



# **GESUNDE ORGANISATION & WANDEL IN DER FÜHRUNGSKULTUR**

---

**BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT IN DER WIENER  
STADTWERKE GRUPPE**

Karin Korn, Strateg. Gesundheitsmanagement | 26. Februar 2025 | SVP-Aktuell, AK-Bildungsgebäude



Die Wiener Stadtwerke GmbH steht zu 100% im Eigentum der Stadt Wien.

# Vision<sup>2040</sup>

Wir sind als Wiener Stadtwerke Gruppe im Jahr 2040  
internationales Vorbild der Klimaneutralität.

# Mission<sup>2040</sup>

Wir versorgen die Metropolregion Wien mit innovativen, leistbaren und  
sicheren Lösungen für die nachhaltige Mobilitäts- und Energiewende.  
Wir verschreiben uns der bestmöglichen Lebensqualität der Menschen  
und der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Wien.



## AGENDA

- I. Ausgangslage & Annahmen**
- II. Merkmale einer gesunden resilienten  
Organisation & Einfluss von Führung**
- III. BGM in der Wiener Stadtwerke-Gruppe**
- IV. Einblicke in die Praxis**



# BANI STATT VUCA

**B**

Brittle  
(brüchig)



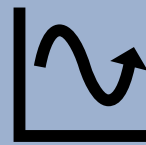
**A**

Anxious  
(Ängstlich)



**N**

Non-linear  
(Nicht linear)



**I**

Incomprehensible  
(Unverständlich)



## WANDEL IN DER FÜHRUNGSKULTUR

Die Bedeutung von **Kultur als Quelle positiver Emotionen** und **starker Motivation** verdient mehr Beachtung.

Viel Wissen um Ursachen von Erschöpfung und Resignation (pathogenen Betrachtung der Arbeitswelt), aber wenig über Ursachen von Energie und Zuversicht.

→ Anknüpfungspunkte: salutogenen Betrachtungsweise wie z.B. Positive Psychologie, Konzept der individuellen und kollektiven Selbstwirksamkeit, Konzept der transformationalen Führung

Quelle: vgl. Badura & Walter, 2014

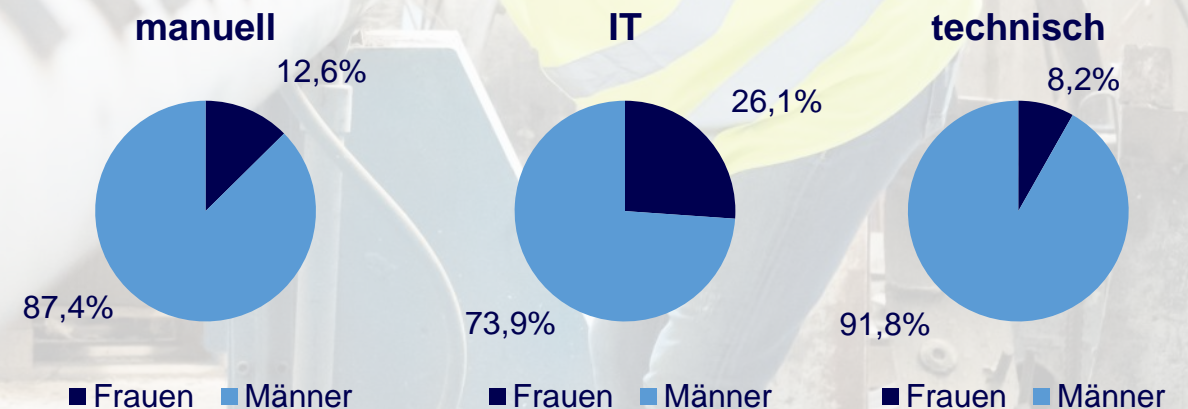
**In 10  
Jahren...**

**Verjüngung  
der  
Belegschaft**

**Personal-  
bedarf an  
etwa 25.000  
Vollzeit-  
äquivalenten**

**Wandel in  
der  
Führungs-  
ebene & -  
verständnis**

**FRAUEN- UND MÄNNERANTEILE**  
in den Job Kategorien gemäß Professionen-Modell  
der WSTW-Gruppe mit Stand 04/2024



## GRUNDANNAHMEN

**GESUNDHEIT &  
SICHERHEIT ALS  
UNSERE SOZIALE &  
UNTERNEHMERISCHE  
VERANTWORTUNG**

Gesundheits-  
management als  
unumstößlicher Beitrag  
zur **Unternehmenskultur  
und resilienten  
Organisation**

Gesundheit & Sicherheit  
als Wettbewerbsvorteil bei  
der **Lösung (zukünftiger)  
Herausforderungen**  
wie Personalmangel,  
Klimawende, ...

Gesundheit & Sicherheit  
gewinnen zunehmend  
an **regulatorischer,  
unternehmerischer  
Relevanz** (u.a. ESG-  
Reporting)

Gesundheit als ein  
Querschnittsthema,  
das viel Potential für  
**Innovation und  
Weiterentwicklung**  
bietet

Umfassendes und  
nachhaltiges  
Gesundheitsmanagement  
als Beitrag zur  
**Attraktivität als  
Arbeitgeber\*in**

# AGENDA

I. Ausgangslage & Annahmen

**II. Merkmale einer gesunden resilienten  
Organisation & Einfluss von Führung**

III. BGM in der Wiener Stadtwerke-Gruppe

IV. Einblicke in die Praxis



## LEITIDEE

**Menschen streben nach Zugehörigkeit, sinnvoller  
Betätigung und vertrauensvoller Zusammenarbeit.**

Organisationen, die diesen tiefverwurzelten  
**biopsychosozialen Grundbedürfnissen** entgegen kommen,  
sind als Arbeitgeber\*in attraktiver und bei der Verfolgung ihrer  
Ziele erfolgreicher.

Quelle: Badura, 2024



# AUFGABEN BINDUNGSORIENTIERTER FÜHRUNG



- **Transparenz** des Organisationsgeschehens herstellen („Verstehbarkeit“)
- **Beteiligung** bei relevanten Entscheidungen ermöglichen („Beeinflussbarkeit“) – sowie **Partizipation** ermöglichen
- **Sinnhaftigkeit** von Aufgaben, Zielen, Entscheidungen vermitteln („intrinsische Motivation“)
- Für den **sozialen Zusammenhalt** sorgen durch Rückmeldung, Routinen zur Entbindung jedes Einzelnen und Konfliktlösungen
- Chancen zur **persönlichen Entwicklung** geben durch Weiterbildungen und Selbstorganisation

Quelle: vgl. Badura, 2024 (in Badura et al. Fehlzeitenreport 2023, S. 246)



## WIE FÜHRUNGSKRÄFTE DIE GESUNDHEIT IM UNTERNEHMEN BEEINFLUSSEN

- Positiver Zusammenhang zwischen transformationaler und mitarbeiterorientierter Führung mit Arbeitszufriedenheit, geringen gesundheitlichen Beschwerden, weniger Stress, Burnout und Fehlzeiten (Brodersen et al., 2015).
- Starker Einfluss der Vorgesetzten auf die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter\*innen (Badura & Walter, 2014).
- Führungsverhalten ist für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der entscheidendste Faktor (Ilmarinen & Tempel, 2002).

## HEBEL DER VERÄNDERUNG

**„Don't blame the people,  
fix the system“**

(Deming, 2000)





## DEFINITION ORGANISATIONALE RESILIENZ

Die Kraft einer Organisation, auch in Krisen oder Veränderungsprozessen, die unsicher, unklar und komplex sind, achtsam, lebendig und wirksam zu agieren und sich zu entfalten.

Quelle: Rolfe, 2019



## ORGANISATIONALES BURNOUT (GREVE, 2010)

- Festhalten an bestehenden Lösungen
  - Eine kraftlose Führung
  - Fehlende Energie für Kreativität
  - Zunahme der Komplexität durch fehlendes Vertrauen
  - Managementwechsel
  - Verlust von Know-How und Engagement
- In einer Studie konnte nachgewiesen werden, dass sich **Resilienz positiv auf die Haltung und das Verhalten von Mitarbeiter\*innen gegenüber Veränderungen auswirkt** sowie ihr Bereitschaft fördert, Transformationsprozesse im Unternehmen zu unterstützen (Shin et al. 2012 zitiert nach Rolfe, 2029).

## MERKMALE EINER GESUNDEN ORGANISATION

- Hohes Vertrauen in die Führung
- Starke Identifizierung mit gemeinsamen Werten, Überzeugungen und Regeln
- Hohe Beteiligung der Mitarbeiter\*innen an Entscheidungsfindungen
- Hohes gegenseitiges Vertrauen und Zusammenhalt unter den Mitgliedern
- Hoher Umfang sozialer Kontakte
- Stark ausgeprägte soziale Kompetenz

Quelle: Badura, 2003





## WIE KANN DIE ORGANISATIONALE RESILIENZ GESTÄRKT WERDEN?

Ausgewählte Beispiele:

- Sinn und Werte als Orientierung
- Vertrauen
- Autonomie und Wertschätzung
- Partizipation
- Bewusste, positive Führung sowie wirksame Führung
- Förderung der Selbstorganisation und von Netzwerken

Quelle: Rolfe, 2019

## AGENDA

I. Ausgangslage & Annahmen

II. Merkmale einer gesunden resilienten  
Organisation & Einfluss von Führung

**III. BGM in der Wiener Stadtwerke-Gruppe**

IV. Einblicke in die Praxis



Systematische  
Entwicklung  
einer **gesunden  
resilienten  
Organisation**

...sowie  
Verankerung  
von  
**Gesundheit als  
Führungs- und  
Kulturthema**

## OPERATIVE ZIELE | GESUNDHEITSMANAGEMENT

**1** Arbeitsfähigkeit  
der Teammitglieder  
fördern, verbessern  
und erhalten

**2** Krankheitsbedingte  
Fehlzeiten und  
Arbeitsunfälle  
reduzieren

**3** Gesundheits-  
kompetenz der  
Mitarbeitenden  
stärken

**4** Langzeiterkrankte  
Beschäftigte stufenweise  
in den Arbeitsprozess  
zurückführen



## 3 SÄULEN FÜR NACHHALTIGE GESUNDHEIT

### Betriebliches Gesundheitsmanagement



VORSORGE

VERPFLICHTEND

**Arbeits- und  
Gesundheitsschutz**



FÜRSORGE

FREIWILLIG

**Betriebliche  
Gesundheitsförderung**



NACHSORGE

FREIWILLIG

**Betriebliches  
Eingliederungsmanagement**

## DREI HEBEL FÜR BGF

Damit Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Steigerung des Wohlbefindens und der Gesundheit der Beschäftigten wirksam werden kann, setzt sie auf drei Ebenen an:

Die **Verhaltensprävention** zielt darauf ab, das individuelle Verhalten der Mitarbeiter\*innen zu verbessern und so deren Gesundheit zu fördern. Das können beispielsweise die Förderung von gesunder Ernährung, regelmäßiger körperlicher Aktivität und Stressmanagement-Techniken sein.



Dem **Ansatz auf Führungsebene** kommt eine besondere Bedeutung zu. Führungskräfte gestalten Arbeitsbedingungen, -anforderungen sowie Organisationskultur. Sie haben einen direkten und indirekten Einfluss auf das Wohlbefinden, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter\*innen und wirken als Vorbilder und Rollenmodelle für die Belegschaft.

Die **Verhältnisprävention** setzt an der Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen an. Dazu gehören beispielsweise ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, flexible Arbeitszeiten sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikationsstruktur.

## AGENDA

I. Ausgangslage & Annahmen

II. Merkmale einer gesunden resilienten  
Organisation & Einfluss von Führung

III. BGM in der Wiener Stadtwerke-Gruppe

**IV. Einblicke in die Praxis**



## EINBLICKE IN DIE PRAXIS

### Projekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung zur Erreichung vulnerabler Zielgruppen



Ein gefördertes (WiG) Projekt der Bestattung Wien, Friedhöfe Wien, WLB, WLC und WIPARK mit dem Ziel das persönliche Wohlbefinden der (schwer erreichbaren) Mitarbeiter\*innen und deren Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu steigern.

### BGM Wirksamkeitsreport „zukunftsfit – so geht Gesundheit“



Darstellung der konzernweit wirksamsten BGM-Maßnahmen sowie Erkenntnisse und Empfehlungen für die Praxis

### Arbeitspsychologische Beratungsstelle Health Consult



Kostenlose psychologische Unterstützung in schwierigen Arbeits- und Lebenssituationen für alle Mitarbeitende und deren Angehörige der Wiener Stadtwerke-Gruppe

## EINBLICKE IN DIE PRAXIS

### **Projekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung zur Erreichung vulnerabler Zielgruppen**



Ein gefördertes (WiG) Projekt der Bestattung Wien, Friedhöfe Wien, WLB, WLC und WIPARK mit dem Ziel das persönliche Wohlbefinden der (schwer erreichbaren) Mitarbeiter\*innen und deren Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu steigern.

### **BGM Wirksamkeitsreport „zukunftsfit – so geht Gesundheit“**



Darstellung der konzernweit wirksamsten BGM-Maßnahmen sowie Erkenntnisse und Empfehlungen für die Praxis

### **Arbeitspsychologische Beratungsstelle Health Consult**



Kostenlose psychologische Unterstützung in schwierigen Arbeits- und Lebenssituationen für alle Mitarbeitende und deren Angehörige der Wiener Stadtwerke-Gruppe

## ZIELSETZUNGEN & STRATEGISCHER NUTZEN



- Steigerung des **subjektiven Wohlbefindens** und **Empowerment der Mitarbeiter\*innen**
- Sensibilisierung der Mitarbeiter\*innen zu **Gesundheitskompetenz** und **Gesundheitsverhalten**
- Steigerung der **gesundheitsfördernden Faktoren auf struktureller Ebene**
  
- **Beitrag zur strategischen Personalentwicklung** (wie Erhalt der langfristigen Arbeitsfähigkeit, Erhöhung der Mitarbeiter\*innenzufriedenheit und -bindung)
- **Beitrag zum Employer Branding**
- **Beitrag zur Konzernstrategie**

# ROADMAP „GEMEINSAM GESUND – SPRICH MIT UNS!“

## KONZEPTION

Jän – März 22

1. Bedarfserhebung sowie Brainstorming
2. Gespräche mit GF's
3. Konzepterstellung
4. Antrag auf Fördergelder (WiG)
5. Unterzeichnung des Kooperationsvertrags sowie Zusatzverträge (mit KU's)

## IMPLEMENTIERUNG

April – Juni 22

1. Umsetzung von 2. Planungsworkshops
  - Vision, Ziele, Nutzen reflektiert
  - Projektumfeldanalyse
2. Umsetzung von 2. Zieleworkshops
  - Festlegung der Ziele sowie Indikatoren
3. Implementierung der Steuerungsgruppen
4. Kommunikationsstrategie und Key Visual

## PLANUNG MASSNAHMEN

Juni – Dez 22

1. Umsetzung von Kick-Off's
2. Umsetzung von Führungskräfte Workshops
  - Verständnis schaffen
  - Ziele vermitteln
  - Projektinhalte und -ablauf skizzieren
  - Rolle der FK reflektieren
3. Umsetzung von Gesundheitszirkel
  - arbeitsbedingte Ressourcen und Belastungen sammeln → Lösungsvorschläge erarbeiten

## UMSETZUNG MASSNAHMEN

Jänner – Dez 2023

1. Rückmeldung der Ergebnisse an Führung & Belegschaft
2. Umsetzung von Maßnahmenworkshops & -plan
3. Umsetzung von gesundheitsfördernden Angeboten auf der Verhaltens- und Verhältnisebene
4. Projektabschluss
  - Evaluationsformate
  - Lessons Learned
  - Abschlussbericht sowie Endabrechnung
  - Sicherung der Nachhaltigkeit, Überführung in den Regelbetrieb

9 Kick-Off's mit 319 MA

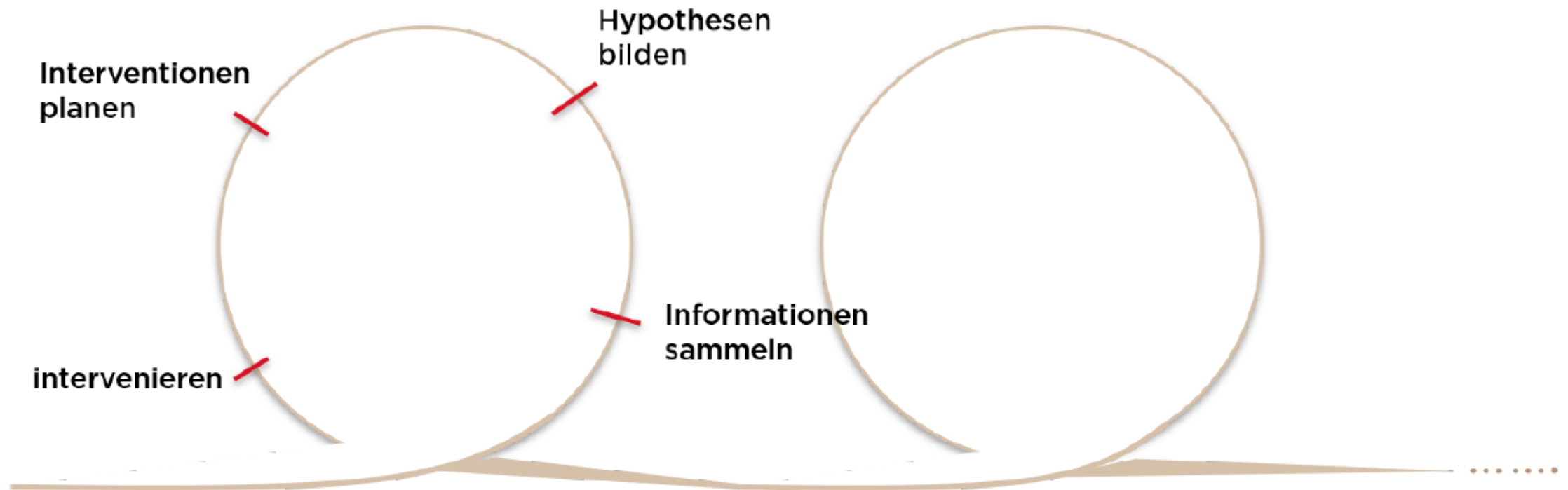
8 FK Workshops mit 70 TN

13 GZ's mit 76 MA



Laufende Ergebnis- und Prozessevaluation sowie Projektteam-Sitzungen

## DIE SYSTEMISCHE SCHLEIFE



## WIENER GESUNDHEITSPREIS (3. PLATZ)

in der Kategorie „Gesund in Einrichtungen/ Organisationen“



Preisverleihung im Wiener Rathaus am 19.9.2023  
[Wiener Gesundheitspreis | WiG Wiener Gesundheitsförderung](#)

## EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Projekt der Betrieblichen  
Gesundheitsförderung zur  
Erreichung vulnerabler Zielgruppen



Ein gefördertes (WiG) Projekt der Bestattung Wien, Friedhöfe Wien, WLB, WLC und WIPARK mit dem Ziel das persönliche Wohlbefinden der (schwer erreichbaren) Mitarbeiter\*innen und deren Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu steigern.

**BGM Wirksamkeitsreport  
„zukunftsfit – so geht Gesundheit“**



Darstellung der konzernweit wirksamsten BGM-Maßnahmen sowie Erkenntnisse und Empfehlungen für die Praxis

Arbeitspsychologische  
Beratungsstelle Health Consult



Kostenlose psychologische Unterstützung in schwierigen Arbeits- und Lebenssituationen für alle Mitarbeitende und deren Angehörige der Wiener Stadtwerke-Gruppe

# BGM WIRKSAMKEITSREPORT

41
36

## BGM wirkt im Unternehmen

### Erfolgsfaktoren auf Organisationsebene

**1** Stringente Projekt- und Prozessstruktur erarbeiten, zentrale Ansprechpersonen definieren

**2** Niederschwellige Informations- und Kommunikationsstrukturen schaffen

**3** Maßnahmen evaluieren: Wirksamkeit überprüfen, Interventionen bei Bedarf anpassen

**4** Gesundheitsförderliche Führung durch Vorbildwirkung: vorausschauendes Denken und Handeln durch die Führungskraft, Agieren als Multiplikator\*in für Gesundheitsthemen im Sinne ihrer Fürsorgepflicht

**5** Gesundheitsförderliche Unternehmenskultur: Wertschätzung und Anerkennung für gesundheitsbezogenes Engagement vermitteln, sichere Räume schaffen (z. B. Methode des Gesundheitszirkels), Mitarbeitende informieren und einbinden

**6** Themenschwerpunkte inhaltlich zwischen den Konzernunternehmen bzw. einzelnen Organisationseinheiten abstimmen, um ressourcenschonendes Arbeiten zu ermöglichen und Synergien zu nutzen

**7** Zeit geben und dranbleiben, um Themen wachsen zu lassen und ihre Wirksamkeit entfalten zu können

**8** Sichtbarkeit von Gesundheitsmaßnahmen, -projekten und -Initiativen durch gezielte Kommunikationsstrategie erhöhen

nsibles  
tung  
itung und  
weise  
dern.  
äher,  
besten  
nen



## EINBLICKE IN DIE PRAXIS

**Projekt der Betrieblichen  
Gesundheitsförderung zur  
Erreichung vulnerabler Zielgruppen**



Ein gefördertes (WiG) Projekt der Bestattung Wien, Friedhöfe Wien, WLB, WLC und WIPARK mit dem Ziel das persönliche Wohlbefinden der (schwer erreichbaren) Mitarbeiter\*innen und deren Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu steigern.

**BGM Wirksamkeitsreport  
„zukunftsfit – so geht Gesundheit“**



Darstellung der konzernweit wirksamsten BGM-Maßnahmen sowie Erkenntnisse und Empfehlungen für die Praxis

**Arbeitspsychologische  
Beratungsstelle Health Consult**



Kostenlose psychologische Unterstützung in schwierigen Arbeits- und Lebenssituationen für alle Mitarbeitende und deren Angehörige der Wiener Stadtwerke-Gruppe

## ZITATE KLIENT\*INNEN

*„Ich achte jetzt viel mehr auf meine eigenen Ressourcen und Bedürfnisse.“*

*„Als Führungskraft dachte ich immer, dass mich Burnout nicht erwischen kann. Ich bin sehr dankbar hier professionelle Unterstützung zu bekommen. Ich finde das ein sehr tolles Angebot von unserem Konzern; das ist nicht selbstverständlich.“*

*„Ich hab nicht gewusst, dass Stress so viele körperliche Auswirkungen haben kann und meine Schlafstörungen davon kommen können.“*

*„Ich möchte etwas für mich tun und einen besseren Ausgleich zum Berufsleben schaffen.“*



# Zielbild Führung

Auszüge aus dem  
Vorprojekt im Jahr 2024



## BILDUNGSPROGRAMM: TRAININGS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Macht der  
Achtsamkeit

Weiterentwicklung  
von  
Mitarbeiter\*innen  
unterstützen und  
fördern

Gesunde  
Organisation  
statt  
organisierter  
Wahnsinn

Gesunde (Selbst-)  
Führung mit Hirn


Entscheiden in  
unsicheren Zeiten

Vitale Führung für  
Höchstleistung und  
Resilienz

Führungsstile mit  
Deep Dive in  
„Situatives Führen &  
Mitarbeiter\*innen  
Entwicklung“

PERMA Lead -  
stärkenorientierte  
Weiterentwicklung

## FAZIT



Betriebliches Gesundheitsmanagement greift bewusst in die Unternehmenskultur ein und verändert diese. Es werden notwendige Strukturen geschaffen, um eine gesunde Unternehmenskultur zu steuern und zu entwickeln.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Badura, B. (2024). Gesundheit fördert Mitarbeiterbindung. Impulstagung BGF - Gesundheitsförderliche Unternehmenskultur trifft Sinn am 09.12.2024, Rathaus Wien.
- Badura, B., & Walter, U. (2014). Führungskultur auf dem Prüfstand. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten (S. 149-161). Springer-Verlag.
- Badura, B., & Hehlmann, T. (2003). Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation. Springer-Verlag.
- Brodersen, S., Cosmar, M., Felfe, J., et al. (2015). Führungskräfte sensibilisieren und Gesundheit fördern – Ergebnisse aus dem Projekt „iga.Radar“. iga.Report 29. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga).
- Hunziker, A. W. (2018). Positiv führen. Leadership – mit Wertschätzung zum Erfolg. Zürich: Verlag SKV AG.
- Ilmarinen, J., & Tempel, J. (2002). Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA-Verlag.
- Rolfe, M. (2019). Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Stürmische Zeiten besser meistern. Springer.
- Schielein, E. (2024). Positive Organizing. Organisationskompetenz für die Begleitung von Veränderungsprozessen. Berlin: Springer-Verlag.
- Schrader, O., & Wenzl, L. (2015). Die Spielregeln der Führung. Erfahrungen und Erkenntnisse aus Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seliger, R. (2014). Positive Leadership. Die Revolution in der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

# Vielen Dank

## **Karin Korn**

Wiener Stadtwerke GmbH  
1030 Wien | Thomas-Klestil-Platz 13

Mobil: +43 664 88480637

Mail: [karin.korn@wienerstadtwerke.at](mailto:karin.korn@wienerstadtwerke.at)  
[www.wienerstadtwerke.at](http://www.wienerstadtwerke.at)