

# HUMAN WORKS

DIE ZEITUNG FÜR NACHHALTIGES ARBEITSVERMÖGEN

Liebe Leserinnen  
und Leser!

Dieses Jahr feiern wir 20-jähriges Bestehen und damit verbunden viele Jahre der erfolgreichen Umsetzung gesunder Wege zur Produktivität!



*Das Ziel war Arbeit zu leben*

## Der Weg entstand im Gehen: IBG

Gegründet wurde IBG von fünf Personen, die auszogen, die Welt zu verbessern, zumindest die Arbeitswelt, und zwar sowohl das Arbeitsleben, als auch das Arbeitsergebnis, allerdings auf gesunde Weise. Bessere Leistung durch weniger Druck und Dummheit, durch mehr Kompetenz und Abstimmung aufeinander, einfach: durch gesündere, weil (sozial) intelligentere Wege zur Produktivität.

Im Kopf schwebte immer Friedrich Engels' Aufsatz: „Der Anteil der Arbeit an der Menschwerdung des Affen.“ Und wenn die Arbeit Anteil an der Menschwerdung hat, dann muss sie menschengerechte Anteile gehabt haben. Engels öffnete uns den Horizont: Nicht Humanisierung der Arbeit, sondern Humanisierung durch Arbeit. Wenn Engels und Darwin, Frankl und Freud Recht haben, wenn wir die Psychoneuroendokrinologie und den sozialen Einschluss richtig verstanden haben, dann ist es unsere Mission, ein neues Verständnis über menschliche Arbeit, Unternehmensführung und Betriebswirtschaft in die Welt zu tragen. Zugegeben, ein gewisser Größenwahn ist für eine Unternehmensgründung notwendig. Diese „Blindheit“ schützt aber auch vor der Abschreckung durch Schwierigkeiten einer wissenschaftsorientierten Betriebsgründung im Medizin-Bereich.

### Multiprofessionell, salutogen, mutig

Die Gründer waren multiprofessionell: Heinrich Geissler (Germanist), Heinz Grossmann (Betriebswirt), der wunderbare und leider verstorbene Hannes Schmidl (Ökonom, Mathematiker), meine Frau Inge Morawetz-Karazman (Soziologin) und meine Person (Psychiater und Psychotherapeut mit vollständigem Psychologie-Studium). Später kam noch Irene Kloimüller als Medizinerin dazu. Wir starteten interessanterweise ohne „klassisch-medizinische“ Ärzte, es begann mit Salutogenese, also gesundheitswissenschaftlich, wie das Leben: multidisziplinär. Wir suchten nach Gesundheitspotenzialen im Arbeits-/Leben. Können wir diese erkennen, nutzen und anwenden? Mit diesen Erkenntnissen könnten wir betrieblich Gesundheit fördern und nicht „nur“ Krankheiten vermeiden helfen. Wenn Arbeit zur Menschwerdung des Menschen beiträgt, dann fördert bestimmte Arbeit selbst die menschliche Gesundheit. Wie kann ein Unternehmen diese Potenziale erkennen, fördern und nutzen? Dieser wichtigen Frage widmeten wir unsere ganze Aufmerksamkeit. 1990 beauftragte mich Hannes Schmidl, dama-



Foto: vege

Bei einem runden Firmenjubiläum bietet es sich an auf die Vergangenheit zurückzublicken und sich mit Freude zu erinnern, wie alles begann. So widmet sich unser Gründer und Gesellschafter Rudolf Karazman im Leitartikel dieser Ausgabe unseren Anfängen in der betrieblichen Gesundheitsförderung und erzählt wie IBG vor 20 Jahren „geboren“ wurde. Der Vision von damals sind wir über die Jahre bis heute treu geblieben. Mehr noch - wir entwickeln sie Jahr für Jahr weiter.

Es freut mich außerdem, Ihnen schon jetzt ankündigen zu dürfen, dass Rudolf Karazman die IBG Vision, den Human Quality Management-Ansatz, in einem Buch niedergeschrieben hat, welches diesen Herbst erscheinen wird. An dieser Stelle möchte ich ihm auch recht herzlich zu seinem 60. Geburtstag gratulieren und auch zur Verleihung des Professorentitels durch Bundesminister Hundstorfer für seine langjährige wissenschaftliche Tätigkeit.

Die folgenden Seiten sind vielen unserer Meilensteine aus den unterschiedlichen Bereichen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gewidmet. Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und vielleicht erkennen Sie ja das eine oder andere Projekt wieder, welches wir gemeinsam mit Ihnen umgesetzt haben.

Auch in Zukunft dürfen Sie spannende Themen und Projekte von uns erwarten, denn für den Start in die dritte Dekade haben wir uns viel vorgenommen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen erholsamen Sommer!

Ihr Gerhard Klicka  
Geschäftsführer (g.klicka@ibg.co.at)

liger Leiter des WHO-Büros Wien und linke Hand von Gesundheitsstadtrat Sepp Rieder, eine theoretische Arbeit zu „Arbeit und Stress“ zu schreiben. An der Universitätsklinik hatte ich gemeinsam mit Karin Gutierrez-Lobos (heute Vizerektorin der MedUni Wien) und der Frau von Hannes Schmidl, Brigitte Schmidl-Mohl (heute Primaria des PSD Burgenland) begonnen eine arbeitspsychiatrische Forschungsgruppe zu etablieren: Mobbing, Burnout, posttraumatische Belastungsstörung und Stress. Die neue Stress-Theorie war Ergebnis eines existenzanalytischen Paradigmenwechsels der bisherigen Stress-Theorien: Stress macht Sinn, weil Stress (vermeintlichen) Sinn sichern soll. Psychoneuroendokrinologisch und -immunologisch trägt Stress Doppelcharakter: er kann Gesundheit fördern, er kann Krankheit erleichtern – je nach Erfolg und Dauer. Von dort führte der Weg über München zum „Doppelcharakter der Arbeit“, dem Ausgangspunkt des späteren „humanökologischen Modells der Arbeit“, nach dem wir bis heute unsere Beratung ausrichten.

### Für den Frieden

„Sinn“ machte also Sinn. Unsere erste Gesundheitsquelle. Das Sinn-Konstrukt von Viktor Frankl (Existenzanalyse) führte zum Konzept des „Corporate Sense“, dem Unternehmens-Sinn. Er soll den MitarbeiterInnen eines Unternehmens ermöglichen, sich an einem Wert außerhalb des Unternehmenszwecks „Profit“ zu definieren und in der gemeinsamen Verwirklichung an dieser wertvollen Aufgabe zusammen und erfüllt zu arbeiten. Gesundheitsfördernd eben. Der höhere Sinn lässt Stressoren klein werden, weil er Menschen groß macht.

So begann ich mit „Der Mensch zuerst – Spitalspersonal gegen Ausländerfeindlichkeit“, ein Stress-Präventionsprogramm, um den salutogenen Wert „Humanität in der Heilskunst“ aufzuzeigen. Ziel war es, die zugewanderten KollegInnen zu stützen und gegen Angriffe und Beleidigungen zu schützen, den internationalen Charakter der Medizin-Gemeinschaft sichtbar zu machen und diesen therapeutisch bei der Bevölkerung gegen zwischenmensch-

Fortsetzung Seite 2

### ■ Nominierung zum Innovationspreis

Am 5.11 fand die Preisverleihung des Mercur 2014 - dem Innovationspreis der Wirtschaftskammer Wien statt. In diesem Jahr reichten 149 Firmen ihre Innovationen für den Preis ein. Mit dem Psychosozialen Belastungs-Modul2 (PBM2) belegte IBG in der Kategorie „Life Sciences“ den 4. Platz!

2014



Foto: Culturepic

### ■ Zertifizierung nach ISO 9001:2008

Nach OHSAS 18001 im Jahr 2012 wurde IBG im Oktober 2014 auch nach der ISO 9001:2008 zertifiziert. Damit haben wir nicht nur unsere eigene Sicherheit und Gesundheit, sondern auch unser Qualitätsmanagement erfolgreich auf den Prüfstand gestellt. Für 2015 ist die Zusammenführung geplant.

2015

Fortsetzung von Seite 1

lichen Hass wirken zu lassen. Diese Bottom Up-Initiative wurde von der Führung des Krankenanstaltenverbundes (KAV) und den PersonalvertreterInnen der Gewerkschaft der Gemeindebediensteten aufgefunden und hat die Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen nachhaltig „internationalisiert“. Die Größe und Schönheit dieser Aufgabe ließ Menschen wachsen und den Alltagsstress am Weg zum „Multiethnic Workplace“ leichter überwinden. „Der Mensch zuerst“ führte uns 1993 zum Friedensprojekt ins kriegstobende Jugoslawien, zur „Motovun Summer School for Health Promotion“. Nach 20 Jahren haben wir sie mit KollegInnen aus allen Nachfolgestaaten Jugoslawiens mit der Gründung der SEEWA, der South Eastern Europe Workplace Academy, erfolgreich abgeschlossen.

**Productive Ageing**

Eine andere Erdbenen-Linie in der Arbeitswelt war ihre Altersgerechtigkeit, weil in der Regel die Kultur und Arbeitsorganisation in Unternehmen am „Haupterwerbsalter 20 bis 45“ (WIFO 2012) ausgerichtet war. Aber die Alterspyramide war im Kippen: die Jungen wurden weniger und die Generation 40+ wurde erstmals in der Geschichte Mehrheit. Bei den Münchner Verkehrsbetrieben (MVB) stolpern wir erstmals in die Altersfrage. Unser Auftrag: eine „salutogenetische Evaluation“ des größten deutschen Gesundheitsförderungsprogramms bei den MVB zu leiten. Wir wussten nicht genau, was das war, aber gerade das machte Sinn. Die TeilnehmerInnen waren im Durchschnitt 53 Jahre alt und die Auftraggeber entschuldigten sich für die alte Gruppe?! Das Alter aber war der Funke zu IBG. An dieser Grenze zwischen Arbeitsleben und Pension – oder Tod – wurden Gesundheitsfragen sicht-

barer. Das Programm öffnete Tür und Tor für mehr Gesundheit, Freundschaft und Sinn, brachte auch für uns neue Erkenntnisse für eine salutogenetische Theorie der menschlichen Arbeit. Der Weg führte über Ronneby in Schweden nach Finnland zu Juhani Ilmarinen und dem FIOH (Finnish Institute of Occupational Health), die wir als Lehrer, Partner und Freund schätzen lernten. So verheiratete sich die Arbeitswissenschaft Finnlands mit der Wiener Schule der Psychotherapie. Mit dieser frischen Expertise in altersgerechter Arbeitsorganisation luden wir die Besten nach Wien zur Konferenz „Alt, erfahren und gesund“, damals ein noch nicht öffentlich diskutiertes Thema. Schlussendlich war nur noch zu klären. Wer sind wir? Was wollen wir? Wie heißen wir? Die letzte Frage war die schwerste und doch ganz leicht beantwortet: „Nennen wir uns IBG, wie IBM, bei IBM weiß auch niemand mehr, was es heißt“. So war 1995 IBG geboren, der Name änderte sich vom Institut für betriebliche Gesundheitsförderung hin zum Innovativen Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Frei nach Laotse: Der Weg entstand im Gehen, aber das Ziel war und ist geblieben. Unser Unternehmensziel ist es auch weiterhin daran zu arbeiten, das Arbeitsleben über- und lebenswert zu gestalten und damit zwischenmenschliche Zusammenarbeit zu fördern. Der bisherige Weg war lang, aber gut bewältigbar dank großartiger, kreativer, engagierter, kompetenter und kollegialer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihre Bereitschaft immer wieder über sich hinaus zu wachsen in Kompetenz und Beziehungsqualität öffnete uns die Tür zu unseren Kunden und ließ IBG zu einem großen Unternehmen wachsen. Und für mich zum Besten. Individuell. Besser. Gemeinsam. ■

Author: Rudolf Karazman

*Prävention im ASchG*  
**Arbeitsmedizin**

**Die primäre Aufgabe der Arbeitsmedizin ist seit jeher, dafür zu sorgen, dass Menschen durch Arbeit nicht krank werden. Ziel ist es, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen zu erhalten und zu fördern.**

Mit der Verpflichtung zur arbeitsmedizinischen Betreuung aller ArbeitnehmerInnen in Österreich haben sich die Erwartungen des Gesetzgebers, die gesundheitliche Situation der Beschäftigten zu verbessern, mehr als erfüllt. Längst ergreifen Unternehmen diese ursprünglich rein gesetzlich vorgeschriebene Chance und engagieren ArbeitsmedizinerInnen über das Gesetzesmaß hinaus. Neben der Beratung des Arbeitgebers, VGÜ- und Einstellungsuntersuchungen, Sprechstunden, Impfberatung, Impfungen für MitarbeiterInnen im Risikobereich und der Organisation der Ersten Hilfe gehören mittlerweile auch Leistungen wie Audiometrie, Spirometrie, Venenmessungen, dermatologische und orthopädische Untersuchungsmethoden zum arbeitsmedizinischen Alltag. Wie die Arbeitswelt ist auch die Arbeitsmedizin einem ständigen Wandel unterworfen. Körperliche Belastungen werden von psychosozialen Herausforderungen am Arbeitsplatz abgelöst. Anstelle von Routine-Untersuchungen treten verstärkte Beratungs- und Aufklärungsaufgaben. Die Präventionsarbeit gewinnt damit immer mehr an Bedeutung. Nichtsdestotrotz erfreut sich die

Vorsorgeuntersuchung direkt im Betrieb (aber außerhalb der Einsatzzeit) immer größerer Beliebtheit. Denn auch jene MitarbeiterInnen nutzen vermehrt die Möglichkeit, diese so wichtige präventive Untersuchung in ihrer Arbeitszeit zu erledigen, die aus zeitlichen Gründen nicht den niedergelassenen Arzt aufsuchen. Durch den Wegfall der Wegzeiten spart auch das Unternehmen Zeit und Geld. Eine qualitativ hochwertige Betreuung setzt ein strukturelles Vorgehen voraus. Die Definition von Zielen bis zur Evaluierung der Effektivität der Maßnahmen als auch die Miteinbeziehung der Organisationskultur und Führung sind dabei essentiell. Charakteristisch für die IBG Betreuung ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit den anderen Fachgebieten Arbeitspsychologie, Ergonomie und Sicherheitstechnik und deren Einbindung bei der Diagnostik und Problemlösung. Dieser fachliche Austausch der ASchG-Disziplinen fördert die Qualität des Gesundheitsschutzes besonders, sozusagen „Alles aus einer Hand“. Längst spielt die Arbeitsmedizin keine untergeordnete Rolle mehr. Die Aufklärungsarbeit der letzten Jahre hat sich gelohnt, der positive wirtschaftliche Aspekt hat endlich Einzug in die obere Managementetage gehalten. Auch in Zukunft wollen unsere ArbeitsmedizinerInnen für einen bestmöglichen Output eng mit den Gesundheitsbeauftragten und BGF-Projektverantwortlichen zusammenarbeiten und damit alle Aspekte und Professionen, die sich vielfältig in einem Unternehmen anbieten, nutzen. ■

*Eine sichere Sache*  
**Sicherheitstechnik**

**In den letzten 20 Jahren hat sich die Sicherheitsvorsorge als wichtiges Thema durchgesetzt, die Verantwortlichen haben das Potenzial und auch den wirtschaftlichen Nutzen erkannt.**

Die Sicherheitsfachkräfte sind nicht länger nur als Prüfer geduldet, sondern werden zunehmend als Berater verstanden, der für die Sicherheit und die damit verbundene Gesundheit sorgt. Die Leistungen im Rahmen der Arbeitssicherheit reichen von der Beurteilung von Gefahrenbereichen und Gefahrenstoffen über die Beratung zum Thema Brandschutz, Überprüfungen von Anlagen, technische Messungen wie das Raumklima oder die Schallpegelmessung der Lärm Arbeitsplätze bis hin zur Evaluierung nach VEXAT (Verordnung über explosionsfähige Atmosphären) zum Explosionsschutz sowie Unfallanalysen und SCC Audits. Zudem gibt die Sicherheitstechnik Hilfestellung zu sämtlichen Aspekten die Barrierefreiheit betreffend. Für ISO-zertifizierte Unternehmen ist die Verknüpfung von Qualität und Sicherheit wichtiger Bestandteil für eine funktionierende Organisation. Die Sicherheitsfachkraft unterstützt dabei den Aufbau und die Pflege des Systems. Immer mehr an Bedeutung gewinnt die Sicherheitspsychologie. So entscheiden sich viele Kunden dazu in „Safety Awareness“ zu investieren, also die Stärkung des Bewusstseins für das Thema Sicherheit in der Belegschaft, und

nicht nur auf firmeninterne Regelwerke und Unterweisungen zu bauen. Anstatt regelmäßige Sicherheitsvorschriften zu verlesen, steht die Aufklärung im Fokus, weg vom „So ist das falsch“-Denken. Durch die nähere Betrachtung der Hintergründe ergibt sich das sichere Verhalten fast von selbst. Besonders wichtig für diese Sensibilisierung sind entsprechende praxisnahe und interessant gestaltete Schulungen, zu Themen wie „Absturzsicherung auf Dächern“, „Umgang mit gefährlichen Arbeitsstoffen im Reinigungsgewerbe“, „Schutzausrüstung für Lärm Arbeitsplätze“ oder „Staubvermeidung bei Abbrucharbeiten“. Auch die Druckerei Gerin, langjährige IBG Kundin schätzt die MitarbeiterInnen-Kurse. Sie verzeichneten bislang die wenigsten Arbeitsunfälle ihrer Branche. Im Unternehmen unterstützend wirken außerdem die Sicherheitsverantwortlichen, als Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und den Sicherheitsexperten. Um dauerhaft sichere Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu schaffen, braucht es unbedingt auch die Akzeptanz und das Verständnis der ArbeitgeberInnen, die entsprechend Zeit und Mittel bereitstellen. Die Erfahrung zeigt, dass sich diese Investition langfristig mehr als bezahlt macht. Andere Firmen, die sich über das gesetzliche Ausmaß hinaus für Sicherheit in ihrem Betrieb engagieren sind Unternehmen wie Hennes & Mauritz, Cineplex Kinos, Casinos Austria, Collini, Wf. Kinder- und Jugendbetreuung oder die Lagerhäuser. ■

*Praxisnah und zeitgemäß*  
**Ergonomie, Bewegung, Sport**

Mit den Veränderungen unserer Arbeitswelt werden auch die Anforderungen an die Ergonomie immer individueller und komplexer. IBG hat hier in den letzten Jahren gut Schritt halten können und sich unterschiedlichen Themen wie z.B. Licht und Beleuchtung, neuen Sportarten oder der altersgerechten Gestaltung des Arbeitsplatzes gewidmet. So wurde unter anderem die Lenzing AG oder die TU Wien dabei unterstützt, Räumlichkeiten entsprechend ergonomischer Aspekte umzugestalten. Neben der Verhältnisergonomie sollte in den Betrieben auch die Verhaltensergonomie nicht zu kurz kommen. So wurden sämtliche neuen Screening-Verfahren eingehend und auf ihre Praxistauglichkeit getestet. Ein interessantes Verfahren ist u.a. das Wirbelsäulen-Screening mittels MediMouse®. Damit ist es IBG nicht nur möglich die MitarbeiterInnen hinsichtlich eines gesunden Stütz- und Bewegungsapparats fundiert zu beraten, sondern auch graphisch gut aufbereitete Analyseergebnisse sowie darauf aufbauende Empfehlungen zu liefern. Im Fokus steht weiterhin die einfache Integration in den (Arbeits-)Alltag. Das Theraband® hat sich dabei als sinnvolles und unkompliziertes Übungsgerät erwiesen. Besonders erfolgreich ist derzeit die fachübergreifende Begehung der Arbeitsplätze von Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik, Arbeitspsychologie und Ergonomie mit anschließendem Ergebnisworkshop. Diese Variante ermöglicht es, gemeinsam rasch und unbürokratisch Lösungen für die ermittelten Problemstellungen zu finden, die in den Maßnahmenkatalog auf-

genommen werden können. Zudem sind diese Ergebnisse Grundlage für Unterweisungs- oder Schulungsunterlagen. Dem Thema Ergonomie haben sich u.a. die Betriebe Salzer Papier und Staud angenommen. Beliebt sind darüber hinaus die wertvollen und praxisorientierten Informationen, die an die MitarbeiterInnen in Form von Tipps der Woche oder Newslettern z.B. im firmeneigenen Intranet bereitgestellt werden können. Ob als Einzelleistung oder im Rahmen des ASchG, unsere Erfahrung zeigt, dass es sich lohnt, ergonomische ExpertInnen bei geplanten Veränderungen von Beginn an und proaktiv einzubeziehen, um eine mögliche Unzufriedenheit der Belegschaft im Vorfeld abzufangen. So unterschiedlich der Zugang der Unternehmen zum Thema Ergonomie ist, so individuell und vielfältig ist auch das IBG-Angebot. Im Fokus steht immer eine praxisnahe Lösung sowohl für die ArbeitnehmerInnen als auch die ArbeitgeberInnen im Rahmen der gesetzlichen und normativen Bestimmungen. ■



## Beratung unterstützt nachhaltig Arbeitspsychologie



Die psychischen Herausforderungen im Job nehmen von Jahr zu Jahr zu und belasten immer mehr ÖsterreicherInnen. Die Einführung der Arbeitspsychologie im Rahmen des ASchG sollte dieser Entwicklung entgegensteuern. Die Novellierung des Gesetzes, demnach seit 2013 auch die Evaluierung der psychischen Belastungen gesetzlich verpflichtend ist, half der Disziplin sich im ASchG weiter zu etablieren. IBG hat diesen Trend bereits 1997 erkannt und als einziges arbeitsmedizinisches Zentrum in Österreich auch die Arbeitspsychologie im Rahmen einer Betreuung angeboten.

Mittlerweile hat sich die Einstellung sowohl der Führungskräfte als auch der MitarbeiterInnen verändert. So wird die Arbeitspsychologie immer öfter zur Klärung struktureller Fragen mit Personalverantwortlichen und BetriebsrätInnen hinzugezogen, um beide Sichtweisen des Betriebs zu vernetzen: die der Füh-

rung und jene der MitarbeiterInnen. Mit den Veränderungen der Gesellschaft und damit verbunden den Bedürfnissen der KundInnen wuchs auch das Themenspektrum der Angebote. Konzentrierte sich die Arbeit noch vor 10 Jahren hauptsächlich auf einzelne Maßnahmen wie Seminare zu den Themen Stress oder Nichtrauchen sowie individuelle Beratung der MitarbeiterInnen, so sind es heute Führungskräfte-Coachings und Maßnahmen aus dem Bereich der Organisationspsychologie, die großen Anklang finden.

Die Unternehmen haben sich langsam und vorsichtig an das Thema (Arbeits-)Psychologie herangetastet, denn lange war der Gedanke vorherrschend, dass das Aufsuchen psychologischer ExpertInnen ein Zeichen von Schwäche oder für Verrücktsein ist. Die Arbeitspsychologie als Präventionsangebot war noch nicht in den Köpfen der Unterneh-

mensleitungen. Das hat sich vor allem in den letzten 5 Jahren stark geändert. Die Skepsis hat deutlich abgenommen, das Verständnis und auch das Vertrauen in die Arbeit der PsychologInnen sind gewachsen und werden immer mehr als fixer Bestandteil der Prävention wahrgenommen, oft auch über dem gesetzlichen Mindestmaß eingefordert. Neben der Hilfestellung bei erhöhten Krankenständen und Unterstützung von belasteten MitarbeiterInnen, setzen immer mehr Verantwortliche auf die präventive Kraft der Arbeitspsychologie in der Verhältnisprävention (z.B. Unternehmenskultur), um Symptome wie Burnout gar nicht erst entstehen zu lassen. Die ernsthafte Auseinandersetzung mit den Problemen unserer KundInnen hat in den letzten Jahren viel an Know-how hervorgebracht, das nicht zuletzt zu innovativen Entwicklungen für die Zukunft führte, z.B. Burnout-Sprechstunden, Entärgerungs- oder Stress-Seminare für spezielle Zielgruppen (Einzelhandel, Callcenter, Pflege), Stress-Checks, Online-Fragebögen zur Burnout- und Mobbing-Prävention, Messungen der Entspannungsfähigkeit als Grundlage für Coachings sowie Empfehlungen für den Umgang mit ständiger Erreichbarkeit, Pausengestaltung und Rückkehrgesprächen. Unser Ziel wird weiterhin sein, ManagerInnen vom Nutzen eines gesunden Führungsstils zu überzeugen, um damit nicht nur die Belegschaft weiter zu entlasten, sondern auch ein wertschätzendes Klima zu fördern. ■

## PUBLIKATIONEN

Auszug einiger der bedeutsamsten IBG Publikationen bis heute



- ▶ **Human Quality Management: Menschengerichte Unternehmensführung** (Karazman, 2015)
- ▶ **Burnout- und Mobbing-Leitfaden zur betriebl. Gesundheitsförderung** (Nischam, Gabriel, 2012)
- ▶ **Anleitung zum Burnout! Wie UnternehmerInnen bei voller Fahrt auf tanken** (Stadlbauer, Ebner, Langthaler, Neussl, Schützinger, 2011)
- ▶ **Employment and labour market policies for an ageing workforce** (Karazman, 2007)
- ▶ **Gesundheitspotentiale im Arbeitsleben. Wege zu nachhaltigem Personaleinsatz** (Karazman, 2004)
- ▶ **Gesunde Arbeitszeiten im Pflegeberuf** (Karazman, Staudinger, 1999)
- ▶ **Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer** (Karazman, Geissler, Winker, Kloimüller, 1995)
- ▶ **Perspektiven d. Stress-Diskussion: Zwischen Sinn und Psychoneuroendokrinologie** (Karazman, 1994)

## Wirtschaft, Medizin und Gesundheit Befragungen, Kennzahlen & Steuerung

Eine eigene IBG Abteilung hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten auf die Durchführung und Auswertung von MitarbeiterInnenbefragungen sowie die Entwicklung neuer Instrumente spezialisiert. Die Palette reicht von der Konzernbefragung über ein 360° Feedback bis hin zur Führungskräftebeurteilung.

Es beginnt mit der Veröffentlichung der ersten lizenzierten deutschsprachigen Übersetzung des Work Ability Index® (WAI bzw. ABI) 1995. Später wird er mithilfe der AUVa und IBG zum ABI „Plus“ weiterentwickelt. Diese Datenerhebungen führten zur größten WAI Datenbank Österreichs. Mit dem Befragungsinstrument Human Work Index® (HWI®) gelang es wichtige damals noch fehlende Kriterien zu integrieren, die Sinnfindung und die Zusammenarbeit. Der HWI® ist damit das erste und einzige Bewertungs- und Steuerungsinstrument, welches das Arbeitsvermögen als Kombination von Arbeitsbewältigung, Arbeitsinteresse und Zusammenarbeit erfasst.

Mittlerweile liegen Referenzwerte von über 100.000 ArbeitnehmerInnen aus allen Teilen Europas, für nahezu alle Branchen, Berufe und MitarbeiterInnengruppen vor. IBG hat abgesehen von inländischen Befragungen bereits Evaluierungsprojekte in Deutschland, Finnland, Bosnien, Bulgarien, Kroatien, Niederlande, Slowenien, Tschechien, Ungarn oder Großbritannien durchgeführt.

Der Umsatz pro MitarbeiterIn liegt in Betrieben mit einem sehr guten HWI® signifikant über dem der Betriebe mit einem geringeren HWI® derselben Branche. Die Österr. Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (OVFA) empfiehlt den HWI® daher als

Ergänzung zur klassischen Unternehmensbewertung im Sinne der Basel III-Kriterien. Einzigartig in der Beratungsbranche ist auch das Arbeitsvermögen-Coaching, das auf Basis einer Online-Befragung unmittelbare Ergebnisse für die MitarbeiterInnen liefert und eine gute Grundlage für ein persönliches Beratungsgespräch mit ExpertInnen vor Ort liefert. Aufgrund der rasanten Veränderungen der Arbeitswelt gewinnt die Auseinandersetzung mit den psychischen Herausforderungen im Berufsalltag immer mehr an Bedeutung. Daher konzipierte IBG 2012 das Psychosoziale Belastungs-Modul2 (PBM2), ein orientierendes Verfahren zur Evaluation psychosozialer Belastungen nach den Vorgaben der ISO 10075-3 und dem Arbeitsinspektorat. Eine Nominierung zum Innovationspreis mercur 2014 unterstreicht die wissenschaftliche Qualität.

Durch die Kombination einer medizinischen und psychologischen Untersuchung gewährleistet die IBG Gesundheitsprognose eine umfangreiche Analyse des Einflusses der Arbeit auf Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit. Die Verbindung der subjektiven Beurteilung in Kombination mit den medizinischen Gesundheitsdaten der ArbeitsmedizinerInnen ermöglicht ein einzigartiges Bild über den Gesundheitszustand und das potenzielle Leistungsvermögen aller MitarbeiterInnen.



Diese in der Balanced Health Card zusammengefassten Daten bilden damit einen unabhängigen Beitrag zur Steuerung des Betrieblichen Gesundheits- und Performance-Managements. Unternehmen wie die voestalpine oder Vaillant nutzen dieses Instrument bereits.

Über 500 Unternehmen und ca. 100.000 ArbeitnehmerInnen wurden bis heute von IBG zu Themen wie Burnout, Mobbing, Schicht, Führung, Generationen, Diversity oder Unternehmenskultur befragt. Zu diesen zählen u.a.

Betriebe aus der österr. Papierindustrie, REWE, H&M, AMS, Raiffeisen Capital Management, Wiener Hausärzte oder Industriebetriebe wie Borealis, Chemserv, Nycomed und DSM.

Auch die Wirtschaftsuniversität und Technische Universität Wien, Volkshilfe und Hilfswerk vertrauen auf die langjährige Erfahrung und wissenschaftlich fundierte Evaluierungsmethoden.

In IBG Gesundheitsförderungsprojekten bei Firmen mit über 500 MA wurde eine Reduktion von Krankenständen um bis zu 45% erreicht, das entspricht in etwa drei Tagen oder EUR 700 pro MitarbeiterIn an Entgeltfortzahlungen. Die indirekten Kosten im Sinne der Wertschöpfungsverluste werden üblicherweise ein bis eineinhalb Mal so hoch geschätzt.

Auch wenn die Ausgangslage in manchen Unternehmen nicht immer einfach war, so bezeichnen nach diesen Projekten 6% mehr MitarbeiterInnen als der Österreich-Durchschnitt ihren Gesundheitszustand als eher bis sehr gesund. In einem Projekt waren es sogar 15%.

Ziel wird daher auch in den kommenden Jahren sein, Arbeitsplätze dahingehend zu optimieren, dass ein langfristiger Verbleib in der Arbeitswelt möglich ist. Dies fördert nicht nur die Gesundheit des Einzelnen, sondern unterstützt gleichzeitig die Unternehmen und letztendlich auch die österreichische Wirtschaft. ■

VOR DEN VORHANG: Rudolf Karazman



► Der Psychiater, Psychotherapeut und Arbeitsmediziner bewegte mit der IBG-Gründung und seinen Ausführungen zur Optimierung der Arbeitswelt viele UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen. In Zusammenarbeit mit ExpertInnen aus unterschiedlichsten Fachgebieten

gelang es ihm, vieles zum Guten zu verändern und über gesellschaftliche Missstände aufzuklären. Der Mensch stand und steht dabei stets im Mittelpunkt. Ob es die Sorge um die steigende Selbstmordrate der AnästhesistInnen, die wachsende Überforderung der HausärztInnen, die schwierigen Arbeitsbedingungen der StahlarbeiterInnen, die wenig wertschätzende Haltung gegenüber älteren ArbeitnehmerInnen oder der respektlose Umgang mit MigrantInnen im Pflegedienst ist, Rudolf Karazman arbeitet bis heute mutig an Lösungen und stellt sich auch gesellschaftspolitischen Fragen. Seine Familie gibt ihm Rückhalt und spornt ihn an, seine Ideen umzusetzen, mögen sie manchmal auch waghalsig sein. Den nötigen Ausgleich bieten

ihm feministische Historien-Krimis, Urlaub in Griechenland oder sein Saxophon.

Bereits während des Studiums, neben der kreativen Schaffung politischer Musikgeschichte mit der Kultband Drahdwaberl oder Bolschoi Beat, beschäftigte sich Karazman mit Viktor Frankls Existenzanalyse, die den IBG Beratungsansatz bis heute prägt. Einer der wissenschaftlichen Meilensteine war die Entwicklung des Befragungsinstrumentes Human Work Index®, das mittlerweile europaweit eingesetzt wird. Die Verleihung des Professorentitels durch das Bundesministerium und die Erscheinung seines neuesten Buches im Herbst dokumentieren seinen wissenschaftlichen Erfolg.

Rudolf Karazman ist ein Visionär. Er versetzt Bäume und motiviert andere Menschen ihm gleich zu tun. Er ist impulsiv und gerade heraus, wertschätzend und uneitel - ein Wissenschaftler mit Herz, eben ein Arbeitsweltverbesserer aus Überzeugung.

Im Namen des gesamten Teams sagen wir DANKE: für deine Vision von gelebter, betrieblicher Gesundheit, die in den 90ern noch utopisch klang und heute Realität ist, für deinen Mut zur Veränderung und deinen leidenschaftlichen Einsatz über die letzten Jahre. ■

Arbeitszeit ist Lebenszeit  
Gesunde Arbeitszeiten

IBG berät seit vielen Jahren Unternehmen in der gesundheitlichen Optimierung von Schichtplänen und begleitete zahlreiche Änderungsprojekte, unter anderem in der chemischen und Papierindustrie.

Die Ausgestaltung der Arbeitszeiten beeinflusst die Zufriedenheit und die Gesundheit der MitarbeiterInnen in hohem Ausmaß. Denn Arbeitszeit ist Lebenszeit. Abgesehen davon ist die formale Gestaltung der Arbeitszeitblöcke von größter Bedeutung: wie viele Stunden pro Arbeitstag, die Beginnzeiten, die Anzahl der Arbeitstage bzw. Schichten pro Woche, die Lage der freien Tage – unser ganzes Leben wird dadurch beeinflusst, unsere Sozialkontakte hängen davon ab. Nicht zuletzt die Tatsache, wann und wie viel wir schlafen können entscheidet über unsere Leistungsfähigkeit und Gesundheit.

Ein zentraler Punkt guter Arbeitszeitgestaltung heißt: Mitgestaltung. Das Eingehen auf die Bedürfnisse der Betroffenen schafft Vertrauen und bedeutet Wertschätzung – gerade bei Änderungen von bestehenden Zeitplänen ein absolutes Muss, um mit den ganz natürlichen Widerständen erfolgreich umzugehen. Der Wunsch von Unternehmensseite nach

Flexibilisierung und optimaler Anpassung der Arbeitszeiten an Kunden- und Produktionsanforderungen hat in guten Projekten ebenso Platz wie die Lebensbedürfnisse der MitarbeiterInnen: Notwendigkeiten der Familienangehörigen, Verkehrsmöglichkeiten, Freizeitgestaltung, persönliche Veranlagung hinsichtlich Morgen- oder Abendtyp u.v.m. Insofern ist eine größtmögliche Individualisierung von Arbeits- und Schichtplänen ein wichtiger Erfolgsfaktor: Gleitzeit, Anpassung an die Besonderheiten von älteren und jüngeren MitarbeiterInnen, Tauschmöglichkeiten bis hin zu unkonventionellen Formen wie selbstorganisierende Gruppen oder Auflösung starrer Schichten in wechselnde Gruppen.

Das Außergewöhnliche kann einen Versuch wert sein und neue Lösungen ermöglichen. Solche Schichtplanoptimierungen konnten wir in den letzten Jahren bei namhaften Unternehmen wie z.B bei Borealis Agrolinz Melamine, Tencate (vormals Polyfelt), Smurfit Kappa Nettingsdorfer oder Nufarm erfolgreich begleiten. Und die Projekt-Evaluierung belegt: es steigen damit Produktivität, Gesundheit und Lebensqualität. ■

Gesundheit ist unser höchstes Gut

Betriebliche Gesundheitsförderung, Projekte und Generationenbalance

Sinn, Werte und Wertschätzung, menschengerechte Führung, Gesundheit und generationengerechtes Arbeiten sind Eckpfeiler einer gesunden Unternehmenskultur. Projekte fördern diese Potenziale.

Im Laufe unseres (Arbeits-)Lebens verändern sich unsere Werte. Gesundheit und Würde werden wichtiger, soziale wie berufliche Kompetenzen steigen, während die körperliche Belastbarkeit abnimmt. Diese Veränderungen erkennen immer mehr Betriebe als Gesundheits- und Produktivitätsquellen für ihr Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen und initiieren Projekte, die dieses Potenzial nutzbar machen.

1993 begann IBG bei den Münchner Verkehrsbetrieben als eines der ersten Beratungsunternehmen mit dem Angebot von Gesundheitstagen, um für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren und den persönlichen Nutzen gesunden Verhaltens im Arbeitsalltag zu unterstreichen. Mit diesem damals größten Gesundheitsförderungsprogramm Deutschlands kam es u.a. zur Senkung der Fahrstundenuntauglichkeit und zur Verringerung der Ausfallszeiten. Seit bereits acht Jahren werden die U-Bahn-, Bus- und StraßenbahnfahrerInnen der Wiener Linien regelmäßig zu Gesundheitsthemen geschult und auch Unternehmen wie Boehringer Ingelheim, Bank Austria oder die mobilkom austria setzten bereits auf diese Beratungsform.

In den vergangenen Jahren hat IBG sowohl im sozialen Bereich als auch in Industrie und Personentransport viele Projekte realisiert, u.a. die EU-Projekte EQUAL, zur Verbesserung der Chancengleichheit von MigrantInnen und Nicht-MigrantInnen, und TEP Equal Elderly, eine Initiative, die die Qualitäten älterer Beschäftigter aufzeigt. Die öffentliche Weitergabe von Know-how realisierte IBG auch mit der Mitgestaltung der Webseite [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at).

Diverse Pflegeprojekte führten bei Organisationen wie der Volkshilfe, der Krankenpflegeschule des AKH Wien, dem Hilfswerk oder auch der Caritas „Betreuen und Pflegen“ zu nachhaltigen Verbesserungen der Arbeitssituation für HelfenderInnen und andere PflegedienstmitarbeiterInnen. Zur Jahrtausendwende erarbeitete die Krankenpflegeschule mit IBG ein kompetenzbasiertes Karrieremodell, um Sinnfindung und Arbeitsinteresse des Pflegepersonals in verschiedenen Lebensphasen zu erschließen. Bis heute wird es in der mobilen Pflege weitergeführt.

Die Volkshilfe hat bereits seit 2004 den Mensch im Mittelpunkt und arbeitet kontinuierlich an der Schaffung alter(n)sge rechter Arbeitsbedingungen. Sie wurde dafür nicht nur mehrfach mit dem BGF-Gütesiegel ausgezeichnet, sondern zusätzlich mit dem BGF Preis, der nur den herausragendsten GütesiegelträgerInnen verliehen wird.

Aktuell ausgezeichnet und sehr erfolgreich war auch das Projekt PFLEGE-KRAFT in Zusammenarbeit mit der Gruppe Fit-Vital. Dieses hatte den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis zur Pensionierung, die Reduktion von Fehlzeiten und einen besseren Umgang mit berufsbedingt hohen Belastungen zum Ziel. Handlungsfelder waren unter anderem gesunde Ernährung, Führung, Zusammenarbeit, Generationenbalance und Diversität und ein besserer Umgang mit schwierigem KlientInnen-Kontakt. Mit Projektende zeigten sich klare Erfolge, z.B. positivere Bewertungen hinsichtlich gesundheitlicher Belastungen in der höchsten Altersgruppe sowie mehr Anerkennung und



Wertschätzung durch Führungskräfte. Mit der Verringerung körperlicher Belastungen und der Verbesserung der Zusammenarbeit unter den 40 bis 59-Jährigen reduzierten sich zudem die Krankenstände.

In der Industrie lag in den letzten zwei Jahrzehnten der Schwerpunkt u.a. bei der Gestaltung von Schichtarbeit. Das Programm LIFE der voestalpine, das mit IBG im Jahr 2000 initiiert wurde, entwickelte sich darüber hinaus zu einem strategischen Personalprogramm, das mittlerweile konzernweit umgesetzt wird. Die Papierindustrie setzte sich im Rahmen einer Benchmark-Initiative von 2005 bis 2009 zum Ziel, bestehende Erfolgsmodelle und Erfahrungen innerhalb der Papierunternehmen auszutauschen, um möglichst alle Arbeitsplätze der Papierindustrie gesundheitsfördernd zu gestalten.

Viele Betriebe wurden und werden für von IBG begleitete Projekte ausgezeichnet, sei es der 1. Preis für Betriebliche Gesundheitsförderung, das BGF-Gütesiegel oder auch der Nestor-Preis. ■

VORSCHAU 2015

TAGUNG AM 18. NOVEMBER

IBG veranstaltet kommenden November eine Tagung zum Thema „Human Quality Management – Vom gesunden Führen zur gesunden Kultur“. Die Veranstaltung richtet sich an alle Führungskräfte und EntscheidungsträgerInnen, die ihr Wissen zum Thema Führung vertiefen möchten. Es erwarten Sie Fachvorträge renommierter ExpertInnen aus Österreich und Deutschland, die es ermöglichen werden, andere Sichtweisen in Bezug auf die neuen Herausforderungen im Arbeitsalltag zu gewinnen.

Gerne senden wir Ihnen mehr Information zur Tagung. Wenden Sie sich dazu bitte an: [tagung@ibg.co.at](mailto:tagung@ibg.co.at) ■

FACHLITERATUR: FÜHRUNG

Mit seinem aktuellen Buch „Human Quality Management: Menschengerechte Unternehmensführung“ zeigt Rudolf Karazman wie betriebliches und persönliches Wachstum miteinander vereinbart und nachhaltig organisiert werden kann. Der Führungsansatz ist in Theorie, Rollen, Programmen, Prozessen, Methoden, Instrumenten und Kriterien strukturiert und in 20 Jahren bei mehr als 100 betrieblichen Praxisprojekten gefestigt. Die Aneignung des HQM-Ansatzes erlaubt Führungspersonen, BetriebsrätInnen und MitarbeiterInnen eine menschlich und wirtschaftlich nachhaltige Unternehmensentwicklung zu gestalten. Ab Herbst im Handel erhältlich. ■

IMPRESSUM:

Herausgeber: IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement GmbH, A-1070 Wien, Mariahilfer Straße 60/14, Tel. +(43 1) 524 37 51-0, Mail: [office@ibg.co.at](mailto:office@ibg.co.at)  
Grafik, Text & Redaktion: Sabine Litschka  
Druck: remaprint  
PDF-Version der Zeitung zum Download unter: [www.ibg.co.at](http://www.ibg.co.at)