

# VONEINANDER LERNEN

DAS MAGAZIN ZUR DREILÄNDERTAGUNG BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG 2023

## Arbeitswelt im Umbruch

Was können wir für mehr Gesundheit und Nachhaltigkeit tun?



### IM FOKUS

Betriebliche Gesundheitsförderung  
in der Arbeitswelt 4.0

### IM INTERVIEW

Theo Wehner,  
Claudia Traidl-Hoffmann

### IM ÜBERBLICK

BGF in Deutschland, Österreich  
und der Schweiz

APRIL 2023

## 12 WIE FUNKTIONIERT „GESUNDES FÜHREN 4.0“?

Hierarchien werden durch neue Organisationsformen ersetzt.

### IMPRESSUM

Offenlegung gemäß § 25 des österreichischen Mediengesetzes (MedG)

#### Medieninhaber und

#### Herausgeber:

Dietmar Schobel,  
Spengergasse 43/24, 1050 Wien

#### Konzept dieser Ausgabe:

Michael Blum (BKK Dachverband),  
David Hess-Klein (Bundesamt für  
Gesundheit – BAG), Gert Lang  
(Fonds Gesundes Österreich –  
FGÖ), Dietmar Schobel (teamword)

#### Redaktionsbüro:

Dietmar Schobel,  
Spengergasse 43/24, 1050 Wien  
[www.teamword.at](http://www.teamword.at)  
schobel@gmx.at  
mobil: ++43 664/360 17 82

#### Bildredaktion:

Susanne Karlhuber,  
Dietmar Schobel

#### Fotos:

AdobeStock, beige stellt

#### Coverfoto:

AdobeStock - Halfpoint

#### Bestelladresse:

BBL, Verkauf Bundespublikationen,  
CH-3003 Bern  
[www.bundespublikationen.admin.ch](http://www.bundespublikationen.admin.ch)  
Bestellnummer: 316.310.d

#### Erscheinungsweise:

„Voneinander Lernen“ APRIL  
2023 ist eine einmalige Sonder-  
ausgabe für die Dreiländer-  
tagung Betriebliche Gesundheits-  
förderung 2023 in Rorschach in  
der Schweiz. Sie wurde durch eine  
Kooperation zwischen dem BAG,  
dem BKK Dachverband und dem  
FGÖ ermöglicht.

#### Verlagsort: Wien

Verlagspostamt: A-1050 Wien

#### Blattlinie: Das Magazin

„Voneinander Lernen“ präsentiert  
Menschen und vermittelt Inhalte  
aus dem Bereich der Betrieblichen  
Gesundheitsförderung und legt  
dabei einen Fokus auf den  
Know-how-Transfer im deutsch-  
sprachigen Raum.



## THEMA

### BGF IN EINER (ARBEITS-) WELT IM UMBRUCH

Der Arbeitspsychologe  
Theo Wehner im Interview:  
„Die Zukunft der Arbeit ist  
sinnvoll – oder sie hat  
keine.“  
**4**

Wie der Wandel der Ar-  
beitswelt durch BGF positiv  
gestaltet werden kann.  
**6**

Betriebliche Gesundheits-  
förderung in Deutschland  
**8**

Wie BGF in Österreich um-  
gesetzt wird.  
**9**

Die Schweizer Strukturen  
für Betriebliches Gesund-  
heitsmanagement  
**10**

Drei Kurzporträts: Georg  
Bauer, Jutta Rump und  
Sandra Wegener  
**11**

Die COVID-19-Pandemie  
hat für das Homeoffice  
einen An Schub bedeutet.  
Das macht es umso  
wichtiger, gesundheits-  
förderliche Maßnahmen für  
das Arbeiten zuhause  
umzusetzen.  
**14**

Daten & Fakten:  
Was wir aus Studien und  
Umfragen über die Arbeits-  
welt 4.0 und Betriebliche  
Gesundheitsförderung  
wissen.  
**15**



Claudia Traidl-Hoffmann im Interview über die Gesundheitsfolgen des Klimawandels und was wir ändern sollten:

## „So können wir nicht weitermachen“

# 18

Problematischer Alkoholkonsum ist weit verbreitet. Alkoholsuchtprävention sollte daher bei Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung stets mitbedacht werden.

**16**

Immer mehr Unternehmen zählen auch Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung zu ihren Zielen. Das kann mit Strategien für BGF verknüpft werden.

**20**

Ein Programm in Deutschland soll vorzeigen, wie Solo-Selbständige und Menschen, die im Co-Working arbeiten durch Betriebliche Gesundheitsförderung erreicht werden können.

**22**

Die Ziele und Inhalte der 4. Dreiländertagung Betriebliche Gesundheitsförderung in Rorschach in der Schweiz

**23**



Foto: BAG

## Liebe Leserin, lieber Leser!

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Neue Tätigkeiten, neue Formen der Zusammenarbeit, neue Technologien beeinflussen unseren Arbeitsalltag zunehmend. Die COVID-19-Pandemie hat diese Veränderungen nochmals beschleunigt. Das stellt Menschen und Gesellschaft vor große Herausforderungen und ebenso die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Die 4. Dreiländertagung Betriebliche Gesundheitsförderung 2023 in Rorschach in der Schweiz beschäftigt sich damit, wie wir diesen am besten gerecht werden können, und das ist auch Inhalt des Magazins „Voneinander Lernen“, das anlässlich der Konferenz erscheint und wichtige Inhalte von deren Keynotes und Fachforen vorstellt.

Der renommierte Arbeitspsychologe *Theo Wehner* erklärt im Interview auf den Seiten 4 und 5, weshalb Menschen „tätige Wesen“ sind, die bei der Arbeit Sinn erfahren wollen – und worauf es dabei ankommt. Die bekannte Umweltmedizinerin und Sachbuchautorin *Claudia Traidl-Hoffmann* haben wir zu den Gesundheitsfolgen des Klimawandels befragt und dazu, was BGF dazu beitragen kann diese zu mildern.

In einem weiteren Artikel befassen wir uns mit den „Megatrends“ in der Arbeitswelt 4.0 und damit, wo und wie BGF in dieser am besten ansetzen kann. „Gesundes Führen 4.0“ ist in diesem Zusammenhang ein zentrales Thema, zu dem wir die Wissenschaftler *Arjan Kozica* und *Andreas Krause* interviewt haben. Weiters geben wir einen Überblick über den Stand der Betrieblichen Gesundheitsförderung in Deutschland, Österreich und der Schweiz und beschreiben, worauf es bei BGF im Homeoffice ankommt. Die Themen Alkoholprävention und Hirndoping sowie nicht zuletzt „Nachhaltigkeit und BGF“ runden das Heft ab.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre mit vielen Anregungen für Ihre Arbeit!

Für das Planungskomitee der BGF-Dreiländertagung  
**David Hess-Klein**  
 Bundesamt für Gesundheit der Schweiz

# Die Zukunft der Arbeit ist sinnvoll – oder sie hat keine

Der Arbeitspsychologe Theo Wehner im Interview über Arbeiten im „Flow“, Sinnerleben bei der Akkordarbeit und weshalb Menschen „tätige Wesen“ sind.

## VONEINANDER LERNEN

**Herr Wehner, Sie haben sich in Ihrer Forschung intensiv damit beschäftigt, ob und wie wir Sinn in unserer Arbeit finden können. Worin besteht „Sinn“ überhaupt und wodurch können wir ihn erfahren?**

**Theo Wehner:** Der große österreichische Neurologe und Psychiater Viktor Frankl hat auf die Frage nach dem „Sinn des Lebens“ geantwortet, dass dieser darin bestehe, dem Leben Sinn zu geben. Tatsächlich sollten wir Sinn im Leben und unserer Arbeit weder suchen, noch können wir ihn finden. Er entsteht beim Tun,

beim Erleben, beim Dabeisein. Wir können also bei der Arbeit Sinn generieren. Subjektiv können wir das als „Flow“ erfahren, als ein Tätigsein, bei dem wir auf Zeit und Raum vergessen.

## VONEINANDER LERNEN

**Was ist wichtig, damit wir Arbeit als sinnstiftend erleben?**

Ob wir unsere Arbeit als sinnvoll erleben, ist sehr individuell. Deshalb ist es ein Missverständnis, anzunehmen, dass Sinn von außen, vom Human Resource Management oder vom persönlichen Coach, hergestellt werden kann. Wichtig ist, dass sich die Arbeitenden als selbstwirksam erleben und ihr Werk als gelungen betrachten. Dafür müssen sie nicht unbedingt quantitative Höchstleistungen erbringen. Wesentlich ist, dass sie das Arbeitsergebnis qualitativ als angemessen empfinden. Im Team tätig zu sein, und sich mit Menschen austauschen zu können, welche die gleiche Tätigkeit ausüben, kann dabei eine bedeutende unterstützende Funktion haben.

## VONEINANDER LERNEN

**Kann jede Arbeit subjektiv als sinnvoll erlebt werden – zum Beispiel auch Fließband- oder Akkordarbeit?**

Selbstverständlich. Aus den vielen Interviews, die ich im Laufe meiner Forschungstätigkeit geführt und gelesen habe, fällt mir dazu eine Arbeiterin ein, deren Aufgabe ausschließlich darin bestand, Teebeutel zusammenzufalten und in einen kleinen Verpackungskarton zu geben. Sie hat ihre Tätigkeit mit fast schon zärtlicher Zuneigung beschrieben und hatte großes Vertrauen in deren Sinnhaftigkeit. Umgekehrt ist es natürlich ebenso möglich, dass der Verantwortliche für Corporate Responsibility in einem großen Unternehmen, seine Arbeit nicht als sinnvoll erlebt – um nur zwei anschauliche Beispiele zu nennen.

## VONEINANDER LERNEN

**Wie lässt sich in aller Kürze der Wandel der Arbeitswelt beschreiben, der in den vergangenen Jahrzehnten stattgefunden hat und der weiterhin – in zunehmend schnellerem Tempo – stattfindet?**

Der Wandel, den wir aktuell erleben und in den vergangenen Jahrzehnten erlebt haben, ist vor allem auf technologische Neuerungen zurückzuführen. Was technisch möglich ist, wurde und wird gemacht. In Bezug auf Informationstechnologie und moderne, so genannte „selbstlernende“

## DATEN & FAKTEN

Der Arbeitspsychologe **Theo Wehner** wurde 1949 geboren und ist in dem 700-Seelen-Dorf Dietershausen im Landkreis Fulda in Deutschland aufgewachsen. Er hat Berufsausbildungen als Kaufmann und Bankkaufmann absolviert und danach in Münster Psychologie und Soziologie studiert. Von 1989 bis 1997 war er Professor an der TU Hamburg und ab 1997 an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich, wo er im Sommer 2014 emeritiert wurde.

Systeme heißt das auch, dass alles umgesetzt wird, was als Algorithmus dargestellt werden kann. Als Folge davon, werden aktuell nicht nur Tätigkeiten, die Muskelkraft erfordern automatisiert, sondern auch immer mehr geistige Leistungen. Dadurch ist es zu einer Art „Sinnfinsternis“ in der Arbeitswelt gekommen – und sie wird immer „sinnfinsterer“. Wir sollten daher vorausschauend denken und planen und uns mehr mit der Frage beschäftigen, für welche Arbeiten es sinnvoll ist, diese abzugeben und für welche nicht. Wir sollten diese Entscheidungen nicht nur den Ingenieurinnen und Ingenieuren überlassen.

### VONEINANDER LERNEN

**Die Freiwilligenarbeit – zum Beispiel bei Hilfs- und Rettungsorganisationen, Sportvereinen oder im Bildungsbereich – ist ein weiterer Schwerpunkt Ihrer langjährigen Forschungstätigkeit. Was haben Sie dabei herausgefunden?**

Freiwillige sind sinnerfüllter als Personen, die nicht freiwillig tätig sind. In einer Studie, an der Freiwillige Feuerwehrleute und Angehörige der Berufsfeuerwehr teilgenommen haben, konnten wir zeigen, dass Erstere durch ihre Tätigkeit in höherem Maße Sinn erfahren als Letztere. Einer der Befragten hat etwa gesagt, wenn er es bezahlt bekäme, würde er es nicht mehr tun. Längsschnittstudien haben zudem belegt, dass Freiwilligenarbeit zu erhöhtem psychischem Wohlbefinden, mehr Selbstwertgefühl und höherer Lebenszufriedenheit beiträgt und vor Depressionen schützen kann.

### VONEINANDER LERNEN

**Was lässt sich für die Betriebliche Gesundheitsförderung daraus lernen?**

Menschen sind tätige Wesen und wollen eine sinnvolle Beschäftigung ausüben. Tätigsein war daher immer schon mehr als bloße Erwerbsarbeit. Nützlichkeit und bei der Arbeit Sinn zu generieren sind den Menschen heute wichtiger als Status und Einkommen. Das ist für mich womöglich die zentrale Erkenntnis aus Jahrzehnten der Forschung in diesem Bereich.



„Das Bedingungslose Grundeinkommen sollte in Zukunft Wirklichkeit werden.“

THEO WEHNER, ARBEITSPSYCHOLOGE

### VONEINANDER LERNEN

**Durch die zunehmende Automatisierung der Arbeitswelt werden künftig auch immer mehr Tätigkeiten nicht mehr von Menschen ausgeführt werden müssen. Werden wir als Folge davon ein Bedingungsloses Grundeinkommen brauchen?**

Das Bedingungslose Grundeinkommen ist eine Utopie, die in Zukunft Wirklichkeit wer-

den sollte. Der Zusammenhang zwischen Arbeit und Existenzsicherung ist nicht gottgegeben, und human gestaltete Erwerbsarbeit würde entgegen vieler Bedenken nicht an Attraktivität verlieren, wenn ein Bedingungsloses Grundeinkommen eingeführt werden würde. Vielmehr hätten die Menschen dann die Möglichkeit, sich freier zu entscheiden, wo mitzuwirken sie für sinnvoll halten. Ohnehin: die Zukunft der Arbeit wird sinnvoll sein – oder sie hat keine.

# Arbeitswelt im Wandel

**Durch die Digitalisierung, die zunehmende Akzeptanz von Diversität und den demographischen Wandel befindet sich die Arbeitswelt im Umbruch. Mit Betrieblicher Gesundheitsförderung kann dieser positiv gestaltet werden.**

## WOFÜR STEHT DER BEGRIFF ARBEIT 4.0?

Der Begriff „Arbeit 4.0“ bezieht sich ursprünglich auf ein Stufenmodell der Industriearbeit, das erstmals auf der Hannover Messe 2011 propagiert wurde. Als „**Industrie 1.0**“ wurden dabei die Veränderungen durch die so genannte „erste industrielle Revolution“ bezeichnet, als Ende des 18. Jahrhunderts die ersten Dampfmaschinen eingeführt wurden – zum Beispiel als Antrieb für Pumpen in Bergwerken oder für Textilmaschinen. Die **2. industrielle Revolution** zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde dann durch die Elektrifizierung, die Erfindung von Verbrennungsmotoren und die Fertigung an Fließbändern ermöglicht. Das erste hat *Henry Ford* 1913 in Highland Park im US-Staat Michigan in Betrieb genommen. Ab dem Beginn der 1970er-Jahre wurden vermehrt Elektronik und speziell auch Computer eingesetzt, um Produktionsprozesse und weitere Arbeitsabläufe noch stärker zu automatisieren. Das ist mit „**Industrie 3.0**“ gemeint, während von „**Industrie 4.0**“ wie schon erwähnt seit den 2010er-Jahren gesprochen wird. Auf technologischer Ebene ist sie durch die Einführung so genannter „Cyber Physical Systems“ gekennzeichnet. Das umfasst Maschinen, die via Internet direkt miteinander kommunizieren – zum Beispiel der Bestellcomputer mit dem Lagerroboter. Der Terminus „**Arbeit 4.0**“ ist in Anlehnung an den Begriff „Industrie 4.0“ entstanden. Ebenso wie „New Work“ wird er auch verwendet, um neue Arbeitsformen zu beschreiben, die durch digitale Technologien unterstützt werden können, aber nicht müssen – zum Beispiel Homeoffice, agile Teams oder Videokonferenzen.

„**Vor allem drei Megatrends bestimmen den raschen Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt**“, sagt *Jutta Rump*, die Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen in Deutschland. Der erste seien die demographischen Veränderungen, die zu einer Zunahme des Anteils älterer Menschen an der Bevölkerung und damit auch zu einer Alterung der Belegschaften führen würden. Der zweite Megatrend bestehe in der zunehmenden Vielfalt und dem Wertewandel innerhalb der Gesellschaft und somit auch innerhalb der Unternehmen. Der dritte Megatrend sei schließlich die technische und ökonomische Entwicklung hin zu einer Wissens- und Innovationsgesellschaft. „Diese Megatrends lassen sich als die ‚3 D’s‘ zusammenfassen, die für demographischen Wandel, Diversität und Digitalisierung stehen. Dazu kommt jetzt als viertes ‚D‘ die Dekarbonisierung – also der dringend notwendige Ausstieg aus fossilen Energiequellen“, bringt es *Jutta Rump* auf den Punkt.

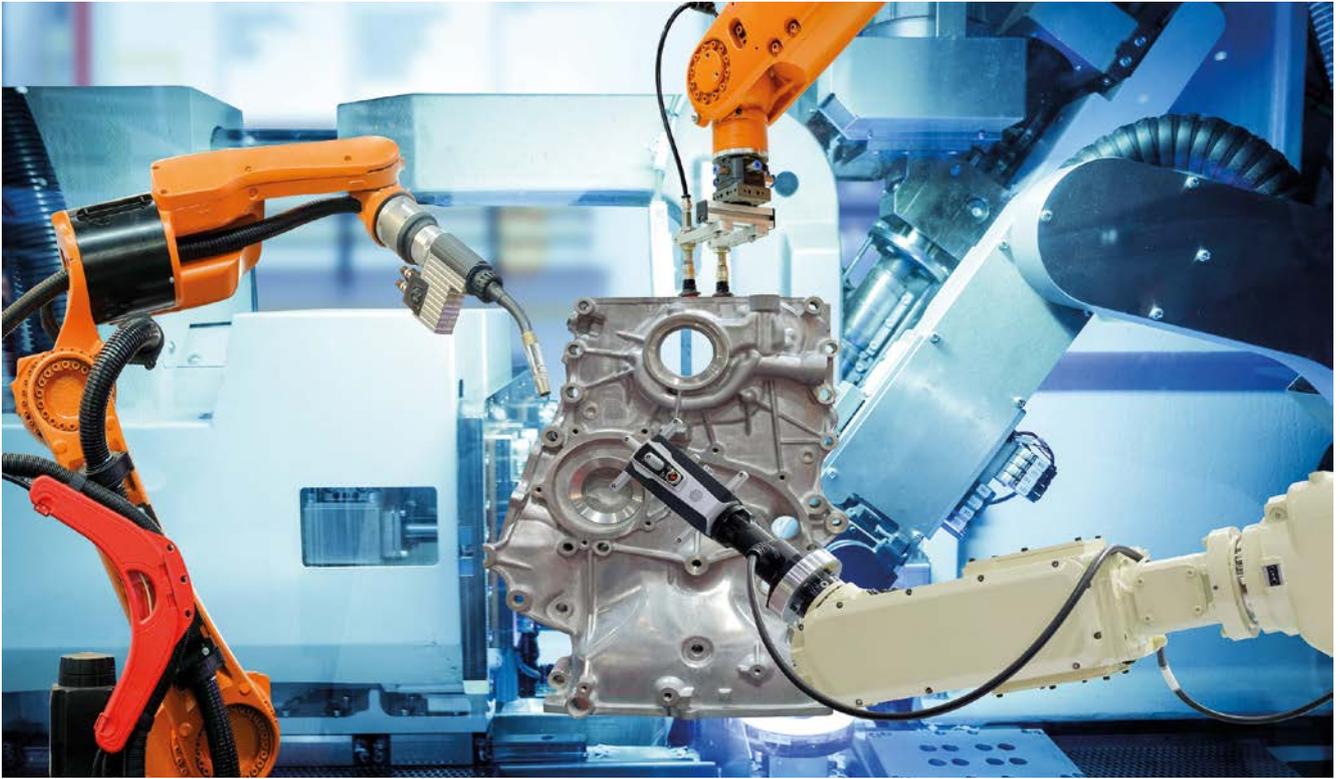
### Was sind die Folgen dieser Megatrends?

Der **demographische Wandel** hin zu einer alternden Gesellschaft werde zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit, einem sinkenden Anteil an Nachwuchskräften und einem Mangel an Fachkräften führen, antwortet *Jutta Rump*. Außerdem werde es dadurch noch wichtiger die Arbeitsfähigkeit

oder auch „Employability“ zu erhalten. Der Wertewandel in der Gesellschaft gehe unter anderem mit einem wachsenden Anteil von Frauen in Fach- und Führungspositionen sowie einer zunehmenden Akzeptanz von **Diversität** einher, die auch zu einer besseren Integration von Menschen verschiedenen Alters, mit unterschiedlichem kulturellem oder religiösem Hintergrund oder unterschiedlicher sexueller Orientierung ins Berufsleben führe.

Die **Digitalisierung** – vom Einsatz von Laptops und Smartphones im Homeoffice über die Vollautomatisierung von Produktion und Lagerhaltung bis zum Einsatz Künstlicher Intelligenz – habe schließlich zur Folge, dass Wissen und Kompetenz sowie technologische und prozessuale Professionalität zunehmend mehr entscheidende Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen und ebenso für die einzelnen Mitarbeitenden seien. Darüber hinaus sei in Zukunft zu beachten, dass einerseits neue Tätigkeiten und Berufsfelder entstehen, andererseits jedoch alte verschwinden würden. Vor allem einfache, aber auch komplexe Routinetätigkeiten hätten das Potenzial in Zukunft durch Algorithmen und Roboter bearbeitet zu werden. Davon würden auch Erwerbstätige mit mittleren Qualifikationen betroffen sein.

„Demgegenüber wird die Nachfrage nach Mitarbeitenden mit hohen fachlichen Qualifikationen und die Nachfrage nach Beschäftigten mit sozialen, interaktiven Kompetenzen



zen steigen“, sagt Jutta Rump. Hier liege es auch in der Verantwortung der Unternehmen, entsprechende Umschulungen und Weiterbildung anzubieten: „Es kann ja nicht im Interesse der Betriebe liegen, Arbeitskräfte freizusetzen und gleichzeitig in anderen Tätigkeitsbereichen vergeblich nach Fachkräften suchen“, meint die deutsche Expertin.



**Jutta Rump:**  
„Drei Megatrends bestimmen den raschen Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt.“



**Georg Bauer:**  
„Wir sollten die Transformation der Arbeit aktiv, partizipativ und gesundheitsförderlich gestalten.“

Was die Betriebliche Gesundheitsförderung betreffe, so werde diese in Zukunft im Sinne des „Employer Branding“ weiterhin an Bedeutung gewinnen. „Jüngere Erwerbstätige legen mehr Wert auf eine gute Work-Life-Balance und sinnerfülltes Arbeiten als dies noch bei der Generation der Baby Boomer der Fall war“, erklärt Jutta Rump. Daher könnten Unternehmen mit ihrem Engagement für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden bei den Angehörigen der Generationen Y und Z punkten. Ein Vorteil, der auf einem Arbeitsmarkt, auf dem die Nachfrage das Angebot übersteige, nicht zu unterschätzen sei.

### Transformation der Arbeitswelt

Georg Bauer, der Leiter der Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement der Universität Zürich, betont ebenfalls, dass es durch die digitalen Technologien in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten zu einer „Transformation“ der Arbeitswelt hin zur „Arbeit 4.0“ (siehe auch Kasten: „Wofür steht der Begriff ‚Arbeit 4.0‘?“) gekommen sei. Dieser fundamentale Wandel sei mit Chancen, aber auch mit Risiken verbunden: „Die digitalen Tools können uns von Routineaufgaben entlasten und uns mehr Flexibilität und Autonomie

ermöglichen. Sie können aber auch zu sozialer Isolation im Homeoffice führen und den Stress und Druck bei der Arbeit erhöhen – bis hin zur ständigen digitalen Überwachung der Arbeitsleistung“, sagt der Gesundheits- und Arbeitswissenschaftler.

Ob die Nachteile oder die Vorteile überwiegen, stehe auch im Zusammenhang zur Art der Tätigkeit und den Qualifikationen der Mitarbeitenden. Unabhängig davon gelte es jedoch aus Sicht der Betrieblichen Gesundheitsförderung, die Transformation der Arbeit als Chance zu sehen und sie „aktiv, partizipativ und gesundheitsförderlich zu gestalten“, meint Georg Bauer: „Es geht darum, dass wir uns gemeinsam, persönlich und mit Beteiligung aller Mitarbeitenden in einem Unternehmen ansehen, wie wir digitale Tools, aber auch damit einhergehende neue agile und partizipative Organisationsformen so nutzen können, dass sie die Entfaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten erweitern und gleichzeitig die Arbeitsprozesse verbessern.“ – So kann insgesamt ein wesentlicher Beitrag dazu geleistet werden, die grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt, die wir derzeit erleben, durch umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement positiv zu gestalten.

# Wir wissen, was wirkt

Das Präventionsgesetz regelt in Deutschland seit 2015 wie Betriebliche Gesundheitsförderung umgesetzt und wie viel dafür ausgegeben werden soll. 2021 waren das rund 210 Millionen Euro.

## „Betriebliche Gesundheitsförderung

ist dann besonders wirksam und nachhaltig, wenn verhältnis- und verhaltensorientierte Angebote kombiniert werden. Das ist durch zahlreiche Studien belegt und daher legen wir den Fokus auf derartige Maßnahmen“, beschreibt *Ulrike Pernack*, stellvertretende Leiterin der Abteilung Gesundheit und Leiterin des Referats Prävention und Gesundheitsförderung im Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) das Verständnis von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) in Deutschland. In der Praxis kann das zum Beispiel heißen, dass sowohl die Arbeitsumgebung, die Arbeitsorganisation oder auch das Essensangebot optimiert als auch Angebote für ein individuell besseres Gesundheitsverhalten gemacht werden sollen, zum Beispiel durch Rücken- oder Entspannungstraining und Nichtraucher-kurse.

„Erste Ansätze für umfassende und systematische Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland gab es schon in den 1970er- und 1980er-Jahren“, skizziert *Julia Schröder*, die Leiterin der Ab-



teilung Gesundheitsförderung, Pflege und Rehabilitation beim BKK Dachverband die Anfänge. Bereits 1989 wurde im Paragraphen 20 des deutschen Sozialgesetzbuchs V festgelegt, dass die Krankenkassen auch Leistungen der Primärprävention erbringen sollen, um den allgemeinen Gesundheitszustand der Versicherten zu verbessern. 1997 hat sich Deutschland – ebenso wie Österreich und die Schweiz – zum nachhaltigen Verständnis von Betrieblicher Gesundheitsförderung bekannt, wie es in der Luxemburger Deklaration des European Network for Workplace Health Promotion beschrieben ist.

## 7,50 Euro pro Person

Seit 2015 ist durch das deutsche Präventionsgesetz geregelt, dass die gesetzlichen Krankenversicherungen pro versicherter Person rund 7,50 Euro für Primärprävention und Gesundheitsförderung in drei Bereichen ausgeben sollen. Diese sind

Lebenswelten wie Kindertagesstätten und Grundschulen, individuelle Prävention, etwa durch Kurse für gesunde Bewegung und Stressmanagement, sowie Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Für Letztere wurden laut dem aktuellsten Präventionsbericht im Jahr 2021 insgesamt rund 210 Millionen Euro aufgewendet. Trotz der erschwerten Bedingungen aufgrund der COVID-19-Pandemie konnten rund 1,7 Millionen Beschäftigte in über 18.000 Betrieben erreicht werden. Neun Prozent der Maßnahmen waren rein auf die Verhältnisse ausgerichtet, 29 Prozent ausschließlich darauf, die Beschäftigten zu gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen anzuleiten. Über die Hälfte der Projekte hat die beiden Strategien miteinander kombiniert.

**Was soll die Zukunft bringen?** „Im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen gibt es im Vergleich zu Großbetrieben noch Nachholbedarf, und wir sehen in der Betrieblichen Gesundheitsförderung zudem viel Potenzial neben der Gesundheits- auch die Klimakompetenz der Beschäftigten zu steigern und so einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz zu leisten“, antwortet *Julia Schröder*. Und *Ulrike Pernack* betont: „Betriebliche Gesundheitsförderung ist in Deutschland bereits gut etabliert. Dennoch gilt es, die Kompetenz der gesetzlichen Krankenkassen für BGF bei den Unternehmen noch bekannter zu machen. Wir wissen, was wirkt, und durch systematische Betriebliche Gesundheitsförderung können nachweislich Fehlzeiten reduziert und die Gesundheit der Mitarbeitenden verbessert werden.“



**Julia Schröder:** „Betriebliche Gesundheitsförderung hat viel Potenzial, neben der Gesundheits- auch die Klimakompetenz der Beschäftigten zu steigern.“

# Gute Strukturen in Österreich

**In den frühen 1990er-Jahren wurden in Österreich die ersten Pilotprojekte für Betriebliche Gesundheitsförderung umgesetzt. Seither konnten tragfähige Strukturen aufgebaut werden.**

**Im Landesverlag in Linz wurde 1993 mit rund 200 Beschäftigten** das erste Pilotprojekt für systematische Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) in Österreich gestartet. Weitere mittlere und große Betriebe folgten. Partizipation stand damals wie heute im Mittelpunkt. Das bedeutet, dass sich möglichst viele Mitarbeitende beispielsweise in „Gesundheitszirkeln“ aktiv daran beteiligen, gesundheitsförderliche Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. 1997 hat Österreich – ebenso wie Deutschland und die Schweiz – die „Luxemburger Deklaration“ des European Network for Workplace Health Promotion unterzeichnet. BGF wird darin als ein ganzheitlicher Ansatz beschrieben, der ein konzertiertes Vorgehen aller betrieblichen Akteurinnen und Akteure voraussetzt.

„Das österreichische Gesundheitsförderungsgesetz war 1998 ein weiterer Meilenstein. Betriebe werden darin als eine von fünf Lebenswelten beschrieben, in denen Angebote für Gesundheitsförderung entwickelt und vergeben werden sollen“, erinnert sich *Klaus Ropin*. Er hat den Aufbau von Betrieblicher Gesundheitsförderung in Österreich als Gesundheitsreferent des Fonds Gesundes Österreich (FGÖ), der nationalen Einrichtung für Gesundheitsförderung, begleitet und ist seit März 2014 Leiter des FGÖ. Ab 1999 wurden vom FGÖ, der über ein Jahresbudget von 7,25 Millionen Euro verfügt, rund 500 Einzelprojekte für BGF gefördert. Dabei ging es schon früh

auch darum, mit welchen Methoden nicht nur Großbetriebe, sondern ebenso mittlere, kleine und kleinste Unternehmen sowie Beschäftigte mit geringen Einkommen erreicht werden können. Bereits 2018 wurde durch einen Projektcall des FGÖ zum Thema „BGF in der Arbeitswelt 4.0“ in 20 Unternehmen unterschiedlichster Größe aus verschiedensten Branchen erprobt, wie der digitale Wandel möglichst gesundheitsförderlich gestaltet werden kann.

## Ein Gütesiegel für BGF

Das Österreichische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ÖNBGF) ist im März 2000 entstanden und wird aktuell von der Österreichischen Gesundheitskasse (ÖGK) koordiniert. Servicestellen in allen neun Bundesländern beraten Unternehmen kostenlos beim Auf- und Ausbau von BGF. Organisationen, die vor Kurzem ein Projekt abgeschlossen oder BGF bereits in ihren regulären Betrieb integriert haben, können sich um das BGF-Gütesiegel bewerben. Es dient der Qualitätssicherung und ist jeweils drei Jahre lang gültig. „Aktuell sind über 600.000 Beschäftigte in Betrieben tätig, die damit ausgezeichnet sind. Das entspricht in etwa einem Fünftel der Erwerbstätigen in Österreich“, sagt *Christoph Heigl* von der ÖGK, der Koordinator des ÖNBGF.

**Was soll die Zukunft bringen?** „Neben dem Schutz vor Infektionen sollte künftig



**Klaus Ropin:** „Aktive Mobilität in Unternehmen und Übergangsmanagement sind aktuelle Förderschwerpunkte im Fonds Gesundes Österreich.“



**Christoph Heigl:** „Über 600.000 Beschäftigte sind in Österreich in Betrieben tätig, die mit dem BGF-Gütesiegel ausgezeichnet sind.“

auch die salutogenetische Perspektive wieder mehr Aufmerksamkeit erhalten, also was wir tun können, um die gesundheitlichen Ressourcen der Menschen zu stärken – in Betrieben und ebenso in anderen Lebenswelten“, sagt *Christoph Heigl*. Und *Klaus Ropin* hebt hervor: „In Zukunft wird unter anderem an Bedeutung gewinnen, was Betriebliche Gesundheitsförderung zur Lösung der Herausforderungen beitragen kann, vor denen wir durch den Klimawandel und alternde Gesellschaften stehen. Die Förderung von Aktiver Mobilität in Unternehmen und ‚Übergangsmanagement‘, also die gesundheitsförderliche Gestaltung des Übergangs vom Arbeitsleben in die Pension, sind deshalb aktuelle Förderschwerpunkte im Fonds Gesundes Österreich.“

# Ein Blick in die Schweiz

**Ein Viertel der Schweizer Betriebe setzt systematisch Betriebliches Gesundheitsmanagement um. Eine nationale Plattform sorgt seit 2018 für bessere Kooperation der zahlreichen dafür engagierten Institutionen.**

**1997 haben die Mitglieder des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung** – die damals 28 Staaten der Europäischen Union sowie Island, Norwegen und die Schweiz – die so genannte Luxemburger Deklaration für Betriebliche Gesundheitsförderung des European Network Workplace Health Promotion (ENWHP) unterzeichnet. Damit haben sie sich dazu bekannt:

- die Organisation und die Bedingungen von Arbeit zu verbessern
- aktive Beteiligung der Mitarbeitenden zu fördern
- und deren persönliche Kompetenzen für Gesundheit zu stärken.

„Dieses Datum kann auch als Geburtsjahr der systematischen Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Schweiz betrachtet werden, die sich seither – wie in allen deutschsprachigen Ländern – nicht rasant, aber doch stetig weiterentwickelt hat“, sagt *Sven Goebel*. Er ist der Leiter für Entwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, welche die Schweiz im ENWHP vertritt.

## 4,7 Millionen für BGM

Die Stiftung Gesundheitsförderung entwickelt Instrumente und Dienstleistungen für das BGM mit Fokus auf die psychische Gesundheit und unterstützt Unternehmen beim Aufbau eines systematischen BGM. 2022 wurden dafür rund 4,8 Millionen Schweizer Franken aufgewendet. Das sind umgerechnet rund 4,9 Millionen Euro und macht gut ein Zehntel des Gesamtbudgets der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz aus.

Ein Monitoring hat gezeigt, dass 2020 bereits drei Viertel der Schweizer Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitenden BGM umgesetzt haben. Rund ein Viertel macht das umfassend und systematisch. Das heißt unter anderem, dass sie regelmäßig die gesundheitliche Situation der Mitarbeitenden analysieren und ein Konzept erstellt haben, um diese zu verbessern. Organisationen, die sechs Qualitätskriterien erfüllen, können sich um das Label „Friendly Workspace“ der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz bewerben. „Das ist der Goldstandard, und aktuell sind 82 Betriebe mit rund 220.000 Beschäftigten damit ausgezeichnet“, erklärt *Sven Goebel*.



**Sven Goebel:** „Aktuell sind in der Schweiz 82 Betriebe mit rund 220.000 Beschäftigten mit dem Label ‚Friendly Workspace‘ ausgezeichnet.“



**Kathrin Favero:** „Das Bewusstsein für die Bedeutung der Gesundheit der Mitarbeitenden sollte in den Betrieben weiter erhöht werden.“

**Zahlreiche Akteurinnen und Akteure** Gesundheitsförderung Schweiz ist freilich nur einer von sehr zahlreichen Akteurinnen und Akteuren der 26 Kantone und vier Sprachregionen in der Schweiz, die sich für BGM engagieren. 2018 wurde im Rahmen der nationalen Strategie zur Prävention der nicht-übertragbaren Krankheiten daher eine [Plattform für die institutionelle Zusammenarbeit](#) zu BGM-Themen gegründet. „Zu deren zentralen Aufgaben zählen der enge Austausch und wo dies sinnvoll ist, die Kooperation zwischen Akteuren, welche im obligatorischen – also dem rechtlich geregelten – Bereich des BGM tätig sind und jenen, welche den überobligatorischen Bereich bedienen“, sagt *Kathrin Favero*, Co-Leiterin der Sektion Gesundheitsförderung und Prävention im Schweizer Bundesamt für Gesundheit (BAG), das neben dem Staatssekretariat für Wirtschaft und dem Bundesamt für Sozialversicherungen zu den drei Trägern der erwähnten Plattform zählt.

**Was soll die Zukunft bringen?** „Das Bewusstsein für die Bedeutung der Gesundheit der Mitarbeitenden sollte in den Betrieben weiter erhöht werden und ebenso sollte noch besser darüber informiert werden, wo es Beratung und Unterstützung dabei gibt, BGM einzuführen und umzusetzen“, meint *Kathrin Favero*. Und *Sven Goebel* ergänzt: „Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte in der Schweiz rechtlich besser verankert werden, so wie dies etwa durch das deutsche Präventionsgesetz oder das österreichische Gesundheitsförderungsgesetz geschehen ist. Zudem sollten die Betriebe, die BGM umsetzen, finanziell mehr unterstützt werden.“



JUTTA RUMP

Jutta Rump ist seit 1999 Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft in Ludwigshafen. Seit 2002 leitet sie das von ihr gegründete Institut für Beschäftigung und Employability der Hochschule, das seit 2007 Forschungsschwerpunkt des Landes Rheinland-Pfalz ist. Neben ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit ist Jutta Rump in zahlreichen deut-

schen Gremien auf Bundes- und Landesebene aktiv, unter anderem als Botschafterin der Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA des deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie als Mitglied des Digitalrats der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände BDA. Die deutsche Fachzeitschrift „Personalmagazin“ zählt sie seit 2007 kontinuierlich zu den „40 führenden Köpfen“ im Bereich Human

Resources. An ihrem eigenen Institut wird Homeoffice schon seit 20 Jahren praktiziert. „Zwei Erkenntnisse waren dabei zentral“, sagt Jutta Rump: „Einerseits sind für das Arbeiten zuhause hohe soziale und digitale Kompetenzen notwendig. Andererseits braucht es auch immer wieder Teamtage, bei denen alle im Büro sind. Anders ist es nicht möglich, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu erhalten.“

// **Es braucht auch immer wieder Teamtage, bei denen alle im Büro sind.** //

JUTTA RUMP, DIREKTORIN DES INSTITUTS FÜR BESCHÄFTIGUNG UND EMPLOYABILITY DER HOCHSCHULE LUDWIGSHAFEN

GEORG BAUER

„Der soziale Kontext von Gesundheit hat mich immer schon interessiert. Denn wenn man wirklich verstehen will, wie sie entsteht, muss man sich auch damit beschäftigen, wie Menschen aufgewachsen sind, arbeiten und leben“, meint Georg Bauer. Er ist 1962 geboren, hat in Innsbruck, Frankfurt und Tübingen Medizin studiert und danach – zwischen 1993 und 1998 – an der School of Public Health in Berkeley in den USA ein Master- und ein Doktoratsstudium absolviert. Seit 2013 leitet er die Forschungsabteilung

„Public & Organisational Health“ sowie das Zentrum für Salutogenese der Universität Zürich. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt dabei darauf, wie Gesundheit bei der Arbeit und in Organisationen gefördert werden kann. Was tut der Experte für sein Team von zehn Mitarbeitenden und sich selbst? „Wir ziehen uns unter anderem einmal pro Jahr gemeinsam zu einem Retreat zurück“,

antwortet der Gesundheits- und Arbeitswissenschaftler. Wann immer es ihm möglich ist, geht er – täglich eine Stunde – zu Fuß in sein Büro. Außerdem sorgt er durch Gartenarbeit und Joggen für den notwendigen körperlichen Ausgleich zu seiner Arbeit am Schreibtisch.



// **Wenn man verstehen will, wie Gesundheit entsteht, muss man sich damit beschäftigen, wie Menschen aufgewachsen sind, arbeiten und leben.** //

GEORG BAUER, GESUNDHEITS- UND ARBEITSWISSENSCHAFTLER AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH



SANDRA WEGENER

„Ich bin Forscherin geworden, um den Dingen auf den Grund zu gehen, und ich wollte das in einem Bereich tun, in dem die theoretischen Erkenntnisse auch praktisch genutzt werden können, um etwas zum Besseren zu verändern“, erinnert sich Sandra Wegener (48) an ihre Motive, das Studium der „Landschaftsplanung und Landschaftspflege“ an der Universität für Bodenkultur Wien (BOKU) zu beginnen. 2001 hat sie dieses mit einer Diplomarbeit über „Radverkehr in Fußgängerzonen“ abgeschlossen. Seither

arbeitet sie an der BOKU am Institut für Verkehrswesen, an dem sie 2011 promovierte und als Senior Scientist zum Thema „Aktive Mobilität & Gesundheit“ forsch. „Gehen, Radfahren und Rollern verringern nicht nur die CO<sub>2</sub>-Belastung, sondern nützen zugleich auch der Gesundheit“ betont die Wissenschaftlerin. Sie hat ein Projekt des österreichischen Förder- und Kompetenzzentrums für Gesund-

heitsförderung „Fonds Gesundes Österreich“ begleitet, bei dem von Anfang 2020 bis Ende 2022 unter anderem auch im Setting Betriebe erprobt wurde, wie Aktive Mobilität gefördert werden kann (siehe auch Artikel auf den Seiten 20 und 21). Sie selbst legt die zehn Kilometer zwischen ihrer Wohnung und der BOKU mit dem E-Bike zurück, geht regelmäßig laufen und ist gern in der Natur unterwegs.

// **Aktive Mobilität senkt die CO<sub>2</sub>-Belastung und fördert die Gesundheit.** //

SANDRA WEGENER, SENIOR SCIENTIST AN DER UNIVERSITÄT FÜR BODENKULTUR WIEN (BOKU)

# Wie funktioniert gesundes Führen 4.0?

Die Arbeitswelt ist im Umbruch und in manchen Branchen werden „klassische“ hierarchische Strukturen durch neue Organisationsformen wie „agile Teams“ ersetzt. Was bedeutet das für Konzepte des „gesunden Führens“?

## WAS SIND NEUE FORMEN VON ARBEIT?

Der „iga.Report“ 44 der deutschen Initiative Gesundheit und Arbeit wurde von *Arjan Kozica, Madlen Müller und Pia Roser* verfasst und steht unter <https://www.iga-info.de> in der Rubrik „Veröffentlichungen“ zur Verfügung. Er beschreibt detailliert die „Evolution der Unternehmens- und Arbeitsorganisation“ und welche Perspektiven sich dadurch für Prävention und Gesundheitsförderung eröffnen. Unter dem zusammenfassenden Begriff „Arbeit 4.0“ werden verschiedene neue Arbeitsformen vorgestellt. Im Gegensatz zu klassischen Organisationsformen mit festen Machtstrukturen haben Teams in **agilen Organisationen** ein hohes Maß an Eigenverantwortung, wie die Arbeit organisiert wird und Bottom-up-Strategien stehen im Vordergrund. In so genannten **soziokratischen Organisationen** bleiben Hierarchien erhalten, werden jedoch durch „Kreise“ ergänzt. Das sind Arbeitsgruppen, die innerhalb ihrer Grenzen autonom entscheiden. Das ist auch die Grundlage für das neuere und radikalere Konzept der **Holokratie**: Selbstorganisierende Teams verfolgen ein Ziel und entwickeln über die Zeit hinweg eine „Holarchie“. Das soll eine natürliche Hierarchie sein, die ihren Fokus auf die Arbeit und nicht auf Einzelpersonen richtet. **Evolutionäre Organisationen** insgesamt beschreibt der Unternehmensberater *Frédéric Laloux* in seinem 2015 veröffentlichten Buch „Reinventing Organizations“. Sie sollen den Prinzipien der Selbstorganisation und Ganzheitlichkeit folgen und einem evolutionären Zweck dienen, indem sie nicht mehr nur auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind, sondern „einen Auftrag für die Welt“ haben.

**Technologische Innovationen und die zunehmende Internationalisierung der Ökonomie** haben einen Umbruch der Arbeitswelt zur Folge gehabt, der in manchen Bereichen – etwa in Bezug auf das Homeoffice – durch die COVID-19-Pandemie noch beschleunigt worden ist. Von den Mitarbeitenden erfordert dies zunehmend mehr Flexibilität, Mobilität und Lernbereitschaft. Neue Formen der Arbeitsorganisation haben davor schon in manchen Branchen wachsende Bedeutung gehabt – zum Beispiel, weil immer kürzere Produktzyklen sehr rasche Reaktionen der Unternehmen erfordern, die in traditionellen hierarchischen Strukturen nicht möglich sind.

„Das Führungsprinzip des ‚Command and Control‘ – also des Kommandierens und Kontrollierens – erscheint in vielen Unternehmen und in einer zunehmend diverseren Gesellschaft nicht mehr zeitgemäß“, bringt es *Arjan Kozica*, Professor für Organisation und Leadership an der Hochschule Reutlingen, auf den Punkt. Arbeitsformen wie „agile Teams“, die „Soziokratie“ oder die „Holokratie“ würden deshalb in immer mehr Firmen eingeführt – entweder im gesamten Betrieb, oder aber in einzelnen Abteilungen. Diesen Konzepten sei gemeinsam, dass Hierarchien abgeflacht oder abgeschafft würden. Stattdessen werde die Selbstverantwortung der Beschäftigten in den Vordergrund gestellt (siehe auch Kasten: „Was sind neue Formen der Arbeit“).

## Autonomie ersetzt Hierarchien

Dieser Ansatz ist nicht neu. So wurden etwa beim schwedischen Autohersteller Volvo schon in den 1970er-Jahren so genannte „teilautonome Arbeitsgruppen“ von mindestens drei und maximal acht Personen eingeführt. Diese arbeiteten eng zusammen, und die Aufgaben wurden innerhalb der Gruppe selbstständig aufgeteilt. Seit den 1990er-Jahren ist vor allem in der IT-Branche die Arbeit in „agilen Teams“ weit verbreitet. „Das sind selbstorganisierte, interdisziplinäre Kleingruppen, die ein Produkt – wie etwa eine bestimmte Software – verantworten und dieses stetig weiterentwickeln“, erklärt *Andreas Krause*, der als Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz lehrt und auf das Thema „Arbeit und Gesundheit“ spezialisiert ist: „Inzwischen werden agile Teams auch außerhalb der IT eingesetzt und gewinnen in immer mehr Branchen an Bedeutung. Überall dort, wo es um Innovation geht, können diese und andere neue Formen der Arbeitsorganisation wertvoll sein.“

## Was bedeuten diese Veränderungen in der Arbeitswelt 4.0 für Konzepte des „gesunden Führens“?

Dieses ist *Andreas Krause* zufolge prinzipiell dadurch gekennzeichnet, dass Führungskräfte Vorbilder sind und auch selbst auf ihre Gesundheit schauen, die Arbeitsbedingungen gut gestalten und „auf kritische Entwicklungen und Frühwarnsymptome bei Mitarbeitenden reagieren,



bevor längere Erkrankungen auftreten“. In agilen Teams ohne Führungskraft im klassischen Sinn könne diese Funktion zum Beispiel von Mitarbeitenden in der Rolle von „Agilen Coaches“ oder „Scrum Masters“ übernommen werden. Diese sollten nicht nur auf gute Arbeitsorganisation, sondern

ebenso auf das Wohlbefinden der Beschäftigten und auf Offenheit im sozialen Miteinander achten. Letztlich gehe es dabei vor allem auch darum, für „psychologische Sicherheit bei der Arbeit“ zu sorgen, also für ein Umfeld, in dem Beschäftigte nach bestem Wissen ihre Fähigkeiten einbringen und davon ausgehen können, in ihrer gesamten Persönlichkeit respektiert zu werden. „Diese Idee findet in der Praxis viel Zuspruch“, sagt Andreas Krause.

die Beratenden für Krankheitsprävention und BGF selbst in den neuen Formen von Arbeitsorganisation zurechtfinden und wissen, wie sie Gesundheitsthemen gezielt einbringen könnten. Dies gelinge vor allem dann, wenn sie sich ebenfalls agile Arbeitsmethoden aneignen würden.



**Arjan Kozica:**  
„Das Führungsprinzip des ‚Command and Control‘ ist nicht mehr zeitgemäß.“



**Andreas Krause:**  
„In ‚agilen Teams‘ sollte auch auf das Wohlbefinden der Beschäftigten und auf Offenheit im sozialen Miteinander geachtet werden.“

### Entlastung durch BGF

Arjan Kozica sieht ebenfalls gute Möglichkeiten, wie Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) an die Veränderungen durch neue Organisationsformen der Arbeit anschließen kann: „Jeder Change Prozess bringt für die Beschäftigten zu Beginn auch Belastungen mit sich. Das eröffnet auch Möglichkeiten, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung mehr Gewicht zu geben, da diese Entlastung bringen können.“ Konkret könne etwa die Selbstorganisation der Mitarbeitenden in „agilen Teams“ damit verknüpft werden, deren gesundheitliche Kompetenzen weiterzuentwickeln. Außerdem müssten sich

Die deutsche Krankenkasse AOK Baden-Württemberg hat das vor drei Jahren in so genannten „Experimentierräumen“ erprobt. Zwei Teams von rund zehn Mitarbeitenden haben sich ein Jahr lang selbst organisiert, ohne direkte Führungskraft. „Das macht es notwendig, sich auf viele Aushandlungsprozesse einzulassen und setzt eine bestimmte Teamkultur oder Teamreife voraus, die bereits vorhanden sein sollte“, berichtet Arjan Kozica von dem Testlauf: „Dem einen Team ist es nicht gelungen, die Führungsaufgaben gleichwertig aufzuteilen. Es konnte sich aufgrund der Last des Tagesgeschäftes nicht vollständig auf die Methode einlassen und hat das Experiment abgebrochen. Bei der anderen Gruppe hat das jedoch gut funktioniert und mutmaßlich auch die Arbeitszufriedenheit erhöht.“

# Im Büro zuhause

**Seit Beginn der COVID-19-Pandemie wird häufiger im Homeoffice gearbeitet. Dadurch ist es noch wichtiger geworden, diese Arbeitsform gesundheitsförderlich zu gestalten.**

„Die COVID-19-Pandemie hat für das Homeoffice, Videokonferenzen und andere Formen der Telearbeit einen An Schub bedeutet. Vieles davon ist geblieben, und deshalb ist jetzt schon klar, dass die Zukunft der Arbeit hybrid sein wird“, sagt *Josephine Hofmann*, die Leiterin des Teams Zusammenarbeit und Führung des Fraunhofer-Institutes für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart. Das erfordere, die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu stärken und stelle die Führungskräfte ebenfalls vor neue Herausforderungen: „Einerseits müssen sie für einen guten organisationalen Rahmen sorgen, andererseits ist für das Führen auf Distanz viel mehr Zeit für aktive Kommunikation mit den Beschäftigten notwen-



dig. Denn der persönliche und fachliche Austausch, der im Büro nebenbei erfolgt, darf bei der Arbeit im Homeoffice nicht vernachlässigt werden.“

In Österreich haben 2020 laut einer vom Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft beauftragten Studie 40 Prozent aller unselbständig Erwerbstätigen zumindest zeitweise im Homeoffice gearbeitet. Nur rund ein Viertel davon hatte dies davor schon getan. In Deutschland und der Schweiz waren 2020 jeweils rund 35 Prozent der Erwerbstätigen im Homeoffice. Das zeigen Zahlen des deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und des Schweizer Bundesamtes für Statistik. In der Europäischen Union insgesamt haben einem Report des Instituts der deutschen Wirtschaft zufolge 2019 durchschnittlich elf Prozent aller abhängig Beschäftigten zumindest gelegentlich von zuhause gearbeitet. Im Februar und März 2021 waren es 42 Prozent.

## Vor- und Nachteile des Homeoffice

Auch wenn diese Anteile sich inzwischen teilweise wieder verringert haben, so hat sich doch die Bedeutung der Arbeit im Homeoffice deutlich erhöht. Das macht es umso wichtiger, diese Arbeitsform möglichst gesundheitsförderlich zu gestalten. Wissenschaftliche Studien berichten von vielen Vorteilen des Arbeitens zuhause, wie höherer Produktivität und Arbeitszufriedenheit sowie mehr zeitlicher und räumlicher Flexibilität. Doch speziell Letzteres kann auch Nachteile haben. „Wenn die eigene Wohnung zum Arbeitsplatz wird, verwischen sich die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem und damit können nicht alle gut umgehen“, sagt *Kathrin Hofer-Fischanger* Dozentin und Projektmanagerin am Institut Gesundheits- und Tourismusmanagement der FH JOANNEUM in Bad Gleichenberg in Österreich.

In einer vom Fonds Gesundes Österreich, der österreichischen Förder- und Kompetenzstelle für Gesundheitsförderung, beauftragten Broschüre hat sie gemeinsam mit *Katrin Jurkowitsch* die wichtigsten Erkenntnisse zum Thema „Gesundheitsförderliches Homeoffice“ zusammengefasst. Neben dem „virtuellen Führen“ und „Selbstorganisation“ geht es darin unter anderem auch um „Arbeitsraumgestaltung“ sowie „individuelle und soziale Kompetenzen“. Der Praxisleitfaden steht unter [https://fgoe.org/home office publikationen](https://fgoe.org/home_office/publikationen) zur Verfügung.



**Josephine Hofmann:**  
„Die COVID-19-Pandemie hat für das Homeoffice, einen An Schub bedeutet.“



**Kathrin Hofer-Fischanger:**  
„Wenn die eigene Wohnung zum Arbeitsplatz wird, verwischen sich die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem.“

# Wissenswertes in Zahlen

Was wir aus Studien und Umfragen über die Arbeitswelt 4.0 und Betriebliche Gesundheitsförderung wissen.



**3** Euro pro investiertem Euro beträgt der „Return on Investment“ (ROI) durch Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), der unter anderem dadurch erzielt werden kann, dass medizinische Kosten eingespart und krankheitsbedingte Fehlzeiten reduziert werden. Das haben Untersuchungen gezeigt, die sich „mit der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von BGF befassen“, heißt es in einem vom Dachverband der österreichischen Sozialversicherungsträger und dem Fonds Gesundes Österreich herausgegebenen Factsheet. In diesem werden auch fünf Handlungsfelder hervorgehoben, für die für zahlreiche BGF-Maßnahmen eine gute Wirksamkeit nachgewiesen sei. Das sind: Ernährung, Bewegung, Rauchen, Alkohol und psychische Gesundheit.

Quelle: Stephanie Rath: „Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Betrieblicher Gesundheitsförderung – Fact Sheet“. Herausgegeben vom Dachverband der österreichischen Sozialversicherungsträger & dem Fonds Gesundes Österreich. 2017, Wien.



**641** Fach- und Führungskräfte aus der Schweiz wurden 2021 für die fünfte Ausgabe der Trendstudie „Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0“ des Instituts für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften befragt. Während 2017 erst 72 Prozent der Befragten angegeben hatten, dass sich ihre Organisationen mit „mobil-flexiblen Arbeitsformen wie dem Homeoffice“ beschäftigen würden, sagten dies 2021 bereits 85 Prozent. Weitere Themen, die durch den digitalen Wandel in Schweizer Betrieben besonders stark an Bedeutung gewonnen haben, sind „neue Büroraumkonzepte“, „agile Arbeitsmethoden“, „Robotik und Künstliche Intelligenz“ sowie „neue Führungsmodelle“ wie die „Holokratie“ (siehe auch den Artikel: Wie funktioniert „gesundes Führen 4.0“? auf den Seiten 12 und 13). Vier Fünftel der Fach- und Führungskräfte gaben an, dass sie die Digitalisierung „positiv“ oder „eher positiv“ erleben würden. 16 Prozent stehen ihr neutral gegenüber und nur vier Prozent sehen sie „negativ“ oder „eher negativ“.

Quelle: Anna-Lena Majkovic, Ellen Gundrum, Stephan Toggweiler, Flavio Fortiguerra: „IAP Studie 2021: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0“. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften



**36,4** Prozent hat der Anstieg der Leistung von Beschäftigten betragen, wenn „Personen im Management auf die Stärken ihrer Beschäftigten“ fokussiert haben. Wenn sich Führungskräfte hingegen mehr auf die Schwächen der Mitarbeitenden konzentriert haben, ist deren Leistung um 26,8 Prozent abgefallen. Das ist der Publikation „Stärken stärken – Positive Psychologie in Prävention und Betrieblicher Gesundheitsförderung“ der deutschen Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) zu entnehmen.

Quelle: Patricia Lück, Hannah Bleier und Birgit Schauerte: Stärken stärken – Positive Psychologie in Prävention und Betrieblicher Gesundheitsförderung. Herausgegeben von der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). iga.Fakten 11, 1. Auflage, Juli 2021

„HIRNDOPING“ BEI DER ARBEIT



**Frauke Jahn:** „Der Nutzen von ‚Hirndoping‘ wird häufig über- und die Nebenwirkungen werden unterschätzt.“

„Der Wandel der Arbeitswelt und speziell die Digitalisierung haben zu häufigen Arbeitsunterbrechungen, vermehrtem Multitasking und steigendem Termin- und Leistungsdruck geführt. Um die vielfältigen Anforderungen besser bewältigen zu können, greifen einige Beschäftigte auch zu so genannten ‚Neuroenhancern‘. Das sind verschreibungspflichtige Medikamente oder illegale Substanzen, die eingenommen werden, um die eigene Leistung zu steigern, wacher zu sein, Ängste zu reduzieren oder die Stimmung aufzuhellen“, erklärt *Frauke Jahn*, die Leiterin der Abteilung Forschung und Beratung des Instituts für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung. Zwischen 2008 und 2018 hat das „Neuroenhancement“ oder auch „Hirndoping“ laut Zahlen der DAK (Deutsche Angestellten-Krankenkasse) bei Erwerbstätigen zugenommen. Während es 2008 erst fünf Prozent der Beschäftigten gab, die jemals Neuroenhancer verwendet haben, waren es 2018 bereits sechs Prozent – von denen jede und jeder Dritte sogar angab, täglich solche Mittel zu gebrauchen. Gängig sind etwa Psychostimulanzien wie Amphetamine, Methylphenidat oder Modafinil, aber auch Antidementiva, Antidepressiva oder Beta-blocker werden verwendet. „Diese Substanzen sind jedoch für die Anwendung bei Kranken und nicht bei Gesunden vorgesehen. Ihr Nutzen wird häufig über- und die Nebenwirkungen werden unterschätzt“, betont *Frauke Jahn* und ergänzt: „Statt dass Menschen versuchen, sich selbst zu optimieren, um wachsenden Anforderungen zu entsprechen, sollte die Arbeit gesundheitsgerecht gestaltet werden. Das umfasst vor allem auch, dass die Beschäftigten weder über- noch unterfordert werden, und es gut möglich ist, Beruf und Familie zu vereinbaren.“

# Tabuthema Alkohol?

**Problematischer Alkoholkonsum ist weit verbreitet und oft immer noch ein Tabuthema. Alkoholsuchtprävention sollte daher als wichtiger Teil umfassender Betrieblicher Gesundheitsförderung stets mitbedacht werden.**

**Die Zahlen sprechen für sich:** In Österreich haben eine Million Menschen ab 15 Jahren einen problematischen und somit eindeutig gesundheitsgefährdenden Alkoholkonsum. Das heißt für Frauen, dass sie mehr als 40 Gramm reinen Alkohol pro Tag zu sich nehmen, die zum Beispiel in zwei Vierteln Wein enthalten sind. Für Männer sind die Grenze 60 Gramm reiner Alkohol pro Tag, das entspricht beispielsweise 1,5 Litern Bier. 370.000 Menschen in Österreich sind alkoholabhängig, wobei drei Mal mehr Männer als Frauen betroffen sind. Für Deutschland und die Schweiz liegen in Relation ähnliche Daten vor, und in allen drei Ländern zählt Alkohol neben Nikotin zu den größten durch den Lebensstil bedingten Risikofaktoren für die Gesundheit der Bevölkerung. Verschiedene Krebserkrankungen, Schlaganfälle und Leberzirrhose sind nur einige der zahlreichen möglichen negativen Gesundheitsfolgen von problematischem Alkoholkonsum.

„Das spiegelt sich natürlich auch am Arbeitsplatz wider“, betont *Martin Block*, Experte für Gesundheitsförderung und Prävention beim Dachverband der Sozialversicherungsträger in Österreich. Alkohol kann die Arbeitsleistungen mindern, die Fehlzeiten erhöhen und in einigen Berufen ein erhebliches Sicherheitsrisiko darstellen.

Gleichzeitig gilt er in den Ländern Europas jedoch in aller Regel noch als vermeintlich unverzichtbarer Bestandteil der Lebenskultur. Und für die meisten Menschen ist es nach wie vor ein Tabu, problematischen Alkoholkonsum und dessen Folgen anzusprechen, Betroffene auf die Möglichkeiten für Beratung und Hilfe hinzuweisen oder den eigenen Konsum zu reflektieren.

**Betriebe können „protektiv“ wirken**

„Ein Job an sich – im Gegensatz zur Arbeitslosigkeit – ist bereits ein wichtiger protektiver Faktor. Und Wertschätzung der Mitarbeitenden, Möglichkeiten zur Mitbestimmung oder klare Arbeitsaufgaben können dabei einen sehr positiven Impact auf die Gesundheit haben“, erklärt *Martin Block*. Ständige Über- oder Unterforderung, soziale Spannungen oder ein schlechtes Betriebsklima seien hingegen Risikofaktoren, die auch problematischen Alkoholkonsum auslösen oder verstärken könnten.

Die genannten Faktoren positiv zu gestalten, ist auch das Ziel Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF). Alkoholsuchtprävention sollte daher als wichtiger Teil umfassender BGF bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen stets mitbedacht werden. Das kann in der Praxis etwa bedeuten, die Beschäftigten zu diesem Thema zu informieren



und zu sensibilisieren, oder dass Unternehmen Leitlinien für den Umgang mit Alkohol definieren. Beispiele für konkrete Maßnahmen sind auch das Angebot von Alkohol in der Kantine oder bei Feiern einzuschränken oder ganz zu vermeiden. „Das Management hat hier eine klare Vorbildfunktion“, meint Martin Block, der auch auf wissenschaftlich geprüfte und anonyme Online-Selbsthilfeprogramme wie [www.alkcoach.at](http://www.alkcoach.at) als Möglichkeit zur Unterstützung hinweist.

### Ein „Stufenplan“ für Betroffene

Doch was ist zu tun, wenn erkennbar wird, dass Mitarbeitende bereits von problematischem Alkoholkonsum oder Alkoholabhängigkeit betroffen sind? Tatsächlich haben

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und damit auch die Führungskräfte den Mitarbeitenden gegenüber eine „Fürsorgepflicht“. Das heißt, sie sind verpflichtet, die gesundheitlichen und persönlichen Interessen aller Beschäftigten wahrzunehmen und zu schützen. „Mitarbeitende auf problematischem Alkoholkonsum hin anzusprechen, ist allerdings eine schwierige Aufgabe für Führungskräfte und setzt Sensibilität und Übung voraus“, betont Martin Block. Das „grundsätzliche Handwerkszeug“ könne jedoch erlernt werden.

Verändertes Arbeitsverhalten, körperliche Veränderungen oder Persönlichkeitsveränderungen können Hinweise sein. Falls notwendig, kann die Führungskraft dann erste Klärungsgespräche mit der oder dem Beschäftigten führen. Im Weiteren empfiehlt sich, nach einem so genannten „Stufenplan“ vorzugehen. Das bedeutet, in Abständen von ein bis zwei Monaten weitere Gespräche zu führen und bei Bedarf entsprechende Schritte zu setzen – wie etwa auf die Möglichkeiten für interne und externe Unterstützung hinzuweisen oder den oder die Betroffene zu ersuchen, eine Beratung aufzusuchen, falls dies bisher noch nicht geschehen ist.

### Wo die Gefährdung höher ist

In manchen Branchen und Berufen ist problematischer Alkoholkonsum häufiger als in anderen. So sind etwa laut „Sucht Schweiz“, dem Schweizer nationalen Kompetenzzentrum für Prävention, Forschung und Wissensvermittlung im Suchtbereich, Angestellte an Einzelarbeitsplätzen oder nachts Arbeitende besonders gefährdet sowie all jene, die Hitze, Lärm oder Staub ausgesetzt sind oder besonders beschwerliche Arbeiten verrichten.

Weil riskanter Alkoholkonsum so weit verbreitet ist, kann er jedoch prinzipiell in Betrieben jeder Größe und in jedem Wirtschaftszweig vorkommen. Die Arbeitswelt stellt daher ein Setting dar, das prinzipiell sehr gut für vorbeugende Maßnahmen geeignet ist und Suchtprävention ist deshalb ein Bereich, der für die Praxis der BGF nicht nur in Österreich, sondern ebenso in Deutschland und der Schweiz große Bedeutung hat. BGF kann auch wesentlich dazu beitragen, problematischem Alkoholkonsum zu enttabuisieren. Die Fachstellen für Suchtprävention, Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement können in allen drei Ländern kompetente Auskunft zu allen weiteren Fragen rund um dieses Thema geben.



**Martin Block:** „Mitarbeitende auf problematischem Alkoholkonsum hin anzusprechen, ist eine schwierige Aufgabe für Führungskräfte.“

# Wir sägen den Ast ab, auf dem wir sitzen

## ZUR PERSON



**Claudia Traidl-Hoffmann** wurde 1970 geboren und hat an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen studiert und promoviert. 2013 wurde sie auf den Lehrstuhl für Umweltmedizin an der Technischen Universität München berufen, der 2021 an die noch junge Medizinische Fakultät der Universität Augsburg transferiert wurde. Seit Oktober 2014 leitet sie als Cheffärztin die Hochschulambulanz für Umweltmedizin am Universitätsklinikum Augsburg. Seit 2015 ist sie auch Direktorin des Institutes für Umweltmedizin bei Helmholtz Munich. Im Dezember 2022 wurde sie in den Wissenschaftlichen Beirat der deutschen Bundesregierung Globale Umweltveränderungen berufen. Claudia Traidl-Hoffmann gilt als eine der international führenden Umweltmedizinerinnen und lebt mit ihrer Familie in der Nähe von München. 2021 erschien ihr Buch „Überhitzt“, das sie gemeinsam mit der Wissenschaftsjournalistin Katja Trippel verfasst hat und in dem es um die Folgen des Klimawandels für unsere Gesundheit geht.

**Die Umweltmedizinerin und Sachbuchautorin Claudia Traidl-Hoffmann im Interview über die Gesundheitsfolgen des Klimawandels, was wir ändern sollten und was Gesundheitsförderung dazu beitragen kann.**

### VONEINANDER LERNEN

**Frau Traidl-Hoffmann, in Ihrem 2021 erschienenen Buch „Überhitzt“ beschreiben Sie die dramatischen Folgen des Klimawandels für unsere Gesundheit. Was sind die wichtigsten?**

**Claudia Traidl-Hoffmann:** Die Folgen des Klimawandels können all unsere Organsysteme betreffen – vom Herz-Kreislauf-System über das Atmungssystem bis zum Stoffwechsel. Die Zunahme von Hitzewellen wirkt sich besonders gravierend aus. Wir hatten etwa in Deutschland schon 2003 geschätzte 7.600 Hitzetote, und es waren nicht nur vulnerable Gruppen wie Ältere, Kleinkinder und chronisch Kranke betroffen, sondern auch gesunde Erwachsene. Mit der weiteren Erwärmung werden Hitzewellen und Tropennächte, bei denen es auch nachts nicht unter 25 Grad Celsius abkühlt, in Mitteleuropa immer häufiger auftreten. Dazu kommt, dass vorhandene Pollen aggressiver werden und sich neue, wie etwa jene von Ambrosia, zunehmend weiter verbreiten. Das kann Allergien verstärken oder auslösen. Neue Arten von Mücken, Zecken und anderen Krankheitsüberträgern werden heimisch. Krankheiten wie die Frühsommer-Meningoenzephalitis FSME oder die Lyme-Borreliose können dadurch häufiger werden und andere – wie das Dengue-Fieber, das West-Nil-Fieber oder die Leishmaniose – auch in unseren Breiten zunehmend

auftreten. Zudem ist inzwischen gut belegt, dass sich der Klimawandel direkt und indirekt negativ auf die psychische Gesundheit auswirkt.

### VONEINANDER LERNEN

**Bei der Klimakonferenz in Paris haben die teilnehmenden knapp 200 Länder 2015 beschlossen, die durchschnittliche Erderwärmung im Vergleich zur vorindustriellen Zeit auf 1,5 Grad Celsius zu begrenzen. Mit den Maßnahmen, die bislang tatsächlich ergriffen wurden, müssen wir Fachleuten zufolge jedoch mit einem Temperaturanstieg um 2,5 bis 2,9 Grad rechnen. Was wären voraussichtlich die Konsequenzen?**

In Mitteleuropa würden sich die bislang schon zu beobachtenden negativen Gesundheitsfolgen vervielfachen. Andere Regionen der Welt sind jetzt schon durch Dürrekatastrophen infolge des Klimawandels teilweise unbewohnbar geworden. Bei einem weiteren Anstieg in Richtung von zwei, zweieinhalb oder sogar drei Grad Celsius könnten Hunderte Millionen Menschen zu Klimaflüchtlingen werden. Es müssen also rasch spürbare Gegenmaßnahmen getroffen werden. In letzter Konsequenz geht es dabei nicht um die Gesundheit Einzelner, sondern um das Überleben der Menschheit. So wie wir derzeit leben und wirtschaften,

können wir nicht weitermachen. Wir sägen gewissermaßen den Ast ab, auf dem wir sitzen. Das muss auch in der Politik und der Bevölkerung noch besser bewusst gemacht werden.

### VONEINANDER LERNEN

#### Was sollten wir tun?

Wir benötigen eine Transformation der Gesellschaften weltweit, die unter anderem auch eine Aufwertung der Rolle von Frauen umfassen sollte. Und wir müssen eine Ökonomie etablieren, die nicht länger ausschließlich auf Profitmaximierung ausgerichtet ist. Das sollte auch eine Form der volkswirtschaftlichen Kostenwahrheit umfassen, in der die Kosten durch Umweltschäden den Verursachern auch im tatsächlichen Ausmaß angelastet werden. Ein wichtiger erster Schritt in diese Richtung wäre zum Beispiel, die Subventionen für klimaschädliche Technologien und Produkte abzuschaffen, die derzeit vielfach noch vergeben werden.

### VONEINANDER LERNEN

**Die COVID-19-Pandemie wurde von manchen – wie etwa Klaus Schwab, dem Direktor des Weltwirtschaftsforums – auch als ein Einschnitt betrachtet, der die Chance für einen besseren oder auch gesünderen Neuanfang geboten hätte. Teilen Sie diesen Optimismus?**

Der kurzfristige Rückgang des weltweiten Schadstoffausstoßes während der COVID-19-Pandemie ist schon wieder Vergangenheit. Dennoch teile ich diesen Optimismus, weil ich grundsätzlich ein op-

timistischer Mensch bin. Denn während der COVID-19-Pandemie haben wir auch erlebt, was möglich ist und welche Einschränkungen in Kauf genommen werden, sobald erkannt wurde, dass diese notwendig sind. Das sollte und könnte sich also auch auf Maßnahmen gegen den Klimawandel, das Artensterben und den Raubbau an der Natur insgesamt übertragen lassen.

### VONEINANDER LERNEN

**Steht die Entstehung der COVID-19-Pandemie tatsächlich damit in Zusammenhang, dass wir die natürlichen Grenzen des Planeten zu wenig respektieren?**

Für das HIV-Virus gilt das inzwischen als gesichert und für das SARS-CoV-2-Virus als wahrscheinlich. 1954 waren noch 66 Prozent der Erde Wildnis, heute sind es nur noch 35 Prozent. Diese Einschränkung des natürlichen Lebensraumes von Wildtieren hat dazu geführt, dass sich die Wahrscheinlichkeit erhöht hat, dass Viren von Tieren auf Menschen übertragen werden. Die sieben lebensbedrohenden Seuchen, an denen seit der Spanischen Grippe 50 Millionen Menschen gestorben sind, sind aufgetaucht,

weil wir zu achtlos mit der Natur umgehen. Das hat eine Auswertung von mehr als 600 wissenschaftlichen Arbeiten gezeigt.

### VONEINANDER LERNEN

**Was kann Gesundheitsförderung und speziell auch Betriebliche Gesundheitsförderung beitragen, um dem Klimawandel entgegenzuwirken? Ist das nicht nur ein „Tropfen auf den heißen Stein“?**

Ganz im Gegenteil, jeder Beitrag ist wichtig und jener von gesundheitsförderlichen Maßnahmen – in Betrieben und ebenso außerhalb von diesen – kann erheblich sein. Aktive Mobilität durch Radfahren oder Zufußgehen tut nicht nur unserer Gesundheit gut, sondern senkt zudem die CO<sub>2</sub>-Belastung durch den Individualverkehr. Dasselbe gilt für ausgewogene Ernährung mit geringem oder keinem Anteil von Fleisch oder anderen tierischen Lebensmitteln. Sie fördert unser Wohlbefinden und reduziert den Schadstoffaustausch, der bei der Produktion tierischer Lebensmittel besonders hoch ist. Insgesamt betrachtet gilt: Alles was wir für das Klima und unsere Umwelt tun, tun wir letztlich für uns selbst und unsere Gesundheit – und für jene unserer Kinder.

---

„Alles was wir für das Klima tun, tun wir letztlich für uns selbst und unsere Gesundheit.“

CLAUDIA TRAILD-HOFFMANN, UMWELTMEDIZINERIN UND SACHBUCHAUTORIN

---



# Sozial, nachhaltig und gesund

**Immer mehr Unternehmen zählen auch Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung zu ihren Zielen. Das kann mit Strategien für Betriebliche Gesundheitsförderung verknüpft werden und ermöglicht Synergien.**

**In Zeiten zunehmenden Umweltbewusstseins** und eines immer größer werdenden Mangels an Fachkräften legen immer mehr Unternehmen Wert darauf, nicht nur ihre ökonomischen Ziele zu verfolgen, sondern auch ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung gerecht zu werden sowie die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Wenn die Unter-

nehmensziele in Bezug auf Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung mit Strategien zur Betrieblichen Gesundheitsförderung verknüpft werden, lassen sich Synergien und in vielen Fällen auch wirtschaftliche Vorteile erzielen.

„Beide Ansätze sind rechtlich nicht verpflichtend, spielen in Großunternehmen und mittelständischen Betrieben jedoch zunehmend eine Rolle“, erklärt *Eva Kuhn*, Gesundheitsethikerin am Universitätsklinikum Bonn, die sich im Rahmen eines vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes unter anderem damit beschäftigt hat, wie Betriebliches Gesundheitsmanagement und Konzepte für Corporate Social Responsibility (CSR) aufeinander abgestimmt werden können. Letztere sollen nicht nur das soziale Engagement von Unternehmen fördern, sondern auch Umweltbelange adressieren und den Dialog mit unternehmensexternen Interessengruppen herstellen, erklärt die Expertein aus Deutschland, die auch darauf hinweist, dass das Thema Corporate Social Responsibility in den Unternehmen meist schon besser etabliert und bekannt sei. Daher sei es naheliegend mit dem Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement an die CSR anzuschließen und so die vorhandenen Synergien zu nutzen. Das könne auch bei der zunehmend schwierigeren Suche nach kompetenten Mitar-

beitenden hilfreich sein: „Denn Erwerbstätige schauen zunehmend mehr darauf, was Unternehmen für die Gesundheit der Beschäftigten tun, und ob sie gute Voraussetzungen dafür schaffen, Beruf und Familie zu vereinbaren“.

## **BGF mit Zielen für Nachhaltigkeit verbinden**

Das Mobilitätsmanagement von Unternehmen mit Fokus auf „Aktive Mobilität“ ist ebenfalls ein guter Ausgangspunkt, um Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

### **KLEINE „STUPSER“ MIT GROSSER WIRKUNG**

„Ein ‚Nudge‘ ist ein kleiner Stups, der den Weg hin zu gesünderen Entscheidungen erleichtern soll“, erklärt *Diana Eichhorn*, die bis Mitte 2022 als Referentin beim Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek) für die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) tätig war. Das Prinzip von „Nudging“ könne im Betrieblichen Gesundheitsmanagement mitgedacht werden. Ziel sei es, die gesunde Entscheidung zur einfachen zu machen, denn im täglichen Arbeitshandeln trafen Beschäftigte laufend Entscheidungen für oder gegen ihre Sicherheit und Gesundheit. Ein konkretes Beispiel sei, das Treppenhaus attraktiv zu gestalten und mit spielerischen Anreizen zu versehen, um so die Mitarbeitenden zu mehr Bewegung während der Arbeitszeit anzuregen. Der „iga.Report 38 – Nudging im Unternehmen“, den *Diana Eichhorn* gemeinsam mit *Ida Ott* verfasst hat, beschreibt auf 58 Seiten, was beim Ausarbeiten von Nudges beachtet werden sollte. Er enthält viele Beispiele aus der Praxis und steht im Internet unter <https://www.iga-info.de> im Bereich „Veröffentlichungen“ zur Verfügung.



**Eva Kuhn:**  
„Das Thema Corporate Social Responsibility ist in Unternehmen meist schon besser etabliert als Betriebliches Gesundheitsmanagement.“



**Sandra Wegener:**  
„Unternehmen, die sich für Aktive Mobilität engagieren, positionieren sich dadurch auch ökologisch und nehmen ihre soziale Verantwortung wahr.“



mit anderen wichtigen Zielen von Organisationen zu verbinden. In diesem Fall sind es vor allem jene für Nachhaltigkeit. Als „Aktive Mobilität“ wird jede Form der Fortbewegung bezeichnet, bei der wir uns körperlich betätigen und unsere Muskeln zum Einsatz bringen, wie Gehen, Radeln, Rollern oder Skateboard fahren. Das hat vielfältige positive Auswirkungen auf die Gesundheit, die unter anderem in einem Report des Gesundheitsobservatoriums „Obsan“ zusammengefasst sind, das im Auftrag des Bundes und der Kantone der Schweiz tätig ist.

Darin wird etwa berichtet, dass das Risiko für Herz-Kreislaufkrankheiten und Typ-2-Diabetes im Vergleich zu inaktiven Menschen um 25 Prozent reduziert werden könne, wenn Menschen regelmäßig zügig zu Fuß gehen. Ebenso gebe es zahlreiche wissenschaftliche Belege dafür, dass Rad fahren die Fitness erhöhe und das Risiko vorzeitig zu versterben um 10 bis 30 Prozent verringern könne. Und dass Bewegung das psychische Wohlbefinden

und die Lebenserwartung erhöhen sowie Übergewicht reduzieren könne, sei ebenfalls längst eindeutig nachgewiesen. Nicht zuletzt können aber auch die Umweltbelastung durch CO<sub>2</sub>, Luftschadstoffe und Feinstaub, der Verkehrslärm und die Zahl der Unfälle verringert werden, wenn Alltagswege zu Fuß, mit dem Fahrrad oder dem Roller erledigt werden.

### **Eine erfolgreiche Initiative**

Der Fonds Gesundes Österreich, das nationale Kompetenzzentrum für Gesundheitsförderung in Österreich, hat deshalb von Anfang 2020 bis Ende 2022 in vier Betrieben, vier Gemeinden und zwei Kindergärten und Schulen erprobt, wie Aktive Mobilität in diesen Settings unterstützt werden kann. „Aus Erhebungen ist bekannt, dass 50 Prozent der Arbeitswege, die in Österreich mit dem Auto zurückgelegt werden, kürzer als zehn und 30 Prozent sogar kürzer als fünf Kilometer sind“, betont *Sandra Wegener*, Senior Scientist an der Universität für Bodenkultur Wien, die für die wissenschaftliche Evaluation

der Initiative zuständig war. Das Potenzial für Aktive Mobilität sei also speziell auch am täglichen Weg zur Arbeit groß.

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren, um dieses in Betrieben und anderen Organisationen auch zu nutzen, zählten ein klares Bekenntnis der Führungskräfte zu dem Projekt sowie gutes Projektmanagement. Weitere wichtige Maßnahmen seien Aktionen und Kampagnen für Aktive Mobilität sowie Verbesserungen der entsprechenden Infrastruktur in Unternehmen, zum Beispiel indem überdachte Abstellanlagen für Fahrräder oder Radgaragen errichtet werden. Angebote für kostenlose Rad-Checks in den Betrieben seien eine weitere bewährte Möglichkeit, Aktive Mobilität zu bewerben und zu dieser zu motivieren. „Unternehmen, die sich für Aktive Mobilität engagieren, haben nicht nur gesündere Mitarbeitende, sondern positionieren sich auch ökologisch und nehmen ihre soziale Verantwortung wahr“, sagt Sandra Wegener zusammenfassend.

# Hallo Selbst!

**Wie können Solo-Selbständige und Menschen, die im Co-Working arbeiten unterstützt werden, auf ihre Gesundheit zu achten? Ein Programm für hauptberuflich und ehrenamtlich sozial Engagierte soll Antworten geben.**

**In großen Betrieben** können die vorhandenen Strukturen genutzt werden, um Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) zu etablieren. In kleineren – in denen oft jeder Mitarbeitende für das Alltagsgeschäft gebraucht wird – ist das schon schwieriger, aber prinzipiell meist immer noch gut möglich. Doch wie können Solo-Selbständige und speziell auch Erwerbstätige in Co-Working-Spaces durch gesundheitsförderliche Maßnahmen erreicht werden?

Das Programm „betterplace well:being“ soll Antworten darauf geben und wurde von den drei deutschen Betriebskrankenkassen BKK-VBU, pronova BKK und Salus BKK mit insgesamt rund 365.000 Euro unterstützt. Es wurde vom „betterplace lab“ in Berlin entwickelt und besteht aus fünf Workshops, die aufeinander aufbauen. Sie sind Themen wie „Hallo Selbst!“ oder „Nein sagen“ gewidmet, und die Teilnehmenden sollen darin Fähigkeiten wie Selbstreflexion, Kommunikation und Empathie trainieren und dabei unterstützt werden, in einer zunehmend flexibleren und mobileren Arbeitswelt, auf ihre Ge-



sundheit zu achten. Das Programm wendet sich an hauptberuflich sowie ehrenamtlich sozial Engagierte und kann von diesen kostenlos genutzt werden.

## **Interessierte Selbstgefährdung**

„Wer für seinen Job brennt, ist dem Risiko ausgesetzt, ohne Rücksicht auf das eigene Wohlbefinden zu arbeiten und tagtäglich alles und mehr zu geben. Dies nennt man auch interessierte Selbstgefährdung“, erklärt *Anthea Backfisch*, die mit ihrem Unternehmen „Health up“ Coworking Spaces, Selbständige und Interessierte auf dem Weg zu einer gesunden Arbeitsumgebung berät und die Workshops evaluiert hat. Aus Studien sei zudem bekannt, dass mehr als die Hälfte der Solo-Selbständigen und Co-worker:innen im Sozialbereich von Burnout und Depression berichteten. Und 70 Prozent wünsch-

ten sich professionelle Unterstützung, um ihre Work-Life-Balance zu verbessern.

Die Evaluation für die Jahre 2021 und 2022 zeigt, dass rund 650 Teilnehmende von 50 Workshops im Rahmen von „betterplace well:being“ diese auf einer Skala von 1 „schlecht“ bis 5 „hervorragend“ im Durchschnitt mit 4,1 bewerten. Knapp die Hälfte hat angegeben, dass sich ihr „Wellbeing“ verbessert habe, und über 50 Prozent der befragten Teilnehmenden sagten, dass sie die Inhalte der Workshops auch im Alltag einsetzen könnten. Damit dies auch langfristig leichter fällt, wurde ein Handbuch mit den wichtigsten Lerninhalten, Reflexionsfragen und Grafiken erstellt. Die Websites [www.betterplace-lab.org/topics/wellbeing](http://www.betterplace-lab.org/topics/wellbeing) sowie [www.health-up.eu](http://www.health-up.eu) enthalten weitere Informationen dazu.



**Anthea Backfisch:** „Wer für seinen Job brennt, ist dem Risiko ausgesetzt, ohne Rücksicht auf das eigene Wohlbefinden zu arbeiten.“

# Voneinander Lernen

**Wissenstransfer und das Lernen aus erfolgreichen Praxisbeispielen stehen bei der Dreiländertagung für Betriebliche Gesundheitsförderung im Zentrum. In Rorschach in der Schweiz findet sie dieses Jahr bereits zum vierten Mal statt.**

„Die Strukturen des Wirtschafts- und Gesundheitssystems sind in Deutschland, Österreich und der Schweiz sehr unterschiedlich. Dennoch stehen wir in der Betrieblichen Gesundheitsförderung oft vor denselben Herausforderungen. Die wichtigste ist nach wie vor, die Arbeitsverhältnisse, also die Rahmenbedingungen in den Unternehmen, möglichst gesund zu gestalten“, sagt *David Hess-Klein*, wissenschaftlicher Mitarbeiter des Schweizer Bundesamtes für Gesundheit und Mitglied des Organisationskomitees der 4. Dreiländertagung Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Diese steht unter dem Motto „Voneinander Lernen – Gemeinsam Impulse setzen“ und soll neben dem Transfer von Wissen auch der Präsentation erfolgreicher Beispiele aus der Praxis der BGF dienen.

Die erste Tagung fand 2011 in St. Gallen in der Schweiz statt und befasste sich damit, wie Unternehmen von BGF überzeugt werden können und wie sich insbesondere kleinere Betriebe erreichen lassen. Seither wurden im mehrjährigen Rhythmus jeweils im Dreiländereck rund um den Bodensee weitere Tagungen abgehalten: 2015 standen in Bregenz die Zusammenhänge zwischen Betrieblicher Gesundheitsförderung und der psychosozialen Gesundheit im Mittelpunkt und 2018 in Konstanz in Deutschland die „gesunde Unternehmenskultur“ und „Strategien für die Arbeitswelt von morgen“. „Die BGF-Landschaft insgesamt profitiert davon, wenn sich die Akteurinnen und Akteure miteinander vernetzen und austauschen“, sagt *Gert Lang*, Referent für BGF beim Fonds Gesundes Österreich.

## Den Umbruch gesund gestalten

In welche Richtung sich die Arbeitswelt und ihre Rahmenbedingungen weiterentwickeln, steht auch bei der 4. BGF-Dreiländertagung Ende April in Rorschach in der Schweiz im Fokus. „Ebenso geht es um die essenzielle Frage, wie wir den kontinuierlichen Wandel der Arbeitswelt, zum Beispiel durch die Digitalisierung, vielleicht gerade auch in Krisenzeiten gesundheitsförderlich gestalten können“, betont *Michael Blum*, Referent in der Abteilung Gesundheitsförderung, Pflege und Rehabilitation beim deutschen BKK Dachverband e.V. Das Organisationskomitee, dem neben David Hess-Klein, Gert Lang und Michael Blum auch *Isabelle Woelk* vom deutschen Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek), *Frauke Jahn* von der Deutschen Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV), *Dirk Hertgen* von der Innungskrankenkasse (IKK) Südwest und *Ina Rossmann-Freisling* vom Fonds Gesundes Österreich angehören, hat gemeinsam für die Tagung ein attraktives Programm gestaltet. Die Keynotes befassen sich mit Themen wie „New Work aktiv gestalten“ oder „Neue Normalität in der Arbeitswelt“, und an beiden Konferenztagen werden auch jeweils sechs parallele Fachforen abgehalten.

## Ein Beitrag gegen den Klimawandel

Ein Aspekt ist den Veranstaltern dieses Jahr besonders wichtig: Wie Betriebliche Gesundheitsförderung mit ökologischer Nachhaltigkeit verknüpft werden kann, und was sie dazu beitragen kann, den Klimawandel und dessen Folgen zu bewältigen. Ein Thema, das in der Betrieblichen Gesundheitsförderung



**Gert Lang:**  
„Die BGF-Landschaft insgesamt profitiert davon, wenn sich die Akteurinnen und Akteure miteinander vernetzen und austauschen.“



**Michael Blum:**  
„Es geht darum, wie wir den kontinuierlichen Wandel der Arbeitswelt gesundheitsförderlich gestalten können – auch in Krisenzeiten.“



**David Hess-Klein:**  
„In Deutschland, Österreich und der Schweiz stehen wir in der Betrieblichen Gesundheitsförderung oft vor denselben Herausforderungen.“

und der Gesellschaft insgesamt auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten eine große Rolle spielen wird. Die 5. Dreiländertagung für Betriebliche Gesundheitsförderung wird wieder in Österreich stattfinden. Die Website <https://www.dreilaendertagung.net> enthält weitere Informationen dazu.



# Tagungspartner & Unterstützer

Die Planung und Umsetzung der Dreiländertagung Betriebliche Gesundheitsförderung 2023 wurde von folgenden Organisationen ermöglicht und unterstützt:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Bundesamt für Gesundheit BAG

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera



FORUM BGM  
Ostschweiz



Bundesministerium  
Soziales, Gesundheit, Pflege  
und Konsumentenschutz

Gesundheit Österreich  
GmbH



Fonds Gesundes  
Österreich



Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) in Deutschland ist eine Kooperation von



Initiative  
Gesundheit  
und Arbeit



BKK  
Dachverband



DGUV  
Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung  
Spitzenverband



Die Ersatzkassen

