

## Entscheidung

Die Entscheidung zur Beschäftigung mit Gesundheit und Wohlbefinden im Betrieb und zur Planung eines Startprojektes will gut überlegt sein. In dieser Kategorie finden Sie eine Reihe von Basisinformationen, Empfehlungen und Tipps zur Entscheidungsfindung.

Im Rahmen des Modellprojektes switch2006.at haben IKT-Unternehmen Erfahrungen mit Betrieblicher Gesundheitsförderung gesammelt. Das Resümee:

---

*„Durch die gemeinsame Arbeit an für uns wesentlichen Themen und effektive externe Begleitung, gab es viele Verbesserungen, Zusammenhänge wurden bewusster und das Gemeinschaftsgefühl gestärkt.“ (Mitarbeiter, switch Projektbetrieb)*

---

### Downloads:

Infoblatt Betriebliche Gesundheitsförderung und BGF-Projekt

Download Entscheidung

### ➤ Warum BGF?

Gesund sein, heißt sich wohl fühlen, stark fühlen, den Herausforderungen des Lebens gewachsen fühlen und ist die Grundlage für Leistungsfähigkeit und Kreativität. Erwerbstätige verbringen einen großen Teil ihrer Zeit am Arbeitsplatz. Hier fördern oder gefährden entsprechende Rahmenbedingungen Wohlbefinden und Gesundheit, Verhalten wird geprägt. Die BGF bietet ein bewährtes Instrumentarium, um gesundheitsförderliche Ressourcen im Unternehmen zu stärken und Belastungen zu reduzieren. Die BGF Praxis beweist immer wieder: Gesundheit und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg!

### Motive und Ausgangslagen

Die praktische Erfahrung hat gezeigt, dass Auslöser zur Entscheidung für BGF in drei Bereichen liegen.

#### Erhalt und Förderung der guten Ausgangssituation

Der Unternehmensalltag verläuft im Großen und Ganzen reibungslos. Die Zusammenarbeit funktioniert gut, die MitarbeiterInnen sind engagiert und motiviert. Das Unternehmen entschließt sich zur BGF, um diese Situation zu erhalten, die Potentiale des Unternehmens zu stärken und Arbeitsrahmenbedingungen zu optimieren. Das Bewusstsein für Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Arbeit soll gestärkt und entsprechend förderliche Strukturen entwickelt werden.

---

*"Es war eine super Chance am Projekt teilzunehmen und das Unternehmen hat auf jeden Fall davon profitiert. Ist ein guter Ansatz:" (Geschäftsleitung, switch-Projektbetrieb)*

---

#### Verbesserung der Ausgangssituation

Ein Unternehmen ist sich bestehender Mängel bewusst und möchte den Ursachen dafür auf den Grund gehen, um die Situation zu verbessern. Auslöser können sein:

- Hohe Beanspruchung der MitarbeiterInnen mit ersten sichtbaren Auswirkungen auf die Gesundheit

- Beobachtung ungesunder Verhaltensweisen
- schlechtes Betriebsklima, hohe Personalfuktuation
- Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit
- Unzufriedenheit oder Schwierigkeiten nach Umstrukturierungen.

Durch MitarbeiterInnen mitgestaltete Maßnahmen, Abläufe oder Strukturen erfahren in aller Regel eine ungleich höhere Akzeptanz als angeordnete.

---

*"Das Projekt kam genau zum richtigen Zeitpunkt, da eine Unternehmensexpansion ansteht, die MitarbeiterInnen konnten sich so besser kennen lernen, organisatorische Fragen konnten geklärt werden." (Geschäftsleitung, switch-Projektbetrieb)*

---

#### Positive Erfahrungsberichte

Immer wieder geben auch positive Erfahrungsberichte und Empfehlungen von befreundeten oder bekannten Unternehmen den Anstoß zur Beschäftigung mit Gesundheit und Wohlbefinden im Unternehmen und Durchführung eines entsprechenden Startprojektes. Informationen zu den switch-Projektbetrieben finden Sie unter switch-Modellprojekt.

#### **BGF aus Sicht von FunktionsträgerInnen**

Je nachdem welche Aufgaben eine Person in einem Unternehmen erfüllt, stellen im Zuge von Überlegungen für oder gegen BGF unterschiedliche Fragen.

#### Unternehmensleitung

---

*„Unsere Firma hält sich an die geltenden Vorschriften zum ArbeitnehmerInnenschutz, zumindest hat es von Seiten des Arbeitsinspektorats in den letzten Jahren keine Beanstandungen gegeben. Unsere Krankenstände sind nicht hoch und im Einzelfall oder saisonal erklärbar. Müssen wir jetzt trotzdem BGF machen?“*

---

Von Müssen ist keine Rede. Einhalten MUSS man die Arbeitsschutzvorschriften. Allerdings: Vieles, was einen in der Arbeit längerfristig gesundheitlich belasten und krank machen kann, ist nicht verboten.

Krankenstände (d.h. ob jemand wegen Krankheit nicht zur Arbeit kommt und dies im Einzelfall womöglich auch noch ärztlich bestätigt wird) bzw. die Anwesenheit in der Firma sind kein geeigneter Maßstab dafür, ob man gesund und ‚gut drauf ist‘ und damit die Arbeit gut von der Hand geht. Gerade wenn Arbeitsprozess und Arbeitsergebnis verlangen, dass man sich konzentrieren kann, dass man vielleicht mit anderen Mitgliedern des Teams oder den KundInnen gut zusammenarbeitet, spielt es eine große Rolle, ob belastende Faktoren ausgeschaltet und die Arbeitsfähigkeit fördernde Faktoren verstärkt werden.

Ein BGF-Projekt setzt Ideen frei, wie die tägliche Arbeit reibungsfreier, weniger belastend getan werden kann – insofern zielt BGF auf das Nutzen der Stärken des Betriebs für gesünderes (= reibungsfreieres, belastungsfreieres) Arbeiten und auf das Beseitigen von Problemen, egal ob die hindernden Faktoren verboten sind oder nicht.

Übrigens: Gesunde und anregende Arbeitsbedingungen und Abläufe, durch die man nicht behindert oder belastet wird, sind für ALLE Menschen im Unternehmen günstig. Auch Leitungsaufgaben erledigt man unter gesunden Umständen besser.

### Betriebsrat / Betriebsrätin

*„Ein BGF-Projekt richtet ,neben' dem Betriebsrat zumindest auf Zeit andere Strukturen für die Mitsprache der Beschäftigten ein (Gesundheitszirkel). Unterläuft das Unternehmen damit etablierte und von der Arbeitsverfassung vorgesehene Mitspracherechte und –möglichkeiten?“*

---

Die BGF ersetzt auf keinen Fall in der Arbeitsverfassung festgeschriebene Mitbestimmungsrechte. Sie erweitert allerdings das inhaltliche Spektrum: Die Verbesserung von Arbeitsbedingungen bedeutet ja oft, dass einzelne Arbeitsplätze, Abläufe oder Strukturen genauer untersucht und Vorschläge zur Veränderung ausgedacht werden müssen. Dies leisten in einem BGF-Projekt die MitarbeiterInnen in den Gesundheitszirkeln.

Ob die Vorschläge dann aufgegriffen und umgesetzt werden, bestimmen schlussendlich die EntscheidungsträgerInnen im Unternehmen. Obwohl viele in BGF-Projekten erarbeitete Vorschläge nicht nur der Gesundheit der MitarbeiterInnen nützen, sondern auch dem Unternehmen, kann eine Entscheidung für oder gegen Umsetzung auch von den Kräfteverhältnissen im Unternehmen abhängen.

Wenn der Betriebsrat / die Betriebsrätin die aus den Gesundheitszirkeln kommenden Verbesserungsvorschläge unterstützt, kann dies zur Umsetzung wesentlich beitragen. Der Betriebsrat / die Betriebsrätin bewegt sich damit selbstverständlich innerhalb seiner von der Arbeitsverfassung festgelegten Zuständigkeit. Die rechtliche Stellung des Betriebsrat / die Betriebsrätin erlaubt es jedenfalls, beharrlicher und konsequenter auf Umsetzung zu drängen, als dies die Betroffenen selbst tun können. Die Erfahrung von MitarbeiterInnen, dass ihr Engagement auch Verbesserungen bringt, kann dadurch sogar zu einer höheren Wertschätzung für die kollektive Interessenvertretung führen.

### Sicherheitsfachkraft

In den meisten Unternehmen ist die Evaluierung der Arbeitsplätze eine Domäne der Sicherheitsfachkräfte. Die zur Verfügung stehenden Präventionszeiten machen es allerdings oft schwierig, über technisch gut messbare Parameter und über in Rechtsvorschriften klar geregelte Umstände (z.B. Raumgrößen) hinaus, brauchbare Beurteilungen zu erarbeiten.

Insbesondere wenn Arbeitsprozesse nicht sichtbar sind, wenn Unfallrisiken weniger, Erkrankungsrisiken aber mehr Bedeutung haben (typisch für büroähnliche Arbeit), bedarf es der Einbeziehung von MitarbeiterInnen. Der Gesundheitszirkel ist ein Instrument, mit dem manchmal zwar auch versteckte Sicherheitsmängel entdeckt, in den meisten Fällen aber vor allem langfristig die Gesundheit beeinträchtigende Faktoren (Ergonomie, Arbeitsabläufe etc.) bearbeitet werden. In vielen Fällen braucht es zusätzlich das fachliche Know-How der SFK, um Lösungsvorschläge in eine technisch machbare Form zu bringen (z.B. wenn Raumklima, Beleuchtung oder störender Lärm bearbeitet werden sollen).

### ArbeitsmedizinerIn

Gerade in KMUs der IKT Branchen ist mit wenig offensichtlichen Gesundheitsproblemen zu rechnen – z.B. sind körperliche Schwerarbeit oder Unfallrisiken kein Thema. Insgesamt im Durchschnitt deutlich jüngere Belegschaften bedeuten auch, dass altersbedingte Beschwerden derzeit noch wenig Rolle spielen.

Von sehr großer Bedeutung sind die langfristigen Folgen ungünstiger Arbeitsbedingungen für die Gesundheit häufig auch (oder gerade) dann, wenn aktuell wenig Belastung erkennbar / spürbar ist. Ergonomisch ungünstige Arbeitsplätze, Stress aufgrund verschiedenster Ursachen, organisatorische Abläufe, die zu Missverständnissen, Reibungen, Doppelarbeit

und Fehlern führen – wenig davon ist unmittelbar dramatisch. Anders sieht es allerdings auf längere Sicht aus.

Gerade in Unternehmen mit einer hohen Zahl von Büro- und büroähnlichen Arbeitsplätzen lohnt es sich daher, die MitarbeiterInnen organisiert in die Analyse und Entwicklung der Arbeit (einschließlich der Arbeitsabläufe) einzubeziehen. Das Hauptinstrument der BGF, der Gesundheitszirkel, erweitert gängige Formen (Einzelgespräch und Arbeitsplatzbegehung), wie ArbeitsmedizinerInnen üblicherweise Kontakte zu MitarbeiterInnen pflegen. Dies geschieht vor allem dadurch, dass in den Zirkeln auch über die jeweilige persönliche Sicht hinaus Bestehendes beurteilt und Verbesserungen entwickelt werden.

Auf diesem Weg entstehen häufig Verbesserungen, die sehr im Sinn einer präventiven Absicht der Arbeitsmedizin längerfristig wirken. Die Mitarbeit des/der Arbeitsmediziners/in in der Steuerungsgruppe ergänzt die aus den Zirkeln kommenden Vorschläge um arbeitsmedizinisches Know-How.

## **Nutzen von BGF**

---

*„Sind die MitarbeiterInnen gesund und motiviert, profitiert das gesamte Unternehmen!“*

---

### Gesundheitsförderung im Unternehmen:

- Reduziert unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen Belastungen am Arbeitsplatz
- Optimiert Arbeitsabläufe, Organisations- und Kommunikationsstrukturen
- Steigert die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen

Betriebliche Gesundheitsförderung initiiert einen Kommunikations- und Lernprozess, der das Bewusstsein für gesundheitliche Zusammenhänge schärft, die Handlungs- und Lösungskompetenz im Umgang mit Beanspruchungen und Belastungen stärkt und den sozialen Zusammenhalt fördert.

Einflussfaktoren auf Gesundheit sind sehr vielfältig. Effekte, die mit Betrieblicher Gesundheitsförderung erzielt werden, liegen oftmals in qualitativen Bereichen, welche sich schwer direkt messen und somit in Geldwerten ausdrücken lassen. Dennoch gibt es mittlerweile eine Reihe von Studien, die ein sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnisse belegen.

Geschäftsleitungen und MitarbeiterInnen jener IKT-Unternehmen, welche die Möglichkeit zur Betrieblichen Gesundheitsförderung im Rahmen des switch-Projektes genutzt haben, berichten von folgenden Wirkungen:

- Verbesserte Arbeitsorganisation, Optimierung des Workflows
- Verbesserungen der internen Kommunikation und Information
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Verbesserungen in der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen
- Höhere Motivation der MitarbeiterInnen
- Höherer Stellenwert von Gesundheit im Unternehmen
- Erhöhung des Gesundheitsbewusstseins

Zu den Erfahrungen und Bewertungen des BGF-Prozesses der Geschäftsleitungen und MitarbeiterInnen der switch-Pilotbetriebe siehe Resümee Pilotbetriebe.

## Befürchtungen

Neben dem Wissen über den Nutzen und die Sinnhaftigkeit von Betrieblicher Gesundheitsförderung, gibt es oft auch Zweifel oder Befürchtungen, die im Vorfeld auftauchen können. Die Erfahrungen hat Folgendes gezeigt:

### Mögliche Befürchtungen der Unternehmensleitung

*Einmischung durch Externe:* Zur Durchführung von BGF ist es oft sinnvoll oder notwendig externe ExpertInnen beizuziehen. Die Aufgabe von BGF ExpertInnen liegt in der beratenden Begleitung. Die letztendliche Entscheidung über die Durchführung von Schritten und Maßnahmen bleibt beim Unternehmen. Unternehmensinterna werden vertraulich behandelt. BGF-ExpertInnen haben keine Anzeigepflicht gegenüber Arbeitsschutzkontrollorganen.

*Unerfüllbare Wünsche:* Die BGF erkennt die MitarbeiterInnen eines Unternehmens als ExpertInnen ihrer Arbeitssituation an. Die Beschäftigten sind zentral an der Erarbeitung und Planung von BGF-Maßnahmen beteiligt. Unternehmensleitungen haben manchmal die Befürchtung, es könnten auf diesem Wege unerfüllbare Wünsche oder Forderungen der MitarbeiterInnen und in Folge Frust entstehen. Diese Befürchtung hat sich in der Praxis als grundlos erwiesen. Die Beschäftigten wissen über die realistischen Möglichkeiten sehr gut Bescheid. Bei der Erarbeitung von Maßnahmen legen die MitarbeiterInnen dieses Wissen selbstverständlich zugrunde. Gerade Erwerbstätige in kleineren IKT-Unternehmen identifizieren sich stark mit dem Betrieb und sind höchst motiviert den Unternehmenserfolg mitzugestalten. Dabei entstehen aber durchaus auch Ideen, die über das im Unternehmen Übliche hinausgehen.

*Dauerverpflichtung?:* Ziel der BGF ist die Integration des Gesundheitsförderungsgedankens in den Unternehmensalltag. BGF startet mit einem Projekt, das sich in etwa über einen Zeitraum von einem Jahr erstreckt. In welcher Form und welchem Ausmaß in weiterer Folge Aktivitäten und Schritte stattfinden sollen, entscheidet jedes Unternehmen selbst.

*Hohe Kosten - Zeit und Geld:* Ein BGF Projekt verlangt ein bestimmtes Maß an zeitlichen und finanziellen Ressourcen, die im Vorfeld abschätzbar sind (siehe Kosten). Im Vorfeld schlecht abschätzbar sind Kosten für die Umsetzung der im BGF-Projekt entwickelten Maßnahmen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass viele Maßnahmen ohne (großen) finanziellen Aufwand umsetzbar sind. „Teurere“ Maßnahmen sind oft solche, die bei Erneuerungsinvestitionen (Umbau usw.) berücksichtigt werden sollen. Die letztendliche Entscheidung wie was und in welchen Zeitraum umgesetzt wird, liegt bei der Unternehmensleitung. Darüber hinaus bewirken gerade Verbesserungen durch Maßnahmen in strukturellen Bereichen, wie z.B. der Arbeitsorganisation, oftmals eine Zeit- und auch Kostenersparnis.

*Kritik, unangenehme Themen:* BGF beschränkt sich nicht auf Themen wie Ergonomie, Ernährung, Bewegung und Rauchen. Die ganzheitliche Bearbeitung des Gesundheitsthemas verlangt auch die Betrachtung des strukturellen und sozialen Bereichs. Es ist also wahrscheinlich, dass Themen behandelt werden, die aufs erste als unangenehm empfunden werden könnten, z.B. Arbeitsklima oder Führungsverhalten. Ziel ist ein gemeinsamer Lernprozess, der reibungsloseres, gesünderes und motivierteres Arbeiten ermöglicht. Die Bereitschaft sich auf einen solchen Kommunikations- und Lernprozess einzulassen und diesen zu unterstützen, ist eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche BGF. Die gemeinsame Arbeit an Gesundheitsthemen schärft aber auch bei den MitarbeiterInnen das Bewusstsein für die Eigenverantwortung und den eigenen Anteil an der Gestaltung von Prozessen und Strukturen.

### Mögliche Befürchtungen der MitarbeiterInnen

*Bringt nichts:* MitarbeiterInnen können die Befürchtung haben (oft aus einschlägiger Erfahrung), dass ihr Einsatz für ein derartiges Projekt umsonst wäre, weil die Unternehmensleitung keine Konsequenzen draus ziehen würde. Die Praxis hat gezeigt, dass sich dies meist nicht bewahrheitet:

- Zum einen setzt die Entscheidung der Geschäftsleitung für ein BGF-Projekt die grundsätzliche Bereitschaft zum Einsatz von zeitlichen und finanziellen Mitteln voraus. Was auf Veränderungswillen und den Wunsch, etwas für die MitarbeiterInnen zu tun, schließen lässt.
- Unabhängig von der Umsetzung von konkreten Maßnahmen, bewirkt der Prozess der gemeinsamen Arbeit an Gesundheitsfragen Positives: Schärfung des Bewusstseins für Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Arbeit, Austausch mit KollegInnen, besseres Verständnis für die Situation von KollegInnen und dadurch oftmals reibungslosere Zusammenarbeit u.s.w..
- Ein BGF-Projekt folgt einem bestimmten Ablauf nach speziellen Grundsätzen, wie die Information der MitarbeiterInnen über geplante Aktivitäten, Ergebnisse und Entscheidungen und die schriftliche Bekanntgabe und Begründung von Entscheidungen. Das sichert ein gewisses Maß an Transparenz und Nachvollziehbarkeit.
- Die Bewertung der Wirksamkeit von Aktivitäten hängt immer auch von den Erwartungen, die damit verknüpft sind, ab. Veränderungen brauchen in aller Regel Zeit, dabei gibt es Dinge die schnell und leicht umsetzbar sind und solche die schwer und langfristig umsetzbar sind. Gerade Veränderungen, die an Gewohnheiten rühren, brauchen Zeit und immer wieder einen Anstoß, um Fuß fassen zu können. Die eigene Verantwortung und der eigene Einfluss auf solche Prozesse sollte, dabei nicht unterschätzt werden.

*Unfreiwillige Zwangsmaßnahmen:* BGF basiert auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Die Teilnahme an einzelnen Prozessschritten muss freiwillig erfolgen. Zwangsmaßnahmen und Zwangsteilnahme sind kontraproduktiv.

*Zusätzlicher Stress – Arbeit bleibt liegen:* BGF erfordert Zeit. Gerade in kleineren Unternehmen und für Teilzeitangestellte bedeutet die Teilnahme an Erhebungen oder Gestaltungsprozessen im Zuge des Projektes möglicherweise eine Zusatzbelastung. Grundsätzlich sollen die Terminisierung von Aktivitäten unter Rücksichtnahme auf die Möglichkeiten und unter Einbezug der Beschäftigten erfolgen. Die Teilnahme an Schritten des BGF-Projektes gilt als Arbeitszeit. Alle MitarbeiterInnen von switch-Partnerunternehmen, die an Gestaltungsprozessen im Gesundheitszirkel beteiligt waren, empfanden dies als lohnend.

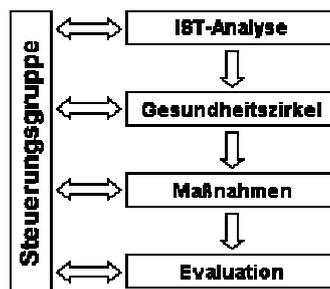
*Meine Gesundheit geht den Betrieb nicht an:* Die eigene Gesundheit empfinden viele Menschen als Privatsache, die den Arbeitgeber / die Arbeitgeberin nichts angehen. Dies liegt u.a. daran, dass Gesundheit oft gleichgesetzt wird mit Fragen des persönlichen Verhaltens und Lebensstils. Gesundheit ist aber mehr als das. Erwerbstätige verbringen einen großen Teil ihrer Zeit in Unternehmen. Rahmenbedingungen rund um die Arbeit haben einen starken Einfluss auf Wohlbefinden und Gesundheit. Ziel der Gesundheitsförderung ist es für Männer und Frauen gesunde Lebensumwelten zu schaffen. Es ist nicht primäres Ziel der Betrieblichen Gesundheitsförderung Krankenstände zu verringern, sondern Arbeit lebenswert zu gestalten und zwar mit Hilfe unter zentraler Beteiligung der in Unternehmen arbeitenden Menschen.

*Misstrauen: Was ist das eigentliche Ziel?* BGF funktioniert nur auf Basis eines wertschätzenden Umgangs miteinander. BGF ist kein Fehlzeitenreduktionsprogramm und

eignet sich nicht zur Manipulation von Menschen. Wird dies versucht, schlägt Motivation und Engagement oft ins Gegenteil um. Ziele, welche die Unternehmensleitung mit dem Projekt erreichen will, werden den MitarbeiterInnen bekannt gemacht.

### ➤ BGF-Projekt

BGF wird im Rahmen eines Startprojektes initiiert. Ein BGF-Projekt verläuft über vier Phasen - Diagnose, Planung, Umsetzung, Evaluation - und setzt einen gemeinsamen Lernprozess in Gang. Hier finden Sie Informationen zu Ablauf und Rahmen eines BGF-Projektes.



### Ablauf BGF-Projekt

Für die Durchführung qualitativ hochwertiger BGF hat sich neben der Begleitung durch externe ExpertInnen folgender Ablauf bewährt:  
Genauer beschrieben sind die einzelnen Elemente unter Umsetzung.

#### 1. Installierung einer Steuerungsgruppe/Projektkoordination

In der Steuerungsgruppe vertreten sind je nach Größe und Struktur des Betriebes VertreterInnen der verschiedenen betrieblichen Interessensgruppen. In sehr kleinen Unternehmen sind dies häufig nur zwei Personen in größeren können das bis zu acht Personen sein. Aufgaben sind die Projektkoordination sowie Entscheidung über und Planung der Umsetzung von Maßnahmen.

#### 2. Durchführung einer Ist-Analyse

Die Ist-Analyse dient der Erhebung gesundheitsrelevanter Belastungen und Potentiale im Betrieb. Methoden hierzu sind Einschätzung durch die Steuerungsgruppe, Einzelinterviews, Gruppeninterviews, MitarbeiterInnenbefragung, Betriebsbegehung usw.. Die Ergebnisse werden im Gesundheitsbericht zusammengefasst.

#### 3. Einrichten und Durchführen von Gesundheitszirkeln

Der Gesundheitszirkel stellt das Hauptinstrument der betrieblichen Gesundheitsarbeit dar. Ein Gesundheitszirkel ist eine innerbetriebliche Arbeitsgruppe auf Ebene der MitarbeiterInnen. In mehreren Sitzungen werden unternehmensspezifische Belastungen analysiert und Lösungsvorschläge dafür entwickelt. Je nach Unternehmensgröße wird ein oder werden mehrere Gesundheitszirkel eingerichtet.

#### 4. Maßnahmenplanung

Auf Basis der Ist-Analyse und der Gesundheitszirkelergebnisse entscheidet die Steuerungsgruppe über die Durchführung von Maßnahmen und plant die Umsetzung. Im Maßnahmenkatalog wird schriftlich festgehalten, bis wann, was und in welcher Form umgesetzt wird und wer sich darum kümmert.

### 5. Umsetzung der Maßnahmen

Die Themenschwerpunkte sind unternehmensspezifisch sehr unterschiedlich. Meist ergibt sich eine Mischung aus schnell und leicht umsetzbaren Maßnahmen und längerfristigen Planungen. Die Erfahrung hat immer wieder gezeigt, dass viele Maßnahmen ohne größere finanzielle Investitionen umsetzbar sind.

### 6. Evaluation

Die Evaluation dient dazu nach einem festgesetzten Zeitraum (z.B. 6 Monaten) den Status der Umsetzung und die Zielerreichung zu überprüfen und darauf aufbauend weitere Schritte zu planen.

### Zeitlicher Rahmen

Der Zeitraum in dem ein Gesundheitsförderungsprozess mit den beschriebenen Schritten durchlaufen wird, variiert je nach Unternehmensgröße, Projektumfang und äußeren Einflussgrößen. Als Richtwert kann ein Jahr angenommen werden.

#### Zeitraum des Gesundheitsförderungsprozesses

Monat	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
<b>Projektphase</b>	Projektvorphase		Ist-Analyse	Gesundheitszirkel		Maßnahmenplanung	Umsetzung			Evaluierung		

### Zeitpunkt

Den idealen Zeitpunkt zum Start eines BGF-Projektes gibt es in der Realität selten. Grundvoraussetzung ist ein Mindestmaß an zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Umbruchsphasen wie Umstrukturierungen oder Standortwechsel schließen den Start eines BGF-Projektes nicht zwangsläufig aus:

- Einbezug der Erfahrungen der MitarbeiterInnen zur Schaffung neuer Arbeitsstrukturen oder baulicher Maßnahmen
  - Bearbeitung von Stimmungen, Erwartungen und Ängsten die mit Umbruchsphasen einhergehen
  - Reflexion der Alltagstauglichkeit von neuen Strukturen mit MitarbeiterInnen
- Ausgangslage und Ziele sind jedenfalls genau abzuklären.

### Voraussetzungen Projekt

1. Grundkonsens von Geschäftsleitung und ArbeitnehmerInnenseite über die Durchführung des Projektes

#### 2. Bereitschaft

- sich auf einen gemeinschaftlichen Lernprozess einzulassen
- zum konstruktiven Umgang mit den Projektergebnissen
- Veränderungen zuzulassen und zu unterstützen

3. Bereitstellen von Ressourcen für die Projektdurchführung und Maßnahmenumsetzung



Info

BGF läuft nicht nebenbei, auch wenn zeitlicher Ablauf und Instrumente auf die Voraussetzungen des konkreten Unternehmens abgestimmt werden. Die praktische BGF Arbeit hat gezeigt, dass MitarbeiterInnen bei der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen die realen Möglichkeiten des Unternehmens absolut realistisch einschätzen und grundlegend berücksichtigen.

4. Errichten von Projektstrukturen: Steuerungsgruppe, Projektleitung, Gesundheitszirkel

5. Umfassende Information aller MitarbeiterInnen über Ziele, Planung, Durchführung und Ergebnisse des Projektes



Tipp

Die umfassende Information der MitarbeiterInnen ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines BGF Projektes. Dies fördert die Bereitschaft zur Beteiligung und beugt Missverständnisse vor. Es wird empfohlen mehrere Kommunikationswege zu nutzen: formelle als auch informelle, schriftliche als auch mündliche - Dies stellt sicher, dass Infos auch aufgenommen werden.

### Kosten

Aufwand und Kosten für ein BGF-Projekt setzen sich zusammen aus:

- Aufwand für die Projektdurchführung
- Kosten für externe Dienstleistungen
- Aufwand und Kosten für die Maßnahmenumsetzung

### Projektdurchführung

Die betriebsinternen Durchführungskosten setzen sich zusammen aus Personal- und Zeitaufwand. Zeit- und Personalaufwand variieren stark nach Unternehmensgröße und Ausgangslage.

- Steuerungsgruppensitzungen:  
2 bis maximal 8 Personen (inkl. Projektleitung)  
8 Personen sind in Unternehmen bis 100 MitarbeiterInnen eher selten der Fall, üblich sind 2 bis 6.  
5 Sitzungen: zu ca. 2 Stunden  
Protokollierung der Ergebnisse der STG
- Projektleitung:  
1 Person - Organisation, Koordination, Information
- Ist-Analyse: Je nach Methode sehr unterschiedlich – Erfahrungswerte aus dem switch-Projekt:  
Schriftliche Befragung mit SALSA: alle MitarbeiterInnen, je MitarbeiterIn etwa 15 Minuten  
Leitfadeninterviews mit ausgewählten MitarbeiterInnen oder Mitgliedern der Steuerungsgruppe, je Interview etwa 60 Minuten  
Gruppeninterviews mit ausgewählten MitarbeiterInnen oder Steuerungsgruppe, je Gruppe etwa 60 bis 100 Minuten
- Gesundheitszirkel:  
4 bis 8 Personen  
10 bis 12 Stunden (4 x 3 Stunden oder 5 x 2 Stunden)  
Eine Zirkelgruppe reicht in Unternehmen bis 100 MitarbeiterInnen meist aus.

### Externe Dienstleistungen

Der finanzielle Aufwand für die externe Projektberatung und -begleitung variiert nach: Ausmaß der Begleitung, Umfang des Projektes, den angewendeten Methoden sowie nach Stundensätzen und geographischer Entfernung. Es gibt also keinen Pauschalpreis, der ohne Kenntnis der jeweils spezifischen Ausgangssituation genannt werden könnte.

Die externe Unterstützung kann eine oder mehrere der folgenden Tätigkeiten umfassen:

- Erstgespräch (meist kostenlos)
- Ausführliche Beratung zur Planung eines BGF-Projektes
- Beratung und Begleitung der Steuerungsgruppensitzungen
- Ist-Analyse-Erhebung und Bericht (je nach Ausgangssituation unterschiedliche Methoden)
- Vorbereitung, Moderation und Dokumentation des Gesundheitszirkels
- Vorbereitung und Moderation der Präsentation der Gesundheitszirkelergebnisse
- Evaluation der Zielerreichung

### Maßnahmenumsetzung

Welche Maßnahmen wie umgesetzt werden, beschließt die Steuerungsgruppe. Die Kosten dafür sind im Vorfeld schlecht abschätzbar. Maßnahmen können folgende Formen annehmen:

- Organisatorische Verbesserungen
- Schaffen von Strukturen, Funktionen
- Klärung von Zuständigkeiten, Fragen, Aufgaben, Rahmenbedingungen
- Strategische Personalplanung und –entwicklung
- Umgestaltung von Arbeitsplätzen
- Optimieren der Kommunikationsstrukturen
- Usw.

Beispiele für konkrete Maßnahmen können Sie der Kategorie Themen entnehmen. Viele Maßnahmen lassen sich mit geringen Kosten realisieren. Werden größere Investitionen als notwendig erkannt, ist es durchaus möglich, diese über einen längeren Zeitraum zu planen.

---

*Beispiel:* Ein Unternehmen stellt fest, dass eine Reihe von MitarbeiterInnen Probleme mit den Augen hat, weiters, dass ein Großteil der Monitore veraltet ist. Nach Absprache mit der Arbeitsmedizinerin welche Rahmendaten einen ergonomischen Monitor ausmachen, wird Folgendes beschlossen: Jeder defekte Röhrenmonitor wird durch einen TFT Monitor ausgetauscht. Jene MitarbeiterInnen, die bereits Schwierigkeiten mit den Augen haben, bekommen als erste neue Monitore. Die Restlichen werden über einen Zeitraum von zwei Jahren ausgetauscht.

---

### Fördermöglichkeiten

Ein ausgewiesenes Angebot an Förderungen oder kostengünstigen Leistungen für kleine und mittlere Unternehmen gibt es zurzeit noch nicht. Manchmal ergeben sich jedoch im Kontext von größeren Projekten oder Netzwerken günstige Möglichkeiten. Es lohnt sich also bei entsprechenden Stellen wie dem „Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung“, bei den Kammern, beim Fonds Gesundes Österreich oder bei auf BGF spezialisierten Beratungsunternehmen nachzufragen.

## ➤ Beratung & Begleitung

In Österreich gibt es ein gut ausgebautes Netzwerk an mit Betrieblicher Gesundheitsförderung befassen ExpertInnen und PraktikerInnen. Zur Entscheidungsfindung, Planung und Umsetzung eines BGF Projektes empfiehlt es sich, externe Begleitung in Anspruch zu nehmen. Erstberatungen werden häufig kostenlos angeboten.



Tipp

Es gibt immer mehr regionale Unternehmens-Netzwerke die sich mit Betrieblicher Gesundheitsförderung befassen. Hier bieten sich Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch oder zu Kooperationen in der Umsetzungsphase.

---

*„Die Bearbeitung mit Externen hat sich bewährt. Ein wesentliches Element dabei ist die strukturierte Bearbeitung außerhalb des Arbeitsalltags.“*

---

Erster Ansprechpartner in Österreich ist das „Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung“, das von der OÖ Gebietskrankenkasse koordiniert wird – [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at). Auf der Netzwerk-Homepage finden Sie auch eine Datenbank mit Kontaktdaten zu GesundheitszirkelmoderatorInnen. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Unternehmen, die sich auf die Begleitung und Durchführung von Prozessen der Betrieblichen Gesundheitsförderung spezialisiert haben. Auch bei den Kammern gibt es entsprechende ExpertInnen. Kontaktstellen finden Sie unter Kontakte & Links.

Die einschlägige Aus- oder Fortbildung von MitarbeiterInnen zu Experten/innen der BGF oder Teilbereichen davon, stellt einen weiteren Weg für Unternehmen zur professionellen Begleitung und Durchführung von BGF-Projekten dar. Links zu entsprechenden Angeboten finden Sie unter GF-Ausbildungen.

## ➤ Entscheidung

Gibt es in ihrem Unternehmen noch kein Know-How zur Betrieblichen Gesundheitsförderung empfiehlt es sich als Entscheidungsgrundlage die Beratung durch externe ExpertInnen in Anspruch zu nehmen.

### **Entscheidungsfindung**

Für den Erfolg eines BGF-Projektes ist es unerlässlich, dass die Entscheidung für das Projekt von allen betrieblichen Interessensgruppen mitgetragen wird. Es empfiehlt sich daher, diese umfassend zu informieren sowie in die Entscheidungsfindung miteinzubeziehen.

- ArbeitnehmerInnen bzw. ArbeitnehmerInnenvertretung
- Führungskräfte
- FunktionsträgerInnen, für Gesundheits- und Sicherheitsfragen (Sicherheitsvertrauenspersonen, Sicherheitsfachkraft, ArbeitsmedizinerIn)

## Grundsatzentscheidung

Wenn gesunde Arbeit bei Ihnen im Betrieb zum Ziel werden soll und Sie ein Start-Projekt planen, sollten Sie den Grundsätzen der BGF sowie den notwendigen Projektvoraussetzungen zustimmen können.

## BGF-Projektstrukturen

Ist die Grundsatzentscheidung zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden in ihrem Unternehmen gefallen, sind Vereinbarungen zu Projektstrukturen zu treffen.

- Wer übernimmt die Rolle der Projektleitung?  
Die wichtigste Aufgabe des Projektleiters oder der Projektleiterin ist es, das Projekt voranzutreiben. Weitere Aufgaben sind:
  - AnsprechpartnerIn für Belange rund um das Projekt
  - Koordination der Steuerungsgruppensitzungen
  - Organisation der Ist-Analyse und des Gesundheitszirkels
  - Kontakt zu und Absprache mit BGF ExpertInnen

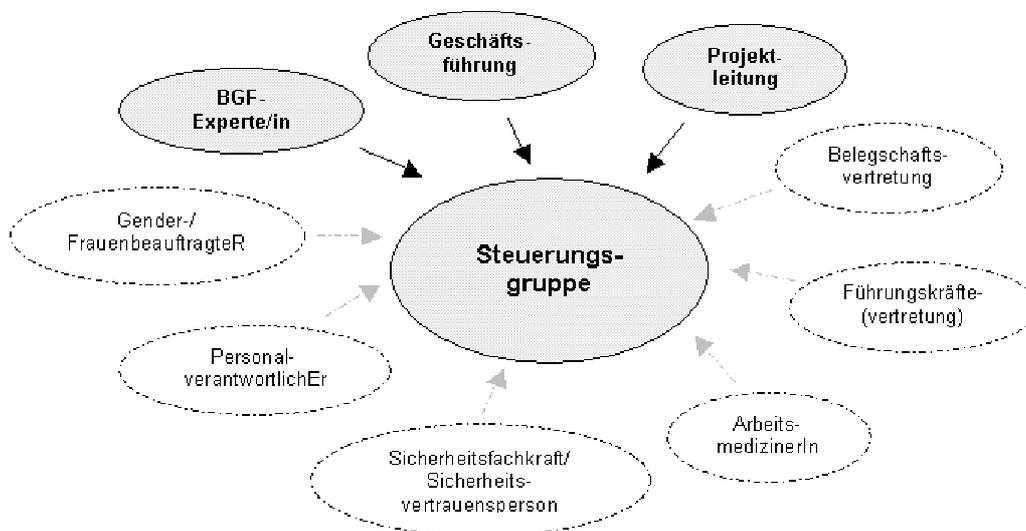
Der Projektleitung müssen entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.



Tipp

Die Projektleitung sollte von einer Person, der das Projekt ein Anliegen ist, freiwillig übernommen werden. Darüber hinaus gibt es spezielle Schulungen für ProjektleiterInnen von BGF-Projekten. GF-Weiterbildung

- Wer ist in der Steuerungsgruppe (STG) vertreten?  
Die Steuerungsgruppe leitet das Projekt, plant und koordiniert Projektschritte. Die Steuerungsgruppe muss über die notwendige Entscheidungskompetenz über den Einsatz von zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie für Veränderungen an Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen verfügen. Zu den Aufgaben der STG siehe Steuerungsgruppe.  
Die Mitglieder der STG variieren je nach Unternehmensgröße und -struktur. Firmenseitig besteht die STG zumindest aus Geschäftsführung und Projektleitung. Soweit vorhanden sind in der STG überdies vertreten: Belegschaftsvertretung, Führungskräfte(vertretung), ArbeitsmedizinerIn, Sicherheitsfachkraft/Sicherheitsvertrauensperson, PersonalverantwortlichEr, Gender-/FrauenbeauftragteR. Empfohlen wird die Begleitung durch eine/n BGF-Experten/in.





wichtig

BGF ist nicht frei von Interessenskonflikten, um die Chance zu erhöhen den unterschiedlichen Interessensgruppen gerecht zu werden, empfiehlt es sich die Steuerungsgruppe mit den verschiedenen betrieblichen Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen zu besetzen.