



Fonds Gesundes
Österreich

Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Übergangsmanagement

Dr. Gert Lang

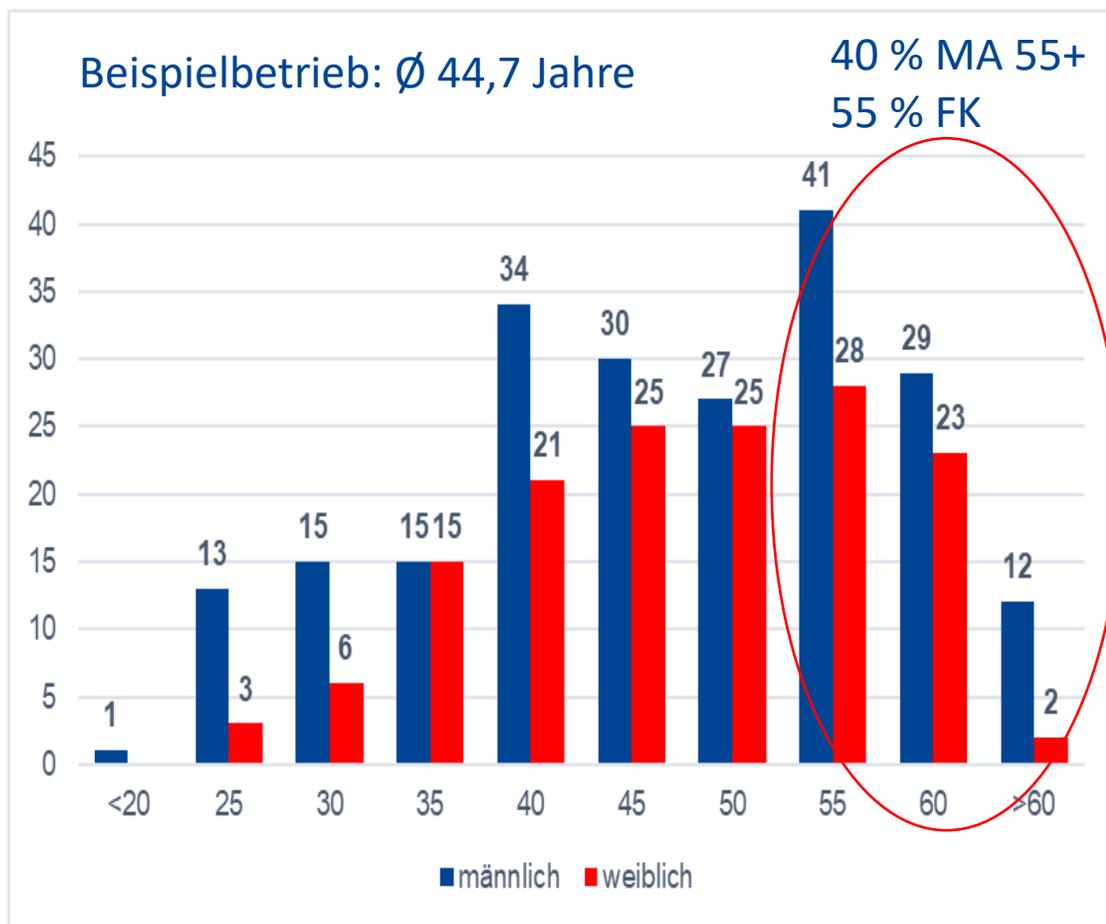
Wiener Allianz für Gesundheitsförderung in Gesundheitseinrichtungen | 20. Juni 2024 |
Austauschworkshop: Altersfreundliche Gesundheitseinrichtungen

Gesundheit Österreich
GmbH 

Hintergrund und Fragestellung



Ausgangslage



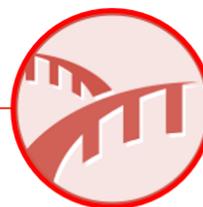
**Demografische
Entwicklung**



**Betriebe und
Beschäftigte**



**Gesundheit, Gerechtigkeit &
Solidarität**



**Strategische Optionen
für Betriebe**



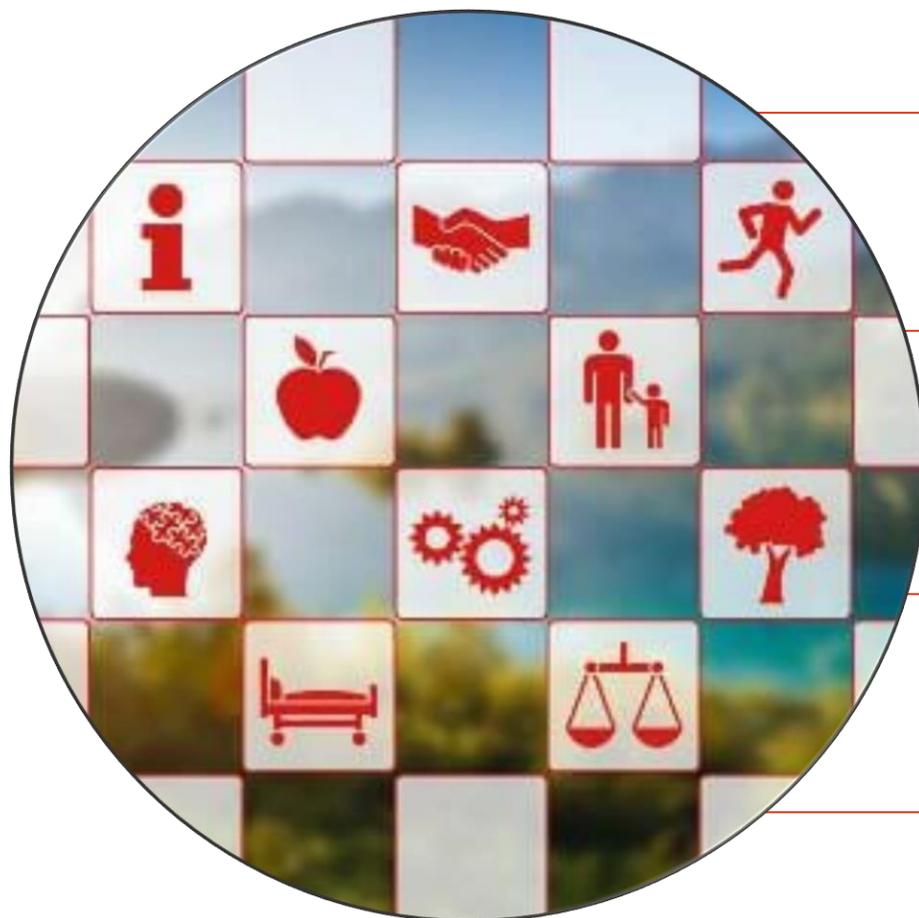
Fonds Gesundes
Österreich

Gesundheit Österreich
GmbH

Ausgangslage



Fragestellung



Demografische
Entwicklung



Betriebe und
Beschäftigte



**Fragen der Gesundheit,
Gerechtigkeit & Solidarität**



Strategische Optionen
für Betriebe

Handlungsoptionen

**Betriebliche
Gesundheits-
förderung
(BGF)**

**Betriebliches
Übergangs-
management
(BÜGM)**



Demografische
Entwicklung



Betriebe und
Beschäftigte



Gesundheit, Gerechtigkeit &
Solidarität



**Strategische Optionen
für Betriebe**



Forschungsergebnisse und theoretische Zugänge

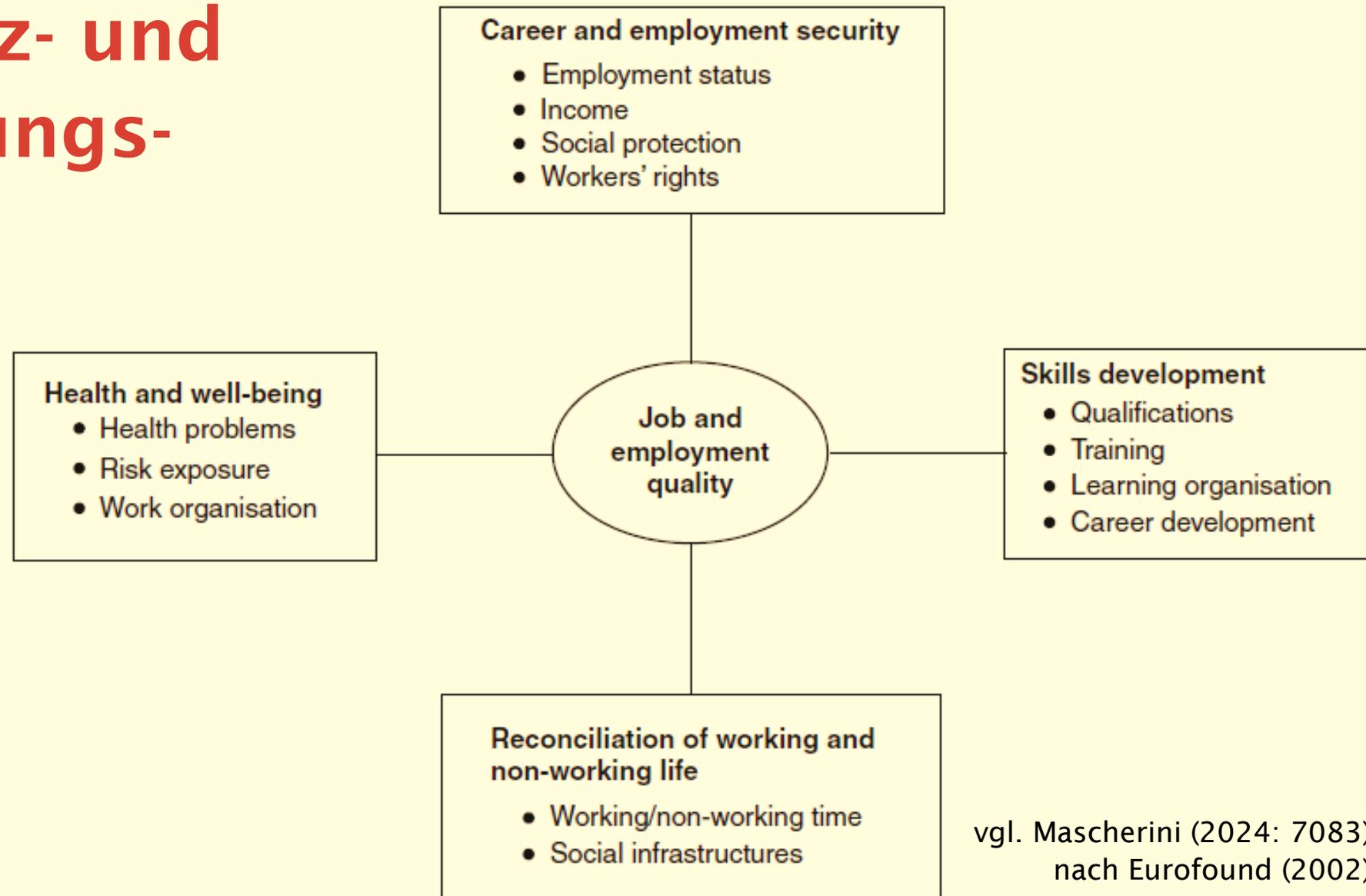


Einige Studienergebnisse (vgl. Steiber 2023; Larsen 2014)

- **Strukturelle Benachteiligung von älteren Personen**
 - z.B. niedrigere Einstellungsquote, weniger Schulungen, schlechtere Berufsaussichten bei Arbeitsplatzverlust
- **Lebensqualität von älteren Erwerbstätigen hängt zusammen mit**
 - Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung,
 - Arbeitsplatzsicherheit/-kontrolle,
 - angemessener sozialer Unterstützung (Integration, Beziehungen)
 - Aufstiegsmöglichkeiten
 - Belohnung/Anerkennung für die Arbeit
- **Gesundheit zählt zu den zentralen Faktoren für (frühzeitige) Pensionierung**
 - Ältere häufiger von arbeitsbedingten Gesundheitsschäden betroffen als jüngere Erwerbstätige.
- **Die Qualität der Arbeit (Bedingungen) ist mitbestimmend für den Zeitpunkt des Pensionsantritts**
- **Die Auswirkungen des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand hängen entscheidend davon ab,**
 - wann und wie schnell der Übergang erfolgt
 - inwieweit der/die Einzelne die Kontrolle über diesen Prozess wahrnimmt/hat



Arbeitsplatz- und Beschäftigungsqualität



vgl. Mascherini (2024: 7083)
nach Eurofound (2002)

Altersfreundlichkeit am Arbeitsplatz

(workplace age-friendliness)

Ein Arbeitsplatz, der als ‚altersfreundlich‘ angesehen wird, ist ein Ort, der eine Organisationskultur und ein Klima schafft und aufrechterhält, in dem die älteren Arbeitnehmer:innen wissen und erfahren, dass sie akzeptiert und entsprechend ihren Kompetenzen und Bedürfnissen behandelt werden.

Die Schaffung einer solchen Kultur und eines solchen Klimas sollte sich in Richtlinien, Praktiken und unterstützenden Merkmalen der Kultur widerspiegeln (...).

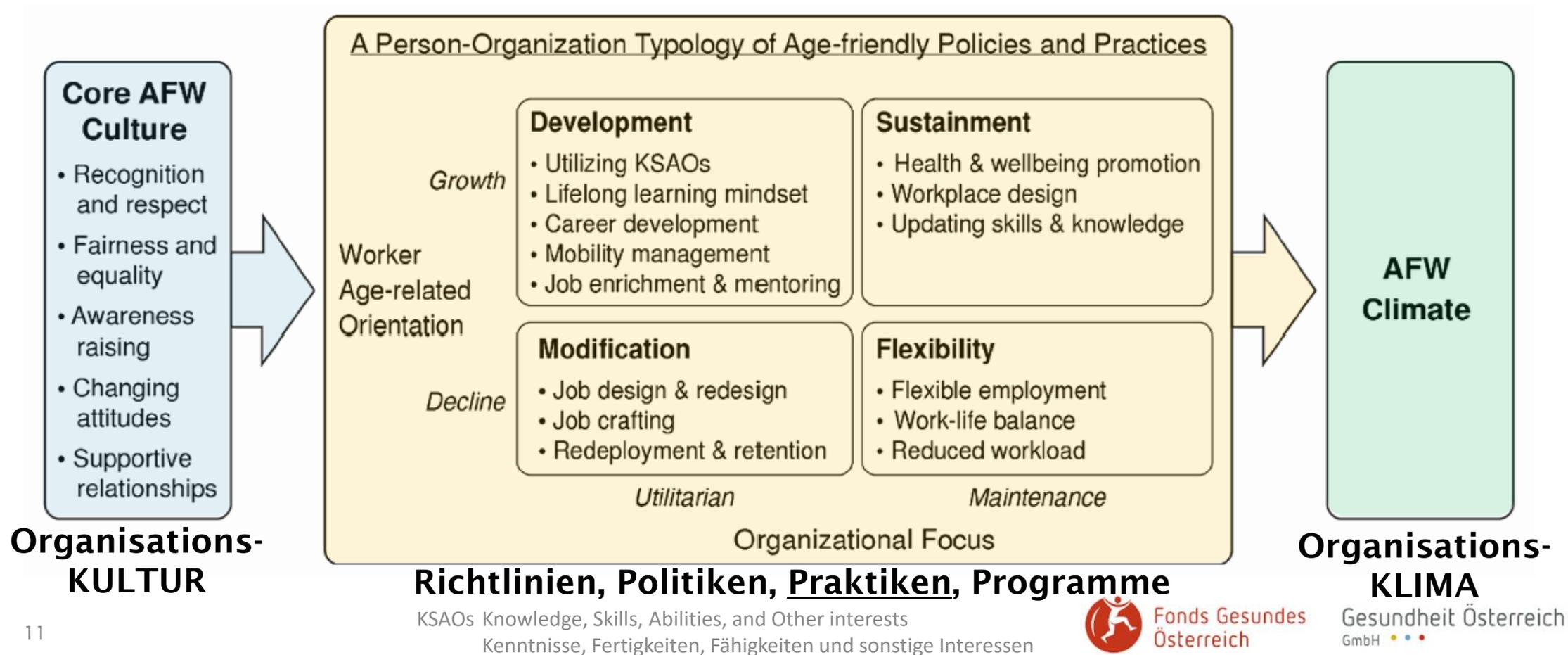
Eppler-Hattab et al. (2020: 14), eigene Übersetzung



Theoretisches Konzept

Organisationkultur und -klima (Schein, 2004; Ostroff et al., 2013)

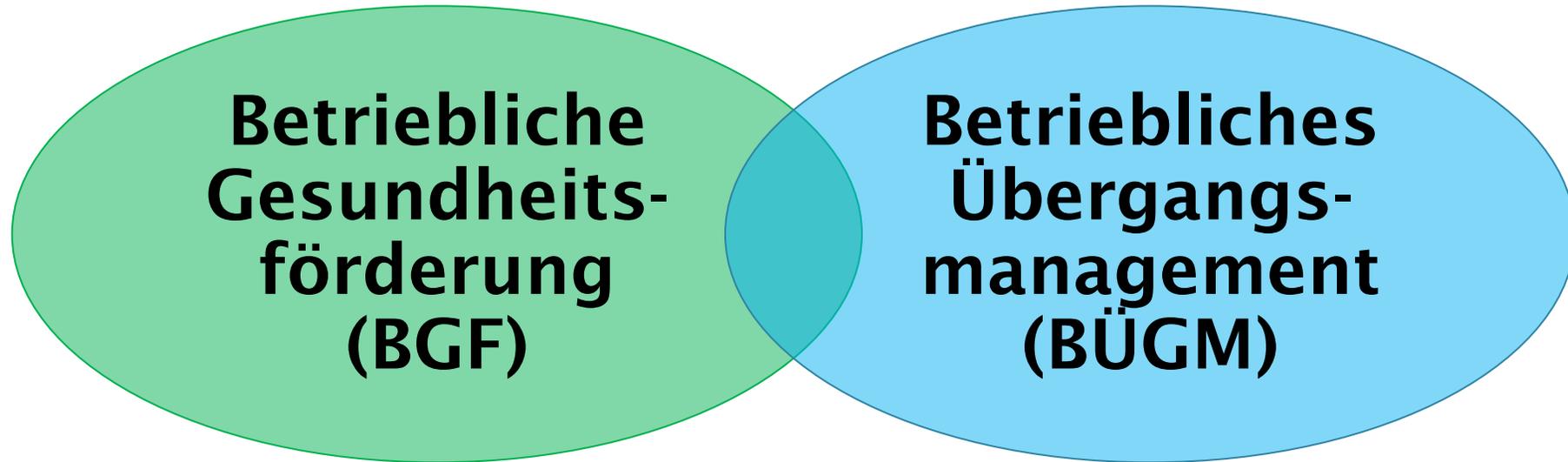
Age-Friendly Workplace (AFW): Konzept und Modell (Eppler-Hattab et al., 2019/2020)



*Wie kann zu mehr Alters-
freundlichkeit am Arbeitsplatz
beigetragen werden?*



Kombination von BGF und BÜGM



*„... ist eine moderne **Organisationsentwicklungsstrategie** mit dem Ziel, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheit zu stärken und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen zu verbessern.“ (ÖNBGF)*

*„... ist eine **Personalmanagementstrategie** und ein **Mitarbeiterführungsansatz** mit dem Ziel, Übergänge in den späteren Berufsphasen und insb. den Übergang vom Erwerbsleben in die Pension mit den Beschäftigten, dem Betrieb und der Gesellschaft befriedigend meisterbar zu machen.“ (Baier/Gruber 2021: 56)*

Leitprinzipien von (Betrieblicher) Gesundheitsförderung

Gesundheitsförderung und Primärprävention (WHO 1986)

- Umfassender Gesundheitsbegriff
- Steigerung von Gesundheitspotenzialen
- Lebenswelt bzw. Settingansatz
- Orientierung an Ressourcen
- Verhältnis- und/oder Verhaltensänderung
- Zielgruppen soziale (Bevölkerungs-) Gruppen

Grundsätze der Luxemburger Deklaration für BGF (ENWHP 1997)

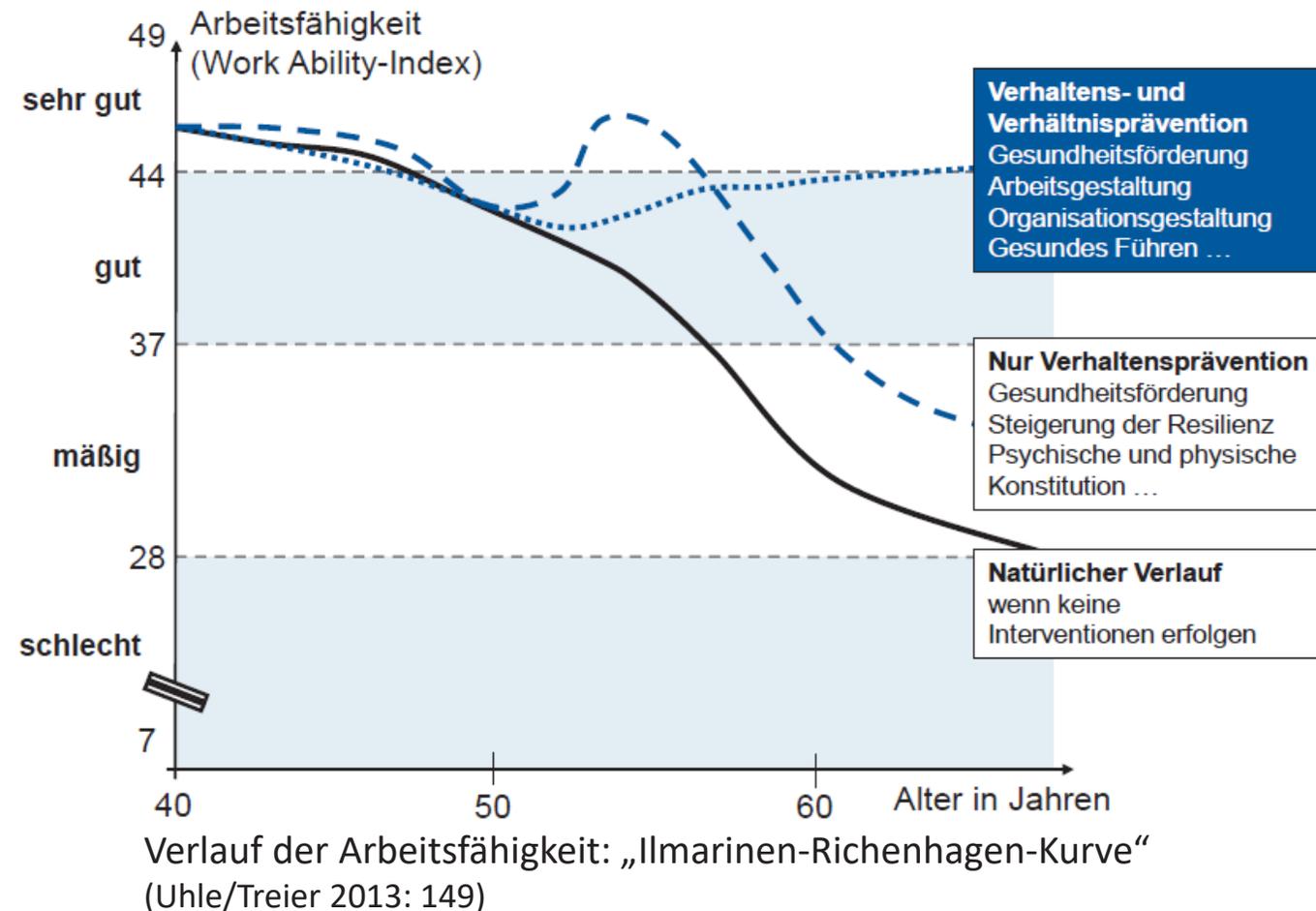
- gesamte Belegschaft einbeziehen (*Partizipation*)
- In allen Entscheidungen des Unternehmens BGF berücksichtigen (*Integration*)
- Alle Aktivitäten systematisch durchführen (*Projektmanagement*)
- BGF umfasst verhältnis- & verhaltens-orientierte Maßnahmen (*Ganzheitlichkeit*)



- 15 Qualitätskriterien des ÖNBGF
 - haben sich in der Praxis bewährt (Heigl 2017)
 - sind wissenschaftlich validiert (Lang et al. 2019, Lang/Jiménez 2022)

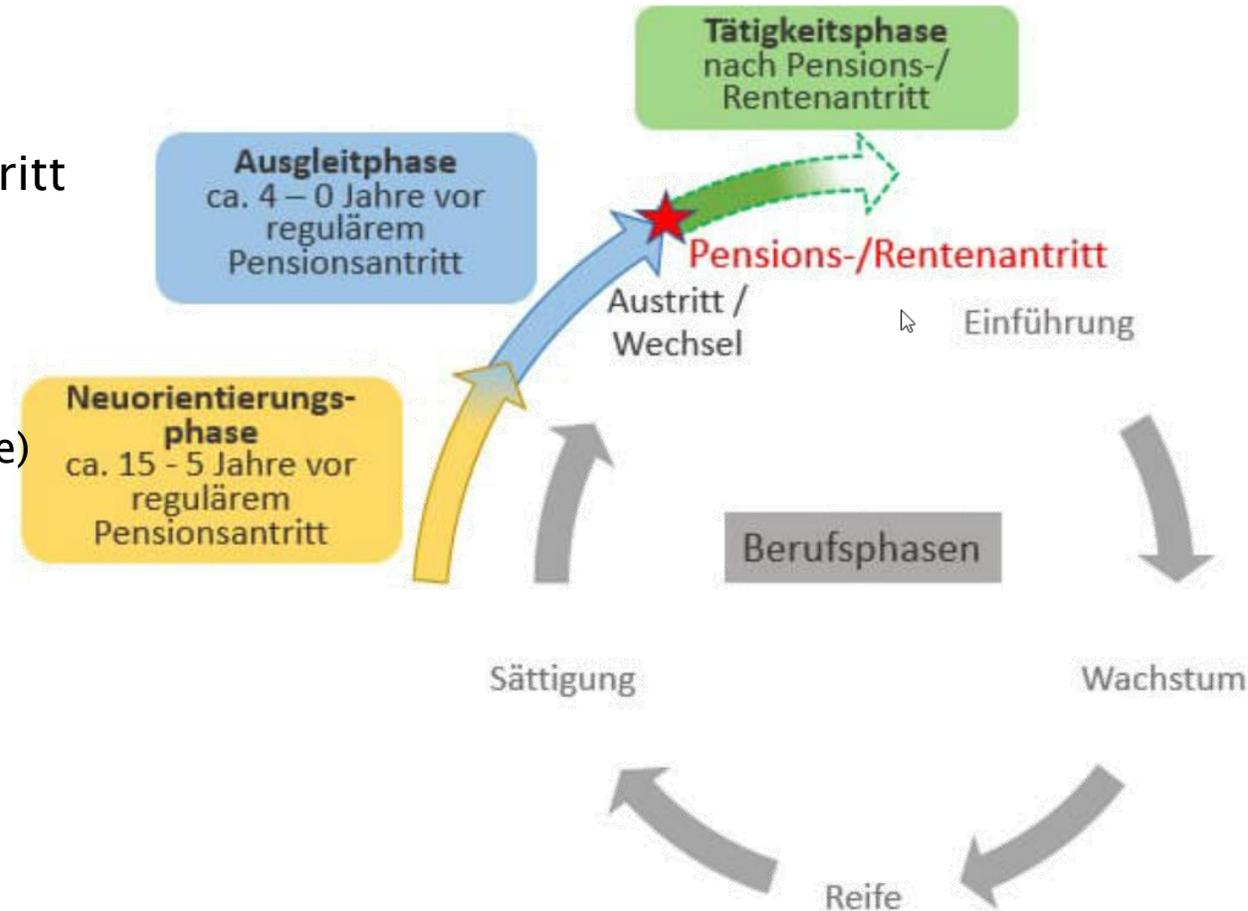
Evidenz & Wirksamkeit von BGF

- **Verbindung von verhältnis- und verhaltensorientierten BGF-Maßnahmen haben höhere Wirksamkeit** (Uhle/Treier 2013)
- Wirksamer sind Maßnahmen auf Basis sorgfältiger Bedarfsanalysen
- Evidenz zur Wirksamkeit der BGF in Handlungsfeldern, z.B. Bewegung, Ernährung, psychische Gesundheit, Alkohol/Rauchen (Pieper et al. 2015)
- Return on Investment von ca. 1:3 **realistisch** (Barthelmes et al. 2019, Rath 2017)



Phasen des BÜGM

- **Fokussiert**
 - auf die 15 Jahre vor regulärem Pensionsantritt
 - auf die Planung und Handlungen der späten Berufsphase
 - auf verschiedene Phasen (z.B. Re-Onboarding, Off-Boarding, Silber-Karriere)
- **Phasenorientierung ist**
 - mit Zielen und Gestaltungsmöglichkeiten (Maßnahmen) der Akteur:innen verbunden
 - mit angepassten Methoden/Instrumente möglich
 - mit einer Integration in bestehende Managementprozesse möglich



vgl. Baier/Gruber (2021)

Prämissen und Leitprinzipien vom BÜGM



Partnerschaftliche Strategieumsetzung

- **Gemeinsames Anliegen** bei Führungskräften und Abteilungen
- (gesundheitliche) **Chancengerechtigkeit** fördern
- **Partizipation** ermöglichen



Vorsorge und Entwicklung

- Auswirkungen des demografischen Wandels und der Übergänge sind **gestaltbar**
- Insbesondere **Erhalt und Förderung von Wohlbefinden, Gesundheit Arbeitsbewältigung**



Aufbau (Übergangs-) Kompetenzen

- **Bereitschaft und Fähigkeiten** dazu unterstützen/aufbauen
- **Empowerment** von Beteiligten
- Stärkung individueller und organisatorischer **Bewältigungsfähigkeit**



Handlungsebenen



Handlungsebenen & Instrumente



- Betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose
- Internes Audit »Betriebliches Übergangsmanagement«
- Abschlussdialog - anlassbezogenes Führung-Mitarbeiter-Gespräch (z.B. »Anerkennender Erfahrungsaustausch«)

Handlungsebenen & Instrumente



- Arbeitsfähigkeitscoaching® bei Wiedereingliederung nach längerem Krankenstand
- Ermittlung alterskritischer Arbeitsbedingungen 55+, z.B. durch »Leitfaden zur Arbeitsplatzbeobachtung«

Handlungsebenen & Instrumente



- Alter(n)sgerechte Arbeitskarrieren
 - Zukunftsgespräch
 - Silber-Karriere

Handlungsebenen & Instrumente



- Tandem-Modell oder Mentoring
- Wissensorientiertes Mitarbeitergespräch oder Übergabegespräch
- Storytelling (Erfahrungsgeschichten)
- Wissenslandkarte
- Wissensbaum
- Verabschiedungsfeier mit »Workshop für gesammelte Lessons Learned«

Handlungsebenen & Instrumente



- Achtsames Gespräch zur persönlichen Arbeitsgeschichte

Umsetzung nach Public Health Action Cycle

Bewertung der Wirkungen und Veränderungen; Bewährte Prozesse und Maßnahmen anpassen

Verhältnis- & verhaltensorientierte Maßnahmen umsetzen und dokumentieren



Ausgangssituation einschätzen, Projektstrukturen aufbauen, Partner:innen gewinnen und kooperieren

Gesundheitsbezogene Ausgangslage im Betrieb – unter Beteiligung der Mitarbeiter:innen erheben und untersuchen

Realistische Ziele und Prioritäten festlegen, Entscheidungen herbeiführen

vgl. https://fgoe.org/glossar/public_health_action_cycle

Weber et al. (2017)

Förderschwerpunkt des Fonds Gesundes Österreich

BGF-Nachhaltigkeitsförderung im FGÖ

Nach Pilotphase: Der FGÖ unterstützt die Integration und Verankerung von BGF in den Regelbetrieb durch sog. Nachhaltigkeitsprojekte



BGF in der Arbeitswelt 4.0

- Fokus auf Digitalisierung, Gesundheitskompetenz, Chancengerecht
- Innovative Ansätze in der neuen Arbeitswelt
- Nachweisbare BGF absolviert (z.B. über BGF-Gütesiegel)
- vgl. Praxisbuch 2022
- Einreichung: bis 31.09.2024
- max. Förderung: max. € 30.000,-



BGF & Aktive Mobilität

- Auf Basis des FGÖ-Calls: aktive-mobilitaet.at/
- Co-benefits: GF und Klimaschutz
- Nachweisbare BGF absolviert (z.B. über BGF-Gütesiegel)
- Einreichung: bis 31.09.2023
- Förderung: max. € 30.000,-
- Konzeptberatung



BGF & Betriebliches Übergangsmanagement

- Gesunde Übergänge von der Erwerbs- in die nachberufliche Lebensphase
- Produktives Arbeiten & gesundes Alterwerden
- Nachweisbare BGF absolviert (z.B. über BGF-Gütesiegel)
- Max. Förderung: € 40.000,-
- Einreichung: bis 31.09.2024
- Konzeptberatung auf Anfrage möglich

Geförderte Betriebe im FGÖ-Schwerpunkt

- **Branchen:**

- Erziehung und Unterricht
- Gesundheits- u. Sozialwesen
- Erbringung sonstiger DL

- **Sektoren:**

- privat, non-profit, öffentlich

- **Größe:**

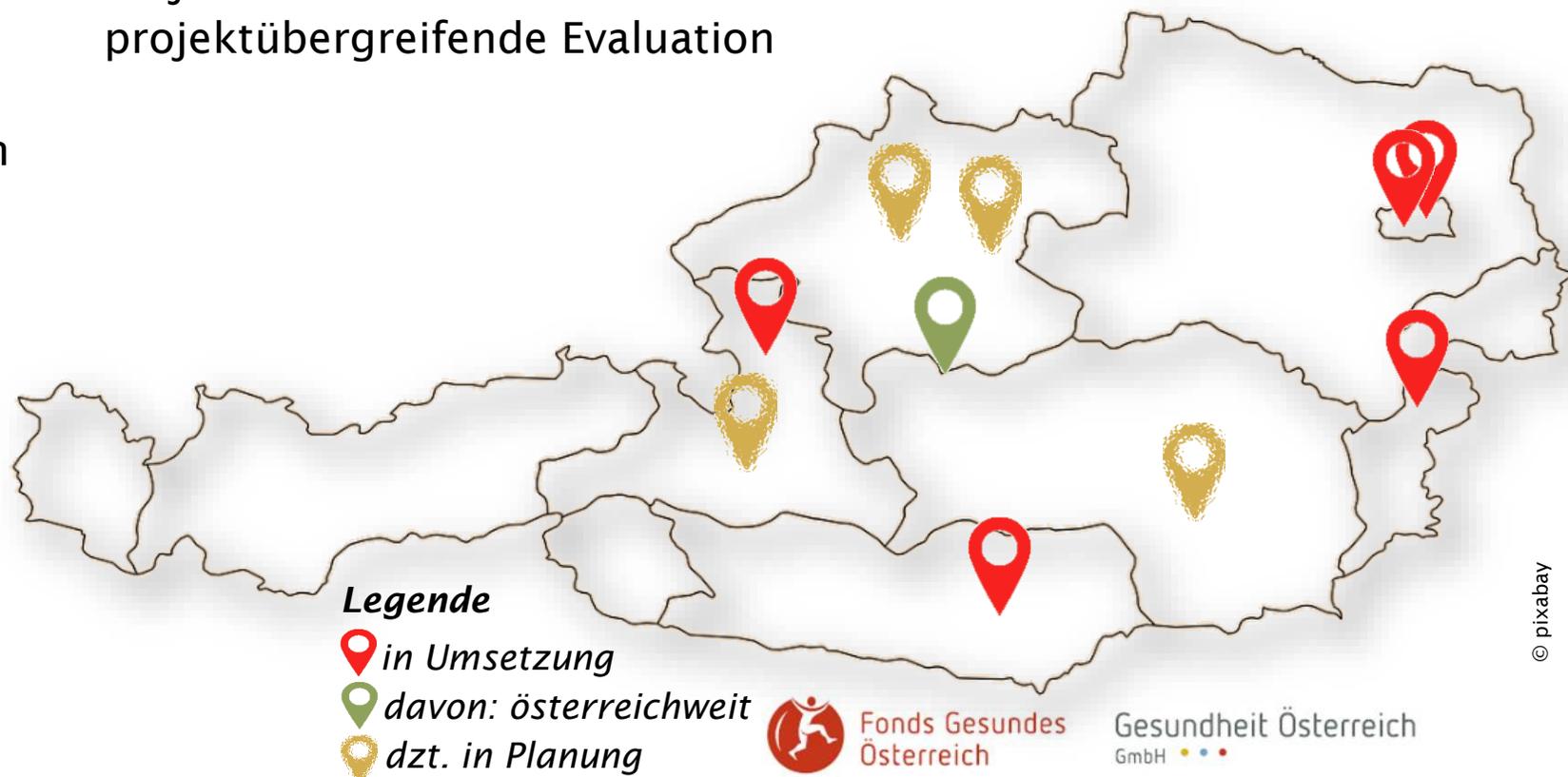
- Mittel- und Großbetriebe
- zw. 230-1400 Beschäftigte

- **Beschäftigtenstruktur**

- zw. 13-24% im Alter 55+
- zw. 50-95% weiblich
- zw. 15-86% Teilzeitquote

- **Umsetzung:**

- Q1/24 bis Q2/26
- Projektinterne und projektübergreifende Evaluation



Fazit und Zusammenfassung



Fazit

- Betriebe müssen auf (demografischen) Wandel angemessen reagieren
- Schlüssel liegt beim Thema Arbeit und Gesundheit
- Ansätze bzw. Optionen für Betriebe: Kombination von BGF und BÜGM
- Empfehlenswert Planung - Umsetzung - Evaluation unter Berücksichtigung von Evidenz, Konzepten, Ansätzen, Tools

Zusammengefasst: Was ist BGF & BÜGM?

- Ist **kombinierter Ansatz** der Gesundheitsförderung, Führungsansatz und Personalmanagementstrategie für produktives & gesünderes Älterwerden im Betrieb
- **Systematische Bearbeitung** des demografischen Wandels & berufliches Älterwerden
- Fokus auf ältere Erwerbstätige mit **generationenübergreifender Wirkung**, i.S.v. Organisationskultur und -klima
- Anschlussfähigkeit für **nachhaltige (Betriebliche) Gesundheitsförderung**: Proaktive, vorsorgliche und förderliche Gestaltung der späten Berufsphasen
- Aber auch der **Ausbau und Förderung von notwendigen Kompetenzen**, insb. für den Übergang in die nachberufliche Lebensphase als positives Unternehmens- und Lebensereignis

Risikogruppen (Chancengerechtigkeit)

- Menschen mit geringem sozio-ökonomischen Status und/oder finanziellen Belastungen
- Menschen mit geringen sozialen Unterstützungsressourcen
- Chronisch Kranke / Personen mit Erwerbsminderung
- Personen die unfreiwillig, unvorbereitet in Pension gehen (müssen)
- Menschen mit sehr hoher Berufsbindung

Gelingensbedingungen

- Frühzeitige Thematisierung – aktives Ansprechen / Enttabuisierung
- Aktive Einbindung von Betroffenen & Beteiligten (HR, PV, BGF/BGM etc.)
- Maßnahmen und Monitoring für Gesundheit & Arbeitsfähigkeit
- Unterstützung für aktives Übergangs-Selbstmanagement / Angebote zum Ausbau der Veränderungskompetenz
- Förderung spezifischer Kompetenzen zur Führung in Übergangsphasen



Vielen Dank!

Dr. Gert Lang

Gesundheitsreferent für BGF

Fonds Gesundes Österreich

Aspernbrückengasse 2

1020 Wien

T: +43 1 895 04 00 – 210

gert.lang@goeg.at

<https://fgoe.org>

Der Fonds Gesundes Österreich ist ein Geschäftsbereich der
Gesundheit Österreich GmbH (GÖG)

<https://goeg.at>

Bibliografie (1)

- Baier, Wilhelm; Gruber, Brigitta (2021): Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement: Arbeitsfähigkeit erhalten, Wissen sichern, Menschen begleiten. Schäffer/Poeschel
- Barthelmes, Ina et al. (2019). Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2012 bis 2018 (iga.Report 40). Dresden: iga.
- Blattner, Andrea, & Mayer, Martin (2018). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (5. ed.). Wien: Österreichisches Netzwerk BGF.
- ENWHP. (1997). Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union. Retrieved 18.09.2021 from https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg_declaration.pdf
- Eppler-Hattab, Raphael et al. (2019). Conceptualizing Age-Friendliness in Workplaces: Proposing a New Multidimensional Model. *The Gerontologist*, 60(1), 12-21. doi: 10.1093/geront/gny184
- Eppler-Hattab, Raphael, Doron, Israel, & Meshoulam, Ilan (2020). Development and validation of a workplace age-friendliness measure. *Innovation in Aging*, 4(4), 1-13. doi: 10.1093/geroni/igaa024
- Heigl, Christoph (2017). Das Österreichische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung. In G. Faller (Ed.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (3 ed., pp. 465-475). Bern: Hogrefe.
- Lang, Gert, Heigl, Christoph, & Jiménez, Paul (2019). Quality assurance for workplace health promotion. Validation of the quality criteria for WHP in the Austrian quality management system. *Journal of Public Health: From Theory to Practice*, 27(6), 695-706. doi: 10.1007/s10389-018-1005-6
- Lang, Gert, Heigl, Christoph, & Jiménez, Paul (2022). Quality changes of workplace health promotion in Austrian companies over time. *European Journal of Public Health*, 32(Suppl. 3), iii238. doi: 10.1093/eurpub/ckac129.587
- Larsen, Mona (2014). Work life and retirement planning. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 7191-7194). Dordrecht: Springer Netherlands.

Bibliografie (2)

- Mascherini, Massimiliano (2014). Well-being at work. In A. C. Michalos (Ed.), Encyclopedia of quality of life and well-being research (pp. 7079-7084). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Ostroff, Cheri, Kinicki, Angelo J., & Muhammad, Rabiah S. (2013). Organizational culture and climate. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (2 ed., Vol. 12, pp. 643-676). New York: Wiley.
- ÖNBGF. (2022). Die 15 Qualitätskriterien des Österreichischen Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung. Retrieved 9.9.2022 from <http://www.netzwerk-bgf.at/>
- Pieper, C. et al. (2015). Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention - Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012 (iga.Report 28). In Iga (Ed.), Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention (pp. 11-110). Berlin: Initiative Gesundheit & Arbeit.
- Rath, Stephanie (2017). Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Betrieblicher Gesundheitsförderung - Fact Sheet. Wien: Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger und Fonds Gesundes Österreich
- Schein, Edgar H. (2004). Organizational culture and leadership (3 ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Steiber, Nadia (2023). Retirement effects, quality of life / Aging workers and the quality of life. In F. Maggino (Ed.), Encyclopedia of quality of life and well-being research. Cham: Springer.
- Uhle, T., & Treier, M. (2013). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt - Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen (2 ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Weber, F. et al. (2017). Faire Gesundheitsschancen im Betrieb. Praxisleitfaden für Betriebliche Gesundheitsförderung. Wien: Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH.
- WHO. (1986). Ottawa Charter for health promotion. Ottawa: World Health Organization.