

# Erfolgsfaktoren für Betriebliche Gesundheitsförderung

Lernen von guter Praxis in Unternehmen



## IMPRESSUM

### **Medieninhaber, Herausgeber, Verleger:**

Gesundheit Österreich GmbH, Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich  
<https://fgoe.org>, <https://goeg.at>

### **Autorinnen und Autoren:**

Mag.<sup>a</sup> Stefanie Valerius, prospect Unternehmensberatung  
Mag.<sup>a</sup> Friederike Weber, M.A. prospect Unternehmensberatung  
Dr. Gert Lang, Fonds Gesundes Österreich  
Kerstin Haag, BA, Fonds Gesundes Österreich

### **Redaktion:**

Mag.<sup>a</sup> Petra Winkler

**Foto:** Titelseite: © Westend61 / stock.adobe.com

**Grafische Gestaltung:** paco Medienwerkstatt, 1160 Wien

**Druck:** Druckerei Odysseus, Himberg

**Zitativorschlag:** Weber, Friederike, Valerius, Stefanie, Lang, Gert, & Haag, Kerstin (2025).  
Erfolgsfaktoren für Betriebliche Gesundheitsförderung: Lernen von guter Praxis in Unternehmen  
Fonds Gesundes Österreich.

Februar 2025

# Inhalt

|  |    |
|--|----|
| <b>Vorwort</b> .....                                     | 4  |
| <b>1 Einleitung</b> .....                                | 6  |
| <b>2 BGF: Wichtiger denn je</b> .....                    | 9  |
| <b>3 Von erfolgreichen Unternehmen lernen</b> .....      | 11 |
| 3.1 Zum gesunden Unternehmen werden .....                | 11 |
| 3.2 Die Führung macht's .....                            | 14 |
| 3.3 Personen, Zeit und Geld einplanen .....              | 16 |
| 3.4 An ALLE denken .....                                 | 20 |
| 3.5 Maßgeschneidert und nicht von der Stange .....       | 23 |
| 3.6 Weniger ist oft mehr .....                           | 32 |
| 3.7 Kommunikation ist ein wichtiger Hebel .....          | 33 |
| 3.8 BGF ist keine Eintagsfliege .....                    | 37 |
| 3.9 Achtung kritisch .....                               | 40 |
| <b>4 Megatrends unterstützen BGF und umgekehrt</b> ..... | 41 |
| <b>5 Literaturverzeichnis</b> .....                      | 47 |
| <b>Anhang: Qualitätskriterien des ÖNBGF</b> .....        | 48 |

# Vorwort

## Liebe Leserinnen und Leser!

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) stellt ein qualitätsvolles Konzept und eine Strategie zur Unternehmens- und Organisationsentwicklung dar. Laut Definition sind die Ziele von BGF, die Gesundheit am Arbeitsplatz zu stärken, das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern und Krankheiten vorzubeugen.

Im Rahmen des österreichischen Qualitätsmanagementsystems in der BGF werden alle drei Jahre Betriebe mit einem Preis für qualitätsvolle BGF ausgezeichnet. 2023 wurde dieser BGF-Preis vom Österreichischen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ÖNBGF) bereits zum 9. Mal an nominierte Unternehmen unterschiedlicher Größe und aus verschiedenen Branchen verliehen. Das war anlassgebend, um der Frage nachzugehen, was Erfolgsfaktoren dieser Betriebe sind und was diese Betriebe – ganz im Sinne eines BGF-Preisträgers – besonders auszeichnet.

Hervorragende Praxis macht insbesondere aus, dass sich Akteurinnen und Akteure an entsprechenden Leitlinien orientieren. Für die BGF bieten die Prinzipien der Luxemburger Deklaration des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung einen solchen grundlegenden Orientierungsrahmen. Außerdem sollte die Umsetzung auf wissenschaftlichen Erkenntnissen aufbauen. Laut diesen ist BGF beispielsweise dann wirksam, wenn sie ganzheitliche Programme, z.B. auf Verhältnis- und Verhaltenzebene, umsetzt.

Beide Voraussetzungen werden durch das Qualitätsmanagementsystem gefördert: Bei der Einführung der BGF im Unternehmen bekennen sich teilnehmende Betriebe auf der ersten Stufe durch die Unterfertigung der BGF-Charta zu den Grundprinzipien. Auf Stufe zwei erhalten nur jene Betriebe ein BGF-Gütesiegel, die ein erfolgreiches BGF-Projekt abgeschlossen und BGF in den Regelbetrieb implementiert haben. Dabei müssen die 15 umfassenden Qualitätskriterien des Österreichisches Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (ÖNBGF) in der Umsetzungspraxis erfüllt worden sein. Auf der dritten Stufe müssen die für einen BGF-Preis nominierten Betriebe diese Kriterien in besonderer Weise erfüllt haben.

*„Die Exklusivität des BGF-Preises garantiert herausragende Alleinstellung und ist mit regionaler und internationaler Beachtung verbunden.“ (ÖNBGF)*

Die Broschüre bietet einen Überblick über Erfolgsfaktoren in der BGF auf Grundlage österreichischer Betriebe, die nicht nur diesen Kriterien gefolgt sind, sondern diese auch gut erfüllt haben, und die für ihre Bemühungen mit einem BGF-Preis ausgezeichnet wurden. Insofern können diese Betriebe als Beispiele guter BGF-Praxis fungieren.

Die eruierten Erfolgsfaktoren haben sich in der tatsächlich angewandten Umsetzung bewährt und stellen in Summe ein Bündel von qualitätsgesicherten Aktivitäten und Maßnahmen dar. Bei den Beispielen handelt es sich um unterschiedliche Ansätze, die sich als effektiv, effizient, nachhaltig, übertragbar etc. herausgestellt haben und zur Gesundheit und zum Wohlbefinden beitragen. An den Beispielen guter Praxis und den Erfolgsfaktoren können Anleihen für die Umsetzung genommen werden. Diese stellen jedoch keinen Goldstandard, keine Patentlösung und kein allgemeingültiges Rezept dar.

Praxisnahe Beispiele und Erfolgsfaktoren sind für die BGF enorm wichtig, weil sie zur Identifikation von erprobten Prinzipien der BGF-Praxis sowie zu Bekanntheit, Transparenz und Verbreitung beitragen. Sie können beispielsweise als eine Art Modell genutzt werden, um die Wirkung der BGF zu (re)produzieren, sowohl bei der Ein- als auch bei der Weiterführung von BGF im Unternehmen. Sie dienen aber auch zum Lernen und zur Reflexion und sollen Entscheidungsträger:innen sowie Fachleute der Gesundheitsförderung in ihrer täglichen Arbeit bestmöglich dabei unterstützen, den Ansatz der BGF noch besser zu etablieren und institutionell zu verankern. Insofern tragen die Broschüre und der FGÖ zur laufenden Qualitätssicherung und zur Qualitätsentwicklung in der BGF bei.

Dr. Gert Lang und Kerstin Haag, BA  
BGF-Team des Fonds Gesundes Österreich

# 1 Einleitung

Diese Praxisbroschüre möchte Unternehmen, die planen, BGF umzusetzen oder das bereits tun, Ideen mit auf den Weg geben, wie das am besten gelingen kann.

Dafür wurden Beispiele guter Praxis herangezogen. Mithilfe einer strukturierten Dokumentenanalyse entlang der 15 BGF-Qualitätskriterien des ÖNBGF sowie von Interviews mit Unternehmen und Beraterinnen und Beratern wurden erfolgreiche Vorgangsweisen in BGF-Betrieben, die einen BGF-Preis erhalten haben, analysiert.



## Die 15 BGF-Qualitätskriterien des ÖNBGF

- Q1** Unternehmensgrundsätze/Unternehmenskultur
- Q2** (Projekt-)Struktur
- Q3** Zuständigkeiten/Ansprechperson
- Q4** Zielgruppenorientierung
- Q5** Diagnosephase/-instrumente/Bedarfserhebung
- Q6** Mitarbeitendenorientierung
- Q7** Kommunikation
- Q8** Verhältnisorientierte Maßnahmen
- Q9** Verhaltensorientierte Maßnahmen
- Q10** Führung
- Q11** Qualität der Zielformulierung/Umfang der Ziele
- Q12** Ergebniskontrolle und Evaluation
- Q13** Zielerreichung
- Q14** Nachhaltigkeit
- Q15** Umsetzung des Projektkreislaufs

Eine genauere Beschreibung der 15 Qualitätskriterien findet sich im Anhang.

Die zugrundeliegenden schriftlichen Materialien waren die Broschüren „Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich. Beispiele guter Praxis“ aus den Jahren 2017, 2020 und 2023 sowie die BGF-Gütesiegelanträge der in den Broschüren vorgestellten Unternehmen. Es handelt sich dabei um 73 Klein-, Mittel- und Großbetriebe aus unterschiedlichen Branchen, aus ganz Österreich.



Die alle drei Jahre erscheinende Broschüre „Betriebliche Gesundheitsförderung. Beispiele guter Praxis“ gibt einen Einblick in die Vielfalt und die unterschiedlichen Perspektiven erfolgreicher BGF-Praxis. Die Broschüren können von der Website des FGÖ heruntergeladen werden.



[https://fgoe.org/wissenspool\\_bgf](https://fgoe.org/wissenspool_bgf)



Das ÖNBGF unterscheidet bei der Unternehmensgröße zwischen Klein(st)betrieben (bis 15 Beschäftigte), Mittelbetrieben (bis 49 Beschäftigte) und Großbetrieben (50 Beschäftigte und mehr).

Die Broschüre wendet sich primär an Unternehmen unterschiedlichster Größe, ist aber auch für die Fachwelt von Interesse. Sie setzt sich damit auseinander, was Unternehmen, die BGF erfolgreich umsetzen, mit Blick auf die Qualitätskriterien auszeichnet.

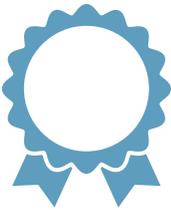
Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Was hat sich in den Betrieben guter Praxis als erfolgreich bei der Umsetzung von BGF herausgestellt?
- Was hat sich in den Unternehmen bewährt?
- Welche Strukturen, Prozesse und Maßnahmen haben in den Unternehmen nachhaltige Ergebnisse nach sich gezogen?
- Wo haben sich bei der Umsetzung von Gesundheitsförderung sensible und kritische Aspekte gezeigt?

## GESTALTUNG UND AUFBAU DER BROSCHÜRE

In Kapitel 2 wird kurz umrissen, warum BGF in Zukunft immer wichtiger für Unternehmen wird. Kapitel 3 zeigt auf, wie Betriebe guter Praxis BGF mit Blick auf die 15 Qualitätskriterien auf- und umsetzen. Kapitel 4 legt dar, wie Betriebe guter Praxis die Megatrends Digitalisierung und New Work, Silver Society sowie Klimawandel aufgreifen und mit ihrer BGF verbinden.

## FOLGENDE PIKTOGRAMME DIENEN DER ORIENTIERUNG IN DER BROSCHÜRE:



Hinweis darauf, welches Qualitätskriterium behandelt wird.



Weiterführende Informationen, wie z.B. Bücher, Leitfäden oder Begriffserklärungen. Die Links wurden mit einem QR-Code hinterlegt.



Originalzitate aus den Interviews mit Unternehmen oder Beraterinnen bzw. Beratern (Anmerkung: Die Zitate wurden gegendert.)



Konkrete Beispiele aus Betrieben guter Praxis.



Foto: © Kirsten Davis/peopleimages.com / stock.adobe.com

## 2 BGF: Wichtiger denn je

Unternehmenserfolg ist eng verbunden mit der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen, ihrer Zufriedenheit und Bindung ans Unternehmen. Gesunde, qualifizierte, motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter:innen sind das Erfolgsrezept, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu bewältigen. Gesunde Mitarbeiter:innen sind in der Regel motiviert, bleiben länger im Unternehmen und unterstützen die Positionierung eines attraktiven Arbeitgebers.



*„Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten gerne, BGF ist ein positiver Stimmungsmacher, das schwappt dann über auf alle und potenziert sich.“*

*(Geschäftsführung eines Mittelbetriebs)*

## BGF ALS INSTRUMENT DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

BGF setzt sich zum Ziel, durch Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz eine gesundheitsorientierte Unternehmenskultur zu schaffen, wobei alle Arbeitsstrukturen, Abläufe und Arbeitsumwelten einbezogen werden. Viele Betriebe guter Praxis bewerten BGF als hilfreiches und wichtiges Instrument, um umfassend gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen und gleichzeitig einen Eindruck der unternehmensspezifischen Stärken und Entwicklungsfelder zu erhalten. Weiters eignet sich der BGF-Prozess gut dafür, sich mit anderen (branchengleichen) Unternehmen zu vergleichen. Der überwiegende Teil der für diese Broschüre befragten Unternehmen betont, dass die Unternehmenskultur mithilfe von BGF weiterentwickelt werden sollte und die einzelnen Gesundheitsaktivitäten gebündelt und strukturiert werden sollten.

## BGF ALS UNTERSCHIEDSMERKMAL AUF DEM ARBEITSMARKT

In Zeiten von Fachkräftemangel gewinnt das Thema Arbeitgeber:innenmarke (Employer Branding) zunehmend an Bedeutung. Erfolgreich umsetzende Unternehmen beobachten, dass sich die Erwartungen an (potenzielle) Arbeitgeber:innen gewandelt haben, und berichten, dass in Bewerbungsgesprächen gezielt nach Gesundheitsförderung gefragt wird.



*„Wir sind ein sympathisches, soziales Unternehmen und das kommt gut an bei der Kundschaft und den Bewerberinnen und Bewerbern.“*

*(Geschäftsführung eines Kleinbetriebs)*

## UNTERNEHMEN KÖNNEN MIT BGF ZUKUNFTSFIT WERDEN

Externe Einflüsse wie Corona oder Klimawandel haben gezeigt, dass BGF als Tool zur Weiterentwicklung von Unternehmen zusätzliche Relevanz hat. Viele der befragten Betriebe können Veränderungen und Herausforderungen aufgrund ihrer gut durchdachten Prozesse und Schnittstellen sowie resilienter Mitarbeiter:innen leichter bewältigen. Als Instrument der Organisationsentwicklung kann BGF helfen, den Blick auf zukünftige Handlungsfelder zu lenken, und somit ein Unternehmen „zukunftsfit“ machen.



Foto: © drubig-photo / stock.adobe.com

## 3 Von erfolgreichen Unternehmen lernen

### 3.1 Zum gesunden Unternehmen werden



- Q1** Unternehmensgrundsätze/Unternehmenskultur
- Q14** Nachhaltigkeit

In Unternehmen, in denen BGF erfolgreich umgesetzt wird, durchzieht das Thema Gesundheit die Organisation und wird ganzheitlich verstanden. Externe Berater:innen berichten, dass aber gerade zu Beginn dieses große Bild und die ganzheitliche Sichtweise auf Gesundheit eine Hürde darstellen können, da es den Unternehmen oft nicht bewusst ist, was konkret auf sie zukommt, und dass nicht nur an klassischen Gesundheitsthemen gearbeitet werden muss, sondern auch organisatorische Veränderungen thematisiert werden müssen.

Viele Betriebe profitieren v.a. in der BGF-Einführungs- bzw. -Pilotphase von einer externen Begleitung, da dadurch der ganzheitliche Blick auf Gesundheit unterstützt wird und Fachexpertise, die noch nicht im Unternehmen vorhanden ist, einfließen kann. Eine externe Moderation verschiedener Formate wird dabei als durchaus nützlich bewertet.



*„BGF ist die Möglichkeit, Feedback zu bekommen, wo es noch Verbesserungspotenzial gibt und wie BGF gut in den Unternehmenskontext eingebettet wird.“*

*(BGF-Verantwortliche:r eines Großbetriebs)*

## **BGF ALS TEIL DER UNTERNEHMENSKULTUR**

Aber woran erkennt ein Unternehmen, dass BGF gut in die Unternehmenskultur integriert ist, wenn es sich bei den Unternehmenskultur repräsentierenden Werten und Einstellungen um eher „weiche“ und daher schwer messbare Faktoren handelt? Aus Sicht von BGF-Beraterinnen und -Beratern ist das gelungen, wenn BGF zu einer gewissen Selbstverständlichkeit wird. BGF ist dann Teil der Unternehmenskultur, wenn sie Teil der Management- und Unternehmensprozesse ist und sich Führungskräfte regelmäßig damit auseinandersetzen.



*„Es ist ein großer Erfolg, wenn Gesundheit als Wert etabliert ist, der gemessen und beobachtet wird. Wenn über BGF diskutiert wird und diese als Managementthema etabliert ist.“*

*(BGF-Berater:in)*

BGF wird zum Querschnittsthema und ist Thema in Meetings, Reportings, Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Qualitätsaudits usw.



Bei einer mittelgroßen Organisation, die Weiterbildungen für den Gesundheits- und Pflegebereich anbietet, ist BGF Bestandteil der strategischen Ziele und des Qualitätsmanagements, des Leitfadens für die Gespräche mit und Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Weiters fließen BGF-Kennzahlen in das Management Review ein.

Die Implementierung von BGF als Querschnittsmaterie begünstigt gleichzeitig auch die nachhaltige Verankerung von BGF.

## **BGF-ZIELE IM STRATEGIEPAPIER UND IM LEITBILD ABBILDEN**

Kulturentwicklung braucht wie jede Bewusstseinsbildung Zeit und ist nicht von heute auf morgen zu erreichen. Hilfreich und von BGF-Beraterinnen und -Beratern empfohlen kann bei diesem Prozess das Verfassen eines Strategiepapiers sein. Unternehmen sollten festlegen, was sie unter Gesundheit verstehen und welchen (strategischen) Nutzen sie sich von BGF erwarten. Berater:innen und innerbetriebliche Akteurinnen und Akteure schätzen Strategiepapiere, weil in der Erarbeitung ein wirkungsvoller Reflexionsprozess entsteht. Die Alternative ist die Entwicklung eines Leitbildes und einer Vision, was aber für kleinere Unternehmen nicht immer passend ist.



„... dass uns unsere Mitarbeiter:innen mindestens gleich am Herzen liegen, wie unsere Gäste... denn auf unser Team bauen wir und vertrauen wir... In Hinblick darauf, dass Gesundheit unser höchstes und wertvollstes Gut ist, gibt es bei uns gesundheitsfördernde Maßnahmen, damit dein Arbeitsplatz so richtig für dich ist. Das Allerwichtigste für uns ist, dass dir das Arbeiten Spaß macht und du dein Fachwissen und deine Fähigkeiten bestmöglich für dich und den Betrieb einsetzen kannst. Bitte sei neugierig und frage uns einfach, was du wissen möchtest. Bitte sei auch kritisch, denn wir sind offen für alle Verbesserungsvorschläge und neuen Ideen!“ (Auszug aus der Philosophie eines mittelgroßen Betriebs aus der Branche Hotellerie und Gastgewerbe)

## BGF-KULTUR ALS TEIL DES ONBOARDINGS

Erfolgreiche BGF-Unternehmen zeichnen sich durch ein professionelles Onboarding (einen professionellen Aufnahmeprozess) aus, der natürlich auch wichtig für das Employer Branding ist.



Employer Branding umfasst alle Schritte, die ein Unternehmen unternimmt, um seine Attraktivität als Arbeitgeber:in zu steigern und sich für potenzielle Bewerber:innen als geeignete und ansprechende Arbeitsplattform zu präsentieren.

BGF kann im Rahmen des Onboardings gut transportiert werden und hat neben positiven Effekten auf die Bindung der Beschäftigten gesundheitsförderliche Wirkung auf neue Mitarbeiter:innen. Beim Employer Branding profitieren Unternehmen guter Praxis von klar definierten Schnittstellen zwischen BGF und Marketing sowie Personal-Recruiting und sorgen so für eine entsprechende Sichtbarkeit von Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement nach innen und außen.

### 3.2 Die Führung macht's



**Q10** Führung

Über alle Branchen und Betriebsgrößen hinweg sind sich die Unternehmen einig: Gesundheit ist die Sache der Chefin oder des Chefs.



*„Die Führungsspitze muss BGF wollen und dahinterstehen.“*

*(BGF-Verantwortliche:r eines Großbetriebs)*

Von den 73 analysierten Betrieben nennt die Hälfte explizit den Willen und die aktive Unterstützung der Geschäftsführung als zentrales Erfolgskriterium für die Einführung und Umsetzung von BGF im Unternehmen. BGF als Unternehmenskultur und Querschnittsmaterie muss von der Geschäftsführung immer mitbedacht werden. Im Sinne von „Practice what you preach“ betonen die Unternehmen, dass BGF fixer Bestandteil der täglichen Führungsarbeit sein soll.



*„Mir ist wichtig, dass ich klarstelle, wie bedeutend das für mich ist. Dass ich das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch entsprechend kommuniziere. Und dass das wirklich ein Herzensprojekt ist, was uns wirklich nutzen kann und dass wir diese Chance nützen müssen.“*

*(Geschäftsführung eines Kleinbetriebs)*

Führungskräfte haben ebenso eine wichtige Vorbildwirkung. Gesundheit sollte als Haltung und wichtige Leitlinie in der Führung gelebt und für die Beschäftigten authentisch erkennbar sein.

## FRÜHZEITIGE EINBINDUNG ALLER FÜHRUNGSKRÄFTE

Neben der Unterstützung der Geschäftsführung oder der obersten Führungsebene ist es für eine erfolgreiche, systematische und nachhaltige Umsetzung von BGF aber auch wichtig, die Führungskräfte aller Ebenen frühzeitig und laufend intensiv einzubinden. Idealerweise passiert das laut den Unternehmen bereits vor Projektstart. Dies gilt umso mehr, wenn Betriebe am Beginn der Einführung von BGF stehen.



Mehr zum Thema Führungskräfteeinbindung findet sich beispielsweise in „Gesundheit führt! Führungskräfte als Schlüsselfaktor in der Betrieblichen Gesundheitsförderung“.



[https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/2019-04/WB\\_15\\_gesundheit\\_fuehrt\\_bfrei.pdf](https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/2019-04/WB_15_gesundheit_fuehrt_bfrei.pdf)



Ein großer Verkehrsbetrieb hat gesundes Führen in die Stellenbeschreibungen seiner Führungskräfte aufgenommen.

Ein großer Vorteil der frühzeitigen Einbindung aller Führungskräfte liegt darin, dass diese vom Mehrwert und der Sinnhaftigkeit von BGF entsprechend überzeugt werden und BGF nicht nur als Zusatzbelastung sehen. Als sehr hilfreich hat es sich aus Sicht der befragten Berater:innen erwiesen, die Zielgruppe der unteren und mittleren Führungsebenen sowohl bei der Bedarfserhebung als auch bei der Maßnahmensetzung zu fokussieren und entsprechende Angebote zu unterbreiten. Idealerweise werden Führungskräfte im BGF-Prozess als Zielgruppe adressiert, in der Bedarfserhebung werden entsprechende Handlungsfelder abgeleitet und in der Folge spezifische Maßnahmen gesetzt.

So haben die Unternehmen guter Praxis beispielsweise mit Aktivitäten zum Handlungsfeld „Gesunde Führung“ durchwegs gute Erfahrungen gemacht und darauf teilweise einen thematischen Schwerpunkt gelegt. Mit Blick auf die Verhältnisse wurden fixe Meetingformate für Führungskräfte etabliert oder gut abgestimmte Prozesse der Informationsweitergabe definiert. In Bezug auf das Verhalten wurden Coachings oder speziell konzipierte Führungskräfteprogramme, Seminare oder Veranstaltungen angeboten, wie z.B. „Entspannt Chef:in sein“, „Führungskräfte im Schichtdienst“, „Digital Leadership“.



In einem mittelgroßen Forschungs- und Entwicklungsunternehmen haben die Führungskräfte eine Sprechstunde etabliert, in die Beschäftigte mit persönlichen Anliegen kommen können.



*„Es gibt nicht viele Unternehmen, wo der Vorstand, wenn jemand länger in Krankenstand ist, den Hörer in die Hand nimmt und fragt, wie es demjenigen geht. Das zeichnet uns aus und unterstützt uns bei der BGF. Wenn die oberste Ebene dahintersteht und sich auch kümmert, dann kann auch eine größere Offenheit in den Themen bestehen.“*  
*(BGF-Verantwortliche:r in einem Großbetrieb)*

### 3.3 Personen, Zeit und Geld einplanen



- Q1** Unternehmensgrundsätze/Unternehmenskultur
- Q2** (Projekt-)Struktur
- Q14** Nachhaltigkeit

Wie bei der BGF insgesamt zahlt sich auch beim Zuschnitt der Projektstruktur ein individuelles und unternehmensspezifisches Vorgehen aus, das insbesondere passend zur Unternehmensgröße ist.

Sowohl die analysierten Dokumente als auch die qualitativen Interviews zeigen, dass folgende Punkte bei der Projektstruktur gut überlegt werden sollten:

- Wer sind die wesentlichsten innerbetrieblichen Akteurinnen und Akteure?
- Wer von diesen sollten im Projektteam vertreten sein?
- Wo soll das Projektteam in der Struktur angesiedelt sein?
- Soll zusätzlich zum BGF-Kernteam eine Steuerungsgruppe o.ä. etabliert werden?
- Wie werden die (gesetzlich) vorgesehenen Funktionen, z.B. Arbeitsschutz, Betriebsrat, eingebunden?

## STABSTELLEN BEWÄHREN SICH BEI BETRIEBLICHEM GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)

Zumeist in großen Unternehmen und dort, wo BGF in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement eingebettet ist, haben sich sogenannte Stabstellen für BGF bewährt. In der Regel ist eine solche Stabstelle direkt bei der Geschäftsführung oder in der Personalabteilung angesiedelt.

Da BGF im weitesten Sinne als Personalthema betrachtet werden kann, bietet sich generell an, BGF strukturell im Bereich für Human Resources, im Personalmanagement oder in der Personalentwicklung anzusiedeln. Gut gepflegte Schnittstellen zu Marketing, Kommunikation und Organisationsentwicklung sind zusätzlich hilfreich. Der Vorteil einer solchen Stabstelle ist, neben der besseren Sichtbarkeit von BGF im Organigramm, dass über eine solche definierte Position BGF nachhaltig in der Unternehmensstruktur verankert ist. In der Folge gehen Ressourcen und Schnittstellen auch bei einem möglichen Personal- oder Führungswechsel nicht verloren. Eine Stabstelle ist daher ein wichtiges Signal: BGF ist keine Projektposition, die bei Gelegenheit wieder gestrichen wird.

Vor allem bei Organisationen, in denen es zu regelmäßigen Führungswechseln kommt (wie beispielsweise beim Rektorat von Universitäten oder Hochschulen), ist die nachhaltige Verankerung von BGF häufig eine Herausforderung. Darum kann der Aufbau einer Stabstelle als fixer Bestandteil des Organigramms hilfreich sein.

Ausgewählte Unternehmen guter Praxis haben sich explizit als BGF-Ziel die Etablierung einer Planstelle für Gesundheitsmanagement gesetzt.



Betriebliches Gesundheitsmanagement ist im Vergleich zur Betrieblichen Gesundheitsförderung umfassender und besteht aus den drei Säulen Arbeitnehmer:innenschutz, Betriebliches (Wieder-)Eingliederungsmanagement und Betriebliche Gesundheitsförderung.

Mehr Informationen können beispielsweise von der Homepage der Nationalen Strategie Gesundheit im Betrieb nachgelesen werden.



<https://www.gesundheit-im-betrieb.at/>

## GRÖßERE UNTERNEHMEN: STEUERGRUPPE PLUS BGF-TEAM

Etwa zwei Drittel und somit der überwiegende Teil der untersuchten mittleren und großen Betriebe entscheidet sich für die Bildung einer Steuerungsgruppe und eines operativen BGF-Teams.

In der Steuerungsgruppe werden zumeist projektrelevante strategische Entscheidungen getroffen, während das BGF-Team für operative Agenden sowie die Planung und Umsetzung von Maßnahmen zuständig ist.

Im operativen Team sind normalerweise die Projektleitung bzw. die:der Gesundheitsmanager:in, die Betriebsrätin bzw. der Betriebsrat, Sicherheitsvertrauenspersonen und Personen der Arbeitsmedizin bzw. der Arbeitspsychologie sowie ausgewählte Führungskräfte eingebunden. Wenn es im Unternehmen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der Gesundheitsförderung gibt, wie beispielsweise Gesundheitszirkelmoderatorinnen oder -moderatoren, Gesundheitssprecher:innen oder Personen mit ähnlichen Funktionen, sind auch diese im BGF-Team vertreten.

Idealerweise sollten alle relevanten Funktionsträger:innen in die Projektstruktur integriert sein. In Bezug auf die Größe des Gremiums gilt es zu beachten, dass dieses entscheidungs- und handlungsfähig sein sollte.

Eine Herausforderung ist es, wenn BGF standortübergreifend umgesetzt werden soll. In diesem Fall sollten idealerweise alle Unternehmensstandorte im BGF-Team vertreten sein.



Ein Großbetrieb aus dem öffentlichen Sektor mit mehreren Dienststellen entsendet Vertreter:innen aller Standorte in das zentrale Projektteam. Diese Personen sind gleichzeitig ausgebildete Moderatorinnen und Moderatoren von Gesundheitszirkeln an ihren Standorten und haben somit eine wichtige Funktion als Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren.

## KLEINE UNTERNEHMEN: VERANTWORTUNG TEILEN

Berater:innen formulieren folgende Faustregel: Bei kleineren Unternehmen sollte die Projektstruktur zumindest aus einem Zweier-Team aus BGF-Beauftragter bzw. BGF-Beauftragtem (bei kleinen Unternehmen ist dies überwiegend die Geschäftsführung) und einer weiteren Person, beispielsweise Assistenz der Geschäftsführung, bestehen. Das bestätigen die Betriebe: Die Verantwortung für die Umsetzung der BGF sollte nicht nur an eine Person übertragen werden, sondern sich auf mehrere Beschäftigte verteilen. Dabei gibt es viele Möglichkeiten: von der einfachen Stellvertretung bis zur BGF als Gemeinschaftsprojekt aller Mitarbeiter:innen.



Eine große Non-Profit Organisation aus dem Sozialbereich hat zwar eine:n Hauptverantwortliche:n für die Umsetzung der BGF nominiert, die generelle Verantwortung für BGF aber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern übertragen. Damit wird signalisiert, dass BGF dann gut gelingt, wenn sich möglichst viele Beschäftigte aktiv beteiligen.

Die Verantwortung breit anzulegen, muss nicht für jedes Unternehmen passen, kann sich aber dann bewähren, wenn Unternehmen flache oder keine Hierarchien aufweisen, was vor allem bei kleineren Betrieben der Fall sein kann. So kann eine hohe Stufe der Partizipation und der Identifikation mit Gesundheitsförderung erreicht werden.



Die Broschüre „Gesunde Klein- und Mittelbetriebe“ zeigt, welche Chancen die BGF für Klein- und Mittelbetriebe (KMU) bietet und ist auch Wegweiser zu Organisationen, die insbesondere kleinere Unternehmen bei der ersten Einführung und Umsetzung von BGF unterstützen.



<https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/2017-10/2012-11-13.pdf>

## MEHRERE ANSPRECHPERSONEN MIT RESSOURCEN

Unabhängig davon, wo BGF im Organigramm angesiedelt ist und welche Projektstruktur im Detail gewählt bzw. etabliert wurde, sollten mehrere BGF-Ansprechpersonen zuständig sein.

Neben der zentralen Funktion der:des Gesundheitsbeauftragten bzw. der Projektleitung braucht es weitere Personen, die BGF aktiv vorantreiben. Die Verantwortlichkeiten sollten sich in den Stellenbeschreibungen dieser Personen wiederfinden, damit eine entsprechende Rollenklarheit gegeben ist sowie Zeitressourcen definiert sind.

Das führt zu einer besseren Planbarkeit und Nachhaltigkeit von BGF, weil diese nicht an Personen, sondern an Funktionen geknüpft ist.

In kleineren Betrieben fehlt es leider oft an einem entsprechenden Ressourcenpuffer und BGF hängt in der Folge an Einzelpersonen. Sofern möglich, sollte der:die BGF-Verantwortliche zumindest Unterstützung aus dem Assistenzbereich bekommen.

Bei der Auswahl von Verantwortlichen empfiehlt eine:er der Interviewpartner:innen aus einem Betrieb, Personen zu wählen, die zumindest über informelle Macht in der Organisation verfügen, sodass ihnen zugehört wird. BGF sollte bei Menschen angesiedelt sein, die ausdauerfähig sind, dranbleiben und denen die Geschäftsführung zuhört.

### 3.4 An ALLE denken



#### Q4 Zielgruppenorientierung

Die meisten Unternehmen sehen, so die befragten Berater:innen, ihre Belegschaften viel zu homogen, daher ist die Adressierung spezieller Zielgruppen ein wichtiges Erfolgskriterium.

Neben klassischen soziodemographischen Merkmalen (wie Geschlecht, Alter, Herkunft, Kinder) sollte v.a. beachtet werden, welche Art von Tätigkeit die jeweiligen Mitarbeitenden im Unternehmen verrichten, da dies die Gesundheit stark prägt.

In Unternehmen, die erfolgreich BGF umsetzen, finden spezielle Arbeitssituationen, wie bspw. Teilzeit, Außendienst, Schichtarbeit, Produktion/Montage, Kantine oder Reinigung, Berücksichtigung.



*„Im Sinne der (gesundheitlichen) Chancengleichheit sollte hier differenziert werden. Über die Diagnose weiß man dann, bei welchen Zielgruppen der Schuh drückt. Manche Betriebe wissen es aber schon zu Beginn, zum Beispiel bei Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeitern.“*

*(BGF-Berater:in)*

## ZIELGRUPPENORIENTIERUNG: ZENTRAL FÜR GESUNDHEITLICHE CHANCENGERECHTIGKEIT

Eine differenzierte Sicht auf die Belegschaft erhöht nicht nur die Bedarfsgerechtigkeit und die Akzeptanz der gesetzten Maßnahmen, sondern fördert auch gesundheitliche Chancengerechtigkeit.



Chancengerechtigkeit in Bezug auf Gesundheit bedeutet, einen gerechten Zugang zu den Ressourcen für Gesundheit zu bieten, damit alle Menschen bedarfsgerechte Möglichkeiten zur Entwicklung und Erhaltung ihrer Gesundheit haben. Soziale Ungleichheit, also die ungleiche Verteilung materieller und immaterieller Ressourcen in einer Gesellschaft, hat einen bedeutsamen Einfluss auf die Lebenschancen und damit auch die ganzheitliche Gesundheit. Die Möglichkeiten des Zugangs zu und der Verteilung von Ressourcen werden meistens entlang von Unterschieden im sozioökonomischen Status (Unterschiede nach Bildung, Einkommen, beruflicher Position und sozialem Status) beschrieben. Darüber hinaus gibt es auch andere Bestimmungsfaktoren sozialer Ungleichheit, wie Migrationshintergrund, Wohnregion, Lebensalter, Gender und Familienstand. (vgl. FGÖ-Glossar)

In diesem Sinne gilt es auch, die unterschiedlichen sozioökonomischen Ressourcen der Beschäftigten zu beachten. Darunter werden zumeist Bildung, Einkommen und berufliche Stellung verstanden. In Unternehmen sind Personen mit geringen sozioökonomischen Ressourcen häufig solche, die Anlern- oder Hilfstätigkeiten ausführen, wie Produktionshilfskräfte, Kantinen- oder Reinigungspersonal. Insgesamt haben die Unternehmen gute Erfahrungen damit gemacht, ihre Angebote mit Blick auf gesundheitliche Chancengerechtigkeit niederschwellig zu halten. Kostenfreie bzw. bezuschusste Aktivitäten, die zum Teil in der Arbeitszeit stattfinden oder ortsunabhängig (digital) besucht werden können, haben sich dabei als erfolgreich erwiesen.



Die FGÖ-Broschüre „Faire Gesundheitschancen im Betrieb“ zeigt auf, wie im Rahmen von BGF gesundheitliche Chancengerechtigkeit gezielt gefördert werden kann.



<https://fgoe.org/medien/broschueren/gesundheitschancen>



Eine große Bildungsorganisation spricht ganz gezielt die Mitarbeiter:innen der untersten Gehaltsstufe an. Es hat sich in den jährlichen Teilnahmezahlen gezeigt, dass sich diese Gruppe nur sehr wenig am BGF-Programm beteiligte. Diese Mitarbeitenden fühlten sich vom Angebot inhaltlich nicht angesprochen und verfügten auch nicht über die notwendigen zeitlichen Ressourcen bzw. die notwendige Flexibilität. Aus diesem Grund entwickelte das Unternehmen ein spezielles Programm: Im Unterschied zu der restlichen Belegschaft wurde dieses Personal mittels eines persönlichen Briefs über das neue Kursprogramm informiert und erhielt zudem einen Gutschein, der auf Kurspreise angerechnet wird. Zusätzlich wurde im BGM-Budget ein eigener Posten für diese Gruppe bereitgestellt.

Die adressierten Zielgruppen, so die Erfahrung, und somit die angebotenen Aktivitäten sollten aber auch nicht zu kleinteilig sein und sich an Einzelinteressen orientieren.



*„Wir schauen schon, dass wir für spezifische Zielgruppen Angebote haben, z.B. Alleinerziehende, pflegende Angehörige. Wir stellen aber fest, dass es weniger auf die Diversitätskategorien im klassischen Sinn ankommt als auf die individuelle Persönlichkeit, die ein Mensch hat. Trotzdem versuchen wir, in der Unterschiedlichkeit unserer Maßnahmen möglichst viel abzudecken, damit sich möglichst viele angesprochen fühlen. Und wir versuchen, dass alle Maßnahmen möglichst niederschwellig und leicht machbar für die Mitarbeiter:innen sind. Die Art der Teilnahme muss einfach sein. Das gilt auch für den Anmeldeprozess.“*

*(BGF-Verantwortliche:r eines Großbetriebs)*

Besteht noch kein klares Bild darüber, welche Zielgruppen mit BGF speziell adressiert werden sollen, sollte das im Rahmen der Bedarfserhebung, gegebenenfalls unter Hinzuziehung von Kennzahlen, herausgefunden werden. Damit können bestehende Vorannahmen über die Bedarfe einzelner Zielgruppen im Betrieb geschärft bzw. überprüft werden. So können jene Gruppen bei der Maßnahmenplanung und -umsetzung fokussiert werden, die in der Bedarfserhebung durch größere oder spezielle Bedürfnisse aufgefallen sind.

Nicht zu vergessen: Auch bei der Bedarfserhebung gilt es die Zielgruppenorientierung zu beachten. Beispielsweise hängt von der Zielgruppe das Befragungsformat ab (z.B. Online- oder Paper-Pencil-Fragebogen).

Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund haben Betriebe gute Erfahrungen damit gemacht, Fragebögen in der jeweiligen Herkunftssprache anzubieten und so die Beteiligung und Treffsicherheit der Bedarfserhebung zu steigern.

Ein zu beobachtender Trend ist die verstärkte Adressierung älterer Beschäftigter. Rund ein Viertel der Betriebe guter Praxis spricht unter anderem gezielt die Zielgruppe der Mitarbeitenden höherer Altersgruppen an. Handlungsfelder sind hier der Erhalt der Arbeitsfähigkeit, die Verbesserung der Ergonomie, mit Fokus auf die Altersheterogenität der Mitarbeitenden aber auch Themen wie lebensphasenorientierte Personalarbeit, Generationen- und Übergangsmangement oder Wissens- und Know-how-Transfer.

### 3.5 Maßgeschneidert und nicht von der Stange



- Q5** Diagnosephase/-instrumente/Bedarfserhebung
- Q6** Mitarbeitendenorientierung
- Q8** Verhältnisorientierte Maßnahmen
- Q9** Verhaltensorientierte Maßnahmen
- Q11** Qualität der Zielformulierung/Umfang der Ziele
- Q12** Ergebniskontrolle und Evaluation
- Q13** Zielerreichung

Von der Bedarfserhebung bis zur tatsächlichen Umsetzung von Maßnahmen kann es mitunter ein weiter Weg sein. Für die Akzeptanz und den Erfolg von Maßnahmen ist es wichtig, unternehmensspezifisch vorzugehen. Dies gilt auch für die in der Diagnosephase eingesetzten Instrumente, die je nach Unternehmensgröße stark variieren können.

#### MIT EINER GUTEN DIAGNOSE BZW. BEDARFSErHEBUNG BEGINNT'S

Die Diagnose bzw. Bedarfserhebung steht zu Beginn eines BGF-Kreislaufs und ist wichtig, um in der Folge passende und spezifische Maßnahmen entwickeln und setzen zu können.

Zu Beginn bzw. bei der Einführung von BGF sollte ein umfassendes Bild der gesundheitlichen Ausgangslage erhoben werden. Hierfür kann auf unterschiedliche Datenquellen zurückgegriffen werden. Der reale Gesundheitszustand kann am besten durch standardisierte Gesundheitsbefragungen analysiert werden.



Das Handbuch „Betriebliche Gesundheitsförderung“ des BGF-Netzwerks zeigt auf, wie BGF umgesetzt werden kann, beginnend bei der Diagnose und endend bei der Sicherung der Nachhaltigkeit.



<https://www.netzwerk-bgf.at>

Insgesamt sollten sich Art und Weise der Bedarfserhebung in den Unternehmenskontext einfügen bzw. zum Betrieb passen. Vor allem in großen Betrieben empfiehlt sich eine Befragung in schriftlicher Form. Manche Unternehmen haben eigene Befragungsinstrumente entwickelt, andere greifen auf bestehende zurück, wie z.B. auf Erhebungsinstrumente des ÖNBGF. In kleineren Betrieben werden die Bedarfe häufig im Rahmen von Gesunden Dialogen oder Workshops erhoben.



*„Flexibel bleiben. Wenn eine Befragung einfach nicht zum Betrieb passt, dann Workshops machen.“*

*(BGF-Berater:in)*



Ein mittelgroßes Unternehmen aus dem Einzelhandel mit Motorenkraftstoffen inkl. Gastgewerbe hat sich mit Blick auf seine Personalstruktur dazu entschieden, im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) die Bedarfe durch sogenannte Problemkärtchen zu erheben. Die Beschäftigten beschreiben auf diesen Kärtchen ein Problem, müssen aber die Lösung nicht mitliefern. Für die Problemlösung ist ein Team von KVP-Expertinnen und -Experten zuständig, wobei der Prozess transparent und klar kommuniziert wird. Dieses niederschwellige Vorgehen ist im Sinne der gesundheitlichen Chancengerechtigkeit und trägt zur Partizipation der Zielgruppe bei.

Ergänzend zu Befragungen können, abhängig davon, ob diese im Betrieb zur Verfügung stehen, Unternehmenskennzahlen in die Diagnose einfließen. Jene Unternehmen, die keine entsprechenden Kennzahlen haben, sollten sich überlegen, ob eine entsprechende Erhebung nicht sinnvoll wäre.

Ein großer Vorteil von kennzahlengestützter BGF ist, vor allem bei größeren Unternehmen, die erleichterte Berichtslegung (Reporting), was auch hinsichtlich Nachhaltigkeit bzw. der Etablierung von BGF als Managementthema hilfreich sein kann. Relativ häufig ist die BGF in Betrieben Teil der Balanced Score Card mit eigener Kennzahl.



Ein großes Transport-/Infrastrukturunternehmen bietet einen regelmäßigen grafischen Überblick, in Form eines Dashboards mit Fokuskennzahlen der BGF oder des BGM, der von den Führungskräften als Managementtool genutzt wird.

## PARTIZIPATION IST ANGESAGT



*„Es ist wirklich dieser stark partizipative Ansatz, der sicherstellt, dass wir entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen Aktionen setzen. Und die Beschäftigten wissen, die Maßnahmen kommen von Kolleginnen und Kollegen, die einen ähnlichen Job machen wie ich, die verstehen, was meine Herausforderungen sind.“*

*(BGF-Beauftragte:r in einem Großbetrieb)*

In der Bedarfserhebung und Maßnahmenentwicklung setzen erfolgreiche Unternehmen in der Regel partizipative Methoden, also Gesundheitszirkel und andere (z.B. themenzentrierte) Workshopformate, ein.



Gesundheitszirkel sind innerbetriebliche Arbeitskreise, in denen sich Beschäftigte eines Unternehmens mit ihren Arbeitsbedingungen auseinandersetzen. Es werden die Erfahrungen mit gesundheitlichen Belastungen und Ressourcen im Betrieb gesammelt und gemeinsam Vorschläge erarbeitet, wie die Ressourcen erhöht und die Belastungen reduziert werden können.

Insgesamt sollten die Partizipationsmöglichkeiten für Beschäftigte dauerhaft und – im Sinne der Chancengerechtigkeit – niederschwellig im Zugang sein. Die Bedarfe unter starker Einbindung der Mitarbeiter:innen zu erheben, stellt sicher, dass Geschäftsführung und BGF-Verantwortliche ein gutes Bild über die „Baustellen“ im Betrieb und somit die zukünftigen Handlungsfelder erhalten, bevor über passende Maßnahmen nachgedacht wird (sog. Bottom-up-Ansatz, d.h. von unten nach oben).



*„BGF ist auch wichtig geworden, weil es mir die Möglichkeit gibt, die Zukunft des Unternehmens während dieser BGF-Treffen zu klären. Man glaubt ja nicht, was alles an Fragen und Problemen auftaucht. Dinge, von denen man nie gedacht hätte, dass das ein Problem ist. Anscheinend ist es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Frage gewesen, wohin ich das Unternehmen bringen möchte. Gerade bei einem kleinen Unternehmen ist es wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter damit einverstanden sind, wohin es gehen soll.“*

*(Geschäftsführung eines Kleinbetriebs)*

Insgesamt sollte es laut der befragten Berater:innen eine gute Mischung aus Bottom-up- und Top-down-Methoden geben. Letztere scheinen beispielsweise bei der Setzung von Schwerpunkten und der Entscheidung, welche Zielgruppen adressiert werden, empfehlenswert.

Vor allem in kleineren Unternehmen weiß die Geschäftsführung in der Regel, was sinnvoll ist und voraussichtlich gut bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ankommt. Die Geschäftsführung ist aufgrund der Größe zumeist sehr eng in die Maßnahmenentwicklung eingebunden und nimmt im Sinne der Vorbildwirkung oft selbst an den Aktivitäten teil.



In einem mittelgroßen Transportunternehmen gibt es eine Ideenbox, in die die Mitarbeiter:innen jederzeit Vorschläge einwerfen können. Diese Ideen werden einmal pro Monat zusammengefasst und jene, die Gesundheitsthemen betreffen, werden in der Steuergruppe besprochen. Im Anschluss erhält die Belegschaft Rückmeldung bezüglich der Umsetzbarkeit.

Wichtig ist auch, sich zu überlegen, wie die Maßnahmen in Folge kommuniziert werden sollen.



*„Wenn wir eine BGF-Maßnahme machen, dann nennen wir das nicht so. Je grundlegender es ist, desto besser wird es angenommen.“*

*(Geschäftsführung eines Mittelbetriebs)*

## **MASSNAHMENPHASE MACHT BGF SPÜRBAR**

In der Maßnahmenphase wird BGF für die Mitarbeiter:innen sichtbar, wobei die größte Wirkung Maßnahmenbündel entfalten, die verhältnis- und verhaltensorientierte Aktivitäten kombinieren. Als Tool oder Methode, um die Fülle an Maßnahmen zu systematisieren und „auf den Boden zu bringen“, kann eine sogenannte Umsetzungskarte oder Roadmap hilfreich sein. Und natürlich ist es notwendig und wichtig, finanzielle Ressourcen für die Maßnahmen vorzusehen.



*„Es ist wichtig, BGF ernst zu meinen und genügend Budget zur Verfügung zu stellen, um auch Maßnahmen gut umsetzen zu können.“*

*(BGF-Verantwortliche:r eines Großbetriebs)*

An dieser Stelle ist nochmals zu betonen, dass die Betriebe guter Praxis keine Standardmaßnahmen umsetzen, sondern diese zielgenau für ihren Betrieb entwickeln. Diese bilden auch immer einen guten Mix aus Aktivitäten auf der Verhältnis- und auf der Verhaltensebene.

## AUF DIE VERHÄLTNISSE KOMMT ES AN

Maßnahmen auf Ebene der Arbeitsbedingungen (sog. Verhältnisebene) schließen gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen, wie Ergonomie am Arbeitsplatz, Änderung von Arbeits- und Kommunikationsabläufen oder Führungskräfteentwicklung, ein.

Manche Verhältnismaßnahmen fokussieren auch auf im Rahmen des Arbeitnehmerschutzgesetzes verpflichtende Themen, wie Sicherheit und Gesundheitsschutz.

Über die gesetzlich verpflichtenden Rahmenbedingungen hinaus wird die Arbeitsraumgestaltung leider oft unterschätzt, obwohl diese eine große Auswirkung auf Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten hat.

In Arbeitsräumen kann es unterschiedliche Belastungen geben. Die einen sind offensichtlich, wie beispielsweise Hitze im Produktionsbereich oder Lärm in einem Großraumbüro, die anderen fallen nicht sofort auf, wie etwa mangelnde Privatsphäre (z.B. von Beschäftigten im Empfangsbereich). Nicht so bei vielen der untersuchten Unternehmen, die z.B. Verbesserungen im Falle beengter Arbeitsräume suchen oder Ruheräume schaffen.



Eine große Organisation, die soziale Dienstleistungen anbietet, berücksichtigt bei der Neugründung von Einrichtungen die Schaffung von Rückzugsmöglichkeiten für die Kindergartenpädagoginnen und -pädagogen. Außerdem wird in Schallschutz investiert (Akustikdecken, Entkoppelungsunterlagen bei Böden usw.).

Betriebe guter Praxis setzen arbeitsplatzergonomische Maßnahmen um, es werden also beispielsweise höhenverstellbare Tische, ergonomische Sessel oder auch Sitzbälle angeschafft. Einige Unternehmen widmen sich der Arbeitsorganisation, wie etwa der Neudefinition von Aufgabenbereichen oder Arbeitszeitregelungen. In kleineren Betrieben werden häufig neue Besprechungsformate eingeführt.



Ein kleiner Handwerksbetrieb hat im Zuge von BGF eine wöchentliche Montagsbesprechung etabliert. Darüber hinaus wird im Rahmen monatlicher Treffen auch über langfristige Maßnahmen gesprochen, die in der Firma umgesetzt werden sollen. Dadurch soll allen Beschäftigten die Möglichkeit geboten werden, etwas beizutragen. Somit sind alle in die Betriebsführung und die Unternehmensentwicklung eingebunden.

Einzelne größere Unternehmen führen Formate ein, bei denen es um die persönliche Kommunikation von Informationen Top-down geht.



Ein großes Unternehmen der chemischen Industrie führte Town Hall Meetings und Talks ein. Die Town Halls finden einmal pro Quartal statt und werden von der Geschäftsführung moderiert, die dabei einen Einblick in die aktuelle Geschäftslage sowie wichtige Projekte gibt und für Fragen und Anmerkungen der Mitarbeiter:innen zur Verfügung steht. Die Unterlagen sowie die Aufzeichnung der Town Halls sind nach den Meetings für alle im Intranet nachsehbar. Aus Rücksicht auf die Schichtmitarbeitenden und um allen Beschäftigten die Teilnahme zu ermöglichen, werden pro Town Hall mehrere Termine angeboten. Die Talks finden in den Monaten zwischen den Town Halls statt und werden von verschiedenen Personen aus der Organisation moderiert. Bei diesen werden Informationen über aktuelle, wichtige Projekte und Themenstellungen geteilt und Fragen dazu können gestellt werden.

## **VERHALTENSEBENE: MÖGLICHST INTEGRIERBAR IN DEN ARBEITSALLTAG**

Bei Maßnahmen auf der Verhaltensebene haben viele Betriebe die Erfahrung gemacht, dass v.a. jene Aktivitäten gut ankommen, die vor Ort im Unternehmen und/oder innerhalb der Arbeitszeit angeboten werden. Das ist vor allem bei größeren Unternehmen möglich.

Beispielsweise wird in einem Unternehmen Shiatsu in den Filialen angeboten, in einem anderen gibt es Rückentraining, Impfkationen und verschiedene Vorsorgeuntersuchungen vor Ort. Zeitressourcen sind knapp und die Mitarbeiter:innen schätzen daher, dass die Leistungen am Arbeitsplatz in Anspruch genommen werden können. An manchen Unternehmensstandorten gibt es eigene Fitnessstudios bzw. Gesundheitszentren für die Mitarbeiter:innen.



*„Wir haben einen Fitnessbereich mit klassischen Studiogeräten und einen Massagebereich mit Hydrojet, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden können.“*

*(Geschäftsführung eines Mittelbetriebs)*

Auch kurze Bewegungseinheiten, die sich gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen, finden viel Zustimmung, v.a. bei Beschäftigten, die durch ihre sitzende Tätigkeit und/oder Bildschirmarbeit einseitige Belastungen erleben.



*„Gut gehen auch alle Aktivitäten und Kurzinputs, die mit Bildschirm- oder Büroarbeit zu tun haben.“*

*(BGF-Verantwortliche:r in einem Großbetrieb)*

Auf der Verhaltensebene werden oftmals die Themen Pausengestaltung und Achtsamkeit/Entspannung aufgegriffen. Es werden beispielsweise Ruheräume zum Power Napping zur Verfügung gestellt, Entspannungseinheiten angeboten oder es wird eine Kultur des gemeinsamen Mittagstisches etabliert .



*„Ein großer Erfolg ist das achtsame Bewegungstraining mit Yogaelementen im Online-Format. Hier machen auch Männer und Frauen mit Kindern mit.“*

*(Geschäftsführung eines Mittelbetriebs)*



Ein besonderes Angebot zur Achtsamkeit hat sich eine große Bildungsorganisation für ihre Mitarbeiter:innen überlegt. Es bietet diesen die Gelegenheit, das Mähen mit der Sense zu erlernen. Dieses Angebot erfreut sich großer Beliebtheit.

Positive Resonanz rufen auch Aktivitäten zum Umgang mit mentalem bzw. digitalem Stress hervor. Einige Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden z.B. therapeutische Beratungseinheiten oder Burnout-Prophylaxe an.



*„Es bewähren sich Maßnahmen, um mit Stress besser umgehen zu können, persönlich und in der Zusammenarbeit. Alles, was mit mentaler Gesundheit und Resilienz zu tun hat.“*

*(BGF-Berater:in)*

Neben allgemeinen Maßnahmen im Ernährungsbereich, wie Gesunde Jause und gesundes Essen in der Kantine, entsprechen innovative Aktivitäten oft dem Klimaschutz-Trend, z.B. regionale/saisonale Lebensmittel oder Kurse mit dem Schwerpunkt nachhaltiges Kochen.

Insbesondere bei verhaltensorientierten Maßnahmen stellt sich im Sinne der Förderung von gesundheitlicher Chancengerechtigkeit die Frage nach einem möglichst niederschweligen Zugang. Damit in Zusammenhang stehen Fragen nach der Verbindlichkeit und den Kosten. Am niederschwelligsten sind unverbindliche und kostenfreie Angebote. Es kann aber aus organisatorischen Gründen auch notwendig sein, Maßnahmen mit einer verbindlichen Anmeldung und/oder mit einem Selbstbehalt zu versehen.

Wichtig ist auch, nicht aus den Augen zu verlieren, dass Bewegung nicht immer mühsam und anstrengend sein muss, sondern auch freudvolle soziale Kontakte bringt. Aus diesem Grund setzen einzelne Unternehmen auf Aktivitäten wie Paartanz, Tanzworkshops oder auch Chorgesang.

## **AUF DREI THEMEN SETZEN: BEWEGUNG, ERNÄHRUNG, MENTALES**

Generell setzen Betriebe guter Praxis im Bereich Verhalten auf die drei Themen Bewegung, Ernährung und mentale Gesundheit. Idealerweise spiegeln sich diese auf der Verhältnisebene wider, wie beispielsweise in Form einer Kantine, die gesundes Essen anbietet. Im Bereich mentale Gesundheit haben sich etwa Stressmanagementmaßnahmen bewährt, die nicht nur individuelle Stressbewältigungstechniken, wie etwa Entspannungstechniken, umfassen, sondern auch Stressquellen in der Organisation, wie z.B. Arbeitsabläufe oder technische Gegebenheiten, fokussieren.

Darüber hinaus investieren die untersuchten Unternehmen auch in die fachliche Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden. Das Spektrum reicht dabei von Deutschkursen für Beschäftigte mit Migrationshintergrund, über Konfliktmanagement bis hin zu EDV-Trainings.



Ein mittelgroßes Forschungs- und Entwicklungsunternehmen hat unter dem Titel „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“ eine Schulungsreihe etabliert. Dabei fungieren Beschäftigte als Trainer:innen und bieten Schulungen zu interessanten Themen für Kolleginnen und Kollegen an.

## RESONANZEN UND ZIELERREICHUNG ÜBERPRÜFEN

Bei gesetzten Maßnahmen sollte in einem Evaluationsschritt geprüft werden, ob sich diese bewähren und weiterhin in dieser oder einer angepassten Form umgesetzt oder vielleicht auch gar nicht mehr angeboten werden sollen. Diese Rückmeldung kann in Form eines kurzen Feedbackbogens oder einer Feedbackrunde erfolgen. Ein wichtiger Indikator sind insbesondere die Teilnahmequoten einer Maßnahme. Bei geringer Beteiligung sollte überlegt werden, wie wichtig diese Maßnahme im Gesamtportfolio ist. Das kann in der Folge auch bedeuten, dass sich BGF-Verantwortliche gegebenenfalls von „Lieblingsmaßnahmen“ verabschieden müssen.



*„Bei uns gab es eine Fitness-App, deren Pilot sehr gut angenommen wurde, die nach der Ausrollung aber nicht mehr genutzt wurde, und diese Maßnahme haben wir dann eingestellt.“*

*(BGF-Verantwortliche:r in einem Großbetrieb)*

Zu beachten ist, dass Nachfrage Zeit braucht und es wichtig ist, Maßnahmen auch länger anzubieten, selbst wenn diese nicht gleich große Resonanz auslösen.



*„Jeder soll abgeholt werden, auch wenn nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitmachen.“*

*(Geschäftsführung eines Mittelbetriebs)*

Es gilt mit kleinen Schritten zu beginnen, da es trotz breit aufgesetzter Partizipationsprozesse sehr schwierig ist, 100 Prozent der Mitarbeiter:innen zu erreichen.



*„Neue Akzente für die Beschäftigten setzen sowie professionelle Kommunikation und Marketing. Trotzdem erreicht man manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht, das muss man ganz nüchtern sehen. Wichtig ist nicht, wie viele man erreicht, sondern, dass man überhaupt jemanden erreicht.“*

*(BGF-Berater:in)*

Die Überprüfbarkeit fällt dann leichter, wenn eine logische Kette zwischen diagnostizierten Handlungsbedarfen, gesetzten Zielen und Maßnahmen, die zur Zielerreichung führen sollen, besteht. Diese Logik lässt sich bei vielen Betrieben gut nachvollziehen.

## 3.6 Weniger ist oft mehr



- Q8 Verhältnisorientierte Maßnahmen
- Q9 Verhaltensorientierte Maßnahmen
- Q15 Umsetzung des Projektkreislaufs

Ganz im Sinne von „weniger ist oft mehr“ haben erfolgreiche Unternehmen gute Erfahrungen damit gemacht, gezielte Aktivitäten für spezifische Bedarfe zu platzieren und nicht gleich alles anzugehen. So wird berichtet, dass es wichtig ist, das richtige Maß zu finden, da ein Zuviel an Angeboten kontraproduktiv sein kann, oder gezielt vorzugehen und nicht alles auf einmal zu machen.



*„Da mache ich lieber weniger, aber das mit vollem Herzblut und wirklich authentisch.“*

*(BGF-Verantwortliche:r eines Großbetriebs)*

### SCHWERPUNKTE SETZEN

Es zahlt sich aus, Schwerpunkte und Prioritäten zu setzen, diese dafür aber konsequent zu verfolgen. Bei vielen mittleren und großen Unternehmen hat es sich bewährt, Jahres- oder Semesterprogramme mit entsprechenden Schwerpunkten zu entwerfen. Für kleinere Unternehmen geht es eher um die Fokussierung auf die brennendsten Themen.



*„Bei der Maßnahmenumsetzung ist dann weniger auch manchmal mehr. Die reine Anzahl von Workshops ist nicht immer aussagekräftig., Und wenn BGF dann mal integriert ist, ruhig mal eine Phase machen, wo man sich ganz gezielt mit einer gewissen Zielgruppe beschäftigt, auch wenn das nicht so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Das kann in der Integration auch eine Erleichterung sein, wenn man nicht immer alle erreichen muss, sondern Unternehmen einen Schwerpunkt setzen können.“*

*(BGF-Berater:in)*

Insgesamt, so wird sowohl von den befragten Betrieben als auch von den interviewten Beraterinnen und Beratern rückgemeldet, ist das Setzen von Jahresschwerpunkten dort, wo es zum Betrieb passt, aus mehreren Gründen eine gute Idee.

- **Bessere Planbarkeit:** Betriebe guter Praxis empfehlen immer wieder, bei der Themen- und Maßnahmensetzung eine langfristige Perspektive einzunehmen. Mit Blick auf Budget und Organisation (z.B. Einbinden von externen Vortragenden, Expertinnen oder Experten, Terminisierungen) bietet sich ein fix ausgestaltetes Jahresprogramm an.
- **Gezielte Kommunikation:** Längerfristige, mit Jahresschwerpunkten versehene Maßnahmen bzw. Programme lassen sich mit einem ausreichenden Zeitfenster und einem entsprechenden Fokus über die jeweils gewählten Kanäle kommunizieren. So können sich die Mitarbeiter:innen besser orientieren und die Information leichter wahrnehmen. Wenn die Schwerpunktsetzung eine bestimmte Zielgruppe betrifft, kann diese auch gezielt adressiert werden.
- **Inhaltliche Steuerbarkeit:** Vor allem bei größeren Unternehmen, mit einer entsprechenden Personalentwicklungsstrategie, ist die Konzeption von Schwerpunktprogrammen, die zu dieser Strategie passen, sinnvoll. BGF ist so als Querschnittmaterie auch gut steuerbar.



*„Ein Jahr haben wir den Schwerpunkt Gleichgewicht gemacht – Bewegung, Ernährung, Geist, Balancieren mit dem Personal Coach.“*

*(BGF-Verantwortliche:r eines Großbetriebs)*

Good-Practice-Unternehmen setzen zumeist einen Mix aus bewährten Angeboten und solchen, die zu den Jahresschwerpunkten passen, um, wobei sich die Schwerpunkte in der Regel aus den Ergebnissen von Befragungen oder unterschiedlichen Partizipationsprozessen ergeben. Oft haben die BGF-Verantwortlichen aber auch ein gutes Gespür für aktuelle und innovative Themen und springen dann selbst auf solche „Züge“ auf, wie es beispielsweise beim Thema Resilienz aktuell häufig der Fall ist.

### 3.7 Kommunikation ist ein wichtiger Hebel



**Q7** Kommunikation

Damit BGF bei möglichst vielen ankommt, braucht es vielfältige und laufende Kommunikation darüber.



*„Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren! Man muss wirklich alle Kanäle bespielen mit der Fülle an Informationen... Damit alle Angebote bekannt sind, das ist ein wichtiger Hebel. Das ist ja was Gutes, was man tut, und da darf man auch darüber reden.“*

*(BGF-Verantwortliche:r in einem Großbetrieb)*

Die Kommunikation über BGF richtet sich

- intern an die Mitarbeiter:innen, weil es um Information, Sensibilisierung, Identifikation, Teilnahmemotivation u.v.m. geht,
- extern an die breitere Öffentlichkeit, im Sinne von Employer Branding und um zu zeigen, dass das Unternehmen nachhaltig wirtschaftet und gesellschaftliche Verantwortung übernimmt (sog. Corporate Social Responsibility, CSR).

Die Ausgestaltung der Kommunikation über BGF hängt stark von der Unternehmensgröße ab. So lässt sich eine professionelle externe Kommunikation weitgehend nur bei größeren Betrieben finden. Interne Kommunikation, also in Richtung Belegschaft, ist für alle Unternehmen, die BGF erfolgreich umsetzen wollen, wichtig, unabhängig von ihrer Größe. Jedenfalls zu berücksichtigen ist die Regelmäßigkeit der Kommunikationsmaßnahmen.

Da die Information über BGF laut Betrieben, Beraterinnen und Beratern am besten über das direkte, persönliche Gespräch funktioniert, sollte BGF ganz im Sinne der Querschnittsmaterie immer wieder Thema in Besprechungen, Sitzungen, Workshops oder ähnlichem sein.

Vor allem kleinere Unternehmen beschreiben den persönlichen Austausch als wirkungsvoll, auch weil eine passende, alternative Kommunikationsstruktur häufig nicht vorhanden ist. Eine solche wird im Zuge von BGF oftmals erst aufgebaut, weil sich in der Bedarfsanalyse zeigt, dass der Informationsfluss generell ein Thema ist.

Als sinnvoll hat sich über verschiedene Unternehmensgrößen hinweg ein Mix aus unterschiedlichen Kommunikationskanälen erwiesen, weil auch die Mitarbeiter:innen unterschiedlich sind. Wichtig ist, die richtige Dosierung zu finden und die Belegschaft nicht zu überfluten.



*„Information und Kommunikation sind insgesamt wichtig.  
Unterschiedliche Zielgruppen brauchen unterschiedliche  
Informationsflüsse.“*

*(BGF-Verantwortliche:r eines Großbetriebs)*

## DIGITALE UND ANALOGE KANÄLE NUTZEN

Immer wichtiger wird die digitale Kommunikation. Hier reicht die Palette von eigens für BGF konzipierten Intranetportalen oder -seiten über Apps, Newsletter, Chatgruppen, Social Media bis zu E-Mail-Aussendungen, wobei letztere als relativ schwach hinsichtlich Reichweite und Wirksamkeit beurteilt werden. Mit Blick auf digital schwer erreichbare Zielgruppen bieten sich analoge Kanäle wie Plakate, Flyer, Postkarten, gedruckte Programmhefte, Infotafeln und vieles mehr an.



Besonders gute Erfahrungen hat ein Großbetrieb aus dem Sozialbereich mit personalisierten Briefen gemacht. Diese enthalten zusätzlich zu Informationen auch kleine Goodies, wie z.B. Tee.

Auch hier ist wieder wichtig, dass der jeweilige Kommunikationsweg zum Unternehmen passt und als authentisch empfunden wird. Für Unternehmen, die eine umfangreiche Palette an Kommunikationskanälen nutzen, sind Instrumente wie beispielsweise ein Kommunikationsplan hilfreich. Einerseits, um die Fülle an Informationen zu dokumentieren, andererseits als Reflexions- und Planungshilfe mit Blick auf die Intention oder Zielgruppe, an die sich die jeweilige Kommunikationsmaßnahme richten soll.

## BGF ALS MARKE

Als besonders wirksam hat sich erwiesen, BGF als Marke im Betrieb zu etablieren, wobei dies durch ein eigenes internes BGF-Logo unterstrichen werden kann. Gesundheitsförderung bekommt mit einem internen Logo einen hohen Wiedererkennungswert für die Beschäftigten und kann bei Bedarf auch nach außen kommuniziert werden, z.B. zum Employer Branding oder bei der Vernetzung mit anderen BGF-Unternehmen.



*„Der schönste Effekt ist, wenn BGF eine Marke geworden ist, die jeder kennt und neue Mitarbeiter:innen hier gleich eingeschult werden, als Rückkopplung zur Unternehmenskultur.“*

*(BGF-Berater:in)*

Zur Kommunikation gehört auch die Vernetzung. Betriebe guter Praxis betreiben diese unterschiedlich intensiv, eventuell weil vorerst kein unmittelbarer Nutzen oder Vorteil erkannt wird. Jedoch profitieren die Unternehmen von diesem Austausch mit anderen und können zentrale Learnings hinzugewinnen und auch weitergeben. Die sich aktiv vernetzenden Betriebe beteiligen sich beispielsweise an den Dialogwerkstätten der Österreichischen Gesundheitskasse (ÖGK) und den Vernetzungstreffen des FGÖ und besuchen einschlägige Weiterbildungen und Vorträge.



*„BGF bietet einen Vergleich zu anderen Unternehmen, es können eigene Stärken und Entwicklungsfelder abgeleitet werden.“*

*(BGF- Verantwortliche:r in einem Großbetrieb)*



Unter dem Titel „BGF Know-how für Betriebe“ bietet der FGÖ Fort- und Weiterbildung zur erfolgreichen, qualitätsvollen Planung und Umsetzung von BGF-Projekten für innerbetriebliche Verantwortungsträger:innen und Beschäftigte an. Außerdem wird die Vernetzung untereinander gefördert.



[https://fgoe.org/Fortbildungen\\_und\\_Veranstaltungen](https://fgoe.org/Fortbildungen_und_Veranstaltungen)

Das Institut für Gesundheitsförderung und Prävention (IfGP) bietet ebenfalls Fortbildungen im Bereich Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement an.



<https://ifgp.at/>



Das Netzwerk „Gesundheitsfördernde Hochschulen in Österreich“ nutzt den Erfahrungs- und Wissensaustausch zur systematischen Weiterentwicklung der BGF. Das Netzwerk sieht diese Organisation als starkes Sprachrohr und als wichtig für die nachhaltige Verankerung von BGF. Durch den Ideenaustausch wird sichtbar, dass man nicht immer alles neu erfinden muss. Das Netzwerk wird auch als Unterstützung bei der langfristigen Implementierung von BGF empfunden.

## 3.8 BGF ist keine Eintagsfliege



### Q14 Nachhaltigkeit

Die evidenzbasierte, wissenschaftliche Forschung zu BGF belegt: BGF hat positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innen und zahlt sich für Unternehmen auch ökonomisch aus. Für Betriebe ist es wichtig, dass der Aufwand für Gesundheitsförderung, z.B. in personeller und finanzieller Hinsicht, in einem positiven Verhältnis zum erzielten Nutzen steht. Laut Studien wird umfassend angelegten Programmen, die einzelne gesundheitsorientierte Interventionen verbinden und auf die individuellen Bedarfe sowohl der Unternehmen als auch der Beschäftigten abgestimmt sind, das größte Potenzial zugesprochen. Dies gilt vor allem mit Blick auf die nachhaltigen Effekte der Maßnahmen.



Das Argumentarium „Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Betrieblicher Gesundheitsförderung“ fasst die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen der BGF zusammen. Diese Erkenntnisse belegen die positiven Auswirkungen der BGF auf die Beschäftigten sowie den wirtschaftlichen Nutzen für die Unternehmen.



[https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/inline-files/Wirksamkeit\\_und\\_Wirtschaftlichkeit\\_von\\_BGF\\_2017.pdf](https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/inline-files/Wirksamkeit_und_Wirtschaftlichkeit_von_BGF_2017.pdf)

Im Sinne einer nachhaltigen Verankerung von BGF müssen Unternehmen diese als Querschnittsthema betrachten und bereits frühzeitig bzw. schon von Beginn an mitdenken, dass BGF dauerhaft gelebt werden soll.



*„Das versuche ich den Betrieben zu vermitteln, dass BGF keine Eintagsfliege ist und dass es das Ziel ist, BGF fix in der Unternehmenskultur zu verankern.“*

*(BGF-Berater:in)*

Wie bereits in Kapitel 3 erwähnt, sollte BGF Querschnittsmaterie werden und beispielsweise Teil der HR-Strategie sein, sich im Leitbild wiederfinden, ins Mitarbeitendengespräch einfließen, ein Fixpunkt in Besprechungen sein, den Inhalt von Befragungen darstellen u.v.m.



Ein erfolgreiches großes Unternehmen aus der Gesundheitsbranche hat BGF folgendermaßen nachhaltig verankert:

- Regelmäßiger Jour fixe mit Gesundheitsbezug
- Integration des Themas Gesundheit in Leitbild und Verhaltenskodex
- Verankerung im Personalmanagement mit fixem Budget und Personalressourcen
- Sichtbarkeit im Organigramm
- Zusammenarbeit mit dem Qualitätsmanagement
- Zusammenarbeit mit der Unternehmenskommunikation für alle Marketingmaßnahmen

## KOMPETENZAUFBAU IST WICHTIG

Für die Nachhaltigkeit der BGF ist auch der interne Kapazitäts- und Kompetenzaufbau zentral. Dabei geht es beispielsweise um spezifische Expertise für Gesundheitsmanagement, aber auch um die Ausbildung von Gesundheitszirkelmoderatorinnen und -moderatoren. Mit Blick auf das bereits erwähnte Risiko des Know-how-Verlusts ist diese nachhaltige Perspektive auf BGF erfolgskritisch. Es gilt, auf den langfristigen Aufbau von Kompetenzen zu achten.



*„Die Gewährleistung, dass Wissen im Unternehmen bleibt, ist sehr wichtig. Der Aufbau eines Wissensmanagements und die Sicherstellung von Wissenstransfer sind zentral, vor allem, wenn die Fluktuation hoch ist.“*

*(BGF-Berater:in)*

*„Langfristiger Struktur- und Kompetenzaufbau ist absolut notwendig, sonst gerät BGF in Vergessenheit. Man macht während der aktuellen Projekte immer große Sprünge. Man muss stetig daran arbeiten und BGF am Laufen halten.“*

*(BGF-Verantwortliche:r in einem Großbetrieb)*

## LANGER ATEM ZAHLT SICH AUS

Unisono berichten Unternehmen, die erfolgreich BGF umsetzen, dass Erfolge nicht sofort sichtbar sind und es sich lohnt, zu Beginn die Erwartungen nicht zu hoch zu stecken, sondern vielmehr mit kleinen Schritten zu beginnen.



*„Es passiert nicht von heute auf morgen und es ist ein Mehraufwand neben der normalen Tätigkeit, vor allem bis es sich etabliert hat. Aber die Zeit ist gut investiert.“*

*(BGF-Verantwortliche:r eines Großbetriebs)*

Auch sollten sich die internen Projektleitungen realistische Ziele setzen, die erreicht werden können. Man sollte vor Widerständen nicht zurückschrecken. Im Sinne einer partizipativen Maßnahmenentwicklung sollten die BGF-Verantwortlichen und die Führungskräfte bzw. die Geschäftsführung offen sein und mit Ideen und Rückmeldungen wertschätzend umgehen.



*„Gerade bei kleineren Betrieben ist die Einführung von BGF das erste Mal, dass es Feedback zum Führungsverhalten gibt und dieses vielleicht kritisch bewertet wird. Hier können externe Beraterinnen oder Berater bei der Reflexion unterstützen. Hilfreich ist es, wenn sie über Coachingtools verfügen.“*

*(BGF-Berater:in)*

Die Erfahrung von Betrieben zeigt: Es ist sehr schwierig, 100 Prozent aller Mitarbeiter:innen zu erreichen, aber wenn man als Unternehmen dran bleibt, werden es immer mehr.



*„Wenn ich vorher gewusst hätte, welchen langen Atem man haben muss, hätte ich das nicht so leicht angepackt. Es kann wirklich lange dauern, bis eine Maßnahme greift.“*

*(BGF-Verantwortliche:r eines Großbetriebs)*

*„BGF ist ein Angebot, bei dem die Leute unterschiedlich stark teilnehmen. Alles ist besser als keine Beteiligung. Die Dauer macht's.“*

*(Geschäftsführung eines Mittelbetriebs)*

### 3.9 Achtung kritisch

Erfolgreiche BGF-Unternehmen und BGF-Berater:innen berichten, dass es bei der Gesundheitsförderung immer wieder zu Rückschlägen kommt, es aber wichtig ist, dranzubleiben und auch bei Enttäuschungen weiterzumachen.



*„Nie aufhören. Keine Pausen in der Umsetzung machen und nicht aufgeben.“*

*(Geschäftsführung eines Mittelbetriebs)*

Es gilt, resistent zu sein und zu akzeptieren, dass nicht immer alles so funktioniert, wie man sich das ursprünglich vorgestellt hat. Vor allem BGF-Verantwortliche sollten mit einer großen Frustrationstoleranz ausgestattet sein, insbesondere, weil der Lohn für die Arbeit nicht immer gut bzw. rasch sichtbar ist.



*„Das hat eine Stange Geld gekostet, das Programm und auch die Location, und da war ich sehr enttäuscht, weil ich dachte, wenn die Leute ein Jahr begleitet werden, dann geht das in Fleisch und Blut über ... man muss es aber nach wie vor so sehen, BGF ist ein Angebot, an dem die Leute unterschiedlich stark teilnehmen.“*

*(Geschäftsführung eines Mittelbetriebs)*

Vor diesem Hintergrund ist vor unrealistischen Erwartungen und unrealistischen Zielen zu warnen. Eines der befragten Unternehmen empfiehlt explizit ganz „basic“ anzufangen. Es funktioniert nicht, BGF nebenbei zu betreiben, so wird rückgemeldet. Man muss sich Zeit nehmen und den Prozess ständig am Laufen halten. Wichtig ist, dabei authentisch zu sein.



*„Die Geschäftsführung und die umsetzenden Personen sollten BGF wirklich wollen. Authentisch sein, sonst funktioniert es nicht.“*

*(Geschäftsführung eines Mittelbetriebs)*

In den Augen von Expertinnen und Experten sind Personalwechsel, Wechsel der Verantwortlichkeiten und innerbetriebliche Interessenskonflikte kritisch für den BGF-Prozess. Ebenso kritisch ist es, wenn ein Unternehmen in wirtschaftliche Probleme schlittert, denn das führt leider oft zum Aus der Gesundheitsförderung. Sehr heikel ist es auch, wenn im Zuge der Diagnose die Führung kritisch bewertet wird und die Betriebe nicht entsprechend offen damit umgehen.



Foto: © canjoena / stock.adobe.com

## 4 Megatrends unterstützen BGF und umgekehrt

Wenn BGF als Organisationsentwicklung verstanden wird, lenkt das den Blick auf andere gesamtgesellschaftliche und somit auch für Unternehmen interessante Themen, sogenannte Megatrends, die sehr komplexe Veränderungsdynamiken benennen und beschreiben.

Bei Megatrends geht es um langfristige Entwicklungen mit großer Relevanz für alle Bereiche, der Wirtschaft ebenso wie der Gesellschaft. Typisch für Megatrends ist, dass sie ihre Dynamik querschnittartig entfalten, d.h. über alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereiche hinweg und sich wechselseitig beeinflussen<sup>1</sup>. Die Betriebe guter Praxis haben vor allem drei relevante Megatrends aufgegriffen bzw. sehen ihre BGF damit in Verbindung stehend: Digitalisierung und New Work, Silver Society sowie Klimawandel.

<sup>1</sup> vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrends> (abgerufen am 14.10.2024)

## DIGITALISIERUNG: BGF FÖRDERT GUTEN UMGANG MIT HERAUSFORDERUNGEN

Digitalisierung ist spätestens im Zuge der COVID-19-Pandemie für alle Unternehmen zu einem wichtigen Thema geworden, da durch die Pandemie ein beschleunigter Umbruch der Arbeitswelt ausgelöst wurde, der für viele Unternehmen z.B. ein sehr schnelles Umdenken in Richtung Home-Office oder digitale Meetings bedeutet hat.

Waren zuvor Arbeiten von daheim, Online-Meetings und Führen auf Distanz die Ausnahme, wurden diese Vorgehensweisen in der Coronazeit zum Arbeitsalltag. Davor hatte die BGF diese Themen kaum im Fokus. Unternehmen berichten allerdings, dass die BGF-Prozesse und die entsprechenden Grundhaltungen eine gute Vorbereitung für diese große Herausforderung darstellten und die Zeit der starken Veränderung dadurch insgesamt gut bewältigbar war.

Für viele Unternehmen, die erfolgreich BGF umsetzen, gehört, abseits von Corona, Digitalisierung zum Arbeitsalltag, und das größten- und branchenübergreifend. Home-Office wird – wo es vom Tätigkeitsbereich her möglich ist – breitflächig angeboten.



Der Leitfaden „Gesundheitsförderliches Home-Office“ des FGÖ richtet sich an Betriebe und Beschäftigte. Er soll zum nachhaltigen Kapazitätsaufbau in Unternehmen beitragen, damit einerseits die nötigen strategischen Entscheidungen getroffen und andererseits geeignete Angebote und Maßnahmen gesetzt werden können, mit dem Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten in ganzheitlichem Sinne bei der Arbeit zu Hause zu fördern.



[https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/inline-files/fgoe\\_broschuere\\_gf\\_homeoffice\\_bfrei.pdf](https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/inline-files/fgoe_broschuere_gf_homeoffice_bfrei.pdf)

Die Führung von Personen im Home-Office, also das Führen auf Distanz, erschwert allerdings einigen Betrieben guter Praxis die Vermittlung bestimmter Haltungen und Einstellungen, die für eine Gesundheitsförderungskultur im Unternehmen wichtig sind. Das gilt auch für den Vertrauensaufbau zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.

Erfolgreiche BGF-Unternehmen achten beispielsweise auf klar formulierte Vereinbarungen beim Home-Office, weisen auf die Wichtigkeit der Pausengestaltung – auch zu Hause - hin oder fördern, reagierend auf den identifizierten hohen Qualifizierungsbedarf, den Kompetenzaufbau im Umgang mit digitalen Tools.

Einige Unternehmen leiten aus dem Thema Digitalisierung auch ganze Handlungsfelder ab, wie z.B. ein Buddy-System zwischen Digital Natives und Digital Immigrants. Ähnliche, informelle Ansätze verfolgen auch kleinere Betriebe, die im handwerklichen Bereich angesiedelt sind. Diese stehen vor einer besonderen Herausforderung. Ältere Mitarbeiter:innen haben oft keine hohe digitale Affinität, während Jüngere bereits in der Ausbildung gut vorbereitet werden.



Ein kleiner Handwerksbetrieb hat für Digital Natives und Digital Immigrants eine Mentoring-Maßnahme entwickelt: Alt und Jung arbeiten zusammen und ergänzen sich.

## NEW WORK GESUNDHEITSFÖRDERND NUTZEN

„Neues Arbeiten“ (Arbeitswelt 4.0) ist als Antwort auf eine zunehmend digitalisierte und globalisierte Arbeitswelt zu verstehen, wobei hier sämtliche Entwicklungen zusammenfließen, die die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert prägen. Dazu gehören:

- das Entstehen neuer Berufe im Zuge der Digitalisierung
- Hierarchieabbau in Richtung einer flachen und handlungsorientierten Unternehmenskultur
- Fokussierung auf Mitarbeiter:innen als wichtigen Erfolgsfaktor sowie
- Einbindung neuer Technologien und digitaler Tools in den Arbeitsalltag

BGF kann diese Entwicklungen gesundheitsfördernd nutzen. So können digitale Feedback-Tools die klassischen Befragungsinstrumente ergänzen. Ähnliches gilt für digitale, partizipative Planungstools, die für die Entwicklung maßgeschneiderter Maßnahmen verwendet werden können.



Das FGÖ-Praxisbuch „Betriebliche Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0 - Digitalisierung, Gesundheitskompetenz und faire Gesundheitschancen“ geht der Frage nach, wie BGF in der Arbeitswelt 4.0 gestaltet und nachhaltig in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden kann.



[https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/inline-files/fgoe\\_bgf\\_praxisbuch2022\\_brei\\_0.pdf](https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/inline-files/fgoe_bgf_praxisbuch2022_brei_0.pdf)

Die aktuellen Entwicklungen rund um das Thema Künstliche Intelligenz finden Unternehmen bestimmter Branchen herausfordernd. Vor allem Führungskräfte spüren die damit verbundenen Unsicherheiten (z.B. Angst vor Arbeitsplatzverlust), da Transformationsthemen in der Regel bei diesen zusammenfließen. Erfolgreiche BGF-Unternehmen unterstützen ihre Führungskräfte hier beispielsweise durch passgenaue Weiterbildungen und Entwicklungsprogramme, aber auch mit Coachings und Workshops.



*„Informationsflut bzw. -überflutung. Manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schalten da ab, auch bei der Einschulung in neue Themen/Technologien. Überbelastung auch über soziale Medien. Wichtig ist hier mehr Fokus bei der Informationsübergabe. Kommunikation braucht mehr Zeit. Achtsamkeit.“*

*(Geschäftsführung eines Mittelbetriebs)*



Foto: © deagreez / stock.adobe.com

## SILVER SOCIETY HAT VIELFÄLTIGE AUSWIRKUNGEN

Weltweit erreichen die Menschen ein immer höheres Alter, sie bleiben länger fit und arbeiten länger. Der Megatrend Silver Society beschreibt die vielfältigen Auswirkungen dieses demographischen Wandels sowie die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen.

Für Unternehmen bedeutet dieser Megatrend, dass altersgemischte Teams und Führungsstrukturen immer wichtiger werden. Um ältere Mitarbeiter:innen länger im Unternehmen zu halten, braucht es innovative Beschäftigungsmodelle sowie, im Sinne des lebenslangen Lernens, passende Qualifizierungsmaßnahmen. Zur Förderung der Altersgerechtigkeit sollte ein Blick auf die gesamte Arbeitsumgebung geworfen werden.

Auch für Unternehmen ist das Handlungsfeld Generationen- und Übergangsmanagement bzw. Lebensphasenorientierung häufig ein Thema. Erfolgreiche, zumeist größere Betriebe haben das Thema Alter(n) in ihr Diversitätsmanagement integriert.



Das Buch „Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement“ von Wilhelm Baier und Brigitta Gruber zeigt auf, wie Arbeitsfähigkeit und Gesundheit von Beschäftigten in älter werdenden Belegschaften erhalten und gefördert werden können.

BGF-Maßnahmen in diesem Bereich stehen mit dem Megatrend Digitalisierung in Zusammenhang, da ältere Mitarbeiter:innen oft, so berichten Unternehmen, vom ständigen und schnellen Technologiewandel überfordert sind.



Foto: © Halfpoint / stock.adobe.com

## KLIMAWANDEL: BEWUSSTSEIN AKTIV AUFGREIFEN

Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit werden zunehmend zu einer gesellschaftlichen Bewegung und damit auch zu einem zentralen Wirtschaftsfaktor. Dieser Megatrend, der auch Neo-Ökologie genannt wird, ist gekennzeichnet von einem wachsenden Verantwortungsgefühl für die Umwelt. Ablesen lässt sich dies beispielsweise an einer Ernährung, die stärker in Richtung Bio-Produkte, regional erzeugt und/oder pflanzenbasiert, geht. Damit im Zusammenhang steht auch Zero Waste, der Ansatz nachhaltigen Konsumierens.

Für Unternehmen, die erfolgreich BGF umsetzen, heißt das, dass sie ihre Mitarbeiter:innen, die Konsument:innen sind, in ihrem ökologischen/nachhaltigen Bewusstsein ernst nehmen und entsprechende Aktivitäten setzen. So kommen einige Betriebe beispielsweise dem Wunsch ihrer Mitarbeiter:innen nach, aktive und klimafreundliche Mobilität mit einem Jobbike zu ermöglichen.



Ein mittelgroßes IT-Unternehmen hat sich im Rahmen der BGF das Ziel gesetzt, dass möglichst viele Mitarbeiter:innen vom Auto auf das Fahrrad umsteigen. Als Indikator wurde die Anzahl autofreier Tage pro Beschäftigter bzw. Beschäftigtem festgelegt. Für jene Mitarbeiter:innen, die Interesse gezeigt haben, wurden Jobräder (z.B. E-Bikes) angeschafft.



Ein Großbetrieb der Tourismusbranche gestaltete das neue Wohnhaus für die Mitarbeiter:innen als Passivhaus und fokussiert sich auf klimafreundliches Reisen und Wohnen nicht nur für Gäste, sondern auch für die Belegschaft.

Beim Thema Ernährung gibt es beispielsweise Kurse mit dem Fokus auf gesundes und nachhaltiges Kochen oder regionale und saisonale Mittagsangebote, es werden eigene Kräuter- oder Gemüseärten angelegt, Baumpatenschaften übernommen oder Schwerpunkte zum Thema Biodiversität gesetzt. Gesundheit und Ökologie sind gemeinsam zu betrachten und ökologische Faktoren sind in Zusammenhang mit Gesundheit zu sehen, betont ein erfolgreiches BGF-Unternehmen.

Ein weiterer Aspekt des Klimawandels, mit dem sich Betriebe vereinzelt beschäftigen, sind Risikoanalysen, z.B. im Falle von Hochwasser oder großer Hitze. Diese Unternehmen leiten dementsprechend konkrete Maßnahmen ab. Im weitesten Sinne fällt auch die Blackout Prävention eines großen, befragten Unternehmens in den Megatrend Neo-Ökologie.

## 5 Literaturverzeichnis

Blattner, Andrea; Kvas, Gregor; Mayer, Martin; Langmann, Hubert (2025): Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. 7. Aufl., Österreichisches Netzwerk für BGF, Wien

Bräunig, Dietmar; Kohstall, Thomas (2015): Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des betrieblichen Arbeitsschutzes - Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012 (iga.Report 28). In: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. Hg. v. Iga. Initiative Gesundheit & Arbeit, Berlin: 111-126

ENWHP (2007): Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung

Hofer-Fischanger, Kathrin; Jurkowitsch, Katrin; Lang, Gert; Rossmann-Freisling, Ina (2022): Gesundheitsförderliches Home-Office – Ein Leitfaden für Betriebe und Beschäftigte. Gesundheit Österreich GmbH, Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich, Wien

Kriener, Birgit; Pichler, Birgit; Cechota, Judith; Feigl, Markus (2019): Gesundheit führt! Führungskräfte als Schlüsselfaktor in der Betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Wissen 15. Hg. v. Lang, Gert. Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH, Wien

Rath, Stephanie (2019): Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Betrieblicher Gesundheitsförderung. Argumentarium. Hauptverband Österreichischer Sozialversicherungsträger & Fonds Gesundes Österreich, Wien

Weber, Friederike; Reiter, Andrea; et al. (2017): Faire Gesundheitschancen im Betrieb. Praxisleitfaden für Betriebliche Gesundheitsförderung. Gesundheit Österreich GmbH, Fonds Gesundes Österreich, Wien  
zukunftsInstitut (2024): Megatrends [Online].

zukunftsInstitut (2024): Megatrends [Online]. Das zukunftsInstitut. <https://www.zukunftsinstitut.de/blog-megatrends> [Zugriff am 11.09.2024]

# Anhang: Qualitätskriterien des ÖNBGF<sup>2</sup>

## Qualitätskriterium N° 1: Unternehmensgrundsätze/Unternehmenskultur

Die BGF in zentrale Unternehmensdokumente einbauen

Ein BGF-Projekt soll kein in sich geschlossenes System sein, das unabhängig von anderen Systemen, Strukturen und Prozessen im Unternehmen existiert. Vielmehr muss von Beginn an darauf geachtet werden, es als Querschnittsthema in allen Strukturen und Prozessen zu verankern. Dies gelingt, indem Gesundheit längerfristig als Querschnittsthema in den vorhandenen betrieblichen Routinen, wie etwa in die Ausbildung von Mitarbeitenden und Führungskräften eingebunden sowie in zentrale Unternehmensdokumente (z. B. Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze, Personalstrategie), in Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung (z. B. Mitarbeitendengespräch) und wenn passend u. a. in vorhandenen Managementsysteme (z. B. Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Arbeitssicherheit) eingebaut wird. Als sichtbares Zeichen, dass die Unternehmenskultur einer gesundheitsförderlichen Gestaltung zugeführt wird, dient die BGF-Charta.

## Qualitätskriterium N° 2: (Projekt-)Struktur

Die BGF im Unternehmen strukturell verankern

Die strukturelle Verankerung der BGF (etwa in Form einer Steuerungsgruppe, BGF-Projektleitung und BGF-Projektteam, Gesundheitszirkelmoderatorinnen und -moderatoren) bildet neben dem Durchlaufen der einzelnen BGF-Phasen (Ablauf) die Basis für ein gelingendes BGF-Projekt. Die Umsetzungsverantwortlichen sollten aus allen Bereichen und Hierarchien des Unternehmens stammen, um einerseits eine hohe Akzeptanz und andererseits eine breite Basis für die Umsetzung des Prozesses zu gewährleisten. Unabhängig von der Betriebsgröße müssen sowohl Arbeitgeber/innen als auch Arbeitnehmer/innen vertreten sein und gemeinsam die Vision von der Förderung der Gesundheit der Belegschaft verfolgen.

## Qualitätskriterium N° 3: Zuständigkeiten / Ansprechperson

Klare Verantwortlichkeit und Zuständigkeiten für die BGF benennen

Die Umsetzung der BGF wird im Sinne einer eigenen Projektorganisation auf Zeit vorgenommen, die später nach der Umsetzung des Projekts in eine dauerhafte BGM-Struktur übergehen soll. Dafür müssen konkrete Aufgaben und Zuständigkeiten schriftlich benannt werden und im Vorfeld des BGF-Projekts eine bedarfsgerechte Qualifizierung erfolgen. Zusätzlich sind ausreichende zeitliche Ressourcen für die Arbeit im BGF-Projekt und später in der Nachhaltigkeit bzw. im BGM Inhalt dieses Qualitätskriteriums.

#### **Qualitätskriterium N° 4: Zielgruppenorientierung**

Bedürfnisse einzelner Zielgruppen angemessen berücksichtigen

Die zielgruppenorientierte Arbeit im Projekt gewährleistet, dass die wichtigsten Handlungsfelder erkannt und darauf aufbauend adäquate Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden. Dabei steht die Definition von Zielgruppen (z. B. Frauen/Männer, Beschäftigte mit Migrationshintergrund, Lehrlinge/ältere Beschäftigte) am Anfang. Erst wenn die Zielgruppen definiert und deren besondere Bedürfnisse beschrieben sind, können die weiteren Projektschritte (Diagnose, Planung, Umsetzung, Evaluation) qualitativ umgesetzt werden. Dies beugt einer dem Gießkannenprinzip folgenden Maßnahmenumsetzung vor, welche die spezifischen Bedarfe der einzelnen Zielgruppen nicht berücksichtigt.

#### **Qualitätskriterium N° 5: Diagnosephase / -instrumente/Bedarfserhebung**

Qualitätsgesicherte BGF-Diagnoseinstrumente einsetzen

Welche Art von Methode(n) und Diagnoseinstrument(en) für die Bedarfserhebung gewählt wird bzw. werden, hängt sehr stark von der Größe und der Struktur des Unternehmens ab. Alle eingesetzten Diagnoseinstrumente sollten allerdings anhand wissenschaftlicher Theorien und Modelle entwickelt und anhand von normierten Testgütekriterien geprüft worden sein. Nur diese Instrumente gewährleisten eine möglichst valide Erhebung der Ausgangswerte für die Ableitung von Zielen, Handlungsfeldern und Maßnahmen. Mit dem Kombi AG Österreich und BGFvorte stellt das Netzwerk BGF seinen Partnerbetrieben zwei wissenschaftlich fundierte Instrumente für die Diagnosephase zur Verfügung. Auch die Qualität von Gesundheitszirkeln wurde in verschiedensten Studien bereits belegt.

#### **Qualitätskriterium N° 6: Mitarbeitendenorientierung**

Beteiligungsmöglichkeiten für die Belegschaft schaffen

Beschäftigte sind aufgrund ihrer zumeist langjährigen Erfahrung in der Regel die besten Expertinnen und Experten für mögliche Veränderungen und Neugestaltung der Arbeits- und Organisationsbedingungen im eigenen Betrieb. Von ihrem Einsatz ist das Gelingen des Projekts in einem hohen Maße abhängig. Deshalb ist es wesentlich, ausreichende Möglichkeiten zu schaffen, damit sie sich aktiv einbringen können.

#### **Qualitätskriterium N° 7: Kommunikation**

Über das BGF-Projekt laufend informieren und Widerständen rechtzeitig begegnen

Die Planung der Information über die BGF-Projektziele, Maßnahmen und Beteiligungsmöglichkeiten sowie über den aktuellen Stand der Dinge und eine regelmäßige und anlassbezogene Kommunikation zur Reduktion von Widerständen, fördert die Akzeptanz und trägt unmittelbar zum Gelingen des BGF-Projekts bei. Dabei sollte darauf geachtet werden, einen Kommunikationsplan möglichst früh, am besten schon in der Vorprojektphase zu erstellen und dabei darauf zu achten, die zuvor definierten Zielgruppen auch adäquat anzusprechen. Die Information mittels mündlicher und schriftlicher Medien bzw. Kommunikationskanäle (z. B. Mitarbeitendenzeitung, Plakate, Intranet, Infopoints, Teambesprechungen, Ansprachen durch die Geschäftsführung) und durch verschiedenste Personen (z. B. BGF-Projektleitung, Führungskräfte, Betriebsrat, Kolleginnen und Kollegen) unterstützen die Bekanntheit der BGF und der Maßnahmen im Betrieb.

### **Qualitätskriterium N° 8: Verhältnisorientierte Maßnahmen**

Bedarfsorientierte Arbeits- und Organisationsbedingungen verbessern

Ausgehend von den Ergebnissen der Diagnosephase und der partizipativen Maßnahmenplanung werden bedarfsgerecht verhältnisorientierte Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Da verhältnisorientierte Maßnahmen mehr Beschäftigte erreichen als verhaltensorientierte Maßnahmen, überwiegen diese in ihrer Anzahl.

### **Qualitätskriterium N° 9: Verhaltensorientierte Maßnahmen**

Bedarfsorientiert für ein gesundheitsförderliches Verhalten sensibilisieren und befähigen

Ausgehend von den Ergebnissen der Diagnosephase und der partizipativen Maßnahmenplanung werden bedarfsgerecht verhaltensorientierte Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Maßnahmen auf der persönlichen Ebene zielen auf ein erhöhtes Bewusstsein und Achtsamkeit gegenüber der eigenen Gesundheit (Sensibilisierung) sowie weiterführend auf einen Erwerb von Kompetenzen zum Aufbau neuer oder Vertiefung bereits bestehender gesundheitsförderlicher Verhaltensweisen ab.

### **Qualitätskriterium N° 10: Führung**

Führungskräfte zu einem gesundheitsförderlichen Führungsverhalten sensibilisieren und befähigen

Bereits in der Vorprojektphase wurden Führungskräfte für das Thema Gesundheitsförderung sensibilisiert und gewonnen. Durch wiederkehrende Qualifizierungsmaßnahmen in Bezug auf gesundheitsförderliches Führen werden sie befähigt, sich und ihre Mitarbeitenden bei der Förderung der Gesundheit zu unterstützen. Die stetige Einbindung der Führungskräfte in die einzelnen Projektphasen gewährleistet, dass sie sich mit dem Projekt identifizieren und ihren Mitarbeitenden die Partizipation am BGF-Projekt und die Teilnahme an den Maßnahmen ermöglichen.

### **Qualitätskriterium N° 11: Qualität der Zielformulierung/Umfang der Ziele**

SMARTe Ziele für das BGF-Projekt formulieren

Die zu Beginn, auf Basis des bio-psycho-sozialen Gesundheitsmodells, formulierten Grobziele sind anhand der Ergebnisse der Diagnosephase zu spezifischen, messbaren, angemessenen/attraktiven, realistischen und terminisierten SMARTen Feinzielen weiterentwickelt worden. Diese Feinziele dienen als Orientierung für die Ausrichtung des Projekts. Anhand der Ziele kann schon während der Umsetzungsphase frühzeitig erkannt werden, ob das BGF-Projekt auf dem richtigen Weg ist. Bei Projekten erleichtern SMARTe Ziele das Sichtbarmachen von Erfolgen und das Aufdecken von bestehendem Handlungsbedarf.

### **Qualitätskriterium N° 12: Ergebniskontrolle und Evaluation**

Effizienz und Wirksamkeit des BGF-Projekts bewerten

Das Projekt wird sowohl während der Umsetzung (Struktur- und Prozessevaluation) laufend (formativ) als auch am Ende (Ergebnisevaluation) abschließend (summativ), bewertet. Diese Bewertungen fließen während der Projektlaufzeit immer wieder in die Projektarbeit ein und fördern die Qualität der Umsetzung. Am Ende des Projekts zeigt die Ergebnisevaluation, welche Veränderungen erzielt werden konnten. Nach Abschluss des Projekts dienen die Ergebnisse der Evaluation dazu, jene Strukturen, Prozesse und Ergebnisse in die Nachhaltigkeit zu überführen, die sich bereits während der Umsetzung des BGF-Projekts bewährt haben.

### **Qualitätskriterium N° 13: Zielerreichung**

Zielerreichungsgrad prüfen

Am Ende des Projekts steht die Prüfung der Ergebnisziele. Anhand der zuvor formulierten Ziele und Kennzahlen kann die Erreichung bzw. Nichterreichung bewertet werden. Wenn Ziele nicht erreicht worden sind, ist es wichtig die Ursachen zu identifizieren, um im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung die Zielerreichung beim nächsten Durchlaufen des Managementkreislaufs in der Nachhaltigkeit zu sichern.

### **Qualitätskriterium N° 14: Nachhaltigkeit**

Projektstrukturen, Prozesse und Maßnahmen auf Nachhaltigkeit ausrichten

Bereits während der Umsetzungsphase wurde das Thema Nachhaltigkeit in die Projektarbeit aufgenommen. Die in der Projektarbeit erprobten und bewährten Strukturen, Prozesse und Maßnahmen werden dauerhaft in der Linienorganisation bzw. im BGM fortgeführt. Diese Verstetigung gewährleistet eine dauerhafte Beschäftigung der Organisation mit dem Thema Gesundheit. Dabei erfahren vorhandene Unternehmensdokumente und Managementsysteme eine nachhaltige Erweiterung um das Thema Gesundheit (siehe Qualitätskriterium 1 Unternehmensgrundsätze/Unternehmenskultur).

### **Qualitätskriterium N° 15: Umsetzung des Projektkreislaufs**

Die BGF-Aktivitäten werden stringent und strukturiert umgesetzt

Der BGF-Managementkreislauf wird systematisch umgesetzt. Die einzelnen Schritte sind aufeinander abgestimmt, bauen auf dem Vorangehenden auf und sind wiederum die Basis für den nächsten Schritt.

# Gesundheit für alle!



Das **Seminarprogramm für Betriebe** bietet eine vielfältige und praxisorientierte Weiterbildung für innerbetriebliche Verantwortungsträger:innen an, die ihr Wissen um erfolgreiche und qualitätsvolle Planung und Umsetzung von BGF-Projekten erweitern und festigen möchten.

**So kann Ihr Gesundheitsförderungsprojekt gelingen!**



Die Broschüre erhalten Sie gratis beim Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH, E-Mail: [fgoe@goeg.at](mailto:fgoe@goeg.at), Tel.: 01/895 04 00 oder als Download auf [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org)