

# GesundheitsCheck für Unternehmen

*Mit gesunden Mitarbeiter:innen zum Erfolg.*

## **IMPRESSUM:**

### **Herausgeber:**

Verein „Plattform Gesundes Arbeiten“  
ZVR-Nummer: 805791061  
Wilhelm-Greil-Straße 7, 6020 Innsbruck  
[www.gesundearbeiten-tirol.at](http://www.gesundearbeiten-tirol.at)

### **Kontakt:**

Martina Kaufmann-Boss  
Telefon: +43 (0)5 90 905-1362, Fax: +43 (0) 5 909 05-51362  
E-Mail: [gesundearbeiten@wktirol.at](mailto:gesundearbeiten@wktirol.at)

### **Autoren:**

Dr. Christian Scharinger  
Dr. Heinz Fuchsig

### **Druck / Design:**

Tiroler Repro / p&p Marketing GmbH

**Unterstützt und gefördert von WIFI Unternehmensservice der WKÖ und BMWFJ.**

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe und schriftlicher Genehmigung. Trotz sorgfältiger Prüfung des Inhalts in diesem Handbuch sind Fehler nicht auszuschließen. Die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des Herausgebers, des Verlages, der Redaktion oder der Autoren ist ausgeschlossen.

**3. Auflage, 2023**



## Einleitung

### Gesundheit in Ihrem Betrieb fördern

Gesundheit im Betrieb ist enorm wichtig und trägt - richtig gemacht - zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei. Wurde Gesundheit für geraume Zeit als bloße Abwesenheit von Krankheit verstanden, so wird der Begriff nunmehr selbst von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) positiv definiert: Bei Gesundheit handelt sich um einen Zustand des umfassenden körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens, der sich aus dem Gleichgewicht zwischen gesundheitsfördernden und gesundheitsbelastenden Faktoren ergibt.

Aufgrund der vielen positiven Aspekte, die mit einem gesunden Betrieb einhergehen, liegt es auf der Hand, dass immer mehr Unternehmen gesundheitsfördernde Maßnahmen in ihrem Betrieb ergreifen und diese in den Alltag Ihrer Unternehmenskultur implementieren. Einerseits braucht ein gesundes Unternehmen gesunde Mitarbeiter, andererseits brauchen Mitarbeiter für ihre Gesundheit langfristig ein gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld. Gesundheit, Identifikation mit dem Unternehmen und Leistungsbereitschaft gehen statistisch Hand in Hand. Nicht zuletzt belegen zahlreiche Studien die Rentabilität solcher Investitionen in die Gesundheit.

Damit auch Ihr Unternehmen fit bleibt und in Zukunft noch erfolgreicher wird, will Ihnen der hier vorliegende GesundheitsCheck einen **Einblick in die Betriebliche Gesundheitsförderung geben** und Sie gleichzeitig ganz konkret **zur Reflexion Ihres eigenen Unternehmens einladen**. Haben Sie sich einmal mit der Thematik vertraut gemacht, so ist ein erster wichtiger Grundstein dafür gelegt, dass individuelle Beratungen und tiefergehende Analysen in Ihrem Betrieb in weiterer Folge angestellt werden können.

Die wichtigste Grundvoraussetzung besteht zunächst darin, Gesundheit im Betrieb umfassend zu verstehen und nicht nur als reine Bewegungs- oder Ernährungsaktion. Ein Obstkorb macht noch keinen gesunden Betrieb, auch nicht, wenn das Obst aus biologischem Anbau stammt.

**Aufgebaut ist der GesundheitsCheck in zwei Teile:**

#### **TEIL 1:**

In einem ersten Schritt wird Ihnen ein **Überblick über die wichtigsten Aspekte der betrieblichen Gesundheitsförderung** gegeben, wo auch einige Grundbegriffe zum Thema vorgestellt und geklärt werden. Gleichzeitig finden Sie in diesem Teil einige

Fragen, die gezielt an Sie gerichtet sind und der **Selbstreflexion sowie der Analyse Ihres Unternehmens** dienen sollen. Folgende Punkte werden dabei behandelt:

### **Führung und Gesundheit**

1. Fehlzeiten - von Anwesenden und Abwesenden
2. Belastungen und Ressourcen im Betrieb
3. Zielgruppen im Betrieb
4. Gesundheit im Betrieb gezielt fördern

### **TEIL 2:**

Darauf folgt der zweite Abschnitt, in dem Ihnen - anhand von **konkreten Tipps und Praxisbeispielen** - mögliche Wege zur Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung präsentiert werden.

Der von den Sozialpartnern und den Sozialversicherungen getragene Verein „Plattform Gesundes Arbeiten“ ([www.gesundesarbeiten-tirol.at](http://www.gesundesarbeiten-tirol.at)), der auch Initiator des hier vorliegenden **GesundheitsChecks** ist, stellt einen starken Partner und Begleiter auf Ihrem persönlichen Weg zu mehr Gesundheit in Ihrem Betrieb dar.

### **Diversität und Gleichbehandlung ist uns wichtig!**

**Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form verwendet, die jedoch explizit alle Geschlechter gleichermaßen meint und einbezieht.**



# GesundheitsCheck für Unternehmen

TEIL 1

## Eine Analyse

***Wussten Sie  
eigentlich schon,  
dass ...***

***... jeder in Gesundheitsförderung  
investierte Euro einen Mehrwert  
in Höhe von 2 bis 6 Euro bringt?***

# 1. Führung und Gesundheit

## 1.1. Zur Gesundheit von Führungskräften

Für seine Gesundheit ist in erster Linie jeder Mensch selbst verantwortlich; nicht der Chef, nicht die Firma, nicht der Partner. Dieses Prinzip der Selbstverantwortung kann und will die Gesundheitsförderung nicht in Abrede stellen. Die Diskussion über Gesundheit beginnt immer bei der Frage nach dem Umgang mit den eigenen körperlichen, geistigen und seelischen Ressourcen; Führungskräfte sind Vorbild vor allem im Umgang mit Stress, Krisen und der Art der Kommunikation/Wertschätzung.

Ein Unternehmen und die darin tätigen Menschen zu führen und zu leiten hat nicht nur maßgebliche Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter, sondern wirkt auch auf die persönliche Gesundheit von Führungskräften zurück. Lange Zeit wurden Herz-Kreislauf- Erkrankungen als typische „Managerkrankheiten“ bezeichnet. Dieser Befund ist falsch; in Bezug auf das körperliche Erkrankungsspektrum gibt es kaum Unterschiede zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern. Nichtsdestotrotz belegen viele Studien aber, dass Führungskräfte deutlich höheren psychischen Belastungen, verursacht durch hohe Verantwortung und komplexe Entscheidungsfragen unter Zeitdruck, ausgesetzt sind. Dazu kommen als Belastungsfaktoren oft die mangelnde Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Tätigkeit und Funktion sowie ein verschärfter Zeitmangel.

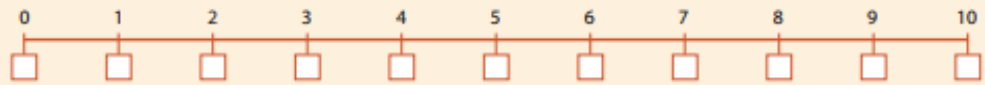
In ihrem beruflichen Alltag sind aber gerade Führungskräfte auf ihre körperliche und mentale Leistungsfähigkeit angewiesen und ihre Gesundheit wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor des Unternehmens selbst. Führungskräfte sind Vorbilder - dadurch haben sie großen Einfluss auf ihre Mitarbeiter, gerade in sensiblen Bereichen wie dem der Gesundheit. Dies betrifft nicht nur Fragen des Gesundheitsverhaltens (wie Bewegung, Ernährung, Umgang mit Stress, Rauchen, etc.), sondern vor allem die Entwicklung einer gesundheitsfördernden Betriebskultur.

Gesundheitsgerechte Führung macht einen wichtigen Unterschied und konzentriert sich dabei u. a. auf Aspekte wie Anerkennung, Feedback, Freiräume eröffnen, Entwicklung fördern und positive Impulse für eine gesundheitsorientierte Betriebskultur geben.

Gesunde Führung muss daher als eine nicht delegierbare Führungsaufgabe angesehen werden; eine Aufgabe für andere - und für sich selbst.



- **1.** Wie schätzen Sie Ihren Gesundheitszustand auf einer Skala von 0 - 10 ein?  
(10 – „vollkommen gesund“ / 0 – „überhaupt nicht gesund“)



- **2.** Was tun Sie (Stichworte) für Ihre persönliche Gesundheit?

Körperlich: .....

Mental: .....

Seelisch: .....

- **3.** Was macht Ihnen in Ihrer Rolle als Chef/Führungskraft Freude?

.....

Was kränkt Sie? .....

.....

- **4.** Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie nachts/morgens aufwachen und an Ihre Arbeit/Ihr Unternehmen denken?

.....

.....

- **5.** Wo sind Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft Vorbild ?

.....

.....

- **6.** Was wären drei Maßnahmen zur Förderung Ihrer eigenen Gesundheit?

.....

.....



## 1.2. Führung als Gesundheitsfaktor

Es gibt engen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und der Höhe der Arbeitsunfähigkeitstage in einem Unternehmen. Gesundheit ist also auch eine Frage des Führungsstils, wobei dieser immer auf die Situation und die Persönlichkeit des Mitarbeiters abgestimmt werden sollte. Auf der Suche nach den Elementen eines gesundheitsfördernden Führungsstils lassen sich folgende Kernfaktoren anführen, die vor allem auf die mentale Gesundheit der Mitarbeiter Einfluss haben:

- Wertschätzung und Anerkennung
- Handlungsspielraum und Partizipation
- Kommunikation und Transparenz
- Soziale Unterstützung, Umgang mit Fehlern und Fehlenden

Einige der zentralsten Gesundheitsfaktoren sind die persönliche Wertschätzung und die Anerkennung von Leistung sowie der respektvolle Umgang untereinander. Fehlen diese Faktoren, hat das mittelfristig massive Auswirkungen auf die körperliche und psychische Gesundheit. Wertschätzung meint dabei keine übertriebene Lobinflation, sondern die konkrete und wertschätzende Rückmeldung in Bezug auf die erbrachten Leistungen; diese kann übrigens auch ehrliche und offene Kritik beinhalten und sollte Fragen mitumfassen. Zumindest etwas Handlungsspielraum zu haben und partizipieren zu können, sind Grundbedingungen guter Arbeit. Nicht zufällig setzen viele Managementmodelle auf die aktive Miteinbeziehung von Mitarbeitern bei der Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsideen; dies gerade bei Fragen rund um die Gesundheit im Betrieb (Ideenbewerbe, Gesundheitszirkel).

Es kann nicht oft genug betont werden, dass Gesundheit ein soziales Phänomen ist. Daher sind Kommunikation und transparente Information zentrale Faktoren eines gesundheitsfördernden Führungsstils. Wenn Mitarbeiter nichts erfahren und auf Gerüchte bzw. Mutmaßungen angewiesen sind, ist dies nicht nur kränkend, sondern macht - gerade in unsicheren Zeiten - krank. Umgekehrt sollte Wertschätzung auch unabhängig von Leistung gelebt werden: durch Freundlichkeit, die Gratulation zu persönlichen Feiern und gegenseitigen Respekt.

Einer der zentralsten Gesundheitsfaktoren ist schließlich auch ein Arbeitsklima der sozialen Unterstützung. Kaum etwas beeinflusst die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz so negativ wie das Gefühl, aus einem Team ausgeschlossen zu sein und keine Unterstützung zu erfahren.

Werden die angesprochenen Faktoren berücksichtigt, so entsteht nicht nur ein gesundheitsförderliches, sondern auch ein leistungsfreundliches Betriebsklima. Gesundheitsorientierte Führung ist kein karitativer Managementansatz, sondern berücksichtigt sehr wohl das Spannungsfeld von Fordern und Fördern.

Führungskräfte tragen im Sinne des gesetzlichen Arbeitnehmerschutzes nicht nur Verantwortung für die Sicherheit ihrer Mitarbeiter, sondern auch für deren Gesundheit.

Ein Prinzip, das eine jahrtausendealte Führungsweisheit so auf den Punkt bringt, lautet wie folgt:

*„Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut.“*

- 1. Gibt es in Ihrem Unternehmen strukturierte Formen der Einbindung von Mitarbeitern (z. B. Vorschlagswesen, Mitarbeitergespräche, kontinuierlicher Verbesserungsprozess etc.)?

.....

- 2. Gibt es in Ihrem Betrieb strukturierte Formen der Kommunikation und Information von Mitarbeitern (z. B. Mitarbeiterzeitung, Intranet, Betriebsversammlungen etc.)?

.....

### Was schätzen Sie?

- 3. Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter haben selten, manchmal oder oft das Gefühl, dass sie bei wichtigen Dingen in der Firma mitreden und mitentscheiden können?

.....%                      .....%                      .....%  
**fast nie bis selten**                      **manchmal**                      **oft bis fast immer**  
*Summe = 100%*

- 4. Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter werden von ihren Arbeitskollegen aktiv unterstützt, sodass sie es in der Arbeit leichter haben?

.....%                      .....%                      .....%  
**gar nicht bis kaum**                      **ein bisschen**                      **ziemlich bis völlig**  
*Summe = 100%*

- 5. Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter können sich auf ihre Vorgesetzten verlassen, wenn in der Arbeit Probleme auftauchen?

.....%                      .....%                      .....%  
**gar nicht bis kaum**                      **ein bisschen**                      **ziemlich bis völlig**  
*Summe = 100%*

- 6. Fördern Sie die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten von Führungskräften?

.....

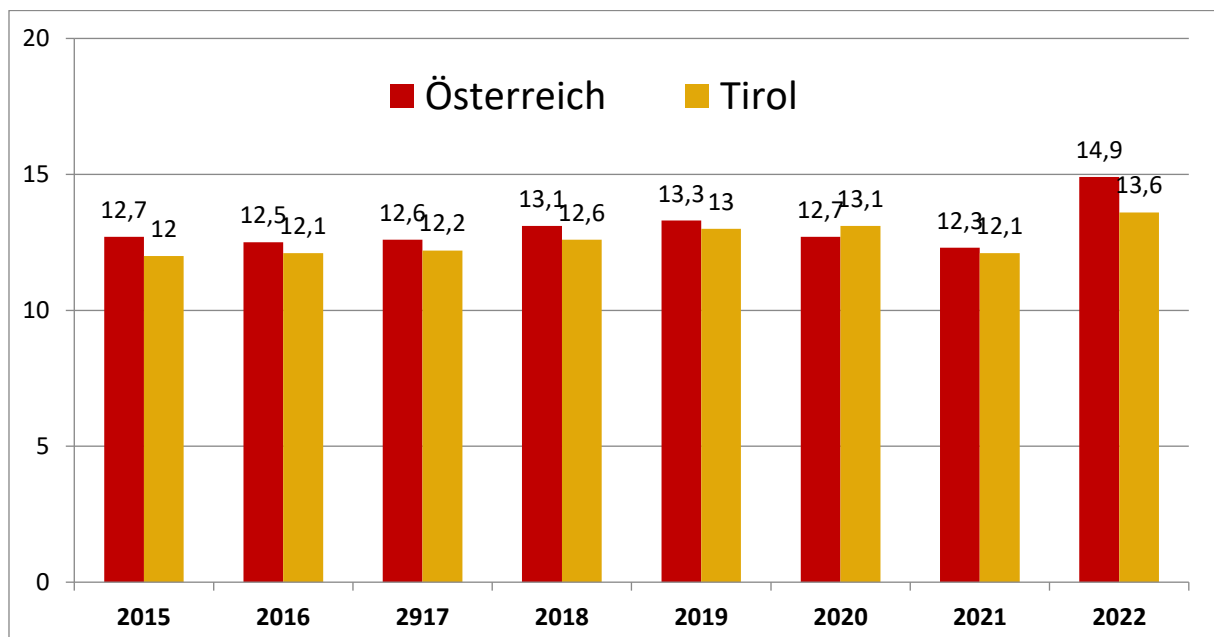
.....

## 2. Fehlzeiten - von Anwesenden und Abwesenden

Das Thema „Krankenstände“ wird in Unternehmen oft heiß diskutiert. Es sollte dabei aber nicht vergessen werden, dass sich diesem Themenbereich nicht mit eindimensionalen Schnellschüssen begegnen lässt. Will man dem Thema konstruktiv begegnen, reicht es nicht zu prüfen, wie viele Mitarbeiter anwesend sind, denn oft sind Mitarbeiter anwesend, ohne wirklich leistungsfähig zu sein - ein Phänomen, das man „Präsentismus“ nennt. Im Europäischen Netzwerk *Betriebliche Gesundheitsförderung* wird in einer seriösen Auswertung von Arbeitsunfähigkeitsdaten ein Beitrag gesehen, der letztendlich zur Steigerung des Gesundheitsbewusstseins im Unternehmen führt. Vorweg daher einige Basisinformationen:

### 2.1. Daten und Fakten

In einer Gesamtbetrachtung sind die Krankenstände in Tirol und Österreich leicht im Steigen.



#### *Entwicklung des Krankenstandes Österreich/Bundesland Tirol*

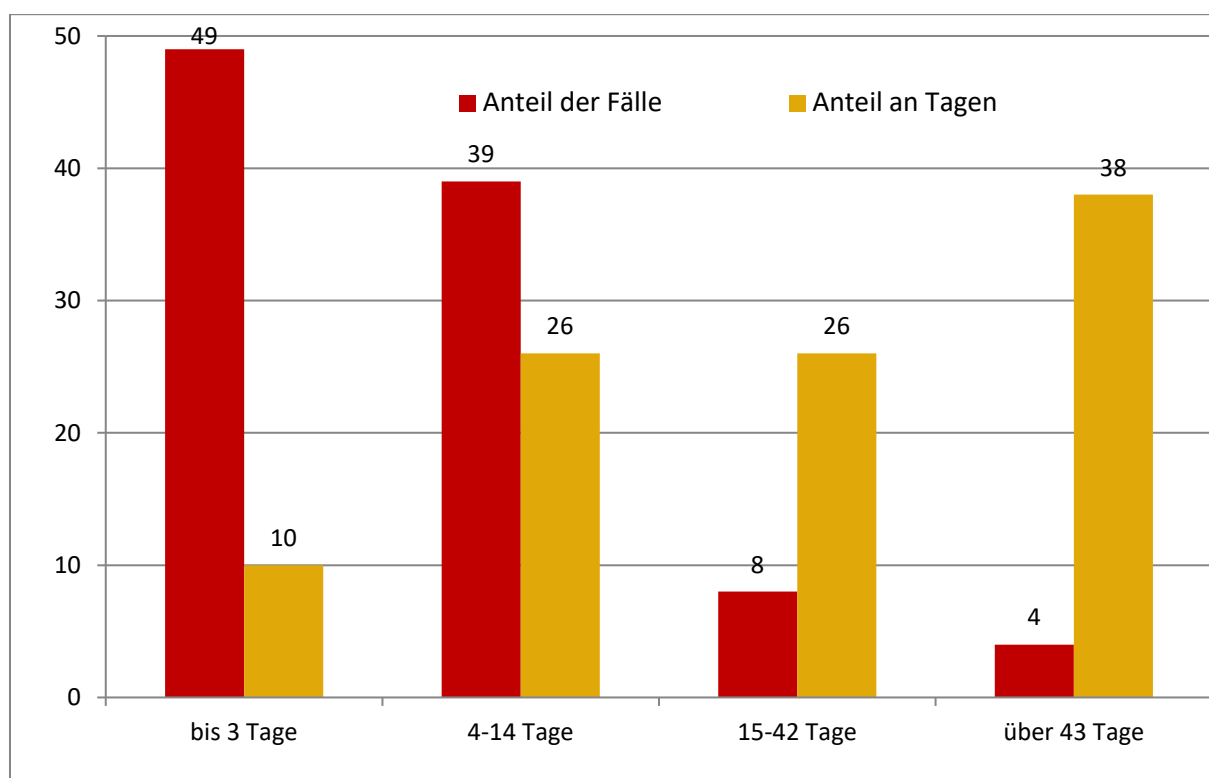
*2015-2022 Krankenstandstage/Kalendertage pro Mitarbeiter:in/ Angestellte und Arbeiter:innen  
Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger*

Tirol liegt bezüglich der Fehlzeiten durchschnittlich etwas unter den österreichischen Entwicklungen. Pro Mitarbeiter entstehen in Tirol aktuell rund 14 Krankenstandstage; österreichweit rund 15. Diese Werte können in einem ersten Schritt zur Einordnung der Situation im eigenen Unternehmen dienen.

Das Krankenstandsgeschehen ist von verschiedenen Faktoren abhängig, u. a. auch von der Betriebsgröße und der Wirtschaftsbranche.

In kleineren Unternehmen können Einzelfälle, z. B. nach Unfällen, die Statistik verzerren.

Ein Großteil der Krankenstandsfälle dauert maximal 14 Tage. Die durchschnittliche Abwesenheit pro Krankenstandsfall liegt in Österreich bei 10 Tagen. Nur wenige Mitarbeiter sind länger als 14 Tage pro Krankenstandsfall abwesend.



*Krankenstandsdauer der Erwerbstätigen in Tirol nach Prozentanteilen der Fälle bzw. Tage  
Krankheitsgruppenstatistik ÖGK - Tirol*

Legt man den Fokus allerdings auf den Anteil der anfallenden Tage, so zeigt sich, dass in den beiden letzteren Gruppen rund 65 % aller Krankenstandstage anfallen. Bemühungen im Sinne eines betrieblichen Eingliederungsmanagements für langzeiterkrankte Mitarbeiter erlangen vor diesem Hintergrund besonders an Bedeutung.

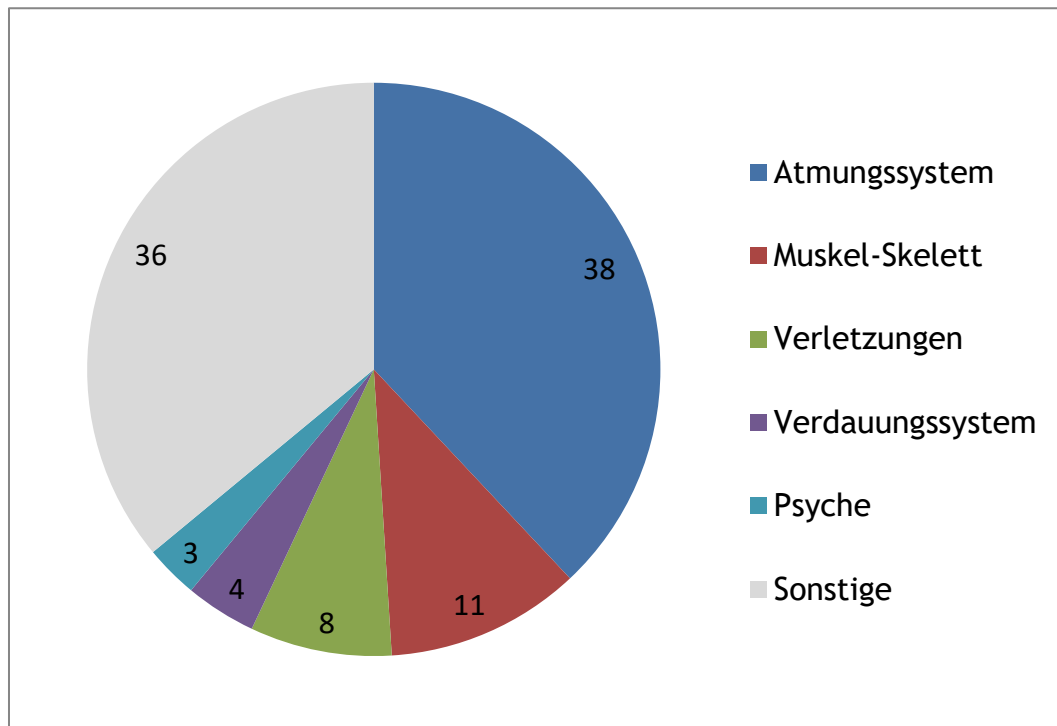
Im Bereich von längeren Fehlzeiten erlangt ein systematisches "Eingliederungsmanagement" auch in Österreich in letzter Zeit stark an Bedeutung.

Dieses versucht, maßgeschneiderte Maßnahmen und Strategien zu entwickeln, um schwer erkrankten Mitarbeitern die Rückkehr an ihren Arbeitsplatz rasch zu ermöglichen und diesen Wiedereinstieg auch konstruktiv zu begleiten. Diese Vorgehensweise ist nicht “nur” in Bezug auf ein konstruktives Fehlzeitenmanagement sinnvoll, wenn ein Mitarbeiter erlebt, dass im Falle einer persönlichen Erkrankung oder Krise der Betrieb positiv hinter ihm steht, wird diese Loyalität auch dem Betrieb zugutekommen. Wenn Sie an der Entwicklung eines systematischen Eingliederungsmanagements Interesse haben, können Sie sich entsprechend über die “fit2work-Betriebsberatung” informieren: [www.fit2work.at](http://www.fit2work.at)





Eine seriöse Datenbasis gibt es auch bezüglich der medizinischen Diagnosen für die Krankenstände: Die beiden zentralsten Diagnosegruppen stellen Erkrankungen der oberen Luft- und Atemwege sowie des Bewegungs- und Stützapparates dar. Rund die Hälfte aller Krankenstandsfälle entfallen auf diese beiden Diagnosegruppen.



*Krankheitsgruppenstatistik nach Prozentanteil an Fällen der häufigsten Diagnosen der Krankenstandstage in Tirol im Jahr 2022  
Krankheitsgruppenstatistik ÖGK - Tirol*

Es folgen durch Verletzungen bzw. Unfälle hervorgerufene Krankenstände und Erkrankungen des Magen-Darm-Traktes. Psychische Erkrankungen sind mit 3 % der dadurch verursachten Krankenstandsfälle zwar scheinbar gering, spielen jedoch in der Praxis eine immer bedeutendere Rolle. Im Sinne einer ersten Einschätzung der Ausgangssituation in einem Unternehmen stellt die Verteilung der Krankenstände nach Falldauer einen weiteren wichtigen Parameter dar.

## 2.2 Zur Gesundheit der Anwesenden

Ein erweitertes Verständnis von Gesundheitsmanagement lenkt den Fokus allerdings nicht nur in Richtung abwesende Mitarbeiter, sondern stellt auch die Frage nach der Gesundheit der Anwesenden. Zwei Aspekte sollten dabei berücksichtigt werden:

Erstens wird die Gruppe der Mitarbeiter, welche überhaupt keine Krankenstände aufweisen, meist unterschätzt und übersehen. Sie können dies sofort selbst ausprobieren, indem Sie schätzen, wie viel Prozent der in Österreich unselbständig Beschäftigten in einem Kalenderjahr nie ärztlich krankgeschrieben sind. Was schätzen Sie? (Auflösung folgt)

Zweitens sind Absenzen mittlerweile nicht mehr der zentrale Kostenfaktor, sondern die Mitarbeiter, die zur Arbeit gehen, aber nicht ihre volle Leistung bringen können. Es ist daher eine Fiktion, zu glauben, jeder, der zur Arbeit kommt, sei gesund und jeder, der zu Hause bleibt, sei krank.

Verschiedene Formen des „Präsentismus“ sollten daher bei der Diskussion über Krankenstände nicht übersehen werden. Vor diesem Hintergrund muss ein seriöses Fehlzeitenmanagement auch an einer Analyse des realen Gesundheitszustands im Unternehmen ansetzen und nicht nur Krankenstandsdaten vergleichen.

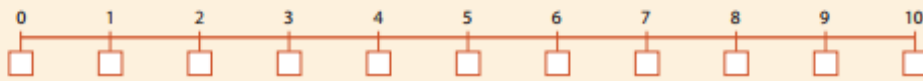
Besser ist es, anhand von Daten die Ursachen der Fehlzeiten und der Fluktuation zu analysieren und dann gesundheitsfördernde Maßnahmen einzuleiten. Damit wird der Fokus auch auf die Anwesenheit gelenkt und die Gefahr einer „Jagd auf kranke Mitarbeiter“ verhindert. Dieser Blickwechsel ist nachweislich auch ökonomisch sinnvoll: Einerseits haben gesunde Mitarbeiter, die sich bei der Arbeit in ihrem Unternehmen wohl fühlen, geringere Fehlzeiten und bleiben leistungsfähig. Andererseits wirkt sich betriebliche Gesundheitsförderung positiv auf die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität der Anwesenden aus.

In Bezug auf die ökonomische Beurteilung des Kosten-Nutzen-Aspektes von Betrieblicher Gesundheitsförderung liegen umfangreiche Studien vor. Der Return on Investment (ROI) für Maßnahmen und Projekte der Betrieblichen Gesundheitsförderung liegt - soweit explizit ausgewiesen - bei 1:2 bis 1:5.

Neben diesen ökonomischen Effekten ist eine differenzierte Betrachtungsweise des Phänomens der Fehlzeiten auch unter dem Blickwinkel der Mitarbeiterbindung sinnvoll und hilfreich. Gerade leistungsstarke Mitarbeiter suchen ein betriebliches Umfeld, in dem sie ihre Fähigkeiten unter gesunden Rahmenbedingungen möglichst

lange einbringen können. Gerade bei der demografischen Entwicklung ein nicht zu unterschätzender Faktor.

- **1.** Wie schätzen Sie generell die Relevanz des Themas „Krankenstand“ in Ihrem Unternehmen ein? (10 – „sehr hoch“ / 0 – „überhaupt kein Thema“)



- **2.** Welche Kennzahlen haben Sie in Ihrem Unternehmen im Bereich Krankenstand (z. B. Tage pro Mitarbeiter)?

.....  
.....

- **3.** Wie viel Prozent Ihrer Belegschaft waren letztes Jahr überhaupt nie ärztlich krankgeschrieben?

.....  
(Zur Auflösung – in Österreich sind dies rund 35 – 37 %)

- **4.** Haben Sie Instrumente zum Management von Fehlzeiten in Ihrem Unternehmen?

.....  
.....

- **5.** Haben Sie Instrumente / Angebote zum konstruktiven Umgang mit Mitarbeitern mit (absehbaren) Langzeit-Krankenständen (über 40 Tage pro Jahr)?

.....  
.....

- **6.** Führen Sie strukturierte Abschlussgespräche bei Austritt eines Mitarbeiters und suchen Sie aktiv nach den Gründen, die Mitarbeiter zum Verlassen Ihres Betriebes bringen?

.....  
.....

## Kennen Sie die wahren Potentiale Ihrer Mitarbeiter:innen?

*Die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter:innen kann  
ein wahrer Schatz sein, der mit den  
richtigen Werkzeugen ganz einfach gehoben  
werden kann!*



### 3. Belastungen und Ressourcen im Betrieb

Regelmäßig wird das Thema „Gesundheit im Betrieb“ fast ausschließlich unter dem Blickwinkel jener Faktoren geführt, welche die Gesundheit von Mitarbeitern belasten. Auch wenn dieser Fokus seine Berechtigung hat, so ist er doch stark verkürzt. Mindestens so wichtig sind die Gesundheitsressourcen in einem Unternehmen und der Faktor der kollegialen Unterstützung und Wertschätzung. Dies ist deshalb zentral, weil ansonsten die gesundheitsfördernden Aspekte von gut geführten und gesund gestalteten Unternehmen aus dem Blickwinkel verschwinden. Veränderung der nicht so guten Seiten braucht die Kraft des Bewusstseins vieler guter Seiten.

Ein erster Schritt zur Gestaltung eines gesundheitsfördernden Unternehmens ist daher meist eine ehrliche Bestandsaufnahme in Bezug auf drei Dimensionen:

#### Belastungen reduzieren bzw. anpassen

Die Belastungsfaktoren in einem Unternehmen können je nach Branche und Betriebsgröße sehr variieren. Ein zentraler Belastungsfaktor, dem immer Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte, sind mögliche Gefährdungssituationen im Bereich der Arbeitssicherheit. Im Bereich psychischer oder körperlicher Beanspruchung kommt es aber auf das für den Mitarbeiter passende Maß an: Auch Unterforderung kann krank machen. „To fit in“ bedeutet hineinpassen, Fitness daher optimale Anpassung an das momentane Leistungsniveau.

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| ➤ <b>Arbeitsinhalt:</b>       | Handlungsspielraum           |
| ➤ <b>Arbeitsorganisation:</b> | Zeitdruck/Monotonie          |
| ➤ <b>Beziehungen:</b>         | schlechtes Führungsverhalten |
| ➤ <b>Arbeitsumgebung:</b>     | Lärm, Klima, etc.            |
| ➤ <b>Rahmenbedingungen:</b>   | Arbeitsplatzunsicherheit     |

*Nach Einschätzung von Arbeitsschutzexperten bedeutendste arbeitsplatzbezogene Faktoren für psychische Fehlbelastungen (Quelle: IGA-Report 5)*

Ein erster Schritt liegt demnach in der Identifikation der wichtigsten Gesundheitsbelastungen im Betrieb und der Suche nach möglichen Maßnahmen zur Belastungsreduktion. Hier haben Mitarbeiter oft sehr praxisnahe Verbesserungsvorschläge, die gemeinsam und lösungsorientiert erarbeitet werden sollten.

Das kann etwa im Rahmen der Evaluierung psychischer Belastungen durch Gruppeninterviews (z. B. ABS-Gruppen) oder im Rahmen von BGF-Projekten durch Gesundheitszirkel erfolgen.

### Zur Evaluierung psychischer Belastungen

In der Novelle des Arbeitnehmerinnenschutzgesetzes vom 1.1.2013 wurde die Verpflichtung des Arbeitgebers zur Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen ausdrücklich betont. Sogenannte Präventivfachkräfte, das können ausgebildete Sicherheitskräfte, Arbeitsmediziner sowie sonstige Fachleute - wie beispielsweise Arbeitspsychologen - sein, sind dabei vom Unternehmen zu bestellen. Aufgrund des Mangels an Arbeitsmedizinern bestimmt die Novelle aus 2022, dass auch arbeitsmedizinische Fachassistenten in dieser Angelegenheit herangezogen werden können. Jedenfalls steht fest, dass der starke Anstieg von Krankenständen und Frühpensionen aus psychischen Gründen Hinsehen, Darüber-Reden und rasches Handeln verlangt.

### **Angestrebt wird mit der Gesetzesbestimmung:**

- mehr Einbeziehung des Menschen in den Arbeitnehmerschutz
- eine Optimierung der Organisation der Arbeit
- eine stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen
- geringere Ausfallzeiten und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit
- eine Verbesserung des Betriebsklimas durch konstruktive Gespräche darüber, was als erfreulich oder fehlbelastend eingeschätzt wird

Gegenstand der Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen sind ausschließlich die Bedingungen, unter denen Arbeit stattfindet. Wie beim körperlichen Training gibt es Anforderungen, unter denen die meisten Menschen aufblühen und solche, die krank machen. Es geht dabei nicht um die Messung von Befindlichkeiten, subjektiven Vorlieben oder Reaktionen.



**Folgende Faktoren - welche sowohl negative Belastungen als auch positive Ressourcen darstellen können - werden dabei analysiert:**

- a. **Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten** (z. B. hohe geistige Belastung, hohe emotionale Belastung, Qualifikationsprobleme)
- b. **Sozial- und Organisationsklima** (z. B. mangelnde Unterstützung durch Führungskraft bzw. Kollegen, Benachteiligung / Nicht-Einbeziehung bestimmter Personengruppen, Informations- und Kommunikationsmängel, ungenügender Handlungsspielraum)
- c. **Arbeitsumgebung** (z. B. Lärm, Raum, benutzungsunfreundliche Software, gefährliche Arbeitsstoffe)
- d. **Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation** (z. B. unklare/widersprüchliche Ziele, Rollenkonflikte, häufige Unterbrechungen, keine Pausen, logische Abfolgen)

**Ein Ablauf kann wie folgt in vier Phasen betrachtet werden:**

1. Beurteilen und Bewerten
2. Festlegen und Umsetzen von Maßnahmen (unter Einbeziehung der Mitarbeiter, damit sie auch angenommen und umgesetzt werden!)
3. Dokumentieren (Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente)
4. Wirksamkeit überprüfen und aktualisieren

Empfohlen wird eine Planung und Steuerung des Ablaufes der Evaluierung durch Arbeitgeber mit Sicherheitsfachkräften, Arbeitsmedizin, Sicherheitsvertrauenspersonen, Betriebsrat, idealerweise Arbeitspsychologie.

**Folgende Vorgehensweise kann als sinnvoll erachtet werden:**

- Zuständigkeiten und Arbeitsschritte festlegen
- Arbeitsplätze aus allen Unternehmensbereichen untersuchen und gleichgeartete gemeinsam analysieren (z. B. Monteure, Vertrieb, etc.)

- Gegebenenfalls externe Unterstützung beziehen (v. a. Arbeitspsychologie)
- Auswahl geeigneter Erhebungsinstrumente unter Beachtung der vier Belastungsdimensionen ([www.arbeitsinspektion.gv.at](http://www.arbeitsinspektion.gv.at) - Gesundheit - psychische Belastungen und [www.eval.at](http://www.eval.at))
- Einbeziehen von Betriebsrat/Personalvertretung
- Kontinuierliche Beteiligung und Information der Belegschaft
- Rückmeldung der Ergebnisse an die Belegschaft
- Auch die positiven Aspekte wahrnehmen, stärken und feiern
- Erarbeiten von Maßnahmen unter Beachtung der Grundsätze der Gefahrenverhütung; Lösungsorientierung
- Wirksamkeit der Evaluierung überprüfen und erforderlichenfalls anpassen

Zentral ist auf jeden Fall eine gute Planung und den Schwerpunkt auf die Maßnahmenfindung und Umsetzung zu legen: Keine Daten ohne Taten!

### Ressourcen stärken

Genauso wichtig ist aber auch die Stärkung von Gesundheitsressourcen im Betrieb. Unter diesen sind persönliche und unternehmensbezogene Verhaltensweisen und Strukturen zu verstehen, die Mitarbeiter dabei unterstützen, die vorhandenen Herausforderungen und Belastungen gesund zu bewältigen. Bei allen Maßnahmen ist auf die gesetzlichen Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (AZG) und Arbeitsverfassungsgesetzes (ArbVG) bzw. die Bestimmungen in den Kollektivverträgen Bedacht zu nehmen. Folgende Ressourcen haben einen nachweislich positiven Effekt auf die Gesundheit:

- eine flexible Gestaltung von Arbeitszeiten (wie etwa durch Gleitzeitmodelle, durch Kurze-Lange-Wochen etc.), welche die betrieblichen Bedürfnisse, aber auch solche der Mitarbeiter berücksichtigt
- die zeitlichen und inhaltlichen Freiheitsgrade bei der Tätigkeit
- ein wertschätzender Führungsstil und ein kollegialer Umgang
- ein transparenter Ablauf der betrieblichen Prozesse
- eine partizipative Einbindung der Mitarbeiter
- ein konstruktiver Umgang mit Fehlern - zuallererst mit den eigenen!

Die Ressourcen eines Betriebes zu stärken ist oft sinnvoller, als krampfhaft alle Schwächen herauszuarbeiten. Im Sinne eines Stärkenmanagements profitieren Betriebe und Mitarbeiter oft mehr davon, die innerbetrieblichen Stärken zu erkennen und ziel- und situationsgerecht einzusetzen. Damit verbunden ist auch ein gesundheitsfördernder Wechsel der Fragestellung weg von „Was macht uns hier krank?“ hin zur Frage „Was erhält uns hier gesund?“. In diese Richtung weist auch der Leitspruch: „Gesund ist einer, der seine Möglichkeiten höher einschätzt als seine Einschränkungen.“

### Sozialen Rückhalt stärken

Eine der wichtigsten Gesundheitsressourcen stellt das „soziale Kapital“ eines Betriebes dar. Relevant für diesen als so wichtig erkannten Faktor ist dabei:

- der Grad der gegenseitigen Hilfe und sozialen Unterstützung untereinander
- das Ausmaß an gemeinsamen Werten und Regeln in der Belegschaft
- der Grad an mitarbeiterorientierter Führung
- ein lösungsorientiertes Vorgehen bei Fehlern statt Schuld(igen)-Suche

Vor diesem Hintergrund bezeichnet der Begriff des „sozialen Kapitals“ auf den ersten Blick etwas scheinbar Selbstverständliches: Wenn Mitarbeiter gut kooperieren und sich aufeinander verlassen können, sind sie gemeinsam zu besseren Ergebnissen in der Lage, als wenn sie sich als Einzelkämpfer darum bemühen. Auf der anderen Seite stärkt eine gelingende Kooperation das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeitern. Je besser der soziale Rückhalt und je höher das Sozialkapital in einem Betrieb, desto gesünder und leistungsfähiger sind daher auch die Menschen, die in diesem Betrieb arbeiten.

Ein Betrieb ist nur so gesund wie seine Mitarbeiter - und umgekehrt.

Wie die skizzierten Themenfelder zeigen, geht *Betriebliche Gesundheitsförderung* damit weit über die Ansätze individueller Gesundheitsinformation und persönlicher „Wohlfühlprogramme“ hinaus.

— **1.** Was sind die wichtigsten gesundheitsfördernden Ressourcen in Ihrem Betrieb? Was hält Ihre Mitarbeiter gesund?

.....

.....

— **2.** Wie sind aus Ihrer Sicht die folgenden Faktoren in Ihrem Unternehmen zu bewerten?

	Belastung	Neutral	Ressource
Sinngehalt der Arbeit			
Ansehen ( <i>Branche, Firma</i> )			
Zeitdruck, Stress			
Lärm			
Kundenrückmeldungen			
Arbeitshaltung ( <i>langes Stehen, Sitzen...</i> )			
Handlungs- und Entscheidungsspielraum			
Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern			
Verhältnis Vorgesetzte - Mitarbeiter			
Arbeitsplatzsicherheit			
Arbeitszeiten ( <i>Flexibilität, Mitgestaltung...</i> )			
Räumliche Ausstattung			
Transparente Information			
Sonstiges			

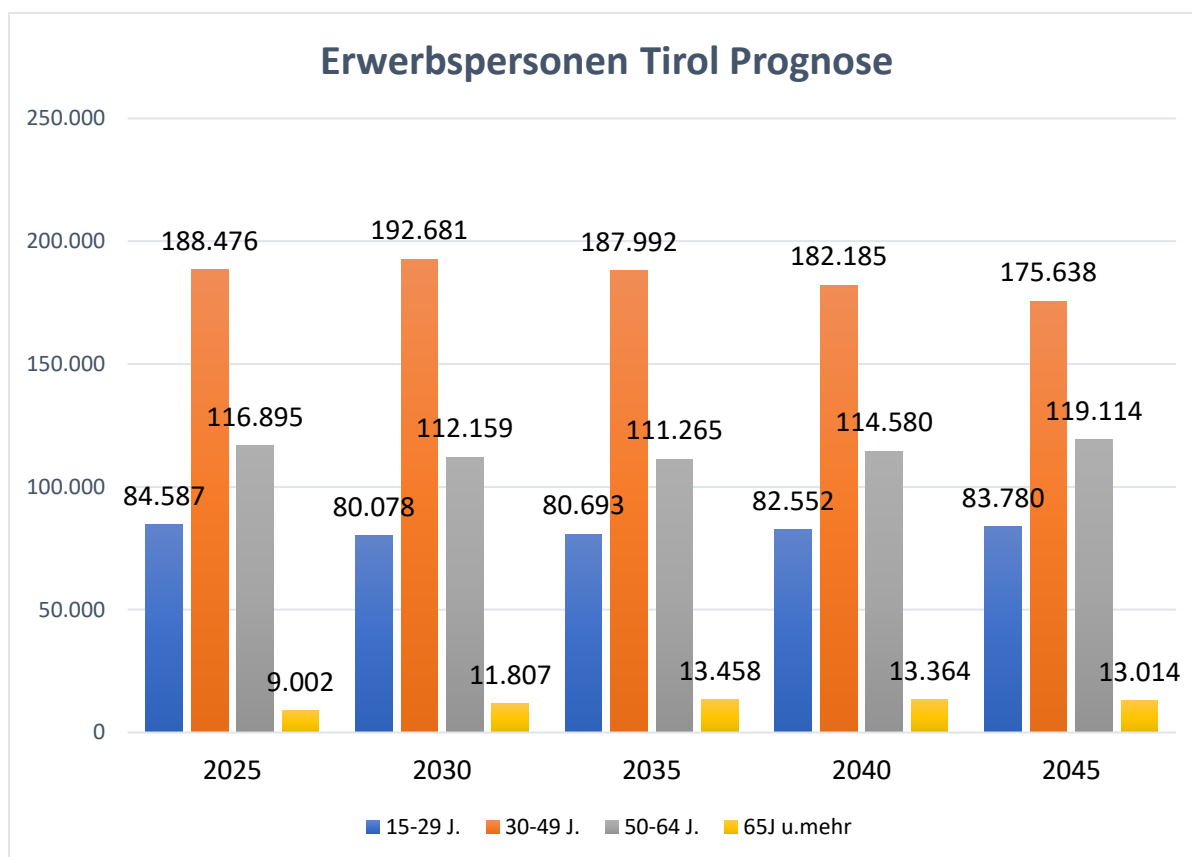
## 4. Zielgruppen im Betrieb

Auch in einem kleinen Betrieb setzt sich eine Belegschaft aus verschiedenen Altersgruppen, Geschlechtern oder auch Nationalitäten zusammen. Alle diese Unterschiede können in Bezug auf das Thema Gesundheit einen wichtigen Unterschied machen. Die Praxis der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* zeigt, dass folgende Aspekte bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen unbedingt mitbedacht werden sollten:

### Lebensphasenorientierung

Die persönlichen Kompetenzen, Bedürfnisse und Fähigkeiten verändern sich im Laufe einer Berufskarriere zum Teil stark. Gleiches gilt auch für die Gesundheit. In den letzten Jahren wird in diesem Zusammenhang häufig über die Folgen des demografischen Wandels in unserer Arbeitswelt gesprochen. Auch in Tirol ist dieser Wandel bereits in vielen Bereichen spürbar. Gesundheit und Arbeitsfreude entscheiden, ob bis ins Regelpensionsalter gearbeitet wird oder der vorzeitige Ausstieg versucht wird, wenn die Pension nicht erreicht werden kann - aus dem Reha-Geld kommt fast niemand ins Arbeitsleben retour.

Rund die Hälfte der Tirolerinnen und Tiroler, die derzeit aktiv im Arbeitsleben stehen, befinden sich im Alter zwischen 30 und 49 Jahren. Die Herausforderung, die sich daraus ergibt, wird rasch deutlich, wenn man die Altersgruppe der über 50-jährigen Arbeitnehmer mittelfristig betrachtet: Im Jahr 2045 wird diese Gruppe der „älteren Arbeitnehmer“ rund 132.128 Personen umfassen und damit rund 33 % der Erwerbstätigen beinhalten.



**Erwerbspersonen nach Alter im Bundesland Tirol 2025 bis 2045**  
 Statistik Austria, Prognose der Erwerbspersonen Trend-(Haupt-)Variante (abgefragt Mai 2023)

Um dieses Bild noch zu verdeutlichen: Im Jahr 2045 wird es in Tirol deutlich mehr Erwerbstätige über 45 Jahre als unter 35 Jahre geben. Ein besonderes Augenmerk ist vor diesem Hintergrund gerade auch auf junge Mitarbeiter, Berufseinsteiger und Lehrlinge zu richten.

Im Sinne einer lebensphasenorientierten Gesundheitsförderung kann davon ausgegangen werden, dass die Fähigkeiten und die Leistungsmöglichkeiten über die Lebensphasen hinweg nicht zwingend weniger, sondern anders werden. Grundsätzlich muss man sich auch von dem Mythos trennen, dass ältere Mitarbeiter häufiger krank oder weniger leistungsfähig sind. Es geht vielmehr um den richtigen Einsatz des richtigen Mitarbeiters im richtigen Tätigkeitsbereich. In der wachsenden Zahl älterer Mitarbeiter stecken aufgrund ihrer Kompetenzen und Erfahrungen auch enorme Chancen. Um diese zu nutzen, muss man allerdings die Personalstrategie und Arbeitsorganisation an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Einen wichtigen Stellenwert nehmen hier lebensphasenorientierte d.h. altersgerechte Arbeitszeitmodelle ein, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

## Gender-Perspektive

Es gibt wenige Bereiche, in denen sich Frauen und Männer so stark unterscheiden wie beim Thema Gesundheit. Aus der Forschung ist bekannt, dass die Geschlechter im Bereich Gesundheit sowohl in Bezug auf die Lebenserwartung, die Krankheitssymptome und das Gesundheitsverhalten, aber auch in der Verfügbarkeit unterschiedlicher Bewältigungsstrategien große Unterschiede aufweisen.

Frauen zeigen oft mehr Interesse am Thema Gesundheit als ihre männlichen Kollegen. In der Themenwahl scheinen sich Männer eher an einem leistungsorientierten Zugang zum Thema Gesundheit zu orientieren, während sich Frauen stärker für Themen der Entspannung und der Work-Life-Balance interessieren.

Auch zeigt sich, dass Frauen öfter beruflichen und familiären Doppelbelastungen ausgesetzt sind. Besonders augenscheinlich konnte dies in den Pandemie Jahren beobachtet werden. Auch diesen Aspekt gilt es in Hinblick auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen zu berücksichtigen.

Durch eine Analyse der Lebens- und Arbeitsbedingungen, die für Männer und Frauen in einem Unternehmen oft unterschiedlich sind, kann einerseits eine gute Ausgangsbasis für die Erhöhung des Handlungsspielraums von Frauen und von Männern geschaffen werden. Andererseits erhöht die Berücksichtigung dieser Unterschiedlichkeiten die Reichweite und Qualität von gesundheitsfördernden Maßnahmen im Betrieb.

## Kulturelle Unterschiede

Generell wird unsere Arbeitswelt auch in Bezug auf kulturelle Hintergründe unterschiedlicher. Bereits jetzt weist das Bundesland Tirol mit rund 20 % an Erwerbstätigen mit nicht-österreichischer Staatsbürgerschaft einen im österreichischen Schnitt hohen Anteil an zugewanderten Mitarbeitern aus (Q: Statistik Austria, Erwerbstätige (ILO) nach Bundesland, Staatsangehörigkeit, Geburtsland, Migrationshintergrund und Geschlecht - Jahresdurchschnitt 2022). Angesichts der beschriebenen demografischen Entwicklungen und des Bedarfs an qualifizierten Facharbeitern wird dieser Anteil in den nächsten Jahren eher noch steigen. Diese Realität stellt Betriebe und Belegschaften verstärkt vor die Herausforderung, spezifischen Lebensweisen, unterschiedlichen Wertvorstellungen und Bezugssystemen Rechnung zu tragen. Auch beim Thema Gesundheit zeigen sich oft deutliche kulturelle Muster und Unterschiede, welche bei der Planung von gesundheitsfördernden Maßnahmen zu berücksichtigen sind. Neben soziodemografischen Differenzierungen (Geschlecht, Alter, kultureller Hintergrund) finden sich auch im Arbeits- und Organisationsbereich

(z.B. Innendienst, Außendienst, Produktion, Vertrieb etc.) oder in Bezug auf besondere Gesundheitsbedürfnisse (z. B. Menschen mit körperlichen Handicaps, Schichtarbeit etc.) eine Fülle von Unterschiedlichkeiten.

— **1.** Anzahl der Mitarbeiter in Ihrem Betrieb: .....

— **2.** Altersverteilung der Mitarbeiter (in Jahren)

Bis 29 .....% od. Anzahl der Mitarbeiter: .....

30 – 49 .....% od. Anzahl der Mitarbeiter: .....

50 plus .....% od. Anzahl der Mitarbeiter: .....

(Summe = 100 %)

— **3.** Geschlechterverteilung der Mitarbeiter

weiblich .....% divers .....% männlich .....%

(Summe = 100 %)

— **4.** Anzahl der Mitarbeiter in Ihrem Betrieb mit Migrationshintergrund: ..... %

— **5.** Haben Sie in Ihrem Unternehmen Erfahrung mit differenzierten Projekten/Angeboten/Schulungen für:

	Ja	Nein
Gender ( <i>Männer, Frauen</i> )		
Ältere Mitarbeiter		
Mitarbeiter mit Migrationshintergrund		
Junge Arbeitnehmer, Lehrlinge		
Sonstige		



# Hören Sie auf die Gesundheit Ihres Unternehmens?

*Sie sollten wissen, wo Sie hinhören müssen,  
um die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter:innen  
und damit Ihres Unternehmens zu erhöhen.*



## 5. Gesundheit im Betrieb gezielt fördern

In den letzten Jahren hat das Thema Gesundheit einen Aufschwung erfahren und viele Betriebe haben bereits in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter investiert.

Die Motive und Gründe für diese Entwicklung sind betriebsspezifisch sehr unterschiedlich und reichen von konkreten Anlassfällen bis hin zum Wunsch, vorhandene Aktivitäten strategisch zu bündeln. Nicht zuletzt transportiert das Thema Gesundheit ein positives Image.

Im Lauf der Jahre zeigt sich diesbezüglich ein deutlicher Trend: War längere Zeit das Thema Fehlzeitenreduktion im Vordergrund, so erlangen in den letzten Jahren die Bereiche der Bearbeitung psychischer Belastungssituationen und der Arbeitsfähigkeit stark an Bedeutung.

### Unabhängig von den Motiven und gesetzten Aktivitäten sollten aber auf jeden Fall folgende Punkte beachtet werden:

- Die Arbeitsbedingungen im Betrieb müssen beachtet werden. Arbeitgebern muss die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter am Herzen liegen. Dieser Fokus ist auch deshalb wichtig, weil gute und sichere Arbeitsbedingungen Voraussetzung dafür sind, die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter im Unternehmen zu fördern und zu bewahren.
- In vielen Betrieben wird das Thema Gesundheit fast ausschließlich auf verhaltensbezogene Aktivitäten (meist Bewegung, Ernährung, Rauchen, Stress, etc.) reduziert. Diese Aktionen greifen allein für sich zu kurz und stoßen gerade bei den „Sorgenkindern“ häufig auf Skepsis. Prinzipiell ist nichts gegen Obstkörbe, Bewegungs- und Entspannungskurse einzuwenden, aber erst eine umfassendere Betrachtungsweise führt zum Erfolg. Aspekte der Arbeitsverhältnisse, der Zusammenarbeit, der Führungskultur oder der Lebensphasenorientierung haben einen breiteren Effekt und wirken sich positiv auf die Leistungsfähigkeit eines Betriebes aus. Natürlich braucht es daneben auch Aktionen und Angebote, die Gesundheit direkt erlebbar machen.
- Gesundheit ist ein sehr persönliches und sensibles Thema. Wenn Sie dieses in Ihrem Unternehmen verstärkt aufgreifen möchten, so sollten Sie es unbedingt immer auch unter aktiver Einbindung der Mitarbeiter tun. Gerade beim Thema Gesundheit und Arbeitssicherheit ist auch der Betriebsrat ein wichtiger Partner, der unbedingt mit einbezogen werden sollte. Ansonsten werden eher Skepsis und Desinteresse aufgebaut.

Falls Sie Interesse haben, das Thema Gesundheit in Ihrem Unternehmen konstruktiv und nachhaltig zu bearbeiten, können folgende Schritte hilfreich sein:

Falls Sie die in den vorangegangenen Kapiteln angeführten Aufgaben ausgefüllt haben, wird Ihnen die Beantwortung der folgenden Leitfragen leichtfallen. Ansonsten finden Sie die wichtigsten Fragen noch einmal kompakt zusammengefasst.

### **1. Ziele definieren**

Verdeutlichen Sie sich Ihre Zielsetzungen:

Was möchten Sie mit Gesundheitsförderung in Ihrem Unternehmen erreichen? Geht es Ihnen um eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation, um Imagegewinn und/oder um die Bearbeitung konkreter Belastungskonstellationen (z. B. Burn-out) und um den konstruktiven Umgang mit schwer erkrankten Mitarbeitern?

### **2. Analyse vornehmen**

In einem nächsten Schritt können Sie die bisher in Ihrem Betrieb gesetzten Schritte im Bereich Gesundheit auswerten:

Haben Sie bereits Aktionen und Projekte zu Themen der Gesundheit in Ihrem Unternehmen umgesetzt und wie sind diese bei den Mitarbeitern angekommen?

Weiters sollten Sie eine ehrliche Bestandsaufnahme bezüglich der Stärken (Ressourcen) und Schwächen (Belastungen) in Ihrem Unternehmen vornehmen:

Was zeichnet Ihren Betrieb aus und was macht Sie als Arbeitgeber für Mitarbeiter attraktiv? Wie gut sind die Kooperation zwischen Mitarbeitern und die Führungskultur?

### **3. Handlungsfelder festlegen**

Abschließend sollten Sie maximal drei wichtige Handlungsfelder festlegen, welche Sie im Rahmen eines gesundheitsfördernden Schwerpunktes in Ihrem Unternehmen bearbeiten möchten. Denken Sie dabei umfassend, auch unter dem Aspekt der psychischen Gesundheit und der Gestaltung von Arbeitsbedingungen!

#### 4. Beratung und Unterstützung organisieren

Setzen Sie beim Thema Gesundheit in Ihrem Betrieb auf Kooperationen! In Tirol hat sich in den letzten Jahren ein breites Spektrum an Akteuren entwickelt, welche in der Plattform [www.gesundearbeiten-tirol.at](http://www.gesundearbeiten-tirol.at) gebündelt sind.

Für externe Beratung, zu der sie Mitarbeiter verweisen können, wo sie sich aber auch direkt Rat holen können, gibt es über 160 kostenlose Einrichtungen in Tirol: [www.beratungsstellen.at](http://www.beratungsstellen.at)

Im Rahmen eines persönlichen Beratungsgesprächs mit Experten der Wirtschaftskammer Tirol erfahren Sie Näheres bezüglich Unterstützungsangeboten für Ihren Betrieb.

Arbeitnehmer und Betriebsräte können sich an die Experten der Arbeiterkammer und des ÖGB wenden.

— **1. Ziele definieren**

Welche der folgenden Ziele würden Sie gerne durch Gesundheitsförderungsmaßnahmen in Ihrem Betrieb erreichen?

	vorrangig	nachrangig
Verringerung von Fehlzeiten		
Steigerung der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter		
Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter		
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit		
Steigerung der Mitarbeiterbindung		
Bearbeitung konkreter Anlassfälle		
Erhöhung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter		
Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben		
Imagepflege/wirksame Öffentlichkeitsarbeit		

— **2. Analyse vornehmen**

Gibt es die folgenden gesundheitsrelevanten Einrichtungen/Maßnahmen in Ihrem Betrieb?

	ja	nein
Angenehme (evtl. selbst gestaltete) Pausenräume		
Kantine mit gesundem Essensangebot		
Betriebssportangebote (z. B. Laufgruppe, Massage, Kooperationen mit Fitnesscentern, usw.)		
Bewegungs- und Entspannungsangebote		
Rückenschule/Investitionen in Ergonomie		
Maßnahmen zum Schutz der Nichtraucher		
Maßnahmen, um Rauchern das Aufhören zu erleichtern		
Maßnahmen bei Alkoholproblemen		
Supervision		
Einschlägige Führungskräftebildungen		
Anderes: .....		

— **3. Handlungsfelder festlegen**

Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Handlungsfelder in Bezug auf die Gesundheitsförderung in Ihrem Betrieb?

.....

— **4. Beratung und Unterstützung organisieren**

Bezüglich eines persönlichen Beratungsgespräches wenden Sie sich bitte an: Verein „Plattform Gesundes Arbeiten“

Telefon: +43 (0)5 90 905-1362, Fax: +43 (0) 5 909 05-51362

E-Mail: [gesundearbeiten@wktirol.at](mailto:gesundearbeiten@wktirol.at)

# GesundheitsCheck für Unternehmen

TEIL 2

## Umsetzung in der Praxis

# *Gesundheits- förderung ...*

*... ein Weg der sich  
lohnt.*

Für Ihre Mitarbeiter.

Für Ihr Unternehmen.

Für Sie.

## Wege zu mehr Gesundheit in Ihrem Betrieb

Im ersten Teil des GesundheitsChecks haben Sie bereits einigen Input zur *Betrieblichen Gesundheitsförderung* erhalten und bestenfalls auch schon die gesundheitliche Ausgangssituation in Ihrem Betrieb analysiert. Im folgenden Teil möchten wir Ihnen anhand einiger Praxisbeispiele und Erläuterungen mögliche Wege zu mehr Gesundheit in Ihrem Unternehmen aufzeigen. Vorweg sei betont, dass es unterschiedliche Zugänge gibt und jedes Unternehmen seinen eigenen Weg definieren sollte.

Besonders positiv schneiden jedoch in diesem Zusammenhang Projekte ab, die an Verhältnissen, Verhalten und Führung gleichzeitig ansetzen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn in einem Betrieb, in dem das Tragen schwerer Lasten vorrangig ist, Hebehilfen angeschafft werden, das Handling schwerer Gegenstände mit den Mitarbeitern gemeinsam diskutiert und zusätzlich noch Ausgleichsgymnastik organisiert wird. Optimal ist es dann, wenn sich die Führungskräfte auch noch Gedanken darüber machen, wie sie den Mitarbeitern den Rücken stärken und freihalten können, anstatt ihnen in diesen zu fallen.

### Gesundheitsförderung als innerbetriebliche Gemeinschaftsaufgabe

Gesundheitsförderung in Unternehmen stellt eine immer wichtigere Führungsaufgabe dar, und sollte daher stark durch Arbeitgeber und Führungskräfte getragen werden. Nur durch ein Bekenntnis zur Gesundheitsförderung und die Vorbildwirkung der Führungskräfte kann diese nachhaltig im Unternehmen gefestigt werden. Es geht bei der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* aber nicht darum, etwas für die Mitarbeiter in einem Unternehmen zu tun, sondern vor allem gemeinsam mit diesen. Gesundheitsförderung sollte daher als eine gemeinschaftliche, innerbetriebliche Aufgabe aller gesehen werden. Wie auch im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG, dazu später mehr) festgelegt, sind dabei folgende Akteure von besonderer Bedeutung:

#### Betriebsräte

Gesundheitsförderung kann nur als gemeinsames Handlungsfeld von Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung sinnvoll bearbeitet werden. Schon auf gesetzlicher Basis hat eine betriebsrätliche Vertretung die Aufgabe, sich in den Angelegenheiten der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes rechtzeitig Gehör zu verschaffen und sich beratend einzubringen. Die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung in Steuerungs- oder Projektgruppen ist darüber hinaus ein wichtiges Qualitätsmerkmal einer partizipativen Vorgangsweise. Dadurch ist gewährleistet, dass die Vorstellungen und Wünsche der Mitarbeiter entsprechend berücksichtigt werden können.



### Sicherheitsvertrauenspersonen

Sicherheitsvertrauenspersonen sind als gesetzlich definierte „Arbeitnehmervertreter mit einer besonderen Funktion auf dem Gebiet der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz“ wichtige Ansprechpartner im Bereich des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* und der *Betrieblichen Gesundheitsförderung*. Sie sollten daher auf jeden Fall in die Entwicklung entsprechender Projekte und Maßnahmen miteinbezogen werden. Sicherheitsvertrauenspersonen engagieren sich für die Sicherheit am Arbeitsplatz und die Gesundheit ihrer Arbeitskollegen. Sie sind neben dem Betriebsrat ein wichtiges innerbetriebliches Bindeglied.

### Präventivfachkräfte (Präventivdienste)

Eine gute arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung stellt die Basis von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz dar. Die gesetzlichen Bestimmungen zu den Präventivdiensten haben ihre Grundlage ebenfalls im ASchG. Die Verantwortung für die Umsetzung dieser Regelungen und den richtigen Einsatz der Präventivkräfte obliegt dem Arbeitgeber.

Stellen alle Fragen der Arbeitssicherheit einschließlich der Unfallverhütung und der menschengerechten Arbeitsgestaltung den zentralen Aufgabenbereich von Sicherheitsfachkräften dar, so liegt der Schwerpunkt der Arbeitsmedizin stärker im Bereich des präventiven Gesundheitsschutzes und in der Beobachtung und Bearbeitung der Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit im jeweiligen Unternehmen. Nicht zuletzt durch die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz erlangen Arbeits- und Organisationspsychologie im Bereich der Präventivfachkräfte verstärkt an Bedeutung. Die Einbeziehung der beschriebenen Akteure sichert einen umfassenden Blick auf Gesundheit im Unternehmen und verbindet Gesundheitsförderung mit dem gesetzlichen Arbeitnehmerschutz. Auch Betriebe, die durch die Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) präventivdienstlich betreut werden, können sich an die Arbeitsmediziner wenden. Diese unterstützen das Unternehmen ebenfalls in der Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung.

*Betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte* leben maßgeblich von einer guten Kooperation der skizzierten Rollen und Akteure. Auch wenn die unterschiedlichen Rollen und die damit verbundenen Blickwinkel manchmal verschiedene Sichtweisen und Schwerpunkte bedingen, so sollte das Thema *Gesundheit* durch ein gemeinsames Engagement und durch klare Festlegung von Verantwortlichkeiten konstruktiv von allen Beteiligten weiterentwickelt werden.

## Mitarbeiter

Zuallerletzt darf nicht übersehen werden, dass *Betriebliche Gesundheitsförderung* ohne den Mitarbeiter nicht nachhaltig funktionieren kann. Keiner der genannten Akteure kann den Menschen zu einem gesünderen Leben bewegen, geschweige denn zwingen. Die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in die strategische Umsetzung *Betrieblicher Gesundheitsförderung* ist ein Garant dafür, dass sich diese nachhaltig im Unternehmen festigt.

Die Tipps und Praxisbeispiele sollen Sie dazu anregen, konkrete Schritte in Richtung Gesundheitsförderung in Ihrem Betrieb zu setzen. Auf diesem Weg werden Sie von uns gerne begleitet und unterstützt.

## 1. Gesundheitsorientierte Führung Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte

Wenn es um den Zusammenhang von Gesundheit und Betrieb geht, spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle. Dies gilt insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe, da in kleineren Unternehmen die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung direkt ge- und erlebt wird. Mögliche Aus- und Weiterbildungsthemen sind in diesem Zusammenhang:

- Aspekte eines gesundheitsorientierten Führungsstils
- Wertschätzung und Partizipation als Führungsaufgabe
- Gesprächsführung - Mitarbeitergespräche
- Konstruktives (Fehl-)Zeitenmanagement - zum Umgang mit Anwesenden und Abwesenden
- Umgang mit psychischen Belastungssituationen - Erkennen von Stress und Burn-out und Umwandlung in Flow („Arbeitsfreude“)

Weiters können moderierte Workshops mit Führungskräften wichtige Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb aufzeigen und gleichzeitig die gesundheitsrelevante Situation der Führungskräfte selbst beleuchten.

Mittlerweile stellen auch Klein- und Mittelbetriebe ihren Führungskräften Coaching-Angebote zur Verfügung, in deren Rahmen berufliche oder private Belastungssituationen professionell begleitet werden.

Eine wichtige Investition auf der Strukturebene ist für viele Unternehmen die Einführung von strukturierten Mitarbeitergesprächen und effektiven Besprechungsformen.

Alle Erfahrungen aus der Praxis und Theorie belegen, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen Führungskultur und Arbeitszufriedenheit gibt.

Die Auswertung eines mehrjährigen Projektes der Bertelsmann AG, einer der größten europäischen Medienkonzerne, zeigt, dass die Abteilungen mit den besten Bewertungen der Führungskräfte rund 30 % weniger Fehlzeiten aufweisen als der Durchschnitt. Weiters liegen diese Abteilungen in Bezug auf die Wertschöpfung und das Betriebsergebnis deutlich über dem Durchschnitt. Zudem wurde die Erkenntnis belegt, dass gutes Führungsverhalten in der Gruppe der über 50-jährigen Mitarbeiter den wichtigsten Faktor für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit darstellt.

## **2. Konstruktives Fehlzeiten- und Präventionsmanagement**

Fehlzeiten, Krankenstände und Fluktuation sind nicht nur in der innerbetrieblichen Umsetzung ein sehr sensibles Handlungsfeld. Von Kurzschlussreaktionen ist explizit abzuraten.

Ein innerbetriebliches Fehlzeitenprojekt sollte auf jeden Fall von einer innerbetrieblichen Projektgruppe (unter Einbeziehung von Mitarbeitern und Betriebsräten) entwickelt und getragen werden. Weiters ist eine regelmäßige Information und Kommunikation in beide Richtungen notwendig. Zum einen müssen die Mitarbeiter als Betroffene über die Inhalte und den Fortschritt des Projektes unterrichtet werden und zum anderen muss dies auch den Führungskräften vermittelt werden, da sie in der praktischen Ausführung die wesentlichen Träger sind.

Die Analyse von Krankenstandsdaten ermöglicht Ihnen, sich ein seriöses Bild von der Ausgangslage in Ihrem Unternehmen zu machen. In den meisten Betrieben sind rund

80 % der Mitarbeiter in Bezug auf Krankenstände völlig unspektakulär. Knapp 35 % der Erwerbstätigen sind in einem Arbeitsjahr sogar nie ärztlich im Krankenstand.

In Bezug auf die anderen Belegschaftsgruppen ist eine Unterscheidung in Langzeit- und Kurzzeitkrankenstände wesentlich. Bei der Gruppe der Mitarbeiter mit Langzeitkrankenständen - mehr als 40 Krankenstandstage im Jahr - setzt sich auch in Österreich fallorientiertes Präventionsmanagement durch.

Unter dem Titel „fit2work“ werden Betriebe bei der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen mit gesundheitlichen Einschränkungen und bei der Wiedereingliederung nach langen Krankenständen unterstützt. Im Sinne eines personenbezogenen Fallmanagements unterstützt ein externes professionelles *Case-Management* (Personalberatung) langzeiterkrankte Mitarbeiter, um ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu verhindern. Eine Einbindung der Arbeitsmedizin ist hier auf jeden Fall sinnvoll, kann aber auch von *fit2work* gestellt werden.

Auf Basis einer gesundheitlichen Basisuntersuchung wird ein konkreter Entwicklungs- und Maßnahmenplan abgeleitet. Als mögliche Maßnahmen kommen die Einleitung von individuellen gesundheitsfördernden Programmen und Rehabilitationsmaßnahmen, eine Lebens- und Sozialberatung, eine Psychotherapie, eine berufliche Weiter- bzw. Ausbildung oder eine Adaptierung des Arbeitsplatzes in Betracht. Die erfolgreiche nachhaltige Integration der Person auf einem gesundheitsadäquaten Arbeitsplatz bildet den Abschluss des *Case Managements*.

Für Betriebe, die immer wieder mit Langzeitkrankenständen konfrontiert sind, empfiehlt sich die Betriebsberatung von *fit2work*.

Weitere Informationen zu „fit2work“ finden Sie auf unserer Homepage ([www.gesundearbeiten-tirol.at](http://www.gesundearbeiten-tirol.at)) oder unter [www.fit2work.at](http://www.fit2work.at)

Eine hohe Anzahl an Kurzzeitkrankenständen verweist eher auf motivationale Aspekte. Die Gründe dafür haben oft etwas mit den persönlichen Motiven und Lagen von Mitarbeitern und der von ihnen erlebten Arbeitssituation sowie ihrem Privatleben zu tun.

In diesem Falle kann die Etablierung eines innerbetrieblichen Fehlzeitenmanagements sinnvoll sein.

Richten Sie im Rahmen eines innerbetrieblichen Fehlzeitenmanagements den Blickwinkel aber auch auf die gesunden Mitarbeiter Ihres Betriebes! In diesem Zusammenhang stellt der *aner kennende Erfahrungsaustausch* ein hilfreiches Managementinstrument dar. Der *aner kennende Erfahrungsaustausch* ist ein Vieraugengespräch zwischen Führungskräften und gesunden bzw. gesunden Mitarbeitern. Er bedeutet Zuwendung zu den „Leistungsträgern“ im Unternehmen, die über bloße Belobigung hinausgehen. Gesunde Leistungsträger im Betrieb sind oft wichtige interne Berater, da sie die wichtigen Punkte auch offen ansprechen und einen konstruktiven Zugang haben. Es braucht daher für diese Gespräche keinen Fragebogen oder umfassenden Gesprächsleitfaden. Im Mittelpunkt stehen Gesprächsthemen, die sich um Stärken und - lösungsorientiert - um Schwächen der Arbeit im Unternehmen aus Sicht der Gesprächspartner drehen. Ultima Ratio ist dieser Austausch nach Ausscheiden guter Mitarbeiter mit diesen - nach Übergabe eines Dienstzeugnisses.

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Bauunternehmens - **Ing. Philipp Kern** - hat diesen Blickwinkel so auf den Punkt gebracht:

*„Mir geht es vor allem auch um die Gesunden. Meine Leute sollen sich in ihrem Arbeitsumfeld so wohl wie möglich fühlen; nur wem es gut geht, der kann auch Topleistungen erbringen.“*

**Gesunde  
Mitarbeiter:innen sind  
der Schlüssel zu  
starken Leistungen!**



### 3. Arbeitnehmerschutz

Selbstverständlich können Projekte der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* die gesetzlichen Aufgaben des Arbeitnehmerschutzes in keinem Fall ersetzen.

Stoßrichtung des Arbeitnehmerinnenschutzgesetzes ist der Schutz des Lebens, der Gesundheit, der Integrität und der Würde des Arbeitnehmers während seiner beruflichen Tätigkeit. Neben medizinischen und technischen Maßnahmen sind auch ergonomische und psychologische Maßnahmen vom Schutz umfasst. Wie bereits erläutert, gibt es verschiedenen Personen (wie etwa die Betriebsräte, die Sicherheitsvertrauenspersonen etc.), denen in der jeweiligen Umsetzung besondere Bedeutung zukommt.

Wer Arbeitnehmerschutz jedoch ausschließlich unter dem Aspekt der Rechtssicherheit betrachtet, beraubt sich eines wichtigen Potenzials: Gesundheitsprogramme können die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern nachhaltig verbessern, Krankenstände und Fehlzeiten vermindern und ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben verhindern. Diesen positiven Auswirkungen kommt im Hinblick auf die Kreativität und das Engagement der Mitarbeiter sowie in Bezug auf die Mitarbeiterbindung und zunehmend alternde Belegschaften immer mehr Bedeutung zu.

Wird die ärztliche Verschwiegenheit mit Sicherheit gewahrt und nehmen das die Arbeitnehmer auch aktiv wahr, dann vertrauen sie sich der Arbeitsmedizin im Betrieb an. Wenn der Betrieb Anregungen dieser Präventivkraft umsetzt, wird sie vom Kostenfaktor zur produktiven Kraft. Die höchsten Potentiale liegen bei der Rücksichtnahme auf Gesundheit bei Büroplanung, Chemikalien und Maschinen sowie im Bereich der Wiedereingliederung und Weiterbeschäftigung ernsthaft erkrankter Mitarbeiter.

Opel hat z. B. die Rückkehrtrate an den ursprünglichen Arbeitsplatz durch systematische Einbindung der Arbeitsmedizin von 43 auf 80 % steigern können. Meist kann nur der Arbeitsmediziner in Zusammenarbeit mit den behandelnden Ärzten beurteilen, ob und wie weitergearbeitet werden kann. Das geht von Planung von Pausen und ergonomischen Verbesserungen bis hin zu reduzierter Arbeitszeit oder anderen Aufgaben.

Warum denn nicht neben der systematischen Erfassung der Gefahren und Belastungen auch Chancen und Ressourcen evaluieren, am besten unter Einbindung der Mitarbeiter? Der Arbeitsmediziner kann ein Ohr am Puls der Mitarbeiter sein, vor

nahenden Burn-out-Ausfällen warnen und Rückmeldungen geben, die Führungskräfte sonst selten erhalten.

Auch hier empfiehlt sich eine Politik der kleinen Schritte, des spürbar stetigen Bemühens nach Verbesserung. Das können Stehmatten, Stehhilfen und vergünstigte Fußpflege für Stehberufe sein, Weiterbildungen und Schnuppern zur Vorbereitung auf neue Aufgaben, die sonst ängstigen, oder ein Angebot gemeinsamer Bewegung im Freien. Mit Hilfe dieses Checks bleiben Sie nicht an einer Einzelmaßnahme haften, sondern sehen Werte, Strategien und Ziele im Hintergrund.

Arbeitsmediziner sollen daher beim Besuch Ihres Betriebes nicht nur eine Begehung mit Schwerpunkt auf geänderten Verhältnissen machen, sondern auch eine Sprechstunde mit Ihnen und in geschütztem Rahmen auch mit Ihren Mitarbeitern anbieten. Ob Juckreiz, ständige Verspannungen oder eine Lebenskrise - das sind alles Dinge, die man weder vor dem Chef noch vor den Kollegen offen ansprechen will und wird.

## 4. Gesundheitsaktionen und Gesundheitsprogramme

Im ersten Teil des vorliegenden GesundheitsChecks wurde auf mögliche gesundheitliche Belastungs- und Ressourcenfaktoren in Unternehmen hingewiesen. Sind diese identifiziert, so können darauf abgestimmte Gesundheitsprogramme eine gute Wirkung erzielen. Diese Programme reichen von Einzelaktionen bis zu umfassenden und langfristigen Projekten und stellen meist klassische Lebensstilthemen - wie etwa Bewegung, Ernährung, Stress oder Tabakprävention - in den Mittelpunkt. Bei der Planung und Umsetzung solcher Gesundheitsprogramme sollten Sie einige Grundregeln beachten:

### Ganzheitliches Gesundheitsverständnis

Gerade bei den lebensstilorientierten Themen *Ernährung*, *Bewegung*, *Stress* und *Rauchen* geht es um einen umfassenden Gesundheitsbegriff und nicht nur um das persönliche Risikoverhalten von Mitarbeitern. Die betrieblichen Rahmenbedingungen sollten daher immer mitbeachtet werden. Für das Gesundheitsverhalten gilt der Leitspruch der WHO: *Make the healthy choice the easy choice!* Ein gesundes Ernährungsangebot im Betrieb oder ein trockener und sicherer Fahrradabstellbereich fördern das Verhalten in Richtung gesünderer Ernährung und Bewegung.



## Einbindung

Bei der Planung und Umsetzung von Gesundheitsaktionen und Gesundheitsprogrammen geht es nicht nur darum, etwas **für die Mitarbeiter**, sondern **vor allem gemeinsam mit den Mitarbeitern** zu tun. Die aktive Einbeziehung von möglichst vielen betrieblichen Akteuren (vor allem der Betriebsrat) in die Projektgestaltung und ein breiter innerbetrieblicher Konsens sind dafür wichtige Grundvoraussetzungen.

## Information und Kommunikation

Innerbetriebliche Informations- und Kommunikationsstrukturen sind ein zentraler Faktor bei der Planung und Umsetzung von Gesundheitsaktivitäten im Unternehmen. Die Mitarbeiter sollten rechtzeitig und kontinuierlich über die geplanten und umgesetzten Angebote und Maßnahmen informiert werden, um auch für sich gesundheitsrelevante Entscheidungen treffen zu können. Die Nutzung möglichst unterschiedlicher Informationskanäle (mündlich, Newsletter, Intranet etc.) erweist sich dabei als wichtig.

Werden diese Grundregeln beachtet, so ist erfahrungsgemäß auch der Beteiligungsgrad höher, als wenn eine Aktion einfach vorgesetzt wird. Im Folgenden einige konkrete Praxisbeispiele für Gesundheitsaktionen und Programme in den drei klassischen Themenbereichen *Bewegung*, *Ernährung* und *Stress*:

## Gesunde Ernährung

- Aufbereitung und Kommunikation von leicht verständlichen Informationen zu den Themen „gesunde Ernährung“ und „gesunde Getränke“ sowie Kommunikation dieser Informationen über verschiedene Informationskanäle (Mitarbeiterzeitung, E-Mail, Intranet, Flyer, etc.). Von einer sogenannten „Zwangsbeglückung“ ist jedenfalls abzuraten!
- Entwicklung eines Informations- und Beratungsangebotes zur gesunden Ernährung durch externe Experten (z.B. durch Diätologen, Ernährungswissenschaftler) in Form von Informationsvorträgen oder Workshops
- Angebot von betriebsinternen Kursen zur Gewichtsreduktion in Form von mehrwöchigen Gruppentreffen; Teilnahme einer deutlich übergewichtigen Führungskraft bekannt geben
- Erlebnisorientierte Workshops in Form von Kochkursen oder Kochduellen

- Angebot von kostenlosem Trinkwasser und Information über die Bedeutung von gesunden Getränken (alkohol- und zuckerfrei)
- Errichtung sauberer und gut zugänglicher Essbereiche, die in Arbeitspausen genutzt werden können
- Die Analyse des Ist-Zustandes der betrieblichen Verpflegungsmöglichkeiten und des Ernährungsverhaltens von Mitarbeitern. Bei Bedarf Umgestaltung einer vorhandenen Betriebskantine in Richtung „gesunde Betriebsküche“. Dabei sollte sowohl das Angebot und die Zubereitung von Speisen und Getränken selbst als auch ein System der Selbstkontrolle (z. B. durch ein System der Fettagen, Ernährungspunkte, etc.) überdacht werden.

## Gesunde Bewegung

- Spezifische Maßnahmen und Angebote zur aktiven Bewegung können auf der Verhaltensebene zur Bewusstseinsbildung beitragen und zudem relevantes Wissen vermitteln. Bewährt hat sich das Angebot von Aktivformen wie Nordic Walking, Langsam-Laufen unmittelbar nach Dienstschluss sowie geförderte Teilnahme an Business-Runs.
- Etablierung von Kurzpausen für Ausgleichs- und Bewegungsübungen unmittelbar am Arbeitsplatz. Diese können einerseits durch computerunterstützte Programme angeleitet und aktiviert werden. Andererseits hat sich die Schulung von Multiplikatoren, die ihre Kollegen anleiten, sehr bewährt (z.B. das Programm „Mitarbeiter bewegen Mitarbeiter“).
- Analyse des betrieblichen Arbeitsumfeldes unter bewegungsergonomischen Gesichtspunkten. Dies kann im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung bzw. der Unterweisung nach dem Arbeitnehmerschutzgesetz erfolgen, wobei dabei meist arbeitsergonomische Aspekte (Sitzhöhe, Bildschirmausrichtung, etc.) im Mittelpunkt stehen. Zusätzlich kann eine Begehung durch einen ausgebildeten externen Ergonomie- und Bewegungsexperten sinnvoll sein.
- Analyse der Arbeitswege und der Möglichkeiten, Radwege oder Fußwege zu attraktiveren und so Alltagsbewegung zu fördern

- Formulierung von konkreten Zielsetzungen unter der Berücksichtigung notwendiger finanzieller Mittel (z.B. für die Zuzahlung zu Fitnessstudios, Anschaffung ergonomischer Arbeitsmittel und bewegungsgerechter Büroausstattung)
- Bei Bedarf Planung einer aktiven Kooperation mit Sportstätten und Sportvereinen im räumlichen Umfeld des Unternehmens (z.B. Anreize durch kostenlose Teilnahme an Kursen und Programmen)
- Die Nachrüstung von höhenverstellbaren Gestellen unter dem Schreibtisch ist günstiger, wirksamer und glaubwürdiger als Rückentraining in der Arbeitszeit.

## Psychische Gesundheit

Die Praxis zeigt, dass es beim Themenbereich psychische Gesundheit bereits in einem ersten Schritt sinnvoll ist, auch soziale Faktoren - u. a. Kooperationsklima, Führungskultur, Handlungsspielraum und sozialer Rückhalt im Unternehmen - zu berücksichtigen.

- Besondere Berücksichtigung des Themas psychische Gesundheit im Rahmen des gesetzlichen Arbeitnehmerschutzes, Re-Evaluierung der psychischen Belastungen. Dies sollte insbesondere durch die Beiziehung von Arbeitspsychologen und Arbeitsmedizinern erfolgen. So kann eine seriöse Diskussion und Enttabuisierung initiiert werden.
- Entwicklung eines Angebotes zur vertraulichen psychologischen Beratung für Führungskräfte und Mitarbeiter durch Arbeitspsychologen. In diesem Zusammenhang haben sich Gutscheinsysteme für eine begrenzte Anzahl von vertraulichen Beratungsstunden bewährt, die über die Arbeitsmedizin abgerechnet/ausgegeben werden.
- Entwicklung und Umsetzung eines Informations- und Seminarangebotes für Mitarbeiter zu den Themen Stressmanagement, Entspannungsübungen und Selbstmanagement. Bewährt haben sich Angebote, die über Grundlagen der psychischen Gesundheit informieren und auch die Bedeutung eines persönlichen Ressourcenmanagements betonen.
- Analyse des betrieblichen Arbeitsumfeldes unter arbeitspsychologischen Gesichtspunkten unter starker Einbindung der Belegschaft. Daraus ableitend

können Führungskräfte und Mitarbeiter spezifische Verbesserungen in Bezug auf Themenfelder wie der Arbeitsorganisation, Arbeitszeiten, Jobrotation, Handlungsspielraum oder Teamentwicklung erarbeiten.

Ein Beispiel: Mitarbeiter eines Planungsbüros wird mitgeteilt, dass sie bei hochkonzentrierter Arbeit für 2 Stunden das Telefon umleiten und an der Türe ein „Bitte nicht stören bis ...“ -Schild (Arbeiterkammer) anhängen können. Die Ausgestaltung mit Sekretariat und untereinander machen sie selbst.

Während der Kollege in der Lebensmitte nach der Rückkehr aus Burn-out genau vor jenen Situationen vorübergehend oder dauernd zu entlasten ist, die ihn dort hingebacht haben, ist eine ältere Kollegin stolz darauf, schwierige Situationen mit Kunden galant zu meistern und darin immer besser zu werden. Das Team entscheidet, wie diese Umschichtung gestaltet werden kann.

- Spezielle Schulungen und Workshop für Führungskräfte auf allen Ebenen zum Thema „psychische Gesundheit im Betrieb“ mit Hinweis auf den Einfluss der Führungskultur auf die psychische Gesundheit von Belegschaften. Ein erster Schritt könnte eine Schulung zum Erkennen von Handlungsbedarf (nicht Diagnose!) zum richtigen Umgang mit Mitarbeitern mit psychischen Problemen sein.

Im Gegensatz zu den bislang angeführten Gesundheitsprogrammen, die unbedingt auf das persönliche Interesse und die freiwillige Teilnahme von Mitarbeitern setzen sollten, gibt es zwei klassische Themen, bei denen eher eine Mischung aus restriktiven und partizipativen Vorgehensweisen zielführend ist.

## **Alkohol- und Tabakprävention im Betrieb**

Alkoholkonsum als auch Tabakprävention hat gesetzliche Rahmenbedingungen in Bezug auf die Arbeitssicherheit und den gesetzlichen Arbeitnehmerschutz zu berücksichtigen.

Für beide Themen kann die Entwicklung einer Unternehmensrichtlinie sinnvoll sein. In dieser wird schriftlich und klar definiert, wie der Betrieb diese Bereiche im Alltag handhabt, was erlaubt und verboten ist und wie Führungskräfte im Fall handeln sollen. Diese Betriebsvereinbarung sollte - wenn möglich - im Konsens zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat erarbeitet und verbindlich formuliert werden. Eine entsprechende Richtlinie gibt dann nicht nur den Mitarbeitern Orientierung, sondern auch den Führungskräften Sicherheit in ihrer Funktion. Darüber hinaus können folgende Praxisbeispiele angeführt werden:

- Besondere Berücksichtigung der Alkohol- und Tabakprävention im Rahmen des gesetzlichen Arbeitnehmerschutzes und der Arbeitsplatzevaluierung, u. a. durch persönliche Gespräche, entsprechende Hinweise bezüglich Zonen und Verboten in Firmengebäuden bzw. Büros. Beschränkung der Rauchmöglichkeiten auf definierte und gekennzeichnete Raucherzonen. Spezifische Vorträge und Workshops zum Thema Tabakkonsum und Nichtrauchererschutz u. a. durch Arbeitsmediziner.
- Spezielle Schulungen und Workshops für Mitarbeiter, die mit dem Rauchen aufhören wollen. In der Praxis haben sich hier finanzielle Unterstützungen der Workshops seitens des Unternehmens und die Einbindung von Lebenspartnern, die ebenfalls rauchen, bewährt.
- Entwicklung und Umsetzung eines Stufenkonzeptes zum Umgang mit „auffälligen“ Mitarbeitern. Dazu gehört eine Schulung von Führungskräften zum Umgang mit alkoholkranken Mitarbeitern, im Idealfall mit einem Gesprächstraining.

Ansprechpartner finden Sie im Anhang.

### Praxiserfahrungen:

- Die vorliegenden Beispiele sollen als Anregung dienen und verstehen sich nicht als Patentrezepte. Das Interesse an Gesundheitsthemen kann die Betriebsleitung sich selbst und den Mitarbeitern nicht von oben verordnen.
- Versuchen Sie sich daher ein Bild zu machen, welche Themen bei Ihren Mitarbeitern auf Interesse stoßen und beschränken Sie sich auf einige zentrale Angebote!  
 Oft hilft ein Jahresmotto, die Gesundheitsangebote zu bündeln, sowie ein Aufgreifen saisonaler Themen, z. B. Grippezeiten oder vor der Sommerpause. Einen sehr guten Weg von Einzelaktionen hin zu einem nachhaltigen Gesundheitsmanagement in Ihrem Betrieb stellen umfassende Projekte der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* dar.
- Überprüfen Sie auch immer wieder, ob die angebotenen Aktionen und Programme Wirkung zeigen oder nicht - was nichts bringt oder niemanden interessiert, können Sie rasch wieder einstellen.

- Sie werden mit dem Thema Gesundheit nie alle Mitarbeiter erreichen und motivieren können; wenn sich mehr als 50 % aktiv beteiligen, ist das ein Erfolg. Gerade Problemfälle ziehen erst in einem zweiten Angebot mit, wenn sie sehen, dass das erste gut gelaufen ist.
- Weiters ist festzuhalten, dass insbesondere Teilnehmer, die für gesundheitsförderliche Maßnahmen anfangs nur schwer motivierbar sind, am ehesten über bewegungsorientierte Angebote erreicht werden können. Maßnahmen, die verstärkt psychische Themen ansprechen, werden dann als Folgeangebot eher akzeptiert. Auch über Kommunikationstraining kann die Psyche angesprochen werden.

### Praxisbeispiel Grissemann GmbH/Zams

Das Unternehmen Grissemann GmbH in Zams ist ein führender Gastrogroßhändler, der sich auf die Bedürfnisse der Gastronomie, Hotellerie und der Großverbraucher spezialisiert hat. Weiters wird am Unternehmensstandort in Zams das Einkaufszentrum „Der Grissemann“ betrieben. Das Unternehmen beschäftigt rund 430 Mitarbeiter, darunter eine Vielzahl an Lehrlingen. Im Rahmen seiner Personalentwicklung beschäftigt sich das Unternehmen seit Jahren mit Fragen der Auswahl und der Bindung von Beschäftigten und hat bereits an Projekten zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit teilgenommen. Für seine Initiativen im Bereich der Lehrlingsausbildung wurde dem Unternehmen das Prädikat „Ausgezeichneter Tiroler Lehrlingsbetrieb“ verliehen.

Um vorhandene Angebote und Initiativen zu strukturieren, entschloss sich die Grissemann GmbH im Jahr 2014, ein Betriebliches Gesundheitsförderungsprojekt zu starten. Geschäftsführer Mag. Thomas Walser hebt als Ausgangsmotive die demografische Entwicklung, den damit verbundenen Mangel an Fachkräften und die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber hervor.

In einem ersten Schritt wurde eine entsprechende Struktur, bestehend aus einer Steuerungsgruppe und einem Gesundheitsteam, etabliert. Die Projektleitung übernahm die Assistentin der Geschäftsführung, Mag. (FH) Gudrun Föger.

Die Steuerungsgruppe ist auf Ebene der Geschäftsführung und der Führungskräfte angesiedelt und wird seitens der ÖGK, vormals Tiroler Gebietskrankenkasse, beratend begleitet. Das Gesundheitsteam besteht aus vier engagierten Mitarbeitern und leistet die operative Projektarbeit.

Erfolgreich umgesetzt wurde weiters eine erste Gesundheitsbefragung, welche die wichtigsten gesundheitsfördernden und gesundheitsbelastenden Faktoren am Arbeitsplatz erhob. Dabei wurde ein Befragungsinstrument gewählt, dessen Ergebnisse auch für die Evaluierung psychischer Belastungen herangezogen werden können.

Dabei ist eine spezifische Betrachtungsweise der vielfältigen Tätigkeitsbereiche von zentraler Bedeutung.

Als nächster Schritt ist die Umsetzung von Gesundheitszirkeln geplant, in denen gemeinsam mit den jeweiligen Bereichen Lösungen für jene Themen erarbeitet werden, bei denen die Gesundheitsbefragung ein Verbesserungspotential aufzeigt. Diese Gesundheitszirkel, darunter einer speziell für Lehrlinge, werden von vier internen Gesundheitszirkelmoderatorinnen geleitet, welche bereits eine entsprechende Ausbildung absolviert haben.

Seit Herbst 2014 werden die daraus entwickelten gesundheitsfördernden Maßnahmen konsequent umgesetzt. In einem ersten Schritt zeichneten sich bislang Themen im Bereich der Ergonomie und Bewegung, aber auch im Bereich des Informationsflusses und des Umgangs mit Zeitdruck und Stress ab. Ziel des Projektes ist und war die Entwicklung eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen Grissemann GmbH.

Projektleiterin Mag. (FH) Gudrun Föger betont die Wichtigkeit einer konsequenten Information und Einbindung der Mitarbeiter. So wurde die Kreativität der Beschäftigten bereits für die Entwicklung eines eigenen Projektlogos genutzt. Ein eigener Projektnewsletter informiert laufend über die Entwicklung der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* bei Grissemann.

Als sehr hilfreich erwies sich laut Frau Mag. (FH) Föger auch die Information und der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen und die Begleitung durch die ÖGK, vormals Tiroler Gebietskrankenkasse.

Sowohl die Geschäftsführung als auch die Projektleitung sehen der weiteren Projektentwicklung optimistisch entgegen und Geschäftsführer Mag. Thomas Walser fasst das Zwischenresümee zusammen: „Ich sehe *Betriebliche Gesundheitsförderung* als einen wichtigen Baustein, der uns hilft, motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz zu schaffen.“

# Wege entstehen, indem man sie geht.

Darum machen Sie einfach den ersten Schritt!  
Mit der passenden Ausrüstung sind auch schwierig  
erscheinende Wege meist einfach zu bewältigen.





## 5. Betriebliche Gesundheitsförderung

Die Betriebliche Gesundheitsförderung hat, ausgehend von der Arbeit des Österreichischen Netzwerkes Betriebliche Gesundheitsförderung ([www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at)), in den letzten Jahren sowohl in der Theorie als auch in der Praxis stark an Bedeutung gewonnen.

In der Praxis bestehen Projekte der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* aus folgenden Phasen:



Als ersten Schritt braucht es eine interne Projektstruktur. Gemeinsam mit der Firmenleitung sollte ein kleines „Gesundheitsteam“ die *Betriebliche Gesundheitsförderung* im Unternehmen entwickeln und umsetzen. Koordiniert werden die gesamten Aktivitäten durch eine firmeninterne Projektleitung, bei der alle Fäden zusammenlaufen.

Ein wichtiger Baustein des Strukturaufbaus ist die Planung der Informationswege, sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter.

Bevor konkrete Umsetzungsmaßnahmen folgen, sollte in einem ersten Schritt die gesundheitliche Ausgangssituation im Betrieb analysiert werden. Dies kann durch eine schriftliche Gesundheitsbefragung erfolgen. Eine andere Möglichkeit stellt ein Gesundheitsworkshop dar. In diesem werden das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter genutzt, indem unter externer Moderation die bestehenden Ressourcen

und Belastungen in der Arbeit analysiert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden.

In den meisten Unternehmen sind nicht nur firmeninterne Daten bezüglich Fehlzeiten, sondern auch Unterlagen bezüglich der Arbeitsplatzanalyse und der Arbeitssicherheit vorhanden (z.B. durch Krankenstandsauswertungen, Arbeitsplatzevaluierungen, Arbeitsberichte der Präventivdienste, Unfallerhebungsprotokolle, etc.). Daher sollte an die Einbeziehung von externen Experten gedacht werden.

Nachdem ein Gesamtüberblick vorliegt, kann mit der konkreten Planung von Maßnahmen begonnen werden. Gerade in dieser Phase hat sich die aktive Einbindung von Mitarbeitern in Form von Gesundheitszirkeln sehr bewährt.

Gesundheitszirkel, die entweder extern oder intern moderiert werden, sind kleine Arbeitskreise mit jeweils fünf bis sieben Personen, in denen sich die Mitarbeiter eines Betriebs mit ihren Arbeitsbedingungen auseinandersetzen. Gemeinsam zeigen die Mitarbeiter auf, was sich positiv auf ihre Gesundheit auswirkt beziehungsweise wo Belastungen wahrgenommen werden. Im Anschluss werden die gesammelten Erkenntnisse analysiert und mit neuen Lösungen und Vorschlägen zu deren Umsetzung versehen.

In der Umsetzung geht es um das konsequente Abarbeiten der beschlossenen Maßnahmen. Damit sollte sichergestellt sein, dass der erarbeitete Maßnahmenplan auch im vorher abgesteckten Zeitrahmen realisiert und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln das bestmögliche Ergebnis erzielt wird.

Ein typisches Projekt zur Betrieblichen Gesundheitsförderung kann u. a. folgende Aspekte auf der Verhaltens- und Verhältnissebene umfassen:

<b>VERHALTEN</b> – Beispiele für individuelle Maßnahmen	
<b>Allgemeine Gesundheitsfaktoren</b> <i>Kurse &amp; Vorträge:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mentale Gesundheit</li><li>▶ Ernährung</li><li>▶ Bewegung</li><li>▶ Individuelle Seminare (z. B. Stress-, Konfliktmanagement)</li><li>▶ Alkoholprävention</li><li>▶ Raucher-Entwöhnung</li></ul>	<b>Arbeitsbezogene Gesundheitsfaktoren</b> <i>Personalentwicklung:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Führungsverhalten</li><li>▶ Kommunikation</li><li>▶ Teamfähigkeit und Teamentwicklung</li><li>▶ Berufliche Qualifikation</li><li>▶ Arbeitsmarktfähigkeit</li><li>▶ Ergonomie</li></ul>

## VERHÄLTNISSE – Beispiele für strukturelle Maßnahmen

### Allgemeine Gesundheitsfaktoren

#### Rahmenbedingungen:

- ▶ „Gesundes“ Angebot in der Kantine
- ▶ Rauchfreie Zonen am Arbeitsplatz
- ▶ Ruheräume
- ▶ Betriebsvereinbarung zu Alkohol am Arbeitsplatz
- ▶ Organisation von Veranstaltungen kultureller, sozialer & sportlicher Art
- ▶ Betriebliches Fitnesscenter

### Arbeitsbezogene Gesundheitsfaktoren

#### Arbeitsgestaltung:

- ▶ Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- ▶ Arbeitsabläufe und Prozesse
- ▶ Über- und Unterforderung
- ▶ Teamarbeit
- ▶ Arbeitsplatzgestaltung
- ▶ Erhaltung des Arbeitsplatzes (z. B. für ältere Arbeitnehmer)

Um festzustellen, wie wirksam Ihr Projekt zur *Betrieblichen Gesundheitsförderung* war, sollten Sie einige Zeit nach Ende des Projekts auch auswerten, was die umgesetzten Maßnahmen gebracht haben und ob die Projektziele erreicht wurden.

Bei der konkreten Umsetzung der einzelnen Schritte spielt die Größe Ihres Unternehmens eine wichtige Rolle. Die Differenzierungsmarke im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe liegt in der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* bei rund 50 Mitarbeitern. Unter dieser Mitarbeiteranzahl können einige Instrumente (z. B. externe Krankenstandsanalysen, schriftliche Gesundheitsbefragungen, etc.) nicht angewandt werden, jedoch stehen auch für kleinere Betriebe erfolgreiche Werkzeuge zur Verfügung.

## Praxisbeispiel “Alpenresort Schwarz”

Das Alpenresort Schwarz in Mieming/Tirol ist eines der beliebtesten Wellnesshotels in Österreich und setzt sein Unternehmensmotto „Freude geben, Freude bekommen“ konsequent um. Im Unternehmen sind ganzjährig über 240 Mitarbeiter beschäftigt. 2013 wurde im Alpenresort Schwarz ein Projekt der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* gestartet. Das Gespräch mit Geschäftsführerin Katharina Pirktl beleuchtet die Motive und Erfahrungen mit *Betrieblicher Gesundheitsförderung* aus Sicht der Unternehmenspraxis.

### Was waren Ihre Ausgangsmotive ein Betriebliches Gesundheitsförderungsprojekt zu starten?

*Unser Interesse an unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war immer schon sehr ausgeprägt, da wir als Dienstleistungsbetrieb stark auch von deren Zufriedenheit abhängen. Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden und ausgeglichen, so spürt das auch der Gast und es entsteht dadurch ein positiver Kreislauf. Gleichzeitig ist natürlich das Thema „Gesundheit“ ein ganz großer Trend, der auch in Zukunft*

sehr wichtig sein wird. Wir hatten daher schon seit längerer Zeit vor, einzelne Gesundheitsangebote - wie z. B. Yoga und Ernährungsvorträge - für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln, merkten dann aber rasch, dass einiges an Struktur und an einem ganzheitlichen Zugang fehlt. Über den „GesundheitsCheck“ des Vereins „Plattform Gesundes Arbeiten“ sind wir auf das Konzept der Betrieblichen Gesundheitsförderung gestoßen und das hat uns in Bezug auf eine mögliche Strukturierung angesprochen. Wichtig war uns dabei auch ein Konzept zu finden, das an unser Qualitätsmanagementsystem anschlussfähig sowie langfristig und strategisch angelegt ist.

### Wie setzen Sie Gesundheitsförderung in der Praxis um?

Auf Basis der Grundelemente der Betrieblichen Gesundheitsförderung - Gesundheitsbefragung und Gesundheitszirkel - haben wir ein 5-Säulen-Modell aufgebaut, das aus den Themen Bewegung, Ernährung, mentale Gesundheit, Soziales und Betriebsmedizin besteht. Zu diesen Themen bieten wir regelmäßig Impulse an und haben auch einen fixen Gesundheitstag in der Woche. Dieser wird durch interne Teams vorbereitet und regt die Bewusstseinsbildung an. Wichtig sind dabei die Kontinuität und die Vielfalt an Themen. In einem nächsten Schritt haben wir diese Angebote auch unseren Gästen zugänglich gemacht.

### Was bringt Betriebliche Gesundheitsförderung aus Ihrer Sicht?

Ein zentraler Effekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist die Perspektive, dass die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter in den Fokus gerückt werden. Die Angebote, die sich daraus entwickeln, werden dementsprechend auch als Wertschätzung erlebt. Gleichzeitig trägt Betriebliche Gesundheitsförderung auch zur Selbstverantwortung bei. Ich merke, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr auf ihre Gesundheit achten und aktiv etwas tun. Das sind zwar kleine Schritte, aber die sind sehr wichtig und ich erlebe da ein großes Wachstum.

### Welche Aspekte scheinen Ihnen bei der Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsförderungsprojektes zentral?

In einem ersten Schritt ist es sicher wichtig, sich kompetente Partner zu suchen, die Erfahrung haben und einen unterstützen. Wir arbeiten mit der ÖGK, vormals Tiroler Gebietskrankenkasse, zusammen und die hat uns z.B. auch bei der Gesundheitsbefragung unterstützt. Diese Befragung war sehr hilfreich, da uns die Ergebnisse angeregt haben, einige Aspekte nochmals zu überdenken. Auch die Arbeit in den Gesundheitszirkeln brachte einige konkrete Ansatzpunkte. Dann ist sicher ein internes Gesundheitsteam wichtig, welches das Thema kontinuierlich verfolgt. Wir haben ein kleines Team etabliert, das die einzelnen thematischen Säulen bearbeitet. In einem Betrieb unserer Größe muss man dabei rund einen Tag in der Woche für das

*Thema Gesundheitsförderung investieren. Ganz zentral ist auch die Sensibilisierung der Abteilungsleitungen und Führungskräfte. Da ist viel an Überzeugungsarbeit notwendig. Sehr hilfreich ist auch eine gute Kooperation mit der Betriebsärztin.*

### Wie sehen Sie Ihre Rolle als Geschäftsführerin beim Thema Gesundheitsförderung?

*Ich glaube, es ist wichtig, dass gerade am Anfang die Geschäftsführung nicht nur offen für das Thema Gesundheit ist, sondern auch eine starke innere Überzeugung hat. Zu Beginn eines Betrieblichen Gesundheitsförderungsprojektes ist man daher sicherlich auch die Initiatorin. Es ist dann aber wichtig, dass man rasch innerhalb der Belegschaft jemanden findet, der sich des Themas annimmt und dass Gesundheitsförderung auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen wird.*

### Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

*Gesundheit bedeutet für mich, dass ich mich in meinem Leben leicht fühle, dass ich Energie habe und dass ich die Sinnhaftigkeit meines Tuns spüre.*

### **BGF Projekt Seilbahn Komperdell GmbH Praxisbeispiel für GesundheitsCheck**

Serfaus-Fiss-Ladis zählt zu den bestbewerteten Familiendestinationen der Welt und die Seilbahnen am Sonnenplateau tragen maßgeblich zu diesem Erfolg bei. Die Seilbahn Komperdell in Serfaus ist gleichermaßen eine Dienstleistungs-Gastronomie und Servicebetrieb, der 150 Mitarbeiter im Sommer und 380 Mitarbeiter im Winter beschäftigt. Der Leitsatz des Betriebes lautet: Gemeinsam gestalten wir mit Freude - Erlebnis und Genuss am Berg!

Vor 10 Jahren hat das Unternehmen ein Projekt der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* gestartet, das sich in der Umsetzungsphase befindet und für das Gütesiegel des Österreichischen Netzwerks Betriebliche Gesundheitsförderung eingereicht wurde.

Im Gespräch mit Geschäftsführer Ing. Stefan Mangott, Betriebsrat Norbert Köhle und der Projektleiterin Andrea Pfeifer-Scherl werden die bisherigen Erfahrungen mit Betrieblicher Gesundheitsförderung gemeinschaftlich beleuchtet.

### Was waren die wichtigsten Motive, ein Betriebliches Gesundheitsförderungsprojekt in Ihrem Unternehmen zu starten?

Das Projekt ist durch eine Befragung (im Rahmen eines Projektes der Region des Bezirkes Landeck) zu körperlichen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz ins Laufen gekommen. Diese Gespräche waren für uns ein Anstoß, das Thema Gesundheitsförderung strukturiert anzugehen und daraus entsprechende Ziele abzuleiten: Wir wollten unsere Attraktivität als Arbeitgeber erhalten und erhöhen, das Betriebsklima positiv fördern und ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld langfristig ermöglichen. Zielgruppe des Projektes waren vor allem auch unsere älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Fachwissen und Know-how für uns sehr wichtig sind. Die Betriebliche Gesundheitsförderung deckte sich zusammenfassend daher sehr gut mit dem Leitspruch der Region Serfaus-Fiss-Ladis: „We are family“.

### Was waren für Sie die wichtigsten Schritte im BGF-Projekt?

Wir haben eine Steuerungsgruppe gebildet, welche das Projekt vorantreibt und die notwendigen Analysen vornimmt. Dieser Gruppe gehören die beiden Geschäftsführer, der Betriebsrat, ein Betriebsleiter, eine Marketingverantwortliche, die Sicherheitsfachkraft, die Assistentin der Geschäftsführung und mehrere Mitarbeiter an. Die Projektleitung übernahm Frau Pfeifer-Scherl. In einem ersten Schritt hat sich diese Gruppe mit den Projektzielen und dem Ist-Stand beschäftigt und daraus verschiedene Themenfelder abgeleitet. Wir konnten dabei auf die Ergebnisse der vorliegenden Befragung und eine Auswertung der Krankenstände zurückgreifen. Im Rahmen dieser Analyse haben wir auch realisiert, dass wir eigentlich schon viele Akzente im Bereich Gesundheit gesetzt hatten, nun aber strukturierter an das Thema herangehen und auch die Mitarbeiter stärker einbinden können. Ein weiterer wichtiger Schritt waren diesbezüglich die Gesundheitszirkel, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkrete Umsetzungsmaßnahmen erarbeitet haben.

### Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Ein Schwerpunkt liegt deutlich im Bereich Mitarbeiterführung und Teambildung. Daneben setzen wir Schwerpunkte im Bereich Arbeitssicherheit und Ergonomie. Ein wichtiger Schwerpunkt ist auch der Bereich der Arbeitszeitmodelle und die Berücksichtigung unterschiedlicher Freizeitwünsche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Weiters haben wir im Rahmen des Neubaus unseres Personalhauses versucht, gesundheitsfördernde Aspekte zu berücksichtigen, indem wir ein Café als sozialen Treffpunkt und ein Fitnesscenter zum sportlichen Ausgleich integriert haben.

### Wie sehen Sie Ihre Rolle als Geschäftsführung und Betriebsrat im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung?

*Wenn die Geschäftsführung nicht voll hinter so einem Projekt steht, sollte man es gar nicht erst starten. Man muss sich im Klaren sein, dass Betriebliche Gesundheitsförderung vor allem Zeit braucht, die man sich auch nehmen muss. Auch hier sollte man ehrlich überlegen, ob diese Zeit zur Verfügung steht, ansonsten ist die Gefahr groß, dass man mitten im Projekt zum Stillstand kommt, und das wäre sehr negativ.*

*Die Rolle der Arbeitnehmervertretung besteht neben der aktiven Mitwirkung in der Steuerungsgruppe darin, wichtige Belastungsfaktoren zu thematisieren und konkrete Lösungen anzudenken. Gesundheitsförderung sollte daher als innerbetriebliche Gemeinschaftsaufgabe gesehen und gelebt werden.*

### Was bringt Betriebliche Gesundheitsförderung Ihrem Unternehmen?

*Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein sehr spannender Weg und eine langfristige Strategie, die sich entwickeln und auch mit uns mitwachsen muss. Das Konzept unterstützt uns dabei, konkrete Punkte zu benennen und - wenn möglich - konkrete Lösungen zu finden. Man sollte sich auch bewusst sein, dass, wenn man fragt, auch Antworten kommen, die man auf den ersten Blick nicht unbedingt hören will. Nicht alles kann verändert werden, aber überraschend viele Punkte lassen sich dann doch relativ rasch umsetzen. Wichtig ist, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen und erleben, dass sie wahr- und ernst-genommen werden. Dabei ist Betriebliche Gesundheitsförderung eine wertvolle Unterstützung.*

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

*Wir nutzen vielfältige Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten und versuchen damit das Thema Gesundheit omnipräsent zu halten. Das reicht von persönlichen Informationen im Rahmen unseres monatlichen Mitarbeiterfrühstücks (Infoveranstaltung) und kurzen Vorträgen zu relevanten Gesundheitsthemen über Beiträge in unserer Mitarbeiterzeitung und dem Intranet bis hin zu SMS-Nachrichten, mit denen wir auf aktuelle Veranstaltungen hinweisen. In Richtung persönliche Kommunikation ist auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sehr wichtig, der sehr viel Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern direkt vor Ort hat.*

*Bei allen Informationsaktivitäten ist es wichtig, immer wieder ein griffiges Thema zu finden, das viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anspricht; bei uns ist das aktuell zum Beispiel das Thema Sonnenschutz.*

## Was bedeutet für Sie Gesundheit?

*Gesundheit bedeutet für mich psychisches und physisches Wohlbefinden. In Bezug auf den Arbeitsalltag bedeutet es, zu erkennen, dass Arbeit keine Belastung ist, sondern - bei allem Stress und Zeitdruck - auch eine Quelle von Zufriedenheit und Freude sein kann.*

Falls Sie sich für *Betriebliche Gesundheitsförderung* interessieren, finden Sie Beratung und Unterstützung bei der „Regionalstelle für Betriebliche Gesundheitsförderung“ beim Verein „Plattform Gesundes Arbeiten Tirol“ unter [www.gesundearbeiten-tirol.at](http://www.gesundearbeiten-tirol.at)

## Praxiserfahrungen:

- *Betriebliche Gesundheitsförderung* ist vor allem auch Chefsache. Ohne Überzeugung und Engagement der Betriebsleitung kann *Betriebliche Gesundheitsförderung* nicht Fuß fassen.
- Auf der anderen Seite kann Gesundheit nicht von oben verordnet werden, sondern muss die Belegschaft in die Entwicklung von Gesundheitsprogrammen und Gesundheitsförderungsprojekten miteinbezogen werden, dafür verselbständigt sich das Weiter-Denken und die innerbetriebliche Zusammenarbeit.
- *Betriebliche Gesundheitsförderung* ist ein längerer Prozess, der nicht in einer Woche oder einem Monat umgesetzt werden kann. Diese Zeit muss sich ein Betrieb nehmen, wenn nachhaltige Entwicklungen in Richtung mehr Gesundheit das Ziel sind.
- Nutzen Sie Beratungs- und Kooperationsangebote von kompetenten Partnern! Ein Außenblick unterstützt Sie bei der Ist-Analyse und der Planung von sinnvollen Maßnahmen. Zudem gibt es für manche Angebote und Leistungen auch finanzielle Fördermöglichkeiten.



## Zum Abschluss

Jeder Weg beginnt mit einem ersten Schritt. Der vorliegende GesundheitsCheck will Ihnen einige Ideen und Praxisbeispiele auf diesem Weg aufzeigen. Ein Gedanke des Mediziners Heinrich Schipperges bringt vieles auf den Punkt, was diesen Weg auszeichnet:

*„Der gesunde Mensch wäre zu definieren als jener durch und durch kreative Mensch, der sich dem anderen und der Welt zuwendet, der aus der Erfahrung lernt und seine Meinung äußert und ändert, der die Kraft hat und den Mut gewinnt, etwas ins Leben zu investieren. Gesundheit ist also kein Zustand, kein Besitz, nicht einmal ein Ziel, sondern der Gang auf einem Weg - ein Weg, der sich erst bildet, wenn man ihn geht.“*

In diesem Sinne ist Gesundheitsförderung im Unternehmen ein Weg, der sich entwickelt, indem man ihn konsequent geht.

**Auf diesem Weg viel Erfolg!**

# Ihre Ansprechpartner für Informationen rund um die Betriebliche Gesundheitsförderung

## Verein „Plattform Gesundes Arbeiten“

Wilhelm-Greil-Straße 7, 6020 Innsbruck

Martina Kaufmann-Boss

Telefon: +43 (0)5 90 905-1362, Fax: +43 (0) 5 909 05-51362

E-Mail: [gesundearbeiten@wktirol.at](mailto:gesundearbeiten@wktirol.at), [www.gesundearbeiten-tirol.at](http://www.gesundearbeiten-tirol.at)

- Für Anregungen zur optimalen Gestaltung der betrieblichen Gesundheitsförderung und zu Beratungsangeboten in Tirol.

## Österreichische Gesundheitskasse

Kundenservice Innsbruck

Klara-Pörtl-Weg 2, 6020 Innsbruck

Lisa Stern, BSc MA

Telefon: +43 5 0766-181652, Fax: +43 5 0766-18300

E-Mail: [bgf-18@oegk.at](mailto:bgf-18@oegk.at)

- Informationen zur Durchführung von BGF-Projekten und Möglichkeiten der Förderung.

## Allgemeine Unfallversicherungsanstalt

Unfallverhütungsdienst

Ing.-Eitzel-Straße 17, 6020 Innsbruck

Vanessa Hau

Telefon: +43 5 93 93-34832

E-Mail: [SUV-AI@auva.at](mailto:SUV-AI@auva.at)

- Arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung für alle Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen; Beratung der Betriebe in Unfall- und Berufskrankheitenverhütung, in Ergonomie sowie bei arbeitspsychologischen Fragen.

## fit2work - Information und Beratung

Beratungsstelle Innsbruck - barrierefreier Hauptstandort

Dr.-Franz-Werner-Straße 30, 6020 Innsbruck

Telefon: 0800 500 118

E-Mail: [info@fit2work.at](mailto:info@fit2work.at)

## **PiB - Prävention in Betrieben**

Zentrale Suchthilfe Tirol  
Innsbrucker Straße 85/1, 6060 Hall in Tirol  
Tel.: 0512 580080, Fax: 0512 580080 - 120  
E-Mail: [vermittlung@suchthilfe.tirol](mailto:vermittlung@suchthilfe.tirol)

- Konkrete Schulung/Unterstützung im Umgang mit suchtgefährdeten oder bereits abhängigen Mitarbeiter/-innen

## **Profitness**

### Infos

- Sammlung über alle schon derzeit bestehenden Initiativen und Maßnahmen speziell für kleine und mittlere Betriebe sowie Bereitstellung einer Auflistung diverser Anbieter in der betrieblichen Gesundheitsförderung in ganz Österreich

## **Fonds Gesundes Österreich**

Aspernbrückengasse 2, 1020 Wien  
Telefon: +43 1 895 04 00  
E-Mail: [fgoe@goeg.at](mailto:fgoe@goeg.at), [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org)

- Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter und Führungskräfte, Literatur, Unterstützung durch Projektförderungen und Aktivitäten im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung

## **avomed - Arbeitskreis für Vorsorgemedizin und Gesundheitsförderung**

Anichstrasse 6, 6020 Innsbruck  
Tel.: 0512 586063, Fax: 0512 583023  
E-Mail: [avomed@avomed.at](mailto:avomed@avomed.at), [www.avomed.at](http://www.avomed.at)

- Gesundheitsfördernde und präventive Programme, Vorträge und sonstige Angebote

## **WIFI- Wirtschaftsförderungsinstitut**

Bereich Gesundheit und Wellness  
Egger-Lienz-Straße 116, 6020 Innsbruck  
Telefon: 05 90905 7777  
E-Mail: [info@wktirol.at](mailto:info@wktirol.at)

- Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter und Führungskräfte in der Betrieblichen Gesundheitsvorsorge

## **Arbeitsinspektion Tirol**

Arbeitsinspektorat Innsbruck (14. Aufsichtsbezirk)

Arzler Straße 43a, 6020 Innsbruck

Telefon: +43 (512) 249 04, Fax: +43 (512) 249 04 - 99

E-Mail: [tirol@arbeitsinspektion.gv.at](mailto:tirol@arbeitsinspektion.gv.at)

## Zum Verein „Plattform Gesundes Arbeiten“

Der Verein „Plattform Gesundes Arbeiten“ wurde im März 2005 gegründet. Seine Aufgabe besteht vor allem darin, eine optimale Betreuung und Qualitätssicherung im Bereich der Arbeitsmedizin und der Betrieblichen Gesundheitsförderung sicherzustellen. Ziel ist es, den Unternehmen in Tirol die Idee der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* näher zu bringen und konkrete Maßnahmen und Möglichkeiten zur Umsetzung im Betrieb aufzuzeigen und anzubieten. Auf der Vereinshomepage [www.gesundearbeiten-tirol.at](http://www.gesundearbeiten-tirol.at) finden Sie eine Vielzahl von Angeboten und Hilfestellungen für die Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Getragen wird der Verein von den Sozialpartnern Wirtschaftskammer Tirol, ÖGB, Industriellenvereinigung Tirol, der Ärztekammer Tirol, den Sozialversicherungsträgern (ÖGK, AUVA), einer Privaten Versicherung (Uniq), vier Tiroler Großbetrieben (Swarovski Wattens, Sandoz, Plansee und Felder) sowie dem Land Tirol als strategischem Partner.