



# Evaluierung der betrieblichen Schiene von fit2work

Endbericht

Trude Hausegger  
Dagmar Hlebic  
Christine Reidl  
Andrea Reiter

Wien, Oktober 2015



Impressum:

© prospect Unternehmensberatung GmbH  
Siebensterngasse 21/4, 1070 Wien | **T** +43 1 523 72 39 - 0 | **F** DW 66  
**E** [office@prospectgmbh.at](mailto:office@prospectgmbh.at) | [www.prospectgmbh.at](http://www.prospectgmbh.at)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ausgangslage und Fragestellungen</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Evaluierungsdesign</b> .....	<b>4</b>
2.1	Verdichtete Aufbereitung der vorhandenen Daten und Unterlagen .....	4
2.2	Analyse der Daten auf Basis der Dokumentation in der Monitoring Datenbank .....	4
2.3	Qualitative Befragung von Betrieben, die die betriebsbezogene Schiene von fit2work nutzten .....	5
<b>3</b>	<b>Die fit2work Betriebsberatung als Unterstützung für Betriebe beim Aufbau eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)</b> .....	<b>6</b>
3.1	Die betriebliche Schiene von fit2work, um Strukturen eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements aufzubauen - Ablauf des Programms .....	9
3.2	Gestaltung der relevanten Schnittstellen .....	12
<b>4</b>	<b>Inanspruchnahme der betriebsbezogenen Leistungen von fit2work bis Ende 2014</b> .....	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>fit2work aus Sicht der beteiligten Betriebe</b> .....	<b>18</b>
5.1	Zugang zu fit2work – Bilder und Erwartungen .....	18
5.2	Zufriedenheit mit dem Konzept von fit2work und mit dessen Ablauf .....	21
5.3	Zufriedenheit mit Stufe 1: check4start .....	22
5.4	Zufriedenheit mit Stufe 2 der fit2work Betriebsberatung und der externen Beratung .....	23
5.4.1	<i>Phase 1 - Einstiegs- und Auftragsklärung</i> .....	23
5.4.2	<i>Phase 2 - Analyse und Sensibilisierungsphase</i> .....	25
5.4.3	<i>Phase 3 - 5 Reporting, Intervention und Evaluation</i> .....	27
5.4.4	<i>Zufriedenheit mit der externen Beratung</i> .....	30
5.5	Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	31
5.6	Bewertung von fit2work durch die Befragten .....	34
<b>6</b>	<b>Betriebe, die sich gegen fit2work entschieden</b> .....	<b>36</b>
6.1	Bilder von und Erwartungen an fit2work .....	37
6.2	Gründe für die Entscheidung gegen fit2work und alternative Strategien .....	39
6.3	Erweiterungs- und Verbesserungsvorschläge .....	40
<b>7</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>41</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Ablauf der Betriebsberatung .....	9
Abb. 2:	Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	12
Abb. 3:	Bundesländerverteilung der Betriebe/Betriebsstandorte mit betriebsbezogenen Leistungen von fit2work bis Ende 2014 (N=216) .....	15
Abb. 4:	Betriebsgrößen der bis Ende 2014 beteiligten Betriebe/Betriebsstandorte (N=216) .....	16
Abb. 5:	Branchenverteilung der bis Ende 2014 beteiligten Betriebe/Betriebsstandorte (N=216) .....	16
Abb. 6:	Branchen nach Bundesländern der bis Ende Oktober 2014 beteiligten Betriebe (N=216) .....	17
Abb. 7:	Zufriedenheit mit Einstiegsphase und Auftragsklärung .....	24
Abb. 8:	Zufriedenheit mit der Analyse und Sensibilisierungsphase .....	25
Abb. 9:	Zufriedenheit mit Phase 3 - Reporting-Phase .....	27
Abb. 10:	Zufriedenheit mit Phase 4 - Interventionsphase .....	28

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Volkswirtschaftliche Effekte des Betrieblichen Eingliederungsmanagements .....	7
Tabelle 2:	Ausgangspunkt und Bedarf, sich für fit2work näher zu interessieren (n=53) .....	19
Tabelle 3:	fit2work Phase des Unternehmens zum Befragungszeitpunkt (N=55) .....	23
Tabelle 4:	Zufriedenheit mit der externen Beratung (N=52) .....	30
Tabelle 5:	Ausgangspunkt und Bedarf, sich für fit2work zu interessieren – Betriebe, die sich gegen eine Teilnahme an fit2work entschieden (N=7) .....	38

# 1 Ausgangslage und Fragestellungen

Auf Basis des österreichischen Arbeits- und Gesundheitsgesetzes (AGG) wurde in Österreich ein flächendeckendes niederschwelliges Informations-, Beratungs- und Unterstützungsangebot geschaffen, dessen Ziel es ist, die Arbeits- und Erwerbsfähigkeit erwerbstätiger und arbeitsloser Personen langfristig zu erhalten. Neben einer personenbezogenen Schiene wird auch eine betriebsbezogene Schiene umgesetzt, die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bei der Entwicklung und Festigung einer gesundheitsförderlichen betrieblichen Arbeitswelt unterstützen soll.<sup>1</sup>

## **fit2work Betriebsberatung setzt vorwiegend an den vorhandenen Strukturen im Betrieb an**

Während der Fokus der fit2work Personenberatung auf dem Individuum liegt, setzt fit2work Betriebsberatung an den vorhandenen Strukturen im Betrieb an und ergänzt damit die Aktivitäten der Personenberatung. Die Aktivitäten auf beiden Ebenen sollen ArbeitnehmerInnen ermöglichen, langfristig und nachhaltig in den Arbeitsprozessen integriert zu bleiben respektive – im Falle von Arbeitslosigkeit – zu werden. Während im Rahmen von fit2work Personenberatung Personen durch Beratung und Case Management dabei unterstützt werden, ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten bzw. wieder herzustellen, geht es in der Betriebsberatung vor allem um den Aufbau von Strukturen, die ein wirksames Arbeitsfähigkeits-, Eingliederungs- und Wiedereingliederungsmanagement gewährleisten.

## **Im Fokus steht die Sekundärprävention**

Anders als die betriebliche Gesundheitsförderung, die auf den Erhalt der langfristigen Arbeitsfähigkeit aller MitarbeiterInnen des Unternehmens fokussiert (Primärprävention)<sup>2</sup>, stehen bei fit2work im Sinne der Sekundärprävention vor allem jene MitarbeiterInnen im Zentrum der Aufmerksamkeit, deren längerfristige Arbeitsfähigkeit bereits substantiell gefährdet ist. Die Verlängerung der Beschäftigungsdauer soll durch den Aufbau eines Frühwarnsystems (aufbauend auf den Ergebnissen von Befragungen nach dem ABiplus™ zur Feststellung und Beobachtung von Arbeitsfähigkeit), über den Aufbau betriebsinterner Prozesse zur Unterstützung der Integration bis hin zur Begleitung Betroffener bei einer stufenweisen Wiedereingliederung erfolgen. Darüber hinaus regt die fit2work Betriebsberatung die Vernetzung und Nutzung von überbetrieblichen Angeboten der PartnerInnen (Sozialministeriumservice, AUVA, AMS, GKK, PVA, AI) und von gemeinnützigen Institutionen an.

Mit der Umsetzung der fit2work Betriebsberatung wurde eine Bietergemeinschaft mehrerer Betriebsberatungsunternehmen, die sich mit der Förderung, dem Erhalt und der Wiederherstellung von Arbeitsfähigkeit beschäftigen, beauftragt. Die Aktivitäten der fit2work Betriebsberatung wurden nach einer Projektvorlaufphase im Juni 2012 aufgenommen. 2012 startete fit2work in 6 Bundesländern (Wien, Niederösterreich, Steiermark, Oberösterreich, Salzburg und Tirol), 2013 erfolgte der österreichweite Ausbau des Programmes: Mit 1.3.2013 startete fit2work in Vorarlberg, Kärnten und im Burgenland.

<sup>1</sup> Vgl. Arbeits- und Gesundheitsgesetz (AGG) § 1 (1) Ziel; <http://www.ris.bka.gv.at>

<sup>2</sup> „Unter Primärprävention wird das Vorbeugen von – auf Grund der Lebens- oder Arbeitsumstände zu erwartenden – Krankheiten verstanden, bevor es noch erste Symptome gibt. Sekundärprävention setzt an ersten Symptomen an und versucht das Fortschreiten von Krankheiten zu vermeiden. Tertiärprävention ist medizinische, psychische und berufliche Rehabilitation.“ Türk, Erich (2008): Invaldität: Aktuelle Debatten – Lösungsvorschläge. Arbeiterkammer Wien, S. 73

## 2 Evaluierungsdesign

### Evaluierung der Umsetzungserfahrungen und Wirkungen des Instrumentes

Um eine fundierte Grundlage für die Weiterentwicklung der betriebsbezogenen Schiene von fit2work zur Verfügung zu haben, wurde prospect Unternehmensberatung beauftragt, die bisherigen Umsetzungserfahrungen und ersten Wirkungen von fit2work Betriebsberatung zu evaluieren. Insbesondere sollten:

- die bisherigen Erfahrungen und Wirkungen aus Sicht der Betriebe beschrieben und
- im Hinblick auf Optimierungspotenziale vor dem Hintergrund des Konzeptes sowie der Ausrichtung des Arbeits- und Gesundheitsgesetzes AGG<sup>3</sup> ausgewertet werden.
- Darüber hinaus ist die arbeitsmarktpolitische Wirkung des Instrumentes, so bereits beschreibbar, in den Fokus zu nehmen,
- genauso wie die Gestaltung der relevanten Schnittstellen von fit2work Betriebsberatung zu angrenzenden Themenfeldern wie der betrieblichen Gesundheitsförderung, der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz sowie der fit2work Personenberatung.

Um diese genannten Ziele zu erreichen, setzte prospect Unternehmensberatung im Zeitraum zwischen September 2014 und September 2015 folgende Schritte, deren Ergebnisse in diesem Bericht mit Hinblick auf Optimierungspotenziale und Handlungsoptionen zusammengefasst werden:

### 2.1 Verdichtete Aufbereitung der vorhandenen Daten und Unterlagen

Zur Beschreibung des bisherigen Umsetzungsprozesses und -standes wurden vorhandene Daten und Unterlagen verdichtet. Zusätzlich zu vorhandenen Projektberichten wurden folgende Informationen genutzt:

- Protokolle der Steuergruppe inklusive der in diesen Sitzungen eingebrachten Präsentationsunterlagen und Berichte
- Leistungsbeschreibung Betriebsberatung im Rahmen von fit2work (Stufe 2)
- Umsetzungskonzept „Final der betrieblichen Beratung“
- Evaluierungsergebnisse der personenbezogenen Schiene sofern sie sich auf die betriebsbezogene Schiene bezogen haben
- Quartals- und Jahresberichte
- Dokumentation in der Monitoring Datenbank fit2work
- Befragungs- und Workshopergebnisse von fit2work im Kontext der Ausschreibung der zweiten Phase der betriebsbezogenen Schiene.

### 2.2 Analyse der Daten auf Basis der Dokumentation in der Monitoring Datenbank

Auf Basis der Dokumentation in der Monitoring Datenbank fit2work wurden die teilnehmenden Betriebe mit Stand 31. Dezember 2014 hinsichtlich Betriebsgröße, Branche und MitarbeiterInnenanzahl analysiert.

<sup>3</sup> Gesamte Rechtsvorschrift für Arbeit-und-Gesundheit-Gesetz, Fassung vom 07.06.2013, siehe [http://www.fit2work.at/cms/home/attachments/2/6/6/CH0080/CMS1339583320044/agg\\_fassung\\_vom\\_07.06.2013.pdf](http://www.fit2work.at/cms/home/attachments/2/6/6/CH0080/CMS1339583320044/agg_fassung_vom_07.06.2013.pdf), Abfrage vom 13.9.2014

## 2.3 Qualitative Befragung von Betrieben, die die betriebsbezogene Schiene von fit2work nutzen

Insgesamt wurden 62 UnternehmensvertreterInnen anhand eines teilstandardisierten Fragebogens befragt. Die Befragung fand in drei Tranchen statt.

- Zwischen Mitte Dezember 2014 und Ende Jänner 2015 wurden in einem ersten Schritt 35 Betriebe, die eine fit2work Betriebsberatung in Anspruch genommen hatten, befragt.
- Um die in dieser Befragung gewonnenen Ergebnisse abzusichern, wurde der Evaluationsauftrag im Februar 2015 um 20 weitere Interviews mit BetriebsvertreterInnen erweitert, die zwischen Mai und Juni 2015 anhand desselben Frageleitfadens interviewt wurden.
- Schließlich wurden im Juli und August 2015 weitere sieben Interviews mit VertreterInnen von Unternehmen durchgeführt, die sich ernsthaft für fit2work interessiert und die Stufe 1 check4start absolviert hatten, sich letztlich jedoch gegen eine Inanspruchnahme dieser Beratungsleistung entschieden.

### Aufbau des Berichts

Der vorliegende Bericht beschäftigt sich in einem ersten Teil mit den konzeptionellen Grundlagen von fit2work, insbesondere dem Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) als zentralem Fokus von fit2work. Zusätzlich zur theoretischen Betrachtung werden Erfahrungen und Sichtweisen von BEM in der Schweiz und Deutschland eingearbeitet.

In einem zweiten Schwerpunkt werden die Ergebnisse der Befragung der BetriebsvertreterInnen analysiert und ausgewertet.

In einem dritten und letzten Schwerpunkt werden Empfehlungen für die Weiterentwicklung der betriebsbezogenen Schiene des Programms fit2work präsentiert.

### 3 Die fit2work Betriebsberatung als Unterstützung für Betriebe beim Aufbau eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)

Betriebliches Eingliederungsmanagement bildet gemeinsam mit der betrieblichen Gesundheitsförderung und dem ArbeitnehmerInnenschutz die drei Säulen eines modernen betrieblichen Gesundheitsmanagements. „Unter betrieblichem Gesundheitsmanagement versteht man die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zu Gute kommt.“<sup>4</sup> Innerhalb des betrieblichen Gesundheitsmanagements kümmert sich BEM um jene Personen, die bereits erkrankt oder verunfallt sind, d.h. wenn Arbeitsfähigkeit wieder hergestellt werden muss. Ziel ist es, die Person durch eine sensibel angelegte Struktur, durch Rückkehrgespräche und - gegebenenfalls - durch eine entsprechende Adaption des Arbeitsplatzes zu unterstützen. Gleichzeitig lassen sich in den Beiträgen zu BEM im deutschsprachigen Raum Hinweise finden, dass erfolgreiches Betriebliches Eingliederungsmanagement mit präventiven Aktivitäten<sup>5</sup> einhergehen muss. Es gilt nicht nur bereits entstandene Arbeitsunfähigkeit wiederherzustellen, sondern auch frühzeitig entstehende Arbeitsunfähigkeit zu vermeiden bzw. gar nicht entstehen zu lassen. BEM umfasst im Lichte dieses weit gefassten Verständnisses sowohl primär-, als auch sekundär- als auch tertiärpräventive Teile, so in den Teilnahmebedingungen von fit2work nachzulesen.<sup>6</sup>

#### BEM im deutschsprachigen Raum

Während BEM in Österreich über das AGG geregelt ist und es keine gesetzliche Verpflichtung zur Installation von BEM gibt, wurde in Deutschland 2004 ein Konzept der mehrstufigen Wiedereingliederung gesetzlich verankert. Im deutschen SGB<sup>7</sup> ist geregelt, dass Beschäftigte, die länger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind und das auch wollen, bei der Wiedereingliederung unterstützt werden müssen, um Arbeitsunfähigkeit möglichst zu überwinden, den Arbeitsplatz zu erhalten und erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Es ist klar definiert, wie BEM strukturell verankert sein muss und was UnternehmerInnen zu tun haben, wenn es zu einem Anlassfall kommt. Vergleicht man diese Vorgehensweise mit den österreichischen Vorgehensweisen in fit2work, so gibt es mehr Ähnlichkeit mit dem Case Management der fit2work Personenberatung als mit dem Verständnis der fit2work Betriebsberatung. Im Zentrum steht der individuelle Prozess, d.h. die Ursachen von Arbeitsunfähigkeit werden individuell ermittelt und in einem zweiten Schritt minimiert bzw. beseitigt.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Badura, B.; Ritter, W.; Scherf, M. (1999): „Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis“, Berlin

<sup>5</sup> Vgl. Winterstein, S., Koletzko, W.: „Betriebliches Eingliederungsmanagement – Erfahrungen der DAK-Gesundheit aus der BEM-Praxis.“ In: „Betriebliches Eingliederungsmanagement in Deutschland – eine Bestandsaufnahme“, iga.report 24, www.iga-info.de, S. 35 ff., 2013

<sup>6</sup> Vgl. BBG Teilnahmebedingungen für das Verhandlungsverfahren nach voriger Bekanntmachung zum Abschluss einer Rahmenvereinbarung gem. BVergG 2006 betreffend Betriebsberatung im Rahmen von fit2work (Stufe 2), GZ 5191.01601, S. 7

<sup>7</sup> § 84 Abs2. Des SGB IX

<sup>8</sup> Vgl. Knoche, K., Sochert, R.: „Betriebliches Eingliederungsmanagement in Deutschland – eine Bestandsaufnahme“, iga.report 24, www.iga-info.de, S. 6 ff., 2013



## Erfolg und Wirkung von BEM in Deutschland bestätigt

Nach Einführung von BEM gibt es in Deutschland bereits positive Erfahrungen: So belegt eine deutsche Studie der Universität Köln aus dem Jahre 2008<sup>9</sup>, dass dank BEM die Hälfte der betroffenen Personen in den beobachteten Betrieben erfolgreich wiedereingegliedert werden konnte, wobei die Quote umso höher ausfiel je größer der Betrieb war. Über die Wiedereingliederung hinaus konnten auch weitere positive Effekte beobachtet und festgestellt werden:

**Tabelle 1: Volkswirtschaftliche Effekte des Betrieblichen Eingliederungsmanagements**

Rückgang des Krankenstandes	<b>36%</b>
Engagement der Beschäftigten für den Betrieb/die Dienststelle (Annahme der Leistungssteigerung)	30%
Rückgang krankheitsbedingter Kündigungen	18%
Rückgang der Fluktuation der Beschäftigten	5%

Aus: Niehaus et al. (2008), S. 107

Wiewohl bereits Erfolge erzielt werden konnten, wird betont, dass die Umsetzung vor allem in Klein- und Mittelbetrieben nachhinkt<sup>10</sup>, was unter anderem auch auf das Fehlen von Langzeiterkrankten in diesen Betrieben zurückgeführt wird. Die Studie hat auch gezeigt, dass sich die Wahrscheinlichkeit der Einführung von BEM erhöht, wenn der Betrieb bereits betriebliches Gesundheitsmanagement in irgendeiner Form etabliert hat und die Wirksamkeit durch gute vorhandene Kooperationen mit Rehabilitationsträgern unterstützt wird.

## Drei Praxismodelle von BEM in der Schweiz<sup>11</sup>

Für die betrieblichen Aktivitäten zur Verhinderung oder Überwindung von Arbeitsunfähigkeit werden in der Schweiz mehrere Begriffe verwendet: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Eingliederungsmanagement, Case Management, Präsenzmanagement und Disability Management. Die Hochschule in Luzern ist bemüht, eine Klärung in der Begriffslandschaft voranzutreiben. Der Stand der Auseinandersetzung geht aktuell in Richtung eines sehr eng gefassten Verständnisses von BEM. In diesem Sinn werden unter BEM jene Aktivitäten verstanden, die sehr spezifisch dort ansetzen, wo es um die Wiedereingliederung nach Erkrankung oder Verunfallung geht. Es wird als Teil eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements, das für die Prävention sorgt, verstanden. In der praktischen Umsetzung gibt es drei Modelle:

- BEM mit interner Fach(stelle) oder -person: Ein Team oder eine Person, sinnvollerweise in der HR oder Sozialberatung angesiedelt, wird intern mit der Planung und Umsetzung der Eingliederung in den Einzelfällen betraut.

<sup>9</sup> Vgl. Niehaus, M.; Marfels, B.; Vater, G.; Magin, J. & Werkstetter, E.: (2008): „Entwicklung ganzheitlicher Maßnahmen und Instrumente zur Beschäftigungsförderung. Studie zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach §84 Abs.2 SGB IX“. Universität zu Köln

<sup>10</sup> Vgl. Vater, G., Niehaus, M.: Das Betriebliche Eingliederungsmanagement. Umsetzung und Wirksamkeit aus wissenschaftlicher Perspektive. In „Betriebliches Eingliederungsmanagement in Deutschland – eine Bestandsaufnahme“, iga.report 24, www.iga-info.de, S. 13 ff., 2013

<sup>11</sup> Vgl. „Betriebliches Eingliederungsmanagement in der Schweiz: Begriff und Modelle in der Praxis“, Paper der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit

- BEM mit externen AnbieterInnen: Das Unternehmen übernimmt die Verantwortung für die Eingliederung und steuert den Prozess. Einzelne Aufgaben werden an externe AnbieterInnen weitergegeben wie zum Beispiel die Erfassung und Auswertung von Abwesenheitszeiten oder die Begleitung konkreter Fälle.
- BEM mit VersicherungspartnerIn: Die Eingliederungsarbeit wird den vorhandenen VersicherungspartnerInnen übertragen.

### **fit2work folgt einem weitgefassten Verständnis von BEM**

Die Durchsicht verschiedener Konzepte<sup>12</sup> von fit2work lässt den Schluss zu, dass fit2work zumindest auf konzeptioneller Ebene einem sehr weit gefassten Verständnis von BEM folgt, dies sowohl auf Ebene der Zielsetzungen als auch auf Ebene der Beschreibung der Zielgruppe und auch in der Gestaltung des Prozesses. Die praktische Umsetzung zeigt, dass unterschiedliche Interpretationen von BEM innerhalb der AkteurInnen existieren, so lassen sich einerseits Aussagen in Bezug auf die Zielsetzung von fit2work in den Interviews finden, die dieses Verständnis tragen, wie etwa *„Menschen länger arbeitsfähig bzw. länger gesund im Arbeitsprozess zu erhalten.“* Andererseits lassen sich Aussagen finden, die auf ein engeres Verständnis von BEM hindeuten, wie etwa *„Geld sollte nicht für den Aufbau von weiteren Strukturen und Doppelgleisigkeiten verwendet werden. Sie sollten sich vermehrt um die jetzt beeinträchtigten Personen kümmern.“* Wie weit oder eng BEM gesehen wird, hat für die Umsetzung von fit2work große Relevanz: erstens in Bezug auf die Schnittstellen zur betrieblichen Gesundheitsförderung bzw. zum ArbeitnehmerInnenschutz und zweitens in Bezug auf den präventiven Bedarf, den Betriebe mit fit2work decken wollen und können.

---

<sup>12</sup> Verglichen und verwendet wurden an dieser Stelle die Beschreibungen auf der Homepage von fit2work, die Beschreibung von fit2work auf der AUVA Homepage, die Leistungsbeschreibung sowie die Beschreibung der Zielsetzungen in der Kooperationsvereinbarung, die zu Beginn des Beratungsprozesses mit dem jeweiligen Betrieb abgeschlossen wird.

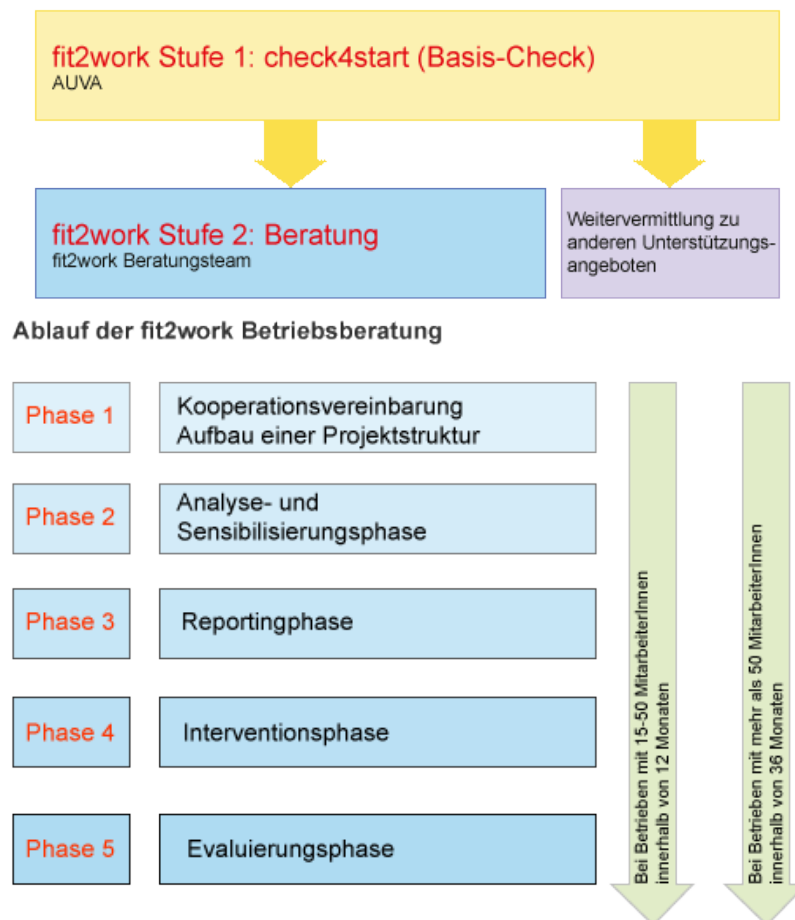
### 3.1 Die betriebliche Schiene von fit2work, um Strukturen eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements aufzubauen - Ablauf des Programms

fit2work unterstützt Betriebe dabei, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement<sup>13</sup> (BEM) zu etablieren, welches mittels aufzubauender betrieblicher Strukturen Arbeitsfähigkeit nachhaltig fördern, erhalten und wiederherstellen soll. Das durch fit2work umzusetzende BEM bezieht sich sowohl auf die berufliche Wiedereingliederung bereits erkrankter Personen als auch auf die Unterstützung zur möglichst frühzeitigen Erkennung drohender Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. In diesem Sinne richtet sich das Beratungsangebot fit2work sowohl an

- Betriebe, die proaktiv und präventiv krankheitsbedingte Risiken im Arbeitsprozess erkennen und reduzieren möchten als auch an
- Betriebe, die über einen konkreten Anlassfall/mehrere Anlassfälle auf die Angebote von fit2work stoßen und Konzepte zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Wiedereingliederung im Sinne der Prävention strukturell in ihren Betrieben verankern wollen.<sup>14</sup>

Ein zweistufiger und mehrphasiger Ablauf unterstützt Betriebe bei der Umsetzung von fit2work.

Abb. 1: Ablauf der Betriebsberatung<sup>15</sup>



Quelle: www.fit2work.at, Abfrage 30.06.2015

<sup>13</sup> Betriebliches Eingliederungsmanagement wird in den Unterlagen auch als Integrationsmanagement, Arbeitsfähigkeits- und Eingliederungsmanagement bezeichnet.

<sup>14</sup> Vgl. BBG: Leistungsbeschreibung Betriebsberatung im Rahmen von fit2work (Stufe 2) GZ 5191.01601, S. 7

<sup>15</sup> Im Ablauf - vor allem in Bezug auf die verpflichtende Nutzung des check4start - kann es in der ab Herbst 2015 realisierten 2. Umsetzungsperiode zu Veränderungen kommen. siehe www.fit2work.at

## Stufe 1: check4start (Basis-Check) entscheidet über eine Teilnahme an fit2work Betriebsberatung

Mittels einer Kurzdiagnostik, die auf der Gefährdungsbeurteilung gemäß ArbeitnehmerInnen-schutzgesetzes ASchG<sup>16</sup> beruht, klären BeraterInnen der AUVA gemeinsam mit an fit2work interessierten Betrieben, welche Vorgehensweise zur Lösung ihrer Probleme in Bezug auf die Themen Gesundheit, Sicherheit, Arbeitsschutz und Arbeitsfähigkeit am sinnvollsten ist. In Bezug auf fit2work wird untersucht, ob die Stufe 2, d.h. die fit2work Betriebsberatung, für den Betrieb eine sinnvolle Variante darstellt oder ob andere Maßnahmen wie zum Beispiel „Betriebliche Gesundheitsförderung“ geeigneter scheinen. Geht es für den Betrieb um den Aufbau von Strukturen zur Sekundärprävention, so erfolgt eine Empfehlung und Übergabe an die Stufe 2 der fit2work Betriebsberatung. Dazu wird die Stufe 1 mit einem Bericht abgeschlossen, der neben formalen Daten einen Überblick liefern soll, wie intensiv sich der Betrieb bereits mit dem Thema „Erhalt der Arbeitsfähigkeit“ auseinandergesetzt hat und welche strukturellen Elemente, wie z.B. ein standardisiertes Frühwarnsystem, bereits vorhanden sind.

Die Aufgabe der AUVA könnte in diesem Prozess am besten mit einer „Gatekeeper-Funktion“ beschrieben werden. Die Anforderungen an die check4start BeraterInnen sind aufgrund der komplexen Rollensituation hoch, denn zum einen fungieren sie als prüfende Behörde (Entscheidung, ob Betrieb für fit2work geeignet ist, Prüfung der Standards in Bezug auf die Gefährdungsanalyse (ASchG)), zum anderen befindet sie sich in einer beratenden Funktion hinsichtlich eines modernen Gesundheits- und Sicherheitsmanagements in den jeweiligen Betrieben.

## Stufe 2: Managementprozess in 5 Phasen sichert Nachhaltigkeit

Die nachhaltige Installation und Umsetzung von „Integration“ in einem Betrieb bedarf eines geplanten und vor allem länger dauernden Prozesses, der innerbetrieblich durch eine gut etablierte Projektstruktur und Steuergruppe gemanagt und vorangetrieben wird. Dieser Anforderung trägt die fit2work Betriebsberatung Rechnung. Der Betrieb wird über einen größeren Zeitraum (bei kleineren Betrieben ein Jahr, bei größeren Betrieben drei Jahre) in fünf Phasen von einem/r BeraterIn der umsetzenden Betriebsberatungsfirmen begleitet.

### Phase 1: Einstiegsphase<sup>17</sup> (1 Monat)

Um nachhaltige Wirkung erzielen zu können, werden in dieser Phase eine adäquate Projektstruktur errichtet und die wesentlichen Aspekte des Beratungsprozesses (z.B. Sicherstellung der erforderlichen Ressourcen für den Prozess) in einer Kooperationsvereinbarung festgehalten.

### Phase 2: Analyse- und Sensibilisierungsphase (3-6 Monate)

Ist die grundlegende Basis für das Projekt „Etablierung eines BEM“ geklärt, folgt darauf aufbauend die Analyse der Arbeitsfähigkeit mittels einer umfangreichen MitarbeiterInnenbefragung auf Basis des Instrumentes ABlplus<sup>TM</sup>. Ziel der Befragung ist die detaillierte Erhebung der aktuellen Arbeitsfähigkeitssituation im Betrieb. Ein auf diese Weise ermittelter Score gibt Auskunft, inwieweit individuelle Ressourcen mit den Arbeitsanforderungen des jeweiligen Betriebes zusammenpassen. Gleichzeitig ist die ABlplus<sup>TM</sup>-Befragung bereits ein erster Umsetzungsschritt von BEM, da das Befragungsergebnis ein gut verwendbares Frühwarnsystem zur Erkennung von drohender Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit bildet. Gibt es in dem Betrieb bereits konkrete Personen, deren Erwerbsfähigkeit eingeschränkt ist, können diese durch die fit2work BetriebsberaterInnen mittels individueller Arbeitsbewältigungs-Coachings begleitet werden.

<sup>16</sup> BBG: Leistungsbeschreibung Betriebsberatung im Rahmen von fit2work (Stufe 2) GZ 5191.01601, S. 4

<sup>17</sup> Vgl. fit2work Folder Betriebsberatung

### **Phase 3: Reportingphase (4-7 Monate)**

Nach Abschluss der Befragung werden alle bisherigen Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Basis-Check, der ABiplus™ Befragung sowie eventueller Arbeitsbewältigungscoachings zusammengefasst und den betrieblichen EntscheidungsträgerInnen in einer betriebsadäquaten Form vorgelegt. Auf Basis dieser Ergebnisse werden zu bearbeitende Handlungsfelder identifiziert und erforderliche Maßnahmen abgeleitet. Beispiele: Ergonomische Arbeitsplatzadaptierungen, Führungskräftetrainings, Maßnahmen zur besseren Gestaltung von Dienstplänen, innerbetriebliche Umschulungen etc.

### **Phase 4: Interventionsphase (4-12 Monate)**

Neben der Begleitung der Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen wird in dieser Phase damit begonnen, ein nachhaltiges Betriebliches Eingliederungsmanagement im Betrieb zu installieren. Sichergestellte Vernetzungen mit relevanten Förderstellen und fit2work PartnerInneninstitutionen sollen den zukünftigen Integrationsbeauftragten oder -teams neben einer spezifischen Schulung das notwendige Handwerkszeug mitgeben, um betroffene MitarbeiterInnen in Zukunft erfolgreich in den Betrieb integrieren zu können.

### **Phase 5: Evaluierungsphase (1 bzw. 3 Jahre)**

Innerhalb von einem bzw. bei größeren Betrieben von drei Jahren erfolgt eine weitere MitarbeiterInnenbefragung auf Basis des ABiplus™. Erste Ergebnisse und Auswirkungen der fit2work Betriebsberatung und der umgesetzten Maßnahmen können auf diese Weise überprüft werden.

## 3.2 Gestaltung der relevanten Schnittstellen

Sowohl die theoretische Betrachtung des Themas als auch Auseinandersetzungen im Vorfeld von fit2work zeigen, dass weder zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) noch zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz scharf abgegrenzte Trennlinien gezogen werden können. Aussagen und Interviews<sup>18</sup> der AkteurlInnen zur Betriebsberatung fit2work beschreiben, dass im Vorfeld von fit2work zu diesem Thema viel diskutiert und abgestimmt wurde.

### Trotz unterschiedlicher Zielsetzungen viele Gemeinsamkeiten und Überschneidungen

Betriebliches Gesundheitsmanagement reagiert mit den drei Säulen - betriebliche Gesundheitsförderung, ArbeitnehmerInnenschutz und BEM - auf das veränderte Belastungsspektrum infolge des demografischen Wandels, die zunehmenden Zahlen von gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Veränderungen in der innerbetrieblichen Arbeitswelt (siehe dazu folgende Übersicht). Betriebe sind stärker gefordert, an dieser Stelle Verantwortung zu übernehmen und Arbeit so zu gestalten, dass Menschen möglichst lange ihre Gesundheit und ihre Arbeitsfähigkeit erhalten. Wobei die drei Säulen jeweils unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen und an verschiedenen Stellen ansetzen. Während BGF, basierend auf der Luxemburger Deklaration, das Ziel verfolgt, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotenziale und das Wohlbefinden zu stärken, geht es bei der Evaluierung psychischer Belastungen vor allem darum, durch Arbeitsbedingungen gesundheitsgefährdende Belastungen festzustellen und passende betriebliche Maßnahmen dagegen zu setzen. Mit Hilfe von BEM gilt es, im Falle von bereits eingetretener gesundheitlicher Beeinträchtigung aktiv zu werden.

Abb. 2: Betriebliches Gesundheitsmanagement



Quelle: Mag. Renate Czeskleba: Betriebliches Eingliederungsmanagement<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Aussagen und Interviews im Rahmen der Evaluierungsergebnisse der personenbezogenen Schiene (insofern sie sich auf die betriebsbezogene Schiene bezogen haben) und im Rahmen der Befragungs- und Workshopergebnisse von fit2work im Kontext der Ausschreibung der zweiten Periode der betriebsbezogenen Schiene von fit2work.

<sup>19</sup> Skriptum in Rahmen der Veranstaltung „Betriebliches Gesundheitsmanagement“, Business Circle, 2. Juli 2013, Wien



## Ähnliche Vorgehensweisen, Instrumente und Maßnahmen

Trotz unterschiedlicher Gesetzesgrundlagen und Zugangszeitpunkten verwenden alle drei Säulen ähnliche Instrumente und Vorgehensweisen (systematisches Vorgehen nach dem Managementkreislauf) und es kommt inhaltlich zu Überschneidungen. Überall werden Daten zum Thema Gesundheit, Sicherheit etc. erhoben, ausgewertet und darauf aufbauend Maßnahmen zur Verbesserung der Situation erarbeitet und umgesetzt. Abseits der unterschiedlichen Ausrichtungen streift man - zumindest theoretisch - in allen drei Bereichen die Verbesserungen der Arbeitsfähigkeit durch organisationale Ressourcen wie Arbeitsabläufe, Arbeitsplatz, Betriebsklima und Führung. Jeweils wird eine entsprechende Projektstruktur mit einer Steuergruppe installiert, die den Verlauf der Prozesse steuert und begleitet, die noch dazu von einem ähnlichen, wenn nicht gleichen Personenkreis besetzt wird, so sind die Geschäftsleitung, die Präventiv- und Sicherheitsfachkräfte, die PersonalistInnen und PersonalvertreterInnen zum Thema Gesundheit und Arbeitsfähigkeit gefragt.

Alle bedienen sich mehr oder minder komplexer Befragungs- und Erhebungsinstrumente, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen im Fokus haben, wenn auch mit unterschiedlichen Hintergründen und auf Grundlage unterschiedlicher Konzepte. Die Unterschiede der Befragungen sind für Betriebe nicht immer erkennbar und *„da verlangt man den Betrieben schon etwas ab, wenn sie beides machen müssen“*, sagt ein/e AkteurIn von fit2work in einem der geführten Interviews und meint damit zwei parallele Befragungen, wenn ein Betrieb ein BGF-Projekt und fit2work gleichzeitig machen würde.<sup>20</sup>

## Abstimmungsbedarfe gibt es zu BGF und zum ArbeitnehmerInnenschutz

Abgrenzungsschwierigkeiten und Abstimmungsbedarfe führten auch zu wiederholten Diskussionen im Kontext von fit2work.<sup>21</sup> *„Es gehe klar darum, die drei gut aufeinander abzustimmen, man dürfe die Koordination der Angebote nicht den Betrieben überlassen, denn schlussendlich gehe es auch um eine sinnvolle Nutzung der Geldmittel.“* Unter dem Gesichtspunkt sinnvoll genutzter Geldmittel wird fit2work von einigen AkteurInnen als *„Lückenfüller“* gesehen d.h. *„fit2work soll Lücken füllen und nicht bestehende Angebote konkurrieren.“* Insbesondere solle *„über fit2work weder die Evaluierung psychischer Belastungen noch ein BGF-Projekt verkauft werden.“*

Auf der anderen Seite stehen Betriebe, deren vorrangiges Ziel es ist, die Arbeitsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen möglichst lange zu erhalten und sich dabei auf unterschiedliche Art und Weise dem Thema betriebliches Gesundheitsmanagement zu nähern und auf diesem Weg alle möglichen Synergien zu nutzen. Das hat sich vor allem zu Beginn der Laufzeit von fit2work insofern bestätigt, als eine nicht unbeträchtliche Anzahl von Betrieben mittels fit2work sowohl die Evaluierung psychischer Belastungen als auch Teile der betrieblichen Gesundheitsförderung abdecken bzw. Befragungen, die sie im Rahmen von betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten bereits gemacht hatten, für fit2work nutzen wollten.

<sup>20</sup> In diesem Bereich kam es in der 2. Umsetzungsperiode ab Herbst 2015 zu Veränderungen. (siehe [www.fit2work.at](http://www.fit2work.at))

<sup>21</sup> Die Aussagen und Zitate in Bezug auf die Abstimmungsbedarfe innerhalb von fit2work stammen aus Interviews mit AkteurInnen im Rahmen der Evaluierung von fit2work personenbezogene Schiene sowie diversen Protokollen der Workshops *„betriebsbezogene Schiene von fitwork“* im Kontext der Ausschreibung der zweiten Periode der betriebsbezogenen Schiene von fit2work.

### **Es gab viele Bemühungen, sich abzustimmen**

Aus den Jahresberichten wird ersichtlich, dass es aufgrund aufgetretener Fragestellungen sowohl mit den Krankenkassen zum Thema BGF als auch mit dem Arbeitsinspektorat zur Abgrenzung in Bezug auf die Evaluierung psychischer Belastungen einige Bemühungen zur Klärung der Schnittstellen gegeben hat. Von den Beteiligten werden diese Klärungen als hilfreich beurteilt, die Ergebnisse wurden schriftlich auf der Homepage veröffentlicht. Es habe einige Zeit gebraucht, bis sich das eingespielt hat, aber jetzt laufe es gut, lautet der Tenor. Die Erfahrungen zeigen, dass diese Trennung, so klar sie sich hier am Papier auch zeigen möge, in der Praxis nur sehr schwer halten lässt. Seitens der befragten Betriebe sieht das Bild ein wenig anders aus, die Klarstellungen scheinen großteils angekommen zu sein, aber das Verständnis ist bei einigen der befragten Betriebe trotz Klärung noch nicht vorhanden, so wünschen sich noch einige, fit2work mit BGF und/oder Evaluierung psychischer Belastungen sinnvoll verknüpfen zu können.

### **Wenig Kontakt zwischen fit2work Personen- und Betriebsberatung**

Weder in der Leistungsbeschreibung noch im Konzept lassen sich Aussagen in Bezug auf eine Abstimmung der betriebsbezogenen und personenbezogenen Schiene finden. Die vorhandenen Aktivitäten der beiden Programmschienen scheinen wenig aufeinander abgestimmt, wobei eine Abstimmung im persönlichen Ermessen der beteiligten Organisationen liegt. In der Praxis kommt es vor, dass Betriebe an die personenbezogene Schiene herantreten, um sich Informationen über das Angebot fit2work Betriebsberatung zu holen. Im Zuge der Befragung der Betriebe ist ersichtlich geworden, dass es fast keine Kontakte zwischen Betrieben und der personenbezogenen Schiene gibt.<sup>22</sup> Einige befragte BetriebsvertreterInnen geben an, ihre MitarbeiterInnen auf das Angebot hingewiesen zu haben.

---

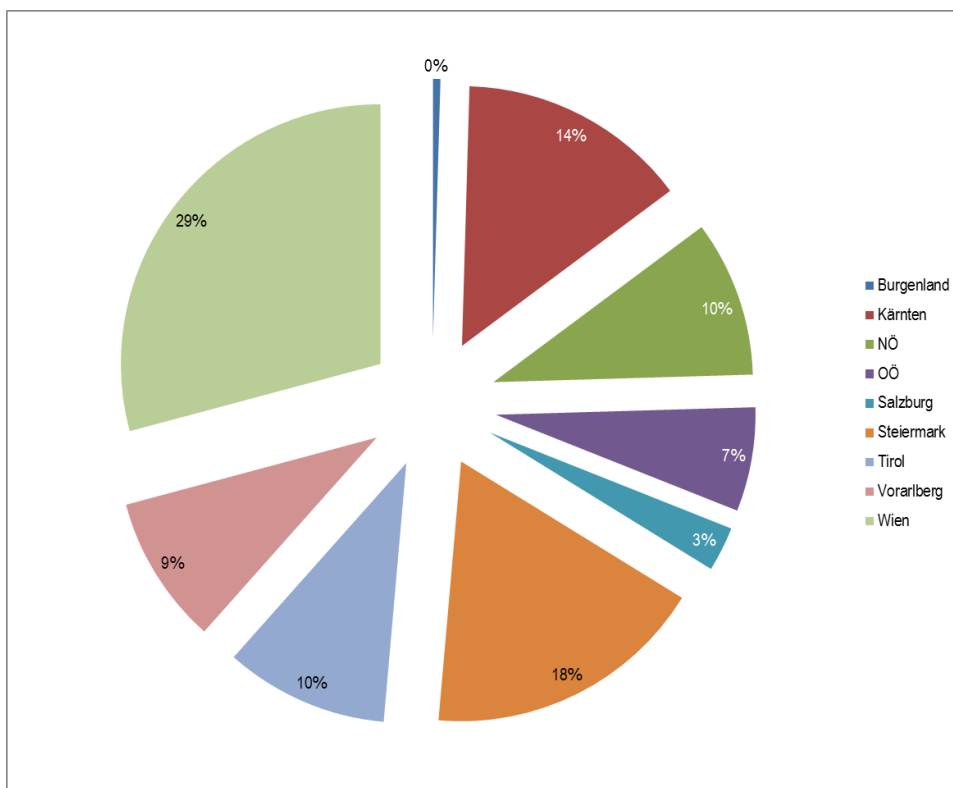
<sup>22</sup> Anzumerken ist an dieser Stelle, dass bei einer stärkeren Abstimmung der betriebs- und der personenbezogenen Schiene von fit2work jedenfalls sehr sensibel und umsichtig vorzugehen ist, um die Datenschutzgrundsätze zu wahren.



## 4 Inanspruchnahme der betriebsbezogenen Leistungen von fit2work bis Ende 2014

Zwischen Herbst 2012 und Ende Dezember 2014 wurden in ganz Österreich mit insgesamt 216 Betrieben/Betriebsstandorten<sup>23</sup> durch die UmsetzerInnen der Stufe 2 fit2work Betriebsberatung Beratungsbeziehungen begonnen. 14 der begonnenen Prozesse wurden bis Ende 2014 mit Phase 5 abgeschlossen.<sup>24</sup>

**Abb. 3: Bundesländerverteilung der Betriebe/Betriebsstandorte mit betriebsbezogenen Leistungen von fit2work bis Ende 2014 (N=216)**



Quelle: Monitoring Datenbank fit2work, Auswertung prospect

Von den bis Ende 2014 erreichten Betrieben/Betriebsstandorten wurden die meisten in Wien (63) durchgeführt, gefolgt von der Steiermark (38). Auffallend ist, dass in den Bundesländern Salzburg (6) und Burgenland (1) vergleichsweise wenige Betriebe erreicht worden sind, während im Vergleich dazu in den ebenfalls relativ kleinen Bundesländern Vorarlberg (20) oder Kärnten (31) deutlich mehr an Prozessen realisiert werden. Dies mag zum einen mit unterschiedlichen Anläufen des Programms zu tun gehabt haben, aber auch darauf hinweisen, dass es in einigen Bundesländern aufgrund einer starken BGF-Szene schwierig war, fit2work zu realisieren, so wie dies in einem Interview einer/s der AkteurInnen angeführt wurde.

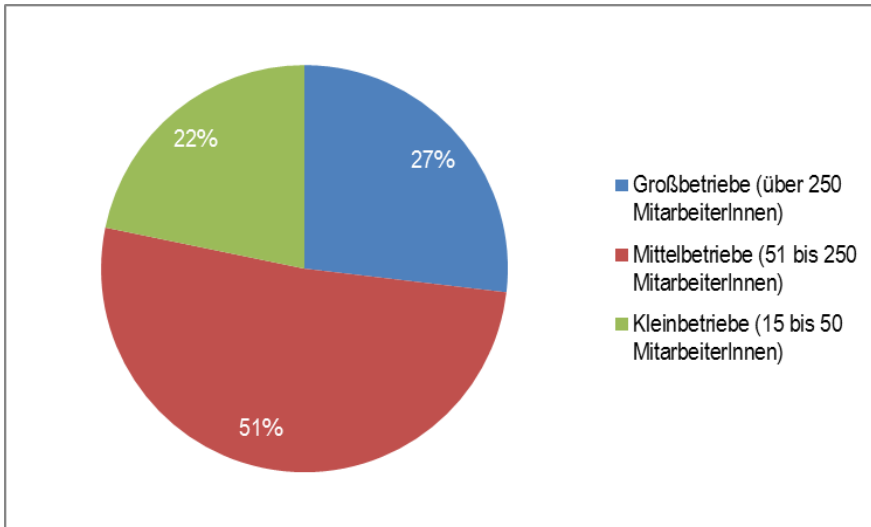
<sup>23</sup> Verlässliche Informationen darüber, in wie vielen Betrieben//Betriebsstandorten durchgängig abgegrenzte Beratungsprozesse realisiert werden konnten, könnten nur unter genauer Analyse der Vorgangsweise erarbeitet werden. Die organisatorische Umsetzung von fit2work ist maßgeblich über betriebliche Strukturen bestimmt. So sind unter anderem die bestehenden Personalmanagementstrukturen und die damit einhergehende Autonomie von Standorten/Abteilungen und Bereichen in Personalfragen dafür verantwortlich, in welcher Form die Realisierung von fit2work insbesondere ob zentral oder auf Ebene der Betriebsstandorte erfolgt.

<sup>24</sup> Datenbasis: Monitoring Datenbank fit2work, abgerufen am 13.10.2015

## Mittelbetriebe überwiegen

Jeder zweiter Betrieb, in dem fit2work umgesetzt wurde, ist ein Betrieb mittlerer Größe. Über ein Viertel der Betriebe sind Großbetriebe und ein gutes Fünftel sind Kleinbetriebe.

Abb. 4: Betriebsgrößen der bis Ende 2014 beteiligten Betriebe/Betriebsstandorte (N=216)

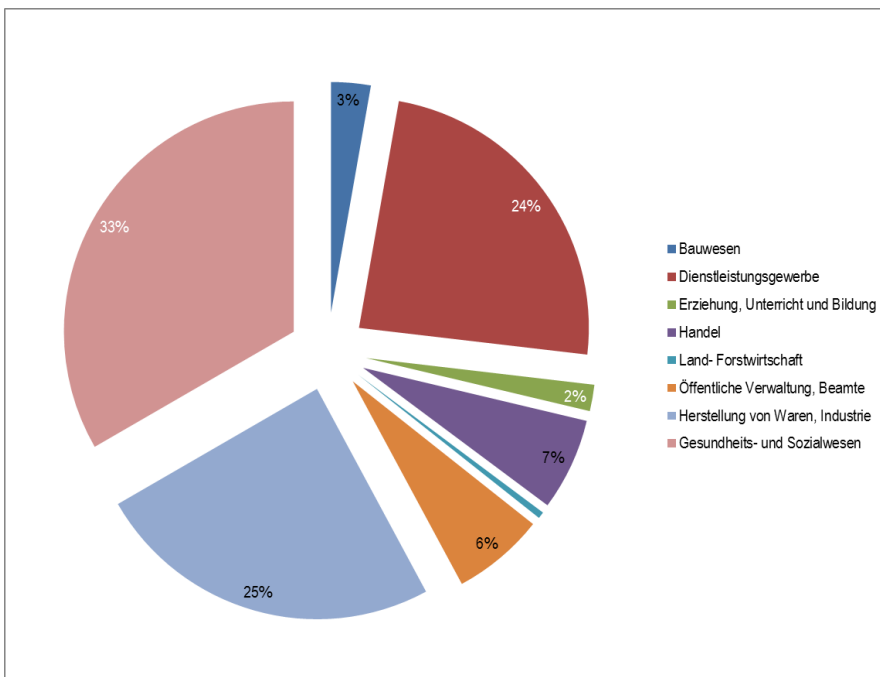


Quelle: Monitoring Datenbank fit2work, Auswertung prospect

## Betriebe aus dem Gesundheits- und Sozialwesen, Dienstleistung und Produktion dominieren

Von den 195 Betrieben/Betriebsstandorten kommt etwa ein Drittel aus dem Bereich Gesundheits- und Sozialwesen (33%), 25% der Betriebe aus dem weiteren Dienstleistungssektor und 25% aus dem Bereich Herstellung von Waren und Industrie.

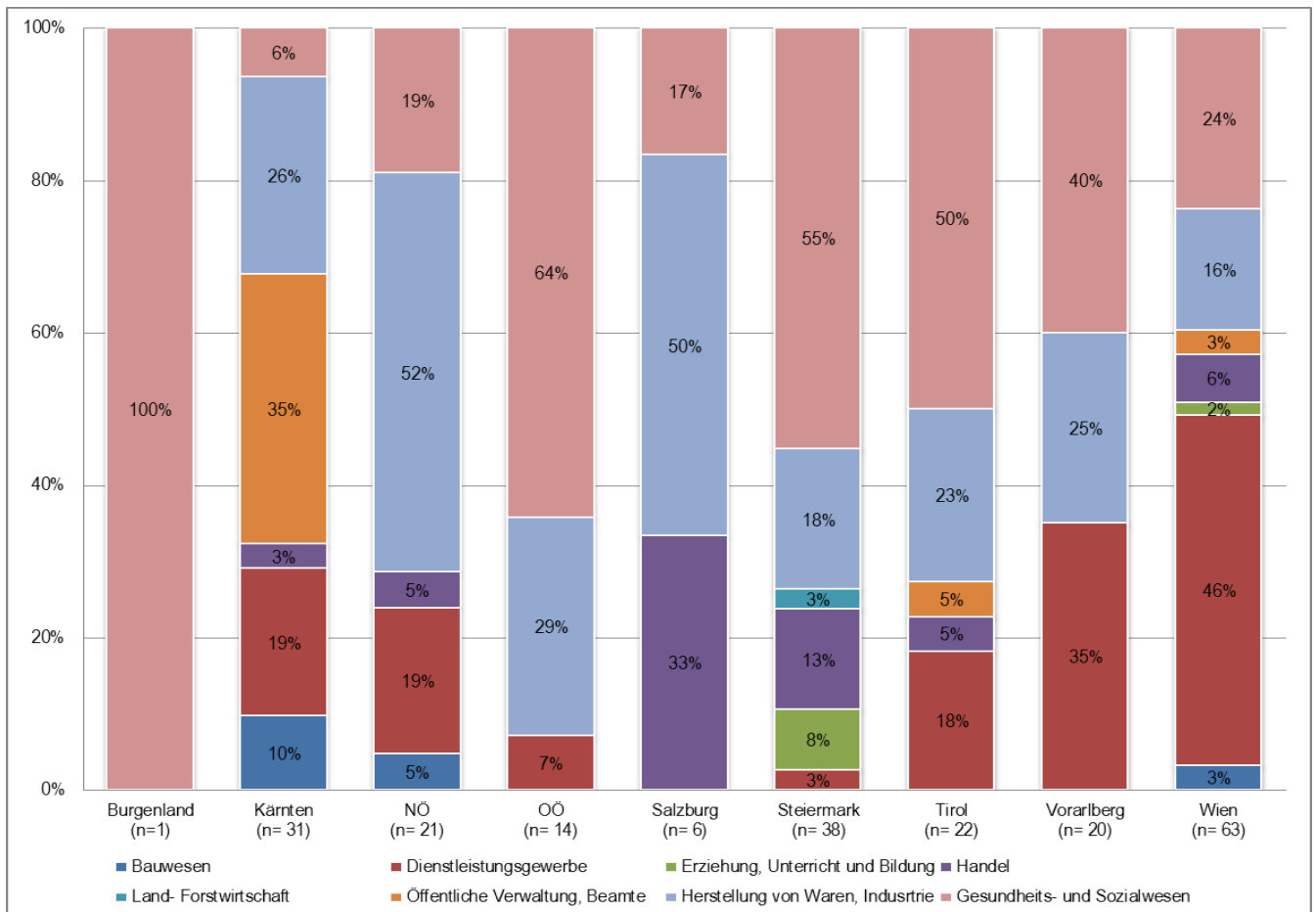
Abb. 5: Branchenverteilung der bis Ende 2014 beteiligten Betriebe/Betriebsstandorte (N=216)



Quelle: Monitoring Datenbank fit2work, Auswertung prospect

Innerhalb der Bundesländer ist der Anteil der Betriebe aus dem Gesundheits- und Sozialwesen in Oberösterreich und der Steiermark besonders stark vertreten, so sind in Oberösterreich 64% der Betriebe und in der Steiermark 55% aus diesem Feld.

Abb. 6: Branchen nach Bundesländern der bis Ende Oktober 2014 beteiligten Betriebe (N=216)



Quelle: Monitoring Datenbank fit2work, Auswertung prospect

### Ambitionierte Betriebe wurden gewonnen

Während in der Leistungsbeschreibung keinerlei inhaltliche Aussagen über zu erreichende Branchen oder Betriebsgrößen zu finden sind, gibt es unter den AkteurInnen Aussagen, die darauf hindeuten, dass sich das Programm „auf besonders belastete und vulnerable Betriebe beziehen sollte“. Insbesondere werden dabei die Baubranche und der Pflegebereich angeführt.

Dagegen stehen die Beschreibungen der UmsetzerInnen im Jahresbericht 2013, in welchem die erreichten AB-Scores der durchgeführten ABplus™ Befragungen auf ein gutes Niveau der Arbeitsbewältigung hindeuten. Lediglich 3 von den 50 Betrieben weisen ein mäßiges Niveau der Arbeitsbewältigung vor. Dies lässt vermuten, dass zuerst die besonders motivierten Betriebe, die gewohnt sind auf ihre MitarbeiterInnen acht zu geben, auf das fit2work Betriebsberatungsprogramm zugegriffen haben. Betriebe wurden erreicht, die von Gefährdungen bei bestimmten Personengruppen berichten und in Einzelfällen Probleme mit der gesundheitlichen Arbeitsbewältigung ihrer MitarbeiterInnen haben<sup>25</sup>, aber bislang scheint es noch weniger gelungen zu sein, die besonders belasteten Betriebe zu erreichen.

<sup>25</sup> Vgl. Czeskleba, R.; Kloimüller, I.: Jahresbericht FIT2WORK für die Steuerungsgruppe fit2work. Umsetzung Betriebsberatung 2012 und 2013

## 5 fit2work aus Sicht der beteiligten Betriebe

Betriebe, die fit2work umsetzen, wurden in zwei Tranchen über ihre Erfahrungen im Rahmen der Teilnahme an fit2work befragt:

- Im Zeitraum zwischen Mitte Dezember 2014 und Ende Jänner 2015 wurden Interviews mit VertreterInnen von 35 Betrieben geführt und
- im Zeitraum zwischen Mitte Mai und Mitte Juni 2015 wurden Interviews mit VertreterInnen von 20 weiteren Betrieben durchgeführt.

### Status Quo und Eckpunkte der befragten Betriebe

48 dieser 55 befragten Betriebe befanden sich zum Befragungszeitpunkt noch in einem laufenden Beratungsprozess, zwei Drittel davon in der Maßnahmenplanung und -umsetzung (Phase 3 und 4). Sieben Betriebe hatten fit2work bereits abgeschlossen und drei hatten den Prozess abgebrochen. Es wurden mit Betrieben aus allen Bundesländern Interviews geführt, die meisten haben in Wien (18), Steiermark (14), Niederösterreich (7) und Vorarlberg (5) stattgefunden, wobei 17 Interviews persönlich und 38 telefonisch geführt wurden. 42% der befragten Betriebe sind Mittelbetriebe, d.h. sie haben zwischen 50 und 249 MitarbeiterInnen, 35% der befragten Betriebe haben mehr als 250 MitarbeiterInnen und 24% sind Kleinbetriebe bis 49 MitarbeiterInnen.

### 5.1 Zugang zu fit2work – Bilder und Erwartungen

21 von 49 befragten BetriebsvertreterInnen, von denen diesbezüglich eine Antwort vorliegt, gaben an, von den fit2work BetriebsberaterInnen auf das Beratungsangebot aufmerksam gemacht worden zu sein. 24 Betriebe sind selbst initiativ geworden und hatten die Information über das kostenlose Beratungsangebot über verschiedenste Kanäle und Quellen erhalten, so wurde in diesem Zusammenhang die AUVA (3), BetriebsärztInnen (3), das AMS (2), das Arbeitsinspektorat (1) und der Betriebsrat (1) genannt. In einigen Fällen wurde die Information aus der Werbung oder durch KollegInnen bezogen. Vereinzelt können die Befragten diese Frage nicht beantworten, weil sie in der Anfangszeit noch nicht im Unternehmen oder nicht mit diesem Projekt befasst waren.

Stellt man die konzeptionellen Grundlagen dem tatsächlichen Zugang zu fit2work gegenüber, so lassen sich Abweichungen feststellen. Angedacht war, dass interessierte Betriebe durch die PartnerInnenorganisationen bzw. durch Selbstinitiative in den „check4start“, d.h. in die 1. Stufe von fit2work kommen.<sup>26</sup> Die Auswahl der AUVA als Durchführerin von check4start ist ebenfalls in diesem Lichte zu betrachten, wie ein/e VertreterIn der AkteurInnen beschreibt: „Die AUVA sei für check4start in Frage gekommen, da sie bereits in den Betrieben ist und über das entsprechende Personal verfügt.“

<sup>26</sup> Vgl. BBG: Leistungsbeschreibung Betriebsberatung im Rahmen von fit2work (Stufe 2) GZ 5191.01601

## Hoher Akquisitionsaufwand

Die ursprünglich im Konzept angedachte Idee, dass vor allem über die PartnerInnenorganisationen Zugang zu Betrieben gefunden werden kann, hat sich in der Praxis als zu hohe Erwartung erwiesen. Nur durch intensive aktive Betriebskontakte von Seiten der fit2work Betriebsberatung, Präsentationen im Rahmen von Veranstaltungen, die fit2work Homepage und eine professionelle Werbekampagne ist es aus Sicht der VertreterInnen der Stufe 2 der Betriebsberatung gelungen, die Aufmerksamkeit auf dieses Produkt zu lenken (vgl. Jahresbericht 2012). Ein nicht kalkulierter intensiver Akquisitionsaufwand<sup>27</sup> (750 Betriebskontakte) stellte demnach sicher, dass ab Oktober 2013 die Anfragen zunahmen. BeraterInnen haben vor allem dort angedockt, wo sie bereits Kontakte zu Betrieben im Rahmen ihrer Tätigkeit hatten. Betriebe wurden akquiriert und mussten im Anschluss daran die Stufe 1 check4start absolvieren. Das hohe Engagement der fit2work BeraterInnen, um das Programm ins Laufen zu bringen, hat auch zu Unschärfen in der Teilnahme geführt, meinen die DurchführerInnen des check4start. Teilweise hätten Betriebe, die in den check4start gekommen sind, unrealistische Erwartungen an fit2work gehabt, die in der Folge von den BeraterInnen korrigiert werden mussten.

## Durchgängig positiver Ersteindruck

Die ersten Reaktionen auf das Angebot werden von den befragten BetriebsvertreterInnen durchgängig als positiv beschrieben, so wurde es als eine gute Möglichkeit gesehen, ein Projekt zur Erhaltung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit in die Wege zu leiten. Ein großer Teil der befragten Betriebe beabsichtigte mit fit2work die aktuelle Arbeitsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen zu erheben, die Arbeitsverhältnisse strukturiert zu beleuchten, bestehende oder absehbare Belastungen zu erkennen und diesen mit gezielten Maßnahmen und Angeboten für die MitarbeiterInnen entgegenzuwirken. Von zwei Befragten wird auf die veränderte Sichtweise seitens der Geschäftsführung dem Projekt gegenüber berichtet: In einem Fall wurde nach einem Geschäftsführungswechsel das Engagement deutlich verstärkt, im anderen nach dem Verkauf des Unternehmens reduziert. Zum Teil wird auf die sinnvolle Ergänzung bisheriger Beschäftigung im Bereich der Gesundheitsförderung oder konkreten Aktivitäten, wie Productive Ageing oder eine Nestor Gold-Zertifizierung, verwiesen.

**Tabelle 2: Ausgangspunkt und Bedarf, sich für fit2work näher zu interessieren (n=53)**

	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Proaktiv und präventiv krankheitsbedingten Risiken im Arbeitsprozess entgegen wirken	39	11	3	0
Nutzen von Synergien insbesondere im Zusammenhang mit der Evaluierung psychischer Belastungen	32	10	9	2
Erweiterung der BGF um BEM	22	18	4	9
Konkreter Anlassfall	18	9	11	15
Daten, die auf eine zukünftige Problematik in diesem Bereich deuten (Krankenstandsstatistik, Fluktuationsrate, Altersstruktur ...)	12	10	14	17
Entwicklung eines Fehlzeitenmanagements	7	9	12	25

Quelle: Betriebsbefragung 2014-2015

<sup>27</sup> Bis es zu einer Entscheidung kommt (vor check4start) sind in der Regel vier bis sieben Termine notwendig, meint eine VertreterIn einer der umsetzenden Beratungsfirmen.

## Präventiv belastete MitarbeiterInnen unterstützen, um Arbeitsfähigkeit nachhaltig zu erhalten

Der größte Antrieb für die befragten Betriebe, sich näher für fit2work zu interessieren, war darin gelegen, präventiv etwas für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit zu tun und Synergien in Zusammenhang mit der Evaluierung psychischer Belastungen zu nutzen. Konkrete Anlassfälle unter den MitarbeiterInnen spielten für einige auch eine Rolle, sich für fit2work zu entscheiden. Als konkrete Anlassfälle beschreiben die befragten Betriebe sowohl langzeiterkrankte Personen, die wieder eingegliedert werden mussten, als auch hohe Krankenstands- oder Fluktuationszahlen in bestimmten Unternehmensbereichen oder Abteilungen.

## Betriebliches Eingliederungsmanagement steht zu Beginn nur für wenige im Vordergrund

Während ein Teil der befragten Betriebe sich erst mit dem Thema Gesundheit und Arbeitsfähigkeit auseinandersetzen beginnt, gibt es eine nicht unbeträchtliche Anzahl von Betrieben, die an bereits begonnenen Projekte zu betrieblicher Gesundheitsförderung anknüpfen und beabsichtigen, diese um präventive Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit zu ergänzen. Betriebliches Eingliederungsmanagement steht zu Beginn nur bei wenigen Betrieben im Fokus. Dies trifft vor allem auf jene zu, die bereits seit längerer Zeit mit dem Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements befasst sind und bei denen „ein BEM gerade noch fehlt“, wie ein Betriebsvertreter es ausgedrückt hat.

## Nicht allen war von Anfang an klar, dass BEM der Hauptfokus von fit2work ist

Ein Teil der befragten Betriebe gibt an, dass nicht von Anfang an klar gewesen ist, dass bei fit2work Betriebliches Eingliederungsmanagement im Vordergrund steht. Die Klärung erfolgte entweder im Rahmen des check4start durch die AUVA oder in der ersten Phase der Stufe 2. Die Reaktionen darauf waren überwiegend positiv: „Wir haben erst in der Phase 1 gecheckt, worum es eigentlich geht. Aber wir haben das trotzdem gemacht und es passt.“ Den größten Klärungsbedarf gab es dahingehend, dass mit fit2work nicht auch die Evaluierung psychischer Belastungen abgedeckt wird.

Ein Großteil der Betriebe, der diese Erwartung zu Beginn hatte, bedauert auch im Interview, dass diese Verbindung nicht möglich war und kann dies bis jetzt nicht ganz nachvollziehen. An dieser Stelle ist allerdings auch anzumerken, dass zwei der befragten Betriebe angegeben haben, dass es ihnen gelungen ist, den fit2work Prozess teilweise für die Evaluierung zu nutzen.

## Ist eine zu enge Auslegung von BEM förderlich?

Die Betriebsbefragung hat ergeben, dass der Zugang zu fit2work vorrangig von präventiven Motiven zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit geprägt ist. Unter den PartnerInnen von fit2work scheint es aber kein einheitliches Verständnis darüber zu geben, wieviel präventive Anteile innerhalb der fit2work Betriebsberatung realisiert werden dürfen, so berichtet eine Betriebsvertreterin: „Bei uns stand der Fokus der Prävention im Vordergrund. Erst später im Rahmen des check4start ist klar geworden, dass es um Integration geht. (...). Und ich meine, das ist irreführend, denn mit der Befragung geht es stark in Richtung Prävention und beim BEM würde ich das alles nicht brauchen.“ Betrachtet man die Zugänge der Betriebe zu fit2work und deren Bewertung von BEM im Laufe der Umsetzung von fit2work, so stellt sich die Frage, ob eine zu enge Auslegung des Verständnisses von BEM und fit2work im Sinne des Gesamtziels förderlich ist.

## 5.2 Zufriedenheit mit dem Konzept von fit2work und mit dessen Ablauf

Die konzeptionellen Eckpunkte von fit2work - das Modell des Hauses der Arbeitsfähigkeit, das Frühwarnsystem ABplus™ und der Aufbau eines strukturellen internen Prozesses zur Unterstützung eines Arbeitsfähigkeits- und Eingliederungsmanagements - werden von den befragten BetriebsvertreterInnen überwiegend als sinnvoll und nützlich eingestuft: Von 51 Betrieben bewerteten 29 die konzeptionellen Grundlagen als sehr gut und 21 als gut. Nur eine Stimme beurteilte sie als weniger gut.

Der gesamte Ablauf und Prozess werden mehrheitlich als hilfreiche Basis und Orientierungshilfe gesehen, um das Thema „Arbeitsfähigkeit erhalten“ zu etablieren. Auch wenn die meisten Befragten die konzeptionellen Grundlagen als gut geeignet bewerten, um den eigenen Bedarf zu decken und die Zielerreichung zu unterstützen, waren unter den Befragten auch welche, die ein wenig Zeit gebraucht haben, um sich in die Materie einzuarbeiten. Meinte z.B. ein/e Befragte/r, dass unter Berücksichtigung all dieser konzeptionellen Aspekte alles Notwendige abgedeckt sei, betonten mehrere andere befragte BetriebsvertreterInnen, dass für eine optimale Passung das Konzept und der Prozess an die spezifischen Bedürfnisse der Betriebe angepasst werden müssten, damit fit2work optimal genutzt werden kann. Die Möglichkeit der Anpassung wurde unterschiedlich erlebt, einige führen das Eingehen auf ihre spezifische Situation als einen großen Pluspunkt an, während andere Betriebe Flexibilität vermisst haben oder den Konnex zu BEM weniger wahrnahmen.

### Mehr Flexibilität wird gewünscht

Die Verbesserungsvorschläge der Betriebe gehen in die Richtung, dass sie sich mehr Flexibilität in der Handhabung der einzelnen Phasen, eine noch bessere Anpassung an spezifische betriebsbedingte Bedürfnisse, detaillierte Anwendungshinweise für die Umsetzung sowie einen größeren Spielraum in der Definition der Zielsetzungen wünschen. Organisatorische Vereinfachungen würden die Teilnahme an fit2work noch attraktiver machen. In Bezug auf die Zielsetzungen wird vor allem angeregt, dass über fit2work auch Primärprävention und die Anerkennung als Evaluierung psychischer Belastungen möglich sein sollten. Fünf Betriebe hätten sich zum Thema BEM mehr und teilweise auch einen anderen Input gewünscht.

### Gründe fit2work abubrechen

Unter den befragten Betrieben befanden sich vier, die den Beratungsprozess abgebrochen haben, drei in Phase 1 und einer in Phase 4. Alle vier gaben an, an der Teilnahme von fit2work sehr interessiert gewesen zu sein. Zwei der Betriebe haben den Prozess aus internen Gründen abgebrochen, einmal bedingt durch einen Führungswechsel und interner Umstrukturierungen, einmal durch einen anstehenden Umzug, der zeitliche Ressourcen gebunden hat. Der dritte Betrieb hatte im Rahmen eines Gesundheitsprojektes zeitnah zum Start von fit2work eine interne Befragung durchgeführt und da diese Befragung nicht anerkannt wurde, eine neuerliche Befragung in diesem Feld als nicht zumutbar und sinnvoll erachtet. Der Betrieb, der spät in Phase 4 abgebrochen hatte, hatte von vornherein an eine gekürzte Variante gedacht und - nach einem Beraterwechsel in dieser Absicht bestärkt - auf die Evaluierungsphase verzichtet.

### 5.3 Zufriedenheit mit Stufe 1: check4start

46 von 55 interviewten BetriebsvertreterInnen berichteten über ihre Erfahrungen mit dem check4start. Neun der Befragten konnten sich an diese Phase nicht mehr erinnern bzw. waren damals noch nicht dabei. Die Auseinandersetzung mit den Daten wurde von vielen als sehr hilfreich empfunden, aber zum Teil gab es keine Workshops oder Begehungen bzw. werden solche nicht erinnert. Der überwiegende Teil der Befragten gibt an, diese Phase als reibungslos und hilfreich in Erinnerung zu haben, wobei die Professionalität und Kompetenz der AUVA BeraterInnen mehrfach hervorgehoben wird. In einigen Fällen hat der check4start auch zur eigenen Klärung des Status Quo beigetragen „so habe der Basischeck eine gute erste Orientierung gegeben... und habe Klarheit darüber gebracht, was mit fit2work Betriebsberatung erreicht werden kann...“

In Bezug auf die Brauchbarkeit der Ergebnisse ergibt sich ein anderes Bild, so werden die Daten von einigen als wenig aussagekräftig eingeschätzt und man „hätte sich mehr Feedback gewünscht, wo man in Bezug auf andere Unternehmen steht.“ Von einigen wenigen Betrieben gibt es Kritik hinsichtlich des Umfangs: check4start sei „von den Fragen zu umfangreich, zu kompliziert und zu wenig aussagekräftig“, so ein Zitat. Zum Teil wird von Betrieben aus der ersten Umsetzungszeit moniert, dass sich die AUVA-BeraterInnen noch nicht gut ausgekannt hätten und in einem Fall nicht unparteilich agiert und statt fit2work die eigene Burnout-Prophylaxe empfohlen hätten. Ein weiterer Betrieb hatte den Eindruck, dass sich die Unterstützungsempfehlung der zuerkannten Tage nicht am konkreten Bedarf, sondern an der Betriebsgröße orientierte.

Die im Vorfeld, im Kreise der AkteurInnen an mehreren Stellen angeführten Unklarheiten zwischen Stufe 1 und 2 scheinen kaum in die betriebliche Arbeit durchgesickert zu sein: Nur von zwei Betrieben wurden diesbezügliche Unklarheiten genannt, dabei handelte es sich zum einen um Unterschiede in der Auslegung des Zieles von fit2work und zum anderen um Differenzen hinsichtlich der Rahmenbedingungen.

Die komplexe Rollensituation der AUVA-BeraterInnen einerseits als kontrollierende Behörde und andererseits als BeraterInnen zu agieren, wurde von keinem der Betriebe als heikel eingestuft.



## 5.4 Zufriedenheit mit Stufe 2 der fit2work Betriebsberatung und der externen Beratung

Die BetriebsvertreterInnen wurden auch zu ihren Erfahrungen mit den bis zum Befragungszeitpunkt umgesetzten Phasen der fit2work Betriebsberatung befragt. Sieben Betriebe hatten den gesamten fit2work Prozess inklusive der Evaluation bereits abgeschlossen, drei haben den Prozess - wie erwähnt - abgebrochen.

Etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen befand sich gerade in der Interventions- bzw. Evaluierungsphase, etwas unter einem Viertel in der Reportingphase.

**Tabelle 3: fit2work Phase des Unternehmens zum Befragungszeitpunkt (N=55)**

fit2work Phase des Unternehmens zum Befragungszeitpunkt	Häufigkeit	Prozent
Phase 1 - Einstiegs- und Auftragsklärung	3	5%
Phase 2 - Analyse und Sensibilisierungsphase	8	15%
Phase 3 - Reportingphase	12	22%
Phase 4 - Interventionsphase	20	36%
Phase 5 - Evaluierungsphase	5	9%
Abgeschlossene fit2work-Prozesse	7	13%
gesamt	55	100%

Quelle: Unternehmensbefragung 2014-2015

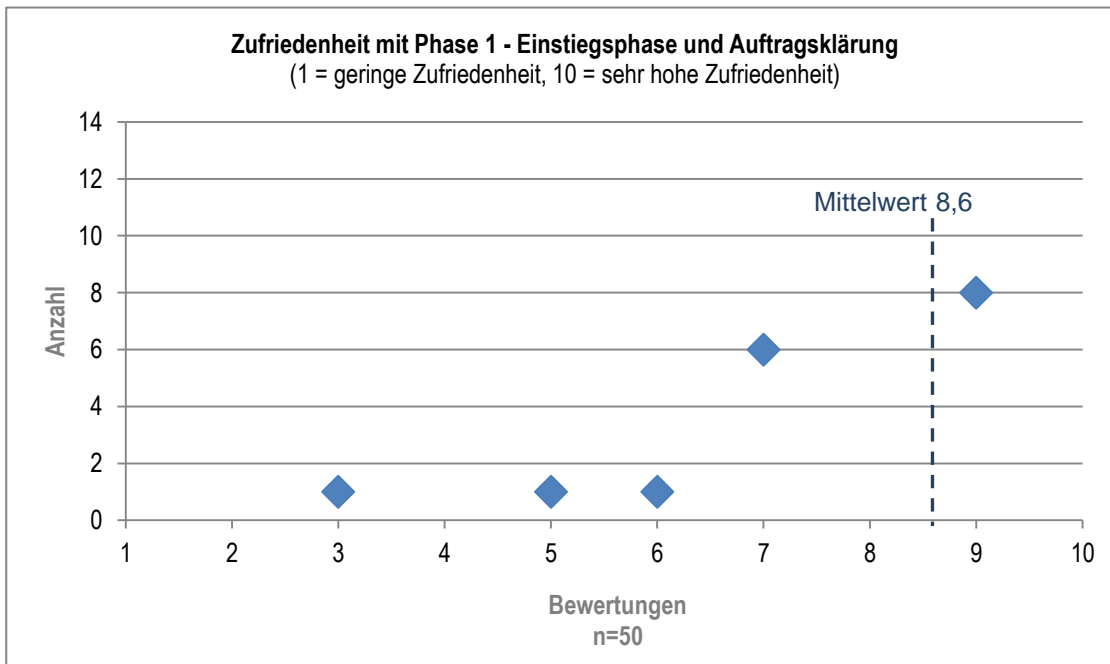
Insgesamt ist der Anteil der mit der Umsetzung der Stufe 2 zufriedenen Befragten hoch. Bei den einzelnen Phasen zeigen sich nur geringe Unterschiede, wie im Folgenden ausgeführt wird.

### 5.4.1 Phase 1 - Einstiegs- und Auftragsklärung

In Phase 1 geht es darum, eine Projektstruktur aufzubauen und eine Kooperationsvereinbarung mit der externen Beratungsfirma abzuschließen.

Die Befragten wurden gebeten, ihre Zufriedenheit auf einer Skala von 1 bis 10 auszudrücken. Von 55 Interviewten bewerteten 50 die Umsetzung der Phase 1.

Abb. 7: Zufriedenheit mit Einstiegsphase und Auftragsklärung



Quelle: Unternehmensbefragung 2014-2015

### Gute Basis für den weiteren Verlauf

Die Zufriedenheit mit Phase 1 ist hoch. Der Aufbau der Projektstruktur in Phase 1 hilft, das Projekt auf eine gute Basis zu stellen und die Weichen für eine optimale Weiterarbeit zu stellen. Bis auf wenige Ausnahmen sind die befragten BetriebsvertreterInnen mit dieser Phase sehr zufrieden. Als wesentlich für den weiteren Verlauf erscheint den VertreterInnen dabei eine achtsame Zusammensetzung und Etablierung des Teams, da bei den meisten Betrieben damit auch die Strukturen für die Implementierung von BEM aufgebaut wurden.

Während die organisatorische Unterstützung, das Engagement, die Flexibilität und das Eingehen auf die jeweiligen Bedürfnisse seitens der BetriebsberaterInnen von vielen betont wird, haben einige die organisatorische Unterstützung vermisst, es gab „zu wenig Hilfestellung, da das Thema Neuland ist“ oder „dass man sich den Ablauf noch nicht so gut vorstellen konnte, weil es sehr abstrakt war“, so zwei Zitate. Ebenso gibt es bezüglich des Umsetzungstempos unterschiedliche Einschätzungen: Während die einen diese Phase flott und zügig erlebten, war sie für andere langatmig und durch inhaltliche Wiederholungen geprägt bzw. „war es wenig effizient und hätte straffer sein können“ und wie eine/r weitere/r Befragte/r meinte, hätte es in Phase 1 zu viele Beratungsstunden gegeben, die später in der Umsetzungsphase gebraucht worden wären.

## Vereinzelt bereits Verbesserungen feststellbar

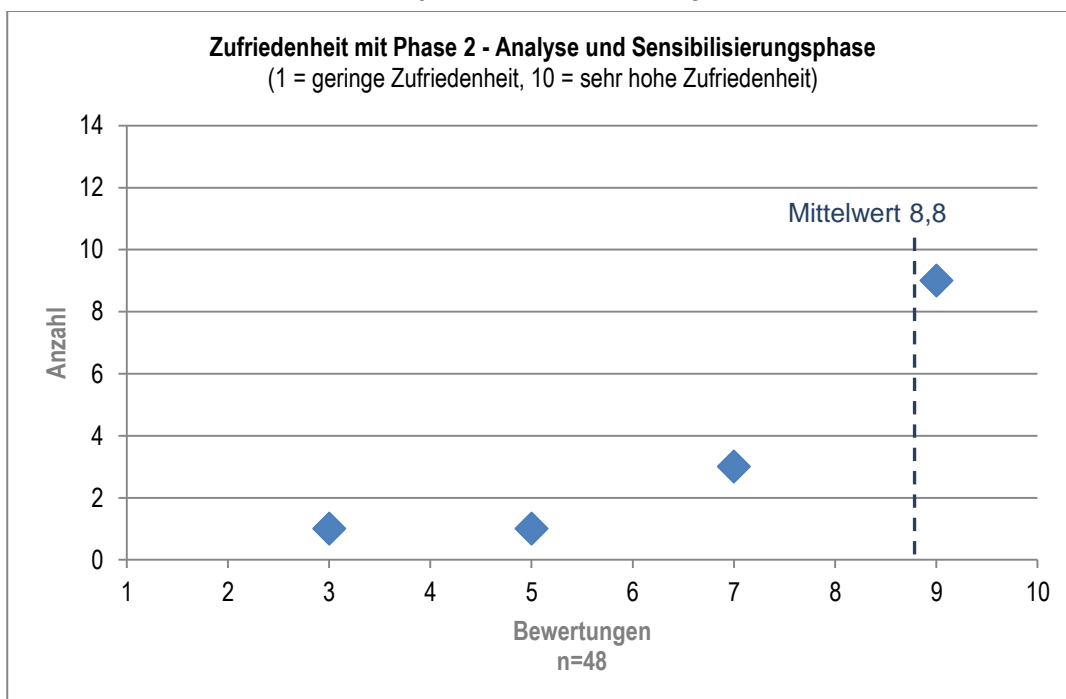
Bei nahezu drei Viertel der Befragten sind in dieser Phase noch keine Verbesserungen feststellbar. Vereinzelt lassen sich jedoch bereits Erfolge konkretisieren. Bei einem Betrieb konnte schon in dieser Phase eine erfolgreiche Integration bewältigt werden: „Es gab bereits einen Fall, der durch ein zu diesem Zeitpunkt zukünftiges Mitglied des Integrationsteams gelöst werden konnte.“ Bei manchen fand bereits zu diesem frühen Zeitpunkt eine Sensibilisierung innerhalb der Führungskräfte für das Thema statt: „Es ist uns gelungen ein Bewusstsein zu erzeugen, dass Fehlzeitenmanagement kein notwendiges Übel, sondern Managementaufgabe sei.“ Verbesserungen werden als Effekte der Sensibilisierung angeführt, etwa eine größere Offenheit, Probleme der Arbeitsfähigkeit anzusprechen.

### 5.4.2 Phase 2 - Analyse und Sensibilisierungsphase

Phase 2 umfasst die Analyse der Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen mittels Erhebung durch den ABlplus™, die Sensibilisierung der Führungskräfte und freiwillige ABI Coachings.

48 der 55 befragten Unternehmensvertretungen beantworteten die Frage zur Zufriedenheit mit Phase 2.

**Abb. 8: Zufriedenheit mit der Analyse und Sensibilisierungsphase**



Quelle: Unternehmensbefragung 2014-2015

Die Zufriedenheit mit Phase 2 ist, wie obiger Abbildung zu entnehmen ist, sehr hoch. 43 von 48 VertreterInnen haben die Zufriedenheit mit dieser Phase auf einer Skala von 1-10 zwischen 8 und 10 bewertet.



## Hohe Zufriedenheit mit der ABlplus™-Befragung

Die ABlplus™-Befragung, die in dieser Phase durchgeführt wird, wird häufig hervorgehoben, für 87% war sie sehr hilfreich, für 13% eher hilfreich. Die ABlplus™-Befragungen bieten, so der Tenor, ein gutes und umfassendes Bild der Arbeitsfähigkeit von MitarbeiterInnen, wobei auch die Bandbreite der erfassten Themen als positiv hervorgehoben wird. Besonders hoch bewertet werden die „persönlichen“ Fragen und die Anonymität, so entstehe die Möglichkeit für MitarbeiterInnen ehrlich und offen zu sagen, wo „*der Schuh drückt*“.

Schwachstellen und belastete Berufsgruppen können eruiert und darauf aufbauend konkrete und gezielte Maßnahmen ausgearbeitet werden. Dabei wurde klar, „*wo es hakt*“, und es konnten „*neue Erkenntnisse über Belastungen*“ gewonnen werden. Zum Beispiel hat ein Betrieb beschrieben, dass sie davon ausgegangen sind, dass ihre MitarbeiterInnen vor allem psychisch belastet sind und die Befragung hat ihr Bild dahingehend vervollständigt, dass es auch im physischen Bereich Belastungen gegeben hat. Nicht selten werden auch bestehende Vermutungen empirisch bestätigt. Hilfreich war für einige der Benchmark-Vergleich, die Möglichkeit den eigenen Status in Relation zu anderen Unternehmen einordnen zu können, „*man sieht, was gut läuft und Handlungsbedarfe auch im Vergleich zu anderen.*“

Von einigen Befragten gibt es Verbesserungsvorschläge in Bezug auf den Fragebogen, so sei die Papierform zu komplex. 13 Seiten seien zu viel und von einigen wurde angeführt, „*Manche MitarbeiterInnen hätten gerne ihre Bewertungen näher erklärt*“. Einige Befragte gaben an, die Aussagekraft mancher Bewertungen hätte dadurch erhöht werden können. Mehrere Befragte wiesen auf die Verständlichkeit der Fragen hin, manche von ihnen hatten auch mit der Online-Eingabe Schwierigkeiten. Die wenigen technischen Probleme, die rückgemeldet wurden, dürften sich auf die erste Umsetzungsphase beziehen und später ausgeräumt worden sein.

Manche Unternehmen betonen den hohen unternehmensinternen Organisations- und Kommunikationsbedarf. Zum Teil mussten auch intensive Zweifel an der Anonymität ausgeräumt werden. Bei einzelnen Unternehmen gab es zeitgleich auch andere Unternehmensbefragungen, was sich negativ auf den Rücklauf auswirkte.

Bei kleineren und mittleren Betrieben hat der Fragebogen mitunter zu wenig Aussagekraft.

### Sehr wenige ABI Coachings

Freiwillige ABI Coachings hat es bei elf Betrieben gegeben und diese waren überwiegend sehr zufriedenstellend. Nur wenige Befragte konnten mit dem Begriff „ABI Coaching“ etwas anfangen.

### Zwei von drei Befragte stellen Verbesserungen fest

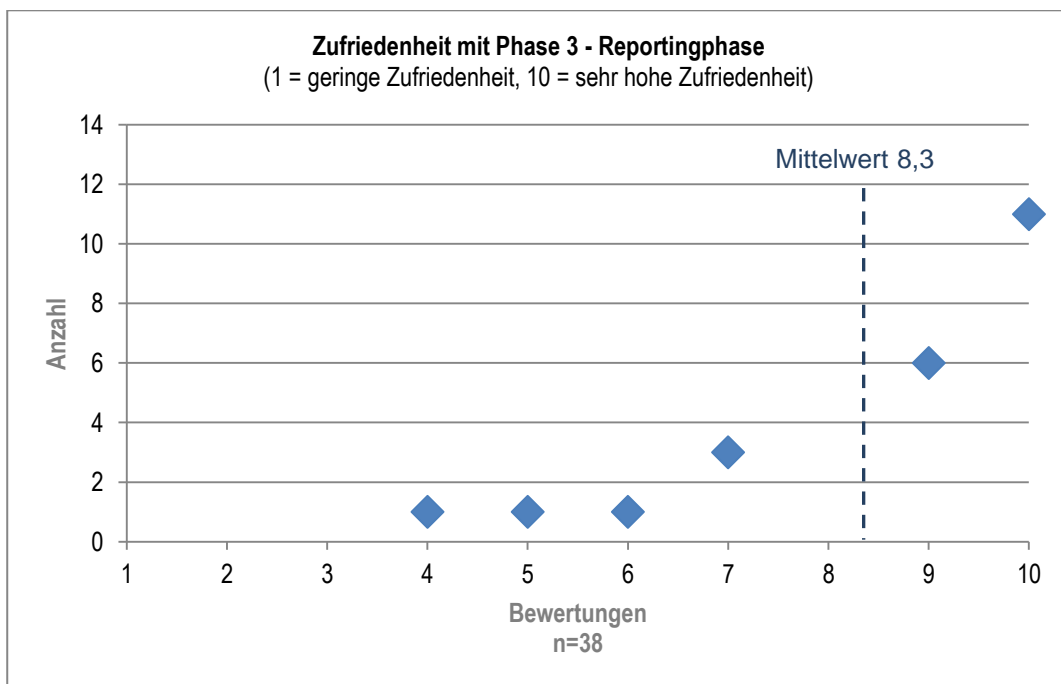
In dieser Phase konnten bereits bei 64% (von 42 Betrieben) Verbesserungen festgestellt werden. Dies etwa, indem die Sensibilisierung der Führungskräfte erste Auswirkungen nach sich zog, ein Bewusstseinswandel bzw. eine Veränderung der Unternehmenskultur, wie ein offener Umgang mit Problemen, gestartet wurde. Zum Teil wurden auch erste leicht umzusetzende Maßnahmen in Angriff genommen und damit „Quick Wins“ realisiert.

### 5.4.3 Phase 3 - 5 Reporting, Intervention und Evaluation

Zum Befragungszeitpunkt befanden sich 12 Betriebe in Phase 3, der Reportingphase, in der die Maßnahmen in einem Workshop erarbeitet werden. 20 Betriebe befanden sich in Phase 4, der Interventionsphase, und fünf in Phase 5 der Evaluierungsphase. Somit hatten inklusive der sieben Betriebe, die den gesamten Beratungs- und Umsetzungsprozess bereits beendet hatten, 44 Betriebe Phase 3 durchlaufen, von denen 38 Bewertungsnoten vorliegen.

Im Vergleich zu den beiden vorangegangenen und der nachfolgenden Phase ist die Zufriedenheit mit der Erarbeitung der Maßnahmen marginal geringer. Dies zeigt sich vor allem in den verbalen Erläuterungen zur an sich hohen Zufriedenheit (siehe folgende Abbildung).

**Abb. 9: Zufriedenheit mit Phase 3 - Reporting-Phase**



Quelle: Unternehmensbefragung 2014-2015

#### Konkrete Unterstützung zur Maßnahmenplanung gewünscht

Die im Vergleich zu den vorangehenden Phasen etwas geringere Zufriedenheit von Phase 3 resultiert zum einen daraus, dass es einigen Betrieben noch nicht ausreichend gelungen ist, die Führungskräfte ins „Boot zu holen“. Zum anderen gibt es einige Betriebe, die sich an dieser Stelle mehr Unterstützung in Form von Tipps zur konkreten Entwicklung von Maßnahmen gewünscht hätten.

#### Sehr hohe Zufriedenheit mit dem Reporting selbst

Knapp 80% der 33 befragten Betriebe, die dazu Aussagen gemacht haben, sind mit der Aussagekraft und der Aufbereitung der Befragungsergebnisse durch die fit2work BeraterInnen sehr zufrieden.

Vereinzelte Kritik gab es in Bezug auf die Komplexität und Handhabbarkeit der Auswertungen. So wird von 500-700 Seiten langen Berichten erzählt, die wenig handhabbar sind und deren Komplexität zu Lasten des Erkenntnisgewinns gehe. Generell mussten sich viele BetriebsvertreterInnen die Daten selbst entsprechend aufbereiten, um diese betriebsintern zum Beispiel zur Information der MitarbeiterInnen oder Führungskräfte nutzen zu können. Da hätte man sich mehr Unterstützung gewünscht. Zwei Unternehmen, die diese Unterstützung erhielten, verwiesen auf die sehr übersichtliche Darstellung in einer Kurz- und Langversion bzw. die Zurverfügungstellung von Bericht und Rohfassung.

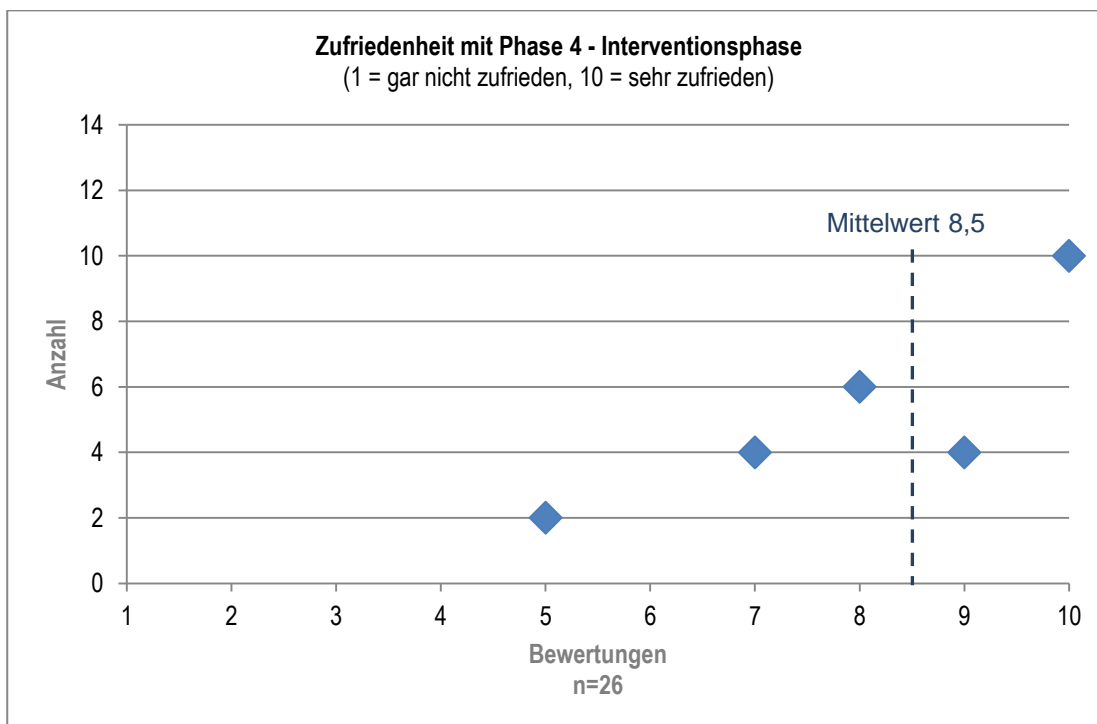
### Bereits fast durchgängig Verbesserungen in Phase 3

Mit zwei Ausnahmen konstatierten alle 33 Befragten, die sich dazu äußerten, bereits in Phase 3 Verbesserungen im Unternehmen. Die wahrgenommenen Verbesserungen betreffen erste umgesetzte Maßnahmen und Auswirkungen auf die Unternehmens- und Vertrauenskultur.

### Umsetzung des Maßnahmenplans in Phase 4

Die Zufriedenheit mit der Interventionsphase 4 ist mit durchschnittlich 8,5 wieder geringfügig höher als jene von Phase 3.

Abb. 10: Zufriedenheit mit Phase 4 - Interventionsphase



Quelle: Unternehmensbefragung 2014-2015

## Breite Palette von Maßnahmen geplant und zum Teil bereits in der Umsetzung

Neben der Installation eines/einer Integrationsbeauftragten bzw. -teams wurden in dieser Phase eine Reihe unterschiedlicher Maßnahmen geplant und waren zum Befragungszeitpunkt teilweise bereits umgesetzt:

- Workshops für Führungskräfte, z.B. zum Thema gesundes Führen oder Wertschätzung und Anerkennung durch Führungskräfte
- Verschiedene Workshops für MitarbeiterInnen, z.B. Burn-out-Prävention, Stressbewältigung, Rückenschule, Yoga
- Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und des Informationsflusses
- Qualifizierung von MitarbeiterInnen
- Bauliche und technische Adaptionen, ergonomische Anpassungen von Arbeitsplätzen sowie Arbeitserleichterungen
- Gesundheitsfördernde Veränderungen von Arbeitsprozessen
- Organisatorische Veränderungen wie etwa Dienstpläne, Arbeitszeiten, Urlaubsplanung, Etablierung eines zweiten Schichtleiters, Verbesserung des Telefonmanagements, guter Umgang mit E-Mails etc.

Setzt man diese Maßnahmen in Bezug zu den Ebenen des Hauses der Arbeitsfähigkeit, so zeigt sich, dass auf allen vier Ebenen<sup>28</sup> Interventionen stattfanden, wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung. Deutlich wird, dass der Fokus nicht ausschließlich auf BEM gerichtet ist, sondern auch präventive Maßnahmen Bedeutung haben.

In der technischen Abwicklung gab es für einzelne Befragte Unklarheiten bezüglich des Ausmaßes der vorhandenen Beratungsstunden bzw. wurden diese als verhältnismäßig gering eingestuft.

Einige Befragte verweisen auf den sehr positiven Effekt der raschen Umsetzung kleinerer Maßnahmen (Quick Wins).

Andere Betriebe sind mitten in der Umsetzung und können noch wenig darüber berichten. Jene, die bereits Interventionen realisiert haben, berichten, dass die gesetzten Maßnahmen unterschiedliche Wirkungen zeigen, jedoch nicht alle Wirkungen in gleicher Intensität gelebt werden. Vor allem jene befragten Betriebe, die fit2work bereits abgeschlossen haben, geben an, dass man „*sehr dahinter sein muss*“, um das Thema und die geplanten Aktivitäten nicht aus den Augen zu verlieren.

## Sehr hohe Zufriedenheit mit der Evaluierungsphase

Von den sieben Betrieben, die den Prozess bereits abgeschlossen hatten, bewerteten sechs Befragte diese Phase, eine/r Befragte/r war nicht unmittelbar in diese Umsetzungsphase involviert gewesen. Von den sechs Betrieben bewerten fünf ihre Zufriedenheit mit der Evaluierung, d.h. der zweiten ABiplus™-Befragung, mit 10 und ein Betrieb mit 8.

<sup>28</sup> Diese Ebenen sind: 1) körperliche/psychische/geistig-mentale Gesundheit 2) Qualifikation/Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten  
3) Werte/Einstellungen/Motivation und 4) Führung/Arbeitsumgebung/Arbeitsinhalte/Arbeitsorganisation

#### 5.4.4 Zufriedenheit mit der externen Beratung

Wie aus der Tabelle ersichtlich sind 49 von 52 Befragte mit der Begleitung durch die externen Beratungsfirmen sehr bis eher zufrieden.

**Tabelle 4: Zufriedenheit mit der externen Beratung (N=52)**

Zufriedenheit mit der externen Beratung	Häufigkeit	Prozent
sehr zufrieden	35	67%
eher zufrieden	14	27%
eher nicht zufrieden	2	4%
gar nicht zufrieden	1	2%
gesamt	52	100%

Quelle: Unternehmensbefragung 2014-2015

Die Betriebe, die sich sehr gut begleitet fühlten, heben das Einbringen von Fach-, Lösungs- und Moderationskompetenz sowie das Engagement und das „Dran bleiben“ ins Treffen. Man verliere durch das Alltagsgeschäft das Thema „Gesundheit und Arbeitsfähigkeit“ leicht aus den Augen, so war es für viele BetriebsvertreterInnen sehr hilfreich durch die BeraterInnen daran erinnert zu werden. Positiv wird von einigen hervorgehoben, dass sich die BeraterInnen gut auf die unternehmensspezifische Situation anpassen konnten, etwa den öffentlichen Dienst oder spezifische Kommunikationsbedarfe bezüglich der MitarbeiterInnenstruktur.

#### Zum Teil Verbesserungspotenziale

Während ein Teil der Betriebe die Präsenz, Klarheit und Kompetenz der BeraterInnen, die jederzeit ein offenes Ohr hatten und kontaktiert werden konnten, hervorhoben („kompetent, sehr engagiert, sehr aktiv in der Kommunikation und motivierend“), gab es auch befragte Betriebe, die dies vermissten. „Berater verwirrt mich mehr als er mir Klarheit bringt“ beschreibt ein/e BetriebsvertreterIn und es gibt einige, die sich mehr Anwesenheit oder auch Präsenz zumindest durch E-Mails gewünscht hätten. Vereinzelt wurde auch eine mehrmalige Wiederholung von Informationen rund um das Thema fit2work als langatmig empfunden.

Insbesondere zum Thema Betriebliches Eingliederungsmanagement sowie bei der Entwicklung konkreter Angebote, gab es doch einige befragte Betriebe, die sich mehr an inhaltlicher Orientierung erwartet hätten. Während bei den meisten Betrieben die kritischen Anmerkungen im Kontext einer hohen Gesamtzufriedenheit mit der Begleitung durch die Betriebsberatungsfirma zu sehen sind, gibt es in zwei konkreten Fällen harsche Kritik an den BeraterInnen, sowohl die zeitliche Präsenz als auch die inhaltliche Kompetenz betreffend. „Ich erlebe den Berater als desinteressiert und wenig kompetent. Er kann keine Fragen beantworten. Er nimmt diese auf, stellt in Aussicht, dass er Antworten in wenigen Tagen liefert und meldet sich nicht mehr.“ Zwei weitere eher zufriedene Befragte stellten fest, dass das Beratungsniveau nicht konstant war, sondern mit der Zeit nachließ. Ein/e UnternehmensvertreterIn war sehr unzufrieden, als es ohne nähere Erklärung einen BeraterInnenwechsel gab. Ein Unternehmen hätte sich „Tipps und Kniffe aus anderen Unternehmen“ gewünscht und Hinweise, worauf in der Kommunikation zu achten sei.



## 5.5 Betriebliches Eingliederungsmanagement

Das Ziel von fit2work ist neben der Förderung, Erhaltung und Wiederherstellung von Gesundheit der MitarbeiterInnen vor allem die nachhaltige Integration von ArbeitnehmerInnen mit ersten gesundheitlichen Problemen sowie von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsprozess. Um dieses Ziel zu erreichen, wird ein Integrationsmanagement (Betriebliches Eingliederungsmanagement kurz BEM) aufgebaut und durchgeführt.<sup>29</sup>

Der Stellenwert von BEM wird bei den befragten VertreterInnen der Betriebe tendenziell als sehr hoch eingeschätzt, so meint ein/e VertreterIn, *„ein Management, das was weiterbringen möchte, wird sich mit diesem Thema beschäftigen müssen.“* Es wird davon gesprochen, dass BEM im Betrieb aufgrund der Altersstruktur oder hoher arbeitsbedingter Belastungen einen hohen Stellenwert hat oder zukünftig haben wird und teilweise bereits zur Unternehmenskultur geworden ist.

### BEM ist mehr als ein soziales Thema

Die Betriebe sind daran interessiert, die Arbeitsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen möglichst lange zu erhalten, da ihnen die Bedeutung von erfahrenen MitarbeiterInnen für das Unternehmen bewusst ist. Einen besonderen Fokus legen Betriebe dabei auf belastete Berufsgruppen und ältere MitarbeiterInnen. Ein Vertreter meint, dass man für *„MitarbeiterInnen, die sich lange im Betrieb engagiert haben, ... auch Unterstützung anbieten soll.“* Klar ist unter den befragten VertreterInnen der Betriebe auch, dass es sich nicht nur um ein soziales Thema handelt, sondern dass das gezielte Halten erfahrener MitarbeiterInnen Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen bringt und damit die Ertrags- und Kostensituation eines Betriebes positiv beeinflusst. Bei allen positiv erwähnten Aspekten von Eingliederungsmanagement wird an mehreren Stellen aber auch erwähnt, dass dabei auf die gesamte zu erreichende Leistungsfähigkeit geschaut werden muss und beide Sichtweisen - die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und die Unternehmensziele - integriert werden müssen. Kein Betrieb könne sich leisten, viele MitarbeiterInnen mit Leistungseinschränkungen auf Dauer mitzunehmen, hier wären den Betrieben Grenzen gesetzt, wobei dieses Argument direkt mit den Unternehmensgrößen in Zusammenhang gesetzt wird.

### Prävention zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit steht im Vordergrund

Um das Entstehen von Leistungseinschränkungen möglichst zu vermeiden, sei es extrem wichtig, auf Prävention zu setzen und es gar nicht so weit kommen zu lassen, dass die Arbeitsfähigkeit von MitarbeiterInnen eingeschränkt werde. Dies bestätigt der hohe Anteil an Betrieben, für die Prävention ein wesentliches Argument darstellte, sich mit fit2work zu beschäftigen. Auch wenn präventive Maßnahmen im Vordergrund stehen, befassen sich die Betriebe ernsthaft mit BEM, so wurden bereits in 47 Betrieben Integrationsbeauftragte bzw. -teams installiert und 15 von 47 Befragten gaben an, dass in ihrem Betrieb ein oder mehrere Arbeitsplätze durch fit2work erhalten werden konnten. Mit einer Ausnahme sind alle befragten Betriebe der Meinung, dass BEM ein geeignetes Instrument und eine geeignete Vorgehensweise ist, um Arbeitsplätze von gesundheitlich beeinträchtigten MitarbeiterInnen erhalten zu können.

<sup>29</sup> Czeskleba, R.; Kloimüller, I.: Kooperationsvereinbarung, 2013, S. 1

## Nicht alle Betriebe sind von der Notwendigkeit einer systematischen und strukturierten Herangehensweise überzeugt

Während über die Wichtigkeit des Themas Einigkeit herrscht, wird die Notwendigkeit einer strukturierten und systematisierten Herangehensweise an Eingliederungsfragen unterschiedlich beurteilt. Bei ca. 60% der befragten Betriebe geht aus den Aussagen hervor, dass sie an der Installation einer systematisierten Form der Wiedereingliederung interessiert und gerade dabei sind, eine solche zu entwickeln oder schon umzusetzen. Innerhalb dieser Gruppe wird bei knapp der Hälfte der Betriebe die Struktur bereits genutzt und in Anspruch genommen. Erste Gespräche werden geführt, MitarbeiterInnen wenden sich mit Problemen an Integrationsbeauftragte bis hin zu der Bewältigung erster konkreter Fälle von Wiedereingliederung. Bei anderen wird BEM aus unterschiedlichen Gründen nicht oder noch nicht in Anspruch genommen. Manche berichten, dass es keine Fälle gäbe und die Integrationsbeauftragten deshalb nichts zu tun hätten. Bei manchen wird hinterfragt, ob es gelungen sei die Integrationsbeauftragte so zu installieren, dass MitarbeiterInnen ausreichend Vertrauen aufbauen können und sie in Folge im Bedarfsfall auch kontaktieren. Die Personen, die BEM vertreten, müssen innerhalb des Betriebes Akzeptanz und Vertrauen genießen, das wird als einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren für BEM angeführt. BEM in der Nähe einer Geschäftsführung anzusiedeln, könnte unter Umständen diesem Faktor zu wenig Rechnung tragen.

### Integration persönlich „informell“ managen

Die anderen rund 40% der befragten Betriebe, in denen bis jetzt noch kein systematisches BEM implementiert wurde, sind auch an Wiedereingliederung interessiert, darunter sind sogar auch einige Betriebe, die bereits Fälle erfolgreich gemeistert haben. Sie sind jedoch nur teils der Meinung, dass aufgrund der Betriebsgröße bzw. aufgrund der geringen Anzahl langzeiterkrankter Personen, die Integration bedarfsorientiert und informell von den jeweiligen Führungskräften persönlich gemanagt werden kann und es keiner systematisierten Vorgehensweise und Struktur bedürfe.

### Integrationsbeauftragte über zwei Schienen implementiert

Das BEM wird entweder durch die/den Integrationsbeauftragte/n oder durch ein Integrationsteam wirksam, welche in den meisten der befragten Betriebe bereits installiert sind. In Bezug auf die betriebliche Verortung gibt es zwei Hauptphilosophien: Während die einen der Meinung sind, dass BEM am besten im Personal- bzw. Personalentwicklungsbereich aufgehoben ist, präferieren die anderen die Ansiedlung im operativen Bereich. Darüber hinaus existieren in der Praxis auch Modelle, BEM in der Nähe oder bei der Geschäftsführung anzusiedeln. In vielen Betrieben bestehen Verbindungen zu Personen im Betrieb, die für das Thema Gesundheit, Sicherheit und Arbeitsschutz zuständig sind sowie zu Personalvertretungen. Entweder sind diese FunktionsträgerInnen gleichzeitig auch Integrationsbeauftragte oder sie sind in den Integrationsteams vertreten. Ist dies nicht der Fall, gibt es regelmäßige Meetings, um sich zu diesem Thema abzustimmen.

In einzelnen Fällen wird der Begriff „Integrationsbeauftragte“ abgelehnt, *„ein unglücklich gewähltes Wort, weil es schon besetzt ist und man an Migranten denkt“*. In einem dieser Unternehmen wurde „Integrationsbeauftragte/r“ durch „Gesundheitsvertrauensperson“ ersetzt.



## BEM ist ein sensibles Thema

Personen, die für BEM im Betrieb zuständig sind, müssen unter den MitarbeiterInnen hohes Ansehen und Vertrauen genießen und soziale Kompetenzen mitbringen, darüber sind sich die BetriebsvertreterInnen einig. Insgesamt sind - so die weiteren Erfahrungswerte der Befragten - alle Vorgehensweisen und strukturellen Elemente mit besonderer Achtsamkeit und Vorsicht anzulegen, dies auf Basis einer transparenten Informationspolitik. BEM ist ein sensibles Thema und es muss den MitarbeiterInnen möglich sein, sich angstfrei in einer offenen Gesprächskultur bei diesen für BEM verantwortlichen Personen zu melden, ohne dass sie Konsequenzen befürchten müssen. Diskutiert wird in diesem Zusammenhang, wann der richtige Zeitpunkt sei, Personen im Krankenstand zu kontaktieren und von wem das am sinnvollsten geschehen sollte. Es gibt einzelne Stimmen, die finden, dass dies besser über die GKK gemacht werden sollte. Auch die berufliche Wiedereingliederung wäre bei einer externen Institution besser aufgehoben, wird vereinzelt angemerkt. Befragte Betriebe beschäftigt darüber hinaus, wie man passgenaue Lösungen und eine gute Balance zwischen Fördern und Fordern herstellen und mit der Mehrbelastung für das Team, das im Falle einer Erkrankung und einer stufenweisen Rückkehr die entstandenen Leistungseinschränkungen ausgleichen muss, umgehen soll.

## Zentrale Erfolgsfaktoren von BEM

Als zentrale Erfolgsfaktoren für BEM werden von den Befragten akzeptierte und vertrauensvolle Integrationsbeauftragte und damit eine angstfreie Möglichkeit der Nutzung von Hilfestellungen für betroffene MitarbeiterInnen gesehen. Neben einer sorgfältigen Auswahl der Personen werden Commitment und Unterstützung durch die Geschäftsführung genannt. Zentral ist, dass es gelingt, die Führungskräfte für dieses Thema ins Boot zu holen, damit sie ernsthaft hinter dem Thema stehen. Wichtig ist zudem, dass alternative Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb vorhanden sind und jeweils individuelle Lösungen für Betroffene erarbeitet werden können. Letzteres ist für kleinere Unternehmen herausfordernder. Trotz aller positiver Erfahrungen braucht es Zeit und Ressourcen und *„in einzelnen Fällen viel Energie und den langen Atem, MitarbeiterInnen wieder zu integrieren“*, formuliert ein/e befragte/r BetriebsvertreterIn. Ausreichend Zeit brauchen nicht nur die Integrationsbeauftragten für die Ausübung ihrer Funktion, sondern besonders auch die MitarbeiterInnen für die Wiedereingliederung.

Ein/e Befragte/r weist auf den positiven Effekt von Erfolgsgeschichten hin, *„positive Vorbilder sind Gold wert, um die Möglichkeiten zu vermitteln und Betroffene anzuspornen.“*

## 5.6 Bewertung von fit2work durch die Befragten

Von jenen 48 Betrieben, die dazu bereits eine Aussage machen konnten, sind bei einem Großteil der Betriebe (83%) die Erwartungen, die mit fit2work verbunden worden waren, bis zum Befragungszeitpunkt sehr bzw. eher erfüllt worden. Einige Befragte geben an, dass es noch zu früh sei, um diesbezügliche Aussagen treffen zu können. Erwartungen wurden dahingehend als erfüllt bewertet, als Bewusstsein und Verständnis zum Thema aufgebaut werden konnten und man durch die Befragung wisse, wo MitarbeiterInnen stehen und wo es belastete Berufsgruppen bzw. Problemfelder gäbe. Wurden bereits Maßnahmen umgesetzt, so zeigen diese meist schnell Wirkung. Wurden Erwartungen noch nicht erfüllt, so wird dies meist mit internen oder äußeren Umständen begründet. In zwei Fällen wurden Erwartungen gar nicht erfüllt, da die beiden befragten BetriebsvertreterInnen aus ihrer Sicht von den BeraterInnen inhaltlich und zeitlich zu wenig an Unterstützung erhielten.

### Konkrete Wirkungen von fit2work beobachtbar

Bei der Betrachtung der einzelnen Phasen lässt sich feststellen, dass die erzielten Wirkungen und sichtbaren Veränderungen deutlich steigen, je länger der Betriebsberatungsprozess andauert. Während 36 von 49 befragten Betriebe in Phase 1 noch keine Wirkungen feststellen konnten, waren es in Phase 2 bereits 27 Betriebe, die diese Frage mit „ja“ beantworteten. Auch für zwei Befragte, die sich in Phase 3, d.h. Maßnahmenplanung befanden, ist der Zeitpunkt eine Bewertung der Wirkungen abzugeben noch zu früh. Ein anderer Teil, der sich in dieser Phase befindet, spricht bereits von Bewusstseinsbildung bei Führungskräften und im Unternehmen. In den Phasen 4 und 5 sowie von jenen, die den Prozess bereits abgeschlossen haben, gibt der überwiegende Teil der Betriebe an, dass fit2work Wirkung gezeigt habe. Sie sprechen von höher motivierten MitarbeiterInnen, erzielten Entlastungen und Verbesserungen durch organisatorische Veränderungen, von einer offeneren Kommunikation und einem veränderten Umgang mit Problemen. Von befragten Betrieben, bei denen die Umsetzung der Maßnahmen bereits einige Zeit zurück liegt, wird die Tatsache hervorgehoben, dass dieses Thema leicht im Alltag untergeht und daher ein „*jährlicher Refresher sinnvoll wäre.*“

### Wirkung von fit2work wird von vielen Faktoren beeinflusst

Die Wirkungen sind für die meisten noch bzw. überhaupt schwer in Kennzahlen zu messen. Vereinzelt konnten Fluktuationsraten gesenkt und Krankenstandsstatistiken verbessert bzw. eine Verbesserung der ABlplus™ Scores beobachtet werden. Der Tenor geht aber eher in Richtung einer vorsichtigen Interpretation jener Wirkungen, die sich in Kennzahlen ausdrücken, da das Thema der Wiedereingliederung von zu vielen Einflussgrößen abhängig sei. Vereinzelt wird die Kennzahl Krankenstandsvergleich überhaupt abgelehnt, „*ein No-Go bei uns*“.

15 von 49 befragten Betrieben geben an, dass durch fit2work Arbeitsplätze erhalten werden konnten.

Zu betonen ist an dieser Stelle, dass 15 der befragten Betriebe angaben, dass während und mit fit2work ein oder mehrere Arbeitsplätze erhalten werden konnten. Und wenn man die im Jahresbericht 2012 beschriebene Definition von erfolgreicher Eingliederung heranzieht, lässt sich auf jeden Fall von einer größeren Erfolgsquote als den 15 Betrieben sprechen, denn diese geht von Folgendem aus: *„Erfolgreich sind auch jene Personen/Gruppen eingegliedert, bei denen der Betrieb auf Grund von Früherkennungszeichen, wie geminderter gesundheitlicher Arbeitsbewältigungsfähigkeit, reagiert, Maßnahmen setzt und damit Arbeitsfähigkeit wieder fördert. Es handelt sich daher bei Eingliederung nicht nur um Fälle, die z.B. nach längerem Krankenstand wieder gut eingegliedert wurden.“*<sup>30</sup>

### **Zentrale Angebote, die man sich zur Unterstützung der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit wünscht**

fit2work wird als eine gute Hilfestellung zur Bewältigung des Erhalts von Arbeitsfähigkeit gesehen und die damit einhergehende Beratung wird von einigen als sinnvolles Angebot bewertet. fit2work sei ein guter Ansatz, ein guter Einstieg ins Thema und weise in die richtige Richtung. Ein *„toller Schritt der Regierung auf dieser Ebene etwas zu tun“*, so ein Zitat.

Darüber hinaus wünschen sich die befragten Betriebe wirtschaftliche Anreize und Fördermöglichkeiten zur Erhaltung und Wiederherstellung von Gesundheit der MitarbeiterInnen. Diese reichen von finanziellen Förderungen für die Durchführung der Evaluierung psychischer Belastungen oder Beratungsleistungen über finanzielle Unterstützungen diverser Gesundheitsangebote wie z.B. Rückenschule, Fitnesscenter bis hin zu Förderungen betroffener MitarbeiterInnen zum Ausgleich der Leistungseinschränkung. Vereinzelt werden auch *„travelling Mentoren“* als sinnvolle Unterstützung genannt, damit meint man externe Personen, die im Betrieb bei der Wiedereingliederung unterstützen. Eine Person, die die betroffenen MitarbeiterInnen im Alltag begleitet, mit ihnen gemeinsam eine Arbeitsplatzanalyse durchführt und einen Vorschlag für eine Arbeitsplatzadaptierung erarbeitet.

### **Transparenz und Sensibilisierung zur Situation behinderter Erwerbstätiger**

Von ein paar Befragten wird sehr speziell auf die Situation behinderter Menschen hingewiesen und vorgeschlagen, die Rolle der Behindertenvertrauenspersonen zu stärken, damit sie sich auch im Präventivbereich einbringen können. Gleichzeitig wird mehr Information über das Behinderteneinstellungsgesetz gefordert. In diesem Zusammenhang wird auch die Lockerung des Kündigungsschutzes behinderter Menschen als Bedürfnis formuliert und ein Betrieb, der einige Menschen mit Behinderung angestellt hat, wünscht sich eine Art Altersteilzeit, um Leistungseinschränkungen sinnvoll ausgleichen zu können, denn *„Wir haben hier behinderte Menschen, die arbeiten über ihre Maße, damit sie sich ihr Leben leisten können. Dies spannt bei einigen die Gesundheit sehr an.“*

### **Flexiblere Formen des Krankenstandes**

Von vielen der befragten Betriebe wäre eine flexiblere Handhabung von Gesundheit und Krankheit in Form eines Teilzeitkrankenstandes wünschenswert. *„Da gibt es nur gesund und krank ... da gibt es viele, die schaffen es nicht die ganze Zeit, aber zum Teil doch.“* Dies möglich zu machen, wäre sinnvoll. In diesem Zusammenhang wird auch auf die notwendige gesellschaftliche Bewusstseinsarbeit verwiesen, dass man nicht mehr frühzeitig in Pension gehen kann und Rahmenbedingungen für längere Beschäftigungsmöglichkeiten notwendig sind.

<sup>30</sup> Vgl. Czeskleba, R.; Kloimüller, I. (2012): Jahresbericht FIT2WORK für die Steuerungsgruppe fit2work. Umsetzung Betriebsberatung, S. 8

## 6 Betriebe, die sich gegen fit2work entschieden

Insgesamt ist für 387 Betriebe im Zeitraum Herbst 2012 bis Ende 2014 ein check4start dokumentiert. 216 Betriebe (= 56%)<sup>31</sup> wurden in diesem Zeitraum nach Absolvierung der Stufe 1 in Stufe 2 übergeben und starteten den zuvor beschriebenen Beratungs- und Umsetzungsprozess. 36% haben den check4start „ruhend“ gelegt<sup>32</sup> oder waren zum Beobachtungszeitpunkt noch in dieser Phase<sup>33</sup>.

Von den restlichen 8% ist von zumindest 13 Betrieben<sup>34</sup>, was 3% entspricht und damit einem verschwindend geringen Anteil, bekannt, dass sie sich nach Absolvierung der Stufe 1 check4start gegen eine Inanspruchnahme von fit2work Stufe 2 entschieden.

VertreterInnen dieser 13 Betriebe wurden ebenfalls befragt. Sieben dieser 13 UnternehmensvertreterInnen standen für ein Interview zur Verfügung. In einem weiteren Fall stellte sich heraus, dass eine Teilnahme an fit2work nach wie vor geplant ist und die Durchführung lediglich verschoben wurde. In fünf Fällen kam kein Interview zustande, dies zumeist aus zeitlichen Engpässen der angefragten BetriebsvertreterInnen.

### Status Quo und Eckpunkte dieser befragten Betriebe

Mit sieben Betrieben aus folgenden vier Bundesländern wurden telefonische Interviews geführt: Wien (3), Steiermark (2), Niederösterreich (1) und Burgenland (1). Bei einem Betrieb handelte es sich um einen Kleinbetrieb (bis zu 49 MitarbeiterInnen), bei drei um Mittelbetriebe (50 und 249 MitarbeiterInnen) und bei ebenfalls drei um Großbetriebe (250 MitarbeiterInnen und mehr).

---

<sup>31</sup> Monitoring Datenbank fit2work, abgerufen am 13.10.2015

<sup>32</sup> 60 Betriebe (Datenbasis: fit2work-Betriebsberatung)

<sup>33</sup> 79 Betriebe (Datenbasis: fit2work-Betriebsberatung)

<sup>34</sup> Übermittlung durch die AUVA Hauptstelle

## 6.1 Bilder von und Erwartungen an fit2work

Die befragten Betriebe hatten den Erstkontakt zu fit2work zum Teil selbst hergestellt, zum Teil wurden sie kontaktiert. Drei Betriebe wurden durch externe AkteurInnen auf das Programm fit2work aufmerksam gemacht, nämlich durch die fit2work Beratung, die Gebietskrankenkasse und eine Beratungsfirma, die fit2work als mögliches Anschlussprojekt an ein BGF-Projekt empfahl. Vier BetriebsvertreterInnen gaben an, dass sie bezüglich einer möglichen Inanspruchnahme von fit2work selbst initiativ wurden.

### Unterschiedliche Vorstellungen

Die Vorstellungen und Bilder, die mit einer Teilnahme an fit2work verbunden waren, wurden unterschiedlich beschrieben:

- Drei Befragten gefiel das Konzept, sie bewerteten das Angebot als gute Möglichkeit eine bereits bestehende, etablierte betriebliche Gesundheitsförderung zu ergänzen.
- Zwei hatten eher vage Vorstellungen, in einem Fall wurde Kritik an der Informationsbroschüre geübt, aus der zu wenig klar ersichtlich wird, in welcher Form MitarbeiterInnen im Rahmen von fit2work unterstützt werden können.
- Weitere zwei befragte VertreterInnen interessierten sich für fit2work aus beruflichem bzw. wirtschaftlichem Eigennutzen, eine Organisation hatte den Auftrag erhalten, Firmen im Bedarfsfall fit2work Betriebsberatung zu empfehlen und ein Unternehmen, dessen Expertise im Bereich Behindertenberatung liegt, wollte Kooperationsmöglichkeiten ausloten.

### Unterschiedliche Erwartungen

Die unterschiedlichen Vorstellungen von und Zugänge zu fit2work schlagen sich auch in unterschiedlichen Erwartungen nieder:

- Vier Interviewte erwarteten sich von einer Teilnahme die Erfüllung bestehender gesetzlicher Anforderungen (Evaluierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz) und/oder eine Optimierung des Umgangs mit Langzeitkrankenständen.
- Bei einer Befragten standen Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen ab 45 Jahren im Vordergrund.
- Zwei Befragte erwarteten sich von einer Teilnahme detaillierteres Wissen über das Programm fit2work, um dieses passenden Firmen zu empfehlen bzw. um sich eigene Beratungsexpertise bezüglich fit2work anzueignen.



**Tabelle 5: Ausgangspunkt und Bedarf, sich für fit2work zu interessieren – Betriebe, die sich gegen eine Teilnahme an fit2work entschieden (N=7)**

	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Proaktiv und präventiv krankheitsbedingten Risiken im Arbeitsprozess entgegen wirken	5	-	-	2
Nutzen von Synergien insbesondere im Zusammenhang mit der Evaluierung psychischer Belastungen	3	2	-	2
Erweiterung der BGF um BEM	3	-	-	4
Konkreter Anlassfall	1	-	-	6
Daten, die auf eine zukünftige Problematik in diesem Bereich deuten (Krankenstandsstatistik, Fluktuationsrate, Altersstruktur ...)	1	1	-	5
Entwicklung eines Fehlzeitenmanagements	1	-	1	5

Quelle: Betriebsbefragung Juli/August 2015

Laut Auskunft der Befragten gab es in den Unternehmen nur vereinzelt Hinweise auf bestehende Problematiken. Ein konkreter Anlassfall wird nur von einem/r Interviewten angegeben und Daten, die auf eine Problematik im Unternehmen hinweisen, von zweien. Am häufigsten bestand Interesse, präventiv etwas gegen die Entstehung von arbeitsbedingten Erkrankungen zu tun sowie Synergien, insbesondere im Zusammenhang mit der Evaluierung psychischer Belastungen zu nutzen (jeweils 5 Zustimmungen).

Drei von sieben befragten BetriebsvertreterInnen interessierten sich für die Erweiterung der betrieblichen Gesundheitsförderung um Betriebliches Eingliederungsmanagement.

Bei zwei Interviewten standen von Beginn an berufliche bzw. wirtschaftliche Interessen (Weiterempfehlungsauftrag von fit2work an Firmen; Kooperation mit fit2work) im Vordergrund, oben angeführte Bedarfe spielten kaum eine Rolle.

### Rückmeldungen zu check4start

Sechs UnternehmensvertreterInnen berichten über ihre Erfahrungen mit der Phase 1, check4start, eine Befragte konnte sich an diese Phase nicht mehr erinnern bzw. vermutete, dass die Entscheidung gegen die Teilnahme an fit2work Betriebsberatung bereits vor dem check4start fiel.

Die Rückmeldungen zu check4start sind durchwegs positiv. Die Beratung wurde als kompetent, professionell und interessant erlebt. Lobend erwähnt wird von einem/r Interviewten, dass „*seitens der AUVA nicht versucht wurde, in Richtung Umsetzung zu pushen.*“

Zwei Befragte äußerten sich in diesem Zusammenhang auch kritisch, in einem Fall wird eine lange Wartezeit zwischen Teilnahmeentscheidung und Beratungsstart beanstandet. Diese birgt die Gefahr, dass Firmen wieder abspringen. In einem anderen Fall wurde als irritierend erlebt, dass keine BeraterInnen von fit2work am check4start teilgenommen haben.



## 6.2 Gründe für die Entscheidung gegen fit2work und alternative Strategien

Die Interviewten führten folgende Gründe bzw. Umstände an, die letztlich ausschlaggebend dafür waren, die fit2work Betriebsberatung nicht in Anspruch zu nehmen. Teilweise wurden in diesem Zusammenhang auch Anpassungsbedarfe genannt, die eine Inanspruchnahme ermöglicht hätten bzw. alternativ gesetzte Maßnahmen, mit denen der bestehende Bedarf abgedeckt werden konnte:

- Zu hoher Aufwand für den erwarteten Nutzen: Dieser Grund wird in drei Fällen angeführt. Es handelt sich dabei um Betriebe, die sich seit längerem mit betrieblicher Gesundheitsförderung auseinandergesetzt hatten und daher bereits über entsprechende Strukturen verfügten. Das dreijährige Programm von fit2work wurde als zu umfangreich, aufwändig und starr empfunden. Es enthält viele Angebote, die diese Unternehmen nicht benötigten. Flexible, am jeweiligen Bedarf orientierte Angebote wären aus Sicht der Befragten vorteilhafter gewesen. Nach der Entscheidung gegen fit2work wurde der wahrgenommene Bedarf dann auch durch gezielte, passgenaue Maßnahmen gedeckt. In einem Fall handelte es sich um einen gesundheitsbezogenen externen Beratungsprozess und in zwei Fällen, um die Erhebung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz sowie das Setzen präventiver Maßnahmen in diesem Bereich.
- **Andere im Vordergrund stehende Interessen:** Jene zwei Organisationen, die vor allem aus professionellen bzw. wirtschaftlichen Eigeninteressen eine Teilnahme an fit2work überlegten, sahen sich letztlich nicht als Zielgruppe dieses Angebots.
- **Unzulängliche Vorabklärung durch fit2work:** In einem Fall führten negative Erfahrungen im Rahmen von Vorgesprächen mit der fit2work Beratung zur Entscheidung gegen eine weitere Teilnahme. Die Beraterin/Der Berater wird als „*inkompetent und unsympathisch*“ geschildert: „*Die Steuerungsgruppe hatte den Eindruck, dass es nur darum ging, möglichst viel Geld aus dem Unternehmen zu holen ... Außerdem wurde die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz gesetzlich verpflichtend. Dies deckte einiges an offenen Bedarfen ab.*“
- **Unternehmensinterne Gründe:** Dieses Argument wurde ebenfalls von einem/r Interviewten angeführt. Das Unternehmen verfügte bereits über ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und entsprechende Strukturen, es wurde jedoch Optimierungsbedarf in diesem Bereich gesehen. Im Zuge der Diskussion rund um eine Teilnahme an fit2work erwies sich das Thema jedoch als „*stark emotional besetzt. Der Betriebsrat der ArbeiterInnen wollte sich das Fallmanagement nicht wegnehmen lassen ... und im Angestelltenbereich ... herrscht Zurückhaltung, wenn es um gesundheitliche Themen geht.*“ Nach der Entscheidung gegen fit2work wurden keine alternativen Maßnahmen gesetzt. Der/die Interviewte hatte den Eindruck, dass die Zuständigen von fit2work mit der Anfrage des Unternehmens überfordert waren. Möglicherweise erfolgte diese gerade in der Startphase von fit2work Betriebsberatung und eine spätere Kontaktaufnahme wäre besser gewesen. Der Beratungsbeginn verzögerte sich und zwischenzeitlich baute sich im Betrieb Widerstand gegen die Teilnahme auf.

## 6.3 Erweiterungs- und Verbesserungsvorschläge

Grundsätzlich wird fit2work Betriebsberatung von den Befragten mehrheitlich als ein gutes Angebot gesehen, wobei einige Befragte – wie bereits zuvor angeführt – mehr inhaltliche und zeitliche Flexibilität des Beratungsangebots befürworten würden, um punktgenau und ressourcenschonend auf bestehende Bedarfe in Unternehmen reagieren zu können.

Empfohlen wird in einem Fall auch, dass fit2work zu Unternehmen Kontakt halten sollte, auch wenn im ersten Anlauf keine Beratung zustande kam, denn *„für diese Form der Beratung ist die Wahl des richtigen Zeitpunkts entscheidend und das kann auch einmal schief gehen. Das bedeutet aber nicht, dass der Bedarf nicht vorhanden wäre“*. Seit der Entscheidung des Unternehmens gegen fit2work, für die u.a. auch ein schlecht gewählter Zeitpunkt als Grund gesehen wird, gab es keinerlei Kontaktaufnahme durch die fit2work BetriebsberaterInnen, das Unternehmen erhielt auch keinerlei Informationsmaterial mehr, wäre daran jedoch interessiert.

Weitere Verbesserungsvorschläge und Bedarfe, die genannt wurden:

- die Einbeziehung von anonymisierten Krankenkassendaten zur Identifizierung gesundheitlicher Problembereiche im Unternehmen
- die Abstimmung des Konzepts der fit2work Betriebsberatung mit der Industriellenvereinigung und Wirtschaftskammer, um dessen Umsetzbarkeit zu optimieren
- Qualitätssicherungsmaßnahmen, um sicherzustellen, dass fit2work-BeraterInnen über ausreichend praktische Erfahrung in der Integration gesundheitlich eingeschränkter Menschen verfügen
- finanzielle Förderungen von Umbauten im Zusammenhang mit Barrierefreiheit
- rascherer Zugang zu notwendigen Therapieplätzen bzw. beruflichen Rehabilitationsmaßnahmen
- Ausbau des Angebots Job Coaching

## 7 Handlungsempfehlungen

Um die bisher durchaus positiven Umsetzungserfahrungen gut für einen Weiterentwicklungsprozess nützen zu können, werden folgende Empfehlungen vorgeschlagen:

### Breiten Zugang zu fit2work beibehalten

Durch einen inhaltlich breiten Zugang zu fit2work, der sowohl Maßnahmen und Strukturen zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit als auch zur Begleitung des Wiedereinstieges bereits erkrankter Personen umfasst, soll weiterhin der Einstieg in ein Betriebliches Eingliederungsmanagement ermöglicht werden. BEM ist für viele Unternehmen ein neues Thema. Ein breiterer Zugang ermöglicht auch jenen Betrieben, sich systematisch mit Eingliederung zu beschäftigen, die dies im ersten Schritt nicht tun würden. Der Großteil der befragten Betriebe hat zu Beginn vor allem Interesse an Prävention. Durch fit2work und vor allem durch dessen breite Ausrichtung konnten diese Unternehmen gut abgeholt und dafür gewonnen werden, Strukturen eines betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements aufzubauen. Wäre die Ausrichtung von fit2work ausschließlich auf das betriebliche Integrationsmanagement im engeren Sinne ausgerichtet, würde das Angebot - so scheint es - von deutlich weniger Betrieben in Anspruch genommen werden. Denn wie eine Befragte treffend beschreibt, *„für die Etablierung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (ohne präventiven Anteil) braucht es diesen Prozess nicht, das sei in einem dreistündigen Workshop möglich.“*

### Fließende Übergänge schaffen

Die Übergänge zu angrenzenden Bereichen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sind fließend. Eine Erhöhung der Durchlässigkeit innerhalb des gesetzlichen und rechtlichen Rahmens würde der Betriebsrealität eher entsprechen, dies zum Beispiel durch gegenseitige Anerkennung von Befragungen.

### Optimierungspotentiale in Ablauf und Konzept aufgreifen

Eine flexiblere Handhabung der Phasen innerhalb eines gewissen Rahmens, die Erhöhung der Verwertbarkeit von Auswertungen, mehr Möglichkeiten der Anpassung an Bedürfnisse von kleineren Betrieben sind die am häufigsten genannten Verbesserungswünsche von Seiten der Betriebe. Es wäre sinnvoll, darauf zu achten, dass flächendeckend das zeitliche als auch das inhaltliche Konzept von fit2work innerhalb eines gewissen Rahmens an Bedürfnisse von Betrieben angepasst werden könnte. Auf die bessere Vertretbarkeit und Teilnahme von kleineren Unternehmen ist bereits in der neuen Ausschreibung eingegangen worden.

### Qualitätssicherung im BeraterInnenstaff

Obgleich die Zufriedenheit der Betriebe mit den BeraterInnen hoch ist, so weisen jedoch einige kritische Rückmeldungen darauf hin, dass es im Sinne der Qualitätssicherung und in Folge der Wirkung von fit2work notwendig wäre, alle eingesetzten BeraterInnen auf das gleiche Niveau zu bringen. Insbesondere wäre in Bezug auf die zeitliche Verfügbarkeit und die inhaltliche Fachkompetenz im Themenbereich BEM für durchgängige Qualität zu sorgen.

### Optimierung der Schnittstellen

Die bereits von Beginn an bestehenden Bemühungen zur Optimierung der Schnittstellen zwischen den beteiligten PartnerInnen zur Erarbeitung von Qualitätsstandards in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht sollten weitergeführt werden.

### **Individuellen und organisationalen Nutzen gut vermitteln**

Vergleicht man die beiden Gruppen der teilnehmenden und nicht-teilnehmenden Betriebe zeigt sich, dass die genannten Bedarfe ähnlich gelagert sind, etwa Prävention, Nutzen von Synergien oder Erweiterung der BGF durch BEM. Ausschlaggebender scheint die Erwartungshaltung zu sein: Während die teilnehmenden Betriebe fit2work als Chance sahen, die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen proaktiv zu fördern und Belastungen strukturiert zu erfassen und zu beheben, wollten die nichtteilnehmenden Betriebe Nutzen auf einer primär unternehmensbezogenen Ebenen ziehen. Daraus lässt sich die Empfehlung ableiten, einerseits den Zweck und die Sinnhaftigkeit des Projektes für die MitarbeiterInnen selbst, aber auch für das Unternehmen auf organisationaler Ebene gut zu kommunizieren und zu vermitteln.