt man häufig mit den klassischen Themen wie Bewegung,

Ernährung, Obstkorb. Das kann die Bewusstseinsbildung fördern. Im Laufe des Projektes kommt man dann aber rasch drauf, es geht nicht „nur“ ums Obst, es geht vor allem um ein positives Betriebsklima und um die Zusammenarbeit.

### → Wie sehen Sie das Verhältnis zwischen Bedienstetenschutz und Gesundheitsförderung?

Bedienstetenschutz ist eine gesetzliche Aufgabe; Betriebliche Gesundheitsförderung kann diese nicht ersetzen. Arbeitssicherheit ist sozusagen die Pflicht, Betriebliche Gesundheitsförderung die Kür. Gemeinsam ist beiden Ansätzen, dass aus meiner Sicht Gemeinden oft nicht wissen, wie sie die gegenständlichen Projekte angehen sollen. Es ist wichtig, einen Weg vor Augen zu haben, wie man Bedienstetenschutz und Gesundheitsförderung umsetzen kann. Da hat das strukturierte und schrittweise Vorgehen der Betrieblichen Gesundheitsförderung einen großen Vorteil. Die Analyse – wo stehe ich? – ist dabei ganz zentral.

### → Zahlt sich Gesundheitsförderung aus?

Auf jeden Fall, wenn es gelingt, nur einige Kommunikationsprobleme im Betrieb zu lösen oder mehr Bewusstsein für die eigene Gesundheit zu schaffen. Man muss sich aber auf eine längerfristige Perspektive einstellen.

### → Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Lebensqualität für die Zukunft.

# FIRMA GEORG GANAUS HOLZSYSTEMBAU, KIRNBERG AN DER MANK

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich im Rahmen von „G’sund arbeiten im Bezirk Melk“ der NÖGKK)

Während sich das Konzept der Betrieblichen Gesundheitsförderung in den letzten Jahren in vielen österreichischen Großunternehmen zu einem integrierten Bestandteil der Unternehmenskultur entwickeln konnte, scheint es im Segment der Klein- und Mittelbetriebe bislang noch weniger Anschlussfähigkeit erlangt zu haben.

Dieser Umstand ist aus zwei Aspekten für die zukünftige Entwicklung von Relevanz. Einerseits zeichnet sich die Unternehmenslandschaft in Österreich durch einen sehr hohen Anteil an Klein- und Kleinstunternehmen aus (was sich nicht zuletzt darin widerspiegelt, dass vier von zehn Arbeitnehmerinnen/-nehmern in einem Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tätig sind). Andererseits sind aber gerade in kleineren Unternehmen Rahmenbedingungen vorhanden, welche die Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung begünstigen könnten: flache Hierarchien, kurze Kommunikationswege und relativ große Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Ein Beispiel für mögliche Umsetzungsstrategien der Betrieblichen Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben stellt die Firma Georg Ganaus Holzsystembau in Kirnberg an der Mank/NÖ dar. Das Unternehmen mit rund dreißig Beschäftigten produziert Vollholzhäuser auf Basis eines patentierten Systems (Baumaterial: stehende Holzstämmen). Im Rahmen eines Modellprojektes der Niederösterreichischen Gebietskrankenkasse

hat Ganaus Holzsystembau von 2007 bis 2009 sehr aktiv am Projekt „G’sund arbeiten im Bezirk Melk“ teilgenommen. Im Mittelpunkt dieses Projektes standen innerbetriebliche, verhältnisorientierte Schritte. Nach einer Informationsveranstaltung wurde die Analysephase mit einem Führungskräftecoaching eröffnet. Dieses Coaching beinhaltete die Reflexion des eigenen Gesundheitsverhaltens, der eigenen Arbeitssituation und die Analyse von Gesundheitsressourcen. In einem zweiten Schritt wurden zur Analyse der Ist-Situation alle Mitarbeiter/innen befragt und zwei Workshops umgesetzt. Insgesamt wurden dabei 18 Verbesserungs- bzw. Lösungsansätze zu verschiedensten Themen erarbeitet (z. B. Optimierung der Zeiteinteilung bei Erstellung der Produktionslisten, standardisierte Vorbereitung notwendiger Materialien, Anschaffung fehlender Maschinen und Geräte, Hebehilfen und Firmenhandys, Erstellung eines Lagerkonzeptes, Anschaffung von neuem Gehörschutz). Ein Zusammenführungs-Workshop ermöglichte es, diese Lösungsvorschläge mit der Geschäftsführung und der Belegschaft gemeinsam in einen konkreten Umsetzungsplan zu übertragen. Im Rahmen des Projektabschlusses fanden ein Jahr später Transfer- und Evaluierungsgespräche im Betrieb statt, welche die Möglichkeit boten, offene Maßnahmen und Schwerpunkte aufzugreifen und damit Betriebliche Gesundheitsförderung im Unternehmen weiterzuentwickeln.



## Christian Grenl

Projektleiter Ganaus Holzsystembau

*„Uns hat der Ansatz angesprochen, gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Projekt zu entwickeln.“*

### → Was waren die Motive der Firma Ganaus ein BGF-Projekt zu starten?

Uns hat der Ansatz des Modells angesprochen, gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Projekt zu entwickeln. Zudem schienen uns die externe Unterstützung und die Außenperspektive sehr hilfreich.

### → Was waren für Sie die wichtigsten Projektschritte?

Besonders wichtig waren aus meiner Sicht die Führungskräfteinterviews und die Mitarbeiter/innenworkshops. Die darin erarbeiteten Perspektiven wurden dann zusammengeführt, und daraus resultierte der konkrete Umsetzungsplan.

Bei den Vorschlägen kam eine Reihe von Punkten, die das Arbeiten erleichtern. Das betraf die Anschaffung von Material bis hin zu Zeitmanagement. Wichtige Punkte waren auch die Zeitplanung von Baustellen und die Vereinbarkeit mit persönlichen Zeitwünschen.

### → Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Am Anfang war die Resonanz etwas skeptisch. Es tauchten auch Fragen auf wie „Worum geht's da?“ oder „Was müssen wir da machen?“.

Die externe Begleitung hat das Projekt aber gut vorgestellt und auch die Angst vor zu viel Förmlichkeit genommen. In den Workshops haben sich die Mitarbeiter/innen dann bereits sehr gut eingebracht.

### → Welche Effekte sind sichtbar?

Betriebliche Gesundheitsförderung wirkt sich positiv auf Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Je höher die Motivation, desto besser auch das Betriebsklima. Wichtig ist auch die Verbesserung des kollegialen Umgangs untereinander.

### → Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Zeit nehmen für sich selbst.

# fairwurzelt (FRAUEN-ARBEIT-INITIATIVE-REGIONAL), NEIDLING-AFING

(Projektförderung aus Mitteln des Fonds Gesundes Österreich im Rahmen der „Betrieblichen Gesundheitsförderung in arbeitsmarktpolitischen Einrichtungen“ / Verein BIKOO – Bildungskoooperative Oberes Waldviertel)

Arbeitslosigkeit stellt ein massives Gesundheitsrisiko dar, das durch verschiedene Studien und Statistiken wissenschaftlich belegbar ist. Die gesundheitsrelevanten Belastungen durch Arbeitslosigkeit sind aber auch jenseits von Statistiken nachvollziehbar: Verminderung des Selbstwertgefühls, sozialer Rückzug, finanzielle Einschränkungen und Depressionen sind mögliche Auswirkungen, welche die Betroffenen nicht nur persönlich belasten, sondern auch deren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt erschweren können.

In den letzten Jahren hat daher die Verknüpfung von Gesundheitsförderung und arbeitsmarktintegrativen Maßnahmen stark an Bedeutung zugenommen. Grundidee ist dabei der Ansatz, arbeitsmarktpolitische Beschäftigungsträger als Setting für die Implementierung von Gesundheitsförderung zu nutzen und damit direkt in der „Lebenswelt“ von Arbeitssuchenden sowohl verhaltensbezogene als auch verhältnisorientierte Angebote der Betrieblichen Gesundheitsförderung zu entwickeln.

Ein anschauliches Praxisbeispiel für die Möglichkeiten und Grenzen eines solchen Zugangs stellt das Projekt „Gemeinsam g’sund“ des Vereins fairwurzelt im niederösterreichischen Neidling-Afing dar.

Das vom Verein Frauen-Arbeit-Initiative-Regional getragene und im Jahr 1996 vom Arbeitsmarktservice St. Pölten initiierte Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekt bietet 16 Arbeitsplätze für am Arbeitsmarkt benachteiligte Frauen (Beschäftigungsdauer: maximal 1 Jahr).

Ein Kernbereich des Projektes ist ein 3.000 m<sup>2</sup> großer Kräutergarten, in dem Kräuter, Gewürze und Beerensträucher kultiviert, von Hand geerntet und schonend getrocknet werden. Dieser Garten stellt neben dem ökonomischen Aspekt eine wichtige Ressource für das Wohlbefinden der beteiligten Frauen dar.

Im Jahr 2006 wurde ein BGF-Projekt gestartet, das einerseits dazu beitragen sollte, für Transitarbeitskräfte bessere Voraussetzungen für eine gute Arbeitsmarktintegration zu schaffen, und andererseits gesundheitsrelevante Belastungen der ständigen Mitarbeiter/innen reduzieren sollte. Entsprechend dem Empowerment-Ansatz wurde im Projekt „Gemeinsam g’sund“ versucht, Betriebliche Gesundheitsförderung als emanzipatorischen Prozess zu entwickeln und zu leben.

Basierend auf einer detaillierten Analyse (Fragebogen und Gesundheitszirkel) wurden Schwerpunkte in den Bereichen Gesund-

heitsbildung und Gesundheitsverhalten, Arbeitsergonomie, aber auch bei Aspekten der Teamkommunikation und der Kooperationskultur gesetzt.

Im Bereich der Umsetzungsmaßnahmen fanden u. a. Gesundheitscoachings, Super- und Interventionsaktivitäten, Nordic-Walking-Kurse und Seminarangebote zu den Themen

Ernährung und Stressmanagement statt. Die Ergebnisse des Projektes zeigen, dass Kernelemente der Betrieblichen Gesundheitsförderung wie Gesundheitszirkel nicht nur differenzierte Umsetzungsvorschläge hervorbringen, sondern auch Vertretungsstrukturen und damit Empowermentansätze begünstigen.



## Carina Kos

Projektleiterin *fairwurzelt*

*„Das Thema psychische Gesundheit ist ein Langzeitthema, dessen Auswirkungen sich oft erst in persönlichen Gesprächen zeigen.“*

### → Was waren die Motive ein BGF-Projekt zu starten?

Langzeitbeschäftigungslosigkeit wirkt sich stark auf die persönliche Gesundheit und den Selbstwert aus.

Im Berufsleben ist Gesundheit ein zentraler Wert. Gerade für unsere Kundinnen ist es sehr wichtig, auf ihre persönliche Gesundheit zu schauen und sich damit intensiv zu beschäftigen. Eine Rolle dabei spielt sicherlich auch der Bereich der Fehlzeiten, die oft auch auf Überforderung basieren. Gerade das Hinweisen auf die psychische Gesundheit war und ist uns daher sehr wichtig.

### → Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Wir haben uns sehr stark mit den Wünschen unserer Kundinnen beschäftigt und eine Vielzahl von Workshops angeboten. Dabei standen die Themen Selbstwert und psychische Gesundheit im Mittelpunkt. Daneben haben wir Schwerpunkte im Bereich Bewegung und Ernährung gesetzt, da

unsere Kundinnen auch schwere körperliche Tätigkeiten verrichten.

### → Welche Effekte sind sichtbar?

Bei den klassischen Themen Ernährung und Bewegung zeigen sich relativ rasch Erfolge im Sinne einer entsprechenden Verhaltensänderung, die dann auch in das Privatleben hineinspielt. Das Thema psychische Gesundheit ist eher ein Langzeitthema, dessen Auswirkungen sich oft erst in persönlichen Gesprächen zeigen. Ein sehr positiver Effekt ist die Verbesserung der Kommunikation untereinander und eine klarere Artikulation der persönlichen Interessen.

### → Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit, egal ob physisch oder psychisch, ist das wertvollste Gut in meinem Leben. Sie gewährleistet mir, dass ich die Vielfältigkeit meines Alltags gut bewältigen kann.



## Im Dialog mit Dr. Thomas Rigotti

*„Führungskräfte sind immer auch Sinn-Anstifter“*

Angesichts der Dynamisierung unserer Arbeitswelt gewinnen Fragen nach den Faktoren der psychischen Gesundheit stark an Bedeutung. Damit wächst auch der Stellenwert der Psychologie in der Arbeitswelt und der sich daraus ergebenden Fragestellungen für den betrieblichen Alltag. Vor diesem Hintergrund ist Dr. Thomas Rigotti als Arbeits- und Organisationspsychologe an der Universität Leipzig ein gefragter Autor und Gesprächspartner. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich der Flexibilisierung der Arbeitswelt und der damit verbundenen Veränderungen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und deren gesundheitlichen Auswirkungen. Seine jüngste Publikation vereint wissenschaftliche Überblicksarbeiten, neue Erkenntnisse aus der empirischen Forschung sowie Erfahrungsberichte aus der betrieblichen Praxis.

→ Ihr neuestes Buch trägt den Titel „Gesund mit und ohne Arbeit“. Welche Zusammenhänge sehen Sie zwischen Gesundheit und Arbeit?

Da gibt es zumindest zwei Seiten zu betrachten, die Kurt Lewin bereits vor mehreren Jahrzehnten herausgearbeitet hat. Arbeit wird zum einen als Last und Mühe gesehen, manchmal auch als Ursache von Krankheit.

Andererseits weiß man aus der Erwerbslosigkeitforschung, dass einer der größten Stressoren der Umstand darstellt, keine Arbeit zu haben. Arbeit hat ganz wichtige Funktionen in Bezug auf den sozialen Rückhalt und den Selbstwert und stellt vor diesem Hintergrund einen ganz wesentlichen Gesundheitsfaktor dar.

→ Sie beschäftigen sich vor diesem Hintergrund wissenschaftlich mit dem Faktor Fairness. Können Sie die Bedeutung dieses Faktors erläutern?

Fairness ist ein Grundbedürfnis des Menschen und eine Grundlage sozialen Kooperierens. Fairness ist einerseits die Basis von Vertrauensbildung, hat aber andererseits auch massive gesundheitliche Aspekte. Neuere Forschungen aus Skandinavien belegen, dass das Gefühl, unfair behandelt zu werden, deutliche Zusammenhänge mit dem Auftreten psychischer Störungen bis hin zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen aufweist. Diese Zusammenhänge zeigen sich bis hin zu einer verminderten Lebenserwartung.

Wichtig dabei ist, verschiedene Aspekte von Fairness zu unterscheiden: zunächst die Verteilungsgerechtigkeit, in der es darum geht, inwieweit ich z. B. mit meiner Entlohnung zufrieden bin. Der zweite Punkt ist Verfahrensgerechtigkeit, in der es darum geht, wie Entscheidungsprozesse gestaltet werden und inwieweit ich dabei mitentscheiden kann. Dieser Faktor wird immer bedeutender, da sich in unserer Wirtschaftswelt Strukturen fast monatlich ändern. Der dritte

Aspekt, interaktionale Fairness, bezieht sich auf das zwischenmenschliche, das kommunikative Element. Hierbei spielen Führung und die Informations- und Wertschätzungskultur eines Unternehmens die zentrale Rolle.

Was die Forschung zeigt ist, dass der Aspekt der Verteilungsgerechtigkeit zwar wichtig ist, dass aber eine transparente Verfahrensgerechtigkeit und eine gute interaktionale Kultur noch bedeutender für das Verstehen und den Sinnzusammenhang sind. Erst wenn ich einen Sinn für mich in den Handlungen und Strukturen sehen kann, bin ich motiviert. Insofern sind Führungskräfte immer auch Sinn-Anstifter, und Transparenz und Partizipation spielen eine zentrale Rolle.

#### → Warum ist diese Wertschätzung und Partizipation für Führungskräfte offenbar schwierig zu leben?

Wertschätzung wird häufig auf Lob reduziert. Auch das tun Führungskräfte zwar zu wenig, aber das ist trotzdem nur ein Teilaspekt. Wertschätzung bedeutet auch nachzufragen und die eigene Kompetenz

nicht immer in den Vordergrund zu stellen. Wertschätzung drückt sich auch darin aus, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Raum zu geben, ihre Kompetenzen zeigen und sich präsentieren zu können.

Das bedingt aber auch, dass die Führungskraft den eigenen Narzissmus etwas hinterstellt und selbst nicht immer sichtbar im Vordergrund zu stehen braucht.

Wichtig ist, dabei nicht zu übersehen, dass die Führungskraft einen großen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitstätigkeit selbst hat und damit viele Möglichkeiten von Wertschätzung und Fairness in der Hand hat. Die Arbeitsverteilung und die Gestaltung des Teamklimas sind daher zwei wesentliche Führungsaufgaben.

#### → Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Unter Gesundheit verstehe ich einerseits, autonom handeln zu können und andererseits Wohlbefinden in Form einer inneren Ausgeglichenheit. Das zentrale Moment der Gesundheit ist aber die Sinnerfüllung im Leben – Sinn, der nicht zuletzt auch in der Arbeit gefunden werden kann.



