

VONEINANDER LERNEN

DREILÄNDERTAGUNG
BETRIEBLICHE
GESUNDHEITSFÖRDERUNG



VONEINANDER LERNEN,
GEMEINSAM IMPULSE SETZEN

DAS MAGAZIN ZUR DREILÄNDERTAGUNG BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG 2026

Resilienz entwickeln

Krisen meistern und Chancen nutzen in der Arbeitswelt



IM FOKUS

Mit BGF den Wandel
gestalten

IM INTERVIEW

Gudrun Faller, Willi Haas
und Ilona Kickbusch

IM ÜBERBLICK

BGF in der Pflege in Deutschland,
Österreich und der Schweiz

März 2026

10 GESTÄRKT DURCH DIE KRISE

Resiliente Organisationen können sich besser an neue Anforderungen anpassen.

IMPRESSUM

Offenlegung gemäß § 25
des österreichischen
Mediengesetzes (MedG)

Medieninhaber und

Herausgeber:

Dietmar Schobel, Spengergasse
43/24, 1050 Wien

Konzept dieser Ausgabe:

Michael Blum (BKK Dachverband),
Tanja Iff (BAG), Gert Lang (FGÖ),
Dietmar Schobel (teamword)

Redaktionsbüro:

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

Bildredaktion:

Susanne Karlhuber,
Dietmar Schobel

Fotos:

AdobeStock, beige stellt

Coverfoto:

AdobeStock - meeboonstudio

Druck:

Druckerei Odysseus,
Himberg bei Wien

Erscheinungsweise:

„Voneinander Lernen“ März 2026
ist eine einmalige Sonderausgabe
für die Dreiländertagung Betrieb-
liche Gesundheitsförderung 2026
in Innsbruck in Österreich. Sie
wurde durch den Fonds Gesundes
Österreich (FGÖ) ermöglicht.

Verlagsort: Wien

Verlagspostamt: 1050 Wien

Blattlinie:

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



THEMA

KRISEN MEISTERN, CHANCEN NUTZEN, RESILIENZ ENTWICKELN IN DER ARBEITSWELT

Die Gesundheitswissen-
schaftlerin Gudrun Faller
über die aktuellen Krisen
in Wirtschaft und
Gesellschaft, wie
Unternehmen Resilienz
entwickeln können und
weshalb verhaltens-
bezogene Maßnahmen
dafür nicht
ausreichen

4

Die 5. Dreiländertagung
für Betriebliche Gesund-
heitsförderung (BGF) be-
fasst sich damit, wie BGF
dazu beiträgt, Resilienz
aufzubauen.

6

Drei Kurzporträts:

Andreas Krause, Martina
Petracek-Ankowsch und
Frank Dopheide

7

Die international renom-
mierte Expertin Ilona
Kickbusch im Interview
über Gesundheitsförde-
rung in einer Zeit der
Polykrisen und

weshalb die Arbeitswelt
globaler, flexibler und
digitaler geworden ist –
aber nicht gesünder.

8

Wo steht die BGF in Ih-
rem Land? – Wir haben
Fachleute aus Deutsch-
land, Österreich und der
Schweiz dazu befragt.

12

Daten & Fakten: Was
wir über KI in der Arbeits-
welt 4.0, die Bindung von
Beschäftigten an ihren
Betrieb und die E-Mail-
Frequenz im Beruf wissen.

13



Länger arbeiten in gesunden Organisationen

Die Konzepte für alters- und altersngerechtes Arbeiten werden noch nicht ausreichend umgesetzt.

14

Die Herausforderungen in der Pflege sind groß. Praxisbeispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen, wie Betriebliche Gesundheitsförderung unterstützt, sie zu bewältigen.

16

Der Forscher Willi Haas im Interview über die Folgen des Klimawandels und was Betriebliche Gesundheitsförderung zum Klimaschutz beitragen kann.

18

Drei Praxisbeispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen, wie Unternehmen erfolgreich Betriebliche Gesundheitsförderung mit Nachhaltigkeit verbinden.

20

Digitale Tools sollen uns entlasten – und bringen oft neue Belastungen mit sich. Wir haben drei Fachleute gefragt, wie Betriebliche Gesundheitsförderung auf die Digitalisierung reagieren kann und soll.

22



Foto: Klaus Ropin

Liebe Leserin, lieber Leser!

Wir leben in einer Welt im Wandel. Für Unternehmen und die Wirtschaft insgesamt sind dadurch große neue Herausforderungen entstanden. Organisationen, die systematisch und umfassend Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) verwirklichen, können diese besser bewältigen. Sie sind auf zukünftige Veränderungen gut vorbereitet, haben gesündere Mitarbeitende und sind produktiver. Das Motto der 5. Dreiländertagung BGF 2026 Mitte März in Innsbruck bringt das auf den Punkt: „Für einen Walzer braucht es drei – Krisen meistern, Chancen nutzen, Resilienz entwickeln in der Arbeitswelt“.

Im Interview auf den Seiten 4 und 5 des Magazins zur Konferenz erklärt die Gesundheitswissenschaftlerin *Gudrun Faller* was notwendig ist, damit Betriebe die Transformation positiv gestalten können. Auf den Seiten 8 und 9 erläutert die renommierte internationale Expertin für Gesundheitsförderung *Ilona Kickbusch*, weshalb die Arbeitswelt in den vergangenen Jahrzehnten zwar globaler, flexibler und digitaler geworden ist – aber nicht gesünder. Heuer wird das 40 Jahre-Jubiläum der Ottawa Charta begangen, jenes grundlegenden Dokuments für umfassende Gesundheitsförderung, an dessen Entstehung sie maßgeblich beteiligt war.

Auf den Seiten 18 und 19 beschreibt der Fachmann für Soziale Ökologie *Willi Haas*, weshalb Klimaschutz und BGF oft dieselben Ziele haben. Anhand von drei Beispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz wird gezeigt, wie Unternehmen das in die Praxis umsetzen. Die Arbeitswelt wird auch von immer rascheren digitalen Innovationen geprägt. Wo und wie „BGF 4.0“ ansetzen kann und weshalb die Betriebliche Gesundheitsförderung durch den demographischen Wandel insgesamt noch mehr Bedeutung bekommen hat, sind weitere Themen in unserer Zeitschrift zur Tagung. Und auf den Seiten 16 und 17 ist nachzulesen, wie BGF die Mitarbeitenden in der Pflege stärken und deren Arbeitsfähigkeit erhalten kann.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre mit vielen Anregungen für Ihre Arbeit und Ihr Leben,

Klaus Ropin,
Geschäftsbereichsleiter des
Fonds Gesundes Österreich

Den Wandel gestalten

Die Gesundheitswissenschaftlerin Gudrun Faller über die aktuellen Krisen in Wirtschaft und Gesellschaft, wie Unternehmen Resilienz entwickeln können und weshalb verhaltensbezogene Maßnahmen dafür nicht ausreichen.

INTERVIEW: DIETMAR SCHOBEL

VONEINANDER LERNEN

Die SARS-CoV2-Pandemie, der Ukrainekrieg, geopolitische Verwerfungen, wirtschaftliche Schwierigkeiten und der fortdauernde Klimawandel: Die Liste der aktuellen Krisen ist lang. Sind sie zum Normalzustand geworden?

Gudrun Faller: Wir leben tatsächlich in einer Zeit der Polykrise. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass Krisenphänomene nicht unabhängig voneinander verlaufen, sondern miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig verstärken. Die Herausforderungen, die dadurch entstehen, lassen sich nur im Verbund und durch sektorenübergreifendes Vorgehen bearbeiten. Das setzt Kooperation und Konsensbereitschaft voraus. Gesellschaftliche Akteurinnen und Akteure müssen sich hier einbringen, das gilt auch für das Zusammenwirken im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

VONEINANDER LERNEN

Kann das mehr sein als ein „Tropfen auf den heißen Stein“?

Gerade auf organisationaler Ebene kann die Betriebliche Gesundheitsförderung viel bewirken, wenn sie systematisch und umfassend umgesetzt wird und sich mit anderen Handlungsfeldern verbündet. Wichtig sind zudem gemeinschaftliche Strategien. So können Unternehmen, die sich an Netzwerken für Betriebliche Gesundheitsförde-

rung beteiligen, positive Dynamiken entfalten und verstärken. Verhaltenspräventive Ansätze auf der individuellen Ebene der Beschäftigten sind jedenfalls nicht ausreichend.

VONEINANDER LERNEN

Die aktuellen Krisen haben zu wachsender Unsicherheit geführt. Dadurch hat das Konzept der „Resilienz“ an Bedeutung gewonnen – sowohl in der Organisationsentwicklung insgesamt als auch speziell in der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Worauf kommt es dabei an?

„Resilienz“ ist ein Konzept, auf das gerne Bezug genommen wird. Es bringt zum Ausdruck, dass Menschen, die auf ihre eigenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Stärken vertrauen, Herausforderungen besser bewältigen und Krisen überwinden können. Auf organisationaler Ebene sind resiliente Unternehmen besser auf Krisen vorbereitet und gehen womöglich sogar gestärkt daraus hervor. Aktuell werden Maßnahmen, welche die Resilienz erhöhen sollen, in der Betrieblichen Gesundheitsförderung stark nachgefragt. Wissenschaftliche Studien zum Thema Resilienz zeigen jedoch, dass sich diese nicht unabhängig vom jeweiligen sozialen Kontext entwickelt. Das bedeutet, dass Maßnahmen auf organisationaler Ebene wirksamer sind – also zum Beispiel, wenn die Arbeitsorganisation oder das Arbeitsumfeld gesundheitsförderlich gestaltet werden.

VONEINANDER LERNEN

Welche weiteren Veränderungen haben wir in der Arbeitswelt in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten erlebt?

Mobilität und Flexibilität haben zugenommen. Immer mehr Beschäftigte arbeiten nicht in ihrer Herkunftsregion oder ihrem Herkunftsland. Zudem arbeiten heute viele Menschen im Homeoffice, wozu speziell auch die SARS-CoV-2-Pandemie beigetragen hat. Arbeitszeiten können vielfach autonomer gestaltet werden und neue Formen der Zusammenarbeit in Teams ohne starre Hierarchien spielen in manchen Branchen eine immer größere Rolle. Das hat für Betriebe und besonders für die Führungskräfte dort große Veränderungen mit sich gebracht. Entscheidungskompetenz wurde delegiert, und neue Formen der Kommunikation sind notwendig geworden. Insgesamt erleben wir einen Übergang von einer Präsenzkultur zu einer Leistungskultur. Es wird also weniger darauf geachtet, wer als erster am Arbeitsplatz ist und als letzter geht, sondern mehr darauf, welche Arbeitsergebnisse Mitarbeitende erzielen. Zudem gibt es einen Trend zu mehr Diversität der Belegschaften.

VONEINANDER LERNEN

Woran lässt sich dieser Trend erkennen?

In Deutschland zeigt sich das unter anderem darin, dass der Anteil der erwerbstätigen 55- bis 64-Jährigen ebenso gestiegen ist wie jener der Erwerbstätigen mit

Care-Aufgaben oder von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Ebenso hat sich die Quote der Beschäftigten mit einem Migrationshintergrund vergrößert. Diversityorientierte Betriebliche Gesundheitsförderung wird dadurch immer wichtiger. Sie kann dazu beitragen, Beschäftigte aus unterschiedlichsten gesellschaftlichen Gruppen nicht nur für ein Unternehmen zu gewinnen, sondern auch dafür zu sorgen, dass sie nachhaltig dort verbleiben. Das setzt voraus, die Mitarbeitenden nicht nur als Produktionsfaktor zu betrachten, sondern sie nach ihren Bedürfnissen zu fragen. Moderierte Arbeitskreise wie „Gesundheitszirkel“ sind dafür nach wie vor das Instrument der Wahl. Sie ermöglichen es, die arbeitsbedingten Gesundheitsbelastungen aus Sicht der Betroffenen zu ermitteln und geeignete Maßnahmen zu entwickeln.

VONEINANDER LERNEN

Was ist ein Praxisbeispiel für „diversityorientierte Betriebliche Gesundheitsförderung“?

Die Bedeutung der kulturellen Vielfalt zeigt sich beispielsweise im Gesundheitswesen. Aufgrund des demografischen Wandels und des wachsenden Fachkräftemangels wird es immer wichtiger, etwa für die Pflege Arbeitskräfte auch aus Ländern außerhalb der Europäischen Union zu gewinnen, die dafür gezielt angeworben werden. Relativ viele wandern aber nach vergleichsweise kurzer Zeit wieder ab. Das macht eine bessere Integration notwendig. Eine aktuelle Erhebung zeigt, dass für die Entscheidung, zu bleiben oder wieder abzuwandern, meist soziale und gesellschaftliche Faktoren sowie die Arbeitsbedingungen ausschlaggebend sind. Diversityorientierte Betriebliche Gesundheitsförderung ermöglicht es, diese Bedarfe zu erkennen, auf kulturelle Unterschiede einzugehen und Integration und Zusammenarbeit positiv zu gestalten.

Gudrun Faller ist Gesundheitswissenschaftlerin und Professorin für Kommunikation und Intervention im Kontext Gesundheit und Arbeit an der Hochschule Bochum.



„Wir erleben einen Übergang von einer Präsenzkultur zu einer Leistungskultur.“

GUDRUN FALLER, PROFESSORIN AN DER HOCHSCHULE BOCHUM

VONEINANDER LERNEN

Welche Bedeutung hat Betriebliche Gesundheitsförderung insgesamt für Branchen mit besonders hohen Belastungen?

Neben der Pflege sind etwa das Bauwesen, die Entsorgung, der Handel sowie Boten- und Reinigungsdienste Wirtschaftszweige, in denen die Beschäftigten oft gesundheitlich besonders belastet sind. In diesen Branchen sind häufig so genannte „Basisarbeiter:innen“ mit keiner oder einer relativ geringen beruflichen Qualifikation tätig. Während der SARS-CoV-2-Pandemie haben wir gesehen, wie wichtig sie als Systemerhalter:innen für die Gesellschaft sind. Die wenigen Wochen, in denen ihre Leistung öffentlich anerkannt und ihnen applaudiert wurde, reichen jedoch nicht aus, um die erheblichen Belastungen in diesen Branchen zu kompensieren. Betriebliche Gesundheitsförde-

rung muss diejenigen Zielgruppen adressieren, die den größten Bedarf haben. Durch objektive Indikatoren wie Krankenstände, Erkenntnisse der arbeitsmedizinischen Vorsorge oder Gefährdungsbeurteilungen kann – selbstverständlich unter Beachtung des Datenschutzes – bestimmt werden, welche Branchen, Unternehmen oder auch Gruppen innerhalb eines Unternehmens besonders belastet sind. Im zweiten Schritt geht es dann darum, geeignete gesundheitsförderliche Maßnahmen unter aktiver Einbindung der Basisarbeitenden zu entwickeln. Die Betriebliche Gesundheitsförderung der Zukunft muss ein entsprechendes Sensorium für neue Benachteiligungen, Bedarfslagen und Beschäftigtengruppen entwickeln und die Betroffenen ebenso wie die Entscheidungstragenden mit geeigneten Argumenten für eine gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung gewinnen.

Krisen meistern mit BGF

Die 5. Dreiländertagung für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) Mitte März in Innsbruck zeigt, wie BGF dazu beiträgt, Resilienz aufzubauen und zu stärken, und weshalb das in einer Zeit der Unsicherheit besonders wichtig ist.

Wir leben in einer Zeit der Krisen und des Wandels – egal ob wir dabei an die COVID-19-Pandemie, den Krieg in der Ukraine, die schwierige wirtschaftliche Situation oder die Gefährdung der Demokratien und der regelbasierten Weltordnung denken. „Dies stellt Unternehmen und andere

Organisationen sowie deren Mitarbeitende vor enorme Herausforderungen“, sagt *Michael Blum*, Referent in der Abteilung Gesundheitsförderung, Pflege und Rehabilitation beim deutschen BKK Dachverband e.V.

- Was kann Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) dazu beitragen, diese neuen und oft rasch wechselnden Anforderungen zu bewältigen?

- Und wie unterstützt BGF den Aufbau von Resilienz der einzelnen Beschäftigten und vor allem auch der Organisationen insgesamt?

Diese Fragen stehen daher im Mittelpunkt der 5. Dreiländertagung für Betriebliche Gesundheitsförderung am Mittwoch 11. und Donnerstag 12. März im Congress Messe Innsbruck. Sie trägt den Titel: „Für einen Walzer braucht es drei – Krisen meistern, Chancen nutzen, Resilienz entwickeln in der Arbeitswelt“.

Renommiertere Vortragende

Rund 200 Teilnehmende aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Interessenvertretungen und der Wirtschaft besuchen die Veranstaltung in der Tiroler Landeshauptstadt. Renommiertere Vortragende wie die Expertin für globale Gesundheit *Ilona Kickbusch*, der Werbeunternehmer, Medienmanager und Consultant *Frank Doppeide*, die Gesundheitswissenschaftlerin *Gudrun Falter* und der Klimafachmann *Willi Haas* beschäftigen sich in ihren Keynotes mit den Problemen in den aktuellen Jahren der Transformation – und machen Vorschläge, wie man ihnen begegnen kann.

Jeweils sechs Fachforen ermöglichen an beiden Konferenztagen die eingehende und interaktive Beschäftigung mit Themen wie „BGF und Klima“, „Sucht in der Arbeitswelt“ oder auch „Arbeit als sozialer Ort“. „Jedes Fachforum wird ‚trilateral‘ gestaltet“, erklärt *Tanja Iff*, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Schweizer Bundesamt für Gesundheit. Es gibt also bei jedem davon aus den drei an der Tagung beteiligten Ländern Deutschland, Österreich und der Schweiz je ein Praxisbeispiel, einen wissenschaftlichen Input oder ein Statement.

Austausch und Vernetzung

Bei den „Dreiländercafés“ steht die intensive Diskussion in Kleingruppen im Mittelpunkt. Das Ziel ist dabei dasselbe, wie bei der Tagung insgesamt: Die Teilnehmenden sollen sich zu neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie innovativen Projekten und Strategien austauschen, miteinander vernetzen und voneinander lernen. Im besten Fall kann das bedeuten, neue Einsichten zu gewinnen und zuhause anzuwenden, praktische Aktivitäten von einem Land auf das andere zu transferieren oder länderübergreifende Kooperationen für weitere Entwicklungen einzugehen.

Davon sollen letztlich alle profitieren: Die Unternehmen ebenso wie ihre Beschäftigten und die Gesellschaft insgesamt. „Denn Betriebliche Gesundheitsförderung lohnt sich – gerade auch in einer Zeit der Krisen. Sie verringert die Zahl der Arbeitsausfälle und ermöglicht es, länger zu arbeiten und dabei gesünder zu bleiben“, betont *Gert Lang*, Referent für BGF beim Fonds Gesundheit des Österreich.



Michael Blum: „Unternehmen und andere Organisationen stehen in unserer Zeit des Wandels vor enormen Herausforderungen.“



Tanja Iff: „Jedes Fachforum bei der Dreiländertagung für BGF wird ‚trilateral‘ gestaltet.“



Gert Lang: „Betriebliche Gesundheitsförderung lohnt sich – gerade auch in einer Zeit der Krisen.“



ANDREAS KRAUSE

wurde 1970 geboren und ist in der Kleinstadt Jever in Friesland an der deutschen Nordseeküste aufgewachsen. „Mit den Freunden aus meiner Kindheit und Jugend bin ich bis heute eng verbunden und wir treffen uns regelmäßig“, erzählt der heutige Professor für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). 1990 hat er am Mariengymnasium von Jever sein Abitur gemacht und ab 1991 an der Universität Osnabrück Psychologie studiert. „Die Frage, wie Gesundheit gefördert und so Krank-

heiten und Therapien vermieden werden können, hat mich schon während des Studiums beschäftigt“, betont Andreas Krause. 2002 hat er in seiner Dissertation „Psychische Belastungen im Unterricht“ thematisiert und die Tätigkeit von Lehrer:innen analysiert. Nach beruflichen Stationen an den Universitäten von Osnabrück, Flensburg und Freiburg im Breisgau wurde er 2006 Professor und Dozent an der FHNW. Seit Jänner 2025 leitet er dort das

neu gegründete Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit. „Im Sinne von Shared Leadership erfolgt das in Kooperation mit einer weiteren Professorin. Zudem werden alle Entscheidungen, die das gesamte Institut betreffen, bei uns in Absprache mit allen 25 Mitarbeitenden getroffen“, sagt Andreas Krause. Er lebt in einer Lebensgemeinschaft und hat drei Kinder: Zwei Buben im Alter von 16 und zehn Jahren und ein Mädchen im Alter von 14 Jahren.



An unserem Institut werden Entscheidungen in Absprache mit allen Mitarbeitenden getroffen.



ANDREAS KRAUSE, PROFESSOR AN DER FACHHOCHSCHULE NORDWESTSCHWEIZ

MARTINA PETRACEK-ANKOWITSCH

„Wir hatten einen Garten, Hunde, Katzen und Hühner und drei Generationen haben in einem Haus gelebt: Meine Oma, eine Schneiderin, meine Eltern, beide Beamte, mein älterer Bruder und ich“, berichtet Martina Petracek-Ankowitsch von der „absolut heilen Welt“ ihrer Kindheit in Neunkirchen. In der niederösterreichischen Kleinstadt am Fluss Schwarza hat sie auch die Volksschule und das Bundesrealgymnasium besucht. Sie ist 1966 geboren, hat nach der Matura ein

Architekturstudium angefangen und im Mai 1985 für die Versicherungsanstalt öffentlich Bediensteter zu arbeiten begonnen – für die sie auch 41 Jahre später noch tätig ist. Ab 1998 hat Martina Petracek-Ankowitsch – damals noch allein – die Stelle für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) dieser Krankenversicherung aufgebaut. Seit 2020 leitet sie die Abteilung für „Unfallverhütung und Gesundheitsförderung“ in der

Hauptstelle der BVAEB, der österreichischen Versicherungsanstalt öffentlich Bediensteter, Eisenbahnen und Bergbau, für die aktuell bundesweit knapp 90 BGF-Berater:innen im Einsatz sind. Sie ist mit einem inzwischen pensionierten Tierarzt verheiratet, hat eine Katze und einen Hund und spielt in einem Verein Tennis – gerne auch mit ihrem Sohn, mit dem sie vor Kurzem im Mixed-Doppel bei einem Turnier gewonnen

hat. „Gesundheitsförderung bedeutet für mich, Menschen dazu einzuladen, ihre gesundheitlichen Ressourcen auch zu nutzen und dadurch ihr Wohlbefinden zu stärken“, sagt die Expertin für Betriebliche Gesundheitsförderung.



Gesundheitsförderung bedeutet, Menschen dazu einzuladen, ihre gesundheitlichen Ressourcen auch zu nutzen.



MARTINA PETRACEK-ANKOWITSCH, LEITERIN DER ABTEILUNG FÜR „UNFALLVERHÜTUNG UND GESUNDHEITSFÖRDERUNG“ DER BVAEB



FRANK DOPHEIDE

„Jede Familienfeier war bei uns ein Volksfest“, erinnert sich Frank Dopheide. Seine Mutter hatte neun Geschwister und so waren jedes Mal auch 18 Tanten und Onkel sowie 35 Cousins dabei. Der Werbe- und Medienfachmann ist 1963 in Marl geboren und im Ruhrgebiet aufgewachsen. Er hat in Düsseldorf für das Lehramt Sport und Spanisch studiert und ab 1987 an der Sporthochschule Köln mit dem Schwerpunkt Sportjournalistik: „Als Abschlussarbeit habe ich einen Essay über

Boris Becker geschrieben – denn dafür musste ich nicht aufwändig recherchieren.“ Ab 1990 war Frank Dopheide Werbetexter. 2004 wurde er Chairman von Grey Worldwide, der zweitgrößten Werbeagentur Deutschlands und 2014 Sprecher der Geschäftsführung der Verlagsgruppe Handelsblatt. 2020 hat er „human unlimited“ gegründet. Die „Purpose-Agentur“ versteht sich als Alternative zu klassischen Consultingfirmen und stellt den

Sinn von Unternehmen und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit für deren Beschäftigte in den Mittelpunkt. Frank Dopheide fährt „bei jedem Wetter“ mit seinem Achtgang-Holland Rad von Gazelle ins Büro, geht drei Mal die Woche ins Fitnessstudio und zwei Mal wöchentlich mit seinem Golden Retriever auf ausgedehnte Spaziergänge: „Außerdem zwingt mich meine Frau, weniger Fleisch zu essen.“ Er ist verheiratet und hat drei Kinder.



Wir stellen den Sinn und die Sinnhaftigkeit von Arbeit in den Mittelpunkt.

FRANK DOPHEIDE, UNTERNEHMENSBERATER

Der Stress ist größer geworden

Ilona Kickbusch, Expertin für Gesundheitsförderung, im Interview über Gesundheitsförderung in einer Zeit der Polykrisen und weshalb die Arbeitswelt globaler, flexibler und digitaler geworden ist – aber nicht gesünder.

INTERVIEW: DIETMAR SCHOBEL

VONEINANDER LERNEN

Gesundheit entsteht dort, wo wir „spielen, lernen, arbeiten und lieben“ ist ein zentraler Satz in der Ottawa Charta. Dieses grundlegende Dokument für Gesundheitsförderung der Weltgesundheitsorganisation WHO wurde 1986 beschlossen. Wie hat sich die Arbeitswelt seither verändert?

Ilona Kickbusch: Die Veränderungen während der vergangenen Jahrzehnte waren massiv. Und sie sind in immer kürzeren Abständen erfolgt. Die Arbeitswelt ist globaler, flexibler und digitaler geworden. Durch technologische Innovationen und speziell durch die Automatisierung sind viele Arbeitsplätze in der Produktion verschwunden. Durch die Künstliche Intelligenz wird das künftig auch immer stärker Routineaufgaben in Bereichen wie der Verwaltung, der Buchhaltung, dem Kundenservice, der Datenanalyse, der Logistik und der Rechtsberatung betreffen und ebenso Teile der Informationstechnologie und der Kreativbranche. In sozialen Berufen, wie speziell auch der Pflege, hat die Zahl der Beschäftigten in den vergangenen Jahren hingegen zugenommen. Gleichzeitig gibt es hier einen Fachkräftemangel, weil der Bedarf noch stärker gewachsen ist.

VONEINANDER LERNEN

Ist das Arbeiten in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten auch gesünder geworden?

Beim Arbeitsschutz, also dem Vermeiden von Unfällen und anderen Schäden für Mensch und Umwelt, hat es in den entwickelten Regionen der Welt viele Fortschritte gegeben. Auf der anderen Seite steht, dass der Druck durch die Arbeit nicht geringer geworden ist. Der Anteil an Beschäftigten, die an Stress und psychischen Beschwerden leiden, ist zunehmend größer geworden. Auch dies steht in einem Zusammenhang zur Digitalisierung, durch die neue Möglichkeiten zur Dokumentation und Kontrolle der Arbeitsleistung entstanden sind. Sie verringern den Spielraum der Beschäftigten für autonome Entscheidungen. So steht etwa in der Langzeitpflege für jede Tätigkeit von der Ernährung bis zur Körperhygiene oft nur eine bestimmte, geringe Zahl an Minuten zur Verfügung. Die Beschäftigten geraten durch diesen Zeitdruck häufig in einen Konflikt zwischen ihren eigenen Ansprüchen, Menschen mit Pflegebedarf gut zu unterstützen – und dem, was aufgrund solcher Vorgaben gerade noch möglich ist.

VONEINANDER LERNEN

Nicht nur die Arbeitswelt auch die Beschäftigten haben sich verändert. Welche Erwartungen haben die

jüngeren Erwerbstätigen – also die Generationen Y und Z – an ihren Beruf?

Sie stellen die Arbeit nicht mehr allen anderen Lebensbereichen voran und streben eine gute Work-Life-Balance an. Zahlreiche Organisationen berichten, dass sie manche Stellen heute erst gar nicht mehr aususchreiben brauchen, wenn sie diese nicht als Teilzeitarbeit anbieten können. Jüngere Erwerbstätige möchten ihre Werte einbringen und suchen eine Beschäftigung, die ihnen Sinn gibt. Eine Unternehmenskultur, die auf ökologische Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, sowie eine offene, partizipative Führung, bei der sie mitgestalten können, sind ihnen ebenfalls wichtig. Dass es immer mehr junge Männer gibt, die einen fairen Anteil der Care-Arbeit übernehmen wollen, speziell auch wenn sie Vater werden, ist eine weitere erfreuliche Entwicklung.

VONEINANDER LERNEN

Wird dieser Entwicklung auch schon ausreichend Rechnung getragen?

Die staatlichen Rahmenbedingungen für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Strukturen für Kinderbetreuung sind im deutschen Sprachraum immer noch vergleichsweise schlecht. Die skandinavischen Staaten sind uns da weit voraus. Dort ist es in aller Regel auch üblich, dass das offizielle Ende des Arbeitsta-

ges strikt eingehalten wird. Somit werden keine wichtigen Meetings am Abend angesetzt. Für berufstätige Mütter und Väter kann das eine wesentliche Entlastung darstellen.

VONEINANDER LERNEN

Welche Bedeutung hatten und haben diese Veränderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung?

Die Arbeitsbedingungen haben wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit. Umfassende und systematische Betriebliche Gesundheitsförderung kann entscheidend dazu beitragen, sie zu verbessern. Für viele Erwerbstätige, gerade auch aus der jüngeren Generation, kann sie zudem ein Faktor sein, sich dafür zu entscheiden, in einem bestimmten Betrieb zu arbeiten zu beginnen oder in diesem zu verbleiben. Das gilt speziell auch in Bezug auf die Arbeitsplätze im Gesundheitssektor. Dort sollte es längst selbstverständlich sein, dass für die Beschäftigten Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt werden.

VONEINANDER LERNEN

Die Ottawa Charta feiert heuer ihr 40-Jahre-Jubiläum. Wo steht die Gesundheitsförderung insgesamt aktuell, in einer Zeit der Polykrisen?

Die schwierige wirtschaftliche Lage hat in manchen Ländern dazu geführt, dass im Gesundheitswesen zuerst bei Prävention und Gesundheitsförderung gespart wird. So wurde etwa in Australien, das oft als Vorbild für Gesundheitsförderung genannt wird, im Dezember angekündigt, die Victorian Health Promotion Foundation nicht mehr als unabhängige Agentur zu finanzieren. Auch wenn es in manchen Ländern und Bereichen Fortschritte gab, war es jedoch schon vor den aktuellen Krisen so, dass immer zu wenig in Prävention und Gesundheitsförderung investiert wurde, nicht zuletzt, weil der Nutzen kurzfristig und individuell nur schwer zu fassen ist. Gleichzeitig wissen wir aus zahlreichen Studien, dass durch Prävention und Gesundheitsförderung mit vergleichsweise geringem finanziellem Aufwand große



„Es war schon vor den aktuellen Krisen so, dass immer zu wenig in Prävention und Gesundheitsförderung investiert wurde.“

ILONA KICKBUSCH, EXPERTIN FÜR GLOBALE GESUNDHEIT

gesundheitliche Verbesserungen erzielt werden können. Dabei greift das „Präventionsparadox“: Präventive Maßnahmen, die für die Bevölkerung und Gemeinschaften einen hohen Nutzen bringen, bieten dem einzelnen Menschen oft wenig. Da durch Prävention der Ernstfall nicht eintritt, wird der Erfolg der Massnahmen nicht voll sichtbar.

VONEINANDER LERNEN

Was sind weitere Gründe dafür, dass viele Staaten zwar immer wieder mehr Prävention und Gesundheitsförderung ankündigen – dies aber nur selten verwirklichen?

Die Gründe dafür liegen auch im Gesundheitssystem selbst. Die Versorgung von einzelnen Krankheiten einzelner Patientinnen und Patienten liefert in relativ kurzer Zeit sicht- und messbare Ergebnisse.

Prävention und Gesundheitsförderung verbessern jedoch über einen relativ langen Zeitraum hinweg die Gesundheit der Bevölkerung insgesamt. Für diese Perspektive ist kein Platz in der Logik eines Gesundheitssystems, das eigentlich ein Krankenversorgungssystem ist. Zudem wird gesellschaftspolitisch nach wie vor viel zu wenig berücksichtigt, dass unsere Gesundheit auch von den Ernährungssystemen, den Wohnverhältnissen, den Bildungssystemen, den Arbeitsmärkten, den Steuersystemen und den Umweltbedingungen wesentlich beeinflusst wird.

Die renommierte Expertin für globale Gesundheit **Ilona Kickbusch** war maßgeblich an der Entstehung der Ottawa Charta für Gesundheitsförderung der Weltgesundheitsorganisation WHO aus dem Jahr 1986 beteiligt.

Gestärkt durch die Krise

Resiliente Organisationen können besser auf Krisen reagieren und sich an neue Anforderungen anpassen. Eine gemeinsame Vision und die Sinnhaftigkeit der Arbeit sind dabei zentrale Faktoren.

TEXT: DIETMAR SCHOBEL



Rafaël Weissbrodt: „Resilienz ist mehr als Widerstandsfähigkeit.“

keit“, erklärt Rafaël Weissbrodt, Professor an der Haute Ecole de Santé in Sion im Schweizer Kanton Wallis. Während „Robustheit“ die Fähigkeit einer Organisation betont, Erschütterungen zu absorbieren und ihren Betrieb aufrechtzuerhalten, ohne ihre Grundstruktur zu verändern, geht es bei organisationaler Resilienz um Flexibilität. Sie ist nicht „starr“, sondern prozessbezogen.

Das Konzept der Resilienz hat viel mit jenem der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) gemeinsam. Es lohnt sich daher, diesen Ansatz in die BGF zu integrieren. Die Schlüsselfaktoren für resiliente Organisationen (siehe auch Kasten: „So werden Organisationen resilient“) seien oftmals auch wesentlich für gezielte Maßnahmen der BGF, betont *Christian Scharinger*, BGF-Experte und Organisationsberater in Österreich: „Dazu gehört unter anderem eine geteilte Vision. Das bedeutet, gemeinsam eine Antwort darauf zu entwickeln, warum, für wen und wofür die Organisation insgesamt arbeitet – und damit auch jede und jeder einzelne Beschäftigte.“



Frank Dopheide: „Wir setzen auf Kreativität statt auf Excel-Charts.“

Laut einer gängigen Definition des Psychologen *Erik Hollnagel* umfasst das folgende vier Schritte:

- Störungen und andere Herausforderungen zu **antizipieren**, also vorherzusehen
- Den laufenden Betrieb aufmerksam zu **überwachen** und zu analysieren
- Zu **reagieren**, zu korrigieren und sich anzupassen
- und schließlich aus den gemachten Erfahrungen zu **lernen**, um kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen.

Die Welt aus den Angeln heben

Für den Berater *Frank Dopheide* ist der „Purpose“ oder Zweck des Unternehmens ebenfalls ein zentraler Faktor für bessere Gesundheit der Beschäftigten und gleichzeitig höhere Produktivität des Unternehmens: „Wenn die Mitarbeitenden ihr eigenes Tun als sinnvoll betrachten, dann erleben sie sich als Teil eines größeren Ganzen – das im besten Fall gemeinsam die Welt aus den Angeln heben kann.“ Das sei etwa nach dem Einsturz der Morandi-Brücke in Genua im August 2018 ersichtlich geworden: „Der Neubau war in der beeindruckend kurzen Zeit von etwa 16 Monaten möglich – weil alle ein gemeinsames Ziel hatten.“

Der Sinn von Unternehmen steht auch im Mittelpunkt der Beratungstätigkeiten von Frank Dopheides Consultingfirma human unlimited. „Wir setzen auf



Christian Scharinger: „Die Schlüsselfaktoren für resiliente Organisationen sind oftmals auch wesentlich für gezielte Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung.“

Viele Gemeinsamkeiten

Resilienz soll Organisationen also ermöglichen, gut auf neue Herausforderungen zu reagieren, sich an diese anzupassen und im besten Fall sogar gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Wobei es natürlich am besten ist, wenn die entsprechenden Prozesse zur Organisationsentwicklung bereits in Jahren der Stabilität und des Wachstums erfolgen.

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs, der Krisen und wachsender Unsicherheit. In der Arbeitswelt hat dadurch das Konzept der „Resilienz“ von Unternehmen und anderen Organisationen an Bedeutung gewonnen. Was ist damit gemeint? „Resilienz ist mehr als Widerstandsfähig-

Kreativität statt auf Excel-Charts und wollen das innere Potenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Organisationen wecken, indem deren Sensibilität und Achtsamkeit aktiviert werden“, sagt der Consultant. Ein Beispiel für diesen Ansatz ist etwa das öffentliche Verkehrsunternehmen „Rheinbahn Düsseldorf“, das rund 800 Bahnen und Busse betreibt. Dort wurde gemeinsam mit den Beschäftigten ein neuer Leitgedanke entwickelt, der die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit in den Vordergrund stellt: „Wir verbinden Menschen, Orte und das Leben. Und somit schaffen wir Anschluss für jede:n“.

Voneinander profitieren

Eine geteilte Vision ist freilich nur ein wichtiger Faktor, den Konzepte für die Resilienz von Organisationen und die Betriebliche Gesundheitsförderung gemeinsam haben. Die Qualität der Führung, ein Fokus auf gute Kommunikation und Zu-

sammenarbeit sowie bestmögliche Partizipation der Beschäftigten sind weitere Beispiele für Überschneidungen zwischen den beiden Ansätzen. Diese können gegenseitig voneinander profitieren – gerade auch in einer Zeit wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Unsicherheit.



SO WERDEN ORGANISATIONEN RESILIENT

Um Resilienz zu entwickeln, können Organisationen an folgenden neun Schlüsselfaktoren ansetzen:

Schlüsselfaktor	Ziel	Zugänge
geteilte Vision und klares Ziel	allen Beteiligten ihren Unternehmenszweck, die Kernwerte und ihre Vision vermitteln, um so eine kohärente, strategische Unternehmensausrichtung zu ermöglichen	Sinnperspektive fördern
Umfeld verstehen und gestalten	den eigenen Kontext, der einem ständigen Wandel unterliegt, beobachten und bewerten; mit Netzwerken kollaborieren, die die Vision teilen	Vernetzung nach innen und außen
ermutigende Führung	vertrauenswürdige Führungskultur, die den Fokus auf Resilienz richtet; stärken- und lernorientiert Führen	agile Führung, positive Leadership
resilienzfördernde Kultur	Werte und Verhaltensweisen fördern, die zu einer Stärkung der organisationalen Resilienz führen	Kultur des Aufblühens schaffen – z.B. PERMA-Ansatz
Information und Wissen teilen	sicherstellen, dass entsprechende Informationen zugänglich sind und verständlich vorliegen	lernenden Austausch fördern
Verfügbarkeit von Ressourcen	Bereitstellung von Ressourcen (Menschen, Technologien, Räume etc.) und Kapazitäten, Diversifizierung, Mehrfachspeicherung, um einzelne Ausfälle abzusichern und handlungsfähig zu bleiben	Ressourcen sichern, Menschen qualifizieren, Diversität fördern
koordinierte Unternehmensmanagementbereiche	Die Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen fördern	Zusammenarbeit statt Silodenken, Großgruppenformate
kontinuierliche Verbesserung fördern	Systeme zur kontinuierlichen Verbesserung etablieren und daraus messbare Umsetzungsmaßnahmen ableiten	Partizipation leben
Veränderung antizipieren	achtsam Risikofaktoren wahrnehmen und bei Bedarf rasch Adaptionen vornehmen können	Krisenpläne, Szenarien

Quelle: Christian Scharinger: „Gesundheitsförderung in Krisenzeiten. Ein Praxisleitfaden“, Seite 30. Wien, November 2020.

Wo steht die BGF in Ihrem Land?

**Was wurde in der Betrieblichen Gesundheitsförderung bislang erreicht?
Was wurde versäumt, und wo gibt es noch Potenziale? Wir haben Fachleute
aus Deutschland, Österreich und der Schweiz dazu befragt.**



OLAF LIEBIG, Referatsleiter im deutschen Bundesministerium für Gesundheit

In Deutschland haben die Krankenkassen seit 1989 einen gesetzlichen Auftrag zur Prävention. Seither haben sie zahlreiche Projekte für umfassende Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) entwickelt, begleitet und weiterverbreitet. Nachdem im Jahr 2000 auch der Begriff der BGF eingeführt wurde, setzte das Präventionsgesetz 2015 einen weiteren Meilenstein. In der Nationalen Präventionskonferenz der Sozialversicherungsträger hat die arbeitsweltbezogene Prävention und Gesundheitsförderung einen hervorgehobenen Stellenwert. Durch das Präventionsgesetz ist auch geregelt, dass die Krankenkassen zur Umsetzung ihrer Leistungsaufträge in den drei Bereichen Lebenswelten, BGF und individuelle verhaltensbezogene Prävention jährlich einen bestimmten Betrag aufwenden sollen. Laut dem Präventionsbericht des GKV-Spitzenverbandes waren das im Jahr 2024 insgesamt rund 686 Millionen Euro, wovon rund 282 Millionen auf die BGF entfallen sind. Insgesamt wurden so in rund 28.000 Betrieben etwa zwei Millionen Beschäftigte erreicht. Betriebliche Gesundheitsförderung ist für die Arbeitgeber ebenso wie in Österreich und der Schweiz eine freiwillige Leistung. Künftig wollen wir insbesondere auch Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden besser erreichen. Dafür sind Angebote mit relativ geringem Zeit- und Personalaufwand notwendig. Zudem setzen wir darauf, Netzwerke für BGF in kleinen und mittleren Unternehmen zu unterstützen – zum Beispiel innerhalb einer Region, eines Berufsverbandes oder einer Branche.

JULIA SCHITTER, Gruppenleiterin im österreichischen Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz

In Österreich wurden die ersten Pilotprojekte für systematische Betriebliche Gesundheitsförderung in den frühen 1990er-Jahren durchgeführt. Seit 2000 gibt es das Österreichische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ÖNBGF). Servicestellen in allen neun österreichischen Bundesländern beraten Unternehmen kostenlos beim Auf- und Ausbau von BGF. Organisationen, die vor Kurzem ein Projekt abgeschlossen oder BGF bereits in ihren regulären Betrieb integriert haben, können sich um das BGF-Gütesiegel des ÖNBGF bewerben, das jeweils drei Jahre lang gültig ist und erneuert werden kann. Aktuell sind rund 750.000 Beschäftigte in Betrieben tätig, die es erstmals oder bereits mehrmals erhalten haben. Zudem sorgt unsere nationale Strategie „Gesundheit im Betrieb“ seit 2019 dafür, dass die drei Handlungsfelder Arbeitnehmer:innenschutz, BGF und Betriebliches Eingliederungsmanagement besser vernetzt sind und die Kooperation verstärkt wurde. Insgesamt ist die Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich auf einem guten Weg. Herausforderungen gibt es ähnlich wie in Deutschland und der Schweiz dabei, kleine und mittlere Unternehmen sowie sozial benachteiligte Beschäftigte besser zu erreichen. Daher profitieren wir sehr vom Austausch mit diesen beiden Nachbarländern – sowohl in Bezug auf die wissenschaftlichen Grundlagen für unsere Arbeit als auch darauf, welche Tools sich in der Praxis international bereits bewährt haben.

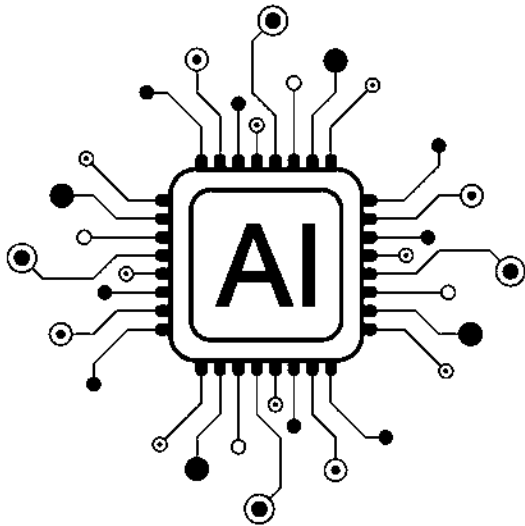


ERIC BÜRKI, Leiter Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz

2008 hat in den Schweizer Krankenversicherungen das „Absenzenmanagement“ mehr Aufmerksamkeit bekommen, also was dafür getan werden kann, einzelne Mitarbeitende nach längeren Krankenständen wieder in den Betrieb einzugliedern. 2009 wurden die ersten Schweizer Unternehmen mit dem Label „Friendly Work Space“ für umfassende und nachhaltige Betriebliche Gesundheitsförderung ausgezeichnet. Aktuell tragen es 110 Unternehmen mit rund 215.000 Mitarbeitenden. Der Anstoß dazu kam aus der Wirtschaft. Organisationen, die 14 Qualitätskriterien erfüllen, können sich darum bewerben. Das Label wird von der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz für jeweils drei Jahre vergeben. Externe Beratende unterstützen die Betriebe dabei, es zu erwerben. Ihre Begleitung ist kostenpflichtig. Insgesamt betrachtet wird BGF in Deutschland und Österreich schon häufiger umgesetzt als in der Schweiz. Wir haben also Nachholbedarf. Dabei wollen wir in Zukunft vor allem auch das Thema psychosoziale Gesundheit in den Vordergrund stellen. Die neue Webplattform <https://www.navital.ch/de> soll dabei unterstützen. Sie wendet sich speziell an kleine und mittlere Unternehmen. Führungskräfte finden hier Antworten auf Fragen rund um die Förderung der psychosozialen Gesundheit und können auch ein kostenloses Telefongespräch mit Experten buchen.

Wissenswertes in Zahlen

Was wir aus Studien, Umfragen und weiteren wissenschaftlichen Publikationen über KI in der Arbeitswelt 4.0, die Bindung von Beschäftigten an ihren Betrieb und die E-Mail-Frequenz im Beruf wissen.

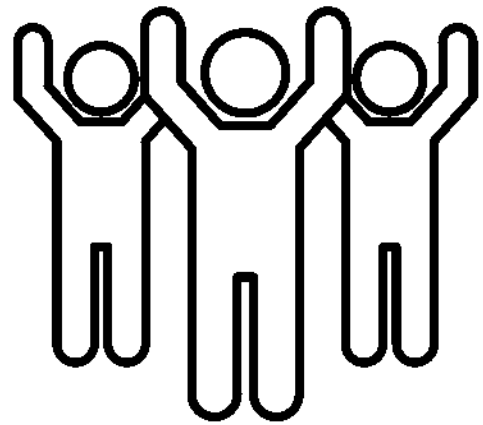


76 Prozent der Arbeitnehmer:innen in der Schweiz stehen der Künstlichen Intelligenz „sehr positiv“ oder „eher positiv“ gegenüber. Das ist der höchste Wert unter den neun Ländern, in denen die Umfrage „European AI Barometer 2025“ durchgeführt wurde. Deutschland ist mit 73 Prozent auf Rang drei zu finden. In Österreich war der Anteil der Beschäftigten, die der neuen Technologie positiv gegenüberstehen, mit 64 Prozent am niedrigsten. Vier von zehn Befragten machen sich laut der Erhebung unter insgesamt 5.000 europäischen Arbeitnehmer:innen aus 23 Branchen allerdings auch Sorgen, am Arbeitsplatz von KI ersetzt zu werden. Am häufigsten tun dies mit 54 Prozent die Spanier:innen, am seltensten mit 36 Prozent die Deutschen.

Quelle: European AI Barometer 2025, Download unter: https://www.ey.com/de_at/news-room/2025/07/ey-european-artificial-intelligence-barometer-2025

2024 ist der Anteil an Beschäftigten, die sich ihrem Team, ihren Vorgesetzten und ihrem Unternehmen verbunden fühlen, weltweit im Vergleich zum Vorjahr von 23 auf 21 Prozent gefallen. Am niedrigsten war er im globalen Vergleich mit durchschnittlich rund 13 Prozent in Europa, wo rund 73 Prozent „nicht engagiert“ sind und weitere rund 15 Prozent sogar schon „innerlich gekündigt“ haben. Unter den 38 für den Report „State of the Global Workplace“ untersuchten europäischen Ländern belegt Deutschland mit 12 Prozent engagierten Mitarbeitenden Platz 27 und „Österreich“ mit neun Prozent Platz 31. Die Schweiz ist mit acht Prozent Vorletzter. Nur in Kroatien ist die Bindung an die eigene Organisation mit sieben Prozent noch niedriger.

Quelle: Gallup: „State of the Global Workplace“ – 2025 Report.



53 Mails erhalten Erwerbstätige im Durchschnitt pro Tag – von Terminerinnerungen über Anfragen bis hin zu Newslettern. Das sind mehr als doppelt so viele wie noch vor wenigen Jahren. 2021 sind pro Tag im Durchschnitt noch 26 berufliche Mails eingelangt. Das zeigt eine Umfrage im Auftrag von Bitkom e.V., dem Branchenverband der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche. 1.002 Menschen ab 16 Jahren in Deutschland, darunter 532 berufstätige Internetnutzerinnen und -nutzer, haben daran teilgenommen. 14 Prozent erhalten jeden Tag sogar 100 oder mehr berufliche Mails.

Quelle: Presseausendung des deutschen Digitalverbands Bitkom e.V. vom 13. Jänner 2026

Länger arbeiten in gesunden Organisationen

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt schon seit langem. Dennoch wurden und werden die Konzepte für alters- und alternsgerechtes Arbeiten nicht ausreichend umgesetzt.

TEXT: DIETMAR SCHOBEL

„Aufgrund des demografischen Wandels und des veränderten Erwerbsverhaltens steigt das Durchschnittsalter der Belegschaften schon seit Jahrzehnten. Viele Betriebe haben sich jedoch nach wie vor nicht darauf eingestellt“, sagt der Sozialwissenschaftler Götz Richter, Herausgeber der Bände „Arbeit und Altern“ und „Lernen in der digitalen Transformation“. Das zeige sich zum Beispiel darin, dass die Zahl der berufsbedingten Erkrankungen des Bewegungsapparates in den vergangenen 30 Jahren nicht ab- und jene der psychischen Beschwerden sogar zugenommen habe.

Gleichzeitig liegen die Konzepte für alters- und alternsgerechtes Arbeiten seit Jahrzehnten vor. Doch offenbar werden sie nicht ausreichend umgesetzt. So wird etwa am „Finnischen Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz“ (Finnisch Institute for Occupational Health – FIOH) schon seit den 1980er-Jahren erforscht, was notwendig ist

- damit Beschäftigte mit ihrem Wissen und Können den Betrieben möglichst lange zur Verfügung stehen
- das Pensionsalter möglichst gesund erreichen
- und an Lebensqualität gewinnen.



Der finnische Arbeitspsychologe *Juhani Ilmarinen*, der als einer der führenden Experten für den Erhalt der „Workability“ oder Arbeitsfähigkeit gilt, bringt eines der wichtigsten Forschungsergebnisse auf den Punkt: „Produktivität ist nicht vom Alter abhängig, sondern von der Organisation der Tätigkeit“.

Die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt zwar im Durchschnitt betrachtet mit zunehmendem Alter ab. Die psychischen, sozialen und kommunikativen Fähigkeiten können sich jedoch sogar erhöhen und ebenso die meisten geistigen Kompetenzen. Das wird durch zahlreiche fundierte wissenschaftliche Studien belegt. Wie diese Potenziale genutzt und Arbeit alters- und alternsgerecht gestaltet wer-

den kann, ist vielfach ebenfalls bekannt. Ergonomische Verbesserungen können etwa durch höhenverstellbare Tische, bessere Beleuchtung, Hebehilfen und anderes mehr erfolgen. Weniger Nacht- und Schichtarbeit für ältere Beschäftigte oder Jobrotation bei monotonen Tätigkeiten sind Beispiele für organisatorische Maßnahmen.

Die Bedürfnisse ernst nehmen

Die Qualität der Führung ist ein wesentlicher Faktor dafür, Arbeit alters- und alternsgerecht und damit auch gesundheitsförderlich zu gestalten. Dazu gehört unter anderem, dass für Mitarbeitergespräche ausreichend Zeit reserviert wird, und dass Führungskräfte die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in unterschiedlichen



Götz Richter:

„Viele Betriebe haben sich nach wie vor nicht darauf eingestellt, dass das Durchschnittsalter der Belegschaften steigt.“



Martina Petracek-Ankowitsch:

„Übergangsmanagement bringt Vorteile für Mitarbeitende und Unternehmen.“



Birgit Schauerte:

„Basisarbeitskräfte halten mit ihrer Tätigkeit unsere Gesellschaft am Laufen.“

Lebensphasen erst nehmen – von den spezifischen Herausforderungen für Berufseinsteiger:innen bis zu jenen für Mitarbeitende kurz vor dem Ruhestand.

Götz Richter betont zudem die Bedeutung, die Lernen und Weiterbildung über das ganze Berufsleben hinweg haben: „Das ist gerade auch in einer Zeit notwendig, die von immer rascheren technologischen und organisatorischen Neuerungen geprägt ist. – Auf die Lernstrategien der älteren Beschäftigten einzugehen, wird dabei allerdings häufig vergessen.“

Während der Anteil von Mitarbeitenden mit einem höheren Alter an den Belegschaften wie schon erwähnt stetig zunimmt, wird es gleichzeitig in vielen Branchen zunehmend schwieriger, junge Fachkräfte zu finden. „Dadurch gewinnt das Übergangsmanagement an Bedeutung, durch das der Wechsel vom Arbeitsleben

in die Pension zum Vorteil der Beschäftigten und ebenso des Unternehmens gestaltet werden soll“, sagt *Martina Petracek-Ankowitsch*, die Leiterin der Abteilung „Unfallverhütung und Gesundheitsförderung“ bei der österreichischen Versicherungsanstalt öffentlich Bediensteter, Eisenbahnen und Bergbau (BVAEB) mit Hauptsitz in Wien.

Das Know-how erhalten

„Einerseits geht es darum, dass ältere Beschäftigte ihr Know-how bestmöglich an jüngere Kolleginnen und Kollegen weitergeben, damit dieses nicht verloren geht“, erklärt die Expertin für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): „Andererseits wird den älteren Erwerbstätigen dadurch auch gezeigt, dass die Arbeit, die sie für das Unternehmen geleistet haben, anerkannt und wertgeschätzt wird.“ „Tandems“ von jüngeren und älteren Beschäftigten zu bilden, ist gerade im Rahmen von gesundheitsförderlichen Prozessen eine Möglichkeit, das Übergangsmanagement systematisch umzusetzen. Dieses sollte am besten schon fünf Jahre vor dem Pensionsantritt beginnen, um die Personalplanung von Betrieben und die persönliche Neuorientierung der Mitarbeitenden zu erleichtern. Das Thema „Übergangsmanagement“ ist auch ein Förderschwerpunkt des Fonds Gesundes Österreich.

„ORBIT“ (kurz für: Organisationaler Respekt und Basisarbeit in der Transformation) heißt ein Projekt in Deutschland, das die Arbeit so genannter „Basisarbeitskräfte“ gesundheitsförderlicher und da-

mit auch altersgerechter gestalten soll. Jede:r fünfte Erwerbstätige in Deutschland verrichtet Basisaktivitäten in der Reinigungsbranche, bei Lieferdiensten, in Pflege, Produktion oder Gastronomie, die keine oder nur eine geringe berufliche Qualifikation erfordern. „Diese Menschen halten mit ihrer Tätigkeit unsere Gesellschaft am Laufen – erhalten dafür aber häufig wenig Anerkennung“, sagt *Birgit Schauerte*, Teamleiterin für Forschung und Entwicklung beim Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung in Köln, die das Projekt leitet.

Mehr Respekt für Basisarbeitende

Bei ORBIT wurde deshalb das „Respekt-erleben“ in den Mittelpunkt gestellt. Ein Tool, mit dem der „organisationale Respekt“ anhand von 19 Fragen in den vier Bereichen „soziale Beziehungen“, „Führung“, „Unternehmenskultur“ und „Arbeitsbedingungen“ ermittelt werden kann, wurde entwickelt und in drei Pilotunternehmen mit 503 Basisarbeitenden und 165 Führungskräften erprobt.

Die Ergebnisse werden auf so genannten „Respect Maps“ dargestellt. Partizipation, also größtmögliche Beteiligung der Mitarbeitenden, ist ein Kernelement des Projekts, das insgesamt mehr Anerkennung, mehr Zufriedenheit und gesundheitsförderlichere Arbeitsbedingungen für Basisarbeitende zum Ziel hat. Dadurch soll die Tätigkeit einer besonders belasteten Gruppe von Beschäftigten alters- und altersgerechter werden – und somit auch ihre Arbeitsfähigkeit besser erhalten bleiben.



Mehr Lebens- und Arbeitsqualität in der Pflege

Die Herausforderungen in der Pflege sind groß. Praxisbeispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen, wie Betriebliche Gesundheitsförderung unterstützt, sie zu bewältigen.

TEXT: DIETMAR SCHOBEL



Samuel Zäch:
„Der Zusammenhalt im Team zählt zu den wichtigsten Ressourcen bei der Arbeit in der Pflege.“



Nina Ellmerich:
„Die Beschäftigten werden beim Programm MEHR-WERT:PFLEGE umfassend beteiligt.“



Robert Gürtler:
„Beim Projekt RESI wurde auch die Perspektive von Bewohnerinnen und Bewohnern der Pflegeheime einbezogen.“

Das Problem ist nicht neu. Der Mangel an Arbeitskräften für die Pflege von kranken und alten Menschen zeichnet sich schon seit Jahrzehnten ab. Bereits in den 1990er-Jahren wird in Fachdebatten, der politischen Diskussion und den Medien vom „Pflegenotstand“ gesprochen. Der demografische Wandel, der Kostendruck im Gesundheitswesen, vergleichsweise schlechte Arbeitsbedingungen und eine relativ geringe Bezahlung werden häufig als Gründe dafür genannt.

Deutschland, Österreich und die Schweiz stehen dabei vor ähnlichen Herausforderungen. Mehr junge Menschen sowie ausländische Fachkräfte für die Arbeit im Pflegebereich zu gewinnen, bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen und die Beschäftigten länger in ihrem Pflegeberuf zu halten, sind wichtige Lösungsideen. Umfassende und nachhaltige Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) kann bei allen unterstützen. Sie sorgt dafür, dass Arbeit attraktiver und gesünder wird.

Beispiele aus der Praxis

Beispiele aus den drei Ländern zeigen, wie das verwirklicht werden kann. Der standardisierten Vorgangsweise systematischer BGF folgend, beginnt das mit der Erhebung des IST-Stands der Arbeitsbedingungen. Die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz hat dafür die „Job-Stress-Analysis“ erarbeitet. Sie ist

seit 2012 verfügbar und dient der Erfassung der Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden in Betrieben. „Beides sollte sich zumindest die Waage halten. Optimal ist jedoch, wenn die Ressourcen die Belastungen überwiegen“, erklärt Samuel Zäch, Projektleiter für Betrieb und Entwicklung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement bei Gesundheitsförderung Schweiz.

Für die Mitarbeitenden in Alters- und Pflegeheimen sowie in der Spitalexternen Pflege (Spitex) in der Schweiz wurde 2020 zudem ein Spezialmodul der „Job-Stress-Analysis“ entwickelt. Durch entsprechende Fragen werden darin die besonderen Anforderungen in der Pflege berücksichtigt. Diese können beispielsweise durch Personalmangel, Schichtdienste, Zeitdruck oder hohe emotionale Belastungen entstehen. „Dem stehen Quellen von Gesundheit wie die Anerkennung durch die gepflegten Personen und deren Angehörige oder die Sinnhaftigkeit der Arbeit insgesamt gegenüber. Auch der Zusammenhalt im Team ist eine sehr wichtige Ressource“, weiß Samuel Zäch.

Wissenschaftlich fundiert

Die Job-Stress-Analysis ermöglicht anhand von Benchmarks auch Vergleiche auf der Ebene von Betrieben und von Teams innerhalb einer Organisation. Daraus lässt sich gezielt der Handlungsbedarf ableiten. In



der Folge können alle Mitarbeitenden dabei einbezogen werden, gemeinsam entsprechende gesundheitsförderliche Maßnahmen zu planen und umzusetzen – zum Beispiel in Bezug auf die Gestaltung des Dienstplans, die Verteilung der Aufgaben oder ergonomischeres Arbeiten.

68 Millionen Euro für BGF in der Pflege

In Deutschland ist Betriebliche Gesundheitsförderung in der Pflege – ebenso wie in anderen Wirtschaftszweigen – schon seit den 1990er-Jahren ein wichtiges Thema. 2024 wurden im Rahmen der gesetzlichen Krankenversicherung laut dem „Präventionsbericht 2025“ pro Versichertem 9,21 Euro und insgesamt etwa 686 Millionen Euro für Gesundheitsförderung und Prävention ausgegeben. Davon wurden rund 68 Millionen Euro für BGF in der Pflege aufgewendet.

Seit Juni 2019 gibt es in Deutschland bundesweit das Angebot „MEHRWERT: PFLEGE“, das vom Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) organisiert wird. „Krankenhäuser, stationäre Pflegeeinrichtungen und ambulante Pflegedienste, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement für ihre Beschäftigten aufbauen oder weiterentwickeln möchten, werden durch qualifizierte Beratungspersonen kostenfrei beraten und begleitet“, erklärt *Nina Ellmerich*, Referentin beim vdek. Der strukturierte Prozess beginnt auch hier mit einer Bedarfsanalyse der aktuellen Situation in der Organisation, aus der dann gesund-

heitsförderliche Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden.

„Die Beschäftigten werden dabei umfassend beteiligt und als Expertinnen und Experten für ihren jeweiligen Aufgabenbereich am Arbeitsplatz betrachtet“, betont *Nina Ellmerich*. Ein „Gesundheitsbaukasten“ hält im Rahmen von „MEHRWERT:PFLEGE“ unterstützende Angebote bereit, die sowohl die Arbeitsverhältnisse als auch das individuelle Gesundheitsverhalten adressieren und bedarfsbezogen in jeder Einrichtung genutzt werden können. Das Spektrum reicht von Stressbewältigung über lebensphasengerechtes Arbeiten bis zu Kommunikation und Bewegung. Der gesamte Prozess sieht auch eine Erfolgskontrolle vor und wird über circa zwei Jahre durchgeführt.

Resilienz fördern mit „RESI“

Das Projekt RESI zur „Resilienzförderung in Pflegeeinrichtungen“ wurde mit Unterstützung durch den Fonds Gesundes Österreich in sechs Pflegeheimen der Volkshilfe im österreichischen Bundesland Steiermark zwischen April 2022 und September 2024 durchgeführt. Zunächst wurde der Bedarf in den vier Handlungsfeldern Tätigkeit, Arbeitsumgebung, Abläufe und Prozesse sowie Zusammenarbeit und Kommunikation festgestellt. „Dabei wurde nicht nur die Perspektive der Mitarbeitenden, sondern auch jene von Bewohnerinnen und Bewohnern einbezogen“, sagt *Robert Gürtler* von der steirischen Einrichtung für Gesundheitsförderung Styria vitalis, die das Projekt begleitet hat.

Bei RESI wurden in der Folge zahlreiche Maßnahmen partizipativ geplant und umgesetzt, wie beispielsweise:

- eine Box, in die Mitarbeitende Lösungsvorschläge für Probleme einwerfen können
- das Einrichten eines Bereichs des Heimes als Café für Besucher:innen
- Besuche durch Kindergartenkinder und Schüler:innen
- oder regelmäßige Wunschkonzerte, Filmabende oder Pyjamaparties für Bewohner:innen und Angehörige.

Laut der abschließenden Evaluation hat das Projekt „die Lebens- und Arbeitsqualität in den sechs Pflegeheimen erfolgreich erhöht“.

Nicht zuletzt ist dabei auch die so genannte „RESI-Box“ entstanden, die unter <https://styriavitalis.at/information-service/downloads/resi-box> kostenlos zur Verfügung steht. Neben vielen weiteren Arbeitsmaterialien enthält sie ein „Handbuch“ mit praxisnahen Anregungen und Kurzinterventionen zur Stärkung der Resilienz in Pflegeeinrichtungen – zum Beispiel zur Förderung von Wertschätzung, eines konstruktiven Miteinanders und von Optimismus.

Für den Klimaschutz aktiv werden

Willi Haas vom Institut für Soziale Ökologie der Universität für Bodenkultur in Wien im Interview über die Folgen des Klimawandels und was Betriebliche Gesundheitsförderung zum Klimaschutz beitragen kann.

VONEINANDER LERNEN

In die Weltklimakonferenz COP30 im November 2025 in Belém im brasilianischen Regenwald wurden große Erwartungen gesetzt. Wurden diese enttäuscht?

Willi Haas: Es war jedenfalls nicht klug, dass von den teilnehmenden Politikerinnen und Politikern keine wirkungsvollen Maßnahmen beschlossen wurden. Der weltweite CO₂-Ausstoß steigt seit vielen Jahren kontinuierlich. Nur während der COVID-19-Pandemie gab es einen kurzen Rückgang. Bereits 2024 hat die Erderwärmung erstmals mehr als weltweit durchschnittlich 1,5 Grad Celsius über dem vorindustriellen Niveau betragen. Mit den Maßnahmen, die von den Staaten der Welt derzeit versprochen werden, werden es Ende des Jahrhunderts 2,6 Grad sein. Mit jenen, die aktuell tatsächlich umgesetzt werden 3,1 Grad.

sich Entlastungseffekte bei den Klimafolgen aufgrund der Trägheit des Klimasystems erst mit etwa zehn Jahren Verzögerung ein.

VONEINANDER LERNEN

Die Herausforderungen durch den Klimawandel werden also kontinuierlich größer, während die Gegenmaßnahmen nach wie vor bei weitem nicht ausreichend sind. Warum?

Das Klima für den Klimaschutz ist derzeit schlecht. Einerseits ist das Vertrauen vieler Menschen in die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger geringer geworden und damit auch die Akzeptanz von Maßnahmen für den Klimaschutz, die von diesen getroffen werden. Andererseits sind vor allem auch die aktuellen wirtschaftlichen Schwierigkeiten ein Grund dafür, dass das Thema nicht populär ist. Für viele Menschen ist das Leben einfach nicht mehr leistbar, und für etliche von ihnen ist der Klimaschutz vermeintlich mit zusätzlichen finanziellen Belastungen, Einschränkungen und Verzicht verbunden. Daher scheuen die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger vor Maßnahmen zurück, die die Einzelnen oder die Wirtschaft betreffen. Gleichzeitig werden der Klimawandel und dessen Folgen aber selbst in mitteleuropäischen Ländern wie Österreich immer spürbarer – auch in Bezug auf die Gesundheit. Das lässt auf eine Trendwende hoffen.

GESUNDHEIT UND NACHHALTIGKEIT



Ein aktueller Wissensband des Fonds Gesundes Österreich und des BKK Dachverbands beschreibt, was die Themen Gesundheit und Klimaschutz gemeinsam haben und wie sie durch Betriebliche Gesundheitsförderung miteinander verbunden werden können. Die 84 Seiten starke Broschüre enthält Argumente, Qualitätskriterien und Praxisanregungen für Gesundheit und Nachhaltigkeit im Setting Betrieb und steht unter <https://fgoe.org/node/4702> kostenlos zum Download zur Verfügung.

VONEINANDER LERNEN

Welche Folgen wird das haben?

Unter anderem werden Hitzewellen deutlich länger und häufiger sein. Damit wird auch die Zahl der hitzebedingten Erkrankungen und Todesfälle steigen. Regionen im Nahen Osten, in Südasien und Teilen Afrikas werden gegen Ende des Jahrhunderts kaum noch bewohnbar sein. Dürren und Ernteaufschläge werden noch deutlich öfter auftreten als dies jetzt schon der Fall ist. Küstenstädte, Inselstaaten und Deltas werden durch den Anstieg des Meeresspiegels massiv bedroht. Hunderte Millionen Menschen könnten zu Klimaflüchtlingen werden. Dazu kommt: Selbst wenn wir den weltweiten Ausstoß von Treibhausgasen morgen auf Null setzen würden, stellen

VONEINANDER LERNEN

Was ist dafür notwendig?

Anstatt an Menschen zu appellieren, etwas anders zu machen, können die Verhältnisse so gestaltet werden, dass es attraktiver ist, gesund und klimafreundlich zu handeln, als das nicht zu tun. Zudem sollten in der Kommunikation zum Klimawandel und den Problemen, die durch diesen entstehen, auch immer konkrete Handlungsmöglichkeiten angegeben werden – sonst kann bei den Menschen ein Gefühl der Ohnmacht entstehen. In der Betrieblichen Gesundheitsförderung gibt es dafür viele Lösungsansätze.

VONEINANDER LERNEN

Was sind Beispiele dafür?

Wenn die Beschäftigten zu Fuß, mit dem Fahrrad oder mit den öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit kommen, dann ist das für die Gesundheit gut und hilft zugleich CO₂ und andere Treibhausgase einzusparen. Betriebe können etwa dabei unterstützen, indem sie Fahrradabstellanlagen errichten oder einen Teil der Kosten von Rädern oder Tickets für den öffentlichen Verkehr übernehmen. Wenn in der Betriebskantine mehr pflanzenbasierte Kost angeboten wird, kann das ebenfalls dazu beitragen, Emissionen zu verringern. Denn bei der Produktion von pflanzlichen Lebensmitteln entstehen wesentlich weniger CO₂ und andere Treibhausgase als bei der Erzeugung tierischer Nahrungsmittel. Durch solche Maßnahmen in den Betrieben erfahren die Mitarbeitenden zudem, wie sie selbst aktiv werden können. Sie sehen, dass wir dem Klimawandel nicht ohnmächtig gegenüberstehen, und dass ökologisches Handeln auch der Gesundheit nützt. So kann Betriebliche Gesundheitsförderung mit einem erweiterten und integrierten Ansatz auch den Klimaschutz unterstützen und stärken. Dazu gehört auch, dass Betriebliche Gesundheitsförderung den notwendigen wirtschaftlichen Strukturwandel begleitet, weil Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer lieber in zukunftsweisenden als in psychisch belastenden umweltverschmutzenden Unternehmen arbeiten wollen.



„Der Klimawandel und dessen Folgen werden immer spürbarer.“

WILLI HAAS, FORSCHER AM INSTITUT FÜR SOZIALE ÖKOLOGIE IN WIEN

VONEINANDER LERNEN

Was hat der „Zeitwohlstand“ mit Gesundheit und Klimaschutz zu tun?

Menschen, die zu wenig Zeit haben, also unter „Zeitarbeit“ leiden, sind auch häufiger von Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems, chronischem Stress und Burn-out betroffen. Es fehlt ihnen an Zeit für notwendige Arztbesuche und soziale Aktivitäten sowie für gesunde und klimafreundliche aktive Mobilität. Zudem greifen sie öfter zu Fertiggerichten, statt aus frischen Zutaten selbst eine Mahlzeit zuzubereiten. Dabei handelt es sich nicht in erster Linie nur um die Spitzenverdienenden, die viele Überstunden leisten, sondern besonders häufig um armutsbetroffene Menschen und Personen mit geringem Einkommen. Sie müssen oft meh-

rere schlecht bezahlte Jobs gleichzeitig ausüben und zudem viel Zeit dafür aufwenden, möglichst günstig einzukaufen. Ebenso sind speziell Frauen betroffen, weil die unbezahlte Sorgearbeit für Kinder und ältere Familienmitglieder nach wie vor meist größtenteils von ihnen geleistet wird. Eine sozial orientierte Politik, die diese Faktoren von „Zeitwohlstand“ berücksichtigt, würde also auch zugleich den Klimaschutz unterstützen.

Willi Haas wurde 1959 geboren, war Geschäftsführer des Österreichischen Ökologieinstitutes, Acting Director der Environmental Monitoring Group in Kapstadt und forscht seit 1998 am Institut für Soziale Ökologie, das seit 2018 an der Universität für Bodenkultur Wien angesiedelt ist.

Nachhaltig und gesundheitsförderlich

Drei Praxisbeispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen, wie Unternehmen erfolgreich Betriebliche Gesundheitsförderung mit Nachhaltigkeit verbinden. Die beiden Bereiche haben oft dieselben Ziele.

TEXT: DIETMAR SCHOBEL

„Trainingsinsel“ und Fahrradleasing bei Merck in Deutschland

Der Wissenschafts- und Technologiekonzern Merck hat weltweit rund 60.000 Mitarbeitende. Etwa 13.000 davon sind in Deutschland tätig und rund 11.000 am Hauptsitz in Darmstadt. „Unser Betriebsgelände ist mehr als einen Quadratkilometer groß. Da ist es auch eine logistische Herausforderung, Maßnahmen für Betriebliche Gesundheitsförderung zu allen Beschäftigten zu bringen“, berichtet *Manfred Gertig*, der das Betriebliche Gesundheitsmanagement von Merck in Deutschland verantwortet.

Die „Trainingsinsel“ ist eine der Lösungen, die hierfür als aufsuchende Maßnahme zur Gesundheitsförderung eingesetzt wird. Ein Kleinbus bringt qualifizierte Trainerinnen und Trainer und deren Equipment während der Arbeit direkt zu den einzelnen Betriebsstätten. Bei einem persönlichen Training von zwölf Minuten Dauer wird auf die individuelle Beanspruchung der Mitarbeitenden eingegangen. Es werden ihnen genau jene Übungen gezeigt, die für sie den besten Ausgleich darstellen. Das Angebot für Betriebssport reicht bei dem deutschen Konzern von Fußball bis zu Tischtennis und Triathlon, und im unternehmenseigenen Health Center kann



Die „Trainingsinsel“ bringt am Werksgelände von Merck Deutschland in Darmstadt Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung direkt zu den Mitarbeitenden.

an Fitnessgeräten trainiert werden. Neben Workshops und Webinaren zu Themen wie „Stressmanagement“, „gesunde Führung“ oder „Resilienz“ gibt es auch Kurse zur Ernährungsumstellung sowie zur Ernährungspsychologie. Zudem wird auf gesunde Arbeitsverhältnisse und ergonomisches Arbeiten geachtet. Über 150 Mitarbeitende wurden in einem zweitägigen Workshop dafür ausgebildet, diese und alle anderen Maßnahmen als „Gesundheitspartner:innen“ bei ihren Kolleginnen und Kollegen bekannt zu machen. Nicht zuletzt unterstützt Merck den Kauf von Monatskarten für den öffentlichen Verkehr sowie das Leasing von Fahrrädern, E-Bikes und Lastenrädern.

Am Werksgelände wurden auch verschließbare Abstellplätze für Fahrräder geschaffen. „Wer mit den öffentlichen Verkehrsmitteln oder dem Fahrrad zur Arbeit kommt, tut etwas für seine Gesundheit und zugleich für die Umwelt“, sagt *Manfred Gertig*.

Caritas Steiermark: BGF soll täglich gelebt werden

„Betriebliche Gesundheitsförderung ist in der Caritas Steiermark seit 2009 systematisch verankert und Nachhaltigkeit Teil der Unternehmensstrategie“, sagt *Stefanie Posch*, die bei der sozialen Hilfsorganisation in dem österreichischen Bundesland für Betriebliche



Bereits die **Hälfte der Bestellungen** bei menuandmore entfällt aktuell auf rein vegetarische Menüs.

Gesundheitsförderung (BGF) verantwortlich ist. 2.400 hauptamtlich Mitarbeitende, 2.100 Freiwillige, 204 Zivil-diener und 190 Lehrer:innen sind für die Caritas Steiermark tätig.

BGF soll in der täglichen Zusammenarbeit gelebt werden und ist auch Teil der regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen. Weiterbildungen für „Gesundes Führen“, „Stressmanagement“ und „Resilienzförderung“ sowie die Teilnahme an Laufveranstaltungen sind einige Beispiele für die praktischen Aktivitäten. Diese sind für hauptamtlich Mitarbeitende und meist ebenso für Freiwillige sowie Praktikantinnen und Praktikanten offen. Die Caritas Steiermark unterstützt zudem den Ankauf von Tickets für den öffentlichen Verkehr und das Leasing von Fahrrädern.

Die Initiativen für den Klimaschutz sind ebenfalls vielfältig. So wird etwa in nicht weniger als 33 „Carla“-Shops in der Steiermark Second-Hand-Kleidung verkauft, in Repair-Cafés wird vorgezeigt, wie defekte Konsumgüter wieder repariert werden können und für Menschen mit geringem Einkommen gibt es eine kostenlose Energiesparberatung. All dies ist nicht nur nachhaltig, sondern bringt auch Menschen zusammen. – „Der Klimaschutz und die Betriebliche Gesundheitsförderung haben oft dieselben Ziele“, sagt Stefanie Posch zusammenfassend.

E-Autos und pflanzliche Kost bei menuandmore

„Bis Ende 2026 werden wir zu 80 Prozent E-Autos verwenden, und 2030 wird unser Fuhrpark ausschließlich aus ihnen bestehen“, beschreibt Helene Teuscher eines der Nachhaltigkeitsziele der Menu and More AG. Die gebürtige Wienerin ist als HR-Leiterin bei dem Schweizer Anbieter von Kinder- und Jugendverpflegung auch für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) zuständig. 82 Mitarbeitende aus 28 Nationen liefern täglich mehrere

Tausend Mahlzeiten an über 600 Mittagstische in der Deutschschweiz.

Bereits die Hälfte der Bestellungen entfällt aktuell auf rein vegetarische Menüs. Dafür war in den vergangenen Jahren viel Überzeugungsarbeit notwendig. Webinare zum Thema „gesunde Ernährung“ für die Beschäftigten der von menuandmore belieferten Kitas und Horte haben dazu beigetragen. „Mehr pflanzliche und weniger tierische Produkte sind gut für die Gesundheit und ebenso für die Umwelt“, betont Helene Teuscher.

Alle sechs Wochen finden Meetings für sämtliche Mitarbeitenden statt. Dabei wird auch stets nach Vorschlägen für neue gesundheitsförderliche Maßnahmen gefragt. Schulungen für richtiges Heben und Übungen bei einem „Stolperparcours“ zur Vermeidung von Stürzen werden schon seit Längerem angeboten. Und am neuen Produktionsstandort in Spreitenbach, der im Juli 2025 bezogen wurde, wurde insgesamt auf viel Licht, gute Belüftung und möglichst ergonomisches Arbeiten geachtet. Bei der Schweizer Firma ist BGM ein Teil der Nachhaltigkeitsstrategie. „Die beiden Bereiche ergänzen sich und machen Unternehmen zukunftsfit“, meint Helene Teuscher.



Stefanie Posch: „Der Klimaschutz und die Betriebliche Gesundheitsförderung haben oft dieselben Ziele.“

Der Mensch soll im Mittelpunkt bleiben

Digitale Tools sollen uns entlasten – und bringen oft neue Belastungen mit sich. Wir haben drei Fachleute gefragt, wie Betriebliche Gesundheitsförderung auf die Digitalisierung reagieren kann und soll.

TEXT: DIETMAR SCHOBEL

Die ersten modernen, frei programmierbaren Computer wurden in den 1940er- und 1950er-Jahren gebaut.

Seither wurden in immer kürzeren Abständen neue digitale Technologien entwickelt, die unser Leben und unsere Gesellschaft von Grund auf verändert haben – vom Internet über Smartphones bis zur „Künstlichen Intelligenz“, die erst seit wenigen Jahren breit angewendet wird. Das gilt speziell auch für die Arbeitswelt, die in ihrer „Version 4.0“ von KI und mobiler Vernetzung geprägt ist. Die Arbeitsprozesse haben sich ebenso gewandelt, wie die Arbeitsrhythmen und die Formen von Leistungskontrolle. „Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass Arbeit immer noch effizienter gestaltet und verdichtet wurde“, bringt es Annika Schönauer, Forschungsleiterin beim Think Tank ÖSB Social Innovation in Wien, auf den Punkt.

Chancen und Risiken

Geistige Routinetätigkeiten werden zunehmend digital, körperliche Arbeiten automatisiert erledigt. Das schafft – zumindest in der Theorie – Spielraum für andere Tätigkeiten. Für manche Erwerbstätige ist durch die Digitalisierung und das Arbeiten im Homeoffice auch mehr Autonomie und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie möglich geworden. Für jene, die sich nur schwer ab-

grenzen können, kann dies allerdings mit der so genannten „interessierten Selbstgefährdung“ verbunden sein. – Sie tun sich also schwer damit, in der 24/7-Arbeitswelt auch einmal abzuschalten. Dazu kommen jene, die mit den neuen digitalen Tools kaum oder gar nicht umgehen können, sowie diejenigen, die als Folge der Digitalisierung um ihren Job fürchten müssen – oder diesen sogar verloren haben.

Tendenziell habe die Digitalisierung mehr Belastungen als Entlastung mit sich gebracht, darin sind sich die von uns dazu befragten Expertinnen und Experten für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) einig. „Um dem entgegenzusteuern und die Vorteile von neuen digitalen Tools zu nutzen und deren Nachteile zu vermeiden, müssen vor allem die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden gefördert und weiterentwickelt werden“, meint Andreas Krause, Professor für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Zudem sei Partizipation zentral. Die Beschäftigten müssen also bei der Einführung neuer Tools befragt und beteiligt werden.

Ein Sensor für digitale Arbeit

ÖSB Social Innovation hat mit dem „Gesundheitssensor für digitale Arbeit“ ein



Annika Schönauer:
„Durch die Digitalisierung wurde Arbeit immer noch effizienter gestaltet und verdichtet.“



Andreas Krause:
„Die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden müssen gefördert und weiterentwickelt werden.“



Julia Reichardt:
„Unsere digitalen Angebote sollen unterstützen, aber die persönliche Beratung nicht ersetzen.“



Instrument dafür entwickelt. Anhand von 30 Fragen kann in übersichtlicher Form analysiert werden, wie sich die Digitalisierung auf die Beschäftigten eines Unternehmens auswirkt. Die Ergebnisse sollen für Beraterinnen und Berater, HR-Verantwortliche und Führungskräfte ein Ausgangspunkt dafür sein, gemeinsam mit den Mitarbeitenden Verbesserungen und speziell BGF-Maßnahmen zu planen und umzusetzen. „Dabei gibt es ein breites Spektrum an Themen – vom Arbeiten im Homeoffice über den Umgang mit E-Mails bis zur digitalen Führung“, sagt Annika Schönauer. Das Ziel dabei sei immer, die Chancen durch die Digitalisierung zu nutzen und die Risiken zu verringern.

Damit beschäftigt sich auch die 2017 gestartete Gemeinschaftsinitiative BGM 4.0 der 64 deutschen Betriebskrankenkassen (BKK), die insgesamt etwa 9,6 Millionen Versicherte vertreten. Bei dieser ist unter anderem die App „Mein Phileo“ zur Gesundheitsförderung entstanden. Jede Betriebskrankenkasse sowie jedes Kunden- oder Trägerunternehmen kann eine eigene individualisierte Version nutzen. Ebenso können die User:innen die App an ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen. So können sie etwa zu Beginn einen Themenschwerpunkt für sich wäh-

len, wie zum Beispiel „Mehr Bewegung im Alltag“ oder „Besser schlafen“. „Darauf aufbauend schlägt die App passende Aufgaben, Challenges und Inhalte vor“, erklärt Julia Reichardt, Referentin für Betriebliche Gesundheitsförderung beim BKK Dachverband in Berlin.

Gesund führen 4.0

Das Online Portal „Gesund Führen“ soll mit praxisnahen Formaten, digitalen Lerninhalten und Selbstchecks Führungskräfte dabei unterstützen, sich selbst und ihre Teams gesund, achtsam und leistungsfördernd durch den Wandel zu führen. Mit transform_u wurde im Rahmen von BGM 4.0 eine Plattform für Austausch und Wissenstransfer durch Online-Workshops und Impulsveranstaltungen geschaffen. Und auf www.bgminside.de sollen Unternehmen alles finden, was sie für systematische BGF benötigen.

„Das Ziel unserer Gemeinschaftsinitiative ist es, dass unsere digitalen Angebote die Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung unterstützen, aber die persönliche Beratung durch Expertinnen und Experten der Betriebskrankenkassen nicht ersetzen“, sagt Julia Reichardt zusammenfassend und sie ergänzt: „Auch bei BGF 4.0 soll der Mensch im Mittelpunkt stehen.“

NEW WORK IST GUT FÜR DIE GESUNDHEIT

Ein autoritärer Führungsstil und starre Hierarchien werden in immer mehr Branchen und Unternehmen von neuen Arbeitsformen abgelöst, dem so genannten „New Work“. Teams, die selbst organisieren, wie sie Aufgaben aufteilen und wann sie diese erledigen, sind ein Beispiel dafür. Beim „Shared Leadership“ teilen sich zwei oder mehr Personen die Leitung einer Abteilung oder Organisation. Und bei Modellen wie der „Holokratie“ und der „Soziokratie“ wird sogar die gesamte Organisation in selbststeuernde Kreise oder Einheiten strukturiert. Hierarchien werden abgeflacht, Entscheidungen dezentral getroffen und die Mitarbeitenden stärker eingebunden. In der Schweiz setzen rund 30 Prozent der Erwerbsbevölkerung mindestens eine Form neuer Zusammenarbeit um. Eine aktuelle Überblicksarbeit, für die 47 Studien aus dem Zeitraum 2010 bis 2024 analysiert wurden, deutet darauf hin, dass sich New Work positiv auf die psychische Gesundheit auswirkt. „Arbeitsbezogene Ressourcen wie Autonomie, soziale Unterstützung und Vertrauen können tendenziell erhöht und Faktoren wie die Zufriedenheit, das Engagement und das Wohlbefinden der Erwerbstätigen positiv beeinflusst werden“, fasst Andreas Krause, Professor für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz, die Ergebnisse der Forschungsarbeit zusammen.



Tagungspartner & Unterstützer

Die Planung und Umsetzung der Dreiländertagung Betriebliche Gesundheitsförderung 2026 wurde von folgenden Organisationen ermöglicht und unterstützt:

 Bundesministerium
Arbeit, Soziales, Gesundheit,
Pflege und Konsumentenschutz

 Gesundheit
Österreich GmbH

 Fonds Gesundes
Österreich

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

 **iga**
Initiative
Gesundheit
und Arbeit

 **BKK**
Dachverband

 **DGUV**
Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung
Spitzenverband

 **vdek**
Die Ersatzkassen

 **ikk**

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Bundesamt für Gesundheit BAG

 Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

 **BGF**
NETZWERK