

FIRMENSSPORT ÖSTERREICH 2021

Zielgruppengerechte und
lebensweltnahe Bewegung im
Setting Arbeitswelt

ÖSTERREICHISCHER BETRIEBSSPORT VERBAND

FIRMENSPOORT ÖSTERREICH 2021
Zielgruppengerechte und lebensweltnahe
Bewegung im Setting Arbeitswelt

www.firmensport.at, info@firmensport.at, +43 664 1706839
Kolonitzgasse 9/11-14, 1030 Wien, Österreich



Die erste Auflage des Buches 2021.

Veröffentlicht: Wien 2021

Herausgeber: Österreichischer Betriebssport Verband 2010

Grafik: Gloria Weixelbaum

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH

Autoren: ÖBSV; Florian Ram, MA; Theresa Eckart; Werner Kogler; Karlheinz Kopf, Philipp Trattner, BSc. BSc, LL.M; Hans Niessl; Markus Wieser; Mag. Barbara Hohl; Hans Holdhaus; Konrad Adamsmaier; Leon Daalman; Philipp Pfaller; Bernhard Rupp; Marcus Izmir; DI Michael Wichtl; Ass.-Prof. Mag. Dr. Silvia Traunwieser, MBL; PD Dr. med. Thomas E. Dorner, MPH; Boris König, MSc; Christian Gruebl; Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler; Prof. Gerd Harzer; Dr. Konrad W. Kallus; Dr. Anna Maria Stelzer; Mag.a Claudia Spiegl; Mag. Julia Klaming; Prof. Mag. Rudolf Siart; Mag. René Lipkovich; Mag. Wilfried Krammer; Wilhelm Schellander; Mark Richter; Joachim Sparenberg; Michael Kläsener; Prof. (FH) Mag. Mag. Dr. Harald A. Friedl; Dipl.-Ing. Harald Fux; Dominik Heinrich; Marcell Ott; Katharina Steppan; Hannes Tanzer

Geleitworte von Werner Kogler, Vizekanzler und Sportminister	15
Geleitworte von Karlheinz Kopf, Präsident Österreichischer Betriebssport Verband, Abg. z. NR und Generalsekretär der Wirtschaftskammer Österreich	17
Geleitworte von Philipp Trattner, Bsc. BSc, LL.M	
Leiter der Sektion Sport im BMKÖS	19
Geleitworte von Hans Niessl, Präsident Sport Austria	21
Geleitworte von Markus Wieser, Präsident Arbeiterkammer Niederösterreich	23
Geleitworte von Mag. Barbara Hohl, Leiterin Human Resources, Vienna Insurance Group	25
Einleitung von Florian Ram, MA, Generalsekretär Österreichischer Betriebssport Verband.....	27
BGM 4.0 In der Einfachheit liegt der Erfolg	33
Was sind die BGM-Trends für 2021	35
1. Integrierte BGM-Strategien durch Kampagnenmanagement und Storytelling	35
2. Personalisierte Gesundheitsangebote für Generation Instagram bis Generation X.....	36
3. „Digital & Analog“: Videoformate als optimale Synergie aus On- und Offline	37
4. Relevanz von „mentaler Gesundheit“ steigt weiter	38
Aktuelle Herausforderungen für das BGM	38
Wodurch ist eine Führungskultur geprägt, die eine Gesunderhaltung aller MitarbeiterInnen gewährleistet?	40
Folgt 6 Faktoren eines salutogenen Führungsstils können unterstützen.....	41
Wie kann es unkompliziert ablaufen???	42
Wie geht es zukünftig weiter?? Ein paar Gedanken....wohin die Reise der Betrieblichen Gesundheitsförderung geht.....	44
Fazit:.....	45
Meine 3 Leuchttürme (Kernbotschaften).....	45
Einladen-Ermutigen-Inspirieren	46
Mehr Bizeps, mehr Gewinn?	47
Warum sich Unternehmen um die Muskelkraft ihrer Angestellten kümmern sollten.....	47
Schonen wir uns zu Tode?	48
Was ist Kraft und Krafttraining überhaupt?	49

Wunderpille Krafttraining	49	Der Arbeitsplatz	89
Sportliche Performance	50	Telemedizin	91
Krafttraining fürs Herz.....	51	Neue Organisationsform: Agile Teams	91
Rückenschmerzen	52	Karrierepfade	93
Diabetes Mellitus Typ II	55	LimeAcademy	94
Beweglichkeit.....	56	Zielesystem OKR	94
Die psychische Komponente.....	57	New Work – flexible Arbeitsmodelle.....	95
Weitere Vorteile	59	Innovation und Ideen.....	97
Aber die Verletzungen...?	60	Erfolgsmessung	97
Die Umsetzung im Unternehmen.....	61	Sichtbare Erfolge.....	98
Warum wir Rückenschmerzen haben und wie wir sie selbst lösen können.....	65	My home is my Kastl.....	101
Definition Schmerz.....	65	Herausforderungen bei der Umsetzung guter Arbeitsplatzbedingungen in der Telearbeit (homeoffice).....	101
Bandscheibenvorfall, Hohlkreuz und Beckenschiefstand als Schmerzursache?	66	Das neue Arbeiten gelebt	105
Gefahr in mir – Sicherheit in mir	67	1. Einleitung	105
Schonen vs. Belastung bei Schmerzen	69	2. Das neue Arbeiten (DNA)	106
4 Schritte zum schmerzfreien Rücken	70	3. Mutter Natur	109
1. Schmerzauslöser herausfinden und vermeiden	70	3.1 Was Erdachsenneigung + Sonne für einen Einfluss haben.....	109
2. Schmerzreize leeren.....	71	3.2 Zeit	111
3. Angepasstes Training.....	72	4. Wer bin ich, was will ich?	113
4. Belastungssteigerung.....	73	5. Wie funktioniere ich?	114
Rückenschmerzen im Büro.....	73	5.1 NABs für das nächste Jahr fixieren	118
Was man selber gegen Rückenschmerzen tun kann	74	5.2 NADs pro Woche festlegen	118
Volkkrankheit Sitzen – Der tägliche Kampf gegen Haltungsschäden, Verspannungen und Rückenschmerzen	75	6. Lebenszeit optimieren	120
Das Problem – für Mensch, Unternehmen und Gesellschaft	75	7. Nachwort	121
Was bedeuten diese erschreckenden Zahlen für uns?	75	8. Zu Marcus Izmir	122
Die Herausforderung für Unternehmen.....	77	Arbeitsplatz Homeoffice – Richtig und ergonomisch gestaltet!.....	124
Bewegungsangebote im Unternehmen, die Lösung?.....	79	Facts zur Einleitung	124
Die Lösung für Vielsitzer	82	Geht die Ergonomie im Homeoffice verloren?	124
Ein Praxisbeispiel	84	Begriffsbestimmung.....	125
Warum ein Obstkorb nicht reicht	86	Arbeitsrechtliche Grundlagen.....	125
Ein Praxisbericht vom Weg zum nationalen BGF-Preis.....	86	Arbeitsmittel.....	125
Von 3 auf über 50 MitarbeiterInnen.....	86	Bildschirmarbeitsplatz allgemein	126
Die Motivation	87	Worum es geht	127
Ein Obstkorb reicht nicht	87	Sitzen als Körperzwangshaltung – Belastung reduzieren.....	128
Bewegung und Sport	88	Unterstützung der Arbeitshaltung – Langes Sitzen optimal unterstützen!.....	128
		Tipps für den ergonomischen Arbeitsplatz – Sitzhaltung und Arbeitsplatz	130

Tipps für den ergonomischen Arbeitsplatz – Klima.....	130	Ein Beispiel.....	172
Pausen und ihre Wirkung.....	133	Troubleshooting und Anmerkungen.....	173
Belohnung und Motivation.....	133	Anwendung und weiterführende Informationen.....	173
Zusammenfassung.....	133	Best-Practice im Unternehmen: Einblicke in die Umsetzung von	
AUVA-Präventionsschwerpunkt zu MSE.....	133	sportlichem Nudging.....	175
Die Ambivalenz von Home-Office: Desk-Sharing als automatische		Einleitung.....	175
Konsequenz?	134	Gesundheitsmanagement bei AVL.....	176
COVID-19, Lockdowns und Home Office: Änderung des Lebensstils,		Bewegung.....	176
Auswirkungen auf das Körpergewicht und Folgen für die Gesundheit....	149	Büroarbeitsplätze (spezielle Anforderungen, Bedürfnisse,	
Einleitung.....	149	Beschwerden)	177
Lebensstil.....	149	Ernährung.....	177
Bewegungsverhalten und Lockdown	150	Gender Diversity – Männer u. Frauengesundheit.....	178
Lebensstil, Lockdown und Gewichtszunahme	152	Gesunder Körper (Haut, Augen, Zähne,...).....	178
Änderungen des Lebensstils im weiteren Verlauf der Pandemie	155	Komplementärmedizin	178
Auswirkungen von Adipositas in der COVID-Pandemie	156	Psychische Belastungen.....	178
Auswirkungen einer bevölkerungsbasierten Gewichtszunahme		Schutz u. Sicherheit.....	179
auf die Gesamtmortalität	157	Stütz- u. Bewegungsapparat.....	179
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	157	Nudging Tools @ AVL.....	181
Nachhaltig Gewohnheiten etablieren mit Tiny Habits®.....	161	Lessons Learned	182
Warum wir blindlings in die Motivationsfalle tappen,		Fazit.....	183
und was wir dagegen tun können.....	161	Schubsen, Rempeln oder Verordnen? Psychologie und	
Möglichkeit 1: Auf die Erleuchtung warten	163	Verhaltenssteuerung.....	184
Möglichkeit 2: Ihre Umgebung ändern.....	163	1. Gute Vorsätze.....	184
Möglichkeit 3: Neue Gewohnheiten in winzigen Schritten bilden.....	164	2. Entscheidungen: intuitiv oder analytisch.....	185
Wieso „tiny“ (winzig)?	165	3. Verhaltensregulation: paternalistisch oder libertär.....	186
Gewohnheiten.....	165	4. Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse	186
1. Wie entsteht Verhalten?	166	5. EAST	189
2. Was sind überhaupt Gewohnheiten und durch welche		5.1 Einfach	189
Faktoren werden Sie beeinflusst?	167	5.2 Attraktiv.....	190
In sieben Schritten eine neue winzige Gewohnheit bilden	169	5.3 Sozial	192
Schritt 1: Klären Sie Ihre Intentionen.....	169	5.4 Zeit und Framing	193
Schritt 2: Listen Sie Ihre Handlungsoptionen auf.....	169	6. Ethik.....	195
Schritt 3: Wählen Sie eine Gewohnheit aus.....	170	Food Nudging – Anstöße für ein gesünderes Ernährungsverhalten....	197
Schritt 4: Starten Sie „tiny“	170	Nudging und Betriebliche Gesundheitsförderung	205
Schritt 5: Finden Sie einen „Anker“	170	Einblicke in die Nutzung bzw. Nichtnutzung von Betriebssportange-	
Schritt 6: Feiern Sie Ihren Erfolg	171	boten.	205
Schritt 7: Üben Sie Ihre neue Gewohnheit und machen Sie		Über Wirkung und Grenzen von Nudging.....	205
sie zu einem Teil Ihres Lebens.....	171	Einführung in das Konzept des Nudging und Hinweise auf den Stand	

der empirischen Forschung.....	205	d. Sportveranstaltungen in Sportstätten.....	251
Nudging und Behavior Settings.....	208	e. Sportveranstaltungen auf öffentlichen Straßen	252
Nudging und Sportmotivation.....	209	5. Fazit	252
Nudging im betrieblichen Gesundheitsmanagement	209	Beitrag für das ÖBSV Fachbuch.....	254
Beispiele aus Gesundheitsförderungsprojekten	210	Steuervorteile für Beschäftigte und den Verein durch die	
Hinweise aus Gesundheitsförderungsprojekten	211	pauschale Reiseaufwandsentschädigung (PRAE).....	255
Folgerungen.....	214	Verdeckte Dienstverhältnisse und Risiken der Umdeutung	
Nudging im Gesundheitssport	215	des Beschäftigungsverhältnisses.....	259
Rechtliche Fragestellungen bei Gründung eines (Firmensport-) Vereins	219	„Echtes“ Dienstverhältnis	259
A. Organisation des gesamtösterreichischen Sports	219	Freies Dienstverhältnis.....	260
B. Vereinsgründung	221	Werkvertrag / Dienstleistungsvertrag	260
1. Errichtung	221	Problemkreis Kommunalsteuer	262
2. Entstehung	222	Umsatzsteuer und Sportbetrieb	265
C. Vereinsmitglieder	225	Grundlagen der Umsatzsteuer.....	266
D. Vereinsorgane	227	Kurze Beschreibung des USt Systems	267
E. Streitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis.....	228	Liebhabelei	268
F. Beendigung des Vereins	230	Ausnahmeregelungen	268
Fachbeitrag Betriebssport aus arbeits- und haftungsrechtlicher Sicht.....	232	Unentbehrlicher Hilfsbetrieb.....	269
1. Arbeitsunfall versus Freizeitunfall – Unterschiede in den		Entbehrlicher Hilfsbetrieb	270
Rechtsfolgen	232	Begünstigungsschädlicher Geschäftsbetrieb	271
2. Judikaturstand: Betriebssport und Sportveranstaltung		Vermögensverwaltung	272
als Arbeitsunfall?	234	Abgrenzung am Beispiel „Kleines Vereinsfest“	272
3. Rechtliche Rahmenbedingungen und Steuerungs-		Investitionen.....	274
möglichkeiten für den Betriebssport	239	Gemeinnützigkeit im Betriebssport	276
Veranstaltungsrecht	243	1. Voraussetzungen für die Erlangung von abgabenrechtlichen	
1. Die Sportveranstaltung im Sinne des Veranstaltungsgesetzes.....	243	Begünstigungen	276
2. Der Veranstalter	244	2. Steuerliche Anforderungen an die Statuten.....	277
a. Definition, persönliche Voraussetzungen und Pflichten	244	2.1. Ideeller Zweck und Förderung der Allgemeinheit	278
b. Der Sportverein als Veranstalter.....	245	2.2. Trennung von Zweck und Mittel	279
3. Rechtliche Rahmenbedingungen für Sportveranstaltungen	245	2.3. Mittel zur Erreichung des ideellen Zwecks –	
a. Anmelde- bzw. anzeigepflichtige Veranstaltungen	246	Unterscheidung von ideellen und materiellen Mitteln	280
b. Bewilligungspflichtige Veranstaltung	248	2.4. Ausschluss der Gewinnerzielung.....	281
c. Freie Veranstaltungen	249	2.5. Auflösungsbestimmung	281
d. Verbotene Veranstaltungen.....	250	3. Folgen von Statutenmängel.....	282
4. Voraussetzungen für die Durchführung von Veranstaltungen	250	4. Vorabbegutachtung der Statuten durch das Finanzamt	283
a. Allgemeine Erfordernisse.....	250	5. Zusammenfassung.....	284
b. Geeignete Veranstaltungsstätte.....	250	Freisport – Outdoor Fitness in Österreich	287
c. Auflagen, Untersagung, Einstellung, Abbruch, Absage.....	251	Aktuelle Lage des Sports in Österreich.....	287

Zahlen und Fakten: In welcher Form betreiben die Österreicher Sport?	288	Warum die nächste Sitzhaltung immer die beste ist	311
Schulsport	289	Megatrends Sport und Tourismus?	319
Vereinssport	289	Die postmodernen Zwilling-Turbos der Wachstums- und Konsumgesellschaft am Scheideweg	319
Betriebssport – Gesundheitssport	290	1. Gegensätze, zweieiige Zwillinge oder Symbiose?	319
Die Zukunft des Sports in Österreich	291	2. Vom Strandausflug zur Weltreise: eine kleine Geschichte des globalen Tourismus	322
Sport im Freien	292	3. ...und des Sports: Der Siegeszug der Kommerzialisierung	328
Outdoor-Fitness-Training für Senioren	292	4. Wohin die Reise geht: More of the Same	329
Fazit	293	5. ...oder heilende Weltflucht?	332
Outdoor Fitnessgeräte	294	Codierung von Sporträumen im betrieblichen Setting	335
Calisthenics Geräte	294	Codierung von Sporträumen und Sportstätten	335
Trimm-Dich-Pfad Geräte	295	Gesellschaftlicher, betrieblicher Wandel und der Wandel des Sports	336
Beratung	295	Bewegungsspaß statt Normsport durch Veränderung der Sporträume	337
Planung	295	Sport und Bewegung	338
Sonderkonditionen	296	Die sportliche Betriebsstätte	338
Lieferung	296	Codierung bestehender Sportanlagen im Betrieb	338
Montage	297	(Neu-) Schaffung von Sportmöglichkeiten im Betrieb	339
Wartung	297	Nutzung externer Angebote	340
Das Rad als Verkehrsmittel	300	Nutzung des öffentlichen Raumes	341
Mit dem Rad zur Arbeit	300	Das größte Potenzial der Welt	342
Bike & Ride	300	Das menschliche Gehirn – Schlüssel zur Evolution	343
Gesundheitliche Vorteile	301	Wo ist unser Limit?	345
Was Betriebe fürs Radfahren tun können	302	Steigerung der Gehirnleistung	346
Erste Zuckerl für mehr Radler:innen	302	Warum die Steigerung der Gehirnleistung eine der größten Chancen unserer Zeit ist	347
Radler:innenfrühstück	302	Menschen	348
Radler:innenportraits	302	Betriebs- & Volkswirtschaft	349
Firmenausflug mit Rad	303	Die Steigerung menschlicher Gehirnleistung als Beitrag zur Lösung zukunftsrelevanter globaler Probleme	352
Die Hardware	303	Fazit	354
Sichere Abstellmöglichkeiten	303	Body & Mind Travel	355
Dusch- und Umkleidemöglichkeiten	304	Ihre Premium Gesundheits- & Erlebnisreisen	355
(Non-)Monetäre Anreizsysteme	304	Philosophy	356
JobRad-Modell	305	Expertise und individuelle Betreuung	356
Vielfältige Vorteile	305	Höchste Qualitätsstandards	356
Potenzial E-Bike	307	Ewige Werte	357
Mit „Österreich radelt“ motiviert durchs Jahr	309	Absolute Freiheit	357
Teilnahme für Betriebe	309		
Was „Österreich radelt“ auszeichnet	310		
Resümee	310		

Teamgeist	358
Unser Ziel	358
B2B	359
Routinen	360
„My way forward“ / Eine Geschichte der Veränderung	363
Ein unverhoffter „Denk- Anstoß“	363
Wünsche als Wegweiser	363
Ein Blick zurück	365
Auf dem Weg zu einem neuen Lebensgefühl	368
Dem Ziel näher kommen	369
Der Weg ist immer noch das Ziel	370
Noch mehr Wünsche und einige Anmerkungen	372
Zusammenfassung	373
Quellenverzeichnis/Literatur	375

Liebe Leserinnen und Leser,

*hier finden Sie einige Teaservideos zu den Beiträgen
unseres Fachbuchs. Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei
der Lektüre und beim Durchklicken.*

*Sportliche Grüße,
Ihr ÖBSV-Team*



ZU DEN VIDEOS

Geleitworte von Werner Kogler, Vizekanzler und Sportminister



Die Welt der Arbeit ist in den vergangenen Jahrzehnten für alle Werktätigen immer komplexer und spezialisierter geworden. Längst muss man daher von verschiedenen Arbeitswelten sprechen. Hinzu kommt, dass sich in jüngerer Zeit situationsbedingt viele neue Trends entwickelt haben wie beispielsweise das verstärkte Aufkommen von Home Office und Telework.

Leider bestimmt die COVID-Pandemie nach wie vor einen beträchtlichen Teil des politischen Handelns, und dies gilt nicht zuletzt für den so wichtigen

Bereich des Arbeitslebens. Bei allen notwendigen Maßnahmen und Regelungen darf aber ein Aspekt nie außer Acht gelassen werden: Trotz – oder gerade wegen – Corona bleibt Bewegung eine der wesentlichen Faktoren für den Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit aller Bevölkerungsgruppen. Demzufolge kommt dem Faktor Betriebssport auch weiterhin eine bedeutende Rolle zu.

Wenn wir aber von verschiedenen Arbeitswelten reden, so muss es auch verschiedene Konzepte und Lösungsansätze geben, um jeweils geeignete Rahmenbedingungen für die Förderung körperlicher Betätigung rund um den Arbeitsalltag anzubieten und die entsprechenden Strukturen zu gewährleisten und weiter auszubauen.

Hier kommt es nicht nur auf die Politik, sondern vor allem auch auf die heimischen Unternehmen an. Es ist erfreulich, dass schon seit längerer Zeit entsprechende bewussteinbildende Prozesse in Gang gesetzt wurden. Immer mehr Betriebe bieten ihren Mitarbeiter:innen bereits die Möglichkeit zu Sport am Arbeitsplatz oder in dessen direkter Umgebung an. Unverzichtbar ist dabei die beratende Funktion der fachlich versierten Institutionen, insbesondere auch des Österreichischen Betriebssportverbandes.

Das nun adaptierte Fachbuch gibt einen profunden Überblick über den Status Quo aller relevanten Facetten des Betriebssports und stellt eine äußerst hilfreiche Standortbestimmung dar. Ich lege daher diese Publikation all jenen ans Herz, denen es nicht nur um fitte Betriebe, sondern auch um eine fitte Belegschaft geht.

Mit sportlichen Grüßen

Ihr Werner Kogler.

Geleitworte von Karlheinz Kopf, Präsident Österreichischer Betriebssport Verband, Abg. z. NR und Generalsekretär der Wirtschaftskammer Österreich



Sehr geehrte Damen und Herren, verehrte Leserinnen und Leser,

zum dritten Mal in Folge bringt der Österreichische Betriebssport Verband das Fachbuch zum Thema "Firmensport" heraus. Im heurigen Jahr durften namhafte Expertinnen und Experten im Bereich Sport, Wirtschaft und anderen wissenschaftlichen Gebieten begrüßen. In sechs Fachtalks zu unterschiedlichen Themen zum Überkapitel „Firmen- & Betriebssport“ haben wir den Ist-Stand zu Bewegung im Setting Arbeitswelt in Österreich

umrissen, um so zielgruppengerechte Beiträge zu sammeln, die der heimischen Firmenlandschaft zur Unterstützung dienen.

Die thematischen Schwerpunkte wurden heuer vor allem mit dem Fokus auf wirtschaftlichen Nutzen von Sport am Arbeitsplatz ausgewählt, um darauf hinzuweisen, welche Bandbreite an Möglichkeiten der Innovationsstandort Österreich auch durch die Implementierung von Sportangeboten am Arbeitsplatz haben kann. Speziell die Präsentation innovativer Angebote im digitalen Bereich birgt in Zeiten von zunehmendem Einsatz von Home-Office und Remote Work einen besonderen Mehrwert für alle Unternehmensformen sowie Sportanbieterinnen und -anbieter. Effiziente Lösungen, die sowohl offline oder eben auch über digitale Devices genutzt werden können, holen einen Großteil der Belegschaft von Firmen ab und zeigen so den Nutzen von Bewegung im Setting Arbeitswelt.

Der rote Faden, der sich durch all die Expertinnen- und Expertenbeiträge zieht, ist der einheitliche Konsens, dass Bewegung am Arbeitsplatz eine

Verbesserung des Zusammenhalts im Unternehmen bewirkt und positive Auswirkungen auf die Gesundheit der Kollegen und Kolleginnen hat. In diesen wirtschaftlich herausfordernden Zeiten ist es bewegend zu sehen, dass die Komponente „Betriebssport“ immer öfter als Werkzeug herangezogen wird, um Arbeitsplätze noch attraktiver zu gestalten.

So dürfen wir auch den Firmenfitness Award, der gemeinsam mit der Pensionsversicherungsanstalt, der Österreichischen Gesundheitskasse, der Wirtschaftskammer, der Arbeiterkammer, dem Bundesministerium für Kunst, Kultur, Öffentlichen Dienst und Sport als Meilenstein in der Geschichte des Österreichischen Betriebssport Verbands betrachten. Wir sehen nun, dass Firmensport eine breite öffentliche Wirkung hat und diese braucht, um auch in Zukunft ein wirksames Werkzeug im betrieblichen Umfeld zu bleiben.

Geleitworte von Philipp Trattner, Bsc. Bsc, LL.M Leiter der Sektion Sport im BMKÖS



Liebe Leserinnen und Leser!

Auch das Sportjahr 2021 war leider noch immer von COVID 19 geprägt. Das Sportministerium hat aber seit Ausbruch der Pandemie eine ganze Reihe von Maßnahmen gesetzt, die allen Bevölkerungsteilen unseres Landes wieder den Weg zurück zu Sport und körperlicher Betätigung ebnen sollen.

Dies gilt nicht nur für den Freizeit- und Schulbereich, sondern selbstverständlich auch für den Betriebssport. Durch

2021 haben sich ja auch für viele Menschen die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld geändert. Telearbeit und Home Office sind längst keine utopischen Alternativmodelle mehr, sondern vielerorts bereits gelebte Praxis.

Diese veränderten Verhältnisse haben natürlich auch gravierende Auswirkungen auf das Bewegungsverhalten der Österreicherinnen und Österreicher und stellen auch den Betriebssport vor neue Herausforderungen. Wenn man optimistisch an die Sache herangeht, können sich durchaus auch neue Chancen eröffnen, zumal auch die voranschreitende Digitalisierung und neue Kommunikationsmittel das Potenzial zu Innovationen bieten.

Nicht zuletzt deshalb wird es zunehmend wichtiger, dass die Rahmenbedingungen für die Förderung körperlicher Betätigung rund um den Arbeitsalltag gegeben sind und die entsprechenden Strukturen ausgebaut werden. Ungeachtet der Entwicklungen der letzten eineinhalb Jahre kann man auf positive Entwicklungen aufbauen. Immer mehr Unternehmen bieten Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Mög-

lichkeit zum Sport im Betrieb an. Die Investitionen in entsprechende Sportaktivitäten am Arbeitsplatz machen sich in vielerlei Hinsicht bezahlt. Eine fitte Belegschaft ist Grundvoraussetzung für einen gesunden Betrieb. Daher ist die Arbeit der entsprechenden Institutionen, welche sich dieser Agenden annehmen, wie etwa der Österreichische Betriebs-sportverband, äußerst wertvoll

Das nun vorliegende Fachbuch listet die diesbezüglichen Aktivitäten des letzten Jahres auf und gibt auch einen breiten Überblick über aktuelle Trends, Fakten und operative Schwerpunkte. Deshalb kann ich allen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen die Lektüre dieses Buches ans Herz legen.

Mit sportlichen Grüßen

Sektionsleiter Philipp Trattner, BSc. BSc., LL.M.

Geleitworte von Hans Niessl, Präsident Sport Austria



Angebote des Betriebssport nützen – gerade in Zeiten wie diesen!

COVID-19 hat sich gravierend auf den heimischen Sport ausgewirkt. Laut Statistik Austria verzeichnen die 15.000 österreichischen Sportvereine Corona-bedingt um insgesamt 550.000 Mitglieder weniger als noch 2017. Dem nicht genug ist auch die Häufigkeit der Nutzung des Sportangebots gesunken: Bei den regelmäßigen Nutzerinnen und Nutzern, d. h. mindestens einmal pro Woche, kam es zu einem

Rückgang von 62 auf 45 Prozent. Der Anteil jener, die das Sportangebot nie genutzt haben, stieg sogar von 10 auf 40 Prozent.

Diesen – auch aus volkswirtschaftlicher Sicht – alarmierenden Zahlen müssen wir neben dem mit dem Sportministerium geschnürten #comebackstronger-Paket natürlich auch über den Betriebssportbereich gegensteuern. Die Internisten-Vereinigung sagt uns, dass während Corona bei vielen Menschen durch die diversen Lockdowns u.a. Blutzuckerwerte und Blutdruck gestiegen sind. Ziel muss es daher sein, die auf Bewegungsmangel zurückzuführenden Kollateralschäden der Pandemie zu reparieren und die Menschen wieder in Bewegung zu bringen! Sport und Bewegung sind für Körper, Geist und Seele enorm wichtig und tragen dazu bei, dass natürlich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Betriebe fit bleiben. Das ist gut für jede Einzelne bzw. jeden Einzelnen, aber natürlich auch für die Unternehmen.

Eine noch vor der Coronakrise erstellte Umfrage des Institute for Marketing & Consumer Research an der WU Wien hat ergeben, dass 45 Prozent der Befragten ihre Leistungsfähigkeit für den Beruf durch Sport, insbesondere durch Ausdauersport, steigern. Dazu passend gab es in der in

Österreich von Sport Austria koordinierten Europäischen Woche des Sports auch einen Impuls über die #BeActive-Kampagne. „#BeActive im Betrieb“ wurde in Kooperation mit dem Österreichischen Betriebssport Verband österreichweit durchgeführt. Dabei handelte es sich um eine Laufrunde mit Sportexpertinnen und -experten, bei der Fragen über Sport, Bewegung, Training sowohl praktischer als auch theoretischer Natur gestellt werden konnten.

Danke für diese gemeinsame Aktion, danke aber natürlich auch generell für das jahrzehntelange Engagement des Betriebssport Verbands, der seit 1970 besteht und seither einen großen Beitrag zum Wohlergehen der Berufstätigen leistet. Sein Einsatz für ein gesünderes, aber auch sozialeres Berufsleben, ist nicht hoch genug einzustufen. Deshalb auch mein Appell: Tun Sie es Tausenden gleich und nützen Sie die Angebote des Betriebssports – gerade in Corona-Zeiten wie diesen!"

Geleitworte von Markus Wieser, Präsident Arbeiterkammer Niederösterreich



Die Veränderung der Arbeitswelt umfasst viele Bereiche. Neue Arbeitsmodelle wie Home-Office, eine stetig fortschreitende Digitalisierung und neue Qualifikationen sind allgegenwärtig.

Umso wichtiger ist es daher, alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Weg in die Zukunft mitzunehmen. Das schließt natürlich auch die Gesundheit und die betriebliche Gesundheitsförderung mit ein. Für die Arbeiterkammer Niederösterreich und den ÖGB Niederösterreich gilt: Gesund in die Arbeit, Gesund aus der Arbeit,

um nach dem Erwerbsleben den wohlverdienten Ruhestand genießen zu können.

Betriebssport ist eine hervorragende Möglichkeit, um die Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu unterstützen. Viele Unternehmen haben das bereits erkannt und setzen auf Gesundheitsförderung. Betriebssport und sportliche Aktivitäten sind auch ganz wesentliche Elemente, um das Miteinander zu stärken. Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, um die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für den Betriebssport zu begeistern. Der Österreichische Betriebssportverband ÖBSV, der von den Sozialpartnern getragen wird, engagiert sich gemeinsam mit Unternehmen und deren Beschäftigten, um gemeinsame Aktivitäten umzusetzen. Der eine oder andere wird dadurch in Sport- und Freizeit-Vereinen aktiv oder beteiligt sich bei Wettbewerben oder anderen Sport-Veranstaltungen. Jeder in betriebliche Gesundheitsförderung investierte Euro rechnet sich mehrmals. Darüber hinaus profitieren auch Unternehmen von gesunden und aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

„Wir bewegen Niederösterreich“, lautet das Motto der Arbeiterkammer Niederösterreich und der ÖGB Niederösterreich. Eine ganze Reihe an Aktivitäten werden dabei seit Jahren durchgeführt: Von Kartfahren über Stocksport bis hin zum Betriebs-Fußball-Cup und E-Sports.

Durch die langjährige Zusammenarbeit mit dem ÖBSV unterstützen wir jährlich tausende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei ihrer Gesundheit. Ich kann daher alle Betriebe nur einladen, die vielfältigen Betriebssport-Möglichkeiten zu nutzen. Im Sinne einer echten win-win-Situation für alle Beteiligten verbleibe ich:

Mit einem herzlichen Glück Auf!

Markus Wieser

Geleitworte von Mag. Barbara Hohl, Leiterin Human Resources, Vienna Insurance Group



Die globale Pandemie hat die ganze Welt in einen Ausnahmezustand versetzt. Uns allen wurde vor Augen geführt, wie wichtig Gesundheit und Wohlbefinden sind. Sowohl durch das COVID-19-Virus selbst als auch durch die besonderen Herausforderungen durch Lockdowns und Einschränkungen. Dieser Umstand hat uns als Vienna Insurance Group in unserem bisherigen Ansatz bekräftigt, Gesundheit und Wohlbefinden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und nachhaltig zu stärken.

In der VIG Holding sprechen wir bewusst von „Life Balance“. Damit sprechen wir uns gegen den Begriff „Work-Life Balance“ aus, bei dem es sich um die Vereinbarung von zwei voneinander getrennten Bereichen des Lebens handelt. Denn persönliche Präferenzen und familiäre Verantwortung, Sport, Hobbies, Essgewohnheiten und der Gesundheitszustand beeinflussen die Menschen auch während der Arbeitszeit. Stress und Belastungen durch die Arbeit am Computer, aber auch Freude an der Zusammenarbeit und soziale Kontakte beschäftigen uns auch nach Dienstschluss. Wir sehen „Life Balance“ daher als einen Sammelbegriff für Job, Entwicklung, Privates, Familie und Gesundheit. Und wir möchten die Menschen, die mit uns arbeiten, in diesen wesentlichen Bereichen des Lebens unterstützen.

Als im vergangenen Jahr von einem Tag auf den anderen auf Homeoffice umgestellt werden musste, haben wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daher mit Angeboten zum Fit bleiben im Homeoffice sowie Tipps und Tricks für mehr Wohlbefinden in dieser teils ungewohnten Situation begleitet.

Gerade als Versicherungsgruppe ist uns auch der Vorsorgegedanke wichtig. Wir glauben daran, dass sportliche Betätigung allgemein das

Wohlbefinden steigert und Motivation und Konzentration fördert. Pausen sind wichtig, um Kraft zu tanken und einen frischen Blick zu bekommen. Sport hilft neben allen weiteren Vorteilen für den Körper auch, den Kopf frei zu bekommen.

Konkret im Sport- und Gesundheitsbereich gibt es seit vielen Jahren attraktive Angebote für die Mitarbeitenden der VIG Holding: Wir fördern und co-finanzieren die Teilnahme an betrieblichen Sportevents, wie z.B. Lauf-Wettbewerben oder Golf-Turnieren.

Jahrelange Kooperationen mit Sport- und Fitnessanbietern geben unseren Mitarbeitenden eine Vielzahl an Möglichkeiten für körperliche Betätigung. Die von uns angebotenen Gruppenkurse für z.B. Yoga, Pilates oder Bootcamps konnten daher auch unkompliziert in virtuelle Formate umgewandelt werden.

Neben dem wichtigen Aspekt der Bewegung kommt insbesondere bei Gruppenkursen und Team-Events auch der Gedanke der Gemeinschaft hinzu. Es stärkt das Wir-Gefühl, wenn man zum Beispiel gemeinsam an einem Lauf teilnimmt. Man unterstützt und motiviert sich gegenseitig und teilt auch die Erfolge miteinander. Diese Gemeinschaft, Wertschätzung und Zusammenhalt ist auch Ziel in unserem Unternehmen. Nicht umsonst spricht man in Firmen wie im Sport von Teams.

Bei uns in der VIG Holding denken wir bei Gesundheit und Wohlbefinden unserer Kolleginnen und Kollegen auch das psychische Wohlbefinden mit. Nicht zuletzt bieten wir unseren Beschäftigten und deren nahen Angehörigen eine anonyme Hotline durch einen externen Provider an. Unser Angebot, sich bei privaten oder beruflichen Fragestellungen kostenlose Unterstützung und Coaching zu holen, ist für uns ein wichtiger Beitrag zur psychischen Gesundheit und Stärkung der Resilienz.

Uns ist wichtig, mit all unseren Angeboten und Aktivitäten den Mitarbeitenden das Gefühl zu vermitteln, dass wir als Arbeitgeberin Verantwortung übernehmen, um das zu schützen, was zählt: Gesundheit und Wohlbefinden!

Einleitung von Florian Ram, MA, Generalsekretär Österreichischer Betriebssport Verband



Liebe Betriebssportverantwortliche, unser drittes Fachbuch ist auf Basis unserer sechs Fachtalks entstanden. Der heurige Fokus lag für uns darauf, die Diversität von Betriebssport in Österreich abzubilden und gleichzeitig aufzuzeigen, dass es viele offene Fragen im Bereich Firmensport zu beantworten gilt. Der Output unserer Arbeit ist immer an der Lebenswelt der österreichischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen orientiert und soll so ein möglichst zielgruppenorientiertes Ergebnis liefern. So haben wir auch dieses Jahr wieder nationale ExpertInnen

zu unseren TALKS eingeladen und sie zu den unterschiedlichsten Themen referieren lassen.

In dieser dritten Auflage haben wir uns dazu entschieden, das Buch nach den Veranstaltungsthemen zu sortieren, um so für die LeserInnen eine leichtere Übersicht über die verschiedenen Themen zu gewährleisten und transparent darzulegen, welche Schwerpunkte wir 2021 gewählt haben:

TALK #1 – HÖHER, WEITER, SCHNELLER | WIE LÄSST SICH SPORTWISSENSCHAFT IM BETRIEB RICHTIG EINSETZEN?

Wie sportwissenschaftliche Praxis im Betrieb erfolgreich gelingen kann, wurde uns bei unserem ersten TALK des Jahres 2021 gezeigt. Wie kann ein BGF 4.0, welches das Wohlbefühl der MitarbeiterInnen forciert, umgesetzt werden? Welche Vorzüge bietet ein Krafttraining im Setting Arbeitswelt? Reicht ein Obstkorb am Arbeitsplatz aus, oder bedarf es weit mehr an Maßnahmen, um erfolgreich sein zu können? Wie können Rückenschmerzen vorgebeugt werden und wieso ist es wichtig sich nicht zu Tode zu schonen, sondern physische Reize zu setzen?

TALK #2 – WELCOME HOME | WIE BRINGEN WIR BEWEGUNG INS HOME OFFICE?

Dass sich die österreichische Unternehmenslandschaft längere Zeit mit der neuen Arbeitswelt „Home Office“ auseinandersetzen muss, wurde uns spätestens bei diesem ÖBSV-TALK im Mai 2021 klar. Warum gerade Bewegung im Home Office wichtig ist, wurde eindrucksvoll klargestellt und welche möglichen Folgen lang anhaltende Inaktivität bedeuten kann, wurde diskutiert. Auf welche Aspekte kann der Arbeitgeber im Home Office eingehen und diesen optimal unterstützen und welche Risiken bestehen, wenn private Lebenswelt und Arbeitswelt räumlich zusammenfallen. Zudem wurden Tipps und Tricks offengelegt, die helfen den eigenen Arbeitsalltag im Heimbüro neu und anders zu gestalten.

TALK #3 – NUDGING | WIE HELFEN UNS ANSTUPSTER ZU MEHR BEWEGUNG IM ARBEITSALLTAG?

In unserer Veranstaltung in Graz hörten wir viele neue Inputs zum Thema Nudging. Welche Gestaltungsmöglichkeiten bietet uns nudging im Ernährungs- und Bewegungsbereich? Wie können kleine Gewohnheiten viel verändern? Und wie schaut die Praxis im Unternehmen mit nudging Tools und Bewegungsanstupsern aus?

TALK #4 – WO MAN RECHT HAT... | WELCHE RECHTS- & STEUERGRUNDLAGEN GELTEN FÜR DEN VEREINS- & FIRMENSPORT?

Oft bekommen wir von Firmen und Betriebssportvereinen rechtliche Fragen mit Schwerpunkt Haftungs Vorschriften bei Verletzungen oder auch Absetzbarkeiten von Betriebssportangeboten gestellt. Dies war der Grund für uns das Thema „Rechts- und Steuergrundlagen im Vereinssport“ zu beleuchten. In den Beiträgen wurden alle Fragen rund um die Gründung von Betriebssportvereinen, Bilanzierungen von Bewegungsförderung im Unternehmen, Haftungsfragen und den Grundlagen einer Vereinsgründung beantwortet.

TALK #5 ZEIG HER! | AUSSTELLUNG ZU BEWEGUNGSTRENDS UND INNOVATIVEN SPORTANBIETERINNEN

In unserer interaktiven Messe waren SportausstellerInnen zu Gast, die ihre innovativen und außergewöhnlichen Bewegungsangebote ausgestellt und hergezeigt haben. Durch Fachvorträge während der Messe blieb das Publikum gemeinsam mit den SprecherInnen in Bewegung und konnte so gleichzeitig auch das eine oder andere Trainingsgerät ausprobieren. Ob Sharingsplattformen für Sportgeräte, Virtual reality training, moderne Bürosessel, innovative Rückenmessergeräte, Franchisesysteme im Sport oder nachhaltige Anreise zur Arbeit – während der Messe und im Buch werden all diese Themen und mehr verhandelt.

TALK #6 GRENZENLOS | WELCHE ZUKUNFTSMÖGLICHKEITEN HAT BETRIEBSSPORT?

Als Abschluss des Jahres 2021 haben wir uns gemeinsam mit unseren SpeakerInnen getraut einen Blick in die Zukunft zu werfen und zu evaluieren, wo wir noch nicht hingeschaut haben. So erfuhren wir einiges über Bewegungs-Intelligenz Training und wie dieses bei modernen und monotonen Arbeitsplätzen helfen kann. Zudem wie die Architektur unterstützen kann den öffentlichen Raum und den Betriebsraum so zu gestalten, dass er zu mehr Bewegung einlädt. Welche Hürden müssen beim Ausdauertraining überwunden werden und wie sind die Megatrends Bewegung und Tourismus nachhaltig vereinbar?

Das gesamte Team des Österreichischen Betriebssport Verbands wünscht Ihnen viel Spaß und Ideeninputs beim Lesen der folgenden Seiten.

Mit sportlichen Grüßen,

Ihr Florian Ram
Generalsekretär des ÖBSV

**HÖHER, WEITER, SCHNELLER | WIE LÄSST SICH
SPORTWISSENSCHAFT IM BETRIEB RICHTIG EINSETZEN?**

ÖBSV TALK #1

MI., 14.04.2021



BGM 4.0 In der Einfachheit liegt der Erfolg



Von Hans Holdhaus

Die Herausforderungen vor denen Unternehmen stehen, haben sich in den vergangenen Jahrzehnten verändert. Das hohe Tempo, die ständige Erreichbarkeit, das Überangebot an technischen Möglichkeiten, der unaufhaltsame Wachstum und nicht zuletzt die Vernetzung von allen und allem durch die sozialen Medien erweisen sich als Segen und Fluch.

Erfolgreich ist der, der mit Mitte zwanzig schon alles erreicht hat und eine Auszeit in einem Buddhistischen Kloster braucht. Was dabei leider in Vergessenheit gerät, ist der Umstand, dass Erfolg im Unternehmen nur dann möglich ist, wenn alle "Rädchen" wie geschmiert laufen. Das wichtigste Kapital und der Garant für langfristigen Erfolg sind gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich in höchstem Maße mit dem Unternehmen und dessen Mission und Vision identifizieren. Ein Team, das an einem Strang zieht und mit Begeisterung für Ihre Unternehmensziele brennt, wird in der Lage sein wirtschaftliche Berge zu versetzen.

Genau da setzen wir an. Wir, das Team der Holdhaus & Nord GmbH unterstützen das Unternehmer dabei Rahmenbedingungen für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schaffen, innerhalb derer eine Steigerung von Zufriedenheit und Wohlbefinden und somit der Qualität des Lebens stattfindet.

Der Nutzen von betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) ist bekannt und wissenschaftlich bewiesen. BGF Maßnahmen führen zu einer Lebensqualitätssteigerung der TeilnehmerInnen und damit einhergehend zu einer Reduktion der Kosten für Betriebe, da krankheitsbedingte Fehlzeiten gesenkt werden.

Die neuen Herausforderungen und neuen Formen arbeitsbedingter Belastungen in Zeiten des Wandels und der Arbeit 4.0 wird unter anderem durch vier zentrale Faktoren beeinflusst: dem demografischen Wandel, der Globalisierung, dem technologischen Fortschritt und durch institutionelle Wandlungen. Diese Faktoren verändern die Erwerbstätigkeit und die Arbeitskulturen in Unternehmen. Vor allem im Gesundheitssektor wird die Digitalisierung eine immer größere Bedeutung erlangen. Denn kranke Mitarbeitende und Ausfallzeiten sind auch heute noch für ein Unternehmen aus organisationspsychologischer Sicht ein weitreichendes Problem. Bisher fehlte es vermehrt an Präventionsprogrammen und Möglichkeiten, die Menschen bei der Arbeit fit zu halten. Durch das längere Leben und das längere Arbeiten muss dies zukünftig aber vermehrt möglich gemacht werden. Die Digitalisierung hat dabei ein großes Potenzial und findet sich sowohl im privaten, beruflichen wie auch öffentlichen Umfeld wieder. Dies lässt sich an der Entwicklung und Nutzung von mobilen Anwendungen, eHealth Geräten und Informations- und Kommunikationstechnologien erkennen. Digitale Instrumente wie Fitnessportale, Gesundheitsportale, Apps, Fitnesstracker und andere Geräte und Anwendungen spielen eine immer größere Rolle.

Aus diesem Grund macht auch das betriebliche Gesundheitsmanagement keinen Halt mehr vor der Digitalisierung. Durch den Einsatz von digitalen Lösungen im betrieblichen Kontext können ganz neue präventive Maßnahmen angeboten werden. Der Gesundheitssektor liegt dabei in einem ständigen Wandel, plötzlich entstehen ganz neue Begriffe wie mHealth und eHealth, die bisher durch keine eindeutigen Definitionen bestimmt sind. Es entwickelt sich ein regelrechter Lifestyle um das Thema Gesundheit. Der Trend zum gesundheitsbewussten Arbeiten schreitet voran, da der Mensch auf mehr Achtsamkeit bedacht ist und sein eigener Gesundheitszustand einen immer höheren Stellenwert erhält. Plötzlich ist die Vermessung der eigenen Vitaldaten und die Aufnahme von Trainingseinheiten interessant und dies betrifft nicht nur den privaten Bereich, sondern nimmt auch in den Unternehmen vermehrt zu. Die Sammlung und Verarbeitung von Gesundheitsdaten unter der Einhaltung der DSGVO, funktioniert dabei so einfach wie nie. Durch die Nutzung von elektronischen Endgeräten können Daten viel einfacher zusammgeführt und analysiert werden.

Die aktuellen Trends und Entwicklungen wie z.B. Digitalisierung, Individualisierung sowie zunehmendes Bewusstsein von Arbeitnehmern und Beschäftigten für die eigene Gesundheit haben Auswirkungen auf die Arbeitswelt und Unternehmen im Einzelnen. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) kann einen nicht zu unterschätzenden Anteil daran haben, dass Ihre Belegschaft fit und engagiert ist – und dies auch bleibt. Ihre Aktivitäten im Rahmen des BGM können Sie auch zur Eigenvermarktung nutzen:

In Zeiten der digitalen Transformationen stehen unsere Arbeitsbedingungen auf dem Prüfstand: Arbeitsplätze, Jobprofile und gesamte Branchen befinden sich im drastischen Wandel. Führungskräfte und Mitarbeiter stehen dadurch vor neuen und komplexen Herausforderungen, die nicht selten zu psychischen und physischen Belastungen führen. Durch diese Entwicklung gewinnt die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) weiter an Relevanz und wird auch in den nächsten Jahren stark wachsen.

Was sind die BGM-Trends für 2021:

1. INTEGRIERTE BGM-STRATEGIEN DURCH KAMPAGNENMANAGEMENT UND STORYTELLING

Die Gesundheitsangebote sind grundsätzlich deutlich gestiegen, zeigt eine BGM-Studie 2019/2020 der iasGruppe und der Techniker Krankenkasse. Doch daneben steht die Frage nach dem Wie: Um die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Angebote sicherzustellen, fehlt es vielen Unternehmen nach wie vor an Know-how und qualifizierten BGM-Beauftragten- wir nennen Sie „Gesundheitsbotschafter“. Ohne Strategie und übergreifendes BGM-Konzept bieten – laut aktueller Studie – rund 75 Prozent der Unternehmen ihren Mitarbeitern weiterhin lediglich eindimensionale Gesundheitsangebote an. Das Resultat: Mehr als jeder Zweite der befragten Arbeitnehmer versteht die Gesundheitsangebote (BGF-Maßnahmen) vornehmlich als Eintagsfliegen. Der Praxisbezug zum persönlichen Alltag fehlt häufig.

Mögliche Ursache ist, dass viele Unternehmen weiterhin hauptsächlich die Steigerung der Mitarbeitermotivation als Anlass nehmen, um BGM-

Maßnahmen zu implementieren. Die Mitarbeitergesundheit zu verbessern steht jedoch häufig erst an zweiter Stelle, geht aus Studien hervor.

Um bedürfnisorientierte Maßnahmen anzubieten, die den Nerv der Zeit treffen, ergibt sich daraus folgende Erkenntnis für die nächsten Jahre:

Unternehmen sollten einen Schritt zurückgehen und das eigene BGF bzw. BGM-Konzept auf den Prüfstand stellen. Ist das betriebliche Gesundheitsmanagement innerhalb der Unternehmensstrategie verankert und sprechen Kommunikationspakete die richtige Sprache?

Um den Mehrwert komplexer BGM-Lösungen und einzelner BGF-Maßnahmen zielgruppenspezifisch und wirksam zu kommunizieren, sind Kampagnen-Management und Storytelling bewährte Strategien. Dies führt zu messbaren Erfolgen in Bezug auf Teilnehmerzahlen sowie Interaktions- und Integritätsquoten. Einzelne Gesundheitsmaßnahmen werden durch die Kombi von Kommunikations- und Marketingansatz zu einer effektvollen, ganzheitlichen Lösung. So kann beispielsweise ein Seminar zum Thema „Stressmanagement“ als signifikante Kampagne unter dem Motto „Achtsamkeit & Mindfulness aufgesetzt werden.

Unternehmen, die ihre Gesundheitsmaßnahmen nach diesem Ansatz intelligent aber einfach verständlich vermarkten und in eine Kampagne einbetten (mit vordefinierten Schlüssel Indikatoren), maximieren den Erfolg ihrer Maßnahmen und die damit verbunden Gesundheitsausgaben.

2. PERSONALISIERTE GESUNDHEITSANGEBOTE FÜR GENERATION INSTAGRAM BIS GENERATION X

Neues Jahr, neue Vorsätze: das Motto kennt so gut wie jeder. Doch laut aktueller Studien brechen 92 Prozent aller Befragten ihre Vorsätze bereits im ersten Quartal ab. Der am häufigsten genannte Grund: Das Abnehmmoder Fitnessprogramm führt nicht zum Erfolg. Ein ähnliches Bild zeigte sich 2019 im Querschnitt der betrieblichen Gesundheitsangebote. Waren Bewegungs- oder Ernährungskurse, in der ersten Woche noch gut besucht, flauten die Teilnehmerquoten ab Woche vier bis fünf des Jahres deutlich ab.

Daraus ergibt sich eine Trendempfehlung für 2021: Die Gesundheitsangebote müssen auf Grundlage einer spezifischen Analyse personalisiert werden. Laut dem führenden Anbieter von Fitnesskursen in den USA ist die Nutzung und Annahme von personalisierten Fitnesskursen um bis zu 120 Prozent (!) höher. Bevor in der Unternehmenspraxis also beispielsweise ein Bewegungskurs startet, erscheint eine vorangehende Zielgruppenanalyse erfolgsversprechend. Sind einmal die einzelnen Zielgruppen des Unternehmens klar charakterisiert, ist es wesentlich leichter, Themen und Inhalte von Gesundheitskursen zielgerichtet aufzusetzen. Dies ist besonders wichtig, denn die persönlichen Gesundheits- und Fitnessziele sind innerhalb der unterschiedlichen Generationen sehr differenziert. Individuelle Gesundheits-Check-ups sensibilisieren die Teilnehmer im Vorfeld zusätzlich zu ihrem Ausgangszustand und machen persönliche Erfolge innerhalb des Angebots so messbar, verständlich und transparent.

3. „DIGITAL & ANALOG“: VIDEOFORMATE ALS OPTIMALE SYNERGIE AUS ON- UND OFFLINE

In der Arbeitswelt 4.0 stehen wir vor vielen Herausforderungen. So müssen Unternehmen mit mehreren Standorten einheitliche BGM oder BGF Angebote finden, die für die unterschiedlichsten Mitarbeitergruppen und Regionen funktionieren. Ist daher ein digitales, standortunabhängiges BGM die Lösung? Eine BGM Studie von 2019 zeigt, dass digitale Tools und Angebote derzeit noch keine so große Rolle im BGM spielen.

Für 2021 lautet der Trend ganz klar: digitale Medien können analoge Maßnahmen wirksam ergänzen. Erste Cases aus 2019 zeigen, dass die Verzahnung von analogen und digitalen Maßnahmen zu einer Maximierung der Reichweite, Akzeptanz und Annahme führt. Entscheidend ist vor allem, dass es für jede Maßnahme sowohl eine digitale und eine analoge Möglichkeit gibt. Dadurch können Gesundheitsangebote differenzierter und maßgeschneidert konzipiert sowie ausgespielt werden.

Ein Beispiel hierfür sind „Streaming-Angebote“. So kann zum Beispiel eine Gesundheitsmaßnahme, wie ein Stressmanagement-Seminar, als Offline-Maßnahme an einem Ort (und für bestimmte Mitarbeiter) ange-

boten werden und gleichzeitig als Video-File in einer Online-Bibliothek bereitgestellt werden. Weitere Büros oder Standorte können so jederzeit darauf zugreifen und nachhaltig lernen. Andersherum gedacht: ein Unternehmen bietet einen Bewegungskurs als Livestreaming-Kurs an, an dem sich alle Mitarbeiter gleichzeitig beteiligen können. Hauptvorteil ist, dass der Kurs auch von dezentralen Teilnehmern angenommen wird. Analog lässt sich der Bewegungskurs durch Analysen, Arbeitsplatzbegehungen oder Check-ups flankieren, um Mitarbeiter zu einer regelmäßigen Teilnahme zu motivieren.

4. RELEVANZ VON „MENTALER GESUNDHEIT“ STEIGT WEITER

... weil es gesetzlich vorgeschrieben ist Im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) wird verlangt, dass alle ArbeitgeberInnen die physischen und psychischen Gefahren und Belastungen der Arbeitsbedingungen ermitteln und beurteilen bzw. entsprechende ursachenbezogene und kollektiv wirksame Maßnahmen (§ 7 ASchG) zur Senkung von festgestellten Gefahren und Belastungen setzen müssen (§ 4 ASchG). Die festgestellten Gefahren bzw. Belastungen und die Maßnahmen müssen im Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument dokumentiert werden (§ 5 ASchG).

...denn psychische Belastungen, die zu Fehlbeanspruchungen führen, sind neben den Belastungen des Muskel-Skelett-Apparates eine häufige Ursache für arbeitsbedingte Beschwerden und Erkrankungen. Sie verursachen viel menschliches Leid, aber auch enorme betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Kosten.

Vor allem die psychische Gesundheit ist als entscheidende Determinante ausschlaggebend für körperliche und mentale Leistungsfähigkeit und kann dazu beitragen, Arbeitsplätze zu optimieren und das Wohlbefinden zielgerichtet zu steigern.

Aktuelle Herausforderungen für das BGM

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement wird in der Welt der Arbeit 4.0 und Digitalisierung für immer wichtiger erachtet. Dabei gibt es eini-

ge Herausforderungen, die beachtet werden müssen. Zum einen wird die Prävention, die Krankheitsverhütung und die Vorbeugung gesundheitlicher Schäden eine immer größere Rolle im Feld des betrieblichen Gesundheitsmanagements spielen und den systematischen Ansatz in diese Richtung lenken.¹ Zusätzlich wird die Herausforderung dadurch ergänzt, dass viele verschiedene individuelle Ressourcen des Menschen angesprochen werden müssen. Darunter fällt die körperliche, die kognitive sowie die psychische Ressource.² Die Digitalisierung kann dabei wertvolle Unterstützung leisten, denn Informationen und Inhalte sind durch die Nutzung des Internets immer und überall zugänglich. Das Angebot kann damit zeit- und ortsunabhängig abgerufen werden.³ Die Menschen sind so in der Lage, dass sie sich Ihre Informationen selbst beschaffen können und keine Abhängigkeit von Dritten besteht.⁴ Abgesehen davon gibt es durch den technologischen Fortschritt eine Vielzahl an Möglichkeiten, die sensorische Fähigkeiten verbessern können und dem Menschen die Möglichkeit überlassen, die eigenen Körperdaten umfangreich selbst zu erfassen.⁵ Durch den Einsatz von körpernahen Hilfsmitteln kann die Bewegung, Kommunikation und Information der Menschen in Arbeitssituationen assistiert werden.⁶ Dies kann auch ein Vorteil für das betriebliche Gesundheitsmanagement sein. Der offensichtlich nachhaltige Trend des gesundheitsbewussteren Lebens kann mithilfe des Einsatzes von Smartphones, Apps, Tracker sowie mobilen Anwendungen viel einfacher erfolgen.⁷ Der Mensch sollte dabei weiterhin im Mittelpunkt stehen. Angebote müssen an die Belegschaft angepasst sein und den Anforderungen entsprechen, ansonsten laufen diese Maßnahmen ins Leere. Zudem ist der Faktor Motivation für die langfristige Verhaltensveränderung bei den Arbeitnehmern mitverantwortlich.⁸ Den Mitarbeitenden müssen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sie langfristig ihr Verhalten in der aktuellen Lebenssituation und bezogen auf ihre Bedürfnisse ändern können.⁹ Um dies zu erreichen, muss das Unternehmen in-

¹ Vgl. DGFP e.V., Unternehmenserfolg durch Gesundheitsmanagement, 2004, S. 55.

² Vgl. Struhs-Wehr, K., Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung, 2017, S. 8.

³ Vgl. Matusiewicz, D., Kaiser, L., Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement, 2018, S. 3.

⁴ Vgl. Andelfinger, V. P., Hänisch, T., eHealth, 2016, S. 27.

⁵ Vgl. Bauer, C., Eickmeier, F., Eckhard, M., E-Health: Datenschutz und Datensicherheit, 2018, S. 3.

⁶ Vgl. Pfannstiel, M. A., Mehlich, H., BGM – Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen, 2018, S. 305.

⁷ Vgl. Andelfinger, V. P., Hänisch, T., eHealth, 2016, S. 28.

⁸ Vgl. Matusiewicz, D., Kaiser, L., Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement, 2018, S. 22.

⁹ Vgl. Schneider, C., Praxis-Guide Betriebliches Gesundheitsmanagement, 2018, S. 179.

terne Öffentlichkeitsarbeit betreiben und die Führungskräfte einbinden, ansonsten wird es keinen Erfolg bei Mitarbeitenden geben.¹⁰

Es sollte dabei auch im Vorfeld über passende Evaluierungsinstrumente und Effektivitätsnachweise nachgedacht werden, die realistische Ziele beinhalten und den allgemeinen Ansatz auf der Ebene der Gesundheitsförderung und Prävention verfolgen.¹¹ Der Aufbau eines systematischen Gesundheitsmanagements mit einem Gesundheitscontrolling ist dafür von Vorteil. Mithilfe von neuen Technologien kann ein Gesundheitssystem und ein komplett neues Präventionskonzept implementiert werden.

Wodurch ist eine Führungskultur geprägt, die eine Gesunderhaltung aller MitarbeiterInnen gewährleistet?

Gesunde Führung heißt nicht Integration von Einzelmaßnahmen, sondern basiert insbesondere auf der Werteorientierung im Unternehmen. Es geht hier vielmehr um individuelle Verantwortung einerseits und andererseits um unternehmerische Spielräume.

Die Verantwortung für die Gesunderhaltung liegt prinzipiell beim Menschen selbst, aber das Unternehmen kann Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen die die Gesundheit erhalten und die Motivation erhöhen. Aus diesem Grund fühlen sich Führungskräfte bei der Erfüllung ihrer Aufgaben häufig überfordert. Müssen sie doch die wirtschaftlichen Sach- und Leistungsziele ebenso im Blick haben wie das Vertrauen, die Fairness und den Respekt ihren Mitarbeitenden gegenüber. Denn eine respektvolle Kommunikation als Führungsinstrument ist für einen gesunden Führungsstil unerlässlich.

Führungskräfte werden immer häufiger mit gesundheitlich-psychischen Belastungen wie Burnout und Depression innerhalb ihrer Teams konfrontiert. Denn psychische Erkrankungen sind die mittlerweile zweithäufigste Diagnosegruppe bei Krankschreibungen und Arbeitsunfähigkeit. Die damit im Zusammenhang stehenden Krankheitstage haben

¹⁰ Vgl. Schneider, C., Praxis-Guide Betriebliches Gesundheitsmanagement, 2018, S. 178.

¹¹ Vgl. DGFP e.V., Unternehmenserfolg durch Gesundheitsmanagement, 2004, S. 184

sich in den vergangenen 40 Jahre verfünffacht. Erschwerend kommt hier noch die Tatsache hinzu, dass psychische Erkrankungen durchschnittlich zu dreimal so langen Krankheitsausfällen führen als andere Erkrankungen.

Eine gesundheitsorientierte Führung setzt deswegen genau hier an. Sie verringert das Stresslevel der Mitarbeitenden, die Krankheitsquote wird reduziert und die Zufriedenheit und Eigenmotivation des Teams steigen. Zusammenfassend sind das Faktoren, die zu einer gesunden Work-Life-Balance bzw. Integration beitragen. Nur so kann der/die MitarbeiterIn in einem Unternehmen auch langfristig erhalten bleiben

Folg. 6 Faktoren eines salutogenen Führungsstils¹² können unterstützen:

1. Kommunikation von Sicherheit

- o Äußern Sie klar und deutlich, was Sie von Ihren Mitarbeitenden erwarten.
- o Ziehen Sie Ihre Mitarbeitenden regelmäßig mit in die aktuellen Arbeitsthemen ein.
- o Treten Sie konsequent auf! „Sagen was man tut. – Tun was man sagt“.

2. Den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenbringen

- o Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeitenden.
- o Zeigen Sie Aufmerksamkeit und bieten Sie soziale Unterstützung an.
- o Führen Sie Rückmeldungen & Feedback durch.
- o Richten Sie z.B. Gesundheitsprämien und Betriebsfeiern für Ihr Team ein.

3. Adäquate Belastung

- o Das Suchen nach der sogenannten „Mitte“.
- o Sie sollten als Führender über die Belastungsgrenzen der Mitarbeitenden Bescheid wissen.
- o Holen Sie regelmäßig Rückmeldungen über aktuell belastende Themen ein.

¹² https://www.stagement.com/blog/fuehrung_und_gesundheit/

- o Kontrollieren Sie regelmäßig, ob Aufgaben für Ihre Mitarbeitenden über- oder unterfordernd sind.
4. **Integration statt ungesundes Konkurrenzverhalten fördern**
- o Setzen Sie realistische Ziele, die es wert sind, verfolgt zu werden.
 - o Kommunizieren Sie diese Ziele klar und nachvollziehbar.
 - o Zeigen Sie Interesse dafür, was ihre einzelnen Mitarbeitenden motiviert bzw. antreibt.
 - o Verknüpfen Sie die persönlichen Werte Ihrer Mitarbeitenden mit den Werten des Unternehmens.
5. **Passende Handlungsspielräume für besseren „Work-Flow“ schaffen**
- o Grenzen Sie die Arbeitsfelder der Mitarbeitenden nicht zu stark ein.
 - o Freiheiten gewähren! Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden gewisse Entscheidungen selbst treffen.
 - o Versuchen Sie Aufgaben weniger vorzustrukturieren. Fördern Sie Projektarbeit.
 - o Stehen Sie bei Fragen und auftretenden Problemen zur Verfügung.
6. **Soziales Betriebsklima fördern**
- o Seien Sie für Ihre Mitarbeitenden erreichbar. Schaffen Sie Vertrauen.
 - o Leben Sie Fairness vor und setzen Sie diese in Ihrem Team konsequent durch.
 - o Fördern Sie Klarheit und Offenheit zwischen den Mitarbeitenden.

Diese Maßnahmen für ein gesundes Führungsverhalten haben nicht nur in Pandemie-Zeiten Relevanz, sondern sind für eine gesundheitsfördernde Arbeitsatmosphäre und für eine nachhaltige Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu allen Zeiten entscheidend.

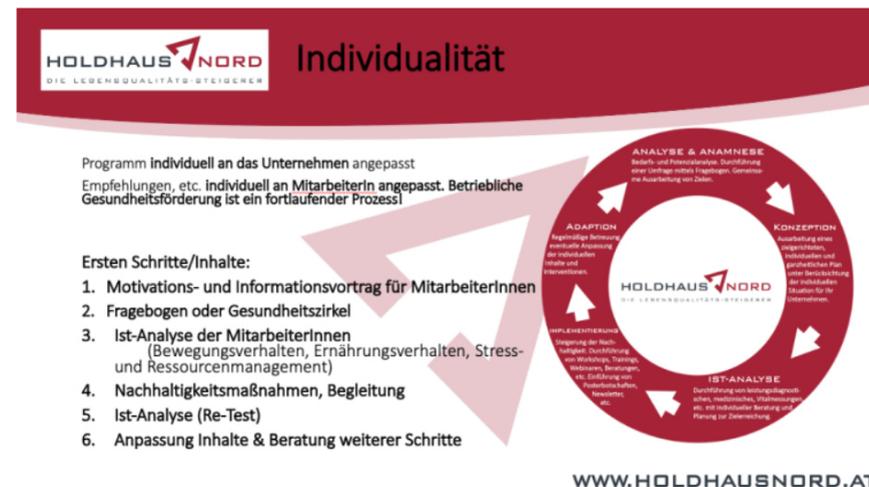
Wie kann es unkompliziert ablaufen???

In den letzten 25 Jahren meiner Tätigkeit im BGF und BGM Bereich ist eines ganz klar sichtbar geworden.

Nur durch die Einfachheit und Klarheit in Kommunikation und durch die Begeisterung der Unternehmen kann langfristig ein Erfolg verbucht

werden. Es sind letztendlich die kleinen feinen Schritte, die den Unterschied ausmachen.

Hier ein kleiner Ausschnitt wie eine mögliche Umsetzung aussehen kann:



Auch klare 12 Monatspläne tragen zur Beständigkeit und Motivation bei und liefern auch ausreichend Transparenz und dienen der Orientierung, was aus meiner Sicht ein Schlüssel zum Erfolg ist.



Wie geht es zukünftig weiter?? Ein paar Gedanken....wohin die Reise der Betrieblichen Gesundheitsförderung geht.

- **Digitale Gesundheitsförderung gewinnt an Bedeutung**
Digitale Formen der betrieblichen Gesundheitsförderung wie Apps, Wearables oder Webportale werden laut den Befragten in den nächsten fünf Jahren wichtiger.
- **BGM-Budgets werden aufgestockt**
Über 40 Prozent der Verantwortlichen gehen davon aus, dass die finanziellen Ressourcen für die Gesundheitsförderung in den nächsten fünf Jahren erhöht werden. Derzeit verfügen knapp zehn Prozent der Organisationen über ein Budget von mehr als 100.000 Euro. Rund 27 Prozent haben bis zu 10.000 Euro zur Verfügung. Lediglich rund 14 Prozent haben gar kein Budget für BGF-Maßnahmen.¹³
- **Junge Menschen rücken in den Fokus**
Die Bedürfnisse von Auszubildenden und jungen Beschäftigten werden in den nächsten Jahren stärker in den Fokus der betrieblichen Gesundheitsförderung rücken. Hintergrund ist der Kampf um Nachwuchskräfte in Zeiten des demografischen Wandels. (Benefits schaffen- Attraktivität)
- **Moderne (Gesundheits-)Kommunikation wird wichtiger**
Die Gesundheitskommunikation als wichtige Stellschraube: Wie können Organisationen ihre Beschäftigten im Zuge der Gesundheitsförderung erreichen? Insbesondere spielerische, digitale Formen der Kommunikation werden in den nächsten fünf Jahren an Bedeutung gewinnen.
- **Die Psyche der Arbeitnehmer rückt in den Vordergrund**
Im Zuge der Digitalisierung müssen Beschäftigte immer mehr und komplexere Aufgaben bewältigen. Unterdessen nehmen Ablenkungen und Unterbrechungen künftig eher zu. Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sollten demnach Angebote für Personen mit emotional/psychisch belastenden Tätigkeiten entwickelt werden.

- **Rolle der Führungskräfte fürs BGM wächst**
Das Engagement der Führungskräfte wird künftig der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Gesundheitsförderung sein – sogar wichtiger als ein höheres Budget.
- **Ressourcen stärkende Maßnahmen gewinnen an Bedeutung**
Burn-Out oder Bore-Out und permanente Erreichbarkeit zählt zu den dringlichsten Problemen. Dagegen gewinnen Maßnahmen die die Ressourcen der Mitarbeiter stärken, etwa durch lebenslanges Lernen, Schlaf und Erholung noch mehr an Bedeutung.

Fazit:

MEINE 3 LEUCHTTÜRME (KERNBOTSCHAFTEN)

Leuchtturm 1:

- ◆ Die Erhaltung der Gesundheit ist das „missing link“, das neben der Orientierung an den Aufgaben und den wirtschaftlichen Ergebnissen des Unternehmens die vielfältigen Aktivitäten eines Unternehmens verbinden kann.

Leuchtturm 2:

- ◆ Gesunderhaltung ist keine einzelne oder einmalige Initiative, sondern sie prägt die KULTUR eines Unternehmens. Gesundheit als Prozess findet überall und jederzeit statt.

Leuchtturm 3:

- ◆ Gesundheit ist kein Anspruch, sondern eine lebenslange individuelle und kollektive Aufgabe.

Frei nach dem Motto....

¹³ Quelle: #whatsnext – GESUND ARBEITEN IN DER DIGITALEN ARBEITSWELT

EINLADEN-ERMUTIGEN-INSPIRIEREN

LIFE QUALITY CENTER -KOTTINGBRUNN

Heutzutage kann man beinahe alles kaufen – mit einer Ausnahme: **LEBENSQUALITÄT**

Genau diesem Aspekt nimmt sich das Holdhaus&Nord Team an und hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen dabei zu unterstützen ihre Gesundheit und somit ihre Lebensqualität (mit Hilfe von präventiven Maßnahmen) zu erhalten oder zu steigern. Unser Team aus Experten unterstützt seine Kunden dabei, den hohen Anforderungen des Alltags gerecht zu werden und zu meistern.

Das TRIO, bestehend aus Mag.Patrizia Holdhaus, Mag. Hans Holdhaus und Mag. Lukas Nord, setzt gemeinsam mit einem motivierten Team neue Impulse, basierend auf jahrelanger Erfahrung gepaart mit Know-How aus Wissenschaft und Praxis.

Ob Gesundheitsförderung in Betrieben, Bewegung für Kindergarten- und Schulkinder (Bewegte Kids), die Steigerung der Leistungsfähigkeit einer Sportmannschaft oder persönliche Ziele von Einzelpersonen - die Lebensqualitäts-Steigerer konzentrieren sich gleichermaßen auf alle Ziel- und Altersgruppen (von Kleinkindern bis Senioren). Anhand eines „4-Säulen Modells“, bestehend aus Bewegung, Ernährung, Ressourcenmanagement und mentaler Gesundheit, wird für jedes Ziel und jede Problemstellung eine individuell angepasste Lösung erarbeitet.

In dem neu eröffneten „LIFE QUALITY CENTER“ steht ein erweitertes Angebot aus MEDIZIN: Allgemeinmedizin, Sportmedizin, Orthopädie, Unfallchirurgie, Phytotherapie; THERAPIE: Physiotherapie, Osteopathie und Massage, DIAGNOSTIK: Leistungsdiagnostik für Hobby und Leistungssportler (Testung der Ausdauer-Kraft/Mobilität), Trainingsplanung, Personal Training, HRV Messungen, ERNÄHRUNG: Ernährungcoaching, Kochworkshops, sowie MENTALE GESUNDHEIT: Mentaltraining und Hypnose-therapie zur Verfügung.

In jedem Bereich geht mindestens ein Experte professionell und mit viel Engagement und Erfahrung auf Ihre individuellen Bedürfnisse ein.

Mehr Bizeps, mehr Gewinn?



Von Konrad Adamsmair

Warum sich Unternehmen um die Muskelkraft ihrer Angestellten kümmern sollten

Das primäre Ziel eines jeden Unternehmens ist klar: Es will den Gewinn maximieren. Und eine wichtige Säule für einen hohen Unternehmensgewinn ist für die meisten Unternehmen eine möglichst geringe Fluktuation sowie motivierte, zufriedene und gesunde Mitarbeiter.

Körperliche Inaktivität ist neben „falscher“ Ernährung und Rauchen einer der drei Hauptfaktoren für die meisten chronischen Krankheiten wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes, Schlaganfall, Krebs und Atemwegserkrankungen. Alleine die zwei häufigsten Todesursachen Herz-Kreislauf-Erkrankungen (36%) und Krebs (23%) waren 2020 für knapp 6 von 10 Todesfällen in Österreich verantwortlich. Dabei betreffen diese Todesursachen nicht nur die ältere Bevölkerung: Auch bei den unter 65-Jährigen sind Krebs und Herz-Kreislauf-Erkrankungen zusammen noch immer für fast 55% aller Todesfälle verantwortlich.¹⁴

Diese Krankheiten verursachen natürlich hohe Kosten, auch für Unternehmen. Entsprechend sollten Unternehmen daran interessiert sein, gesunde und fitte Mitarbeiter zu haben.

Um die Gesundheit zu fördern und aufrecht zu erhalten gelten laut der Richtlinie „Österreichische Bewegungsempfehlung“ folgende Empfehlungen für Erwachsene:¹⁵

- Mindestens 150 Min. pro Woche Bewegung mittlerer Intensität oder 75 Min. pro Woche Bewegung höherer Intensität.

¹⁴ „Sterbefälle nach den häufigsten Todesursachengruppen, Alter und Geschlecht 2020,“ Statistik Austria, 2021.

¹⁵ R. Bauer, „Österreichische Bewegungsempfehlung,“ Fonds Gesundes Österreich, Wien, 2020.

- Für einen weiter reichenden gesundheitlichen Nutzen wird eine Erhöhung des Bewegungsumfanges auf 300/150 Min. pro Woche angestrebt.
- Muskelkräftigende Übungen an zwei oder mehr Tagen pro Woche.

Schonen wir uns zu Tode?

Der menschliche Körper ist ein faszinierendes und äußerst ökonomisches System: Egal, welche Reize wir ihm bieten oder eben nicht bieten – er passt sich an. Wenn wir unsere Muskulatur wenig benützen wird sie abgebaut, denn Muskeln kosten dem Körper wertvolle Energie. Reduzieren wir Belastungen wie z.B. schweres Heben und gehen stattdessen lieber spazieren oder walken, reduziert unser Körper seine Belastbarkeit. Dieser Abbau kann sogar so weit gehen, dass es uns irgendwann nicht mehr möglich ist, den Alltag zu meistern. In der Fachliteratur wird dafür das Wort „Sedentary Death Syndrom“ verwendet, also Inaktivität als Krankheitsbild.^{16,17}

Wir verlieren 3 bis 8 % Muskelmasse pro Dekade ab unserem 30. Lebensjahr. Und ab 50 geht es sogar noch schneller: Hier werden Raten von 5 bis 10 % Muskelmasseschwund pro Jahrzehnt festgestellt.¹⁸ Allerdings: Das sind Werte, die man im Schnitt in der Bevölkerung beobachtet. Das heißt nicht, dass wir automatisch mit dem Alter unsere Muskeln verlieren und wir diesem Prozess hilflos ausgeliefert sind. Der Hauptgrund für diesen grausamen Verlust ist nämlich nicht das Alter, sondern unser Lebensstil. Ein Lebensstil mit zu geringen körperlichen Belastungen.

Dieser Verlust an Muskelmasse gibt Grund zur Sorge und zwar nicht, weil wir dann nicht mehr so knackig aussehen (was natürlich auch nicht schön ist), sondern vor allem deswegen, weil es eine hohe Korrelation zwischen Muskelmasse und Langlebigkeit gibt.¹⁹

¹⁶ C. Eikelmeier, „StrengthFirst.de,“ [Online]. Available: <https://www.strengthfirst.de/krafttraining-wer-es-braucht-und-worauf-es-ankommt/>. [Zugriff am 30. 03. 2021].

¹⁷ S. Lees und F. Booth, „Sedentary death syndrome,“ 2004.

¹⁸ W. L. Westcott, „Resistance training is medicine: effects of strength training on health,“ 2012.

¹⁹ P. Srikanthan und A. S. Karlamangla, „Muscle Mass Index as a Predictor of Longevity in Older-Adults,“ 2015.

Was ist Kraft und Krafttraining überhaupt?

Um über Krafttraining reden zu können, benötigen wir erst einmal eine Definition von Krafttraining bzw. Kraft.

Kraft ist die Fähigkeit, einen äußeren Widerstand zu überwinden oder ihm entgegenzuwirken.

Man unterscheidet nun je nach Intensität (entspricht der Anzahl der maximal möglichen Wiederholung bei einer Übung) grob drei Trainingsbereiche:

1. 1–5 Wiederholungen: Maximalkraft.
2. 6–15 Wiederholungen: Hypertrophie: Hier passieren strukturelle Anpassungen im Gewebe und es kommt unter anderem zu einem Muskelwachstum.
3. > 15 Wiederholungen: Kraftausdauer: Es kommt zu einer Verbesserung in der Versorgung der Muskulatur.

Natürlich sind diese Bereiche in der Realität nicht exakt auf die Wiederholung voneinander abzugrenzen, sondern überschneiden sich.

In dieser Übersicht ist aber eines schon ersichtlich: Ein Muskelaufbautraining mit Wasserflaschen ist für einen „normalen“ gesunden Menschen nicht möglich, weil die Lasten einfach zu gering sind. Das wird dann bestenfalls zu einem Durchbewegen, das aber nichts mit Krafttraining zu tun hat.

Wunderpille Krafttraining

Superlative und Wörter wie „Wunderpille“ sind meist maßlose Übertreibungen, bei denen man getrost weghören kann. Beim Krafttraining ist es jedoch anders: Es gibt kein Medikament und keine andere Maßnahme, die auch nur annähernd so viele Vorteile für die körperliche und geistige Gesundheit bringt wie Krafttraining und das komplett ohne negative Nebenwirkungen.

Im Folgenden soll auf ein paar einzelne positive Auswirkungen von Krafttraining eingegangen werden, allerdings ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

SPORTLICHE PERFORMANCE

Von Fußball bis Tennis, von Volleyball bis Golf, von Skisport bis Triathlon, ja sogar reine Läufer – Sportler so ziemlich jeder Sportart profitieren vom Krafttraining. Dabei geht es hier immer um zwei Aspekte: Leistungssteigerung und Verletzungsprophylaxe.

Um schneller zu laufen reichen nicht einfach nur Sprints aus, und um höher springen oder weiter werfen zu können sind auch sehr schnell einmal Sprünge bzw. einfache Würfe unzureichend. Krafttraining mit Zusatzlasten macht nicht langsam, sondern Kraft ist die Grundlage aller Schnelligkeit.

So konnte 2009 in einer Studie mit jungen Fußballspielern gezeigt werden, dass sich bereits ein 8-wöchiges Krafttraining (nur zweimal pro Woche ausgeführt) positiv auf die Kraft, die Sprunghöhe sowie die Sprintperformance der Sportler auswirkt.²⁰

Wird ein Sprung oder ein Sprint abgebremst, ein Wurf beendet oder ein Richtungswechsel vollzogen, so entstehen sehr hohe dynamische Kräfte, die der Körper aufnehmen und ableiten muss. Krafttraining hilft enorm, diese Bremsvorgänge sicherer zu bewältigen.²¹

Spielsportler, die das 2,2 fache (Männer) bzw. das 1,6 fache (Frauen) ihres Körpergewichts in der Kniebeuge bewegen können, haben signifikant weniger Knieverletzungen. Das zeigt eine Studie von Case und Kollegen aus dem Jahr 2020.²² Muskeln sind gerade in Impact-Sportarten unverzichtbar, denn sie sind es, die den Gelenken Stabilität verleihen und die Belastung von den passiven Strukturen wie Bänder, Knochen und Knorpel nehmen.

Auch nach Trainingspausen ist die Verletzungshäufigkeit in vielen Sportarten besonders hoch. Hier kann man mit Krafttraining vorbeugen und die Sportler auf die Anforderungen in ihrer Sportart gezielt vorbereiten.

²⁰ M. S. Chelly, M. Fathloun, N. Cherif, M. B. Amar, Z. Tabka und E. Van Praagh, „Effects of a back squat training program on leg power, jump, and sprint performances in junior soccer players,“ 2009.

²¹ A. Gottlob, Differenziertes Krafttraining: Mit Schwerpunkt Wirbelsäule, 2019.

²² M. Case, D. Knudson und D. Downey, „Barbell Squat Relative Strength as an Identifier for Lower Extremity Injury in Collegiate Athletes,“ 2020.

Sogar reine Ausdauersportler profitieren von einem Krafttraining, denn auch hier führt Krafttraining zu einer zu einer besseren Ausdauerleistung und zum anderen hilft es bei der Vorbeugung von Verletzungen oder Überlastungen.

Doch was sind die Wirkungsmechanismen für eine erhöhte Ausdauerleistung? Laut Jung führt Krafttraining zwar zu keiner Erhöhung der maximalen Sauerstoffaufnahme VO₂max bei trainierten Läufern, reduziert diese jedoch auch nicht. Vielmehr werden durch Krafttraining neuromuskuläre Anpassungen hervorgerufen, die auch einen positiven Einfluss auf die Laufökonomie haben. Eine verbesserte Laufökonomie zeigt sich durch einen geringeren Energieverbrauch und einer geringeren Sauerstoffaufnahme bei gleicher Laufgeschwindigkeit sowie kürzeren Bodenkontaktzeiten.²³

Interessanterweise zeigt gerade hier das so oft für Ausdauersportler propagierte Kraftausdauertraining den geringsten Effekt. Optimal sind intensives Krafttraining, explosive Kraftübungen aus dem Olympischen Gewichtheben und auch plyometrisches Training (= Sprünge).²⁴

KRAFTTRAINING FÜRS HERZ

Dass Ausdauertraining gut für das Herzkreislaufsystem ist, ist bereits hinlänglich bekannt. Doch auch Krafttraining wirkt sich positiv auf die Herzgesundheit aus. So schreibt Gottlob von Verbesserungen folgender Herzkreislauf-Parameter:

- Geringfügige Absenkung des Ruhepulses.
- Normalisierungstendenz des Ruhe-Blutdrucks: Bei Menschen mit Bluthochdruck konnte eine geringe Blutdruckreduktion erreicht werden,²⁵ bei Menschen mit normalem Blutdruck ergab sich keine Veränderung und bei Hypotonikern kam es zu einer kleinen Blutdrucksteigerung.
- Die Herzwanddicke nimmt zu.

²³ A. P. Jung, „The impact of resistance training on distance running performance,“ 2003.

²⁴ F. Li, G. Nassis, Y. Shi und G. Han, „Concurrent Complex and Endurance Training for Recreational Marathon Runners: Effects on Neuromuscular and Running Performance,“ 2020.

²⁵ R. B. D. E. C. Milton Moraes, „Chronic conventional resistance exercise reduces blood pressure in stage 1 hypertensive men,“ 2012.

- Verringerung der myokardialen Arbeitsleistung in Ruhe, d.h. das Herz verbraucht in Ruhe weniger Sauerstoff und muss für die Körperversorgung weniger leisten.
- Verbesserung der Cholesterinwerte.
- Moderater Anstieg des VO₂max im Bereich von 4 bis 8 % (zumindest bei nicht Ausdauer-Trainierten)
- Verbesserung des Sauerstofftransports in die Muskelzelle.²⁶

RÜCKENSCHMERZEN

Laut der österreichischen Gesundheitsbefragung 2019 leiden 1,9 Millionen (also 26%) Menschen in Österreich an Kreuzschmerzen. Bei der Bevölkerung ab 75 Jahren sind es sogar jede zweite Frau und jeder dritte Mann. Und auch unter den 15-29-Jährigen leidet bereits jeder Zehnte an chronischen Rückenschmerzen.²⁷ In Deutschland sind sie der zweithäufigste Grund für einen Arztbesuch und der häufigste Grund für Arbeitsunfähigkeit. Dort verursachen chronische Rückenschmerzen Kosten in der Höhe von 50 Milliarden Euro jährlich. Entsprechend geht man für Österreich von Kosten zwischen drei und fünf Milliarden Euro pro Jahr aus.²⁸ Wir reden hier also von enormen volkswirtschaftlichen Kosten.

Dabei liegt aber nur in etwa bei 10 Prozent der Fälle eine klare, spezifische Ursache vor. Bei den restlichen 90 Prozent spricht man von unspezifischen Rückenschmerzen.²⁹

Überhaupt gibt es generell kaum einen Zusammenhang zwischen strukturellen Schädigungen und Schmerz. So wurden in einer Studie die Schultern von 30 professionellen Handballspielern mittels MRT untersucht. Es sei gesagt, dass Handballspieler den Ball regelmäßig auf 130km/h beschleunigen und über eine Saison mindestens 48.000 Würfe durchführen. Von den 30 Handballspielern wurden bei 28 degenerative Veränderungen in der Schulter festgestellt, allerdings hatten nur 11 Sport-

ler Symptome oder Schmerzen. Bewegungseinschränkungen waren bei keinem der Athleten vorhanden.³⁰

Eine ganz neue Untersuchung von Rajasekaran und Kollegen hat darüber hinaus gezeigt, welchen Einfluss eine genaue Erklärung eines MRT durch den Arzt auf die Patienten hat. 44 Personen mit einem etwa gleich hohen Level an Schmerzen im unteren Rücken wurden in zwei Gruppen eingeteilt. Den Personen in Gruppe A wurde das MRT genau erklärt (z.B. „Ihr MRT zeigt eine Bandscheibendegeneration“), während den Personen in Gruppe B versichert wurde, dass ihr MRT normale Veränderungen zeigt. Nach 6 Wochen Therapie hatten die Personen in Gruppe A nicht nur eine höhere Schmerzsensitivität als davor, sondern auch eine geringere Funktionalität. Die Personen in Gruppe B hingegen hatten nach den 6 Wochen Therapie weniger Schmerzen.³¹

Es zeigt sich, dass bei Rückenschmerzen auch Faktoren wie Zufriedenheit im Beruf, Stress, körperliche Aktivität, Schlaf und auch kognitive und emotionale Faktoren eine große Rolle spielen. So ist etwa Depression ein 2,5-fach stärkerer Indikator für Rückenschmerzen als eine Bandscheibenvorwölbung.³²

Keine Ursache von Rückenschmerzen ist die Körperhaltung. Also wie wir stehen, sitzen oder uns beugen, ist keine Ursache von Rückenschmerzen, auch wenn diese Aktivitäten schmerzen. Es ist sogar effizienter, wenn wir mit einem runden Rücken sitzen. Wichtig ist jedoch, dass wir nicht lange in einer Position verharren, sondern möglichst häufig die Position wechseln.³³

Die gute Nachricht lautet: Auch wenn andauernde Rückenschmerzen beängstigend sein können, so sind sie nur selten gefährlich und lassen uns nicht im Rollstuhl enden.³⁴

²⁶ A. Gottlob, Differenziertes Krafttraining: Mit Schwerpunkt Wirbelsäule, 2019.

²⁷ J. Klimont, „Österreichische Gesundheitsbefragung 2019,“ Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, Wien, 2020.

²⁸ „orf.at,“ [Online]. Available: <https://wien.orf.at/stories/3085847/>. [Zugriff am 30. 03. 2021].

²⁹ „G.-J. Kordes, „Persistierender Rückenschmerz, Zeit zum Umdenken,“ inform, Physio Austria, pp. 30-31, Dezember 2018.

³⁰ B. Jost, M. Zumstein, C. Pfirrmann, M. Zanetti und C. Gerber, „MRI findings in throwing shoulders: abnormalities in professional handball players,“ 2005.

³¹ S. Rajasekaran, S. D. C. Raja, B. T. Pushpa, K. B. Ananda, S. A. Prasad und M. K. Rishi, „The catastrophization effects of an MRI report on the patient and surgeon and the benefits of 'clinical reporting': results from an RCT and blinded trials,“ 2021.

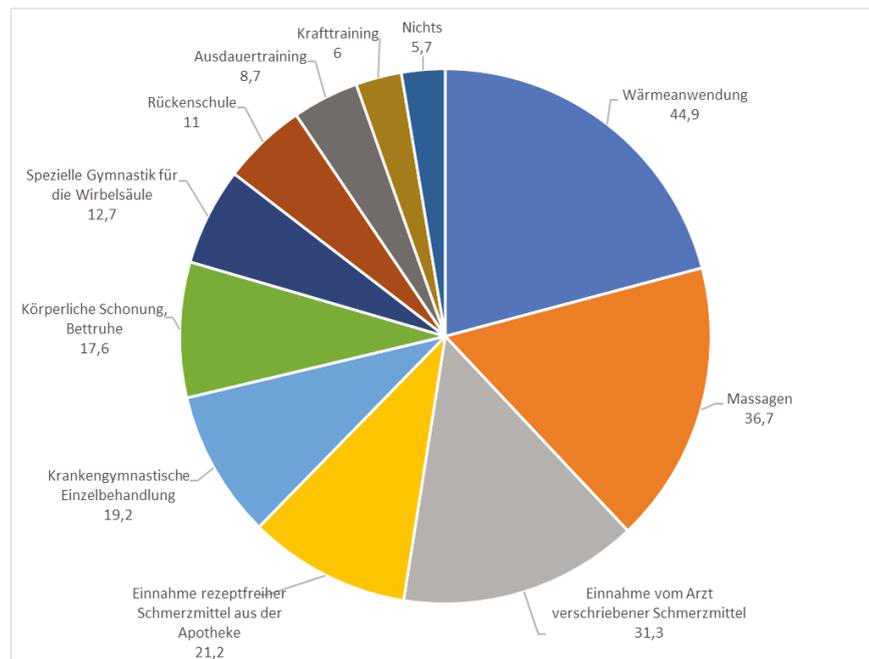
³² „G.-J. Kordes, „Persistierender Rückenschmerz, Zeit zum Umdenken,“ inform, Physio Austria, pp. 30-31, Dezember 2018.

³³ P. B. O'Sullivan, J. Caneiro, K. O'Sullivan, I. Lin, S. Bunzli, K. Wernli und M. O'Keeffe, „Back to basics: 10 facts every person should know about back pain,“ 2019.

³⁴ P. B. O'Sullivan, J. Caneiro, K. O'Sullivan, I. Lin, S. Bunzli, K. Wernli und M. O'Keeffe, „Back to basics: 10 facts every person should know about back pain,“ 2019.

Die Ursachen für Rückenschmerzen sind vielfältig und gerade bei chronischen Schmerzen häufig nicht genau zu identifizieren. Es konnte jedoch in zahlreichen Untersuchungen gezeigt werden, dass Rückenbeschwerden mit einer Insuffizienz der Rumpfmuskulatur korrelieren. D.h., die Muskulatur, die Einfluss auf die Bewegung der Wirbelsäule hat, ist verkümmert, schwach und weist chaotische Ansteuerungsmuster auf.³⁵

Was wird nun gegen Rückenschmerzen gemacht? Eine Umfrage in Deutschland aus 2010 unter 1291 Befragten ergab folgendes Ergebnis (Mehrfachnennungen waren möglich):



Quelle: A. Gottlob, Skriptum „Power Rücken Coach“

Dabei wissen wir aus zahlreichen Studien, dass passive Methoden nur eine geringe Wirkung bei Rückenschmerzen haben. Auch Schröpfen wurde in einer brandaktuellen Studie eine Wirkung bei unspezifischen

³⁵ A. Gottlob, Differenziertes Krafttraining: Mit Schwerpunkt Wirbelsäule, 2019.

Schmerzen im Rücken attestiert, die nicht über den Placeboeffekt hinaus geht.³⁶

Im Gegensatz dazu konnten Manniche und Kollegen zeigen, dass durch ein dreimonatiges intensives Krafttraining bei 93% der Patienten die Beschwerden deutlich abnahmen, 47% wurden sogar komplett schmerzfrei. Mit Wärmebehandlungen, Massagen oder leichten isometrischen Übungen konnten hingegen nur geringe Verbesserungen erzielt werden.³⁷

Die Angst, ein korrekt ausgeführtes und angeleitetes Krafttraining könnte vielleicht weitere Rückenprobleme oder gar -verletzungen verursachen, ist dabei absolut unbegründet.³⁸ Allerdings berichten manche Studienteilnehmer von vermehrten Muskelschmerzen nach dem ersten Trainingsmonat. Die Ursache dafür liegt jedoch nicht am Training, sondern an vorliegenden Verklebungen, Cross-Links, Kapselschrumpfungen, usw., die ihre Ursache in der dem Training vorangegangene jahrelange Inaktivität haben.³⁹

Sogar nach Bandscheibenoperationen ist intensives Krafttraining allen konservativen Therapien überlegen und liefert die besten Resultate bezüglich Schmerzen, Befindlichkeit und Bewegungsumfang.

DIABETES MELLITUS TYP II

Laut der Österreichischen Diabetes Gesellschaft leidet in Österreich eine von zehn Personen an einer Form von Diabetes, wobei etwa ein Viertel der Menschen nichts von ihrer Krankheit weiß.⁴⁰

Während früher neben einer Ernährungsumstellung hauptsächlich die Aufrechterhaltung der kardiopulmonalen Leistungsfähigkeit im Zen-

³⁶ H. J. Silva, G. M. Barbosa, R. S. Silva, B. T. Saragiotto, J. M. P. Oliveira, Y. T. Pinheiro, C. A. A. Lins und M. C. Souza, „Dry cupping therapy is not superior to sham cupping to improve clinical outcomes in people with non-specific chronic low back pain: a randomised trial,“ 2021.

³⁷ C. Manniche, L. Bentzen, G. Hesselsoe, I. Christensen und E. Lundberg, „Clinical trial of intensive muscle training for chronic low back pain,“ 1988.

³⁸ J. Rainville, C. Hartigan, E. Martinez, J. Limke, C. Jouve und M. Finno, „Exercise as a treatment for chronic low back pain,“ 2004.

³⁹ J. Rainville, C. Hartigan, E. Martinez, J. Limke, C. Jouve und M. Finno, „Exercise as a treatment for chronic low back pain,“ 2004.

⁴⁰ „Diabetes - was ist das?,“ Diabetes verstehen, 2020.

trum der Aufmerksamkeit bei Diabetes standen, so beinhalten die Empfehlungen internationaler Fachgesellschaften seit einigen Jahren auch Krafttraining. Und das aus gutem Grund.

Krafttraining wirkt gleich über mehrere Wege positiv bei Diabetes Mellitus Typ II Patienten: Zum einen erhöht Krafttraining die Insulinsensitivität der Muskulatur, d.h. es kann über die Muskelmembran mehr Glukose in der Muskelzelle aufgenommen werden. Zum anderen führt die Kontraktion der Muskulatur auch insulinunabhängig zu einer erhöhten Glukoseaufnahme. Man muss sich das auf der Zunge zergehen lassen: Durch Krafttraining kann die Glukose auch ohne Insulin, das bei Diabetes ja eine mangelhafte Wirkung hat, in die Muskulatur eingelagert und somit aus dem Blutkreislauf entfernt werden.

Zumindest 3 mal wöchentliches Krafttraining sollte somit absolute Pflicht für jeden Diabetiker des Typ II sein. Perfekt ist die Kombination von Ausdauer- und Krafttraining, da sich synergistische Effekte auf Blutzucker und weitere metabolische Risikofaktoren nachweisen lassen.⁴¹

BEWEGLICHKEIT

„Man muss dehnen nach dem Training, weil sonst die Muskeln verkürzen.“ Solche oder ähnliche Aussagen hört man immer wieder, obwohl sie ohne wissenschaftliche Grundlage sind. Wer sich im Sport umsieht, wird auch zu der Erkenntnis kommen, dass an dieser Aussage etwas nicht stimmen kann. Nicht selten demonstrieren Sportler mit hoher Muskelmasse wie Gewichtheber oder Sumoringer ein überdurchschnittliches Maß an Beweglichkeit und viele von ihnen können ohne Probleme einen Spagat. Der Mythos der Unbeweglichkeit durch Krafttraining kommt daher, weil der durch Krafttraining erhöhte Muskeltonus einem Nachlassen der Dehnfähigkeit gleichgesetzt wurde. Doch spätestens seit Anfang der 90er-Jahre ist dieser Mythos wissenschaftlich endgültig beseitigt.⁴²

Tatsächlich ist es sogar so, dass Krafttraining über die volle Bewegungsamplitude zu einer strukturellen Längenveränderung (sogenannte serielle Hypertrophie) führt. Darüber hinaus wird eine erweiterte Beweglich-

keit erst dann alltagstauglich und sportlich relevant, wenn in dem erweiterten Bewegungsausmaß an den jeweiligen Endpositionen auch Kräfte erzeugt, aufgenommen und belastungsarm abgeleitet werden können. Gottlob spricht hier von „leistungsfähigen Beweglichkeit“, die eben weniger durch diverse Dehntechniken, sondern durch ein Krafttraining über die volle Bewegungsamplitude erreicht wird.⁴³

Und was passiert nun beim klassischen Dehnen oder „Stretching“? Es erfolgt eine neuronale Erhöhung der Dehntoleranz. Das heißt, das zentrale Nervensystem lernt, dass es in Ordnung ist, in einer gedehnten Stellung die Muskulatur etwas mehr zu entspannen. Dieser Effekt wird hauptsächlich durch eine Reduktion der Schmerzempfindlichkeit hervorgerufen.

Statisches Dehnen vor dem Sport hilft übrigens weder zur Prävention von Verletzungen, noch ist es nach dem Training ein probates Mittel gegen Muskelkater.^{44,45} Ganz im Gegenteil kann durch Stretching sogar ein Muskelkater hervorgerufen werden.

DIE PSYCHISCHE KOMPONENTE

Seien wir uns ehrlich: Es ist einfach ein unglaublich gutes Gefühl, ein T-Shirt an den Ärmeln und an der Brust auszufüllen und nicht am Bauch. Und wer mit einer schwer beladenen Hantel am Rücken regelmäßig ans eigene Limit geht, kann auch im Beruf eher Vollgas geben. Krafttraining ist ein Lehrmeister für das Leben. Über Jahre hinweg mehrmals die Woche schweres Eisen zu bewegen, lehrt Disziplin, die sich auch in anderen Bereichen des Lebens übertragen lässt.

Nach diesen Gedanken des Autors nun wieder zurück zur Wissenschaft, denn auch die unterstützt das subjektiv gute Gefühl beim bzw. nach dem Training: Krafttraining erhöht das subjektive Wohlbefinden und bringt uns in positivere Stimmung. Es reduziert Angstzustände und Stress. Die Selbsterfahrung beim Training und die schließlich erhöhte

⁴¹ D. König, P. Deibert, H. Dickhut und A. Berg, „Krafttraining bei Diabetes mellitus Typ 2,“ 2011.

⁴² A. Gottlob, Differenziertes Krafttraining: Mit Schwerpunkt Wirbelsäule, 2019.

⁴³ A. Gottlob, Differenziertes Krafttraining: Mit Schwerpunkt Wirbelsäule, 2019.

⁴⁴ K. Small, L. Mc Naughton und M. Matthews, „A Systematic Review into the Efficacy of Static Stretching as Part of a Warm-Up for the Prevention of Exercise-Related Injury,“ 2008.

⁴⁵ D. High, E. Howley und B. Franks, „The effects of static stretching and warm-up on prevention of delayed-onset muscle soreness,“ 1989.

physische Kraft führen zu einem erhöhten Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein.^{46, 47}

Krafttraining hilft sogar gegen Depressionen. Gordon und Kollegen haben sich 33 randomisierte Studien mit insgesamt 1877 Teilnehmern angesehen und errechnet, dass sich die Symptome um zwei Drittel reduziert haben. Dabei wurde das Krafttraining im Schnitt dreimal pro Woche durchgeführt. Der Effekt war besonders groß bei Menschen mit leichten und moderaten Depressionen.⁴⁸

Es wird vermutet, dass das Myokin BDNF hier eine wesentliche Rolle spielt. Durch seine Fähigkeit, vermehrt Neuronen zu bilden, übt es einen günstigen Einfluss auf die Gehirnplastizität aus. So schützt BDNF nicht nur vor Depression, sondern auch vor Demenz und verbessert das Erinnerungs- und Lernvermögen.

Exkurs Myokine:

„Myokine sind Botenstoffe, die der Körper vermehrt bei intensiver Muskelbeanspruchung ausschüttet.“⁴⁹ Obwohl wir über die Existenz dieser Myokine noch nicht einmal 20 Jahre Bescheid wissen, sind inzwischen über 600 dieser Zellhormone bekannt. Mehrere Wissenschaftler sprechen hier von einer „körpereigenen Muskelapotheke“, die umso stärker aktiviert wird, je schwerer und intensiver ein Muskel gefordert wird.⁵⁰

Myokine gelten als Botenstoffe mit unterschiedlichstem positivem Einfluss auf den gesamten Organismus und scheinen nun einige Wirkungsmechanismen von Krafttraining besser zu erklären. So wirken manche Myokine entzündungshemmend, was sich positiv auf viele chronische Krankheiten wie z.B. Krebs auswirkt.⁵¹

⁴⁶ A. Gottlob, Differenziertes Krafttraining: Mit Schwerpunkt Wirbelsäule, 2019.

⁴⁷ D. Scully, J. Kremer, M. Meade, R. Graham und K. Dudgeon, „Physical exercise and psychological well being: a critical review,“ 1998.

⁴⁸ B. Gordon, Association of Efficacy of Resistance Exercise Training With Depressive Symptoms: Meta-analysis and Meta-regression Analysis of Randomized Clinical Trials, 2018.

⁴⁹ M. Hollmann, „Thieme-connect.de,“ [Online]. Available: <https://www.thieme-connect.de/products/ejournals/html/10.1055/s-0043-101662>. [Zugriff am 29. 3. 2021].

⁵⁰ A. Gottlob, Differenziertes Krafttraining: Mit Schwerpunkt Wirbelsäule, 2019.

⁵¹ M. Hollmann, „Thieme.de,“ [Online]. Available: <https://www.thieme.de/de/physiotherapie/therapiefaktor-myokine-des-muskels-botenstoff-148584.htm>. [Zugriff am 29. 03. 2021].

Wir werden in den nächsten Jahren sicher noch viel mehr neue Erkenntnisse über die Welt und die Wirkungsmechanismen von Myokinen erfahren. Es bleibt also weiterhin spannend.

WEITERE VORTEILE

Hier sollen noch ein paar Vorteile von Krafttraining kurz angeführt werden. Doch selbst diese Auflistung ist nicht vollständig.

- Krafttraining erhöht die Knochendichte: Unsere Knochen sind lebendige Strukturen, wo ein ständiger Umbau stattfindet. Dabei brauchen die Knochen Druck-, Zug- und Scherbelastungen, die von den Muskeln verursacht werden. Die Knochendichte korreliert somit mit der Muskelmasse und der Körperkraft.⁵²
- Unser Gehirn braucht Bewegung um gut zu funktionieren. In vielen Studien der letzten 10 Jahre zeigte sich, dass im Durchschnitt sportlich aktive Kinder bessere schulische Leistungen erbringen.⁵³
- Nicht nur unsere Muskeln werden durch Krafttraining stärker, sondern auch die Sehnen, Bänder, Faszien und Gelenkstrukturen.
- Es wird einer Vielzahl an orthopädischen Krankheiten vorgebeugt sowie die Entstehung von Arthrosen verhindert.
- Krafttraining bzw. Sport generell hat auch positive Auswirkungen auf die Schlafqualität.
- Sportliche Menschen verdienen mehr: Laut einer deutschen Studie verdienen Menschen, die sportlich aktiv sind, im Schnitt um 2,92€ pro Stunde mehr.⁵⁴ Dies bezieht sich natürlich nicht ausschließlich auf Krafttraining, sollte hier aber trotzdem für all jene Menschen erwähnt werden, die durch die obigen Ausführungen noch nicht überzeugt wurden.

⁵² A. Gottlob, Differenziertes Krafttraining: Mit Schwerpunkt Wirbelsäule, 2019.

⁵³ M. Macedonia, Beweg dich! Und dein Gehirn sagt Danke. Wie wir schlauer werden, besser denken und uns vor Demenz schützen. Steigerung der Gehirnleistung durch Bewegung, Brandstätter Verlag, 2018.

⁵⁴ D. Eckert, „Welt.de,“ [Online]. Available: https://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_wirtschaft/article172403187/Sportliche-verdienen-mehr.html. [Zugriff am 28. 03. 2021].

Aber die Verletzungen...?

Kritische Stimmen könnten anmerken: „Aber wenn die Leute mehr Sport machen, sind sie öfter in Krankenstand wegen Sportverletzungen.“ Das stimmt natürlich, wobei man hier stark zwischen den unterschiedlichen Sportarten differenzieren muss.

Hier eine Übersicht über Sportverletzungen mit internationalen Zahlen (Großteil USA):

Aktivität	Verletzungen pro 1.000 Stunden
Fußball ⁵⁵	35,9 (Spiel) / 9,6 (Training)
Basketball ⁵⁶	9,9 (Spiel) / 4,3 (Training)
Strongman ⁵⁷	5,5
Volleyball Frauen ⁵⁸	4,6 (Spiel) / 4,1 (Training)
Badminton ⁵⁹	0,5
Bodybuilding (Deutschland) ⁶⁰	0,2
Krafttraining (Schulsport) ⁶¹	0,035

Tabelle 1 Charakteristika von Prokrastination und strategischen Aufschub in Anlehnung an Klingsieck (2013)

Ähnliches zeigt sich auch, wenn man sich die Zahlen in Österreich ansieht. 2013 machten alleine die drei Sportarten Skifahren, Radfahren und Fußball fast die Hälfte aller Sportverletzungen aus. Doch selbst wenn man die Kosten für Sportverletzungen vom Nutzen durch vermiedene Krankheitskosten subtrahiert, bringt der Sport immer noch einen wirtschaftlichen Nutzen von 712 Millionen Euro.⁶²

⁵⁵ J. M. Hootman, R. Dick und J. Agel, „Epidemiology of Collegiate Injuries for 15 Sports: Summary and Recommendations for Injury Prevention Initiatives,“ 2007.

⁵⁶ J. M. Hootman, R. Dick und J. Agel, „Epidemiology of Collegiate Injuries for 15 Sports: Summary and Recommendations for Injury Prevention Initiatives,“ 2007.

⁵⁷ J. Keogh und P. Winwood, „The Epidemiology of Injuries Across the Weight-Training Sports,“ 2016.

⁵⁸ J. M. Hootman, R. Dick und J. Agel, „Epidemiology of Collegiate Injuries for 15 Sports: Summary and Recommendations for Injury Prevention Initiatives,“ 2007.

⁵⁹ B. P. Hamill, „Relative Safety of Weightlifting and Weight Training,“ 1994.

⁶⁰ J. Siewe, G. Marx, P. Knöll, P. Eysel, K. Zarghooni, M. Craf, C. Herren, R. Sobottke und J. Michael, „Injuries and Overuse Syndromes in Competitive and Elite Bodybuilding,“ 2014.

⁶¹ B. P. Hamill, „Relative Safety of Weightlifting and Weight Training,“ 1994.

⁶² P. Sempelmann, „Trend.at,“ [Online]. Available: <https://www.trend.at/wirtschaft/studie-milliardeneffekt-sports-gesundheitssystem-6205028>. [Zugriff am 02. 04. 2021].

Warum es im Krafttraining zu so wenig Verletzungen kommt, hat mehrere Gründe: Es wird immer zuerst die Bewegung gelehrt und erst dann das Gewicht und somit die Belastung langsam gesteigert. Darüber hinaus gibt es keine äußeren Einflüsse (z.B. andere Mitspieler) und jede Bewegung wird kontrolliert durchgeführt. Die meisten Verletzungen, vor allem im Hobbybereich, entstehen dann, wenn ohne professionelle Aufsicht gearbeitet wird.

Die Umsetzung im Unternehmen

Nun, jetzt wissen wir, was Krafttraining bringt und warum Arbeitgeber daran interessiert sein sollten, dass jeder einzelne Arbeitnehmer seinen Bizeps (und natürlich auch alle restlichen Muskeln) stärker und größer macht. Doch wie kann Krafttraining im Unternehmen integriert werden?

Treppen benutzen statt Liftfahren, öfter aufstehen, durchbewegen, ... sind alles absolut wichtige und sinnvolle Maßnahmen, um unserem sitzenden Alltag zumindest etwas entgegenzuwirken, haben jedoch nichts mit einem Krafttraining zu tun und ersetzen jenes folglich auch nicht. Und auch ein noch so kreativer Einsatz von Wasserflaschen (solange es keine 50 Liter Kanister sind) ermöglicht kein wirksames Krafttraining für den ganzen Körper.

Trotzdem gibt es eine Reihe an Übungen, die wirksame muskelaufbauende Trainingsreize liefern und sich in der Büroumgebung durchführen lassen. Und in Bezug auf Schmerzen und Verspannungen kann selbst wenig Krafttraining schon große Wirkung zeigen. So haben Andersen und Kollegen eine interessante Studie mit Büroangestellten durchgeführt, die häufig über Nacken- und Schulterschmerzen klagten. Dabei wurden die 198 Studienteilnehmer entweder einer von zwei Interventionsgruppen (10 Wochen Krafttraining mit einem Terraband für entweder 2 oder 12 Minuten täglich, fünfmal pro Woche) oder einer Kontrollgruppe zugeordnet. Die Kontrollgruppe erhielt wöchentlich ausschließlich Gesundheitsinformationen. Schon die zwei Minuten Seitheben mit dem Terraband führten zu 43% weniger Kopfschmerzen als in der Kontrollgruppe. 12 Minuten Training brachten eine Reduktion der Beschwerden um 56%.⁶³

⁶³ A. Gottlob, Differenziertes Krafttraining: Mit Schwerpunkt Wirbelsäule, 2019.

Im Folgenden sollen beispielhaft ein paar Übungen mit Widerstands-bändern bzw. Terrabändern gezeigt werden, die sich auch in einer Bü-roumgebung durchführen lassen. Dabei handelt es sich keinesfalls um ein vollständiges Trainingsprogramm oder ähnliches, sondern nur um Beispiele.



Kniebeugen mit Widerstandsband

Seitenheben mit Terraband



Kniebeugen mit Widerstandsband

Seitenheben mit Terraband



Liegestütz (auch erhöht z.B. bei einem Tisch möglich)

Um einen Muskelaufbau mit all seinen zahlreichen Vorteilen zu errei-chen, ist es wichtig, bei den Übungen bis zum Muskelversagen zu gehen und dabei den Widerstand so zu wählen, dass zwischen 6-15 (maximal 20) Wiederholungen möglich sind.

Ein Training mit Widerstands-bändern bietet die Möglichkeit, mit weni-gen, sehr leichten und platzsparenden Utensilien ein wirksames Training selbst für fortgeschrittene Kraftsportler durchzuführen. Somit ist diese Art des Trainings überall möglich, egal ob im Büro, im Home Office oder auf Reisen im Hotelzimmer. Viele Trainer geben ihren Sportlern deshalb auch ein Training mit Widerstands-bändern für deren Reisen mit.

In der Praxis stößt das Training mit Widerstands-bändern aber auch an so manche Grenze: Zum einen ist natürlich ein gewisses Knowhow erforder-lich und zum anderen ist durch eventuelle leichte Spannungsverände-rungen der Trainingsfortschritt nicht ganz so klar ersichtlich wie beim Training mit Gewichten. Die größte Herausforderung beim Training mit Widerstands-bändern sehe ich in der Aufrechterhaltung der Motivation. In meiner Arbeit mit verschiedenen Sportlern musste ich immer wieder feststellen, dass die Motivation beim reinen Training mit Widerstands-bändern schneller schwindet, als wenn zumindest zusätzlich noch ande-re Widerstandsarten wie Hanteln, Kettlebells oder Medizinbälle etc. im Einsatz sind. Klar, für den einen oder anderen wird das Training lange zu-friedenstellend und motivierend sein, die große Mehrheit der Trainieren-den betrifft dies meiner persönlichen Erfahrung nach nicht.

Darüber hinaus ist fraglich, wie viele Leute wirklich im Bürooutfit Übun-gen absolvieren. Die Kleidung ist eventuell nicht so bequem, bietet nicht die erforderliche Bewegungsfreiheit und Schweißflecken will man auch nicht riskieren.

Für Unternehmen ab mindestens hundert Arbeitnehmern lohnt sich vielleicht sogar eine eigene Kraftkammer. Diese muss nicht unbedingt groß sein und erfordert bei intelligenter Einrichtung keine Unsummen. Die Zusammenarbeit mit erfahrenen Trainern und nicht (nur) mit Gerä-terherstellern sei hier unbedingt empfohlen. So kann man die besten Pro-dukte der unterschiedlichen Hersteller kombinieren und so eine optima-le Trainingsumgebung schaffen.

Als besonderes Zuckerl für die Mitarbeiter würde ich auch noch dringend raten, zumindest für ein paar Stunden in der Woche einen Trainer zur Verfügung zu stellen. Kein Mensch würde auf die Idee kommen, Golf oder Tennis ohne Trainer zu beginnen. Davon abgesehen, dass es bei Golf auch gar nicht erlaubt ist, sollte gerade am Anfang auch beim Krafttraining ein Trainer anwesend sein. Der Trainingserfolg stellt sich viel schneller ein und Verletzungen werden vermieden. In einer 12-wöchigen Studie wurde gezeigt, dass Personen, die mit einem qualifizierten Personal Trainer trainiert haben, ihre Maximalkraft doppelt und ihre Sprungkraft zehnmal so stark verbessern konnten wie die Vergleichsgruppe, die gleich oft aber ohne Trainer trainierte. Gleichzeitig bauten sie auch deutlich mehr Muskulatur auf und Körperfett ab.⁶⁴

Die beste Lösung für kleinere Unternehmen ist wohl eine vergünstigte Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio, auch wenn ich aus so manchem Gespräch mit Angestellten berichten kann, dass dies für meisten Menschen nur maximal ein kurzer Anreiz ist. Eine Idee wäre vielleicht, nicht die Mitgliedschaft selbst zu vergünstigen, sondern den Mitarbeitern mit jedem Besuch im Fitnessstudio einen kleinen Betrag der Mitgliedschaft zu refundieren. Natürlich müsste man dafür eine technisch, datenschutzmäßig und praktisch umsetzbare Lösung finden.

Doch am Ende muss die extrinsische Motivation (Anreiz durch Vergünstigung) durch eine intrinsische (Freude am Training) ersetzt werden. Die Menschen müssen Freude an der Anstrengung finden, Freude daran, mehr Gewicht bewegen zu können, stärker zu werden, schöner und vor allem auch gesünder zu werden. Denn sich körperlich anzustrengen ist wunderbar und gibt einfach ein phänomenales Gefühl.

⁶⁴ T. Storer, B. Dolezal, M. Berenc, J. Timmins und C. Cooper, „Effect of Supervised, Periodized Exercise Training vs. Self-Directed Training on Lean Body Mass and Other Fitness Variables in Health Club Members,“ 2014.

Warum wir Rückenschmerzen haben und wie wir sie selbst lösen können

Von Leon Daalman



Rückenschmerzen haben sich in den letzten Jahren zur Volkskrankheit Nr. 1 entwickelt. Über 85% der Menschen haben in ihrem Leben mindestens einmal mit Rückenschmerzen zu kämpfen (Schmidt et al., 2007). Schmidt & Kohlmann (2005) fanden heraus, dass die Punktprävalenz bei Rückenschmerzen bei ca. 30-40% liegt, was heißt, dass derzeit circa ein Drittel der Bevölkerung über Rückenschmerzen klagt. Auch in der Arbeitswelt können Rückenschmerzen eine große Rolle

einnehmen. Alleine Rückenschmerzen und andere Erkrankungen der Wirbelsäule sind für ca. 25% der Arbeitsunfähigkeitstage der Wirbelsäule verantwortlich (Statista, 2017).

Durch diese hohen Zahlen wird schnell deutlich, wie hoch die Relevanz dieses Themas ist. Viele Berichte zeigen immer wieder auf, dass Rückenschmerzen damals in der Gesellschaft keine große Rolle gespielt hat und nur vereinzelt aufgetreten ist. Doch warum ist das so? Warum leiden so viele Menschen unter Rückenschmerzen und was können wir selber tun, um unsere Schmerzen zu lösen?

Definition Schmerz

Um genauer in das Thema Rückenschmerzen einzutauchen, ist es wichtig zu wissen, was generell Schmerz ist und warum er auftritt. Die IASP (International Association for the Study of Pain) hat 2010 eine Definition für „Schmerz“ veröffentlicht:

„Schmerz ist eine unangenehme sensorische und gefühlsmäßige Erfahrung, die mit einer tatsächlichen oder potenziellen Gewebeschädigung einhergeht oder in Form solcher Schädigungen beschrieben wird.“

Diese Definition unterstreicht die Tatsache, dass es sich beim Schmerz um eine komplexe und vielschichtige Erfahrung handelt, die viele Dimensionen umfasst und nicht immer nur auf eine Ursache zurückzuführen ist.

Schmerzen haben immer einen Aufforderungscharakter. Das heißt erst einmal nur, dass uns der Körper damit sagt: Ändere was! Es liegt dann an uns, das zu ändern, was den Schmerz in erster Linie hervorruft, um ihn zu lösen.

Bandscheibenvorfall, Hohlkreuz und Beckenschiefstand als Schmerzursache?

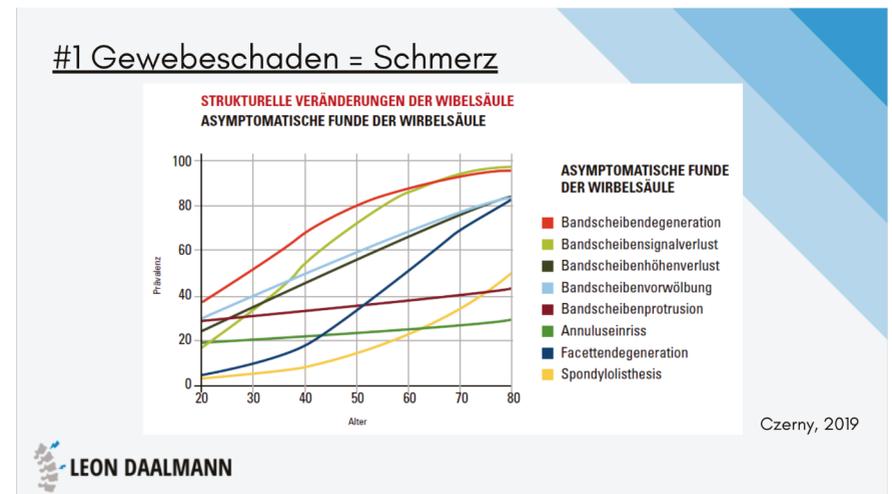
Viele Menschen sind dabei der Meinung, dass wir die Ursache für einen Schmerz in einem bildgebenden Verfahren wie dem MRT- CT- oder Röntgen klar wird und anhand dieser Verfahren wissen, wie wir weiter verfahren müssen. Zahlreiche Studien fanden jedoch heraus, dass Schmerz nur selten mit Gewebeschaden korreliert (Brinjikji et al., 2015).

Somit ist auch klar, dass alleine das Betrachten einer Bildaufnahme eines MRT's nicht zeigt, warum jemand Schmerzen hat. Natürlich gibt es auch Fälle, in denen ein festgestellter Bandscheibenvorfall im MRT-Bild die Ursache der stehenden Rückenschmerzen mit Ausstrahlung ins Bein ist, jedoch kommt dies relativ selten vor und kann auch in vielen Fällen ein reiner Zufallsbefund sein.

Um dies zu verdeutlichen, führe ich im Folgenden einige Beispiele auf, die bei uns im Alltag immer wieder auftreten:

- Bauchschmerzen bei Aufregung und Stress
- Kopfschmerzen
- Anfassen eines Sonnenbrands
- Blauer Fleck, den man durch Zufall entdeckt ohne einen Schmerz gespürt zu haben
- Schnitt im Finger, der nach kurzer Zeit nicht mehr weh tut

Was man immer wieder feststellt ist, dass Asymptomatische Funde im Bereich der Wirbelsäule mit steigendem Alter zunehmen und etwas Normales sind. Zu vergleichen ist dies mit Falten im Gesicht, die so oder so auftreten, bei dem einen mehr und bei dem anderen weniger.



Ähnlich verhält es sich bei anderen "Abnormalitäten" der Wirbelsäule. Viele Menschen erhalten bereits im Kindesalter oder im Laufe der Jugend oftmals Diagnosen wie Hohlkreuz, Rundrücken und Beckenschiefstand.

Ungefähr genauso viele Menschen mit "Hohlkreuz" haben genauso oft Rückenschmerzen wie Menschen ohne "Hohlkreuz" (Murrie, 2003; Nourbaksh, 2002). Es gibt kein Zusammenhang zwischen Beinlängendifferenzen und Rückenschmerzen (Grundy, 1984; Pope, 1985). Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Haltung und Rücken-/Nackenschmerzen (Straker et al., 2008).

Gefahr in mir – Sicherheit in mir

Die Wahrheit ist, dass Schmerzen immer multifaktoriell bedingt sind, also viele verschiedene Ursachen bei der Schmerzentstehung eine Rolle spielen können.

Ein wichtiges Modell, was zeigt, wie Schmerzen im Körper moduliert werden können, ist der Vergleich zwischen DIM's und SIM's. Was bedeutet das? Danger in me (DIM) sind all die Dinge, die potenziell für den Körper „Gefahr“ bedeuten können, bzw. negativ für den Körper sind.

Dazu gehören Dinge wie Depression, Einsamkeit, Stress auf der Arbeit, die Katastrophisierung der Schmerzen (z.B. der Glaube, dass die Schmerzen niemals besser werden) und finanzielle Sorgen.

So gut wie jeder, der über regelmäßige körperliche Beschwerden klagt, kann bestätigen, dass die Schmerzintensität nicht immer die Gleiche ist. Für Person A könnten das Nackenverspannungen sein, die bei Stress auf der Arbeit stärker werden oder für Person B Rückenschmerzen, die bei Streit mit der Ehefrau verstärkt werden.

Unser Körper und Nervensystem möchte uns immer schützen. Diese Schutzfunktion ist dabei etwas gutes, da es uns vor einem potenziellen Schaden schützt. Beispiel hierfür wäre zum Beispiel das unbewusste Anfassern einer heißen Herdplatte, welche potenziell für Verbrennungen an der Hand sorgen könnte.

Bei Personen mit vielen Safety in me's tragen diese wiederum dazu bei, dass Schmerzen im Körper reduziert werden. Zu den SIM's gehören zum Beispiel Lachen und Spaß im Alltag, die allgemeine Gesundheit, soziale Unterstützung, körperliche Aktivität und Hoffnung. Welche Gefahren und Sicherheiten für jeden Einzelnen zutreffen, ist immer individuell.



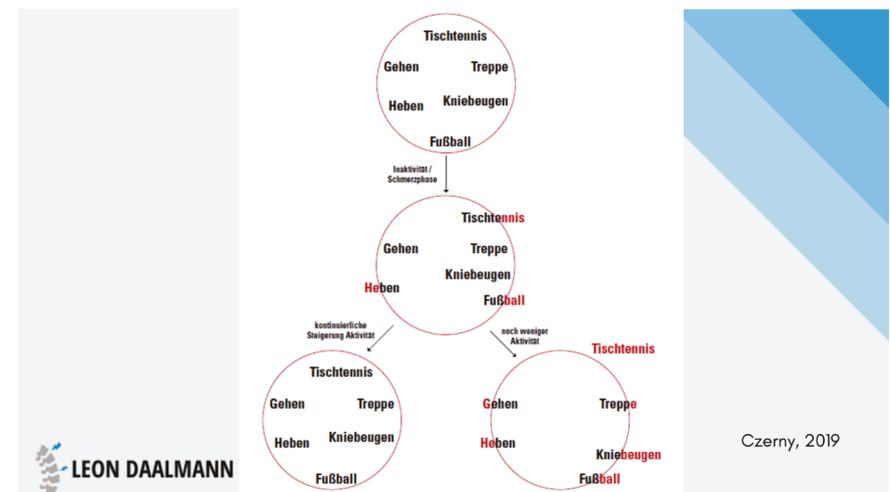
Schonen vs. Belastung bei Schmerzen

Gerade bei auftretenden Schmerzen haben viele Angst vor körperlicher Belastung, da Bewegungsängste da sind. Außerdem glauben viele Betroffene, dass Belastung die Schmerzen verschlimmern könnte.

Doch gerade bei auftretenden Rückenschmerzen sollte man sich aktiv weiterbewegen und versuchen, Bewegungsmangel zu vermeiden. Die Wirbelsäule und der Rücken ist für Belastung gemacht. Bandscheiben ernähren sich durch Belastung und werden alleine durch 30-60 Minuten Sport und Bewegung am Tag belastbarer (Bowden et al., 2018).

Das entscheidende, worauf man sich bei einem akuten Schmerz fokussieren sollte ist das, was noch funktioniert und nicht das, was nicht mehr funktioniert. Dir tut der Rücken nach 30 Minuten Sitzen weh? Dann sitze nur 20 Minuten und stehe auf. Nach einer kurzen Bewegung kannst du dich dann wieder hinsetzen. Genauso verhält es sich mit der Belastung. Dabei ist es wichtig, unterhalb der Schmerzgrenze zu bleiben, um den Körper stückweise an eine höhere Belastung zu gewöhnen und ihm zu zeigen, dass Belastung sicher ist.

Wenn man sich stattdessen entscheidet, die Bewegung und Belastung einzustellen, wird der Rückenschmerz schneller chronisch und Dinge, die wir vorher schmerzfrei machen konnten, fangen nun an wehzutun.



4 Schritte zum schmerzfreien Rücken

Bei lang anhaltenden Rückenschmerzen ist es wichtig, den Rehaplan Schritt für Schritt zu verfolgen. Hierfür teile ich die Zusammenarbeit mit Klienten immer in vier verschiedene Teile auf, die jeder während der Zusammenarbeit durchläuft.

1. Schmerzauslöser herausfinden und vermeiden
2. Schmerzeimer leeren
3. Angepasstes Training
4. Belastungssteigerung

1. SCHMERZAUSLÖSER HERAUSFINDEN UND VERMEIDEN

Wie bereits weiter oben erwähnt, äußern sich Rückenschmerzen so, dass bestimmte Dinge schmerzen, während andere Dinge schmerzfrei möglich sind. Diese Dinge gilt es im ersten Schritt herauszufinden, um Strategien zu entwickeln, wie man den Rückenschmerz "umgeht" und meidet. Hierfür können sowohl eine Schmerzliste, als auch einige Tests Aufschluss darüber geben, worauf man derzeit schlecht reagiert.

Eine "Schmerzliste" besteht aus zwei Spalten, die jeweils individuell ausgefüllt werden müssen. Auf der einen Seite stehen dabei Bewegungen, Haltungen und Lasten, die schmerzfrei ausführbar sind und auf der anderen Seite die Aktivitäten, bei denen Rückenschmerzen auftreten. Durch diese Liste ergibt sich dann bereits in den meisten Fällen ein gewisses Muster:

Wenn zum Beispiel die Gartenarbeit, das lange Sitzen und das Zähne putzen weh tun, deutet das bereits auf eine Flexionsintoleranz hin. Diese Hypothese kann nun mit einigen simplen Selbsttests bestätigt oder widerlegt werden.

Grundsätzlich sieht man bei typischen Rückenschmerzen immer wieder vier Muster, die schmerzhaft sind. Davon können mehrere zutreffen oder auch nur eins. Im Beispiel der Flexionsintoleranz sind Bewegungen und Haltungen bei denen die Wirbelsäule gebeugt wird, schmerzhaft. Nachdem man dann herausgefunden hat, worauf der Rücken derzeit schlecht reagiert, kann man im nächsten Schritt Strategien entwickeln, wie diese

Aktivitäten schmerzfrei ablaufen können. Dafür kann es sinnvoll sein, für ein paar Wochen (meistens ca. 4-6 Wochen) auf eine starke Beugung der Wirbelsäule zu verzichten.

Gerades Sitzen mit häufigen Positionswechseln und Pausen und das Erlernen einer sauberen Hüftbewegung beim Vorbeugen (z.B. Gartenarbeit und Zähne putzen) können hier mögliche Strategien sein, um vorübergehend den Schmerz zu meiden, damit sich das Nervensystem erholen kann.

Weitere Kategorien, in die man Rückenschmerzpatienten einordnen kann sind unter anderem:

- Extensionsintoleranz (reagiert momentan empfindlich auf Streckung der Wirbelsäule; Beispiel: Überkopparbeit)
- Belastungsintoleranz (reagiert momentan empfindlich auf Belastung der Wirbelsäule; Beispiel: Joggen)
- Extensions- und Rotationsintoleranz (reagiert momentan empfindlich auf Streckung und Drehung der Wirbelsäule; Beispiel: Verdrehungen der Wirbelsäule)

2. SCHMERZEIMER LEEREN

Der Schmerzeimer stellt eine einfache Möglichkeit dar, zu verstehen, welche möglichen Stressoren auf den Körper wirken können und wie diese zu weniger Leistung und Schmerz führen können. Stellen wir uns einen Eimer vor, der eine bestimmte Menge an Flüssigkeit beinhalten kann, bevor er überläuft. Alle möglichen Stressoren, die nun derzeit im Alltag auf uns und unseren Körper wirken, füllen diesen Schmerzeimer nun nach und nach. Je mehr Inhalt im Eimer ist, desto eher läuft der Eimer über. Wenn man unten einen Hahn am Eimer befestigt, kommt in diesem Fall genau das raus, was wir von oben in den Eimer füllen.

Der Inhalt eines Schmerzeimers ist für jeden individuell. Während Person A sich schlecht ernährt, schlecht schläft und glaubt, sein Schmerz würde nie mehr besser werden, hat Person B finanzielle Sorgen, Stress auf der Arbeit und Depressionen.

Je eher wir nun daran arbeiten, den Inhalt des Eimers zu leeren, desto weniger Inhalt kommt unten aus dem Eimer heraus. Denn genau dieser

Inhalt führt zu mehr Stress im Körper, der sich in Verspannungen, Leistungsschwäche und Bewegungseinschränkungen widerspiegeln kann. Genauso können auch Rückenschmerzen durch diesen Eimer beeinflusst werden und alleine durch Änderungen im Lebensstil (z.B. eine Stunde mehr Schlaf in der Nacht oder ein sinnvolles Stressmanagement) können die größten Stressoren verbessert werden, wodurch auch Rückenschmerzen schnell deutlich reduziert werden können.



3. ANGEPASSTES TRAINING

Wie ein angepasstes Training bei Rückenschmerzen auszusehen hat, ist immer individuell, da sich jeder Rückenschmerz anders äußert. Jedoch lassen sich für das Training und die Bewegung bei Rückenschmerzen einfache Richtlinien geben, an die man sich halten kann.

1. Training außerhalb des Schmerzauslösers
 - Schmerzen beim Training vermeiden
 - Wenn Schmerzen beim Training auftreten, sollten diese nur sehr leicht sein und schnell wieder verschwinden
2. Vielseitig bewegen
 - Vielseitiges bewegen stellt die Grundlage für ein gutes Rückentraining dar

- Hierbei macht es Sinn, verschiedene Dinge wie Krafttraining und leichter Mobilisation mit Aktivitäten zu kombinieren, die einem Spaß machen und schmerzfrei möglich sind

3. Progressives Training

- Der Körper gewöhnt sich an die Reize, die wir setzen, weshalb es wichtig ist, die Belastung schrittweise zu steigern
- Krafttraining ist hier eine super Möglichkeit, da wir sehr präzise die Belastung steuern können

Wichtig zu wissen ist es, dass es nicht DIE 5 besten Übungen bei Rückenschmerzen gibt. Viele Variablen wie das Alter, das Stresslevel, die Belastbarkeit, das Schmerzlevel und der Schmerzauslöser bestimmen, wie jemand mit Rückenschmerzen effizient trainieren sollte.

4. BELASTUNGSSTEIGERUNG

Wie bereits erwähnt, passt sich der Körper an das Training an, weshalb es wichtig ist, dem Körper neuen Reizen auszusetzen. Das Ziel einer Rückenreha ist es in vielen Fällen, die Dinge wieder tun zu können, die vorher schmerzhaft waren. Somit ist es nach einer gewissen Zeit (meist ein paar Wochen) das Ziel, wieder den Schmerzauslöser ins Training zu integrieren, um dem Körper zu zeigen, dass diese Bewegungen schmerzfrei ablaufen können. Wichtig ist auch hierbei zu erwähnen, dass dies stückweise ablaufen muss, da es ansonsten in manchen Fällen zu einem "Rückfall" kommen kann, der zu mehr Schmerzen in den darauffolgenden Tagen führt.

Rückenschmerzen im Büro

Gerade Menschen, die im Alltag viel sitzen, leiden unter Rückenschmerzen. Ein ergonomischer Arbeitsplatz kann bereits helfen, dem entgegenzuwirken, jedoch fehlt es den meisten Personen auch schlicht an Bewegung.

Je mehr der Alltag und Beruf im Sitzen stattfindet, desto wichtiger sind kurze Pausen, die man alle 30 Minuten einlegen kann, um den Rücken und die Bandscheiben zu entlasten. Eine gute Möglichkeit ist es dabei, sich alle 30 Minuten für 30 Sekunden zu strecken. Diese gestreckte Position zieht die Wirbelsäule leicht auseinander und wirkt dem "Sitzstress" entgegen.

Gerade für Büroarbeiter empfiehlt es sich außerdem, die Mittagspause aktiv zu nutzen und eine kleine Runde spazieren zu gehen, anstatt nach dem Essen weiter in einer gebeugten Haltung auf dem Stuhl zu sitzen.

Was man selber gegen Rückenschmerzen tun kann

Jeder hat es selber in der Hand, seinem Rücken das zu geben, was er benötigt, um so bestmöglich präventiv gegen Rückenschmerzen zu arbeiten oder bei bestehenden Schmerzen gegen diese zu arbeiten.

Dafür hier ein paar einfache Regeln, die jeder im Alltag umsetzen kann, um seinen Rücken und den Körper fitter zu machen:

1. Sich auf einer Liste, die Dinge zu notieren, die derzeit schmerzhaft und schmerzfrei sind um bereits eine Idee zu haben, welche Aktivitäten den Schmerz auslösen und welche nicht
2. Training außerhalb dieses Schmerzauslösers (insgesamt so vielseitig bewegen wie möglich)
3. Mindestens 8000 Schritte am Tag (um dies einfach umzusetzen, empfiehlt es sich, nach jeder Mahlzeit 10 Minuten spazieren zu gehen)
4. Lebensstil verbessern, um den Schmerzeimer zu leeren

Volkskrankheit Sitzen – Der tägliche Kampf gegen Haltungsschäden, Verspannungen und Rückenschmerzen

Von Sebastian Hrovat

Das Problem – für Mensch, Unternehmen und Gesellschaft

„Sitzen ist das neue Rauchen“ hat jeder von uns mittlerweile mindestens einmal in den Medien gelesen oder gehört. Auch wenn die Schlagzeile noch so reißerisch klingt, die Folgen stundenlangen Sitzens sind unverkennbar. Bereits zwei Stunden Sitzen am Stück erhöhen die Risiken für Herzerkrankungen, Diabetes, metabolisches Syndrom, Krebs sowie Rücken- und Nackenschmerzen⁶⁵. Laut einer Studie in Australien verringert jede Fernsehstunde bei 25 – Jährigen die Lebenserwartung sogar um 21,8 Minuten⁶⁶. Dem gegenüber kostet eine Zigarette im Vergleich nur 11 Minuten Lebenszeit⁶⁷.

Mittlerweile erleidet der sitzende Büromensch mehr Verletzungen am Bewegungsapparat als Arbeiter aller anderen Industriebereiche (inklusive Baubranche, Metallverarbeitung und Transportwesen). Sitzen stellt somit ein vergleichbares Gesundheitsrisiko am Arbeitsplatz dar wie das Heben schwerer Lasten⁶⁸. Die WHO stuft körperliche Inaktivität (zu viel Sitzen) weltweit mit 3,2 Millionen Todesfällen jährlich als die viertgrößte vermeidbare Todesursache ein.

Was bedeuten diese erschreckenden Zahlen für uns?

Der Mensch ist dafür gebaut sich zu bewegen. Vor tausenden von Jahren wurde der Sessel noch als das eingesetzt, wofür er ursprünglich gedacht

⁶⁵ James A. Levine, „Get Up! Why Your Chair Is Killing You and What You Can Do About It“, in St. Martin's Press, New York 2014, S70-71

⁶⁶ J. L. Veerman, G. N. Healy, L.J. Cobiac, T. Vos, E.A.H. Winkler, N. Owen, D.W. Dunstan; „Television Viewing Time and Reduced Life Expectancy: A Life Table Analysis“, in British Journal of Sports Medicine 46, 2012, S.927-930

⁶⁷ M.Shaw, R. Mitchell, D. Dorling; „Time for a Smoke? One Cigarette Reduces Your Life by 11 Minutes“, in BMJ 320, Nr. 7226, 2000, S.53

⁶⁸ E. Jensen, „Moving with the Brain in Mind“, in Educational Leadership 58, Nr. 3, 2000, S. 34-37

war: um sich auszurasen. Heutzutage sitzen wir in unserem Alltag jedoch mehr denn je zuvor. Durch die Schreibtisch-Stuhl Kombination wurde ein Arbeitsplatzstandard entwickelt, der mittlerweile unseren Alltag beherrscht.

Das Problem daran? Sitzen wirkt angenehm auf uns, fühlt sich bequem und schmerzfrei an. Es gäbe auch kein Problem würde das Sitzen auf 15 Minuten in perfekter Körperhaltung reduziert werden. Die gute Nachricht: Unser Körper passt sich wahnsinnig gut an neue Haltungen und Reize an. Wir geben dem Körper ein klares Zeichen: er muss „gut“ im Sitzen werden.

Sitzen wir jedoch den Großteil des Tages im Rundrücken, so formen Bindegewebe und Gelenke eine Art Korsett um diese Stellung herum. Hat sich der Körper an die neue Haltung angepasst, so wird es umso schwerer in bessere Körperhaltungen zu wechseln. Muskeln der unteren Körperregionen werden abgeschaltet, stützende und stabilisierende Muskeln der Wirbelsäule und Rumpfmuskulatur werden nicht aktiviert und führen zu Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE), Haltungsschäden, Schmerzen im Rücken- und Nackenbereich, sowie Karpaltunnelsyndrom und Beckenbodendysfunktionen. 8 von 10 Menschen werden im Laufe Ihres Lebens von mühsamen Rückenschmerzen geplagt. Den wenigsten Menschen ist bewusst, welche Auswirkungen die sitzende Körperhaltung in weiterer Folge auf alltägliche Bewegungen und auf die Lebensqualität hat.

Die AUVA bestätigt, dass Arbeitsbedingte MSE nach wie vor das häufigste arbeitsbedingte Gesundheitsproblem in Europa und betreffen Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind. In Österreich sind laut Fehlzeitenreport 2020 rund ein Fünftel aller Krankenstandstage auf Mus-

kel-Skelett-Erkrankungen zurückzuführen und fallen aufgrund von Muskel-Skelett-Erkrankungen pro Krankenstand durchschnittlich 15,5 Tage aus. Rund 60 Prozent der Befragten der Arbeitskräfteerhebung im Jahr 2015 in Österreich gaben an, in den letzten 12 Monaten mit Beschwerden im Muskel-Skelett-Bereich konfrontiert gewesen zu sein.⁶⁹

Dass sich daraus auch massive Folgen für Unternehmen und in weiterer Folge auch die Gesellschaft ergeben, ist kein Wunder. Neben der Schädigung der Gesundheit von ArbeitnehmerInnen verursachen MSE auch erhebliche direkte und indirekte Kosten für Unternehmen und Volkswirtschaft. Diagnose, Behandlung, Rehabilitation und Medikamente sowie bezahlte Fehlzeiten zählen zu den direkten Kosten. Zu den indirekten Kosten sind Umbesetzungen von Arbeitsteams und damit verbundener Mehrarbeit für KollegInnen, Produktivitäts- und Qualitätsverluste der Arbeit, Produktionsverzögerungen und der Ersatz kranker Beschäftigter zu rechnen.

Aus diesen Gründen setzt die AUVA 2021-2022 auch ihren Schwerpunkt zur Prävention arbeitsbedingter Muskel-Skelett-Erkrankungen.

Immer mehr Unternehmen sind sich mittlerweile dessen bewusst, dass Handlungsbedarf besteht, um nicht nur Ihre Mitarbeiter, sondern langfristig gesehen auch Ihr Unternehmen fit und leistungsfähig zu halten. Das Thema Betriebliche Gesundheitsförderung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Das Thema Gesundheit ist vor allem durch die Pandemie für viele Menschen in den Vordergrund gerückt und hat somit einen wertvollen Schritt zur Bewusstseinsveränderung geleistet.

Die Herausforderung für Unternehmen:

Unternehmen stehen nun vor der Herausforderung zu wählen, wie Sie ihre Mitarbeiter am effektivsten und effizientesten im Kampf gegen die Folgen des Sitzens unterstützen, denn die Auswahl ist groß und die Argumente klingen sehr vielversprechend. Doch sind sie auch die Lösung?

Sitzen und seine Folgen



⁶⁹ Thomas Leonie, "Fehlzeitenreport 2020. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich", 2020, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.

Die Angebote reichen von ergonomisch ausgerichteten Arbeitsplätzen über Stehtische und Laufband bis hin zu diversen Bewegungsangeboten. Die Frage ist nun, was davon hilft wirklich?

Ergonomische Ausrichtung des Arbeitsplatzes

Schreibtische und Bürosessel werden im Sinne der Ergonomie ständig optimiert und ermöglichen es uns so weitere Stunden sitzend zu verbringen. Das Ganze aber ohne uns über die Konsequenzen im Klaren zu sein, wie der Körper reagiert, wenn wir wieder aufstehen. Gerade im letzten Jahr waren wir aufgrund der Pandemie stark in unserer Bewegung eingeschränkt und sind mehr gesessen denn je. Das fatale daran: die Auswirkung zeigt sich nicht heute oder morgen, sondern meist erst nach Jahren verbunden mit Muskel- und Skelett-Erkrankungen, Schmerzen und Haltungsschäden.

Mittlerweile ist die ergonomische Ausrichtung des Arbeitsplatzes die Grundausstattung in den meisten Unternehmen. Es wird viel Geld in die Optimierung der Bedingungen am Arbeitsplatz investiert und das ist auch gut so. Die Probleme des Sitzens und der damit verbundenen einseitigen Belastungen sind dadurch jedoch noch nicht gelöst.

Durch Schulungen und Maßnahmen seitens des Unternehmens lernen wir „richtig“ zu sitzen, um den Arbeitstag gut zu bewältigen. Es entsteht das Gefühl, dass mit dem Investment in die Ergonomie am Arbeitsplatz und der damit verbundenen korrekten Sitzposition alles Nötige getan wurde. Mittlerweile wissen wir jedoch, wie wichtig es ist, sich zwischendurch zu bewegen, anstatt immer in der gleichen, aber laut Lehrbuch „richtigen“ Sitzposition zu verharren. Dynamisches Sitzen bedeutet die Sitzposition und Haltung so oft wie möglich zu verändern. Das ist wichtig, da es einerseits sehr unrealistisch und praxisfremd ist stundenlang in der gleichen „richtigen“ Position zu verharren, ohne uns dabei zu verkrampfen und wir uns andererseits dabei zumindest etwas bewegen.

Auch der Steharbeitsplatz ist vielerorts bereits fixer Bestandteil des Büroinventars und ist die deutlich bessere Alternative zur sitzenden Tätigkeit. Der Wechsel auf einen Stehtisch ist jedoch weitaus komplexer als ein simpler Möbeltausch. Um die gewünschten Effekte zu erzielen, muss die-

ser von einem Experten korrekt eingerichtet werden und vor allem dem Körper Zeit geben, sich an die neue Arbeitsweise zu gewöhnen und daran anzupassen. Werden alle Anforderungen der Monitor-, Tastaturhöhe sowie Schuhwerk und Körperhaltung erfüllt, so kann stehend zu arbeiten viele Vorteile mit sich bringen. Nichtsdestotrotz ist es damit noch nicht getan. Selbst am Stehtisch benötigt es zwischendurch ausreichend Bewegung und gezielte Ausgleichsübungen, um einseitigen Belastungen – in dem Fall ausgelöst durch Stehen - entgegen wirken zu können.

Bewegung ist ein wichtiger Schlüssel im Kampf gegen die Folgen des langen Sitzens. In vielen Unternehmen werden daher mittlerweile eine Vielzahl an unterschiedlichen Bewegungsangeboten sowie Fitnesscenter-Mitgliedschaften angeboten. Ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung, aber ist das auch die Lösung im Kampf gegen die Folgen des langen Sitzens?

Bewegungsangebote im Unternehmen, die Lösung?

Der erste Gedanke der einem als Ausgleich zum Sitzen in den Sinn kommt ist meist ganz klar Sport und Bewegung, weshalb viele Unternehmen auch bereits diverse Bewegungsangebote anbieten. Dabei muss sich ein Unternehmen in der Regel Herausforderungen bei der Auswahl, Organisation und Abwicklung stellen.

- **Bewegungsangebote - für jedes Fitnesslevel und Alter?**

Die richtige Auswahl an Angeboten zu treffen, die möglichst viele Mitarbeiter – unabhängig von Fitnesslevel und Alter – ansprechen und zu Bewegung als Ausgleich zur Büroarbeit motivieren, ist eine besondere Herausforderung für jedes Unternehmen. Nicht nur das Angebot muss interessant sein, sondern auch der Trainer muss sympathisch und motivierend sein.

Es ist großartig, dass immer mehr Firmen ihre Mitarbeiter durch gezielte Sport- und Bewegungsangebote bereits aktiv motivieren. Denn unabhängig vom Angebot wird durch Sport und Bewegung als Ausgleich zur Arbeit ein toller Mehrwert geschaffen. Trotzdem müssen wir uns darüber im Klaren sein, dass Sport und Bewegung

zwar einen guten Ausgleich zum täglich stundenlangen Sitzen bieten, aber nicht jede Art von Bewegung die Probleme durch das lange Sitzen in den Griff bekommt. Die Belastungen vom täglichen Sitzen gehen unabhängig vom Alter oder Fitnesslevel ohne dem nötigen Ausgleich, Körpergefühl und Muskelaktivierung jener Bereiche, die durch das Sitzen in Mitleidenschaft gezogen werden, nicht spurlos an uns vorüber.

Klassische Bewegungsangebote wie Zumba, Laufen, Ganzkörpertrainings, etc. in Unternehmen sprechen meist sportliche Mitarbeiter an, die sich außerhalb der Arbeitszeit auch ohne Bewegungsangebote der Firma ihren Ausgleich zum Büroalltag schaffen. Gerade die unsportlichen oder älteren Mitarbeiter sind jedoch diejenigen, die am dringendsten Unterstützung und einen Motivationsschub brauchen um aktiv zu werden. Für sie sind viele Kurse aufgrund der meist bereits bestehenden körperlichen Einschränkungen nicht möglich und allein der Gedanke an die Teilnahme, löst großes Unwohlsein aus. Gerade bei diesen Mitarbeitern ist das Verletzungsrisiko bei klassischen Bewegungsangeboten sehr hoch da schnelle und komplexe Bewegungen meist nicht korrekt ausgeführt werden.

In den letzten Jahren wurden daher einige Kursangebote wie Rückenfit oder OfficeFit und mittlerweile auch einige Yoga-Kurse, genau dafür konzipiert, um mit einfachen Übungen, die für jeden machbar sind, den Belastungen des Sitzens entgegenzuwirken. Dennoch stehen hier 1 Stunde Sport zirka 50-60 sitzende Stunden pro Woche gegenüber.

- **Zeit- und Raumkoordination sowie Integrierbarkeit in den Alltag**
Eine der größten Herausforderungen in der Organisation von Gruppenkursen in Firmen ist neben der Auswahl an Angeboten die Zeit- und Raumkoordination. Jeder Mitarbeiter hat unterschiedliche Zeitpläne, terminliche Verpflichtungen und Präferenzen seine Bewegungseinheit in den Alltag zu integrieren. Es gibt Frühaufsteher, die gerne mit einer Sporteinheit fit in den Tag starten, andere die gerne ihre Mittagspause nutzen, um durch eine Bewegungseinheit wieder einen klaren Kopf zu bekommen und diejenigen, die Sport gerne zum Abschalten nach der Arbeit nutzen. Unabhängig vom

Zeitpunkt des Bewegungsangebots wird es zeitlich auch immer Mitarbeiter geben, die zwar Interesse hätten, es aber zeitlich nicht schaffen.

- **Begrenzte Teilnehmerzahl pro Kurs**
Mit einem klassischen Kursangebot erreichen wir maximal 15 Teilnehmer. Darüber hinaus ist es unmöglich auf einzelne Teilnehmer einzugehen und vereinzelt Korrekturen an der Übungsausführung vorzunehmen, wodurch die Qualität des Kurses leidet und die Verletzungsgefahr steigt. Gemessen an der Gesamtanzahl an Mitarbeitern in einem Unternehmen ist das ein sehr geringer Anteil, der sich für das Unternehmen in der Bekämpfung der Folgen des langen Sitzens wie ein Tropfen am heißen Stein auswirkt.
- **Livestreams und Online-Fitnesskurse als Alternative**
Bewegungsangebote, die via Livestream für alle zugänglich gemacht werden, sowie Online-Fitnesskurse sind eine Antwort auf die Raum- und Zeitproblematik sowie die begrenzte Teilnehmeranzahl. Durch den Livestream haben Mitarbeiter die Möglichkeit orts- und zeitunabhängig selbst zu entscheiden, wo und wann sie ihre Bewegungseinheit im Laufe des Tages einbauen. Vor allem durch die Pandemie in der Homeoffice zur Norm wurde und dadurch selbst der Weg in die Arbeit wegfiel, wurden digitale Angebote immer präsenter.

Vor allem die fehlende Motivation sowie Priorisierung sind eine große Hürde, um viele Mitarbeiter zur aktiven Nutzung zu bewegen. Was Trainer in Gruppenkursen versprühen, gepaart mit sozialen und gruppendynamischen Effekten, schafft ein Livestream oder Online-Kurs nur schwer bis gar nicht.
- **Berücksichtigung von individuellen Beschwerden**
Eine große Herausforderung in Gruppenkursen wie auch bei Livestreams und Online-Fitnesskursen ist der Mangel an Individualisierung. Jeder Mensch hat unterschiedliche Bedürfnisse und Beschwerden sowie körperliche Ziele und Einschränkungen. Weder im Livestream, noch in einem Gruppenkurs ist es möglich auf die unterschiedlichen Fitnesslevel sowie individuellen Beschwerden

und Verletzungen einzugehen. Vor allem für Trainingsanfänger birgt ein Livestream bzw. Gruppenkurs ein großes Verletzungsrisiko aufgrund falscher Übungsausführung durch mangelnde Betreuung und Übungsanleitung.

- **Motivation und Teilnahmequote hoch halten**

Nach der Entscheidung ein neues Fitnessprogramm zu starten ist die Anfangsmotivation meist hoch. Werden gesteckte Ziele nicht erreicht oder der gewünschte Effekt bleibt aus, so beginnt die Motivation rasch nachzulassen und die Teilnahmequote sinkt. Ausschlaggebend dafür ist in vielen Fällen der Mangel an Individualität in einem Gruppenkurs. Je mehr Teilnehmer, desto schwieriger ist es auf einzelne Bedürfnisse, Beschwerden und Ziele einzugehen.

Es wäre auch zu einfach gedacht, dass Bewegungsangebote die durch Sitzen entstandenen Schäden eliminieren können. Bei einem durchschnittlichem Bewegungsangebot von 1 x pro Woche entsteht beim Mitarbeiter ein subjektives Gefühl genügend Ausgleich zu den täglichen Belastungen im Büroalltag getan zu haben. Jedoch stehen hier 1 Stunde Sport zirka 50-60 sitzende Stunden pro Woche gegenüber.

Und genau hier liegt der Denkfehler der meisten Unternehmen. Nur weil bereits Zumba, Yoga und RückenFit oder jährliche Gesundheitsvorträge angeboten werden, ist es bei weitem noch nicht getan. Die betriebliche Gesundheitsförderung fokussiert sich auf viele Bereiche, jedoch spielt Bewegung am Arbeitsplatz dabei oft eine viel zu kleine Rolle.

Die Lösung für Vielsitzer

Wenn die Sporteinheit und der ergonomisch ausgerichtete Arbeitsplatz sowie Stehtische nicht die Lösung ist, sind, wo finde ich die richtige Lösung?

In erster Linie gibt es kein Allheilmittel für Vielsitzer. Wichtig ist, dass wir uns bewusst darüber sind, welchen Belastungen wir uns täglich durch das Sitzen aussetzen und dass mehr als nur ein Training in der Woche absolviert werden muss, um das nötige Gleichgewicht herzustellen. Unsere Gesundheit profitiert zwar von einem aktiven Lebensstil, doch Sport

alleine reicht nicht aus. Sport als Ausgleich nach der Arbeit trägt nur bedingt dazu bei, die schädlichen Folgen des Dauersitzens im Zaum zu halten. Vielmehr muss das Problem bei der Wurzel gepackt werden: An unserem Arbeitsplatz, an dem wir jeden Tag rund 8 Stunden im Sitzen verbringen. Dynamisches Sitzen hilft uns durch regelmäßiges Wechseln der Sitzposition unsere Haltung zu korrigieren. Unser Feind sind alle einseitige Belastungen. Ziel ist es, alle 30 Minuten die Sitzposition verändern zu verändern, aufzustehen und sich zu bewegen. Studien haben gezeigt, dass bereits wenige Minuten an gezielten Übungen am Arbeitsplatz helfen Nacken-, Schulter- und Rückenschmerzen zu senken⁷⁰, das Wohlbefinden zu steigern und empfundenen Stress zu senken⁷¹. Hierbei geht es weniger um Sprints oder Liegestütze, sondern um lockere Aktivierung. Ein kurzer Spaziergang, um den Blutkreislauf in Schwung zu bringen oder gezielte Kräftigungs- und Dehnübungen der Muskeln, die durch das Sitzen vernachlässigt werden, wären optimal. Dadurch wird auch die Haltung kontinuierlich verändert und optimiert, um sitzenden Belastungen besser zu kompensieren.

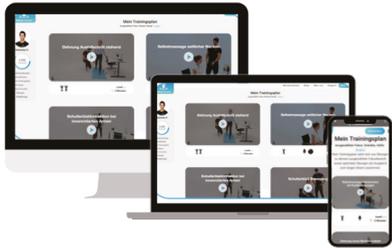
Abgesehen von der regelmäßigen Unterbrechung der Sitzzeiten sowie Bewegung zwischendurch geht es insbesondere darum, dass jeder sitzende Büromensch weiß, wie er sich bei Verspannungen, Schmerzen und Haltungsschäden selbst helfen kann. Denn alle 30 Minuten Bewegung in den Büroalltag einzubauen, ist in der Praxis nur schwer möglich. Im Idealfall bräuchten wir alle einen Personal Trainer als täglichen Begleiter, der uns daran erinnert die Sitzposition zu verändern, regelmäßig aufzustehen, sich zu bewegen und mit gezielten und individuell angepassten Übungen zwischendurch für eine Aktivierung, Kräftigung und Mobilisation der vernachlässigten Muskeln sorgt. Wie lässt sich diese Idealvorstellung jedoch umsetzen?

⁷⁰ A. Shariat, J. Cleland, M. Danaee, M. Kargarfard, B. Sangelaji, S. Bahri Mohd Tamrin, "Effects of stretching exercise and ergonomic modifications on musculoskeletal discomforts of office workers: a randomized controlled trial", in *Braz J Phys Ther.* Mar-Apr. 2018; 22(2): 144-153.

⁷¹ R. Michishita, Y. Jiang, D. Ariyoshi, M. Yoshida, H. Moriyama, H. Yamato, "The practice of active rest by workplace units improves personal relationships, mental health, and physical activity among workers", in *J Occup Health* 2017 Mar 20; 59(2): 122-130.

Ein Praxisbeispiel:

BüroBuddy – dein täglicher Begleiter für einen schmerzfreien Alltag



Als Antwort auf all diese Erkenntnisse und Erfahrungen, die wir in den letzten Jahren in der Arbeit mit unseren Kunden und durch viel Analyse und Recherche gesammelt haben, wurde BüroBuddy geboren.

Mit BüroBuddy haben wir ein digitales Trainingstool entwickelt, das Mitarbeiter dabei unterstützt Haltungsschäden und Verspannungen selbst in den Griff zu bekommen. Unabhängig vom Fitnesslevel und Trainingserfahrung helfen gezielte Ausgleichsübungen für den Arbeitsplatz gegen Beschwerden durch das tägliche Sitzen. Anhand eines komplexen Algorithmus wird nach dem Ausfüllen des Anamnesebogens für jeden Mitarbeiter ein individualisierter Trainingsplan aus kurzen Übungssequenzen von nur wenigen Minuten zusammengestellt.

Durch jahrelanger Analyse von Bewegungsabläufen, Evaluierung klassischer Alltagsbeschwerden und dem Expertenwissen aus Physiotherapie, Medizin und Sportwissenschaft beinhaltet BüroBuddy die effektivsten Übungen gegen Haltungsschäden sowie Prävention und Behandlung von Verspannungen.

Der maßgeschneiderte Trainingsplan beinhaltet ausschließlich Übungen, die in Arbeitskleidung ohne Umziehen am Arbeitsplatz, zu Hause oder unterwegs durchgeführt werden können. Durch die kurze Dauer der Kräftigungs-, Mobilisations- und Dehnübungen von 2 – 5 Minuten eignen sich alle Übungen perfekt für jede Pause. Neben der täglichen Kräftigungs-, Mobilisations- und Dehnübungen können gezielte Schmerzbereiche mit Hilfe des Schmerzavatars behandelt werden. Ein Klick auf die gewünschte Region und die passende Entspannungsübung startet.

Durch das Sammeln von Fitnesspunkten setzt BüroBuddy auf Gamification zur Motivationssteigerung. Mit jeder absolvierten BüroBuddy-

Übung, jedem gelesenen Blogbeitrag und vielen weiteren Aktionen werden wertvolle Fitnesspunkte gesammelt. Mit Hilfe von firmeninternen Rankings sowie Team-Challenges wird die Gruppendynamik und Motivation stets hoch gehalten.

Der tägliche Begleiter BüroBuddy wurde nicht nur für den Ausgleich der Haltungsschäden und Verspannungen durch das tägliche Sitzen konzipiert, sondern um auch außerhalb der Arbeitszeiten allen Büromenschen die Lebensqualität zu geben, die sie verdient haben. Durch einfache Kräftigungsübungen gezielter Bereiche wird das Bewusstsein und Körpergefühl für die richtige Haltung im eigenen Training geschult. Die sogenannte „Mind-to-Muscle-Connection“ hilft allen Mitarbeitern die gewünschte Muskelgruppe besser ansteuern zu können, und somit eine falsche Haltung schneller und einfacher zu erkennen und entgegenzuwirken.

Nachdem wir etwa ein Drittel unseres Lebens in der Arbeit verbringen ist es nötig, dass der Arbeitgeber nicht nur Bewegungsangebote und höhenverstellbare Schreibtische zur Verfügung stellt, sondern dass dieser auch mit dem nötigen Engagement dahinter ist, für alle Mitarbeiter den passenden Ausgleich zu den täglichen Belastungen zu schaffen. Mit unserem BüroBuddy sehen wir uns nicht nur als täglichen Begleiter für den Büroalltag sondern vor allem auch als Berater für Unternehmen, an welchen Schrauben im Unternehmen gedreht werden muss, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern und das Bewusstsein für mehr Gesundheit zu steigern. In Anbetracht der täglichen Belastungen, denen ein sitzender Büromensch ausgesetzt ist, muss vor allem das Bewusstsein in Unternehmen für weitere gezielte Maßnahmen am Arbeitsplatz zu treffen geschaffen werden. Denn am Ende des Tages zahlt es sich aus: Für jeden investierten Euro in die Gesundheit der Mitarbeiter spart ein Unternehmen 2,7€ an Ausgaben für Krankheiten und deren Folgekosten ein.⁷²

⁷² iga.Report 40: Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention, 2019

Warum ein Obstkorb nicht reicht



Von Philipp Pfaller

Ein Praxisbericht vom Weg zum nationalen BGF-Preis

Jetzt auch noch das: Betriebliche Gesundheitsförderung. Echt jetzt? Der Werbefolder des Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung kommt zur Unzeit. Wir sind im Stress. Die Bereitschaft, sich neben der fordernden Projektarbeit und den zusätzlichen unternehmerischen Aufgaben von Personalarbeit bis zu wichtigen Fragen à la „Wer stellt das Geschirr in den Geschirrspüler?“ einem weiteren internen Thema ohne erkennbare Wertschöpfung zu widmen, ist enden wollend. Der Folder verschwindet Minuten später unter den dringenden, sehr dringenden und extrem dringenden Dingen.

Von 3 auf über 50 MitarbeiterInnen

Um die weiteren Ausführungen richtig einordnen zu können, vorab ein kurzer Abriss zu uns: LIMESODA ist eine Digitalagentur mit Projektgeschäft in den Bereichen E-Commerce, Websites & Apps, Social Media und Online-Marketing. Eigentlich waren wir eine (schlechte) Rockband, irgendwann im Jahr 2002 war unsere Website dann deutlich besser als unsere Musik und so haben wir eben damit weitergemacht. Aus Bassist, Gitarrist und dem Autor dieser Zeilen als Schlagzeuger wurde eine Digitalagentur mit heute 50+ fix Angestellten an den Standorten Wien, St. Pölten und Linz. Dank Corona kommen eigentlich noch 50 Standorte im Homeoffice dazu. Veränderungen liegen in unserer DNA: Einerseits, weil sich das digitale Geschäft rasant weiterentwickelt, andererseits, weil wir stetig wachsen.

Die Motivation

Diese Veränderungs-DNA war der einzige Grund, warum der Folder nicht in die Rundablage wanderte, sondern irgendwann doch wieder zum Vorschein kam. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) sei wichtig und die Beratung würde gefördert werden. Da es in unserer Branche oft schwieriger ist, die richtigen Spezialistinnen und Spezialisten zu finden, als neue Projekte, sind gute Arbeitsbedingungen bei uns schon seit jeher ein Thema. Vielleicht sollten wir uns das anhören, ein Sitzball hier und ein Obstkorb da könnten ja noch etwas verbessern. Gesagt, getan, nach einem Erstgespräch wurden die ersten Workshops vereinbart. Coaching des Geschäftsführers, Team-Workshops ohne Beteiligung der Geschäftsführung und eine gemeinsame Abschlussrunde bildeten die Grundlage für alles Weitere.

Ein Obstkorb reicht nicht

Bei der Besprechung der Ergebnisse aus der Workshopphase gab es doch einige Überraschungen. Die gute Nachricht war, dass unsere Arbeitsbedingungen grundsätzlich schon als sehr gut wahrgenommen wurden. Es gab schon 5 Küchen für die Selbstversorgung in unseren 3 Büros, mehrere jährliche Betriebsausflüge, fallweise Sportaktivitäten und Partys. Erfreulich! Auf der anderen Seite der Medaille äußerte das Team auch einige Verbesserungswünsche: Die eine würde sich über frisches Obst freuen, der andere über alternative Sitzgelegenheiten (war ja klar!) oder eine vegane Seife. Wunderbar, alles kein Problem. Wäre da nicht noch eine andere Sache aufgekommen: Stress. Bei näherer Analyse zeigte sich, dass Stress nicht Stress bedeutet. In unserem Fall gab es folgende Arten und Einflussfaktoren:

- Positiver Stress: Hie und da mal ein bisschen mehr anpacken, das stört bei uns niemanden.
- Überlastung: Dauert die arbeitsintensive Phase zu lange, kommt es zu psychischen und psychischen Problemen.
- Informelle Strukturen: Das Wachsen des Teams führte zu einer unklaren Hierarchie. Dienstältere kümmerten sich weniger um neue Strukturen und machten alles wie früher und neuer Teammitglieder wussten nicht, an wen man sich mit welchem Thema wenden sollte oder musste.

- Unklare Verantwortungen: In einer Band ist relativ klar, wer welches Instrument spielt. Drei Dritteileigentümer in einer Firma machen aber nicht unbedingt alles leichter. Die sind auch nur Menschen und es ist für Angestellte nicht leicht, wenn zwei Eigentümer unterschiedliche Meinungen kundtun
- Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten: In unserer sehr flachen Hierarchie (3 Eigentümer und das Team) fehlte vielen eine Perspektive
- Fehlende Gestaltungsmöglichkeiten: Sollen nur die Eigentümer alles bestimmen?
- Unterbrechungen und Arbeitslärm: Wie soll man kreativ sein oder komplexen Programmcode schreiben, wenn daneben extrem laut telefoniert wird oder alle 10 Minuten jemand für eine „kurze“ Frage beim Tisch steht?

Dies war der Zeitpunkt zu entscheiden: Mit den klassischen Rechtfertigungen „*Man kann es nicht allen recht machen!*“ und „*Können wir später mal angehen.*“ das Thema schubladisieren oder die wirklich harten Bretter bohren? Ein paar punktuelle Maßnahmen würden diese Probleme nicht lösen, das war völlig klar. Plötzlich war in unserem Fall aus betrieblicher Gesundheitsförderung ein klares Thema der Organisationsentwicklung geworden. An dieser Weggabelung haben wir uns für den sportlichen und steilen Weg entschieden. Das Ziel ist bis heute nicht erreicht, wir können aber hier berichten, welche Bausteine zur Lösung einiger Problemstellungen, zu mehr Zufriedenheit im Team, zum BGF-Gütesiegel, zum Erhalt zweier BGF-Preise geführt haben..

Bewegung und Sport

Körperliche Betätigung in den Arbeitsalltag im Büro zu integrieren, ist nicht ganz einfach und bei Freizeitaktivitäten kann und soll die Firma nur Angebote machen. Die Geschäftsführung ist bei uns mit zwei Läufern und einem Mountainbiker durchaus sportaffin. Ungeplanter Nebeneffekt ist damit eine gewisse Vorbildwirkung. Teilnahmen an Business Runs, gemeinsame Laufrunden und Radausflüge stehen immer wieder auf dem Programm. Im Büro sind ein kleiner Tischtennistisch und Darts verfügbar. Initiativen aus dem Team unterstützen wir gerne. Pausenyoga war eine davon. Geleitet durch zwei Mitarbeiterinnen, die nebenberuflich

als Trainerinnen arbeiten, wurde es gut angenommen. Durch unterschiedliche Vorlieben und Fitnesslevels sind sportliche Aktivitäten in Summe nie ein Programm für die gesamte Belegschaft. Ein guter Ansatz war die Teilnahme an der Wiener Firmenchallenge, bei der von Gartenarbeit über Schritte bis zu Workouts alles gezählt wird. Hier nahm etwa ein Drittel der Belegschaft teil und wir belegten den dritten Platz. Ebenso gut angenommen wird der durch die Firma bezahlte Zugang zu Fitness-, Yoga- und Sportstudios (in unserem Fall über myClubs.com). Dabei steht der Belegschaft ein monatliches Kontingent an Sporteinheiten zur Verfügung, das einfach über eine App gebucht werden kann. Während des Corona-Lockdowns sind auch Video-Trainings verfügbar.

Der Arbeitsplatz

Seit vielen Jahren nehmen wir an der freiwilligen arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Evaluierung unserer Büros durch die AUVA teil. Von der Bildschirmbrille bis zum gewarteten Feuerlöscher setzen wir hier alle vorgeschriebenen und vorgeschlagenen Maßnahmen um. Darüber hinaus ist die Ergonomie am Arbeitsplatz ein wichtiges Thema. Adäquate Beleuchtung in der korrekten Lichtstärke vermittelte uns anfangs zwar eher das Gefühl, in einem OP-Saal zu sitzen, nach Anpassung der Lichtfarbe und der Kombination aus direkter und indirekter Beleuchtung will sie nun aber keiner mehr missen. Nächste Baustelle waren Tische und Sitzgelegenheiten. Wer will, sitzt heute an einem elektrisch höhenverstellbaren Schreibtisch. Dies wird aktiv genützt und stehend arbeitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bei uns völlig normal. Auch unterschiedliche Sessel mit vielen Einstellungsmöglichkeiten, Sitzbälle oder Hocker mit Kippeffekt sind im Einsatz. Nicht unerheblich war der Einfluss der Tischaufstellung im Raum. Bei uns sitzen vier bis acht Personen in einem Zimmer und wir haben viel mit der Tischpositionierung herumprobiert. Aufstellung eins waren alle Tische entlang der Wände mit Blick zur Wand. Für Besprechungen im Raum braucht man sich nur umzudrehen und sieht dann bei Bedarf auch auf alle Bildschirme. Die Alternative waren zwei mittig platzierte Tischreihen mit Gesicht der Sitzenden zueinander. Hier hat man nicht immer jemandem in seinem Rücken und kann am Bildschirm vorbei direkt mit dem Gegenüber sprechen. In unserem Team hat sich die zweite Variante durchgesetzt.

Viele Jahre kämpften wir mit zwei weiteren Problemen: Hohe Temperatur und hohe Lautstärke am Arbeitsplatz. Nachdem Außenbeschattung und Lüftung mit Standventilatoren nicht ausreichend Erleichterung schaffte und wir wieder einen extrem heißen Sommer hinter uns gebracht hatten, fiel die Entscheidung für klimatisierte Räume. Dutzende Tage mit Temperaturen von 30°C am Arbeitsplatz waren zuvor unzumutbar. Da halfen auch Überlegungen zu Nachhaltigkeit und Energieverbrauch nichts, die Temperatur musste runter und wir ließen dafür Klimaanlage installieren. Dazu gibt es die Regel, dass wir uns bezüglich des Raumklimas vor allem an den arbeitsmedizinischen Vorgaben orientieren. Irgendwo zwischen 21°C und 24°C sind im Büro sinnvoll. Niemand braucht 18°C oder 29°C. Im Zweifel richten wir uns nach der Person, die am kälteempfindlichsten ist. Das klappte bisher sehr gut.

Die Lärmbelastung beschäftigt uns seit jeher und wir bekämpfen sie mit unterschiedlichsten Maßnahmen. Erster und wohl wichtigster Ansatzpunkt war die Verhaltensebene. Man kann leiser telefonieren, für Besprechungen oder Plaudereien den Raum verlassen, allgemein auf Störgeräusche wie Klopfen oder Kugelschreiber-Klacken achten. In manchen Teams wurden auch Deep-Work-Stunden eingeführt, innerhalb derer Störungen per Besuch, Telefon oder Chat unerwünscht sind. Technische Hilfsmittel wie Noise-Cancelling-Kopfhörer, Flüstertastaturen oder die Verwendung von guten Headsets für Telefonate und Videocalls halfen auch. Die wichtigste Maßnahme kam aber zuletzt, obwohl sie die erste hätte sein müssen: Die Verbesserung der Raumakustik. Es ist wirklich unglaublich, welche Verbesserung professionell gemessene und montierte Akustikelemente für das Wohlbefinden im Raum machen. Akustikfilz an einigen Wänden, Schallabsorbierende Paneele an der Decke und vielleicht noch ein paar aufstellbar Elemente. Die Investition ist nicht unerheblich. Aber wer einmal von einem akustisch sanierten Raum in einen hallenden, unsanierten Raum gewechselt ist, wird keine Zweifel haben. Alleine der Trittschall beim Gehen ist ein völlig anderer. Spricht man in einem unsanierten Raum, hallt die eigene Stimme zurück, was dazu führt, dass wir automatisch lauter sprechen, um dies zu übertönen. Unser Projektmanagement muss naturgemäß sehr viel intern und extern kommunizieren. Besonders hier hat die Sanierung wirklich viel gebracht.

Telemedizin

Bewegung, Sport, Arbeitsplatzergonomie, -sicherheit und arbeitsmedizinische Betreuung als Vorsorge. Aber was tun, wenn akut medizinischer Rat benötigt wird? Es war immer unser Grundsatz: Niemand soll krank ins Büro kommen oder arbeiten und bei Bedarf schnellstmöglich zu Ärztin oder Arzt. Als Arbeitgeber ist dies ein heikles Terrain: Wir wollen unterstützen, selbstverständlich geht es uns aber nichts an, warum jemand zu welcher ärztlichen Konsultation geht. Mit dem TelemedizinService (in unserem Fall drd.at) haben wir eine perfekte betriebliche Ergänzung zur privaten Krankenversorgung gefunden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können jederzeit von zu Hause oder auch im Büro per Mobiltelefon ein Videogespräch mit einer Allgemeinmedizinerin führen. Rezepte werden sofort zur nächstgelegenen Apotheke gemailt, Facharztüberweisungen können direkt downgeloadet werden. Die Kosten übernimmt die Firma in Form einer monatlichen Pauschale. In Verbindung mit ausverhandelten Firmenrabatten in umliegenden Apotheken ist dies ein gutes Service, das in der Belegschaft sehr gut angenommen wird. Telemedizin und Telepharmazie ersetzen keine notwendigen Untersuchungen, sehr wohl aber einige unnötige Wege und Wartezeiten. Wie gesagt: Eine sehr gute Ergänzung zur sonstigen medizinischen Versorgung.

Neue Organisationsform: Agile Teams

Die tiefgreifendsten Veränderungen der letzten Jahre waren die Einführung einer Teamstruktur mit agiler Arbeitsweise und eines Karrieremodells. Der Bedarf ergab sich schleichend im Zeitverlauf. Als wir zu dritt unsere Firma starteten, wusste zu jedem Zeitpunkt automatisch jeder, was die anderen taten. Als das Team langsam wuchs, änderte sich daran noch nicht viel. Auch als wir uns mehrmals verdoppelt hatten und vielleicht um die 20 Personen waren, klappte diese Arbeitsweise noch. Bei drei Eigentümern, die jeweils einen Bereich leiteten, war auch die Hierarchie klar. Mit weiterem Wachstum zeigten sich aber mehr und mehr die in der Einleitung genannten Probleme. Die Führungsspanne wurde zu groß. Es klappte nicht mehr, dass eine Person genau wusste, was jeder tat und die Arbeit genau einteilen konnte. Informelle Strukturen waren gewachsen. Langjährige Teammitglieder wussten, wen man bei welcher Entschei-

derung fragte. Für Neue blieb das ein Mysterium. Wieso entscheidet dieser eine Eigentümer und wieso entschied die formal gleichgestellte Kollegin ähnliche Dinge auch alleine? Wir kamen zum Schluss, dass einiges besser funktionierte, als wir noch kleiner waren. Dafür musste eine Lösung her. Der erste Schritt war, die Vorzüge kleinerer Organisationen zurückzuholen, indem wir uns in Teams mit drei bis acht Personen gliederten. So wusste wieder jede und jeder, was die anderen gerade tun und man war eingespielter in der Zusammenarbeit. Auch die möglichen Verantwortlichen für Entscheidungen, Fehler und Erfolge waren leichter auszumachen. Doch wer ist für das Team letztverantwortlich?

Dafür setzten wir uns mit agilen Arbeitsmodellen wie Scrum oder Kanban auseinander. Dazu ist anzumerken, dass unsere Organisationskultur immer schon von Empowerment geprägt war. Also vom Übertragen möglichst großer Autonomie und Selbstbestimmung auf jedes Teammitglied. Bei uns hat kaum jemand Angst davor, Verantwortung abzugeben. Wer Initiative zeigt und fähig ist, darf auch bestimmen. Es lehnte bestimmt schon häufiger jemand mehr Verantwortung dankend ab als dass sie oder er etwas nicht tun durften. In diesem Klima kamen agile Konzepte mit möglichst autonom arbeitenden Teams gerade recht. Je reifer das Team, desto mehr Autonomie ist möglich. Wir zimmerten uns ein auf unsere Projektarbeit passendes Modell zusammen. Zu den Neuerungen zählten der Planungshorizont und die Meetingstruktur. Jedes Team plant seine Arbeit ein bis zwei Wochen voraus. Dafür werden in einem gemeinsamen Meeting aus fertig vorbereiteten und priorisierten Aufgaben jene gewählt, die im geplanten Zeitraum fertiggestellt werden können. Die Aufgaben werden in der laufenden Arbeit aber nicht wie früher an einzelne Personen zugeteilt. Das Team tut dies selbstständig. Habe ich eine Aufgabe erledigt, nehme ich mir die nächste verfügbare. In der Früh gibt es täglich ein sogenanntes Stand-Up-Meeting, bei dem in fünf bis zehn Minuten jeder im Team sagt, woran sie oder er arbeitet und ob es irgendwo Probleme gibt, die beseitigt werden müssen. Am Ende des Arbeitszeitraums wird nachbesprochen und der nächste Zeitraum geplant. Außerhalb des Planungsmeetings sollten möglichst wenige ungeplante Dinge zum vereinbarten Arbeitspaket hinzukommen. Diese Vorgehensweise löst einige Probleme: Aufgaben für unterschiedliche Kunden können geblockt abgearbeitet werden. Dies reduziert die größte Stress- und Fehlerquelle, nämlich das Hin- und Herwechseln zwischen

verschiedenen Aufgaben. Eine Unterbrechung von einer Minute kann durch den Verlust der Konzentration eine halbe Stunde Arbeit zunichtemachen. Durch die kleinen Teams und die täglichen Statusbesprechungen braucht keine Führungskraft irgendwen zu „kontrollieren“. Teammitglieder merken sehr schnell, wenn irgendwo nichts weitergeht und können in diesem Rahmen auch schnell helfen. Mit geeigneter Software lassen sich dabei sehr gut Kennzahlen berechnen, die das Team selbst wieder für die Optimierung der Arbeitsabläufe verwenden kann. Gilt es Probleme durch die Geschäftsführung zu lösen, eskaliert das Team nach oben.

Karrierepfade

Apropos „oben“: Wie schon erwähnt, war die Führungsspanne bereits viel zu hoch. Obwohl die Teams weitestgehend autonom arbeiten, entschieden wir uns für die Position eines Leads pro Team. Hauptaufgabe der Teamleads sind Personalentwicklung mit mindestens zwei Mitarbeitergesprächen pro Jahr, die Ressourcenplanung sowie die Abstimmung der operativen Arbeit mit den Unternehmenszielen. Im Zuge dessen überdachten wir die Aufstiegschancen innerhalb von LIMESODA. Informell gab es schon zuvor gelebte Unterschiede in der Seniorität, jetzt war aber der Zeitpunkt, auch formale Schritte zu setzen. Schließlich waren fehlende Aufstiegschancen ein oft genannter Kritikpunkt. Ergebnis war ein mehrstufiges Karrieresystem mit je einem fachlichen und einem Management-Pfad. Es ist also sowohl möglich, sich vom Junior zur Expertin weiterzuentwickeln oder ab einem gewissen Zeitpunkt in den Pfad des Teamleads einzuschwenken oder eine Bereichsleitung zu übernehmen. Dass eine rein fachliche Karriere möglich ist, war ein dezidiertes Wunsch aus der Belegschaft. Während manche Managementpositionen anstreben, wären die damit einhergehenden Verwaltungsaufgaben und die Personalverantwortung für andere eine gefährliche Drohung. Auch im fachlichen Bereich gibt es viele Themen, die eine Lead-Position benötigen. Wir nennen dies bei uns Technologie-Lead. Unabhängig von der sonstigen Karrierestufe sind hier also ein bis zwei Personen für ein bestimmtes Thema (zB Suchmaschinenmarketing, WordPress-Programmierung oder betriebliche Gesundheitsvorsorge) die Entscheider. In einer großen Verantwortungsmatrix ist dies dokumentiert. Durch die bei-

den Karrierepfade mit mehreren Senioritätsstufen und die Verantwortung als Technologie-Lead gibt es heute eine Menge Entwicklungspotential für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter. Die Einführung lief über einige Jahre, da dies doch einige Veränderung an gelernten und gewachsenen Strukturen erforderte und uns große Akzeptanz im Team wichtig war und ist. Es ging darum, alle Teammitglieder zu motivieren und einen langfristigen Entwicklungspfad in unserem Unternehmen zu bieten.

LimeAcademy

In unserem sich schnell ändernden Arbeitsumfeld, kommt der persönlichen Aus- und Weiterbildung eine wichtige Rolle zu. Dies ermöglicht uns beste Serviceleistungen zu bieten und verhindert Unzufriedenheit und fachliche Überforderung. Firmeninterne Weiterbildungsaktivitäten werden unter dem Begriff „LimeAcademy“ zusammengefasst. Persönliche Schulungen, Feedback zur eigenen Arbeit von Teamkollegen, Video-Tutorials, Checklisten und weitere Formate stehen zur Verfügung. Zusätzlich unterstützen wir das Ablegen externer Zertifizierungen mit einer Ausbildungsprämie in Form von Geld oder zusätzlicher Freizeit. Fehlen jemandem im Team Deutschkenntnisse für einen reibungslosen Arbeitsablauf, bezahlt die Firma Sprachkurse.

Zielesystem OKR

Kennen Sie das? Bei Firmenmeetings werden diverse Ziele groß angekündigt. Zwei Tage später sind alle wieder im Tagesgeschäft gefangen. Niemand findet die Zeit die geplanten Maßnahmen umzusetzen und dringendere Dinge lassen uns die ursprünglichen Ziele vergessen. Bei uns hatte dies jedenfalls Tradition. Wozu also Ziele setzen, wenn sich dann ohnehin niemand darum kümmert? Um diesem Kreislauf und der damit einhergehenden Frustration ob der fehlenden Umsetzung zu entgehen, entschlossen wir uns zur Einführung eines Zielesystems. Die Wahl fiel auf das ursprünglich bei Google entwickelte OKR-System. OKR steht für „Objektives“ und „Key Results“. Kernidee ist die Konzentration auf eine kleine Anzahl von quantitativ messbaren Zielen. Für die Formulierung,

Umsetzung und Erreichung gibt es einen fix im Arbeitsalltag verankerten Prozess. Es ist herausfordernd, hier das richtige Mittelmaß zwischen „weitertun wie bisher, mit neuem Mascherl“ und „übers Ziel hinausschießen“ zu finden. Daran arbeiten wir weiterhin, wichtigster Outcome war aber bereits die Einsicht, dass gut gewählte Ziele wichtig sind und uns die Erreichung derselben wirklich weiterbringt.

New Work – flexible Arbeitsmodelle

Nicht erst durch Corona sind flexible Arbeitsbedingungen ein wichtiges Thema. Dabei geht es um Aspekte wie räumliche Unabhängigkeit, zeitliche Flexibilität und Kommunikationswege, die dies alles auch möglich machen. Wichtigste Grundvoraussetzung für neue Arbeitsweisen ist aus unserer Sicht gegenseitiges Vertrauen. Mitarbeiterinnen dürfen darauf vertrauen, dass die Firma sich anstrengt, um bestmögliche Arbeitsbedingungen zu ermöglichen und niemanden vergisst. Das Unternehmen darf darauf vertrauen, dass alle ihr Bestes geben und ein gewisses Maß an Selbstständigkeit an den Tag legen. Mit Angst vor Kontrollverlust auf Führungsseite klappt es nicht. Es braucht eine positive Grundhaltung und Prozesse, die Transparenz, enge Kommunikation und für alle sichtbare Zielerreichung ermöglichen. In unserem Fall sind das die schon erwähnte Teamstruktur, die agilen Arbeitsmethoden und ein bestens ausgebildetes Team. Eine wichtige Rolle kommt hier auch der Soft- und Hardware zu: Projektorganisation, Zeiterfassung, Dokumentation und eine moderne Messaging-Lösung für die Kommunikation müssen eng zusammenspielen. Es braucht auch gut funktionierende Laptops und eine schnelle und sichere Internetverbindung in die Firma. Bezüglich Corona hatten wir Glück: Der letzte Laptop einer zwei Jahre dauernden Umstellungsphase von Stand-PCs auf mobile Endgeräte wurde am Tag vor dem ersten Lockdown geliefert. So konnten wir binnen eines Tages auf 50 Homeoffice-Standorte umstellen.

Räumliche Unabhängigkeit beim Arbeiten ist uns ein Anliegen. Um Pendelzeiten zu sparen, eröffneten wir schon vor Jahren zusätzliche Standorte in St. Pölten und Linz. Die Teams arbeiten standortunabhängig zusammen. Es gibt also Teams mit Mitgliedern an allen drei Standorten. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit für Homeoffice, wir haben auch Remote-Mit-

arbeiter die immer von zu Hause aus oder aus einem Co-Working-Space arbeiten. Wichtigste Erkenntnis für uns: Sobald auch nur eine Person remote arbeitet, sollten Meetings virtuell abgehalten werden. Dies klappt für uns in der Regel besser als Hybridmeetings, wo ein paar Personen vor Ort sind und einige remote zugreifen. Eine Umfrage in der Belegschaft ergab bei freier Wahlmöglichkeit den Wunsch nach durchschnittlich zwei bis drei Tage Homeoffice pro Woche. Dies reduziert Pendelzeiten und erhöht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wir haben bereits eine Telearbeitsvereinbarung ausgearbeitet, die genau dies auch künftig ermöglichen wird. Solange im jeweiligen Team die Zusammenarbeit und das Kundenservice passen, können 0 bis 100 Prozent Homeoffice frei und flexibel gewählt werden. Durch die Möglichkeit von Desksharing bei höherem Telearbeitsanteil sparen wir auch Bürofläche.

Auch die zeitliche Flexibilität ist ein wichtiger Faktor. Eine Gleitzeitregelung ermöglicht die Anpassung des Arbeitsalltags an eigene Vorlieben. Voraussetzung dafür sind nur eine Regelung für mit Kunden vereinbarte Servicezeiten und genau Dokumentation, damit andere auch weiterarbeiten können, wenn man selbst gerade noch nicht oder nicht mehr erreichbar ist. Neben der Gleitzeit haben wir auch eine Vielzahl an Teilzeitmodellen im Einsatz. Jede und jeder im Team darf Vollzeit arbeiten, wenn dies gewünscht wird. Wir ermöglichen auf Wunsch aber auch die Arbeit in unterschiedlichen Teilzeitumfängen. Selbst Führungspositionen sind bei uns mit Teilzeitkräften besetzt. Einigen Nachteilen wie erhöhtem Abstimmungsaufwand oder höheren Softwarelizenzkosten (eine 10-Stunden-Kraft benötigt die gleichen Lizenzen wie jemand in Vollzeit) stehen Vorteile wie die bessere Vereinbarkeit mit Familie, Ausbildung, Hobbys oder einfach mehr Ausgeglichenheit und besseres Wohlbefinden gegenüber. Durchaus üblich sind bei uns auch längere Auszeiten. Elternkarenz, Papamonat, Bildungskarenz, mehrwöchige oder -monatige Urlaube – mit einer angemessenen Vorlaufzeit konnten wir bisher allen Wünschen entsprechen. Ein Unternehmen sollte ohnehin nie von einzelnen Personen abhängig sein. Wenn man auf diesen Grundsatz achtet, darf jede und jeder auch mal einige Zeit weg sein. Damit ist man gleichzeitig auch fit für lange Krankenstände oder Fluktuation, die immer passieren können. Urlaube werden bei uns direkt im Team besprochen und „selbst“ genehmigt. Wenn im jeweiligen Team die Vertretungen geregelt sind, passt es. Vorgabe ist nur, dass der Urlaub möglichst in dem Jahr zu verbrauchen ist, in dem der Anspruch entsteht.

Räumlich und zeitlich unabhängiges Arbeiten erfordert gute Kommunikation. Dazu nutzen wir eine Messaging- und eine Telefonsoftware. Wer will, bekommt auch ein Mobiltelefon. Dies ist deshalb freiwillig, weil wir von niemandem erwarten, rund um die Uhr erreichbar zu sein. Während ein Firmenhandy für junge Leute oft noch ein Statussymbol ist, haben erfahrene Personen es oft als Luxus erkannt, keines haben zu müssen.

Innovation und Ideen

Wir freuen uns über Initiativen, die aus unserer Belegschaft entstehen. Ideen und Vorschläge nehmen wir gerne an. Ein eigenes, virtuelles Ideen-Board unterstützt diesen Prozess. Dort werden Ideen formuliert, der Aufwand für die Umsetzung abgeschätzt und Unterstützer gesucht. Kommt die Idee gut an, wird ein entsprechendes Budget freigegeben und die Umsetzung eingeplant. Wir glauben fest daran, dass jede und jeder im Team viel Innovationspotential für den eigenen Bereich hat.

Erfolgsmessung

Mit der Einführung jeder Maßnahme stellt sich die Frage, ob sie nur gut geklungen hat oder auch wirklich zu messbarem Erfolg führte. Bei LIME-SODA achten wir immer darauf, dass das Dreieck aus Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit optimal ausbalanciert ist. Wenn eine der drei Ausprägungen negativ ausfällt, können wir nicht von nachhaltigem Erfolg reden. Denn entweder vergraulen wir dann Kundinnen, verlieren Mitarbeiter oder überleben wirtschaftlich nicht. Dies kommunizieren wir klar und messen diese Ziele auch transparent.

Kundinnen und Kunden werden einmal jährlich schriftlich befragt und unterjährig sammeln wir positives und negatives Kundenfeedback. Diese Informationen werden für die gesamte Firma und jedes Team evaluiert. Zusätzlich zur Befragung durch uns können sich betreute Firmen auch jederzeit im Internet äußern. ZB mit Bewertungen auf Google, Facebook & Co. Diese Bewertungen haben natürlich großen Einfluss auf unseren Erfolg.

Unser Team hat auch selbst zahlreiche Möglichkeiten für Feedback. Projektarbeit wird in regelmäßigen Meetings im agilen Ablauf besprochen. Vierteljährlich erhebt eine Vertrauensperson aus der Belegschaft die Zufriedenheit und gibt die Daten aggregiert an die Geschäftsführung und das jeweilige Team weiter. Mindestens zweimal pro Jahr bietet ein strukturiertes Mitarbeitergespräch die Möglichkeit für qualitatives Feedback. Dazu kommt etwa alle drei Jahre eine anonyme, durch die Österreichische Gesundheitskasse durchgeführte Erhebung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz, durch die wir detailliertes Feedback zu unterschiedlichen Themen im Arbeitsalltag erhalten. Viele im Team haben LI-MESODA auch schon anonym im Internet, vor allem auf Kununu bewertet. Dies ist ein wichtiger Faktor im für uns sehr wichtigen Employer-Branding.

Sichtbare Erfolge

Wir haben in den letzten Jahren viel verändert und uns in vielen Bereichen weiterentwickelt. Diesen Prozess führen wir sicher fort. Wir passen Maßnahmen auch an neue Situationen an oder ersetzen sie durch bessere, wo möglich. Das Team ist laut Umfrage zufriedener geworden, was uns sehr freut. Wobei hier hervorzuheben ist, dass es die einzelnen Teammitglieder selbst sind, die diese Verbesserungen ermöglichen. Die besten Entscheidungen werden bei uns sicher nicht aus dem Bauch in der Geschäftsführung, sondern von oder zusammen mit der Belegschaft getroffen.

Unser Engagement im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung führte zur bisher zweimaligen Zertifizierung für das BGF-Gütesiegel, dem Erhalt des BGF-Preises für Wien sowie des nationalen BGF-Preises. Gut, dass wir den Folder damals doch noch mal geöffnet hatten und es nicht bei einem zusätzlichen Obstkorb in der Küche blieb..

**WELCOME HOME | WIE BRINGEN WIR
BEWEGUNG INS HOME OFFICE?**

ÖBSV TALK #2

MI., 15.05.2021

My home is my Kastl



Von Bernhard Rupp, Leiter der Abteilung Gesundheitspolitik der AK Niederösterreich

Herausforderungen bei der Umsetzung guter Arbeitsplatzbedingungen in der Telearbeit (homeoffice)

In Bezug auf das Thema Generalthema homeoffice steckt im Vortragstitel My home is my Kastl der auch von der Europäischen Menschenrechtskonvention unterstützte Anspruch aller Menschen, in den eigenen „vier Wänden“ der Wohnung oder des Wohnhauses

Schutz und Ruhe vor staatlicher Kontrolle zu haben und andererseits die empirische Tatsache, dass die Wohnverhältnisse zwischen unterschiedlichen erwerbstätigen Bevölkerungsgruppen (differenziert nach Alter, Einkommen, Familienstand und Wohnort) sehr heterogen sind und daß beim Arbeiten im Homeoffice unter beengten Wohnverhältnissen, dem berühmten „Wohnklo mit Kochnische“ der in der österreichischen Rechtsordnung enthaltene Anspruch auf arbeitsvertraglichen bzw arbeitnehmer*innenschutzrechtlichen Schutz der Arbeitnehmer*innen im Homeoffice vor gesundheitlichen Gefährdungen oftmals nicht so recht greifen kann.

Wenn die Kinder und oder die Partner*in auch noch zuhause sind und lernen, online spielen oder arbeiten, kann es schon mal richtig eng werden zuhause. Eng in der Wohnung, eng was die Anzahl der daheim verfügbaren und für Homeoffice geeigneten „ergonomischen“ Tische und Sessel betrifft und eng mit der verfügbaren WLAN-Bandbreite und eng mit Zeitfenstern, auch konzentriert berufliche Telefonate, ohne durch Kindergebrüll abgelenkt zu sein, zu führen.

Überdies ist es im schon im Jahr 2020 auch eng geworden, was die Möglichkeiten für Arbeitnehmer*innen, einen neuen leistungsfähigeren Computer oder auch Druckerpatronen oder Druckerpapier zu kaufen, betrifft.

Eng sind auch die Möglichkeiten, der vorher beschriebenen beengten Situation in der eigenen Wohnung auszuweichen und dennoch unfallversicherungsrechtlich gegen Arbeitsunfälle geschützt zu sein oder steuerliche Vorteile aus dem homeoffice lukrieren zu können.

Eine Überlegung könnte sein, wieder in den Betrieb fahren, gleichsam aus dem engen homeoffice ins eigene gut ausgestattete Büro im Betrieb „flüchten“. Dort wird es aber auch für manche zunehmend eng, denn bereits vor der Pandemie, jetzt aber noch verstärkt, kamen und kommen Unternehmen auf die Idee, sich schrittweise die Anmietung von teurem Büroraum zu ersparen und die Beschäftigten vermehrt „von zuhause aus“ arbeiten zu lassen. Nach dem bekannten Witz zur Besucherandrangs-Management in einer Kirche, der besagt, „wann alle eingangat'n, dann gangat'n net alle eini, oba weul eh nia olle eingengan, gengan olle eini“ sind Unternehmen dabei, Verhältniszahlen beispielsweise von 0,6 bis 0,8 Arbeitsplätze pro Arbeitnehmer* etwa in gemischten Arbeitszonen und -Inseln mit clean desk policy (d.h. wer länger als x Stunden nicht am besetzten Arbeitsplatz sein wird, muss diesen gesäubert räumen und seine „Siebensachen“ im Spind verstauen, jedenfalls ohne einen „eigenen Arbeitsplatz“ für jede*n auf deren Tauglichkeit zu testen beziehungsweise umzusetzen. Dann wird es auch eng im Stammbetrieb und der Wettlauf um die wenigen „richtigen“ Arbeitsplätze beginnt bei Öffnung der Werkstore (oder man kommt einfach sicherheits halber vor den anderen schon um 5.30 Uhr morgens, falls man eine Zutrittskarte hat)

Man könnte aber auch, im urbanen Raum etwas leichter, im ländlichen Raum schon vereinzelt gesichtet, Telearbeit in Coworking Centers (oder wie immer kurzfristig mietbare Büroräume mit der nötigen Infrastruktur auch heißen mögen) erbringen.

Die neuen österreichischen gesetzlichen Regelungen für Homeoffice gelten jedoch nicht für derartige Telearbeitsformen.

Ungelöste Fragen beispielweise, des ArbeitnehmerInnenschutzes, des Unfallversicherungsschutzes, der Wahrung des Datenschutzes, und sonstiger betrieblicher Verschwiegenheitsverpflichtungen und des Dienstnehmer*innenhaftpflichtrechts oder der Pauschalierung von Ar-

beitszeitaufzeichnungen machen den Arbeitsplatznomad*innen das Leben und die Suche nach geeigneten Arbeitsplätzen auch nicht leichter. Diese Fragen könnten großteils durch Betriebsvereinbarungen innerbetrieblich gelöst werden. Der Haken dabei ist allerdings, dass mit Hinweis auf die österreichische Betriebsstruktur, die von Kleinst- Klein und Mittelbetrieben dominiert wird, Betriebsrät*innen diesen Betrieben freundlich ausgedrückt nicht überall zu finden sind. Es wäre aber schon gut, Betriebsrät*innen zu haben. National und international spielt aus Managementsicht und aus Sicht von Unternehmen mehr oder weniger untergrundig die Frage „wer arbeitet brav im homeoffice und wer nicht“, also die Frage der Kontrollierbarkeit der Arbeitsleistung von Arbeitnehmer*innen, die nicht im Büro oder in der Fabrikshalle körperlich anwesend sind, durchaus eine bedeutsame Rolle. Die technischen Möglichkeiten der Kontrolle von Arbeitnehmer*innen an Computerarbeitsplätzen sind unglaublich vielfältig und zum Teil sogar kostenlos verfügbar. Jedoch ist nicht alles was technisch möglich ist, auch rechtlich zulässig. Maßvolle Regelungen zur Wahrung berechtigter Interessen der Unternehmen sind arbeitsverfassungsrechtlich mit Zustimmung der Betriebsrät*innen umsetzbar, andere Maßnahmen, die in unverhältnismäßiger Weise in die Persönlichkeitsrechte von Arbeitnehmer*innen eingreifen können, wären jedenfalls unzulässig und könnten nach den aktuellen Datenschutzregeln die Unternehmen auch teuer zu stehen können.

Gibt es keinen Betriebsrat, können bestimmte Regelungen auch über Einzelverträge zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen getroffen werden. Hier sind die Sozialpartner gefragt, entsprechende Musterverträge aufzulegen bzw. sachkundige Beratungsangebote zur Verfügung zu stellen, um sachgerechte und faire Regelungen rund um die Telearbeit sicherzustellen und auch aufgrund dieser Erfahrungen eine Erweiterung der gesetzlichen Regelungen durch den Gesetzgeber für alle relevanten Phänomene neuer Arbeitsformen anzuregen und aufzubereiten.

Es ist davon auszugehen, dass auch in den kommenden Jahren die Arbeitsform homeoffice beziehungsweise mobile Arbeit weiterhin über dem Niveau des Jahres 2019 liegen wird. Eine intensive fachliche Auseinandersetzung mit den Auswirkungen dieser Arbeitsformen auf Arbeitnehmer*innen, mit dem Ziel der Sicherung und Verbesserung der Ar-

beitssituation für die betreffenden Beschäftigten, wäre dringend geboten. Mehr als unklar ist aber, ob mit den derzeitigen grobgranularen Instrumenten des betrieblichen Gesundheitsmanagements auch die für die notwendige fachliche Auseinandersetzung notwendigen Daten überhaupt generiert werden können.

Überdies zeigt sich insbesondere für die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer*innen bezüglich der Weiterentwicklung von Rahmenbedingungen für mobile Arbeit ein vergleichsweise neues Phänomen der großen Heterogenität der Wünsche und Bedürfnisse der unselbständig Erwerbstätigen.

Ein erheblicher Teil der Arbeitnehmer*innen begrüßt die für sie in ihren jeweiligen Lebensumständen attraktive Flexibilität der Orts- und Zeit-Ungebundenheit, die mobile Arbeitsformen ermöglichen, es sind dies insbesondere Personen mit Sorgeverpflichtungen, langen Anfahrtswegen als Pendler oder mit eingeschränkter Mobilität.

Ein anderer ebenfalls beträchtlicher Teil der Arbeitnehmer*innen leidet unter den gegebenen Rahmenbedingungen und für sie körperlich und psychisch belastenden Auswirkungen von Telearbeit (Isolation, Unsichtbarkeit, schlechte häusliche Infrastruktur, Entgrenzung von Arbeits- und Freizeit, Bewegungsmangel).

Hier rasch Rahmenbedingungen zu schaffen, die möglichst alle Interessen der Beschäftigten angemessen berücksichtigen, wird zweifellos eine der großen Herausforderungen der Sozialpartnerschaft für die kommenden Jahre.

Das neue Arbeiten gelebt



Von Marcus Izmir

1. Einleitung

„Darf's ein bisschen mehr sein?“ oder „Bitte den ersten Gang, auf der rechten Seite. Guten Flug!“ ... Derartiges werden wir wohl noch lange vom Menschen vernehmen.

Berufe, die den direkten Kontakt mit Menschen erfordern oder Berufe, die vom Menschen an Maschinen oder nur mit Werkzeug zu vollrichten sind, werden wohl immer nicht direkt vom ‚Neuen Arbeiten‘ betroffen sein.

Bei beiden stellt sich im Kontext der Automatisierung die Frage, wann der Mensch hier von der Maschine - einem Roboter – ersetzt wird, aber das will ich in diesem Beitrag nicht viel tiefergehend betrachten.

Mir geht es insbesondere um Berufe bzw. die Arbeit, die sich mit den ‚heutigen‘ Technologien von überall bewerkstelligen lassen. Um Arbeit, die eigentlich auch nicht zwangsläufig eine Arbeitszeit haben muss, sondern wo vielleicht sogar nur das Ergebnis zählt.

Implizit geht es mir auch um das Thema Führung von Mitarbeitern bzw. die meist fehl gedeutete Macht über Mitarbeiter - die vermeintlich am leichtesten auszuüben ist, wenn man den/die Menschen greifen kann – wenn diese präsent sind. Nicht immer aber meist ein totaler Trugschluss und weit entfernt von der eigentlichen Verantwortung als Vorgesetzter – Menschen im Kontext der betrieblichen Aufgaben zu leiten und persönlich weiterzuentwickeln.

Hauptsächlich geht es mir aber bei diesem Beitrag um die Betrachtung von dem ‚neuen Arbeiten‘ im ICH Kontext. Wie gehe ich als Individuum damit um. Was bedeuten die Möglichkeiten für mich, was mache ich daraus und wie.

Es geht mir um mehr Verständnis um Mutter Natur und unserer inneren Uhr – in den Dimensionen 24h, 1 Jahr und das ganze Leben.

Und es geht mir um den Dank an den Menschen, die meine eigene Geschichte und Entwicklung hierzu stark geprägt haben. Neben meinem geliebten Vater, der mich immer auf seine Weise mit allen Mitteln gefördert hat, sind das vor allem mein ehemaliger Chef Helmut Spieß (GF Hapag-Lloyd Austria + ex Comecon) und Elfriede Danzmayr (Leiterin des Rechnungswesens).

2. Das neue Arbeiten (DNA)

Technologie war/ist der Kernschlüssel. Pläne, Schriftstücke, Kalkulationen, Bilanzen, ... überall zur Verfügung zu haben. Wo auch immer mit (fast) jedem auf der Welt schriftlich oder auf der Tonspur kommunizieren zu können. Videokonferenzen mit den unterschiedlichsten Teilnehmern auf der Welt verstreut. Und, und, und ...

Technologie macht(e) es möglich – wir können Berufe, die nicht an andere Menschen oder Maschinen gebunden sind, wo auch immer ausüben.

Heutzutage ist das komplett normal und selbstverständlich. Junge Generationen wachsen so auf – für diese ist ein Leben ohne mobile Endgeräte und der totalen Vernetzung gar nicht mehr vorstellbar – in Wahrheit auch für meine Generation nicht mehr.

Eine weitere wesentliche Komponente war mir/ist der Raum. Es gibt einfach Plätze an denen Tätigkeiten besser von der Hand gehen als an anderen Plätzen. Z.B. sitze ich gerne zum Recherchieren in einer bibliotheksartigen Umgebung; inspirieren lasse ich mich unheimlich gerne an Orten mit Wasser; für den vertraulichen Austausch bevorzuge ich bequeme, aber geschlossene – sichere – Räumlichkeiten; der kurze Sync mit einem Kollegen geht super effizient in einer Stehung (kleiner Meetingraum mit einer Art Bar und maximal höheren Hockern) von statten; ...

Und die dritte und natürlich meist schwierigste Komponente ist der Mensch bzw. die Organisation. Wie gestalte ich jetzt den Umgang mit

Technologie und Raum? Welche Rahmenwerke braucht es; Wie führe ich Mitarbeiter auf Entfernung effektiv; Was geht verloren, wenn sich Menschen nicht mehr physisch haben und muss geschaffen werden; Wie messe ich Leistung, wenn nicht mehr durch Zeit; Wie gestalte ich Honorierung von Leistung und Zugehörigkeit; ...

Im Wesentlichen geht es um die richtige Orchestrierung von den 3 Säulen Raum, Technologie und Mensch, wobei an letzterer quasi permanent gearbeitet werden muss.

In Zusammenarbeit mit der Norddeutschen Initiative NEW WORK ORDER (rund um Birgit Gebhardt) entstand die Gliederung in folgende Disziplinen:



In diesen Disziplinen lässt sich eine Organisation auch messen und ein sogenannter Reifegrad darstellen – dessen Entwicklung in entsprechend längerfristigen Engagements natürlich sehr spannend und Erfolg oder Misserfolg in dem Fall wissenschaftlich fundiert darstellen lässt, aber das würde hier den Rahmen sprengen.

Ich fasse in eigenen Worten zusammen:

- DNA heißt so arbeiten, dass Unternehmenserfolg mit Freude verbunden wird.
- Leistungsorientierte Bezahlung, zeitadäquate Technologien.
- Unabhängigkeit von Ort und Zeit. Flexible, flache Strukturen.
- Vertrauen statt Kontrolle.
- Und ein Ambiente, das Produktivität und Kreativität fördert, offen und bereit für die neuen Generationen.

Eine weitere durchaus gültige (fremde) Formulierung ist:

- Das Verbessern des Wohlfühlfaktors am Arbeitsplatz.
- Das Optimieren von Prozessen sowie die Nutzung von technischen Neuerungen. Von der Work-Life Balance zu Work-Life-Blending, der besseren Verknüpfung von Freizeit und Arbeit.

Auch durchaus richtig betrachtete Bedeutung:

Den epochalen Umbruch in der Arbeitswelt der globalen und digitalen Gesellschaft. Den Ansatzpunkt dafür bildet die Frage nach wahrer Sinnhaftigkeit und kreativer Selbstentfaltung im Beruf, die mit einer Abkehr von der leistungsgetriebenen Kapitalwirtschaft einhergeht.

Das Neue Arbeiten hat viele Definitionen und viele davon sind richtig. Es gibt nicht den einen, einzigen und ultimativen Zugang, weil wir die Begrifflichkeit üblicherweise im WIR Kontext meinen und verstehen.

Ich habe seit 2012 viele DNA-Vorhaben begleitet und darf Ihnen vermitteln, dass jedes meist mehr als weniger unterschiedlich war. Jeder Mensch ist auf seine Art anders und jede Organisation multipliziert diese Eigenschaft zumindest mit der Anzahl der MitarbeiterInnen. Ergänzt wird das schon auch noch um die Besonderheiten, die jede Branche mit sich bringt und selbstverständlich auch das Land und die Kultur, in der eine Organisation wirkt und wo z.B. Muttergesellschaften, größere Partner, Kunden und Lieferanten zu Hause sind.

Eine Konstante gibt es. Das Individuum tut sich mit der Transformation zur Vertrauensarbeitszeit am leichtesten, wenn diese mit einer räumlichen Neuerung verbunden ist. Z.B. Hat die Übersiedlung in ein neu nach DNA orientiertes gestaltetes Bürogebäude den Transformationsprozess zu agileren (Zusammen-) Arbeitsmethoden deutlich leichter gemacht als ohne die Adaption der räumlichen Rahmenbedingungen.

3. Mutter Natur

Kennt man mich, kennt man meine Ehrfurcht und Liebe vor/zu Mutter Natur. Ursprünglich das Element Wasser, immer mehr aber auch der Wald, das Feld oder die Wiese und alle deren Lebewesen haben mir es angetan. Überhaupt war mir das Verständnis für unsere blaue Kugel, unser Sonnensystem, unsere Galaxie und der ganze Kosmos schon immer wichtig - und die Sucht nach dem quasi niemals erfüllten Verständnis hierfür, prägt wahrscheinlich auch weiterhin bis zu meinem Lebensende die ein und andere Nachtstunde.

Um was es mir kurzgefasst geht – es gibt Dinge, die können wir nicht beeinflussen. Großartige Rahmenparameter für Leben auf unserem Planeten die wir so nehmen dürfen, wie sie sind – die es zu verstehen, lieben, ‚fürchten‘, ehren und in unseren Mächten stehend zu schützen gilt. Vieles, vor allem Generisches können wir so und so gar nicht beeinflussen.

Es erleichtert das Leben ungemein, wenn man z.B. eine Idee hat, was bei Vollmond besser geht als bei Neumond und umgekehrt.

Mutter Natur hat einen wesentlichen Einfluss auf uns und unsere Befindlichkeiten und Rhythmus.

3.1 WAS ERDACHSENNEIGUNG + SONNE FÜR EINEN EINFLUSS HABEN

In nicht ganz 24h dreht sich unsere Kugel gegen den Uhrzeigersinn um ihre eigene Achse, die im Schnitt 23,4 Grad geneigt ist. Alle 41.000 Jahre eiert diese um rund 2,5 Grad. Was 1,25 Grad mehr oder weniger Winkel zur Sonne wohl ausmachen? Ich will aber hier keine Grundsatzdiskussionen in Frage stellen. Es ist natürlich superwichtig, dass wir mit unserer Kugel deutlich schonender umgehen als bisher.

Die Geschwindigkeit der Drehung am Äquator beträgt runde 1.650 km/h. Um die rund 150mrd Kilometer entfernte Sonne bewegen wir uns mit rund 107.000 km/h – auch gegen den Uhrzeigersinn in einer elliptischen Bahn.

Jedes Jahr kommt in Summe eine Energie von $1,5 \times 10^{12}$ gWh von ihr bei uns an. Davon werden ca. 30% reflektiert. Die verbleibenden 70% sind grob 45.000mal mehr Energie als die aktuelle Weltstromerzeugung (lt. Wikipedia)!!!

Diese Energie in Zusammenhang mit der Erdachsenneigung sind die wesentlichsten Faktoren für unsere 4 Jahreszeiten.

Wussten Sie, dass wir auf unseren Nordhalbkugel im Sommer die größte Entfernung zur Sonne haben? Trotzdem haben wir Sommer, die Neigung macht es aus. Ich bin selbst immer wieder fasziniert.

Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, vielleicht liegt das auch an meinen orientalischen Genen – ich liebe jede Jahreszeit für sich, aber den Sommer ganz besonders.

Im Sommer kann ich auch etwas was ich im Winter gar nicht kann – nichts tun. Dies wurde mir ganz bewusst, als ich mir das mit meiner Arbeit auch relativ vollkommen frei einteilen konnte. Zugegeben es muss schon superheiß sein, dass ich einmal einen ganzen Tag wirklich gar nichts produktives mache, aber Sie wissen was ich meine.

Ich stelle nun die These in den Raum, dass es vielen Menschen mehr oder weniger bewusst ähnlich ergeht und z.B. unser mitteleuropäisches Nord-Süd-Gefälle stark damit zusammenhängt. Es hat einen ganz einfachen Grund, warum der Süden sich im klassischen wirtschaftlichen 1:1 Match mit dem Norden immer schwertut. Dafür schmeckt das Essen besser, die Weine sind besser, die Menschen sind fröhlicher – viele leben auch länger. Natürlich alles im Schnitt und die Ausnahmen haben schon immer die Regel widerlegt.

Wir sind es auch nicht gewohnt wie in Asien oder Amerika in großen klimatisierten Betonburgen oder gar ganzen Stätten zu verweilen. In Südostasien gilt ein Unternehmen als besonders wohlhabend, wenn es im Gebäude kälter als bei anderen ist. Das merken sie vor allem als Gast ei-

ner Delegation in den Besprechungs-/Präsentationsräumen – gar nicht lustig und für unser eins richtig ungesund.

Wir packen bei einer Außentemperatur von 30 Grad und mehr keine warme Weste und/oder Jacke ein, die ein klassischer zB Ami auch nicht braucht. ‚Die‘ sitzen stundenlang mit kurzem T-Shirt in einem 18 Grad klimatisierten Meetingraum und werden nicht krank. Wie anpassungsfähig wird doch sind. Bei mir funktionierte das aber nie, deswegen ... auch bei 35 Grad und mehr ... zumindest eine Weste und eine Haube ins Gepäck.

Worauf ich aber eigentlich hinauswill, und sie wissen das ...

Tageszeiten,
Jahreszeiten,
Kälte/Wärme, Luftfeuchtigkeit,
Sonne/Wolken/Regen/Schnee, Wind,
...

haben einen elementaren Einfluss auf uns und unsere Befindlichkeiten und damit auch auf unsere Arbeit.

Es gibt Dinge und Tätigkeiten, die gehen zu manchen Jahreszeiten besser. Und, es gibt Dinge und Tätigkeiten, die gehen zu manchen Tageszeiten besser.

3.2 ZEIT

Zeit ist eine physikalische Größe und bezeichnet in der Philosophie die vom menschlichen Bewusstsein wahrgenommene Form der Veränderungen bzw. der Abfolge von Ereignissen, hat also eine eindeutige, nicht umkehrbare Richtung.

Letzteres führte bei mir schon als Kind zu ganz großer Ehrfurcht. Zeit ist mir einer der aller wertvollsten Güter, eben auch weil unwiederbringlich und nicht käuflich.

Achtsamkeit gegenüber Mitmenschen bedeutet für mich implizit ausgesprochen verantwortungsbewusst mit deren Zeit umzugehen. Ich meide u.a. Menschen, die nicht ähnlich verantwortungsvoll mit meiner Zeit umgehen.

Die Einteilung des Tages bzw. der Woche in Arbeitszeit und Freizeit war mir schon immer schwierig. Auch als Jugendlicher in der Schule. Wenn ich etwas gern mache oder mich gar aufschlingt, dann können Stunden gar Tage nur mit den notwendigsten ‚Pausen‘ vergehen.

Und es gibt so viele Dinge, die brauchen keinen zusammenhängenden Block, sondern nur den idealen Zeitpunkt durchaus in mehreren Etappen. So gibt es zB berufliche Tätigkeiten, die gehen dann besonders effizient und effektiv, wenn die Bürowelt eine Pause macht. Sprich zB vor 9h oder nach 18h oder am Wochenende oder Feiertag.

Warum soll ich diese berufliche Tätigkeit also an einem normalen Montag um 10h anberaumen, wenn ich weiß, dass ich nur 4h vorher anberaumt 1/3tel der Zeit dafür brauche sie fertig zu stellen?

Mir ist mehr denn je unverständlich, wie ein Moderator eines österreichischen namhaften Rundfunksenders von dem besten Tag in der Woche reden kann und dabei den Freitag als vermeintlich letzten Arbeitstag meint, oder vom super schrecklichen Montag. Wie wollen wir das gesellschaftlich klarkriegen, wenn wir öffentlich-rechtlich via UKW bei solchen Formulierungen irgendwo in der Zeit der ersten Industrialisierung hängen geblieben sind? Aber das ist ein anderes Kapitel.

Zeit ist nicht wieder bringbar. Es gilt daher nicht zwanghaft aber schon sehr bewusst und gewissenhaft damit umzugehen und sich auch des eigenen Zeitbudgets klar zu sein.

Wir haben gerundete 24h am Tag, 365mal im Jahr und im groben Schnitt 85 Jahre im Leben, wovon ich allerdings als wirklich aktiv und einigermaßen selbstbestimmt der ersten 15 und die letzten 10 einmal grob streiche.

Somit geht es darum, rund 60 Jahre mit 365 Tagen bzw. 24h Stunden Zeit im Leben aktiv zu gestalten. Idealerweise natürlich, so viel als möglich selbstbestimmt.

Und dies setzt voraus immer mehr und besser zu verstehen ...

4. Wer bin ich, was will ich?

Es sind eigentlich 2 voneinander unabhängig zu beantwortenden Fragen. Mir ging es auch so, dass ich die erstere deutlich früher als die zweite Frage definieren konnte. Sich die Antwort auf die zweite Frage eigentlich im Laufe der Zeit immer mehr formte und immer klarer wurde und ich auch heute noch behaupte, dass die Antwort arbeitet – aber schon sehr lange relativ gut klar ist.

Ich will Sie auch nicht groß weiter strapazieren.

Es geht mir simple darum, es macht deutlich mehr Sinn sich über die eigene Tages- und Jahreszeiteinteilung, und ... Gedanken zu machen, wenn diese beiden Fragen beantwortet werden können. Je klarer desto besser und idealerweise in der gesamten Bandbreite von ganz persönlich, privat, familiär, beruflich, gesellschaftlich, sportlich, ...

Vielleicht macht es für den ein oder anderen auch Sinn sich an Dritten zu orientieren, was ich maximal in Teilen einer Persönlichkeit gemacht habe.

Ich wollte z.B. nie werden wie Bill Gates, sondern maximal hat mich die Bandbreite seiner Vision fasziniert oder sein langjähriger Partner und Freund Steve Balmer der auf der Bühne 90min wie ein Irrer 10.000 Teilnehmer mitreißen konnte oder der absolut atypische Führungsstil von Helmut Spieß bei Hapag-Lloyd, die Fähigkeit meines Vaters in wenigen Tagen eine fremde Sprache zumindest soweit zu erlernen, dass er sich im Urlaub verständigen konnte, oder die Fähigkeit eines Verwandten mit Schäferhunden um zu gehen, ... Mich haben auch total unbewusst Dinge fasziniert und damit geprägt wie die Architektur und das Interieur eines Hauses in welchem ein ehemaliger Volksschulfreund groß geworden ist, oder die Fähigkeit eines Arztes – bei dem wir zum Essen eingeladen waren – unterschiedliche Barolos zu beschreiben, ...

Ein weiterer valider Zugang ist auch für sich klar zu kriegen – was will ich nicht oder was brauche ich in meinem Leben nicht mehr.

Ich kann Ihnen z.B. von mir offenbaren, ich will nicht mehr super viel und groß reisen. Ich hatte einmal richtigen! Miles&More Senator Status. Sie

können sich an den Film mit George Cloony ‚Up in the Air‘ erinnern? So irgendwie bin ich mir vorgekommen. Mitten in all der vielen spannenden Arbeit auch noch 4-5mal monatlich im Flieger, Langstrecke meist über den Teich. Ich war so effizient beim Packen, einchecken, ... Es gibt in Amerika kaum eine Stadt an den Küsten, die ich nicht kenne. Aber auch Asien und Europa standen immer wieder auf der Liste. Hamburg war eine lange Zeit quasi 2te Heimat. Gerne bin ich heute punktuell und sehr selektiv in der nahen oder weiten Ferne, um Abstand zu haben, neue Eindrücke zu gewinnen, zu lernen, zu entspannen, ... aber immer mehr freue ich mich vor allem auf das nach Hause kommen.

Ich kenne einige Menschen, die sind dort zu Hause wo sie sind. Dazu gehöre ich nicht – zu Hause z.B. ist mir sehr wichtig, aber damit sind wir nun schon beim nächsten Punkt.

Wenn ich zumindest einigermaßen weiß, wer ich auf unserer großartigen Kugel bin und was ich in meinem kosmisch betrachteten wenigen Lebensjahren will, dann ist im Kontext DNA aber natürlich überhaupt generell wesentlich zu verstehen ...

5. Wie funktioniere ich?

Im Kontext DNA sind uns hierfür nur Teile des ganzen möglichen Spektrums dieser Definition wichtig.

Letztlich geht es um die Beantwortung der Fragen:

Wie gliedern sich meine Tätigkeiten?

Was mache ich zu welcher Tages- und Jahreszeit besser als zu anderen?

Welche Rahmenparameter (Raum, Umgebung, Bewegung, ...) braucht es optimaler Weise?

Ich gebe Ihnen aber in folgendem dennoch einen ein bisschen breiteren Zugang anhand meiner eigenen Definitionen in der Hoffnung, dass Sie mich leichter verstehen.

Wie bereits ausgeführt, ich kann jeder Jahreszeit seines abgewinnen und freue mich über einen saukalten Wintertag genauso wie über einen wunderschönen farbenprächtigen Herbsttag. Die Jahreszeit, in der ich

mich am aller wohlsten fühle, ist der Sommer. Ich bin ein richtiges Sommerkind und war schon als Baby eine Wasserratte. Gefühlt hatte ich meinen Freischwimmerschein, bevor ich ganze Sätze schreiben konnte. Meinen Tauchschein hatte ich, bevor ich offiziell ein Auto bewegen durfte – Segelschein so und so. Wiewohl ich mittlerweile auch den Wald und die Wiesen und den Bergen sehr viel abgewinnen kann - Wasser ist mein Element. Auch zum Entspannen.

Ich weiß schon sehr lange – ohne zumindest den regelmäßigen Blick auf eine größere Fläche Wasser geht bei mir gar nichts – werde ich unruhig bis massiv zuwider.

Sie erinnern sich noch an mein ‚40er‘ Ziel, das ich mit 35 Jahren anging? Weg von 450h im Monat Arbeit. Ein weiterer wesentlicher Schlüssel war ein Haus am See. Ich brauchte ein ‚zu Hause‘ das mich motivierte am Wochenende nicht ins damals sehr naheliegende Office zu fahren oder eigentlich richtiger formuliert, weg von meinem Rechner zu bringen. So entstand meine ‚Box‘ am See.

Menschen, die mich nicht kennen fragen jetzt natürlich – welcher See? Und kennt man meinen beruflich als auch in weiterer Folge privaten Bezug zum Traunsee dann würde man vielleicht diesen wunderschönen (sehr kalten) See vermuten. Oder Attersee, oder Wörthersee, oder ... wir haben ja wirklich einige wunderschöne Flecken Wasser in Österreich.

Nein, natürlich rede ich vom Neusiedlersee, wo ich schon als Kind mit meinem Vater und Bruder segelnd oder auch nur so weilte oder auch als Jugendlicher mit meiner Ma.

Enzersdorfer Rasselbande kampierte bzw. den See unsicher gemacht habe. Der größte Steppensee Europas, der, wenn man von Norden gen Süden oder umgekehrt blickt auch unsere Erdkrümmung zeigt – wie am Meer.

Als ich mehr Zeit in meiner Box am See als in der Wiener City oder wo anders verbrachte, wurde diese auch sehr rasch meine formale Heimat. Ich bin unverändert gerne in Wien oder wo auch immer (selbst definiert) auf der Welt.

Aber spätestens, wenn ich am Hügel in Neusiedl ankomme und ‚meinen‘ See sehe, bin ich zu Hause – aller spätestens, wenn ich ihn quasi in Sprungweite in meiner Box habe.

Ich bin überzeugt, dass es für viele ganz wesentlich ist zu verstehen wo sie wirklich zu Hause sind, weil auch zufriedenes berufliches funktionieren stark damit zusammenhängt.

Zurück.

Ich bin ein Sommermensch, der die Natur liebt und den es mit den ersten warmen Sonnenstrahlen im Frühling nach draußen zieht. Nicht, dass ich im Winter nicht auch Sonne und die Natur genießen kann, ganz im Gegenteil. Gerade weil es in der Relation eher wenige Stunden gibt, freue ich mich besonders um jede Möglichkeit und nutze die meist auch, aber auf was ich hinauswill –

Im Winter habe ich kein Problem den ganzen Tag am Rechner bzw. mit Menschen in Meetings oder whatever ‚eingesperrt‘ in ‚Office‘ ‚Räumlichkeiten‘ zu verbringen. Im Winter kann es sogar sein, dass wir einmal lieber gleich in der Stadt bleiben, um die An- Abreisezeit als Arbeitszeit zu gewinnen.

So oder so, ich bin ein Frühaufsteher. Auch im Winter stehe ich automatisch mit den ersten (vermeintlichen) Sonnenstrahlen (auf der Südhalbkugel) auf. Wenn es nicht ein längerer und intensiverer Vorabend war, ist das egal um welche Jahreszeit zwischen 4 und 5h. Ich wache auf und bin voll da und kann ganz konzentriert Tätigkeiten nachgehen. Meist beginnt mein Kopf schon im Bett vorher zu arbeiten.

Ich bin nicht multitaskingfähig – verliere in Summe Zeit und in jedem Fall Qualität, wenn ich versuche, 2 oder gar mehr Dinge parallel zu tun.

Ich gehöre zu den Menschen, die überhaupt kein Problem haben nicht erreichbar zu sein, wenn ich z.B. in einem Meeting oder konzentriert hinter einem Konzept bin. So hebe ich z.B. nicht mein Telefon ab und sage meinem vis à vis, dass ich gerade nicht kann und zurückrufe. Im Normalfall höre ich das Telefon gar nicht, weil ich es vorher leise geschaltet habe und rufezurück, wenn ich mit meiner aktuellen Tätigkeit fertig bin.

Ich verstehe, respektiere und schätze es sogar, dass es so etwas wie definierte Büro- und Geschäftszeiten gibt, wo Mensch üblicherweise arbeitet und erreichbar ist bzw. auch erreichen möchte – habe auch kein Thema

im Sommer unter der Woche zB ab 11h nur mehr für die erreichbar zu sein, die ich erwarte oder kenne.

Ich brauche mindestens jeden 2ten Tag Bewegung – im Sommer eigentlich täglich. Einerseits Ausdauer (primär radeln, paddeln, schwimmen) und ein wenig Kraft (meist mit eigenem Körpergewicht). Wiewohl man am Hometrainer indoor Nachrichten sehen oder sich gut wieder bilden kann, ... viel lieber bewege ich mich outdoor in der Natur. Paddeln geht indoor auch nicht wirklich.

Meine Lebensgefährtin und ich ernähren uns sehr gerne gesund und bewusst, kochen selbst gerne, lassen uns aber auch gerne verwöhnen. Beides braucht deutlich mehr Zeit als Essen nur als Nahrungsaufnahme zu praktizieren – ist schon eine Art Hobby, wahrscheinlich eher Lebenseinstellung. Exzellentes Essen (und Trinken) ist mir sehr wichtig. Bevor ich ‚Schrott‘ zu mir nehme, esse ich lieber gar nichts.

Hinzukommen gemeinsame sportliche Aktivitäten wie Segeln und hi und da (hoffentlich bald wieder) Golfen oder größere Strecken gemeinsam radeln.

Sowie weitere Outdoorhobbies meinerseits und ein durchaus zeitintensives Handwerk, welche auch alle besser ... bei wärmeren Außentemperaturen zu bewerkstelligen sind.

Eine Ausnahme im Winter ist das Schifahren, dass sich aber in der Relation zeitlich sehr einschränkt.

Sie erahnen schon auf was ich hinaus will.

Wenn ich im Sommer den ganzen Tag in Meetings oder vor dem Rechner hängen müsste, ... ginge es mir gar nicht gut und ich würde auf Dauer sicher nicht gut funktionieren. Ebenso, wenn ich im Frühling oder Herbst nicht jeden Tag 2-3h rauskäme. ... im Winter habe ich damit überhaupt kein Thema, im Gegenteil.

Mit diesem Wissen und der Fähigkeit seine Zeit selbst einzuteilen ist es einfach.

5.1 NABS FÜR DAS NÄCHSTE JAHR FIXIEREN

NAB steht für **No Appointment Block**.

Einmal im Jahr – meist September/Oktobre – plane ich meine NABs für das nächste Jahr. Das sind einerseits unsere größeren Urlaube – eh klar – aber vor allem sind das die zusammenhängenden Tage bis Wochen im kommenden Jahr – wo ich jeglichen Termin im Kalender vermeide, um mir meine Zeit komplett frei einzuteilen – abhängig vom ...richtig Wetter. Diese verteilen sich über das Jahr natürlich auch nach der ... Jahreszeit – im Sommer habe ich mehr von diesen Blöcken und im Winter weniger. NABs heißt nicht – keine Arbeit sondern freie Zeiteinteilung und das kann auch bedeuten, dass ich dann ganz kurzfristig einen mir wichtigen Termin einteile – was zugegeben, selten vor kommt, weil es ja ‚normale‘ Tage auch im Kalender gibt und die meisten auch kurzfristiger geplanten Termine bis dahin Zeit haben.

5.2 NADS PRO WOCHE FESTLEGEN

Sie ahnen es schon – NAD = **No Appointment Day**.

Das gleiche gilt für die Wochenplanung. Schaffen Sie sich zumindest einen Tag in der Woche an dem es keine Termine gibt. Ich wiederhole mich – No Appointment heißt nicht – No Arbeit. Sondern heißt die totale Freiheit, sich am Vortag oder in der Früh am gleichen Tag erst die Einteilung für den Tag zu machen und dann vielleicht sehr wohl ab zu Mittag den Arbeitstag abzuschließen oder auch nicht. Einfach den Luxus frei zu entscheiden, wie Sie mit Ihrer Zeit umgehen.

5.3 SA/SO, FEIERTAGE UND DIE URLAUBSZEIT

Sie werden sich vielleicht jetzt denken – so ein fauler Hund. 4 Tage Wochenende oder der arbeitet ja nur 3 Tage die Woche. So ist es nicht. Wochenende, Feiertag oder Urlaub heißt für mich nicht No Arbeit – sondern ähnliche wie mein NAD oder die NABs – spezielle Zeit – zur speziellen Einteilung.

Sonntage und Feiertage sind mir etwas insofern ganz Besonderes, weil sie etwas wie meine üblicherweise 4-5h Morgenzeit können - nur den

ganzen Tag lang. Nämlich, der Rest der Welt ruht! Keine Fremdeinflüsse/ Einwirkung. Weniger bis kaum Verkehr in den Inboxes. Detto Telefon. Herrlich. Den ganzen langen Tag. Heißt für mich, ich habe zumindest einmal in der Woche bis zu 16 zusammenhängende Stunden, in welchen ich mich ohne Ablenkung mit etwas beschäftigen kann.

OK ... 16 Stunden am Block habe ich das letzte Mal für einen Kundenworkshop vor 2 Jahren gebraucht – das kommt wahrlich selten vor. Aber 6-7h im Block braucht es für Konzepte/Kalkulationsmodelle immer wieder einmal, und da ist mir der Sonntag oder Feiertag überhaupt, wenn Petra Dienst hat, super passend, um effizient weiterzukommen.

Der Samstagvormittag ist für mich so ein Mittelding zwischen NAB und Sonn- Feiertag. Die normale Arbeitswelt ruht, aber nur diese. Intensivere z.B. Konzepte würde ich mir nicht für einen Samstag einteilen, weil doch vor allem in den warmen Monaten die ein oder andere unerwartete Störung aufkommen kann. Ich genieße meist in der Früh das Ruhen der Arbeitswelt, erledige noch Dinge, die vom Vortag stammen und machen dann Schluss mit Arbeit.

Ich habe 2mal in meinem Leben im Urlaub den Computer bzw. die Inboxes quasi zu Hause gelassen. Einmal bewusst für 2 Wochen und einmal konnte ich nicht anders, weil ich gute 7 Tage in einem Segelrevier ohne Mobilfunk Coverage war. Letzteres wird es zunehmend immer weniger geben bzw. versuche ich zu vermeiden. Ersteres mache ich nie wieder. Es waren die Nacharbeitsintensivsten 2 Wochen Urlaub die ich je hatte und... haben mich wirklich richtig Geld gekostet. Unabhängig davon, dass ich eigentlich jeden Tag im Urlaub unentspannt war, weil ich seit meinem 19ten Lebensjahr mein ganzes Leben über meine Rechner und Telefone manage.

It's easy. Meinen MitarbeiterInnen, wichtigen Partner und Freunde wissen, wenn ich auf Urlaub bin, gilt – ROWO = read once, write once. Einmal am Tag – natürlich bei mir in der Früh, wenn Petra meist noch schläft – lese ich meine Nachrichten und beantworte die, die rasch zu beantworten gehen bzw. die die wichtig sind. Außerdem bin ich in dringenden Fällen erreichbar, wobei ich mir den Zeitpunkt des Dialoges aussuche.

Das kostet mich 30-60 Minuten am Tag, erspart mir aber tagelange Nacharbeit oder gar Geld und vor allem, kann ich den weiteren Urlaubs-

tag viel besser genießen. Ich weiß, dass die Welt bis zumindest heute in der Früh in Ordnung war.

Urlaub heißt für uns nicht automatisch, dass wir eine Reise antreten. Unsere längste Zeit Urlaub verbringen wir üblicherweise im Sommer – zu Hause am See.

6. Lebenszeit optimieren

Wieder retour.

Ich führe nochmal aus, wenn Sie nach diesen Zeilen den Eindruck haben, ich habe besonders viel Freizeit – dann stimmt das auf seine Weise. Wenn Sie den Eindruck haben, der arbeitet ja rund um die Uhr – auch während den Feiertagen oder im Urlaub – dann stimmt das auch auf seine Weise.

Der Punkt ist – ich identifiziere für (fast) jede Aktivität in meinem Leben den idealen Zeitpunkt am Tag, in der Saison, im Jahr. Ich identifiziere die mir besten oder gar notwendigen Rahmenparameter um dieser Aktivität nachzugehen. Und ich versuche, meine Aktivitäten entsprechend optimal zu orchestrieren – die besten Rahmenparameter, der ideale Zeitraum, ... um eine Aktivität mit dem größten Erlebnis und mit der höchsten Effizienz und Effektivität zu absolvieren. Ich mache das mit keiner Anstrengung oder einer Art von Detailstruktur oder Werkzeug, sondern mit nicht viel mehr, aber auch nicht weniger Schlüssel wie in diesem Beitrag ausgeführt.

Warum soll ich eine Tätigkeit, für welche ich mich massiv konzentrieren muss, um 10h unter der normalen Arbeitswoche starten – wenn es nicht sein muss? Starte ich sie um 10h brauche ich wahrscheinlich den ganzen Tag und das Ergebnis ist wahrscheinlich eher Mau. Setze ich mich dafür am Sonntag in der Früh hin, bin ich in einem Bruchteil der Zeit fertig.

Warum soll ich an einem ‚normalen‘ Dienstag um 11h beim schönsten Wetter nicht auf mein Rad steigen und mich 3 Stunden meiner Bewegung und Natur widmen?

Insbesondere wenn ich weiß, dass es morgen wieder regnet und ich das was ich eigentlich noch an Arbeitsvorrat habe auch super passend morgen erledigt werden kann – und ich natürlich keine Termine habe. Es ist aber schon vorgekommen, dass ich unter solchen Parametern Termine verschiebe, wenn ich weiß, dass das vertretbar ist.

Mache ich das nicht, verliere ich unwiederbringliche Lebenszeit und oft auch Erlebnis und öfter auch Ergebnis.

Für mich heißt Das Neue Arbeiten GELEBT zusammengefasst, meine kosmisch gesehene eingeschränkte Lebenszeit aktiv zu definieren und gestalten und ohne übertriebenen Aufwand zu optimieren.

7. Nachwort

Ich bedanke mich bei Florian Ram bzw. dem Österreichischen Betriebs-sport Verband für die Einladung meinen Beitrag vom 05.05.2021 zu verschriftlichen und in diesem gesammelten Werk zu veröffentlichen.

Es ist schon etwas anderes einen durch Präsentations-Slides gestützten Impulsvortrag in ein Schriftstück zu fassen. Ich habe mir hierfür auch ein wenig Zeit gelassen bzw. die richtige Zeit genommen und es hat mir große Freude bereitet. Nochmals – Vielen Dank!

Ich freue mich sehr, wenn Ihnen – sehr geschätzte Leserin und sehr geschätzter Leser - meine Zeilen den ein und anderen Impuls aufgeben bzw., wenn Sie vielleicht gar den ein oder anderen Punkt für sich und Ihr Leben mitnehmen können.

Gerne stehe ich Ihnen unter meiner Email Adresse m@marcusizmir.com für Rückfragen, konstruktive Kritik oder Feedback und Anregungen zur Verfügung.

8. Zu Marcus Izmir

Über 25 Jahre war Marcus Izmir Geschäftsführer eines in Wien ansässigen bis zu 72 Personen großen IT orientierten Beratungs-, Entwicklungs- und Integrationsunternehmens, welches er 2012 verkauft hat.

Schwerpunkte waren Infrastruktur, Kommunikation und Zusammenarbeit.

Er war mit diesem Unternehmen über viele Jahre größter Microsoft Konzeptions- und Integrationspartner in Österreich und hat IT Lösungen für Kleine, Mittlere und Große wie zB: die Austrian Airlines, Bank Austria, Bundesministerium für Inneres, Erste Bank, Glaxo Smith Klein, KAV, LRG Oberösterreich, LRG Tirol, OÖ Landeskrankenhäuser, OMV, ORF, ... konzipiert, entwickelt, integriert und teilweise serviziert.

7 Jahre war Marcus Izmir ua Advisor im Bill Gates ‚Partner Advisory Council‘ in Redmond.

2005 gründete er parallel das Beratungsunternehmen process it, um einerseits die Business Architektur für vor allem Startups, kleine und mittlere Betriebe und andererseits um die Digitalisierung von insbesondere Betrieben mit mehr Geschichte beratend und begleitend zu unterstützen.

Hier sind seine Digitalisierungskonzepte und Mastering Arbeiten für zB die Jelitzka Gruppe ‚puck‘, ESSECCA (Digital Experience 2025), der Digitale Leuchtturm des Neusiedlersee Tourismus oder die Schönbrunn Kulturbetriebe ‚mySchönbrunn‘ aktuelle Referenzen.

Marcus Izmir hat seine Unternehmen von Beginn nach den Prinzipien ‚Das Neue Arbeiten DNA‘ geführt und 2012 die gleichnamige Initiative gegründet - um Unternehmen egal welcher Größe und Branche dabei zu helfen, den Wandel zu flachen Strukturen und einem Miteinander auf Augenhöhe bzw. einem dislozierten, selbstbestimmten und eigenverantwortlicheren Arbeiten zu gestalten.

Der infrastrukturellen IT blieb Marcus Izmir treu, und gründete 2015 askYourBEN. Eine ganz spezielle Form von IT Management mit Smile für

KMUs mit Aktivitätsschwerpunkten aktuell in Wien, Salzburg, München und Berlin.

Ein wenig zuvor schon begann er sich intensiver mit alternativen Investment Möglichkeiten auseinanderzusetzen und stieß hierbei auf die Block-Chain Technologie bzw. Bitcoin. 2018 gründete er den Crypto Investment Circle. Eine Plattform für Investoren und Experten zum zyklischen Austausch.

Dem Element Wasser Ehre gebührend und seiner auf die Weltmeere ziehenden guten Freundin Ursula Jäger eine digitale Plattform schaffend, gründete er 2018 gemeinsam den Modelabel COUTUREdelMAR. Die Geschichte einer weltumsegelnden Frau auf der Suche nach dem perfekten Stoff – oder was auch immer.

www.marcusizmir.com

www.processit.at

www.askyourben.com

www.dasneuearbeitendna.com

www.cryptoinvestmentcircle.com

www.COUTUREdelMAR.com

Arbeitsplatz Homeoffice - Richtig und ergonomisch gestaltet!

Von DI Michael Wichtl



Facts zur Einleitung

Noch vor einem Jahr hätte niemand erwartet, dass Arbeit im Homeoffice in so vielen Unternehmen und Organisationen so rasch und in einem solchen Umfang eingeführt wird. Die Covid19 Krise hat es mit sich gebracht und offensichtlich nachhaltig etabliert.

Die Arbeitswissenschaft und Ergonomie ist durch diese Entwicklung direkt angesprochen und der Fachbereich Ergonomie der AUVA Prävention und auch die Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Ergonomie (ÖAE, www.oaee.at) können ihnen dazu Erkenntnisse, Erfahrungen und Ideen präsentieren, die Ihnen Hilfestellung in Ihrer Praxis bieten.

Die Arbeitswissenschaft und Ergonomie ist durch diese Entwicklung direkt angesprochen und der Fachbereich Ergonomie der AUVA Prävention und auch die Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Ergonomie (ÖAE, www.oaee.at) können ihnen dazu Erkenntnisse, Erfahrungen und Ideen präsentieren, die Ihnen Hilfestellung in Ihrer Praxis bieten.

Geht die Ergonomie im Homeoffice verloren?



Es besteht tatsächlich eine große Gefahr beim Arbeiten im Homeoffice, dass die an und für sich bekannten und vielfach publizierten und trainierten ergonomischen Grundregeln zur Gestaltung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen nicht eingehalten werden und auch nicht eingehalten werden

können. Die Situation muss dabei nicht immer so speziell wie auf der Abbildung sein, dennoch erweist es sich in der Praxis als schwierig, auf Plätzen zuhause z. B. die Arbeitshöhe, Sitzhöhe, Bildschirmabstand uvm. richtig einzustellen.

Begriffsbestimmung

- Telearbeit: regelmäßige Verrichtung von Arbeit außerhalb der betrieblichen Räumlichkeiten des AG unter Verwendung von Informationstechnologien
- Home-Office/Heimarbeitsplatz - Teleheimarbeit: (ausschließlich) die Wohnung gilt als vereinbarter Arbeitsort (§ 18c AVRAG)
- Alternierende Telearbeit: Wechsel zwischen Arbeitsplatz in der Betriebsstätte und der privaten Wohnung
- „Mobile Work“ oder mobile Telearbeit: ist weder an das Büro noch an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden, kann von beliebigen Orten über das mobile Netz erledigt werden

Arbeitsrechtliche Grundlagen

ARBEITSMITTEL

Grundsätzlich ist die Arbeit mit den Mitteln des Arbeitgebers zu leisten, beim Einsatz eigener Mittel zur Besorgung der Arbeit im Interesse des Arbeitgebers steht Ersatz gemäß § 1014 ABGB zu.

Bildschirmarbeitsplatz allgemein

Die Abbildungen zeigen die Grundregeln zur Bildschirmarbeitsplatzgestaltung:



Die Einstellung der Referenzsitzposition, um die Arbeitshöhen richtig einzustellen und von dieser Einstellung ausgehend möglichst dynamisch zu sitzen.

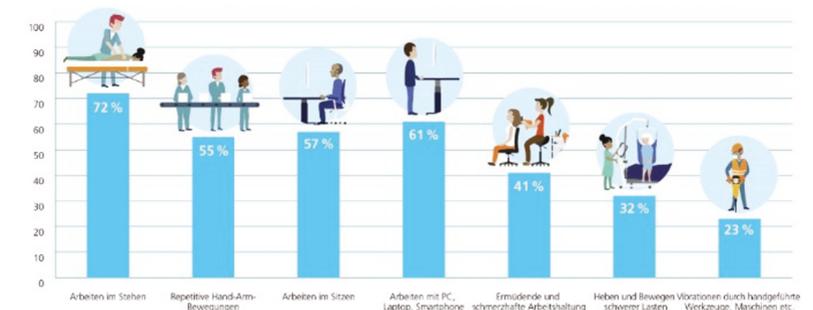
Die Einstellung des richtigen Sehabstandes von 50-70cm, die mit der Merkregel der flach aufgelegten Hand auf die Bildschirmfläche aus aufrechter Sitzposition erzielbar ist.

Die Anordnung des Bildschirms, der Tastatur, der Maus und von Dokumenten und Belegen im sogenannten kleinen Greifraum, also nicht zu weit entfernt vom Körper.

Worum es geht



Oftmals sind es Platzprobleme in der Wohnung, die die bekannten normgerechten Bildschirmaufstellungen unmöglich machen und dadurch zu visuellen Belastungen führen, die grundsätzlich bei Büro- und Bildschirmarbeit vermieden werden sollten. Dabei zählt die Anordnung des Bildschirms in unmittelbarer Nähe direkt gegen helle Fensterflächen zu den häufigsten ergonomischen Fehlern.



Daten: MSDs facts and figures overview: prevalence, costs and demographics of MSDs in Europe; National report: Austria 2019
 Grafik: AUVA; Illustrationen: osha.europa.eu



© ÖAE, Webinar Telearbeit 2021, Mag. Julia Lebersortjkar



Der National Report Austria 2019 zeigt deutlich betreffend physischer Risikofaktoren in österreichischen Betrieben, dass Bildschirm- und Büroarbeit zu den höchstbewerteten Risikofaktoren zählt. Aus diesem Grund ist der ergonomischen, organisatorischen und arbeitspsychologischen Gestaltung auch bei Telearbeit und im Homeoffice bestmöglich zu berücksichtigen.

Sitzen als Körperzwangshaltung – Belastung reduzieren



Österreichische
Arbeitsgemeinschaft
für Ergonomie



Sitzen als Körperzwangshaltung – Belastungen reduzieren!

Unterstützung der Arbeitshaltung



Wechsel der Arbeitshaltung



Bewegung in und nach der Arbeit



© ÖAE, Webinar Telearbeit 2021, Mag. Julibersorg-Likar



Unterstützung der Arbeitshaltung - Langes Sitzen optimal unterstützen!

- Physiologisches Sitzen; beibehalten der Doppel-S-Form der Wirbelsäule
- Becken kippt leicht nach vorne, um den Brustkorb aufzurichten und die Halswirbelsäule in ihre natürliche Form zu bringen
- Anpassung von Bildschirm und Tastatur
- Stützfunktion des Bürostuhls nutzen!
 - Sitzfläche
 - Rückenlehne
 - Armlehne
 - Sitzhöhe

Der deutsche Ergonome Professor Laurig formulierte schon vor Jahren auf die Frage, welche die beste Arbeitshaltung sei: „Immer die nächste!“ Das bedeutet, dass der Wechsel von Arbeitshaltungen am zuträglichsten ist.



© AUVA/Ergonomie



© DI Michael Wichtl

Ein ergonomisch geeigneter Bürodrehstuhl ist gemäß Bildschirmarbeitsverordnung (BS-V) höhenverstellbar, stützt im Bereich der Lendenwirbelsäule und ermöglicht durch seine technische Bauweise dynamisches Sitzen. Außerdem soll ein solcher Stuhl die Anforderungen der Europäischen Fachnorm für Bürodrehstühle erfüllen (ÖNORM EN 1335).

Der typische Wohnzimmersessel ermöglicht die nach Bildschirmarbeitsverordnung (BS-V) unerlässliche Höhenverstellung grundsätzlich nicht. Außerdem bietet die Bauweise in der Regel KEINE geeignete Abstützung im Bereich der Lendenwirbelsäule und auch nicht die geforderte Möglichkeit zum dynamischen Sitzen (= Möglichkeit zum Nach-Hinten-Neigen). Lediglich durch Gewichtsverlagerung (z. B. von einer Gesäßbacke auf die andere) kann der Benutzer dabei mit einer gewissen Dynamik erzielen.

Tipps für den ergonomischen Arbeitsplatz – Sitzhaltung und Arbeitsplatz



Oft optimal ist ein 2. Bildschirm!

Arbeitsstuhl und Arbeitstische sollen so aufeinander abgestimmt sein, dass in aufrechter Sitzposition die in obiger Abbildung gezeigte Haltung möglich ist – aufrecht, rechter Winkel Oberkörper-Oberschenkel (Referenzsitzposition). Von dieser Position aus soll das dynamische Sitzen möglich sein. Um die Einstellung zu erzielen kann der Tisch wenn nötig auch im Bereich der Tischfüße nachträglich höhergestellt werden. Dabei ist natürlich auf Stabilität und sicheren Stand zu achten.

Tipps für den ergonomischen Arbeitsplatz – Klima

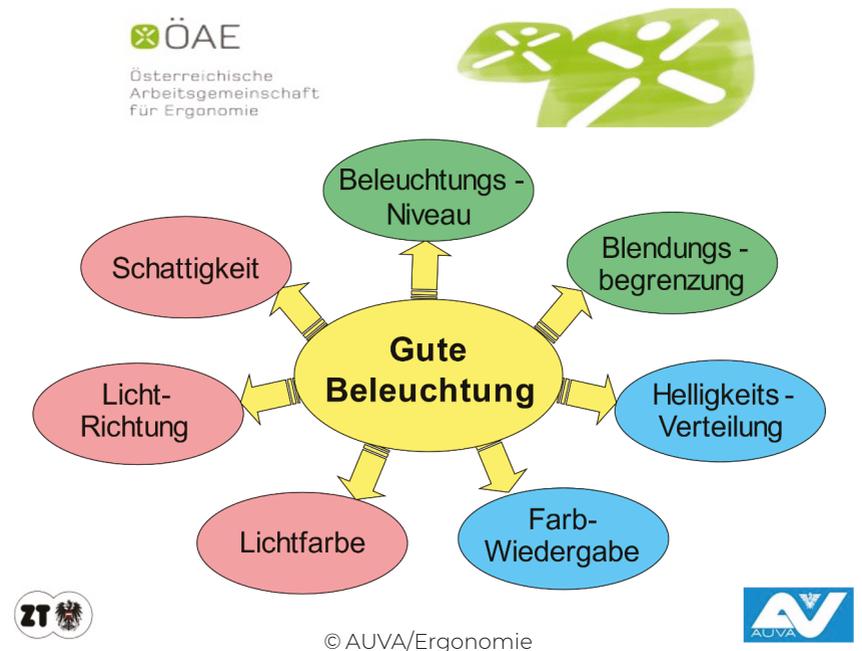
Unzufriedenheit und Unbehagen mit ungünstigen Klimasituationen in Innenräumen zählen auch im Homeoffice zu einer häufigen Problemlage. Beispielsweise kann es leicht dazu kommen, dass kalte Flächen (z. B. Fenster) in der Nähe des Arbeitsplatzes zu deutlicher Kälteempfindung und auch Zugluftempfindung führen.

Ein Vorteil im Homeoffice dann hier darin bestehen, dass man zumeist in den „eigenen vier Wänden“ relativ leicht auf das Raumklima Einfluss nehmen kann, was z.B. in Gruppen- oder Großraumbüros nicht immer der Fall sein muss.

- Kalt abstrahlende Flächen vermeiden (ggf. kleinen Teppich unter die Füße legen bei kalten Böden...)

- Behagliche Temperaturen (= subjektiv!)
- Luftfeuchtigkeit beachten, in regelmäßigen Abständen mehrmals kurz lüften

Tipps für den ergonomischen Arbeitsplatz – Beleuchtung



Die Darstellung zeigt, dass gute Beleuchtung nicht ausschließlich durch die Menge des Lichtes am Arbeitsplatz (Beleuchtungsstärke) geprägt wird, sondern auch sehr wesentlich durch Helligkeitsunterschiede, die Lichtfarbe und die Qualitäten der Farbwiedergabe des Lichtes.

Daraus ergibt sich, dass gute Beleuchtung gerade im Homeoffice einen großen Problembereich darstellen. In der Tat ist es nicht einfach selbst das für Bildschirmarbeitsplätze als Bürostandard gültige Niveau der Beleuchtungsstärke von 500 Lux mit typischer und üblicher Wohnungsbeleuchtung einzuhalten. Es ist oft sinnvoll, am Homeoffice-Arbeitsplatz Schreibtischlampen und Zusatzbeleuchtung zu verwenden:



Hier erkennt man Spiegelungen auf dem Bildschirm durch zu intensive Beleuchtung von oben.



Zu sehr gebündelte Arbeitsplatzleuchten wie z. B. kleine LED-Spots leuchten den Arbeitsbereich nicht gleichmäßig aus und blenden zonenweise.



Abhilfe verschafft eine erhöhte Position des Spots, z. B. indem man die Lichtquelle auf Bücher stellt. Aber auch hier können noch Spiegelungen entstehen.



Diese Spiegelungen aus dem vorangehenden Bild lassen sich z. B. durch das Aufstellen einer indirekten Lichtquelle mindern.

© Fotos: Mag.a Ulrike Amon-Glassl

Pausen und ihre Wirkung

Mehrere Kurzpausen von wenigstens Minuten bewirken über den Tag verteilt eine größere Erholung als wenige lange Pausen!

Belohnung und Motivation

Belohnungen wirken motivierend und dies trägt zur Zielerreichung bei. Deshalb stellen sie sich bitte folgende Fragen:

- Haben Sie sich heute schon belohnt?
- Wofür? Wie/Womit?
- Welche Belohnung gönnen Sie sich als nächstes? Und wofür?

Zusammenfassung

- Rechtliches gut abklären
- Auf ergonomische Arbeitsplatzgestaltung achten
- Für aktive (Bewegungs-)Pausen, Struktur, Motivation und Belohnungen sorgen
- Stresssituationen ins Bewusstsein rücken und aktiv Auszeiten verschaffen
- Arbeitsfreie Zeiten gut planen
- Veränderungen Raum geben
- Aktiv Unterstützung und Austausch mit anderen suchen

AUVA-Präventionsschwerpunkt zu MSE

- Wann? Forum Prävention 2021 bis Herbst 2022
- Wo? österreichweit
- Infos www.auva.at/mse

Die Ambivalenz von Home-Office: Desk-Sharing als automatische Konsequenz?



Von Ass.-Prof. Mag. Dr. Silvia Traunwieser, MBL
Universität Salzburg

Galt Home-Office vor der COVID-19 Pandemie mehr oder weniger als Einzelfallphänomen,⁷³ hat die angeordnete Schließung von Unternehmen, Betretungsverbote bzw. globalen Lockdowns Telearbeit zu einem arbeitsalltäglichen und mehr oder weniger angeordneten Massenphänomen werden lassen.⁷⁴ Trotz der rechtlichen Normierungen⁷⁵ in Österreich ist Home-Office immer noch als unternehmensethische Maßnahme zu qua-

lifizieren, basiert es auf freiwillig-einzelvertraglicher Vereinbarung in Form einer selbstgewählten Verantwortung. Telearbeit kann von Unternehmen ermöglicht werden, es liegt in deren Ermessen, ob bzw. in welchem Umfang Home-Office in der Organisation eingesetzt wird. Die rechtlichen Rahmenbedingungen stellen lediglich die Minimalanforderungen fest (schriftliche Vereinbarung, Freiwilligkeit, Arbeitsmittel, steuerliche Absetzbarkeit, Versicherungsschutz). Von Seiten des Mitarbeiters besteht jedoch kein Rechtsanspruch auf ein Arbeiten von zu Hause aus. Zu differenzieren ist außerdem die COVID-bedingte und angeordnete Verrichtung von Arbeit im Home-Office.⁷⁶

Home-Office wird als Flexibilisierung des Arbeitsortes, als ortsungebundenes, örtlich entgrenztes Arbeiten in einem weiten Sinn aufge-

fasst, insofern Tätigkeiten entweder zur Gänze (Telearbeit) oder zum Teil (alternierende Telearbeit) unter Verwendung von Informationstechnologien (Telefon, Computer, Internet) in Räumlichkeiten außerhalb des Unternehmens ausgeführt werden.⁷⁶ So auch die Definition des Europäischen Rahmenabkommens über Telearbeit: „Telework is a form of organising and/or performing work, using information technology, in the context of an employment contract/relationship, where work, which could also be performed at the employers premises, is carried out away from those premises on a regular basis.“⁷⁷ Üblicherweise handelt es sich um die Privatwohnung des Arbeitnehmers, die Tätigkeiten können jedoch auch in anderen Räumlichkeiten außerhalb der Organisation (Ferienhaus, längere Zugfahrt, in freier Natur) durchgeführt werden.⁷⁸ Enger fällt die Örtlichkeit im Rahmen der rechtlichen Ausgestaltung aus, soll hier lediglich das Arbeiten von der Wohnung des Mitarbeiters als Home-Office gelten.⁷⁹ Das Beantworten von e-Mails während einer längeren Zugfahrt, das Erledigen von plötzlich sehr dringenden beruflichen Angelegenheiten im Urlaubshotel würden nicht darunterfallen (mobiles Arbeiten).

Primäres Ziel von Telearbeit ist es, einen besseren Ausgleich der sogenannten Work-Life-Balance zu schaffen, geht es um eine optimierte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Betrachtet man derartige Maßnahmen auf einer theoretisch-abstrakten Ebene, so handelt es sich um positive (Verantwortungs-)Pflichten. Gemeint ist damit ein aktives Tun als Handeln, Aktivität oder Ausführen.⁸⁰ Konkret kann dieses aktive Tun im Einräumen von Home-Office in Form einer schriftlichen Verankerung von Home-Office in Verhaltenskodizes, Betriebsvereinbarungen oder beispielsweise individuell-schriftlichen Vereinbarungen gesehen werden. Gekoppelt ist dies nach Mieth mit einem Verbesserungskriterium. Positive Leistungen richten sich auf eine Verbesserung der Situation einer anderen Person, die von der aktiven Leistung profitiert bzw. besser-

⁷³ Deloitte/FH Oberösterreich/Universität Wien, Flexible Working Studie 2017, https://ao-psy.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/p_ao_psy/files/Studie_Flexible_Working_Final.pdf.

⁷⁴ Deloitte/Universität Graz/Universität Wien, Flexible Working Studie 2020, <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/flexible-working-studie.html>.

⁷⁵ Homeoffice – Maßnahmenpaket 2021, Ministerratsvortrag ZI 2021-0.062.896 ua; Initiativantrag IA 1301/A XXVII. GP; BGBl I Nr 61/2021.

⁷⁶ Traunwieser, Einführung in die Unternehmensethik. Ausführungen zur 4-Ebenenmatrix der Führungs- und Unternehmensethik, 2021, 93; Felten, Home-Office und Arbeitsrecht, DRdA 2020, 511-522.

⁷⁶ Schweighofer, Home Office an (Fach-)Hochschulen (Teil I), N@HZ 2013, 15-18 (15); Maska, Die Beendigung von Home-Office bzw von Telearbeit, ASoK 2017, 180-186 (181f).

⁷⁷ Framework agreement on telework, <https://www.etuc.org/en/framework-agreement-telework>; Röpke, Europäisches Rahmenabkommen über Telearbeit, DRdA 2002, 440.

⁷⁸ Schweighofer, Home Office an (Fach-)Hochschulen (Teil I), N@HZ 2013, 15-18 (15); Maska, Die Beendigung von Home-Office bzw von Telearbeit, ASoK 2017, 180-186 (181f).

⁷⁹ § 2h Abs 1 AVRAG BGBl I Nr 61/2021.

⁸⁰ Birnbacher, Tun und Unterlassen, 2015, 33ff.

gestellt ist.⁸¹ Mit anderen Worten besteht die Intention von Home-Office in einer Verbesserung der Situation des Mitarbeiters durch Home-Office, vorausgesetzt, das Unternehmen hat diese Möglichkeit eingeräumt. Genau diese Besserstellung, diese Verbesserungsmöglichkeiten gilt es im Zusammenhang mit Home-Office kritisch zu betrachten, können ambivalente bis negative Folgen resultieren.

Positive Aspekte von Telearbeit können sein:⁸²

- bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeitsleben
- erhöhte Flexibilität und Autonomie
- wegfallende Anfahrten/mehr Zeit/reduzierte Umweltbelastung
- erhöhte Produktivität/Kreativität
- höhere Arbeitsmoral/Arbeitszufriedenheit
- Vermeidung von Bürovorschriften/Geschäftspolitik
- finanzielle Vorteile

Diese Vorteile aus der Perspektive des Mitarbeiters gilt es noch genauer zu erläutern bzw zu analysieren. Eine bessere **Balance von Privatleben** (Familie, Freizeit) mit dem **Arbeitsleben** resultiert aus einer zeitlichen Dimension, insofern durch wegfallende Anfahrten mehr Freiraum für Anderes zur Verfügung steht. Kinderbetreuung, die Pflege älterer Angehöriger, Tätigkeiten im Haushalt oder Freizeitaktivitäten lassen sich leichter mit beruflichen Verpflichtungen vereinen („life dimension“).⁸³ Die Verteilung an Sorgearbeit zwischen Männern und Frauen weist jedoch genderspezifische Unterschiede auf (gender care gap).⁸⁴ Bedingt durch Home-Office wird von Müttern zusätzlich Zeit für Kinderbetreuung aufgewandt, wodurch sich die Doppelbelastung vergrößert. So verbringen Mütter mit Home-Office 21 Stunden pro Woche an Werktagen mit Kinderbetreu-

ung, Mütter ohne Home-Office 18 Stunden und Väter 13 Stunden, unabhängig, ob Arbeit im Home-Office oder vorort geleistet wird.⁸⁵ Internationale Studien verweisen gleichfalls auf diese genderbedingte Diskrepanz: „women using flexibility to meet their family demands while men use it for performance enhancing goals“.⁸⁶ Zusätzlich zu hinterfragen gilt die bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben durch den Aspekt, dass prinzipiell länger im Home-Office gearbeitet wird. Die mit Home-Office gewonnene Zeit wird oft in Mehrarbeit/Überstunden investiert.⁸⁷

Eine **erhöhte Flexibilität** ist bei Home-Office primär in räumlicher Hinsicht vorgesehen, insofern nicht nur vorort in der Organisation, sondern auch an anderen Orten gearbeitet werden kann. Als flexibles Arbeitsmodell weist es Formen örtlicher Entgrenzungen auf.⁸⁸ Die Formulierung in der Flexible Working Studie 2020, dass ortsunabhängiges Arbeiten einen Gewinn an individueller Flexibilität und Freiheit bedeutet,⁸⁹ ist mAn dahingehend zu korrigieren, als damit hauptsächlich eine weitere zusätzliche Handlungsalternative zum Arbeitsort ermöglicht wird. Die Einschränkung gem § 2h Arbeitsvertragsrechts-AnpassungsG⁹⁰ auf die Räumlichkeiten des Mitarbeiters („regelmäßiges Erbringen von Arbeitsleistungen in der Wohnung“) bewirkt jedoch eine maßgebliche Reduktion der Flexibilität. Unverändert durch Home-Office bleiben soll die Festlegung eines zeitlichen Rahmens für Arbeit. Käme es jedoch auch zu einer zeitlichen Flexibilität bzw einem Mehr an Selbstbestimmung, wie die Arbeit verrichtet wird, könnte die von der Flexible Working Studie angesprochene „Freiheit“ eher verwirklicht werden bzw ist vielmehr die Rede von flexible work arrangements,

⁸¹ Mieth, Positive Pflichten: über das Verhältnis von Hilfe und Gerechtigkeit in Bezug auf das Weltarmutproblem, 2012, 11ff.

⁸² Tavares, Telework and health effects review, International Journal of Healthcare, 2017, 30-36 (32); Boell, et al, The transformative nature of telework: A review of the literature, 2013, 1-10 (4); Hill/Ferris/Märtinson, Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life, Journal of Vocational Behavior, 2003, 220-241 (223).

⁸³ Böll/Cecez-Kecmanovic/Campbell, Telework and the nature of work: An assessment of different aspects of work and the role of technology, 2014, 1-15 (4).

⁸⁴ Dreas, Zum Verhältnis von Gender und Care oder: Warum ist Sorgearbeit weiblich, in Kolhoff, Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft II, 2019, 223-239 (229ff).

⁸⁵ Lott, Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen, WSI Report, 2019, 1-15 (5); Felten, Home-Office und Arbeitsrecht, DRdA 2020, 511-522 (512).

⁸⁶ Chung/Van der Horst, Flexible working and unpaid overtime in the UK: The role of gender, parental and occupational status, Social Indicators Research, 2018, 495-520 (496). Vgl Mann/ Holdsworth, The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health, New Technology, Work and Employment, 2003, 196-211 (199ff.)

⁸⁷ Bathini/Kandathil, An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work, Journal of Business Ethics, 2019, 411-423 (412); Böll/Cecez-Kecmanovic/Campbell, Telework and the nature of work: An assessment of different aspects of work and the role of technology, 2014, 1-15 (4).

⁸⁸ Risak, Digitalisierung der Arbeitswelt (FN 1) - Rechtliche Aspekte neuer Formen der Arbeitsorganisation, DRdA 2017, 331-338 (333).

⁸⁹ Flexible Working Studie 2020, Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert, <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/flexible-working-studie.html>.

⁹⁰ BGBl Nr 459/1993 idF BGBl I Nr 61/2021.

workplace flexibility.⁹¹ Putnam et al definieren "workplace flexibility as the opportunity to adjust the where, when and how of work. ... As such, it encompasses the degree to which time, location and task features of work are adjustable to meet life, family and personal needs. ... More specifically, it centers on the opportunities to change the temporal features of work (e.g. schedule and work hours), place (e.g. home/work boundaries, physical location or space) and task contingencies (e.g. peaks and demands, part-time and full-time work and job sharing/rotation) to meet both organizational needs and personal circumstances."⁹² Während Telearbeit primär in einer örtlichen Flexibilität besteht, wird unter flexibler Arbeit nicht nur eine flexiblere Zeiteinteilung (Gleitzeitmodelle bis hin zur Abänderung des Arbeitsbeginns, der Wochenstunden)⁹³ sondern auch ein gewisses Maß an Selbstbestimmung, wie Arbeit erledigt wird, verstanden. Die für selbstbestimmtes Arbeiten relevanten Voraussetzungen der kritischen Reflexionsfähigkeit, eines verfügbaren Bereichs an Handlungsoptionen, eines sicheren Umfelds, von Beziehungen gegenseitiger Anerkennung, das Umsetzen und Einbringen eigener Talente bzw des Einflusses auf Arbeitsabläufe sind unabdingbar.⁹⁴ Der enge rechtliche Anwendungsspielraum von Home-Office in Österreich schließt eine zeitliche Flexibilität bzw selbstbestimmtes Arbeiten aus und ist von „flexible work arrangements“ abzugrenzen. Befürchtungen von Führungskräften, durch die räumliche Separierung einen Kontrollverlust zu erleiden, hingegen auf Seiten der Mitarbeiter einen Autonomiegewinn zu erzielen, würde nicht nur eine reduzierte Vereinfachung darstellen, sondern übersieht neben einer ergebnisorientierten Unternehmenskultur⁹⁵ auch die Möglichkeiten digitaler Technologien, Mitar-

⁹¹ Putnam/Myers/Gailliard, Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions, Human Relations, 2014, 413-440.

⁹² Putnam/Myers/Gailliard, Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions, Human Relations, 2014, 413-440 (414).

⁹³ Chung/Van der Horst, Flexible working and unpaid overtime in the UK: The role of gender, parental and occupational status, Social Indicators Research, 2018, 495-520 (497f).

⁹⁴ Oshana, Personale Autonomie und das soziale Umfeld, in Betzler, Autonomie der Person, 2013, 196-220 (212); Rössler, Sinnvolle Arbeit und Autonomie, Deutsche Zeitschrift für Philosophie Zweimonatsschrift der internationalen philosophischen Forschung, 2012, 513-534 (527ff). Ausführlicher in Traunwieser, Einführung in die Unternehmensethik. Ausführungen zur 4-Ebenenmatrix der Führungs- und Unternehmensethik, 2021, 66f.

⁹⁵ Hill/Ferris/Märtinson, Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life, Journal of Vocational Behavior, 2003, 220-241 (234).

beiter zu überwachen.⁹⁶ Zumindest ansatzweise erklärt wird damit jedoch das sogenannte Autonomie-Kontrollparadoxon, wonach Mitarbeiter im Home-Office eine Arbeitsintensivierung durch unauffälligere und unsichtbarere digitale Überwachungsmöglichkeiten feststellen, um als „ideale Mitarbeiter“ eingestuft zu werden.⁹⁷

Eine verbesserte Effizienz als potentieller Vorteil auf Unternehmerseite findet sich in Form von **erhöhter Arbeitszufriedenheit, erhöhter Arbeitsmoral** und einem **konzentrierteren Arbeiten** durch weniger Ablenkungen auf Mitarbeiterseite wieder.⁹⁸ Allerdings braucht es auch hier einen kritischen Blick auf negative Auswirkungen, kann es zu einem Verschwimmen von Beruf und Freizeit, einer ständigen Erreichbarkeit, einer Intensivierung von Arbeit oder vermehrten, tw sogar unbezahlten Überstunden kommen.⁹⁹ „Telework intensifies work to the extent of creating a feeling of necessity in employees for always being wired to the workplace through technology [...] ending them up in a workaholic hell“.¹⁰⁰ Diese aus dem IT-Sektor in Indien eruierten Nachteile lassen sich jedoch nicht gänzlich auf Österreich und Europa übertragen, sind primär arbeitsrechtliche Vorschriften für eine restriktivere Handhabung relevant. Auf die Notwendigkeit einer Differenzierung im Zusammenhang mit Überstunden verweisen Chung/Van der Horst in ihrer Studie, die zwischen familienfreundlichen Modellen (Gleitzeitmodelle –

⁹⁶ Sewell/Taskin, Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework, Organization Studies, 2015, 1507-1529 (1508); Martin/Freeman, Some problems with employee monitoring, Journal of Business Ethics, 2003, 353-361; Brown, Ontological security, existential anxiety and workplace privacy, Journal of Business Ethics, 2000, 61-65; Workman, A field study of corporate employee monitoring: Attitudes, absenteeism, and the moderating influences of procedural justice perceptions, Information and Organization 2009, 218-232; Oz/Glass/Behling, Electronic workplace monitoring: what employees think, Omega, 1999, 167-177; Moore, Employee monitoring and computer technology: Evaluative surveillance v. privacy, Business Ethics Quarterly, 2000, 697-709.

⁹⁷ Bathini/Kandathil, An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work, Journal of Business Ethics, 2019, 411-423 (412); Oz/Glass/Behling, Electronic workplace monitoring: what employees think, Omega, 1999, 167-177 (168).

⁹⁸ Boell et al, The transformative nature of telework: A review of the literature, 2013, 1-10 (4); Tavares, Telework and health effects review, International Journal of Healthcare, 2017, 30-36 (32f); Deloitte/Universität Graz/Universität Wien, Flexible Working Studie 2020, <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/flexible-working-studie.html>, 7.

⁹⁹ Bathini/Kandathil, An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work, Journal of Business Ethics, 2019, 411-423 (412, 419); Deloitte/Universität Graz/Universität Wien, Flexible Working Studie 2020, <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/flexible-working-studie.html>, 12f.

¹⁰⁰ Bathini/Kandathil, An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work, Journal of Business Ethics, 2019, 411-423 (412).

flexitime, Home-Office-Modelle – telework) und leistungsorientierten Arbeitssystemen zur Effizienzsteigerung (flexible Zeiteinteilung durch Zeitplankontrolle- schedule control) unterscheiden. Während die flexible Zeitkontrolle (schedule control) von Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Arbeitszeit verstärkt zu unbezahlten Überstunden führt, konnte dies für Home-Office und Gleitzeitmodelle in der Studie von Chung et al nicht bestätigt, in anderen Studien jedoch bekräftigt werden.¹⁰¹ Was das Verschwimmen von Beruf und Freizeit, gekoppelt mit einer ständigen Erreichbarkeit, anlangt, lässt sich aus rechtlicher Perspektive eine Lücke ausmachen.¹⁰² Das Versäumnis eines „Rechts auf Nichterreichbarkeit“¹⁰³ kann zurzeit anderweitig, so zum Beispiel durch unternehmensethische Maßnahmen (als employee right im Rahmen eines Verhaltenskodex) oder mit einer Arbeitszeit-Betriebsvereinbarung nach § 97 Abs 1 Z 2 ArbVG ausgeglichen werden.

Nicht nur **gesundheitliche Vorteile** bzw eine erhöhte Lebensqualität, sondern auch Gesundheitsrisiken sind eine mögliche Folge von Telearbeit, bedingt durch nicht ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze (Probleme des Muskel-Skelettsapparates), soziale Isolierung (Depression), fehlendes Feedback/Lob und Stress bzw Überarbeitung.¹⁰⁴ Unterstützung von Seiten des Unternehmens in Form selbstgewählter Verantwortung kann es durch ergonomische Beratung, Anlaufstellen für technische Fragen, einer empfohlenen Anwesenheit im Unternehmen von 20% bzw einer rechtlich bedingten, zeitlichen Festlegung der Arbeitszeit geben, die diese Risiken in einem gewissen Maße abfedern.¹⁰⁵

¹⁰¹ Chung/Van der Horst, Flexible working and unpaid overtime in the UK: The role of gender, parental and occupational status, *Social Indicators Research*, 2018, 495-520 (497f). Anders Ojala/Nätti/Anttila, Informal overtime at home instead of telework: Increase in negative work-family interface, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2014, 69-87; Peters/Wetzels/Tijdens, Telework: Timesaving or time-consuming? An investigation into actual working hours, *Journal of Interdisciplinary Economics*, 2008, 421-442.

¹⁰² Peschek/Herrmann-Riedler, (Keine) Auswirkungen der EuGH-Entscheidung zur Arbeitszeiterfassung für Österreich?, *ZAS* 2020/6, 30-32 (31).

¹⁰³ Gruber-Risak, Homeoffice-Maßnahmenpaket 2021 (Stand IA 1301/A), *CuRe* 2021/5.

¹⁰⁴ Montreuil/Lippel, Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications, *Safety Science*, 2003, 339-358 (347); Tavares, Telework and health effects review, *International Journal of Healthcare*, 2017, 30-36 (33ff); Mann/Holdsworth, The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health, *New Technology, Work and Employment*, 2003, 196-211 (198); Theorell, Flexibility at work in relation to employee health, in Cooper, *The handbook of work and health psychology*, 2009, 251-267; Hamborg/Greif, *New Technologies and Stress*, in Cooper, *The handbook of work and health psychology*, 2009, 221-250.

¹⁰⁵ Montreuil/Lippel, Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications, *Safety Science*, 2003, 339-358 (347ff).

Finanzielle Vorteile durch ortsungebundenes Arbeiten entstehen durch das Wegfallen von Anfahrtskosten bei Mitarbeitern, gleichzeitig aber auch auf Unternehmerseite durch die Einsparung bzw effizientere Nutzung von Büroräumlichkeiten.¹⁰⁶ Dass während der COVID-Pandemie auch von Arbeitnehmerseite kurzfristig Arbeitsmittel beschafft wurden, finanzielle Ausgaben auf eigene Rechnung erfolgten, sollte durch die rechtliche Normierung eines zustehenden Aufwändersatzes gem § 2h Abs 3 Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz – AVRAG¹⁰⁷ reguliert werden. Zusätzlich können Arbeitnehmer über die Arbeitnehmerveranlagung gem § 26 Z 9a EstG¹⁰⁸ bis zu 300,- Euro pro Jahr als Werbungskosten absetzen, wenn es um die Anschaffung von diversen Arbeitsmaterialien geht.¹⁰⁹

Mit der Digitalisierung ist die Möglichkeit zur örtlichen Entgrenzung bzw physischen Dislozierung räumlicher Festlegungen gegeben. Home-Office stellt eine Variante dar, Hot-Desking eine weitere. Die Zuweisung von Büroräumlichkeiten an Personen kann durch Hot-Desking aufgehoben, entgrenzt werden, entfällt, insofern Mitarbeiter keinen fixen, persönlichen Arbeitsbereich haben, sondern jeden verfügbaren Schreibtisch je nach Bedarf nutzen.¹¹⁰ Bedingt durch Home-Office leerstehende Büroräumlichkeiten effizienter zu nutzen, erscheint auf den ersten Blick sinnvoll. Als Hauptargument für **Desk-Sharing/Hot-Desking/“non-territorial work-spaces”** gelten wirtschaftliche Gründe: „it is clear that the main driver for desk sharing practices is the tangible economic benefits guaranteed by reducing the amount of office space per person.“¹¹¹ Neben Kos-

¹⁰⁶ Hirst, Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking, *Journal of Organizational Change Management*, 2011, 767-788 (769); Morrison/Macky, The demands and resources arising from shared office spaces, *Applied Ergonomics*, 2017, 103-115 (104).

¹⁰⁷ Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz – AVRAG BGBl Nr 459/1993 idF BGBl I Nr 61/2021.

¹⁰⁸ Einkommensteuergesetz 1988 BGBl Nr 400/1988 idF BGBl I Nr 71/2021; § 26 EstG zuletzt geändert durch BGBl I Nr 52/2021.

¹⁰⁹ Kunesch, Die neue Homeoffice-Regelung im Steuerrecht, *PV-Info* 3/2021, 2.

¹¹⁰ Felstead, Detaching work from place: charting the progress of change and its implications for learning, *Beyond Current Horizons Challenge Paper*, 2009, 1-17 (2); Hirst, Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking, *Journal of Organizational Change Management* 2011, 767-788 (768); Millward/Haslam/Postmes, Putting employees in their place: The impact of hot desking on organizational and team identification, *Organization Science*, 2007, 547-559 (547).

¹¹¹ Kim, et al, Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health, *Building and Environment*, 2016, 203-214 (203).

tenargumenten führen Morrison/Macky zusätzliche positive Auswirkungen an: eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, ein modernes und zukunftsorientiertes Unternehmensimage, eine verbesserte räumliche Flexibilität, das Ermöglichen von engeren Arbeitsbeziehungen, ein besserer, erleichterter Austausch von Wissen und Fähigkeiten und gesteigerte Vernetzungsmöglichkeiten.¹¹² Fasst man die Untersuchungen von Hot-Desking bei Morrison/Macky¹¹³ und Hirst¹¹⁴ hinsichtlich nachteiliger Folgen nichtterritorialer Arbeit zusammen, lassen sich diese ua in räumlicher, sozialer und psychologischer Hinsicht unterteilen.

Räumliche Nachteile aus der Umgebung leiten sich im Zusammenhang mit Licht, Lärm, Temperatur, Luftqualität und Bewegung ab. Die Auswahl von Arbeitsplätzen in der Nähe von Fenstern mit natürlichem Licht, frischer Luft, weniger Bewegungen oder am Rand bevorzugt nach dem first-come-first-serve Prinzip jene Mitarbeiter, die früher am Arbeitsplatz noch in der Lage sind, beliebte Bereiche auswählen zu können. Personen mit längeren Anfahrtswegen, Betreuungspflichten von Kindergartenkindern oder Schulkindern werden eher seltener die Möglichkeit haben, nach eigenem Belieben einen Arbeitsplatz auszuwählen, sondern müssen zwischen jenen Plätzen wählen, die noch übriggeblieben sind. Visuelle, auditive oder geruchsbedingte Ablenkungen, Irritationen und eine nicht vorhandene Privatsphäre beeinflussen die Arbeitsqualität auf negative Weise, mögen umgebungsbedingte Bevorzugungen wie auch Benachteiligungen durch Licht, Lärm und Temperatur mithilfe von smarten Hot-Desking-Systemen abgefedert werden.¹¹⁵

¹¹² Morrison/Macky, The demands and resources arising from shared office spaces, *Applied Ergonomics*, 2017, 103-115 (104).

¹¹³ Morrison/Macky, The demands and resources arising from shared office spaces, *Applied Ergonomics*, 2017, 103-115 (105ff, 111ff).

¹¹⁴ Hirst, Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking, *Journal of Organizational Change Management*, 2011, 767-788.

¹¹⁵ Berelson et al, Sensor-based smart hot-desking for improvement of office well-being, *Proceedings of the 1st International Conference on Digital Tools & Uses Congress*, 2018; Morrison/Macky, The demands and resources arising from shared office spaces, *Applied Ergonomics*, 2017, 103-115 (104f, 113); Hirst, Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking, *Journal of Organizational Change Management*, 2011, 767-788 (774f, 777); Cooper et al, An intelligent hot-desking model harnessing the power of occupancy sensing data, *Facilities*, 2017, 766-786.

Anstelle von engeren Arbeitsbeziehungen, einem besseren und erleichterten Austausch von Wissen und Fähigkeiten bzw gesteigerten Vernetzungsmöglichkeiten kann es zu negativen Auswirkungen **sozialer Natur** in Form von Isolierung, reduzierter Kommunikation, unkooperativem Verhalten, Misstrauen unter Mitarbeitern und Kollegen und einem Verlust der personalen Identität kommen. Durch die Disruption alltäglicher, räumlicher Routinen und Muster von Nähe und Distanz entsteht durch Hot-Desking ein Mangel an informellen sozialen Interaktionen („desocialising effect“¹¹⁶) und führt zu einem erhöhten Potenzial für Einsamkeit bzw Isolation bei der Arbeit. Vermieden werden sollen nicht nur Unterbrechung von Anderen bei der Arbeit, und damit sich täglich wiederholende Vorgänge des Vorstellens bei unbekanntem Mitarbeitern, sodass man neben „Fremden“ sitzt. Auch das Auffinden von Kollegen kann sich bei Hot-Desking Großraumbüros über mehrere Etagen als schwierig erweisen, sodass für zuvor zwischen Tür und Angel besprochene Angelegenheiten ein Mail zu schreiben, ein Telefonat zu führen wäre. Diese reduzierten sozialen Interaktionen führen zu verminderter Kommunikation. Dies ist nicht nur unter Kollegen, sondern auch im Verhältnis zum Vorgesetzten auszumachen.¹¹⁷

Die persönliche Ausgestaltung des Arbeitsplatzes (Fotos, Bilder, Pflanzen, Kinderzeichnungen ua) wird als Ausdruck der eigenen Identität verstanden und ist gleichzeitig als territoriales Verhalten einzureihen.¹¹⁸ Hot-Desking hingegen als nichtterritoriales Arbeiten reduziert den Besitz eines Arbeitsplatzes auf maximal einen Arbeitstag (without property, eliminated space ownership).¹¹⁹ Die Bedeutung eines arbeitsmäßigen „Territoriums“ unterstreicht Baldry, der das Mantra der Flexibilisierung als Mittel zur Rechtfertigung anführt, um letzte Überbleibsel an Persönlich-

¹¹⁶ Hirst, Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking, *Journal of Organizational Change Management*, 2011, 767-788 (781).

¹¹⁷ Morrison/Macky, The demands and resources arising from shared office spaces, *Applied Ergonomics*, 2017, 103-115 (111ff); Hirst, Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking, *Journal of Organizational Change Management*, 2011, 767-788 (771, 781).

¹¹⁸ Morrison/Macky, The demands and resources arising from shared office spaces, *Applied Ergonomics*, 2017, 103-115 (105).

¹¹⁹ Hirst, Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking, *Journal of Organizational Change Management*, 2011, 767-788 (773).

keit und Identität zu verbannen: it "strips the employment relationship right down to the cash nexus, skewing the effort-bargain and undermining any rhetoric of commitment".¹²⁰

Mit der Unterbindung jeglicher Formen von Personalisierung durch Hot-Desking entfallen positive/**psychologische** Aspekte (Stress reduzierend, Hervorrufen positiver Emotionen). Allenfalls kann es in Verbindung mit einem Bedürfnis nach Differenzierung zu Ausweichmanövern (Tratschen, Nichtstun, bewegliche persönliche Dinge aufstellen) kommen, die nicht nur in Konflikt mit der Unternehmensphilosophie, sondern auch mit den Regeln zum Hot-Desking stehen können.¹²¹ Eine Fortsetzung diverser Ausweichmanöver kann auch im Abweichen von den für Hot-Desking relevanten Spielregeln (Etikette) gesehen werden, insofern Arbeitsplätze trotz Nichtbenützung von über mehr als einer Stunde, aber auch das Vorreservieren für Kollegen und Vorgesetzte durch territoriale Artefakte (Notebook, Unterlagen usw.) blockiert werden. Hirsts Differenzierung in „Settler“ (Angesiedelte) und „Vagrants“ (Wanderer) unterstreicht dies, insofern von kleineren Gruppen eine Form von Habitualisierung für sinnvolles Arbeiten stattfindet, Plätze besiedelt und damit okkupiert werden.¹²² Derartige wiederholte Handlungen und Habitualisierungen führen zu einem eingebetteten, selbstverständlichen und damit quasi-territorialen Status. Es sind vornehmlich Frauen mit Betreuungspflichten oder Teilzeitbeschäftigungen, die in die Rolle der Wanderer gezwungen werden. Auftretende Konflikte und Spannungen durch diese Formen von organisationaler Ungerechtigkeit sind vorprogrammiert: es stellt wandernde Hot-Desker vor die Wahl, entweder unbeliebte Arbeitsplätze zu verwenden oder Unannehmlichkeiten ausgesetzt zu sein, den von den Siedlern implizit beanspruchten Raum zu verletzen.¹²³

¹²⁰ Baldry, Space-the final frontier, *Sociology*, 1999, 535-553 (549).

¹²¹ Morrison/Macky, The demands and resources arising from shared office spaces, *Applied Ergonomics*, 2017, 103-115 (105).

¹²² Hirst, Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking, *Journal of Organizational Change Management*, 2011, 767-788 (773ff, 777).

¹²³ Hirst, Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking, *Journal of Organizational Change Management*, 2011, 767-788 (778f).

Neben der **zeitlichen Verzögerung**, einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden (vorausgesetzt, es sind ausreichend vorhanden), diesen technisch/ergonomisch einzurichten bzw zu reinigen,¹²⁴ können negative Folgen gesundheitlicher/psychischer/psychosozialer Natur auftreten.¹²⁵ Geteilte Keyboards, Telefone oder Möbel in Verbindung mit einer relativ großen Nähe stellen hohe Anforderungen an Hygiene, was – wie in Zeiten einer COVID-Pandemie – nicht unwesentlich ist.¹²⁶ Bedingt durch die mangelnde Nähe zu Kollegen, fehlenden Arbeitsplätzen, Ablenkungen aufgrund einer ungünstigen Arbeitsumwelt, einem hohen Arbeitsdruck, emotional herausfordernden Interaktionen, Vertrauensverlust und Ungerechtigkeiten sind primär negative Emotionen, Arbeitsunzufriedenheit, Stress und Burn-Out eine mögliche Auswirkung.¹²⁷

Hot-Desking als automatische Folge von Home-Office einzustufen, wäre nicht nur einseitig, sondern mAn auch risikobehaftet, da vor allem in Großraumbüros Verschlechterungen und damit verbunden Schäden bei Mitarbeitern durch Hot-Desking im Verhältnis zu finanziellen Vorteilen auf Unternehmenseite eindeutig überwiegen.¹²⁸ Derartige Verschlechterungen gilt es prinzipiell im Sinne eines Nichtschadenprinzips (negatives **Verantwortungsprinzip**) zu unterlassen. Da jedoch durch die Unterlassung von Hot-Desking finanzielle Einbußen auf Unternehmenseite aufgrund reziprok-schädigender Handlungen eintreten würden, ist eine Ab-

¹²⁴ Kim et al, Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health, *Building and Environment*, 2016, 203-214 (210ff).

¹²⁵ Schabracq/Cooper, Flexibility of labor, well-being, and stress, *International Journal of Stress Management*, 1997, 259-274; Kim et al, Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health, *Building and Environment*, 2016, 203-214.

¹²⁶ Kim et al, Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health, *Building and Environment*, 2016, 203-214 (204).

¹²⁷ Bakker/Demerouti, The job demands-resources model: State of the art, *Journal of managerial psychology*, 2007, 309-328 (312).

¹²⁸ Lonergan, Is HOT DESKING Hurting CAD Productivity? *Machine Design*, 2018, 90; Masterclass: Hot-desking, *Management Today*, 2008, 18; Hot Desking Leaves Workers Cold, *British Journal of Administrative Management*, 1990, 2005, 8; Constable, How Hot-Desking Will Kill Your Company, *Forbes*, 2019, <https://www.forbes.com/sites/simonconstable/2019/06/20/how-hot-desking-will-kill-your-company/?sh=27fc9ab032e9>; Hughes, Hot-Desking Is a Good Way to Lose Your Best Staff, *National Real Estate Investor*, 2020, <https://www.bloombergquint.com/opinion/coronavirus-why-shrinking-offices-and-hot-desking-are-bad-ideas>.

wägung vorzunehmen (ultima ratio, gelindere Mittel, Zumutbarkeit). Sind Verschlechterungen derartig gravierend, wie in der Studie von Hirst zu Hot-Desking ausgeführt, ist zu überlegen, ob es sinnvolle und vernünftige Alternativen bzw gelindere, weniger eingriffsintensivere Möglichkeiten gibt. Da dies der Fall ist, Büros mit Fixplatz ua geteilt werden können, Home-Office in größerem Ausmaß gewährt werden kann, ist von einer Einführung von Hot-Desking aus ethischer Perspektive in großen Dimensionen abzusehen.¹²⁹

Primäres Ziel von Home-Office ist das Erreichen einer Verbesserung (positives **Verantwortungs**prinzip). Positive Leistungen richten sich auf eine Verbesserung der Situation einer anderen Person, die von der aktiven Leistung profitiert. Gemeint ist damit, dass der Leistungsempfänger (hier der Mitarbeiter) durch das Einwirken des Leistungserbringers (Arbeitgeber, der Home-Office ermöglicht) bessergestellt ist als ohne das Einwirken des Leistungserbringers.¹³⁰ Wie aufgezeigt wurde, stellt Telearbeit jedoch nicht per se eine Verbesserung dar, sondern bedarf Überlegungen dahingehend, ob Nützlichkeitsaspekte (Verbesserungen) die Schädlichkeit (Verschlechterungen) überwiegen. Abhängig von der Art der Tätigkeit,¹³¹ der Person/Persönlichkeit des Mitarbeiters, den Lebensumständen und den relevanten Aspekten von Telearbeit kann diese Frage hinsichtlich Verbesserungen oder Verschlechterungen mit Blick auf unternehmensethische Aspekte beantwortet werden. Die 4-Ebenenmatrix der Führungs- und Unternehmensethik¹³² kann diesbezüglich behilflich sein, insofern Partizipation, Freiheit/Autonomie, Verantwortung und organisationale Gerechtigkeit wesentliche Aspekte zum Reflektieren darstellen:

Um die nach rechtlichen Gesichtspunkten erforderliche Vereinbarung zum Home-Office zu erzielen, gleichzeitig aber auch Informationsasym-

metrien zu reduzieren bzw neben kollektiver Partizipation des Betriebsrates vor allem individuelle **Partizipation**¹³³ in Form einer kooperativen Entscheidung zu ermöglichen, sollten beide Parteien über die relevanten Informationen hinsichtlich der rechtlichen, aber auch selbstgewählten Spielregeln verfügen: welche Tätigkeiten im Unternehmen eignen sich für Telearbeit, in welchem Ausmaß (gänzlich – alternierend) kommt Home-Office zur Anwendung, was passiert mit den freiwerdenden Büroräumlichkeiten, wer stellt die Arbeitsmittel zur Verfügung, erhält man technische Unterstützung bei privater PC-Ausrüstung uvam. Diese Aspekte sollten vorweg geklärt werden, damit es zu einer gemeinsamen und informierten Entscheidung kommen kann. Wie zuvor bereits ausgeführt, handelt es sich bei Telearbeit weniger um eine Form des selbstbestimmten Arbeitens. Vielmehr sollte dem Mitarbeiter eine örtliche Flexibilität eingeräumt werden und stellt eine weitere Handlungsalternative im Sinne von **Freiheit** bzw einer zusätzlichen Wahlmöglichkeit dar. Dass mit Telearbeit auch **Gerechtigkeits**aspekte tangiert werden, ergibt sich anhand von Verteilungsfragen bzw Fragen der Kommunikation, Transparenz und Nachvollziehbarkeit. So bestünde im Vorfeld die Möglichkeit für Unternehmen, in Verhaltenskodizes Informationen hinsichtlich einer prinzipiellen Bereitschaft zu Home-Office transparent bereitzustellen (informative Gerechtigkeit). Ergänzend könnte mangels rechtlicher Festlegung Home-Office bei geeigneten Tätigkeitsprofilen¹³⁴ als Mitarbeiterrecht (employee right) in Verhaltenskodizes ausgestaltet werden. Diesem Recht auf Home-Office als selbstgewählte Verantwortung sollte jedoch auch ein Recht auf Nichterreichbarkeit korrespondieren, um Möglichkeiten der Mehrarbeit bzw Arbeitsintensivierung zu reduzieren (Verbesserungen im Sinne des positiven **Verantwortungs**prinzips). Da vermutlich nicht alle Mitarbeiter zur gleichen Zeit von zu Hause aus arbeiten können (equality), braucht es auch Überlegungen, wer von dieser Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen profitieren kann, soll und darf. Derjenige, der bereits länger im Unternehmen ist, bessere Arbeitsleistungen erzielt hat (equity) oder diejenigen, die ein größeres Be-

¹²⁹ Traunwieser, Einführung in die Unternehmensethik. Ausführungen zur 4-Ebenenmatrix der Führungs- und Unternehmensethik, 2021, 60ff.

¹³⁰ Mieth, Positive Pflichten: über das Verhältnis von Hilfe und Gerechtigkeit in Bezug auf das Weltarmutproblem, 2012, 11ff.

¹³¹ Mergener, Berufliche Zugänge zum Homeoffice. Ein tätigkeitsbasierter Ansatz zur Erklärung von Chancenungleichheit beim Homeofficezugang, KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 2020, 511-534 (524).

¹³² Traunwieser, Einführung in die Unternehmensethik. Ausführungen zur 4-Ebenenmatrix der Führungs- und Unternehmensethik, 2021, 39ff.

¹³³ Kandathil/Joseph, Normative Underpinnings of Direct Employee Participation Studies and Implications for Developing Ethical Reflexivity: A Multidisciplinary Review, Journal of Business Ethics, 2019, 693.

¹³⁴ Mergener, Berufliche Zugänge zum Homeoffice. Ein tätigkeitsbasierter Ansatz zur Erklärung von Chancenungleichheit beim Homeofficezugang, KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 2020, 511-534 (524)..

dürfnis (need) aufweisen?¹³⁵ Dies kann bei Mitarbeitern mit großer Reisetätigkeit, die weit entfernt vom Unternehmen wohnen, oder Arbeit mit Betreuungspflichten vereinbaren müssen, beispielsweise der Fall sein. Zu Verbesserung der eigentlichen Intention einer besseren Balance von Arbeits- und Privatleben durch Home-Office braucht es ergänzend zu unternehmensethischen Maßnahmen bessere Rahmenbedingungen, wie etwa ausreichend Betreuungsplätze, flexiblere Betreuungszeiten (ganztägig, Abendstunden, Wochenenden) oder Väterkarenz.

Die COVID-Pandemie hat uns gezeigt, dass Home-Office in vielen Tätigkeitsformen eingesetzt werden kann. Eine sinnvolle Transformation in den digitalen Arbeitsalltag in die post-COVID Ära erscheint sinnvoll, stellt jedoch zusätzliche Anforderungen, insofern nicht nur rechtliche Aspekte als Minimalkonsens, sondern auch Aspekte aus verschiedensten, ua philosophisch-ethischen – Disziplinen in die Betrachtung miteinbezogen werden müssen, damit es funktionieren kann.

¹³⁵ Frey/Schmalzried, Philosophie der Führung, 2013, 50f, 242f; Jonas, Fairness lohnt sich!, in Dimitriou/Schweiger, Fairness und Fairplay, 2015, 24ff.

COVID-19, Lockdowns und Home Office: Änderung des Lebensstils, Auswirkungen auf das Körpergewicht und Folgen für die Gesundheit



Von PD Dr. med. Thomas E. Dorner, MPH,
Präsident Österreichische Gesellschaft für
Public Health

Einleitung

COVID-19 und die Maßnahmen dagegen haben alle Bereiche des Lebens und somit den Lebensstil verändert. Zu den veränderten Lebensbereichen zählen das Berufsleben, die Freizeitgestaltung, das Sozialkapital, Partnerschaften und Partner*innensuche, die sozio-ökonomische Situation und Position, oder das Ernährungsmuster, um nur einige zu nennen. Alle diese Lebensstilfaktoren sind Determinanten davon, wie es uns geht, wie wir uns fühlen, also von Gesundheit. Alle diese Lebensstilfaktoren sind aber auch Determinanten, die es bedingen oder zumindest beeinflussen, ob und wie viel wir uns bewegen. Dementsprechend hat sich das Ausmaß von Bewegung in Zeiten von Corona bevölkerungsweltweit verändert, in den meisten Fällen leider reduziert, und das allein schon ist Grund genug um langfristig Einfluss auf die Gesundheit zu haben: bevölkerungsweltweit zum gesundheitlichen Nachteil, falls es uns nicht gelingt dem entgegenzusteuern.

Lebensstil

Die meisten Menschen, insbesondere im Gesundheitsbereich, denken bei dem Wort „Lebensstil“ zunächst an gesundheitsrelevante Verhaltensweisen wie Ernährungsverhalten, Bewegungsverhalten oder Konsumverhalten in Bezug auf potentiell gesundheitsschädigende Substanzen wie Zigaretten oder Alkohol. Doch Lebensstil ist weit mehr. Entspre-

chend seiner wörtlichen Bedeutung ist der Lebensstil der Stil oder die Art der Lebensführung. Lebensstil ist das Zusammenspiel und die Summe von Verhaltensweisen und Verhaltensmustern. Der Lebensstil einzelner Personen ist determiniert von individuellen Faktoren wie persönlichen Werten, Wissen, persönlichen Ressourcen und Barrieren, sowie individuellen sozialen und ökonomischen Handlungsspielräumen. Außerdem ist der Lebensstil auch gesellschaftlich determiniert und hängt von sozialen Beziehungen, gesellschaftlichen Werten und Normen, ökologischen, wirtschaftlichen, baulichen, arbeitsbezogenen, rechtlichen, politischen und fiskalen Realitäten ab. Geht es nun darum Menschen zu unterstützen einen gesundheitlich vorteilhaften Lebensstil zu erwerben und aufrechtzuerhalten, müssen alle diese individuellen und gesellschaftlichen Faktoren berücksichtigt werden. Da die COVID-19 Pandemie und die Maßnahmen dagegen alle gesellschaftlichen Faktoren betroffen hat, ist es nicht verwunderlich, dass sich der Lebensstil vieler Menschen während dieser Pandemie verändert hat und es ist derzeit noch nicht abzusehen, wie dauerhaft und nachhaltig diese coronabedingte Lebensstiländerung sein wird.

Bewegungsverhalten und Lockdown

Einer Studie mit 14 Ländern (darunter auch Österreich) zufolge, hat sich das Bewegungsausmaß mit moderater bis höherer Intensität im Mittel von der Zeit vor dem ersten Lockdown bis zum Lockdown um 41% reduziert. Waren es vor der Pandemie noch etwa vier Fünftel der erwachsenen Bevölkerung, die die ausdauer-orientierten Bewegungsempfehlungen (Tite et al., 2020) erfüllten, so waren es während der Pandemie nur noch etwas mehr als die Hälfte. Diese Reduktion des Bewegungsverhaltens wurde bereits als „Pandemie in der Pandemie“ betitelt. Mehr noch als Bewegung in der Freizeit (minus 35%) hat sich die Bewegung während der Arbeit reduziert (minus 53%). In absoluten Zahlen haben die Studienteilnehmer*innen vor dem ersten Corona-bedingten Lockdown pro Tag im Schnitt 64 Minuten Bewegung mit moderater bis höherer Intensität gemacht (davon 27 Minuten mit höherer Intensität), während des Lockdowns haben die Teilnehmer*innen lediglich im Mittel 38 Minuten Bewegung mit mittlerer bis höherer Intensität gemacht (davon 16 Minuten mit höherer Intensität). Im österreichischen Teil dieser

Studie war das Bewegungsausmaß vor dem Lockdown etwas unter dem Durchschnitt der teilnehmenden Länder, dafür hat sich das Bewegungsausmaß während des Lockdowns allerdings nicht so stark reduziert, wie in den meisten anderen Ländern (Wilke et al., 2021).

Diese internationalen Daten bestätigen die Ergebnisse, die im Rahmen einer kleinen Fallserie in Österreich während des ersten Lockdowns 2020 erhoben wurden. Bei dieser Fallserie wurden zu Beginn des Lockdowns 6 Proband*innen aus verschiedenen Bundesländern mit Akzelerometern ausgestattet und die Aktivität über mehrere Wochen hin gemessen. Im Mittel verbrachten die Proband*innen dabei knapp 23 Stunden am Tag inaktiv (liegen, sitzen, stehen), 40 Minuten pro Tag mit Aktivitäten mit geringerer Intensität wie zu Fuß gehen, und 20 Minuten pro Tag mit Aktivitäten mit mittlerer oder höherer Intensität (Training und Sport). Im Vergleich mit einer historischen Kontrollgruppe mit vergleichbaren soziodemographischen Charakteristika aus der Zeit vor COVID-19, war es während des Lockdowns vor allem Bewegung mit geringer Intensität, die deutlich weniger ausgeführt wurde (im Mittel 100 Minuten in der Kontrollgruppe) (Lackinger, 2020, unveröffentlicht). Diese eine Stunde weniger Bewegung pro Tag mit geringer Intensität, zurückzuführen vor allem auf das Wegfallen von Alltagsaktivitäten wie zur und von der Arbeit zu kommen macht am Tag das Wegfallen eines Energieverbrauches von etwa 300 kcal. aus. Multipliziert man diese Energie mit 7 Tagen pro Woche und 6 Wochen Lockdown, kommt man auf insgesamt 12.600 kcal, die während des Lockdowns weniger verbrannt wurden. Folgt man der Annahme, dass 1 kg Körperfett in etwa dem Energiewert von 7.300 kcal entspricht, so haben die Proband*innen rein rechnerisch während dieser Fallserie 1,73 kg Körperfett zugenommen, allein durch das Wegfallen der Alltagsaktivitäten. Tatsächlich entspricht das auch in etwa der tatsächlichen Gewichtszunahme, die von den Proband*innen während des Lockdowns berichtet wurde. Eine Gewichtszunahme von in etwa 2 bis 4 kg Körpergewicht während des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020, wurde auch in vielen anderen internationalen Studien, etwa aus China (He et al., 2020), aus Italien (Scarmozzino und Visioli, 2020) oder aus Chile (Reyes-Olavarría et al., 2020) berichtet.

Lebensstil, Lockdown und Gewichtszunahme

Es gibt unzählige Faktoren, die zur Steuerung des Körpergewichtes beitragen: genetische Faktoren, hormonelle Faktoren, medizinische (krankheits- und krankheitsbehandlungsbezogene) Faktoren, Umweltfaktoren, soziale Faktoren, etc.. Die allerwichtigsten Faktoren, die eine Gewichtszunahme bedingen, sind jedoch Lebensstilfaktoren wie das Bewegungsverhalten, das Ernährungsmuster und Faktoren der Mentalen Gesundheit. Bewegung und Ernährung sind deshalb wichtig, da durch Bewegung Energie verbraucht wird, während durch die Nahrung Energie konsumiert wird, und Adipositas immer dann entsteht, wenn mehr Energie konsumiert wird als Energie verbraucht wird und überschüssige Energie in Form von energiereichen Baustoffen (Körperfett) gespeichert wird. Mentale Gesundheit ist deshalb von großer Bedeutung, da sie in direktem Zusammenhang mit dem Bewegungsverhalten und dem Ernährungsverhalten steht. Ist die mentale Gesundheit beeinträchtigt, kommt es in vielen Fällen zu erhöhter Nahrungsaufnahme und gleichzeitig reduzierter körperlicher Aktivität.

Die Änderung des Lebensstils aufgrund der COVID-Maßnahmen haben nun alle drei genannten Lebensstilparameter sehr stark beeinflusst, was die durchschnittliche Gewichtszunahme (mit)erklärt (siehe Abbildung 1).

COVID-Maßnahmen und Bewegung: Durch die Maßnahmen zur Eindämmung von COVID-Infektionen fand und findet bei den meisten Menschen weniger Bewegung statt. Schließungen von Sport-, Fitness- und Freizeiteinrichtungen haben dazu geführt, dass sportliche Aktivität weniger absolviert wird. Durch die Reduktion physischer Zusammenkünfte sozialer Kontakte („physical distancing“) wurde weniger Freizeitaktivität ausgeführt und die Einführung von Homeoffices hat die aktive Mobilität (zu Fuß gehen oder mit dem Rad zum und vom Arbeitsplatz zu kommen) fast zum Verschwinden gebracht. Homeoffice hat auch dazu geführt, dass Bewegung am Arbeitsplatz, beispielsweise im Rahmen des Betriebssportes nicht mehr stattfand. Es gab allerdings auch positive Entwicklungen während des Lockdowns, wie Gymnastikstunden oder Trainings zu Hause, alleine oder in online-Gruppen. Auch Fahrräder waren in den Geschäften echte Mangelware. Von diesem „Mehr an Bewegung“ dürften jedoch vor allem die ohnehin bereits sehr Sportlichen am

meisten profitiert haben, und der Trend in der Allgemeinbevölkerung ging ganz klar in Richtung weniger Bewegung.

COVID-Maßnahmen und Ernährung: Auch das Ernährungsverhalten hat sich durch die COVID-Maßnahmen deutlich geändert. Einer italienischen Studie zufolge berichteten mehr als die Hälfte, dass sie grundsätzlich mehr aßen, als häufigster Grund dafür wurden Gründe der Mentalen Gesundheit angegeben. Produkte, die seit Ausbruch der Pandemie vermehrt konsumiert werden, beinhalten selbstgemachte Süßigkeiten wie Mehlspeisen, selbstgemachtes Brot, Pizza, Cerealien, Eier, Milchprodukte, Fleischprodukte, Gemüse und Heißgetränke (Di Renzo et al., 2020). Obwohl in Lockdowns und Homeoffice vermehrt selbst gekocht wurde, was in den meisten Fällen gesundheitlich positiv ist, weil es mehr Kontrolle über die Zusammensetzung der Speisen gibt, war das Ernährungsmuster durch die deutlich mehr zugeführten Kalorien, in Summe im Mittel ein gesundheitlich weniger günstiges. Ob während es Lockdowns vermehrt oder vermindert oder gleichviel Alkohol konsumiert wurde, darüber sind die Studien widersprüchlich und das dürfte auch kulturabhängig sein.

COVID-Maßnahmen und mentale Gesundheit: Die mentale Gesundheit ist seit Ausbruch der Pandemie auf vielerlei Weise gestört. Soziale Isolation und wirtschaftliche Auswirkungen des Lockdowns und damit einhergehender Stress haben die Psyche stark beeinträchtigt. Dazu kam im Rahmen der Pandemie auch eine gewisse Resignation und Hoffnungslosigkeit, mit jeder Lockerung der Lockdowns wurde die Hoffnung genährt, dass sich das Pandemiegeschehen nun dem Ende nähern würde, es kam jedoch zu Mutationen, neuen Wellen und neuen Lockdowns, die diese Hoffnungen zunichte gemacht hatten. „Social distancing“, ursprünglich als Ausdruck verwendet um zu beschreiben, dass man physischen Abstand zu sozialen Kontakten pflegen sollte (also „physical distancing“), nicht jedoch um die sozialen Kontakte generell zu reduzieren, hat sich während der Pandemie sehr bald zu einem echten social distancing entwickelt. Das mühsame Aufrechterhalten der sozialen Kontakte durch Telefon und Social Media, was während des ersten Lockdowns bei vielen Menschen noch sehr gepflegt wurde, wurde von vielen Menschen im Laufe der Pandemie wieder vernachlässigt. Die Reduktion der sozialen Kontakte auf die eigene Kleinfamilie oder Partnerschaft hat viele Partnerschaften gestärkt, andere sind daran zerbrochen. Partner*innen-

suche in Phasen des Lockdowns war enorm schwierig oder unmöglich, worunter vor allem, aber nicht nur junge Menschen gelitten hatten. Das alles hat zu einem Mangel an Antrieb, zu einem Anstieg von Belastungsreaktionen und -störungen, zu Schlafproblemen, Depressivität und Depressionen sowie zu Ängsten und Angststörungen geführt. Viele reagierten auf die veränderten mentalen Beanspruchungen mit vermehrtem Verlangen nach kalorien-, fett- oder zuckerreicher Nahrung und vermehrtem Alkoholenuss, sowie mit Verzicht auf körperliche Aktivität. Es gab allerdings auch Menschen, die auf die mentale Belastung damit reagierten, dass sie sich sogar zu viel mit ihrem Körpergewicht, mit der Ernährung und mit körperlichem Training beschäftigten. Neben Übergewicht und Adipositas haben auch Essstörungen seit Beginn der Pandemie zugenommen..



Abbildung 1: Zusammenhang verschiedener Einflussfaktoren auf Adipositas und Veränderung durch die Maßnahmen zur Eindämmung von COVID-19

Änderungen des Lebensstils im weiteren Verlauf der Pandemie

Die allermeisten Studien zu Lebensstil in der COVID-Pandemie wurden im ersten Lockdown, im Frühjahr 2020 durchgeführt. Später richtete sich das Interesse der Forschung und der Forschungsfinanzierung auf andere Bereiche, als in jene der lebensstilbezogenen Gesundheitsförderung. Man könnte annehmen, dass das Körpergewicht, das viele Menschen während des ersten Lockdowns zugelegt hatten, in der Postlockdownzeit wieder reduziert wurde. Aus Beobachtungen in einem anderen Setting, nämlich nach Feiertagen wie Weihnachten und Ostern, bzw. Thanksgiving in den USA weiß man jedoch, dass das Körpergewicht, das man in sehr kurzer Zeit erhöht hat (nämlich im Rahmen dieser Feiertage), sehr lange hoch bleibt und viele es gar nicht schaffen, dieses Gewicht wieder zu reduzieren (Helander et al., 2016). Und coronabedingt kam es nicht nur zu einem Lockdown, sondern zu mehreren, teils sich überlappenden und teils sehr langen Lockdowns, in dem auch deutlich weniger Forschungsprojekte stattfanden, sodass wir kaum wissen, wie sich das auf den Lebensstil und das Körpergewicht ausgewirkt hat.

Mehr Aufschluss darüber, was mit dem Körpergewicht nach dem ersten Lockdown passiert ist, gibt uns etwa eine US-amerikanische Studie, die auch die erste Postlockdownphase miteingeschlossen hat. Demnach hatten während des ersten Lockdowns etwa 40% der Bevölkerung signifikant an Körpergewicht zugenommen jede/jeder Fünfte jedoch sogar mehr als 2,5 kg, während auch etwa ein Fünftel der Bevölkerung Gewicht verloren hat oder reduzieren konnte. Von jenen, die im Lockdown Gewicht zugelegt hatten, verloren in der Postlockdownphase etwa 20% wieder Gewicht, 40% stabilisierten ihr Gewicht auf dem neuen hohem Niveau, jedoch 30% nahmen nach dem Lockdown weiterhin Körpergewicht zu, der Rest hatte mehrere Gewichtsschwankungen. Das studiensampleweite mittlere Körpergewicht stieg in dieser Studie nicht nur während des Lockdowns (März bis Mai 2020), sondern auch nach dem Lockdown (Mai bis September 2020) von 26,1 auf 26,4 kg/m². Interessant in dieser Studie ist, dass diese mittlere Gewichtszunahme nach dem Lockdown geschah, trotz gleichzeitiger Erhöhung der körperlichen Aktivität von mittleren 2.100 MET / Woche auf 2.700 MET / Woche. In Bezug auf Ernährung gab es bei den (allerdings nur wenigen) erhobenen Parametern auch kaum Ver-

änderung, mit den Ausnahmen, dass nach dem Lockdown wieder vermehrt auswärts und in Restaurants gegessen wurde, und es zu einer (geringfügigen aber signifikanten) Abnahme des Verzehrs von industriell gefertigten Lebensmitteln kam. Deutliche Unterschiede gab es allerdings in Parametern der Mentalen Gesundheit. „Craving“ (Verlangen nach Genuss, energiedichten Lebensmitteln, etc.), beispielsweise, war in der Postlockdownphase signifikant ausgeprägter als während des Lockdowns. Vergleicht man jene Personen, die während des Lockdowns Gewicht zugenommen hatten mit jenen, bei denen das Gewicht gleich geblieben ist, so zeigen sich bei jenen mit Gewichtszunahme deutlich höherer Stresswerte während des Lockdowns. Diese haben sich nach dem Lockdown sogar noch einmal deutlich erhöht, während jene der Personen, die das Gewicht gehalten haben, sich nach dem Lockdown auf geringerem Niveau nicht verändert hatten (Bhutani et al., 2021).

Auswirkungen von Adipositas in der COVID-Pandemie

Menschen mit einem sehr hohen Körpergewicht (Adipositas) haben im Falle einer Infektion mit COVID-19 ein erhöhtes Risiko für einen ungünstigen Krankheitsverlauf (schwere Lungenbeteiligung, höherer Beatmungsaufwand, vermehrte Aufnahmen an Intensivstationen und erhöhte Mortalität). Als Schlussfolgerung nach inzwischen vielen Monaten COVID-Forschung gibt es reichlich Evidenz, dass Adipositas in jeder Altersstufe zu einem erhöhten Bedarf an intensiv-medizinischer Betreuung bei Covid-19 Infizierten führt („Adipositas erhöht Risiko für Jüngere“) (Stefan et al., 2021). Allein aufgrund diesen Zusammenhangs ist es wichtig danach zu trachten, dass nicht die Maßnahmen gegen schwere COVID-19-Verläufe und zur Prävention von Krankenhaus- und Intensivstationenaufnahmen, wie Lockdowns, Veränderungen des Lebensstils und dadurch bedingt erhöhtes Risiko für Adipositas genau zum Gegenteil ihrer Intention führen, nämlich erst recht zu schweren Verläufen und Krankenhaus- und Intensivstationenaufnahmen.

Auswirkungen einer bevölkerungsbasierten Gewichtszunahme auf die Gesamtmortalität

Eine durchschnittliche Gewichtserhöhung von mehr als 1 kg in der Bevölkerung erhöht gemäß epidemiologischer Untersuchungen die Sterblichkeit bei 18-35jährigen Menschen um 66%, bei 35-50jährigen um 61%, und bei den 50-70jährigen um 17%. Diese Erhöhung der Mortalität ist bei normalgewichtigen, übergewichtigen und adipösen Personen zu verzeichnen, wobei sich die Mortalität umso mehr erhöht, je mehr adipöse Personen es bereits in der jeweiligen Bevölkerung gibt (Adams et al., 2014). Rechnet man diese exzessive Mortalität der jeweiligen Altersgruppen mit der Mortalität in Österreich in den jeweiligen Altersgruppen hoch, so kommen bei einer mittleren bevölkerungsbasierten Gewichtszunahme in Österreich von einem kg Körpergewicht jedes Jahr etwa 4.400 Todesfälle hinzu, wobei von dieser exzessiven Mortalität insbesondere die jüngeren Altersgruppen betroffen sind. Corona-bedingt haben wir es jedoch mit einer deutlich höheren bevölkerungsweiten Gewichtszunahme als 1 kg im Mittel zu tun, und es lässt sich nur erahnen, wie sich das in der Sterblichkeit in den kommenden Jahren und Jahrzehnten niederschlagen wird.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

COVID-19 und die Maßnahmen dagegen haben alle persönlichen und gesellschaftlichen Lebensrealitäten verändert. Durch diese Lebensstiländerungen, vor allem die Änderungen des Bewegungsverhaltens, des Ernährungsverhaltens und Beeinträchtigung der Mentalen Gesundheit kam es seit der Ausbruch der Pandemie zu einer signifikanten Gewichtserhöhung in der Bevölkerung. Vorsichtige Schätzungen diesbezüglich gehen im Mittel von 3 kg pro Person aus. Diese mittlere Gewichtszunahme wird, wenn wir es uns nicht geling nachhaltig dagegenzusteuern, zu einer der größten Gesundheitsbedrohungen in den kommenden Jahrzehnten werden. Um das zu verhindern ist Bewegungsförderung eines der wichtigsten Werkzeuge, die uns zur Verfügung stehen.

Maßnahmen zur Prävention der geschilderten nachteiliger Folgen der COVID-19 Pandemie müssen sowohl individuelle als auch gesellschaftli-

che Faktoren berücksichtigen. Die gesellschaftlichen Maßnahmen, die zur Reduktion der COVID-19-Maßnahmen-bedingten Nachteile (wie die Steigerung des mittleren Körpergewichtes) gesetzt werden müssen, betreffen alle politischen und gesellschaftlichen Bereiche, da diese den individuellen Lebensstil bedingen. Auch die Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19 Pandemie wurden zurecht in allen politischen und gesellschaftlichen Bereichen getroffen, und genauso müssen nun alle diese Bereiche zur Prävention von Adipositas beitragen. Sollten wir als Gesellschaft diesbezüglich scheitern, droht ein Anstieg der Sterblichkeit in der Bevölkerung, weit höher, als durch das Virus COVID-19-selbst.

NUDGING | WIE HELFEN UNS ANSTUPSER ZU MEHR BEWEGUNG IM ARBEITSALLTAG?

ÖBSV TALK #3

FR., 18.06.2021

Nachhaltig Gewohnheiten etablieren mit Tiny Habits®



Von Boris König, MSc

Warum wir blindlings in die Motivationsfalle tappen, und was wir dagegen tun können

Ich bin 51 Jahre alt, und wenn Sie mich fragen, ob ich sportlich bin, hätte ich das bis vor kurzem eher verneint. Mit dem regelmäßigen Sport funktionierte es bei mir nämlich nie so richtig:

Eine Saison lang ein bis zwei Mal die Woche joggen bis in den November hinein, wenn das Wetter mitspielte,

und im folgenden Jahr den Anschluss verpasst. Für den Staffelmaraathon angemeldet, um ein Ziel zu setzen. Nachdem ich die neun, elf oder 16 Kilometer irgendwie hinter mich gebracht hatte, geschworen, jetzt wirklich mit einem regelmäßigen Training zu beginnen. Voller Enthusiasmus einen Zehner-Block für ein Fitness Studio gekauft, zwei Mal in der Woche hin, geschwitzt, glücklich und stolz. Bis der alte Freund anrief, ob man nicht spontan auf ein Bier gehen sollte. Ja klar, so ein Bier ist fein. Sehr motiviert, mich auszupowern, war ich an diesem Tag sowieso nicht. Und Freunde sind doch auch wichtig, oder? Dann kam eine Zeit, in der ich meistens vor 19 Uhr nicht aus dem Büro wegkam, den Rest des Abends auf dem Sofa herumknotzte und mich ärgerte, dass ich nicht die Disziplin aufbrachte, noch etwas für meine Gesundheit zu tun.

Dass ausreichend Bewegung für ein gesundes Leben wichtig ist, das weiß ich natürlich und wichtig ist es mir auch, aber wieso schaffe ich es dann nicht, regelmäßig Sport zu betreiben?

Merkregel 1: Informiert zu sein allein, ändert noch kein Verhalten.

Ich bin in guter (oder schlechter) Gesellschaft, denn nur knapp die Hälfte derer, die sich vornehmen, Sport zu betreiben, setzen ihre dahingehenden Intentionen auch in die Tat um (Rhodes & de Bruijn, 2013). Was sind nun die Ursachen für dieses als „Intention – Behaviour Gap“ bekannten Phänomens? Warum tun wir nicht das, was wir tun wollen und von dem wir wissen, dass es uns guttut?

Sheeran & Webb (2016) nennen zwei Hauptgründe:

1. Die **Qualität** der Intention, die durch drei Faktoren bestimmt wird:
 - Wie konkret und schwierig sind die Ziele, die wir uns gesetzt haben?
 - Worauf basiert unsere Intention? Ist Ihr Wunsch nach Veränderung intrinsisch motiviert, oder geht es um die Erfüllung der Erwartung anderer?
 - Die zeitliche Stabilität unserer Intention. Wie lange hegen wir schon den Wunsch nach Veränderung?
2. **Selbstregulatorischen Schwierigkeiten** die Intention in die Tat umzusetzen, weil wir entweder gar nicht anfangen, nicht dranbleiben oder nicht zum Ende kommen.

Fast jeder Mensch verspürt den Wunsch, etwas in seinem Leben verändern. Die Analyse der Ergebnisse, wonach Menschen über Google suchen, liefert Hinweise auf die Intentionen und Veränderungswünsche, die sich dann in den alljährlichen Neujahrsvorsätzen manifestieren (Skhirtladze, 2017):

Der Wunsch gesünder zu leben führt die Liste an, gefolgt von den Absichten, sich besser zu organisieren, erfüllter zu leben, mehr zu sparen, mehr Freizeit zu haben, mehr zu reisen und zu lesen.

Alle diese Absichten nach nachhaltiger Lebensveränderung bedingen eine Verhaltensänderung, eine Änderung bestehender Gewohnheiten und die Etablierung neuer, gesunder Gewohnheiten. Dabei haben wir die Tendenz, nach großen, abstrakten und langfristigen Zielen zu streben und wissen meistens nicht, wie wir im Kleinen damit beginnen und die ersten Schritte setzen sollen. Haben wir es aber doch geschafft, den ersten Schritt zu tun, dann laufen wir Gefahr, dass wir blindlings in die Motivationsfalle tapen:

- Weil wir nicht daran gedacht haben, uns zu überlegen, wie wir unser Vorhaben langfristig absichern können.
- Weil wir uns nicht im Klaren sind, ob dieser Schritt überhaupt einer ist, den wir wirklich tun wollen oder ob wir vielleicht einfach nur glauben, dass wir ihn tun sollten.
- Weil wir uns übermotiviert zu ambitionierte Ziele setzen und die Willenskraft unterschätzen, die wir benötigen, um die Motivation hochzuhalten.

Motivation ist ein äußerst komplexes Konstrukt und überaus wichtig, wenn Sie große, einmalige Vorhaben in die Tat umsetzen wollen, aber ein recht unzuverlässiger Partner, wenn es darum geht, langfristige, nachhaltige Verhaltensänderungen zu etablieren, daher:

Merkregel 2: Verlassen Sie sich nicht auf Ihre Motivation, wenn Sie Ihr Verhalten nachhaltig ändern wollen.

Was können Sie nun tun, wenn Sie Ihr Leben und Ihr Verhalten ändern wollen und neue Gewohnheiten entwickeln wollen, um Ihre Intentionen in die Tat umzusetzen?

MÖGLICHKEIT 1: AUF DIE ERLEUCHTUNG WARTEN

Sie warten auf Ihr persönliches Damaskuserlebnis, auf die Erleuchtung oder den Geistesblitz. Auf einmal erkennen Sie, welchen Sinn das Leben für Sie hat, welche Richtung Sie einschlagen müssen, was Sie im Leben erreichen wollen und was sie sinnvollerweise dazu tun müssen.

Manchmal braucht es einen Donnerschlag, um die Muster zu erkennen, denen man nachhängt. Dieses Erlebnis ist sehr effektiv, hat aber einen wesentlichen Nachteil – es ist schlecht planbar, und oft kommt die Erkenntnis auch zu spät. Drastisch formuliert: Wer will schon auf die Diagnose Lungenkrebs warten, um diesmal wirklich mit dem Rauchen aufzuhören?

MÖGLICHKEIT 2: IHRE UMGEBUNG ÄNDERN

Sie ändern Ihre Umgebung. Am besten eignen sich strukturelle Veränderungen, um alte Gewohnheiten abzulegen oder neue zu bilden, zum Bei-

spiel der Umzug in eine andere Stadt oder ein Jobwechsel (Society for Personality and Social Psychology, 2014). Meistens können Sie nicht Ihre ganze Umgebung ändern, dann helfen kleine Änderungen: Wenn Sie nur mehr gesunde Lebensmittel im Kühlschrank haben, essen Sie zuhause weniger Fastfood. Wenn Sie Ihr Auto verkaufen, nutzen Sie mehr öffentliche Verkehrsmittel, gehen öfter zu Fuß oder fahren mit dem Rad.

Leider haben Sie nicht immer die volle Kontrolle über Ihre Umgebung. Die Fastfood Bude am Weg zur Arbeit oder die kostenlosen verlockenden Süßigkeiten in der Büroküche können Sie nicht wegzaubern. Und oft reicht es nicht aus, den Hometrainer vor den Fernseher zu stellen, wenn Sie noch Handlungsalternativen haben. Es bewirkt dann nur, dass Sie sich schlecht fühlen, wenn Sie ihm zusehen, wie er langsam verstaubt.

Sehr gut wirkt diese Methode, wenn Sie sie mit der dritten Möglichkeit kombinieren:

MÖGLICHKEIT 3: NEUE GEWOHNHEITEN IN WINZIGEN SCHRITTEN BILDEN

Sie etablieren neue Gewohnheiten in kleinen, oder noch besser, in winzigen Schritten. Ins Gehen kommen. Jeden Tag nach dem Aufstehen ein bisschen Sport treiben, ganz wenig, aber dafür jeden Tag.

Darum geht es im Rest dieses Textes: Nicht nur WAS Sie tun müssen, um Ihre Intentionen in die Tat umzusetzen, sondern auch WIE Sie das bewerkstelligen können.

Eine gute Möglichkeit dazu bietet die Tiny Habits®-Methode von B.J. Fogg, dem Gründer und Leiter des Behavior Design Labs an der Stanford University.

Ich gehe übrigens schon lange nicht mehr ins Fitnessstudio. Ich fand heraus, dass es für mich andere und leichtere Möglichkeiten gibt, mich regelmäßig und ausreichend zu bewegen und ein wenig Krafttraining zu betreiben. und etablierte ein paar Gewohnheiten für tägliche Liegestütze und Work-outs auf der Rudermaschine.

Merkregel 3: Neue Gewohnheiten zu bilden, ist eine Fähigkeit, die Sie lernen können.

Wieso „tiny“ (winzig)?

In seinem 2020 erschienenen New York Times Bestseller „Tiny habits: the small changes that change everything“ nennt B.J. Fogg sechs Gründe, warum es sinnvoll ist, Gewohnheiten in winzigen Schritten zu ändern (Fogg, 2020):

1. Es geht schnell. Zeit ist knapp heutzutage, aber eine neue tägliche Gewohnheit, die vielleicht 30 Sekunden dauert, bringen Sie immer unter.
2. Sie können sofort beginnen. Keine großen Vorbereitungen sind notwendig, um jetzt zu starten, wo auch immer Sie in Ihrem Leben gerade stehen.
3. Es ist sicher. Sie gehen nicht das Risiko ein, mit einem großen Schritt auf unbekanntem Terrain umzufallen. Stattdessen tasten Sie sich mit kleinen Schritten vorwärts. Wenn Sie stolpern und wieder aufstehen, dann ist das kein Scheitern, sondern gehört zum Prozess, eine neue Gewohnheit zu bilden und zu festigen.
4. Aus „Tiny“ kann Großes entstehen. Eine winzige, am Anfang unbedeutend erscheinende Aktion, hat das Potential, dass Sie in Bewegung kommen, um größere Herausforderungen anzunehmen und schneller Fortschritte machen, als Sie zu Beginn vielleicht dachten.
5. Keine Abhängigkeit von Motivation und Willenskraft. Winzige Schritte erfordern keinen besonderen Aufwand und wenn etwas winzig ist, dann ist es auch einfach zu tun. Und Einfachheit ist der Schlüssel bei Verhaltensänderungen.
6. Es ist transformativ. Das bedeutet, dass Sie das Potential entwickeln können, sich selbst anders zu sehen und Ihre Identität zu transformieren. Denn mit der Tiny Habits® Methode feiern Sie Ihre Erfolge, egal wie groß oder klein die Schritte auf Ihrem Veränderungspfad sind, und lernen dabei, sich erfolgreich zu fühlen.

Gewohnheiten

Bevor wir nun unsere erste winzige Gewohnheit entwickeln, müssen wir zuerst noch zwei Fragen klären.

1. WIE ENTSTEHT VERHALTEN?

Verhalten entsteht dann, wenn drei Elemente zur selben Zeit zusammentreffen: Motivation (M), Fähigkeit (A = Ability) und ein Auslöser (P = Prompt) (Fogg, 2009):

- Die Motivation ist Ihr Verlangen, das Verhalten auszuführen.
- Die Fähigkeit stellt dar, ob Sie imstande sind, das Verhalten auszuführen, wobei eine hohe Fähigkeit bedeutet, dass es Ihnen leichtfällt, das Verhalten auszuführen, das Verhalten also einfach ist, und eine niedrige Fähigkeit, dass es schwer ist.
- Der Auslöser ist der Startschuss zur Ausführung des Verhaltens.

Tritt ein Verhalten nicht ein, dann fehlt mindestens eine der drei Komponenten.

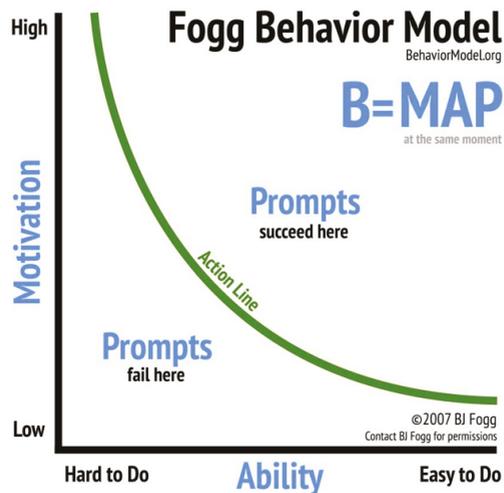


Abbildung 1 Fogg Behavior Model, Quelle: <https://behaviormodel.org/>

Die graphische Darstellung des Modells zeigt, wie Motivation und Fähigkeit zusammenhängen: Auf der vertikalen Achse ist die Motivation dargestellt, auf der Horizontalen die Fähigkeit. Durch die geschwungene Linie („action line“) wird verdeutlicht, dass die beiden Faktoren sich gegen-

seitig kompensieren (Fogg, 2020). Ein Auslöser für ein gewünschtes Verhalten funktioniert nur über der geschwungenen Linie. Umso motivierter Sie sind, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass Sie ein Verhalten ausführen, und umso schwerer es für Sie ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie es ausführen.

Um nun für ein gewünschtes Zielverhalten Ihre Fähigkeit zu erhöhen, müssen Sie das Verhalten leichter und einfacher machen. Die Einfachheit können Sie auch als Funktion Ihrer knappsten Ressource in diesem Moment sehen. Die Zeit ist eine dieser Ressourcen. Wenn Ihr gewünschtes Zielverhalten zehn Minuten benötigt, Sie aber keine zehn Minuten dafür haben, dann ist das Verhalten nicht einfach. Analog verhält es sich mit Geld. Wenn Ihr Verhalten erfordert, dass Sie zehn Euro ausgeben, Sie aber keine zehn Euro haben, dann ist das Verhalten nicht einfach. Die fünf Faktoren, die die Einfachheit eines Verhaltens bestimmen, sind:

1. Zeit
2. Geld
3. Körperliche Fähigkeit
4. Geistige Fähigkeit
5. Routine

2. WAS SIND ÜBERHAUPT GEWOHNHEITEN UND DURCH WELCHE FAKTOREN WERDEN SIE BEEINFLUSST?

Gewohnheiten bestimmen unser Leben, manche sind hilfreich, manche lästig. Ungefähr 40% unserer täglichen Handlungen sind Gewohnheiten (Society for Personality and Social Psychology, 2014), also Verhaltensweisen, die wir regelmäßig automatisch in einem stabilen Kontext ausüben, ohne viel darüber nachzudenken oder abzuwägen. Verantwortlich dafür sind die Basalganglien in unserem Gehirn, die eine Art Gedächtnis darstellen. Darin sind alle Bewegungsmuster gespeichert, die sich irgendwann einmal als erfolgreich erwiesen haben. Die Basalganglien aktivieren die gewohnten Muster, während der Rest des Gehirns ruht und Energie sparen kann.

Wenn Sie zielorientiert handeln, Ihre Optionen abwägen und Entscheidungen treffen, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen, dann sind Sie sich Ihrer Absichten bewusst. Ihre Absichten können sich auch än-

dern, weil Sie bewusste Entscheidungen darüber treffen können, was Sie in der Zukunft beabsichtigen, was nicht unbedingt mit dem übereinstimmen muss, was Sie in der Vergangenheit planten.

Ihre Gewohnheiten jedoch funktionieren weitgehend außerhalb Ihres Bewusstseins und erlauben Ihnen, sich unterdessen auf andere Dinge zu konzentrieren.

Die Psychologin Wendy Wang nennt drei Säulen für die Bildung von Gewohnheiten (Wang, 2019):

1. Kontext:

Im ersten Abschnitt haben Sie schon von der Bedeutung der Umwelt für Gewohnheiten erfahren. Aber nicht nur der örtliche, sondern auch der zeitliche Kontext ist wichtig. Ein Verhalten immer zur selben Zeit ausgeführt hilft, Gewohnheiten zu bilden.

2. Wiederholung:

Hier gilt es zuerst mit einem noch immer weit verbreiteten Mythos aufzuräumen, demzufolge die pure Wiederholung von Verhaltensweisen, gepaart mit Selbstdisziplin und Willenskraft, der alleinige Faktor für die Bildung von Gewohnheiten sei. Das Wiederholen hilft dem Gehirn Ihre Verhaltensweisen vom zielorientierten Teil Ihres Gehirns in den kontextorientierten Teil zu verschieben und ist notwendig für die Bildung von Gewohnheiten, aber nicht hinreichend. Wesentlich ist dagegen die dritte Säule, die

3. Belohnung:

Den Mechanismus der Belohnung kennen Sie: Sie tun etwas, was Sie sonst normalerweise nicht tun würden, in der Erwartung, dass Sie dafür etwas zurückbekommen. Wenn sich das, was Sie zurückbekommen gut genug anfühlt, dann hat sich die Anstrengung gelohnt, und Sie wollen es wiederholen. Aber wie bei anderen Teilen der Gewohnheitsbildung steckt hinter dem scheinbar Einfachen viel Komplexität, und die hängt mit der Ausschüttung von Dopamin in Ihrem Gehirn zusammen. Um eine effektive Rolle bei der Bildung von Gewohnheiten zu spielen, müssen die Belohnungen jedenfalls größer und besser sein als das, was Sie normalerweise erleben würden. Die Belohnung muss innerhalb von Sekunden nach dem gewünschten Verhalten erfolgen, weil Ihnen das Dopamin ei-

nen Zeitrahmen für das Erlernen von Gewohnheiten legt. Am besten ist es, wenn das Verhalten selbst, das Sie zur Gewohnheit machen wollen, als Belohnung wirkt, Ihnen also Spaß macht und Freude bereitet.

B.J. Fogg bringt es folgendermaßen auf den Punkt (Fogg, 2019):

Merkregel 4: Gewohnheiten werden durch Gefühle gebildet.

Merkregel 5: Menschen ändern sich am besten, wenn sie sich gut fühlen, nicht schlecht.

In sieben Schritten eine neue winzige Gewohnheit bilden

Nun haben Sie alle Ingredienzien zusammen, um neue winzige Gewohnheiten, Tiny Habits, zu designen (Fogg, 2019):

SCHRITT 1: KLÄREN SIE IHRE INTENTIONEN

Im ersten Schritt ist es wichtig, dass Sie sich im Klaren darüber sind, was Sie anstreben und welche Ihre wirklichen Wünsche und Vorhaben sind:

- Glauben Sie nur, dass Sie etwas tun sollten oder wollen Sie es wirklich?
- Wollen Sie zum Beispiel abnehmen oder sich einfach nur gut fühlen?
- Wie soll das Resultat Ihres Veränderungsprozesses aussehen?

SCHRITT 2: LISTEN SIE IHRE HANDLUNGSOPTIONEN AUF

Wählen Sie aus Ihren Intentionen eine aus und werden Sie spezifisch:

- Welche Handlungsoptionen haben Sie, um sich diesen einen Wunsch zu erfüllen?
- Listen Sie die Gewohnheiten auf, die sie etablieren oder ändern sollten, aber auch einmalige Aktionen, die sie tun müssen, um Ihre Intention in die Tat umzusetzen.

- Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf und notieren Sie auch Optionen, die Ihnen auf den ersten Blick als unrealistisch erscheinen.
- Fragen Sie Ihre Familie oder Freunde um Rat.

SCHRITT 3: WÄHLEN SIE EINE GEWOHNHEIT AUS

Wählen Sie nun aus Ihrer Liste eine bis drei neue Gewohnheiten aus, die folgende Kriterien erfüllen:

- Sie wollen die neuen Gewohnheiten in Ihr Leben integrieren.
- Sie können die neuen Gewohnheiten in Ihr Leben integrieren.
- Die neuen Gewohnheiten führen auch zur gewünschten Veränderung.

Sollten Sie keine Gewohnheit finden, die diesen Kriterien genügt, gehen Sie zurück zum zweiten Schritt.

SCHRITT 4: STARTEN SIE „TINY“

Machen Sie Ihre Gewohnheit winzig. Dazu haben Sie zwei Möglichkeiten:

- Fokussieren Sie sich auf den ersten Schritt, der zu einer Handlung führt, den „Starter Schritt“. Wenn Ihre neue Gewohnheit zum Beispiel daraus bestehen soll, regelmäßig Wasser zu trinken, dann könnte der Starter Schritt daraus bestehen, dass Sie ein Glas Wasser auf Ihren Tisch stellen.
- Skalieren Sie Ihre geplante Gewohnheit auf ein Minimum. Wenn Ihre neue Gewohnheit zum Beispiel daraus bestehen soll, sich regelmäßig die Zähne mit Zahnseide zu reinigen, dann könnte die minimale Version sein, dass Sie nur einen einzigen Zahn mit Zahnseide reinigen.

SCHRITT 5: FINDEN SIE EINEN „ANKER“

Zuallererst brauchen Sie einen Auslöser für Ihr gewünschtes Verhalten, einen „Anker“. Dazu suchen Sie sich eine stabile Routine, die Sie bereits entwickelt haben, oder ein bestimmtes Ereignis, das Sie an das gewünschte Verhalten erinnern sollen. Das sollte so spezifisch wie möglich sein.

Die neue Gewohnheit führen Sie dann unmittelbar nach dem „Anker“ aus.

Kriterien für gute Anker sind:

- Das Thema: Die Anker-Routine und die neue Gewohnheit sollten thematisch zusammenpassen und Sinn machen, etwa sich nach dem Zähneputzen die Zähne mit Zahnseide zu reinigen.
- Der Ort: Die Anker-Routine und die neue Gewohnheit sollten am selben Ort geschehen.
- Die Häufigkeit: Finden Sie einen Anker, den Sie mindestens einmal am Tag ausführen.

SCHRITT 6: FEIERN SIE IHREN ERFOLG

Jetzt kommt es zu einem entscheidenden Punkt, der Ihnen hilft, Ihre neue Gewohnheit ins Gehirn zu „programmieren“, der Belohnung. Belohnen Sie sich selbst, feiern Sie Ihren Erfolg! Das kann laut und freudig sein, indem Sie sich selbst auf die Schulter klopfen oder einen Fist Pump ausführen, aber auch leise und verinnerlicht, indem Sie einmal fest und tief durchatmen.

- Tun Sie etwas, das Sie in positive Stimmung versetzt und Ihnen guttut.
- Feiern Sie unmittelbar nach dem neuen winzigen Schritt.

SCHRITT 7: ÜBEN SIE IHRE NEUE GEWOHNHEIT UND MACHEN SIE SIE ZU EINEM TEIL IHRES LEBENS.

Schreiben Sie anschließend Ihr neues „Rezept“ in folgender Form nieder, denn die Verschriftlichung hilft, sich besser an die neue Gewohnheit zu erinnern.

Nachdem ich *<bestehende Anker-Routine>*

werde ich *<neue winzige Gewohnheit>* tun.

Dann feiere ich, indem ich *<das, was das Freudengefühl in Ihnen evoziert>* mache.

- Bewahren Sie die Rezepte für Ihre neuen Gewohnheiten am besten in einer eigenen Box auf.
- Üben Sie Ihre neue Gewohnheit sieben bis zehn Mal und vergessen Sie nicht auf das Feiern Ihres Erfolgs!

Ein Beispiel

Angenommen, Ihre Intention ist es fitter zu werden (Schritt 1). Als eine von mehreren praktikablen Handlungsoptionen haben Sie identifiziert, dass Sie es sich zur Gewohnheit machen möchten, untertags regelmäßig Kniebeugen zu machen (Schritt 2 und 3).

Zehn Kniebeugen am Stück schaffen Sie einigermaßen, bei 20 wird es anstrengend, aber Sie wollen Ihre neue Gewohnheit ja „tiny“ machen und beginnen daher mit einer einzigen Kniebeuge (Schritt 4). Das kostet Sie nur ein paar Sekunden Zeit und keine Anstrengung.

Was wäre nun ein geeigneter Anker für diese Gewohnheit (Schritt 5)? Können Sie einen finden, den Sie mehrmals am Tag ausführen?

Sie stellen fest, dass Sie mehrmals am Tag die Toilette aufsuchen und dass das Badezimmer, in dem Sie sich anschließend die Hände waschen, ein geeigneter Ort für eine Kniebeuge ist. Bingo!

Haben Sie gerade „Bingo!“ gesagt? Jetzt haben Sie auch gefunden, was Sie in positive Stimmung versetzt. Bingo!

Uns so sieht Ihr Tiny Habits® Rezept aus:

Nachdem ich mir nach der Toilette die Hände gewaschen habe, **werde ich** eine Kniebeuge machen.

Dann klopfe ich mir auf die Schulter und sage laut: „Bingo!“

Vielleicht müssen Sie lachen, wenn Sie eine Kniebeuge machen, „Bingo!“ sagen und sich anerkennend auf die Schulter klopfen. Gut so. Nach einer Woche denken Sie sich vielleicht, dass es irgendwie komisch ist, wenn Sie nur eine Kniebeuge machen. Sie machen also zwei. Bingo! Vergessen Sie nicht: Wenn Sie nur eine machen, ist es auch okay. Nach ein paar Wochen stellen Sie verblüfft fest, dass Sie mittlerweile pro Tag ohne Anstrengung 50 Kniebeugen machen ohne dazu 50-mal auf die Toilette zu gehen. Doppelbingo! Und ist es einmal stressig am Klo - eine Kniebeuge geht sich immer aus.

Eine kleine Warnung zum Schluss: Auch bei Kniebeugen können Sie einiges falsch machen. Achten Sie daher auf die korrekte Ausführung und ziehen Sie nötigenfalls einen Experten zu Rate.

Troubleshooting und Anmerkungen

Eine neue Gewohnheit zu etablieren, funktioniert nicht immer gleich beim ersten Versuch. Aber kein Grund zur Sorge! Experimentieren ist Teil der Methode. Hier ein paar Optionen:

- Falls Sie einmal Ihre neue Gewohnheit vergessen haben, üben Sie sie einfach nochmals (Schritt 7).
- Falls Sie finden, dass Ihre neue Gewohnheit zu schwer oder zu kompliziert ist, machen Sie sie noch winziger und gehen dann zurück zu Schritt 6.
- Sollten Sie noch immer Ihre neue Gewohnheit vergessen, dann probieren Sie doch einen neuen Anker und fahren anschließend bei Schritt 6 fort.
- Falls Sie bemerken, dass Sie diese neue Gewohnheit einfach nicht machen wollen, dann gehen Sie zurück zu Schritt 3.
- Das Feiern fällt am Anfang oft schwer, mutet es doch seltsam an, sich für kleine, scheinbar unbedeutende Leistungen zu belohnen. Und doch ist das einer der Schlüssel, um sich neue Gewohnheiten anzueignen.
- Mit der Zeit (und zwar schneller als Sie denken) werden Ihre Gewohnheiten wachsen, und Sie werden beginnen, sich größere Ziele zu setzen. Gerade in solchen Phasen ist es wichtig, dass Sie das Feiern wieder bewusst kultivieren!

Anwendung und weiterführende Informationen

Die Tiny Habits® Methode ist gut erprobt und getestet, um neue Gewohnheiten zu bilden. Außerdem ist sie universell einsetzbar, gleichgültig, welche Gewohnheit Sie damit etablieren wollen. Ob Sie sich regelmäßig die Zähne mit Zahnseide reinigen wollen, mehr Bewegung machen wollen, regelmäßig lesen oder meditieren wollen.

Wie sieht es jedoch aus, wenn Sie bestehende Gewohnheiten ändern oder beenden möchten? Die grundlegenden Prinzipien des vorgestellten Verhaltensmodells von B.J. Fogg kommen auch hier zur Anwendung. Fogg beschreibt dazu ein systematisches Vorgehensmodell (Fogg, 2020), aber die Aufgabe erweist sich oft als herausfordernder als gedacht. Dann ist eine Kombination mit bewährten anderen Methoden und die Heranziehung von Experten notwendig, speziell wenn es um Thematiken aus dem Bereich der Suchtbekämpfung geht. Ein Universalrezept zum Stoppen unerwünschter Gewohnheiten kann die Tiny Habits® Methode in diesem Fall nicht anbieten.

Möglichkeiten die Tiny Habits® Methode zu lernen, gibt es mehrere:

- Im Selbststudium mit dem Buch „Tiny Habits“ von B.J. Fogg.
- Einen guten Überblick bietet die Website <https://tinyhabits.com>. Hier kann man sich auch zu einem kostenlosen Fünf-Tage-Trainingsprogramm anmelden.
- Eine weitere Möglichkeit, sich zu einem kostenlosen Fünf-Tage-Trainingsprogramm anzumelden, besteht unter dem Link: <https://www.bosoo.at/5-tage>.
- Unter Anleitung eines zertifizierten Tiny Habits® Coaches in Einzel- oder Gruppentrainings.
- Inspiration für zahlreiche gesunde Gewohnheiten aus diversen Lebensbereichen findet man hier: <https://recipemaker.tinyhabits.com/tiny-habits>

Best-Practice im Unternehmen: Einblicke in die Umsetzung von sportlichem Nudging

Von Christian Gruebl



Einleitung

Die Anforderungen, die Arbeitnehmer*innen an ihre Arbeitgeber stellen, steigen seit Jahren immer mehr an. Faire Entlohnung, eine gute Reputation und ein gesichertes Arbeitsumfeld sind nicht mehr die einzigen Faktoren, die zur Auswahl des Arbeitgebers führen.

Aktuelle Generationen setzen ihren Fokus auf doch sehr unterschiedliche Werte zur Elterngeneration. Neben den

oben genannten Faktoren gehören vor allem folgende Auswahlkriterien mittlerweile zur „Mindestausstattung“ eines jeden guten Arbeitgebers:

- Gutes Arbeitsklima
- Attraktives Einstiegsgehalt
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Flexible Arbeitszeiten
- Flache Hierarchien
- Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Betriebliche Benefits (Sportmöglichkeiten, Vergünstigungen, etc.)
- Work-Life-Balance
- Remote Work
-

Das stellt viele Betriebe vor große Herausforderungen und Konzepte müssen ständig evaluiert und erweitert werden, um weiterhin als attraktiv für Arbeitnehmer*innen zu gelten.

Betriebssportvereine und firmeninterne Sportgruppen und Sportstätten sind für viele Arbeitnehmer*innen ein relevanter Faktor und helfen auch die Bindung der Arbeitnehmer*innen an den Betrieb zu erhöhen.

Auch Kurzpausen, bewegte Mittagspausen und Stehtische sind mittlerweile häufig in Unternehmen zu finden und tragen zur körperlichen Gesundheit der Mitarbeiter*innen bei und helfen den negativen Folgen von sitzenden Tätigkeiten entgegenzuwirken.

Der Ansatz des „sportlichen Nudgings“ wurde bei AVL seit längerem angedacht, jedoch er inspiriert durch die Produkte des Österreichischen Betriebssportvereins im letzten Jahr in ein erstes Projekt gegossen „und als zentraler Punkt in einem erweiterten und frischen Konzept für betriebliches Gesundheitsmanagement definiert.

Im Folgenden werden das Gesundheitsmanagement bei AVL List GmbH erläutert um das Verständnis für die Rahmenbedingungen von einem Projekt mit den Nudging Tools als wiederkehrendes Element sicherzustellen. Die gezogenen Learnings in der Vorprojekphase sollen als mögliche Herausforderungen bei der Umsetzung eines Konzeptes im Sinne des ÖBSV gesehen und bei zukünftigen Projektplanungen miteinbezogen werden.

Gesundheitsmanagement bei AVL

Das Thema Gesundheitsmanagement hat seit Jahren einen sehr hohen Stellenwert bei AVL List GmbH und befindet sich ständig in Veränderung um möglichst flexibel auf die unterschiedlichen Wünsche und Vorstellungen seitens der Mitarbeiter*innen und des Unternehmens einzugehen. Es zielt darauf ab Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotentiale zu stärken, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern und somit die regelmäßige leistungsorientierte berufliche Tätigkeit zu gewährleisten. Dabei ist es uns wichtig sowohl Verhalten als auch Verhältnisse in gleichermaßen miteinzubeziehen sowie eine Vielzahl von Themenschwerpunkten zu betrachten:

BEWEGUNG

Der Mensch braucht Bewegung – auch und gerade im Büroalltag. Rückenschmerzen, Verspannungen, Kopfschmerzen aber auch trockene Augen haben häufig Ihre Ursache in ergonomisch falschem Handeln. Im typischen Tagesablauf eines modernen Büromenschen werden meis-

tens nur noch die Stühle gewechselt, die Körperhaltung bleibt dabei praktisch immer dieselbe. Gesundheitsmanagement AVL versucht durch verschiedene Initiativen die MitarbeiterInnen darin zu bestärken wieder mehr Bewegung in Ihren Alltag einzubauen.

BÜROARBEITSPLÄTZE (SPEZIELLE ANFORDERUNGEN, BEDÜRFNISSE, BESCHWERDEN)

In den letzten 50 Jahren ist der Anteil der Menschen, die in Büros beschäftigt sind, gemessen an der Zahl der Erwerbstätigen stark gestiegen. Zugleich hat sich das Büro als Arbeitsplatz völlig verändert. Früher wurden ausschließlich Papier, Stifte und die Schreibmaschine verwendet, heute ist es der Computer mit Drucker, Kopierer und Scanner. Mit dem Aussehen des Büroarbeitsplatzes, der heute meist ein Bildschirmarbeitsplatz ist, änderten sich auch die Anforderungen an den Menschen. Die vielen Innovationen haben spürbare Arbeitserleichterungen gebracht, im Vergleich zu körperlich belastenden Berufen ist die Büroarbeit mit geringeren Risiken für die Gesundheit der Beschäftigten verbunden. Untersuchungen zeigen aber immer wieder, dass das Büro keinesfalls ein belastungsfreier Arbeitsplatz ist. Viele ArbeitnehmerInnen klagen über Beschwerden im Rücken, Nacken und Schulterbereich, über Entzündungen im Handgelenk, schlechte klimatische Bedingungen, Kopfschmerzen, Augenbeschwerden oder Stress.

ERNÄHRUNG

Ausgewogene Ernährung kommt am Arbeitsplatz oft zu kurz. Keine Zeit für ein richtiges Frühstück, zu wenig Flüssigkeit tagsüber, zum Mittagessen schnell ein Sandwich am Schreibtisch und zwischendurch Schokolade oder Kaffee, damit der Zuckerspiegel wieder steigt. Negative Folgen dieser Ernährungsweise sind oft Übergewicht und ein gestörtes Essverhalten.

Dass gesunde Ernährung für Herrn und Frau Österreicher wichtig ist, zeigen aktuelle Studien. Sie belegen gleichzeitig aber auch, wie schwer die Umsetzung im Arbeitsalltag fällt: Für 63 Prozent der österreichischen Bevölkerung hat „täglich Obst und Gemüse“ zu essen einen hohen Stellenwert, aber nur 44 Prozent setzen das auch um.

Wer viel leistet, sollte sich auch eine abwechslungsreiche Ernährung gönnen, die alle notwendigen Nährstoffe für Körper und Geist liefert. Durch Vorträge und gezielte Maßnahmen am Standort soll den Mitarbeiter*innen ermöglicht werden, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und sich eigenverantwortlich gut ernähren zu können.

GENDER DIVERSITY – MÄNNER U. FRAUENGESUNDHEIT

Gesundheit hat ein Geschlecht. Zahlreiche Studien machen deutlich, dass Frauen und Männer neben biologischen Unterschieden auch spezifisch anderen psychosozialen Belastungsfaktoren ausgesetzt sind und deshalb auch andere gesundheitliche Bedürfnisse haben. AVL Gesundheitsmanagement ist bemüht diese Tatsache zu berücksichtigen und in verschiedenen Projekten/Initiativen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern spezifisch einzugehen.

GESUNDER KÖRPER (HAUT, AUGEN, ZÄHNE,....)

In verschiedenen Initiativen gehen wir auf die unterschiedlichen Bereiche des Körpers ein und zielen hier vor allem auf Information und Vorsorge, unterstützt soll dies durch verschiedene Medi-Checks (Medizinische Check-ups) werden, die direkt vor Ort im Unternehmen angeboten werden.

KOMPLEMENTÄRMEDIZIN

Schulmedizin als Basis jeder Behandlung von Krankheit steht außer Zweifel. In vielen Fällen bringt jedoch ein komplementärmedizinischer Zugang die lang ersehnte Linderung von Beschwerden. AVL Gesundheitsmanagement möchte der wachsenden Nachfrage nach „alternativen Behandlungsmethoden“ nachkommen und die Möglichkeit bieten – verschiedene Methoden der „alternativen Medizin“ kennenzulernen und sich durchaus kritisch mit diesen auseinandersetzen zu können.

PSYCHISCHE BELASTUNGEN

Psychische Belastung ist nach der Norm EN ISO 10075 *„die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“* Im Unterschied zur psychischen Belastung ist psychische Beanspruchung *„Die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“.*

Psychische Belastungen wirken auf den Menschen, sie beanspruchen seine Ressourcen. Der Begriff der Belastung beschreibt also eine Eigenschaft von Situationen und nicht Eigenschaften von Personen. Im Unterschied zum Begriff der Belastung bezeichnet der Begriff Stress *„die unspezifische Reaktion des Organismus auf jede Form von Belastung“*

In Abhängigkeit von der Art der Belastung und den individuellen psychischen Voraussetzungen kann eine Belastung – und Stress als Reaktion auf eine Belastung – sowohl schädlich wie auch anregend wirken. Anregende Belastungen können langfristig zur persönlichen Entwicklung und Gesunderhaltung beitragen. Arbeit ist in der Regel eine psychische Belastung des Menschen. Wichtig ist dabei der Unterschied zwischen legitimer Belastung und Fehlbelastung. Schädlicher Stress ist die Folge von Fehlbelastung und kann zur Ermüdung und zu psychosomatischen Erkrankungen führen. Mit verschiedenen Initiativen will Gesundheitsmanagement versuchen eine Hilfestellung im Umgang mit den täglichen Belastungen zu geben, so dass diese durch ein richtiges Ressourcenmanagement vermieden werden können. Speziell auf die Belastungen des Arbeitsplatzes zielt die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, hier wird versucht Ursachen am Arbeitsplatz zu eliminieren, wohin die BGF Initiativen eher auf das Individuum zielen.

SCHUTZ U. SICHERHEIT

Hier verlassen wir das Thema Gesundheit im klassischen Sinne etwas und wenden uns Themen zu, die uns in unserem sozialen Leben immer wieder aus der Bahn werfen können. Als erste Initiative in diese Richtung haben wir einen Selbstverteidigungskurs für unsere MitarbeiterInnen ins Leben gerufen. Weitere Themen in diese Richtung sollen gemeinsam mit unseren Sicherheitsfachkräften entstehen und ausgearbeitet werden.

STÜTZ- U. BEWEGUNGSAPPARAT

Die Ursachen für Rückenschmerzen sind höchst vielfältig. War es früher häufig die schwere körperliche Arbeit, so ist heute zumeist die vorwiegend sitzende Tätigkeit bei der täglichen Büroarbeit für die Beschwerden verantwortlich. Wenn sich der Rücken mit Schmerzen bemerkbar macht, kann aber auch eine völlig andere Erkrankung dafür verantwortlich sein. Auch seelische Faktoren können eine Rolle spielen einschließlich ängstlicher Denk- und Verhaltensmuster. Wer an Depressionen erkrankt ist, hat häufig neben Schlafstörungen auch mit Rückenschmerzen zu kämpfen. Beeinträchtigen private oder berufliche Probleme das allgemeine Wohlbefinden, könnten die Rückenschmerzen psychosomatisch sein.

Unsere Themenschwerpunkte sollen MitarbeiterInnen die Möglichkeit bieten sich intensiv über gesundheitliche Themen und gesunde Lebens-

weisen zu informieren. Dabei sollen nicht nur Bewegung und Ernährung thematisiert werden. Auch physiologische, psychologische und soziale Bestandteile der Arbeits- und Freizeitwelt spielen eine zentrale Rolle. Die verschiedenen Angebote und Aktionen bieten die Gelegenheit, sich mit Experten über interessante Gesundheitsthemen zu unterhalten und sich beraten zu lassen bzw. neue Thematiken kennenzulernen und auszuprobieren. Die Aktionen in den verschiedenen Themengebieten sollen Impulsgeber sein, die zu einer positiveren Einstellung gegenüber der eigenen Gesundheit führen sollen. Zusammengefasst kann man die Strategie des AVL Gesundheitsmanagements im „Haus der Gesundheit“ darstellen:

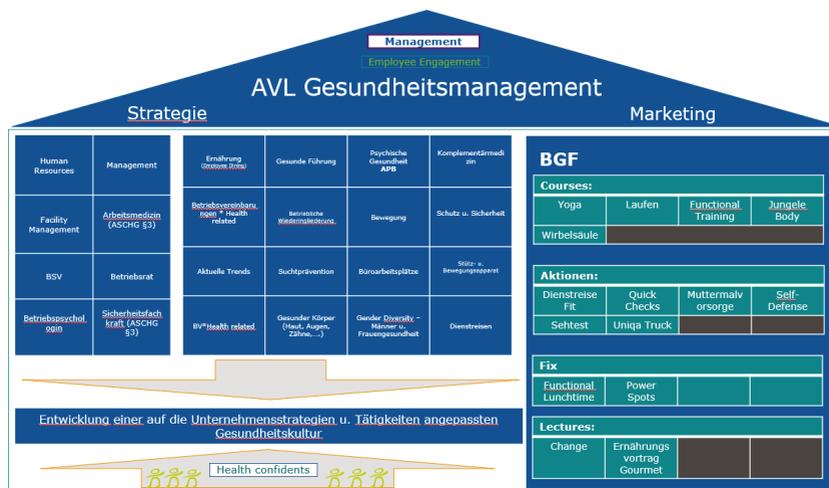


Abbildung 1: Themenschwerpunkte und Strategie des AVL Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement muss nach der Ansicht von AVL an die „neue“ Arbeitswelt angepasst werden. Das bedeutet zum Beispiel: Die Maßnahmen müssen alle Mitarbeiter*innen erreichen, in der Fertigungs-Halle genauso wie im Büro oder im Homeoffice. Und zwar mit einem hoch individualisierten Angebot, das die individuellen Bedürfnisse befriedigt und hohe Flexibilität bietet. Mit diesem Gedanken im Hinterkopf wurde im September/Oktober 2020 die Idee angestoßen das vorhandene Konzept und die bestehenden Kurse im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bei AVL List GmbH zu evaluieren und eine Version „2.0“ für die Zukunft zu erarbeiten. Ein Teil dieses frischen

Konzeptes wurde unter den Projektnamen „Powerspots @ AVL“ in ein flexibles und adaptives Format gegossen, wobei die Nudging Tools des Österreichischen Betriebssportverbandes einen Teil der Powerspots darstellen.

Nudging Tools @ AVL

Das weitläufige Areal bei AVL List GmbH sowie die zahlreichen Außenstellen im Raum Graz stellen große Herausforderungen für die Umsetzung von Angeboten für alle Mitarbeiter*innen dar. Viele Angebote finden am Hauptstandort des Unternehmens statt und waren somit für die Mitarbeiter*innen in den Außenstellen nicht einfach besuchbar, parallel Veranstaltungen in den Außenstellen – stellten einen zusätzlichen Ressourcenaufwand dar. Im Zuge dessen wurde überlegt wie man einerseits die Teilnehmerzahlen bei den Angeboten des AVL Gesundheitsmanagements erhöhen und andererseits auch alle Mitarbeiter*innen in Außenstellen erreichen kann. Die Nudging Tools können und sollen genau diese Herausforderungen lösen.

Die vom Österreichischen Betriebssportverband zur Verfügung gestellten Nudging Tools „The Kneebender“ und „Tempelhüpfen“ sind ein zentrales Element im Projekt „Powerspots @ AVL“. Powerspots sind ständig wechselnde (thematisch und örtlich) Schwerpunkte im Bereich Gesundheit und Bewegung, die als Kurzinput für die Mitarbeiter*innen gratis zur Verfügung stehen. Die Powerspots werden teilweise nach einer gewissen Zeit wieder abgebaut und an anderen Standorten erneut aufgebaut. Die Fokusse liegen dabei auf die Bereiche Aktivität und Erholung/Stress. Nudging Tools werden im Bereich Aktivität eingesetzt und dienen als kurzweilige und nachhaltige Impulse, die zur Bewegung während der Arbeitszeit bzw. in den Pausen auffordern sollen. Die Mitarbeiter*innen sollen niederschwellig daran erinnert werden, dass Bewegung während der Arbeitszeit sich nicht nur positiv auf die physische Gesundheit auswirkt, sondern auch die Leistungsfähigkeit erhöht. Das soll garantieren, dass möglichst viele Mitarbeiter*innen die Möglichkeit bekommen die Nudging Tools in Ihren Arbeitsalltag zu integrieren und den Spaß bzw. die positiven Effekte von Bewegung am Arbeitsplatz zu erleben. Vorge stellt wurden die Nudging Tools bisher dem Projektteam und der kriti-

schen Zielgruppe der Lehrlinge und deren Ausbilder*innen bei AVL List GmbH. Die Rückmeldung waren durchwegs positiv und das Interesse an den Produkten des ÖBSV sowie der Installation an verschiedenen Standorten bei AVL List GmbH deutlich zu bemerken.

Die Umsetzung erfolgt nach Lockerung der Sicherheitsmaßnahmen voraussichtlich im Sommer 2021. Fotos und Videos werden im Nachhinein dem ÖBSV zur Verfügung gestellt sowie laufende Learnings kommuniziert. Das soll zukünftigen Projektüberlegungen und -teams in diesem Kontext unterstützen und sicherstellen, dass die mögliche große Euphorie der Mitarbeiter*innen bei Installation der Tools nicht nach einer gewissen Zeit ausläuft. Die Learning der Vorprojektphase wurden gezogen und im folgenden Abschnitt noch einmal kurz zusammengefasst.

Lessons Learned

Die langfristige Projektplanung unter Einbeziehung aller Faktoren und Meinungen war essentiell, um die Powerspots und Nudging Tools ziel führend bei AVL umzusetzen.

Folgende Punkte wurden identifiziert und sollen als Lessons Learned für eine Projektumsetzung mitbedacht werden:

- Einbindung zentraler Stellen wie Betriebsrat, Facility, Arbeitsmedizin
 - Die Einbindung von verschiedenen Personen führt zu einem verbesserten Wissensstand und einem größeren Commitment der Projektbeteiligten.
- Einbindung der Führungskräfte
 - Das Mittragen einer neuen Idee soll stets auch von oben an die Mannschaft kommuniziert werden. Führungskräfte der Bereiche sollen im Vorfeld informiert werden und auch dahinterstehen, dass Nudging Tools den Arbeitsalltag der Mitarbeiter*innen positiv beeinflussen können.
- Einbindung der Mitarbeiter*innen
 - Um mögliche Skepsis vorzubeugen sollen auch exemplarisch Mitarbeiter*innen vor, während und nach der Installation der Nudging Tools befragt werden, um etwaige Verbesserungsvorschläge für die Zukunft mitzunehmen.

- Anpassungsfähigkeit des Systems
 - Die Notwendigkeit eines anpassungsfähigen Systems bzw. Projektes garantiert, dass die Mitarbeiter*innen immer neuen und frischen Input bekommen und das Interesse dadurch hoch bleibt.
- Marketing und Kommunikationsplan
 - Das Projekt soll über verschiedenen Kanälen (E-Mail, Intranet, Videos, Veranstaltungen) regelmäßig an die Mitarbeiter*innen kommuniziert werden.

Fazit

Nudging Tools sind eine gute Möglichkeit um das Thema Bewegung und Gesundheit am Arbeitsplatz in einer niederschweligen Variante an die Mitarbeiter*innen zu bringen. Unter Einbeziehung der oben erwähnten Faktoren ist es möglich ein nachhaltiges und adaptives Projekt zu etablieren, das einen positiven Kosten-Nutzen-Faktor nach sich zieht und zu mehr Bewegung der Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz führt.

Schubsen, Rempeln oder Verordnen? Psychologie und Verhaltenssteuerung



Von Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler,
Universität Wien und HS-Institut für
Höhere Studien, Wien

1. Gute Vorsätze

Spätestens zu Jahresende nehmen sich viele Menschen vor, ihre schlechten Gewohnheiten abzulegen: mehr und regelmäßig Sport betreiben, weniger Fernsehen und mehr gute Bücher lesen, Freundschaften intensiver pflegen, selbstverständlich mit dem Rauchen aufhören und gesünder essen. Die alten Routinen reißen trotz

der festen Vorsätze bald wieder ein. Betriebe sehen es als Aufgabe an, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen zu fördern und öffentliche Institutionen mahnen zu umweltverträglichem Verhalten, zu nachhaltigem Konsum, zur Nutzung des Fahrrades und der öffentlichen Verkehrsmittel, zu Altersvorsorge und zu Steuerehrlichkeit, um den Wohlstand durch öffentliche Güter aufrecht zu erhalten und auszubauen. Wir sind bestrebt, unser Verhalten zu regeln, um langfristig nützliche Ziele zu erreichen, und Organisationen und Institutionen setzen Steuerungsmaßnahmen ein, um das Verhalten der Bürger*innen auf gesellschaftlich relevante Ziele hin auszurichten.

Die Möglichkeiten der Verhaltensregulation sind vielfältig: Gesetze, Gebote und Verbote regeln das Verhalten in der Gemeinschaft. Auch Abgaben und Steuern zielen auf Verhaltensregulation ab. Außer dem Ziel, mit öffentlichen Mitteln öffentliche Güter zu finanzieren, dienen Steuern dazu, unerwünschtes Verhalten unattraktiv zu machen, während Förderungen Anreiz für erwünschtes Verhalten bieten. All diese Maßnahmen sind wirksam, aber sie schränken in paternalistischer Weise die Freiheit des Einzelnen ein. Weitaus libertärer sind Informationskampagnen, Mitteilungen über Sinn und Notwendigkeit beispielsweise energiesparen-

der Maßnahmen, und Lehr- und Lernprogramme, die das Ziel verfolgen, Wissen und Einsicht zu vermitteln und auf der Hoffnung begründet sind, Wissen und Einsicht würden ausreichen, dass Einzelne und die Gesellschaft ihr Verhalten zum eigenen und gemeinsamen Wohl ändern.

Zunehmend mehr Institutionen zielen darauf ab, Entscheidungssituationen so zu gestalten, dass Menschen intuitiv die für sie und/oder die Gesellschaft vernünftige Wahl treffen, ohne dabei die Verhaltensfreiheit einzuschränken. Eine auf verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen basierende Entscheidungsarchitektur kann zu vernünftigen Verhalten anstoßen, ohne dieses Verhalten zu erzwingen. „Nudging“ ist der Term dafür, der seit Erscheinen des Bestsellers von Thaler und Sunstein (2008) und der Einrichtung des Behavioural Insights Team (BIT) 2010 im Kabinett des damaligen englischen Premierministers David Cameron wohl keiner Regierung mehr fremd ist (Abbildung 1).

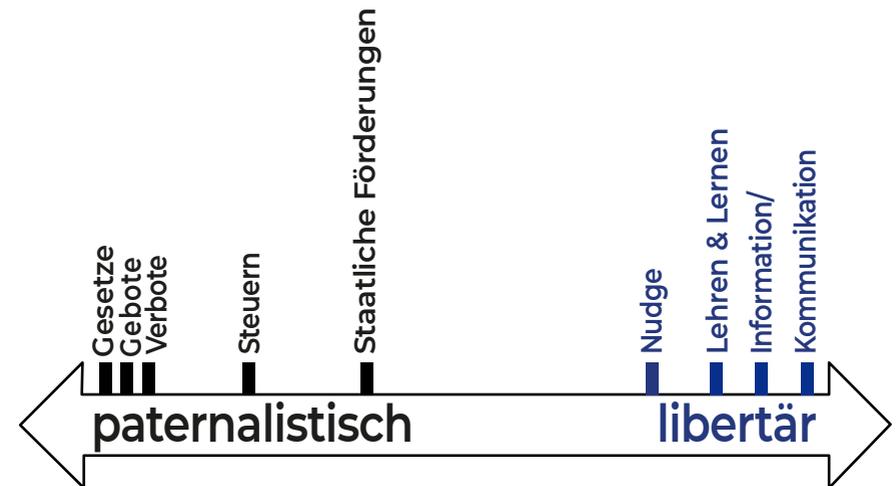


Abbildung 1: Paternalistische und libertäre Maßnahmen zur Verhaltensregulation

2. Entscheidungen: intuitiv oder analytisch

Häufig werden Entscheidungen nach System 1, aus „dem Bauch heraus“, intuitiv getroffen oder nach System 2, nach reiflichen Überlegungen und

Abwägen von Vor- und Nachteilen der verfügbaren Optionen. Intuitiv getroffene Entscheidungen sind häufig von Emotionen gesteuert, schnell und die gewählte Alternative fühlt sich als die richtige an, ohne dass erklärt werden kann, wie die Wahl zustande kam. Im Gegensatz dazu ist der analytische Informationsverarbeitungsprozess sachlich nachvollziehbar und die Entscheidung für eine Alternative kann klar argumentiert werden (z. B. Epstein, 1994; Kahneman, 2011, Slovic, Finucane, Peters & MacGregor, 2004). Nudges sind wirksam, besonders dann, wenn Entscheidungen nach System 1 getroffen werden: und sie sind nicht wirksam, wenn nach dem klassischen Rationalmodell entschieden wird.

3. Verhaltensregulation: paternalistisch oder libertär

Erkenntnisse aus der Psychologie und Verhaltensökonomie werden in Initiativen öffentlicher Institutionen und in Organisationen genutzt. Erkenntnisse werden genutzt, um Maßnahmen zur Verbesserung in der Gesundheitsvorsorge, der Verkehrssicherheit, um Maßnahmen zum Umweltschutz und Klimawandel, des Verbraucherschutzes, der Bildung, des Sparverhaltens und der Altersvorsorge, aber auch gegen Korruption und Steuerhinterziehung effektiv zu gestalten. Einfache und verständliche Empfehlungen, die Konzentration auf wünschenswerte Ziele und die Kommunikation sozialer Normen sowie die Wahl des günstigen Zeitpunktes für Maßnahmen haben manchmal noch größere Auswirkungen auf das Verhalten als wirtschaftliche Anreize, Gebote und Verbote. Nudging hat paternalistische Regulationsmaßnahmen zwar nicht ersetzt, wird aber mehr und mehr als Ergänzung dazu eingesetzt. Halpern (2015, S. 22) definiert einen „Nudge“ als „Mittel zur Förderung oder Führung des Verhaltens, jedoch ohne Auftrag oder Anweisung und im Idealfall ohne die Notwendigkeit finanzieller Anreize oder Sanktionen“.

4. Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse

Halpern (2015) beschreibt in seinem Buch „Inside the Nudge Unit“ die Geburt des British Behavioral Insights Team und dessen Erfolgsgeschichte. Das Team durchstöberte die verhaltenswissenschaftliche Literatur mit dem Ziel, Determinanten der Entscheidungsfindung zu identifizieren

und robuste Effekte zu klassifizieren. Das Team führte zudem Dutzende von Experimenten zu einer Vielzahl von Themen zu Gesundheit, Steuerverhalten, Energieverbrauch usw. durch und konnte nachweisen, dass kleine Änderungen in der Entscheidungsarchitektur große Auswirkungen auf das Verhalten haben können. Die verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse und Möglichkeiten zur Verhaltensregulation sind unter dem Acronym „MINDSPACE“ zusammengefasst (Institute for Government & Cabinet Office, 2010, S. 18). Neun Kategorien wirksamer „Mechanismen“ wurden identifiziert:

- Informationsquelle (Messenger): Wir sind stark davon beeinflusst, wer Informationen kommuniziert.
- Anreize (Incentives): Unsere Reaktionen auf Anreize werden durch vorhersehbare mentale Abkürzungen, sogenannte Heuristiken, bestimmt. Beispielsweise freuen wir uns auf Gewinn und versuchen ganz besonders Verluste zu vermeiden.
- Soziale Normen (Norms): Wir sind stark davon beeinflusst, was andere tun, vor allem dann, wenn wir uns anderen zugehörig fühlen und uns mit ihnen identifizieren.
- Standardeinstellungen (Defaults): Wir halten uns an voreingestellte Optionen.
- Attraktion (Saliency): Unsere Aufmerksamkeit wird auf das gelenkt, was aus dem Wahrnehmungskontext hervorsticht, was neu ist und uns relevant erscheint.
- Unbewusste Hinweisreize (Priming): Unsere Handlungen werden oft von unbewussten Hinweisreizen beeinflusst.
- Gefühle (Affekt): Unsere Emotionen können unser Handeln stark beeinflussen.
- Bindung (Commitment): Wir sind bemüht, unsere Versprechen einzuhalten.
- Selbstbild (Ego): Wir handeln so, dass wir uns gut fühlen.

„Messenger“ weist darauf hin, dass die Informationsquelle manchmal wichtiger ist als die Informationsinhalte selbst. Das wahrgenommene Fachwissen der Kommunikatoren, Ähnlichkeit mit ihnen und Sympathie, beeinflussen die Interpretation von Informationen, deren subjektiven Wahrheitsgehalt und die Relevanz. „Anreize“ bezieht sich auf antizipierte Gewinne und Verluste. Die Prospect-Theorie lehrt, dass Werte nicht abso-

lut wahrgenommen werden, sondern im Kontrast zu einem anderen Wert, eben auf einen Referenzpunkt bezogen sind, und dass Verluste weitaus intensiver erlebt werden als Gewinne. Zudem werden in Entscheidungen unter Unsicherheit geringe Wahrscheinlichkeiten für einen Gewinn oder Verlust stärker gewichtet und hohe Wahrscheinlichkeiten subjektiv geringer erlebt. Wir neigen auch dazu, Gewinne und Verluste, die in weiter Zukunft liegen, stark zu diskontieren. Die verfügbaren finanziellen Mittel werden häufig auf verschiedene (mentale) Konten verteilt; beispielsweise wird ein Teil des verfügbaren Geldes für die Wohnung reserviert, für Lebensmittel vorgesehen oder für Freizeitaktivitäten. Wenn ein Konto „voll“ ist, neigen wir großzügig zu Ausgaben und wenn es „leer“ ist, kaufen wir auch dann nicht, wenn ein Gut im Angebot ist und wir es ohnehin in nächster Zukunft benötigen. "Soziale Normen" beziehen sich darauf, dass wir dem Verhalten der Herde oft blindlings folgen. Je stärker sich ein Individuum mit der Gruppe identifiziert, desto eher „übernehmen die Normen der Gruppe“ die Steuerung des eigenen Verhaltens. "Standardeinstellungen" bezieht sich darauf, dass vorausgewählte Optionen als Ratschlag oder als Mehrheitsnorm wahrgenommen werden. Standardeinstellungen gehören zu den wirksamsten Nudges. Dementsprechend werden sie von Anbieter*innen auf Internetseiten intensiv genutzt. „Attraktion“ bezieht sich darauf, dass wir von den verfügbaren Informationen meist nur einen geringen Teil wahrnehmen. Deshalb ist es essenziell, die Aufmerksamkeit auf das zu lenken, was wichtig ist. "Priming" bezieht sich darauf, dass bestimmte Wörter, Beschriftungen, Bilder und Gerüche als Hinweisreize dienen, die unsere Wahrnehmung und die Interpretation von Informationen beeinflussen. "Emotionen" beeinflussen unsere Urteile und Entscheidungen. Angst, Ärger, Gier, Stolz, antizipiertes Bedauern usw. können finanzielle Entscheidungen und unser Risikoverhalten beeinflussen. Die "Bindung" an Versprechen und Verpflichtungen stärkt unseren Willen, unsere Ziele auch zu verwirklichen. Zu wissen, dass Rauchen ungesund ist, oder dass es notwendig ist, für unsere Altersvorsorge zu sparen, reicht oft nicht aus, um auf die Zigarette zu verzichten oder monatlich in eine Altersvorsorge einzuzahlen. Die konkrete Planung von Verhaltensweisen, Versprechen an Freunde oder Seitenwetten können die Willenskraft stärken, langfristige Ziele zu verfolgen und auf die kurzfristigen Vorteile zu verzichten. Schließlich neigen Menschen zu Eindrucksmanagement und dazu, ein positives Selbstbild zu erzeugen. Wir neigen dazu, Erfolg uns selbst zuzuschreiben und Misserfolg auf

Pech zurückzuführen. Wir wollen nicht unehrlich erscheinen, nicht inkonsequent und nicht anders als andere, denen wir uns zugehörig fühlen (Institute for Government & Cabinet Office, 2010).

5. EAST

Wenn ein bestimmtes Verhalten gefördert werden soll, muss die Entscheidungsarchitektur so gestaltet sein, dass das Verhalten einfach auszuführen ist. Die Verhaltensziele müssen attraktiv sein und andere relevante Menschen müssen diese Ziele auch verfolgen. Schließlich sollen Informationen und Anreize für ein bestimmtes Verhalten dann gesetzt werden, wenn Menschen dafür besonders empfänglich sind; und es muss bedacht darauf genommen werden, worauf Verhaltenskonsequenzen bezogen und ob sie entsprechend als Gewinn, Gewinnentgang oder Verlust erlebt werden. Das Behavioural Insights Team fasst die möglichen Maßnahmen, die unter „MINDSPACE“ gesammelt wurden, unter dem Akronym „EAST“ zusammen: einfach (easy), attraktiv (attractive), sozial (social) and zeitrelevant (timely; Halpern 2015, S. 149).

5.1 EINFACH

Menschen neigen zu unkomplizierten Aktivitäten und meiden zeit- und energieintensive. Daher sollten beispielsweise ein Formular, ein Antrag oder die Steuererklärung einfach gestaltet sein. Zum einen wird die Angabe von geforderten Daten erleichtert, zum anderen werden unbeabsichtigte Fehler vermieden.

Besonders wirksam sind Standardeinstellungen. Beispielsweise sind in jenen Ländern, wo ein aktiver Schritt für die Bereitschaft zur Organspende verlangt wird, die Prozentsätze von Organspender*innen weit niedriger als in jenen Ländern, wo die Standardeinstellung die Organspende vorsieht, aber die Möglichkeit zur Vermeidung besteht. Ähnlich wie die Voreinstellung zur Organspende könnte überlegt werden, die Patientenverfügung als Standardeinstellung einzuführen und wer diese nicht möchte, hat die Möglichkeit zum „opting-out“. Ein weiteres Beispiel zur vernünftigen Anwendung von Standardeinstellungen wäre, Werbematerial an Haustüren oder in Postfächern nur dann zu erlauben, wenn dies explizit an der Haustür oder am Postfach als gewünscht angekündigt ist.

Wer sich für Werbematerial entscheidet, hat die Möglichkeit des „opting-in“. Dies würde nicht nur dazu beitragen, dass Menschen, die nach Hause kommen, Werbematerial sofort entsorgen, zum Müll bringen, der eventuell wiederaufbereitet wird und wieder zum Bedrucken von Werbebotschaften verwendet wird, womit der Kreis von Neuem beginnt, sondern auch, dass ein Hinweis auf eine leerstehende Wohnung vermieden wird. Brown, Johnstone, Hascic, Vong und Barascud (2013) testeten die Auswirkung von Standardeinstellungen auf Thermostaten in Büros von OECD-Mitarbeitenden. Während der Winterheizperiode wurde die Temperatur um ein Grad Celsius abgesenkt, was zu einer deutlichen Reduktion von Heizkosten führte. Die Absenkung um zwei Grad hatte jedoch keine Auswirkung. Die Menschen nahmen die Temperaturänderung wahr und stellten den Thermostat wieder auf die Anfangstemperatur ein.

Falls ein Verhalten unerwünscht ist, sollten Friktionen das Verhalten erschweren. Ein überzeugendes Beispiel für die Auswirkung von Friktionen wurde 1980 in Deutschland beobachtet. Als gegen Motorradfahrer, die keine Helme trugen, Bußgelder verhängt wurden, gingen die Diebstähle von Motorrädern unerwartet stark um 60% zurück. In der Tat musste sich jemand, der ein Motorrad stehlen wollte, vorher einen Helm besorgen.

Hansen, Jespersen und Skov (2015) untersuchten, wie sich die Größe der Teller bei einem Buffet im dänischen Opernhaus auf die Lebensmittelverschwendung auswirkt: Gäste, die einen kleineren Teller hatten, ließen viel weniger Essen übrig als Gäste mit Tellern in Standardgröße. Menschen neigen dazu, so viel Speisen auf ihre Teller zu laden, bis sie voll sind. Kleinere Teller hindern daran, zu viel vom Buffet zu nehmen, erlauben aber so oft wieder zum Buffet zu gehen, bis der Hunger gestillt ist.

5.2 ATTRAKTIV

Menschen nehmen jene Information wahr, die ihre Aufmerksamkeit erregt und lassen sich von attraktiv erscheinenden Zielen lenken. Halpern (2015) berichtet über eine in Kopenhagen durchgeführte Studie. Bonbons wurden an Fußgänger verteilt. Anschließend wurde festgehalten, wie viel Verpackungsmaterial auf den Straßen und in den Mülleimern landete. Im nächsten Schritt dieses Feldexperiments wurden grüne Fußabdrücke, die zu Abfallbehältern führten, auf die Straße gemalt. Wieder wurden Bonbons verteilt und die auf Straßen und in Mülleimer geworfe-

nen Verpackungen gezählt. Die Aufmerksamkeit, die durch die grünen Fußabdrücke verursacht wurde, führte zu einer Zunahme von 45% der gewünschten Entsorgung in Abfallbehältern.

Aufmerksamkeit erzeugen im Kaufhaus besonders jene Produkte in Sichthöhe und Greifweite platziert sind. Wenn am Tresen gesunde Speisen stehen, greifen Gäste seltener zu den Süßigkeiten, die weiter weg stehen. Kroese, Marchiori und de Ridder (2016) konnten bestätigen, dass signifikant mehr gesunde Snacks verkauft werden, wenn an der Kassa die gesunden Snacks stehen und die ungesunden weiter weg sind.

Ein weiteres erfolgreiches Beispiel für Nudging ist die sogenannte „Klaviertreppe“, die in einer U-Bahnstation in Stockholm installiert wurde: Treppen, die wie ein Klavier gestaltet sind und bei jedem Schritt Geräusche erzeugen, regen Fußgänger*innen dazu an, die Treppen anstelle der Rolltreppe zu benutzen.

Schließlich ziehen personalisierte Briefe mehr Aufmerksamkeit auf sich als Direktmailings. Die Auswirkungen personalisierter Briefe wurden in Experimenten zur Einhaltung von Steuervorschriften und zur Aufforderung der rechtzeitigen Zahlung von Geldbußen nachgewiesen.

Expert*innen und bekannte Personen (z. B. Stars) gelten als zuverlässigere Botschafter*innen als anonyme Quellen. Emotionen spielen eine wichtige Rolle in Entscheidungen. Zum Beispiel spenden Menschen mehr für Notfälle, wenn das Schicksal eines Kindes berichtet wird, als jenes von Tausenden betroffener Personen.

Halpern (2015) berichtet über eine Studie des HMRC, des britischen Finanzministeriums, die den Effekt der Aufmerksamkeitslenkung bestätigt. Ärzt*innen in Krankenhäusern erhalten ihr Gehalt und beziehen oft zusätzliches Einkommen über ihre private Arbeit. Während Einkommenssteuern meist seitens der Arbeitgeber*innen vom Bruttogehalt abgezogen und an das Finanzamt überwiesen werden, muss zusätzliches Einkommen selbst versteuert werden. Das HMRC sandte Briefe an Ärzt*innen in drei Versionen aus: eine generische Version, die sie daran erinnerte, ihr zusätzliches Einkommen anzugeben; eine Version, in der speziell auf das zusätzliche Einkommen Bezug genommen wurde, welches

deklariert werden muss; oder eine Version, in der die Unterlassung der Angabe von zusätzlichem Einkommen erwähnt wurde und als aktive Hinterziehungsentscheidung interpretiert wurde. Je nach Version der Briefe stiegen die Erklärungen zusätzlichen Einkommens von 4% auf 21% auf 35%.

5.3 SOZIAL

Menschen folgen der Herde. Was andere tun, tun wir auch. Hallsworth, List, Metcalfe und Vlaev (2014) schrieben 200.000 britische Steuerpflichtige an und erinnerten sie, ihre Steuern pünktlich zu zahlen. Im Schreiben wurde erwähnt, dass die Mehrheit der Steuerpflichtigen im Land oder im eigenen Landkreis bereits ihre Steuern pünktlich bezahlt hatten. Die Erinnerung und die Botschaft über das Verhalten der anderen hatte einen signifikanten Einfluss auf die Zahlungsmoral. Der Einfluss war umso höher, je „geographisch näher“ die erwähnten anderen Personen waren. Seither sind zahlreiche sogenannten „letter studies“ als randomisierte Feldexperimente durchgeführt worden. Die Studie belegen, dass Erinnerungen und Aufforderungen wirksam sind (Armenak & Zareh, 2019). Allerdings muss berücksichtigt werden, wie sehr sich die Adressaten mit der in den Schreiben zitierten Verhaltensweisen der Referenzgruppe identifizieren und welche Motive sie charakterisieren. Wenn beispielsweise notorische Steuerhinterzieher die freundliche Aufforderung zu Steuerehrlichkeit erhalten, mit dem Hinweis, andere würden auch zahlen oder es sei eine moralische Verpflichtung, wird die Botschaft weniger Einfluss haben als dann, wenn sie einen Drohbrief erhalten. Generell ehrliche Steuerzahler*innen, die einen Termin vergessen haben, werden auf Schreiben mit Hinweis auf soziale Normen, Moral oder die Finanzierung öffentlicher Güter durch Steuern positiv reagieren.

Goldstein, Cialdini und Griskevicius (2008) untersuchten die Wirksamkeit sozialer Normen und der Reziprozitätsnorm bei Hotelgästen. Zum Wohle der Umwelt und zur Reduktion der Reinigungskosten ermutigte das Hotelmanagement die Gäste, die Handtücher mehrmals zu verwenden. In der Regel liegen in den Waschräumen Informationen auf, die daran erinnern, dass häufiges Waschen von Handtüchern die Umwelt belastet. Goldstein, Cialdini und Griskevicius (2008) verwendeten unterschiedliche Botschaften, um die Gäste zu kooperativem Verhalten anzuregen: Erinnerungen an Umweltschutz, soziale Verantwortung, soziale Normen und

Kostenreduktion für das Hotel. Der Aufruf zu umweltschonendem Verhalten lautete in etwa so: Tragen sie zum Umweltschutz bei, indem Sie ihre Handtücher während Ihres Aufenthalts wiederverwenden. Der Aufruf zur Übernahme sozialer Verantwortung wies darauf hin, Ressourcen für zukünftige Generationen zu sparen. In anderen Bedingungen wurde darüber informiert, dass andere Gäste ihre Handtücher mehrmals verwendet haben. Die Häufigkeit der Wiederverwendung von Handtüchern stieg vor allem dann, wenn Gäste über das kooperative Verhalten anderer informiert wurden. Die deskriptive Norm - die Information darüber, was andere Menschen tatsächlich tun - erwies sich als wirksamer als die präskriptiven Normen - die Information darüber, was Menschen tun sollten.

Auch Studien zum Energiesparen zeigten, dass das individuelle Verhalten durch Feedback über das Verhalten anderer beeinflusst werden kann. Ayres, Raseman und Shih (2012) gaben Rückmeldung darüber, wieviel Strom und Gas andere vergleichbare Haushalte verbrauchen. Die Information ist ein starker Verhaltensregulator: Wenn andere weniger Energie verbrauchen, wird der eigene Verbrauch reduziert. Allerdings kann der eigene Verbrauch steigen, wenn festgestellt wird, dass andere Haushalte mehr Energie verbrauchen.

5.4 ZEIT UND FRAMING

Wann ist der richtige Zeitpunkt, um einen Nudge zu setzen? Nudging ist zu bestimmten Zeiten effektiver als zu anderen. Das Verhalten lässt sich eher lenken, bevor es zur Gewohnheit wurde. Zum Beispiel reagieren Steuerpflichtige doppelt so selten auf einen Nudge, wenn sie gewohnt sind, ihre Steuern spät zu zahlen. Steuerbehörden wissen, dass es ratsam ist, selbstständigen Steuerpflichtigen und Unternehmen zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeiten einen Besuch abzustatten, Service und Unterstützung anzubieten, um damit auf die anfallenden Steuern aufmerksam zu machen. Ein Besuch der Steuerbehörde im ersten Geschäftsjahr kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Unternehmer*innen rechtzeitig Steuern und Sozialabgaben berücksichtigen und nicht im dritten Geschäftsjahr über die anfallenden Schulden „stolpern“ und Insolvenz riskieren.

Je nach Darstellung eines Sachverhaltes (Framing), kann eine Alternative als Gewinn oder als Verlust erscheinen. Während Gewinnaussichten an-

genehm sind, wiegen Verluste besonders intensiv und häufig wird viel unternommen, um einen Verlust zu vermeiden. Am Aktienmarkt neigen Menschen dazu, Gewinnpapiere zu verkaufen, während Verluste nicht realisiert werden; eben in der Hoffnung, dass sich in Zukunft ein Wertpapier wieder erholt, aber auch mit der Gefahr, dass der Verlust größer wird.

Der Widerstand gegen Steuern könnte dann besonders groß sein, wenn Steuerzahlungen als Verlust wahrgenommen werden. Bezugnehmend auf die Prospect Theorie ist zu erwarten, dass Steuerpflichtige, die zu geringe Beträge im Voraus entrichtet haben, am Ende eines Jahres einen weiteren Steuerbetrag zahlen müssen, die Zahlung als Verlust erleben und versuchen, die Last auf nicht legale Weise zu verringern. Sie tendieren zu riskanten Entscheidungen und zur Hinterziehung. Im Gegensatz dazu könnten Personen, die zwar den gleichen Betrag an Steuern zu entrichten haben, aber bereits im Voraus mehr an die Finanz überwiesen haben, als sie letztlich schulden, zum Zeitpunkt der Steuererklärung feststellen, dass sie ein Guthaben erwarten können. In diesem Fall wird die Steuer als entgangener Gewinn, aber nicht als Verlust erlebt. Die Risikoneigung sinkt und die Steuerehrlichkeit steigt. Dass diese Annahmen tatsächlich zutreffen können, zeigte sich in einer Studie von Cox und Plumley (1988; zitiert in Webley, Robben, Elffers, & Hessing, 1991). Die Autoren untersuchten 50,000 Steuererklärungen in den USA und fanden, dass die Bereitschaft Steuern zu zahlen, davon abhängt, ob Steuerpflichtige eine Rückzahlung vom Finanzamt erwartet oder eine Nachzahlung. Für Lohnsteuerpflichtige wurde festgestellt, dass die Bereitschaft zur Bezahlung der Steuern 96% beträgt, wenn sie eine Rückzahlung von über US\$ 1,000 erwarten; wenn eine Nachzahlung über US\$ 1,000 zu begleichen ist, dann sinkt die Bereitschaft auf 89%. Pflichtige mit Geschäftseinkommen agieren besonders deutlicher im Sinne der Prospect Theorie: die Zahlungsbereitschaft variiert zwischen 96% und 70%, je nachdem, ob eine Gut- oder Lastschrift vorliegt.

Der Referenzpunkt und folglich das risikoaverse oder risikosuchende Verhalten hängt auch mit Steuerzahlungen „aus eigener Tasche“ zusammen. In vielen Ländern wird die Einkommensteuer von der Quelle abgezogen. Mitarbeiter erhalten ihr Nettoeinkommen und nehmen Steuern eher als entgangenen Gewinn als Verlust wahr. Selbstständige kassieren nicht nur den Bruttobetrag, sondern oft auch die Mehrwertsteuer, und

erleben Steuern „aus der eigenen Tasche“ zu zahlen. Sie erleben Steuerzahlungen wahrscheinlich bezogen auf den gesamten Betrag, den sie einnehmen. In diesem Fall werden Steuern als Verlust wahrgenommen, der die Risikobereitschaft erhöht.

Halpern (2015) fasst auch Priming- und Ankereffekte, Zeitinkonsistenzen und die Diskontierung zukünftiger Gewinne und Verluste unter dem Label „Timing“ zusammen. Der Preis eines Produkts erscheint kleiner, wenn Verkäufer*innen ihren Kund*innen Produkte zu höheren Preisen zeigen, bevor sie das nachgefragte Produkt präsentieren. Bei Verhandlungen legen kluge Verhandlungspartner*innen zunächst einen hohen Preis fest, dem schnell Zugeständnisse folgen. Sie nutzen Anker- und Reziprozitätseffekte.

6. Ethik

Die Erkenntnisse der Psychologie und der Verhaltensökonomie können genutzt werden, um das Verhalten von Menschen zu lenken. Die Lenkung des Verhaltens steht in unmittelbarer Nähe zu unredlichen Überzeugungsstrategien und zur Manipulation. Deshalb ist es besonders wichtig zu betonen, dass Nudging auf drei ethischen Prinzipien beruht, die einzuhalten sind (Thaler, 2015):

- Nudging muss transparent und darf nicht irreführend sein.
- Es muss leicht sein, einer Empfehlung durch Nudges nicht zu folgen, auch das Gegenteil dessen zu tun, was durch die Entscheidungsarchitektur nahegelegt wird.
- Nudging muss auf das Wohlergehen der Gesellschaft und des Einzelnen abzielen.

Während Nudging allgemein als erfolgreiche regulatorische Maßnahme angesehen wird (Halpern, 2015; Sunstein, 2016a, 2016b), gibt es auch scharfe Kritik, die auf häufig fehlende Transparenz und unbewusste Manipulation von Bürger*innen und Verbraucher*innen hinweist (Jung & Mellers, 2016; Van der Heijden & Kosters, 2015). In der Tat sind die drei genannten Prinzipien als Plädoyer formuliert und nicht jede Entscheidungsarchitektur bietet den Verbraucher*innen Vorteile. Psychologische

und Verhaltensökonomische Erkenntnisse können auch den Interessen der Verkäufer*innen dienen. Ariely (2008) berichtete über das folgende Werbeangebot der Zeitschrift „The Economist“, das zeigt, wie manipulativ „Nudging-Werkzeuge“ sein können. In Anzeigen für Abonnements wurde ein Internetabonnement für 59 US-Dollar angeboten. Es gab auch die Möglichkeit, ein Abonnement für die gedruckte Ausgabe für 125 US-Dollar zu kaufen. Viele Leser*innen bevorzugten den schnellen Zugriff auf die on-line-Ausgabe und sparen Kosten für die gedruckte Ausgabe. Um die Attraktivität der Printausgaben zu steigern, wurde eine dritte Option angeboten: sowohl das Internetabonnement als auch die Printausgabe für insgesamt 125 US-Dollar. Obwohl sich niemand für diese Option entschied, hatte sie doch entscheidenden Einfluss auf die Wahl der on-line Option oder die Printoption. Im Vergleich zur dritten Option erschien nun die Printvariante als besonders günstiges Angebot, das viele nutzten. Anmerkung: Der Beitrag basiert auf „Economic psychology: an introduction“ (Kirchler & Hoelzl, 2018)

Food Nudging – Anstöße für ein gesünderes Ernährungsverhalten.



Von Prof. Gerd Harzer

„Sport ist Mord“ hat der alte Churchill gesagt. Leider leben nach dieser Devise noch immer viel zu viele Menschen. Dass zu einer gesunden Lebensweise wenigstens etwas Sport gehört steht ausser Zweifel.

Trotzdem ist Sport für über ein Drittel aller Deutschen ein Fremdwort. In gleichem Maße gehört aber zu einer gesunden Lebensweise auch eine gesunde Ernährung. Allerdings ist es

nicht einfach zu definieren was eigentlich eine gesunde Ernährung ausmacht. Was für den einen gesund ist, kann dem anderen durchaus Probleme bereiten. Ein Glas Milch wird generell als gesund angesehen. Jemand mit einer Laktoseintoleranz verzichtet aber besser darauf weil er unangenehme Blähungen davon bekommt. Ähnliches gilt für ein Roggenvollkornbrot. Es wird generell als gesund eingestuft, kann aber jemandem mit einer Zöliakie, also einer Glutenunverträglichkeit, enorme Probleme bereiten.

Entsprechend den Empfehlungen der deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) gilt als ausgewogen und gesund, wenn ein Erwachsener zwischen 2000 und 2500 kcal pro Tag zu sich nimmt, davon 55% als Kohlenhydrate, 30% als Fett und 15% als Eiweiß. Wie Tabelle 1 beispielhaft zeigt, kommen dazu eine Reihe spezifischer Empfehlungen mit Bezug auf die Art des Fettes, die Mineralstoff- und Spurenelementzufuhr sowie den Vitaminbedarf.

Nährstoff (-gruppe)	Zufuhr/Tag	
	männlich	weiblich
Eiweiß	0,8 g/kg KG ¹	
Fett	30% der Energie	
Linolsäure	2,5% der Energie	
Linolensäure ²	0,5% der Energie	
Kohlenhydrate	> 50% der Energie	
Ballaststoffe ³	30 g	
Gesamtwasserzufuhr ³	30 – 35 ml/kg KG ¹	
Getränke	1230 – 1470 ml	
Feste Nahrung	740 – 890 ml	
Natrium	1500 mg	1500 mg
Chlorid ²	2300 mg	2300 mg
Kalium ²	4000 mg	4000 mg
Calcium	1000 mg	1000 mg
Phosphor	700 mg	700 mg
Magnesium	350 – 400 mg	300 – 310 mg
Eisen	10 mg	15 mg
Jod	180 – 200 µg	180 – 200 µg

Tabelle 1: Nährstoffempfehlungen der DGE (1)

Zugegebener Maßen ist es für den Normalbürger schwierig, diese Angaben als Grundlage für eine ausgewogene und gesunde Ernährung zu nehmen. Man isst eben nicht Eiweiß, Fett, Kalium oder Natrium. Man isst Obst, Gemüse, Brot, Kartoffeln, Fleisch, Wurst usw. Deshalb gibt die DGE zusätzliche Empfehlungen in Form von 10 Regeln für eine vollwertige Ernährung heraus, die mehr der Lebenswirklichkeit des Normalverbrauchers entsprechen:

- 1) Lebensmittelvielfalt genießen
- 2) Obst und Gemüse – nimm 5 am Tag
- 3) Vollkorn wählen
- 4) Mit tierischen Lebensmittel die Auswahl ergänzen
- 5) Gesundheitsfördernde Fette nutzen – Olivenöl, Margarine

- 6) Zucker und Salz einsparen
- 7) Am besten Wasser trinken, 1,5 Liter / Tag
- 8) Schonend zubereiten
- 9) Achtsam essen und genießen
- 10) Auf das Gewicht achten und in Bewegung bleiben

Die Empfehlungen werden bildlich in der sogenannte Ernährungspyramide dargestellt, die mehr oder weniger selbsterklärend ist.

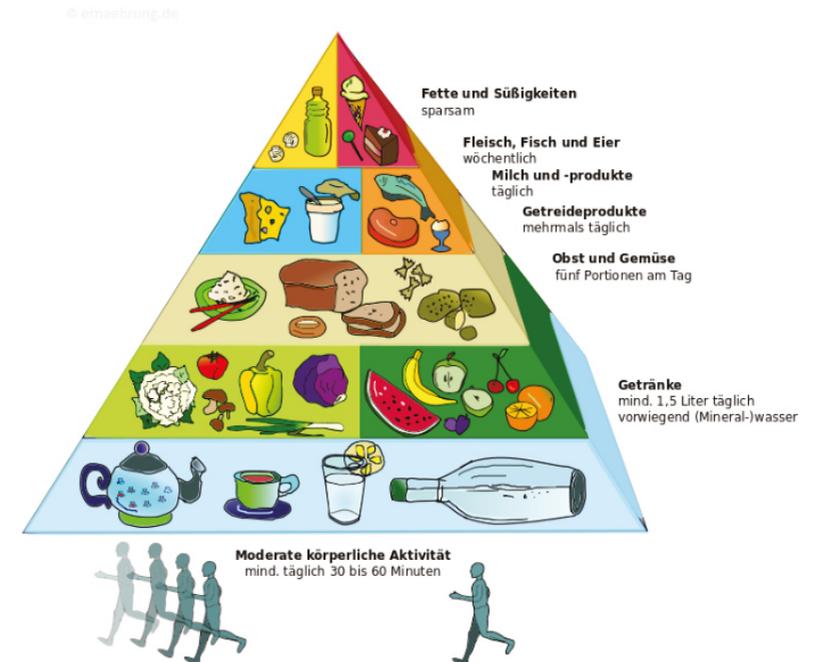


Abbildung1: Ernährungspyramide der DGE

Gemessen an diesen Empfehlungen kommt es jedoch zu häufigen Ernährungsfehlern, am besten zu erkennen an dem immer größer werdenden Anteil an Dickleibigen in unserer Gesellschaft. Es sind vor allem zu viel Kalorien, die dazu führen, dass ein Großteil der Bevölkerung übergewichtig ist. In Österreich sind dies 40% der Erwachsenen, 12 % sind sogar fettleibig (3). Als übergewichtig gilt wer einen Body-Mass-Index (BMI) von >25 hat, fettleibig ist jemand ab einem BMI >30. (BMI = Körpergewicht in kg geteilt durch Größe in Meter im Quadrat). Das eigentliche

Problem ist dabei nicht das Übergewicht an sich, sondern die daraus resultierenden Folgeerkrankungen wie Diabetis, Herz-Kreislauf –Erkrankungen oder Gelenkschäden. Alles zusammen eine enorme Belastung für unsere Gesundheitssysteme.

-
- zu viel Kalorien / Fett
 - zu wenig Trinken (Wasser)
 - zu wenig an Vitaminen und Mineralstoffen
 - zu wenig gesunde Kohlenhydrate
 - zu wenig Ballaststoffe
-

Tabelle 2: Die häufigsten Ernährungsfehler

Food Nudging zieht nun darauf ab, diese Fehler möglichs zu eliminieren ohne im einzelnen Verbote oder Zwänge auszusprechen.

Im Folgenden soll an ein paar Beispielen gezeigt werden, welche Möglichkeiten ein Arbeitgeber hat, seinen Mitarbeitern entsprechende Anstöße zu geben.

Die ersten Anstöße sind schon auf dem Weg in die Werkskantine möglich. Im Idealfall liegt die Kantine in den oberen Stockwerken und ist nur über eine oder mehrere Treppen erreichbar. Damit ist schon mal für entsprechende Bewegung gesorgt. Im Aufgang kann man zudem einprägsame Ernährungsratschläge gut sichtbar anbringen. „Salat macht lustig“- „Trust me, you can drink water“ – „Aktuelle Studie beweist, Gemüse ist essbar“ - „Always remember: Blackberry and Apple are fruit“ – „Gönn dir das volle Korn“.



Abbildung 2: Ernährungsinformation im Kantinenbereich

Eine übermäßige Kalorienzufuhr lässt sich am besten dadurch verhindern, dass bei der Essensausgabe vorportioniert wird. Das Küchenpersonal kennt in der Regel die Kaloriendichte der angebotenen Speisen, so dass sich über die Portionsgröße leicht erreichen lässt, dass nicht zu viele Kalorien auf dem Teller landen. Hilfreich ist dann noch, wenn für die entsprechende Portion die Kalorien angegeben werden. Man kann durchaus irgendwo darauf hinweisen, dass es jeder Zeit Nachschlag gibt. Damit erspart man sich eventuellen Ärger mit allzu hungrigen Mitarbeitern, hat aber schon mal eine gewisse Hemmschwelle für zu viel Kalorien auf dem Teller eingebaut. Lässt man die Mitarbeiter alleine „schöpfen“, besteht immer die Gefahr, dass zu große Portionen auf dem Teller landen.

Um für ausreichende und gesunde Flüssigkeitsaufnahme zu sorgen sollten Wasserflaschen üppig an mehreren Stellen platziert werden. Wenn möglich sollte Wasser kostenfrei angeboten werden. Es sollte gut sichtbar in Griffhöhe platziert werden. Am besten noch im Wartebereich direkt vor der Kasse.

Eine optimale Versorgung mit Vitaminen und Mineralstoffen wird über die Bereitstellung von ausreichend Obst und Gemüse erreicht. Salat und Gemüsetheken sollten optisch hervorgehoben werden. Am besten sind sie zentral platziert und von allen Seiten zugänglich, und so gelegen, dass

man auf dem Weg zur eigentlichen Essensausgabe oder zur Kasse daran vorbei gehen muss. Obst und Gemüse sollte auch zum Mitnehmen angeboten werden. Beide können auch den klassischen Keks oder Schokoriegel in einem Meetingraum ersetzen.



Abbildung 3: Präsentation von Obst und Gemüse im Kantinenbereich

Ballaststoffe sind wichtig für eine optimale Darmtätigkeit und damit für eine optimale Verdauung. Dies ist gerade für Büromitarbeiter wichtig, die den ganzen Tag am Schreibtisch sitzen. Deshalb sollten möglichst viele Hinweisschilder in einprägender Form auf Vollkornprodukte und deren gesundheitlichen Wert hinweisen. Beispiel: „ Was ist gesund und schwimmt auf dem Wasser – ein Vollkornboot“



Abbildung 4: Besondere Kennzeichnung von Vollkornbrot

Ansprechend ist sicher auch wenn Vollkornprodukte mit einem grünen Smiley versehen werden. Der Küchenchef sollte zudem dafür sorgen, dass es immer auch Vollkornnudeln im Angebot gibt.

Alles in allem sollte die Atmosphäre im Esensbereich freundlich und hell gestaltet werden. Damit kann sichergetellt werden dass sich jedermann genügend Zeit zu Essen nimmt und Essen nicht in Windeseile verschlungen wird. Sich Zeit nehmen zum Essen ist ein wesentlicher Faktor für eine gesunde Ernährung.

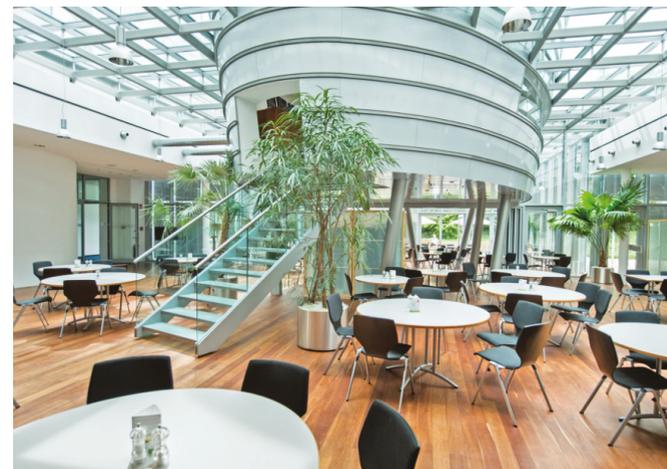


Abbildung 5,6: Kantinenebereich der zum Verbleib einlädt

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass „Food Nudging“ in der Gemeinschaftsverpflegung mit geringen Aufwand und sehr effektiv betrieben werden kann. Die Verwirklichung findet dort statt wo ausgewählt wird und kann so gestaltet werden, dass sie von den Gästen nicht bewußt wahrgenommen wird. In jedem Fall erreicht man viele, oft auch nicht motivierte, Gäste. Wenn diese trotzdem weiterhin volle Wahlfreiheit haben werden Irritationen jeder Art vermieden.

Anschrift des Verfassers

Prof.Dr.Gerd Harzer
Siedlerweg 17
78464 Konstanz
ghzer@me.com

Nudging und Betriebliche Gesundheitsförderung



Von Dr. Konrad W. Kallus, Karl-Franzens-Universität Graz, Institut für Psychologie, Institut für Begleitforschung Graz/Krefeld

Einblicke in die Nutzung bzw. Nichtnutzung von Betriebs-sportangeboten. Über Wirkung und Grenzen von Nudging.

Der Beitrag beleuchtet Nudging (das oft unbewusste „Angestubst-Werden“ durch Hinweise im aktuellen Setting), in seiner Rolle für Gesundheitssport in Betrieben. Der Schwerpunkt liegt auf Erfahrungen mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung und mit Gesundheitsförderungsprojekten, die in Kooperation oder im Auftrag der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) und dem Fonds Gesundes Österreich FGÖ gesammelt wurden.

Einführung in das Konzept des Nudging und Hinweise auf den Stand der empirischen Forschung

Nudging ist ein relativ junges Konzept und wurde im Bereich der sog. Verhaltensökonomie im Kontext von Entscheidungen erarbeitet.

„Nudges sind jegliche Aspekte einer Entscheidungsarchitektur, welche das Verhalten von Personen vorhersagbar beeinflussen, ohne bestimmte Handlungsoptionen durch Vorschriften und Gesetze vorzuschreiben oder zu verbieten oder entscheidungsrelevante ökonomische Anreize zu setzen. Ein Nudge muss einfach und günstig vermeidbar sein. Vorschriften sind keine Nudges. Obst auf Augenhöhe zu positionieren, zählt als Nudge, Fast Food zu verbieten hingegen nicht.“ (Thaler & Sunstein, 2008).

Wie viele Konzepte aus den modernen Anwendungsfeldern psychologischen Wissens wurde Nudging in der Psychologie nicht systematisch verankert und treibt an vielen Stellen exotisch anmutende „Wiedererfin-

dungen“ klassischer psychologischer Konzepte. Dieser Beitrag zeigt Beziehungen zur Lernpsychologie (Habits), Motivationspsychologie im Bereich Sportmotivation und zum Behavior Setting-Konzept der Umweltpsychologie auf und verweist auf Verbindungen zu den Automatisierungskonzepten der Handlungspsychologie. Die Überlegungen von Kahneman (2012), Rasmussen (1979) zu bewusst kontrollierten und automatisierten Prozessen und Handlungen ist für den gezielten Einsatz von Nudging und das Verständnis der Wirkungen von Nudging im Bereich des Gesundheitssports zwar sehr wichtig, wurde aber noch nicht hinreichend elaboriert.

Ein wichtiger Punkt für das Verständnis von Nudging stellt das Konzept der „Entscheidungsarchitektur“ dar, die sich mit den gegebenen Entscheidungsoptionen und Verhaltensmöglichkeiten in einem Setting befasst. Für dieses Setting formuliert der Ansatz des Nudging als Grundprinzip das **sanfte Anstupsen in die „richtige“ Richtung** (Libertärer Paternalismus):

- Durch eine „Entscheidungsarchitektur“ wird das gewünschte Verhalten wahrscheinlicher.
- Nudging macht sich dabei automatisierte Verhaltenstendenzen zunutze.

Nudging begegnet uns im Bereich der Nutzung von Medien immer wieder in negativer Form. Hier wird die Tendenz zur Trägheit und zur Wahl des bequemsten und schnellsten Weges gegen Nutzen und Rechte der Person gezielt eingesetzt. Die korrekte Variante für die Wahrung der eigenen Rechte führt in einen Bereich von komplexen Erläuterungen und vielen Mausklicks. Der Verzicht auf Informationen und die eigenen Rechte erfordert nur einen einzigen Klick auf den Button „alles akzeptieren“. Hier wird ein nutzerfeindlicher Weg durch Hindernisse im Handlungsablauf dem Nutzer nahegelegt. Dies ist ein Beispiel für eine negative Form von Nudging. Hier sind Regeln für Softwareentwickler gefragt. Im Unterschied zur Psychologie, die von ihren AbsolventInnen die Einhaltung berufsethischer Prinzipien fordert, ist die Verhaltensökonomie weniger normativ.

Den Risiken für den ethisch zweifelhaften Einsatz von Nudging stehen andererseits auch positive Optionen für Nudging und Optionen für Vor-

sichtsmaßnahmen entgegen. Ein wichtiger Aspekt zur Vermeidung negativer Aspekte von Nudging ist Herstellung von Transparenz (Sunstein, 2018; Eichhorn & Ott, 2019) von der Designphase an.

Will man Nudging für den Gesundheitssport nutzen, ist vor allem eine motivationspsychologische Einordnung zu leisten. Nudging betrifft die unbewussten Teilprozesse der Intentionsbildung und der Handlungsinitiierung. Nudging kann „direkt“ auf automatisierte „impulsive“ Prozesse wirken. Hier wird oft die Unterscheidung von Kahneman (2012) in ein automatisches System der Verhaltenssteuerung und ein reflektiertes System der Verhaltensteuerung herangezogen. Im automatisierten System werden von Kahneman ein evolutionsbiologisch altes impulsives System und ein Gewohnheitssystem unterschieden. Gewohnheitsbildung ist für Gesundheitssport ein zentrales Feld.

Bezogen auf Gesundheitssport sind eine Reihe von Einsatzfeldern des „Anstubsens“ denkbar:

- Nudging kann genutzt werden zum Aufbau der Motivation und zur Auswahl der Sportart (Laufen, Tanzen, Schwimmen,...)
- Zur Initiierung von Trainingsaktivitäten (Täglicher Anstoß, Schnuppertage)
- Zur Aufrechterhaltung sportlicher Aktivität („Nudging“ durch soziale Kontakte und Medien)
- Zur Gewohnheitsbildung („Schrittzähler“, Gesundheits-Apps, ...).
- Nudging kann unterschiedliche Prozesse anstoßen (Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Denken, Handeln, Bewerten...).
- Nudging wirkt besonders effektiv über automatisierte Prozesse – die bereits Gewohnheitscharakter haben und/oder biologisch-kulturell vorgegeben sind.

Der Vielzahl von Optionen für Nudging im Gesundheitssport stehen aufseiten der empirischen Forschung nur wenige Befunde entgegen (s. Abb. 1) und dabei sind viele Arbeiten auf einfache Verhaltensänderungen wie „Treppentritten statt Liftbenutzung“ (Forberger, Reisch, Kampfmann & Zeeb, 2019) konzentriert. Insgesamt wird in zusammenfassenden Arbeiten (z.B. Eichhorn & Ott, 2019) darauf hingewiesen, dass die empirische Basis für Nudging noch mager ist und insbesondere die Nach-

haltigkeit von Effekten empirisch noch nicht hinreichend untersucht ist. Es ist denkbar, dass „Anstupsen“ am Anfang sinnvoll und nötig ist, aber mit der Zeit keine oder auch negative Effekte auftreten.

Anteil Ergebnisse wissenschaftlicher Artikel (Science Direct)

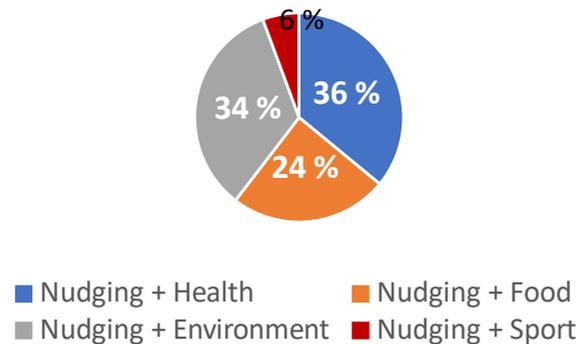


Abb.1: Anteile empirischer Studien in verschiedenen Anwendungsfeldern von Nudging

Nudging und Behavior Settings

Der Mangel an empirischen Grundlagen für Nudging lässt sich teilweise durch einen Blick in die umweltspsychologische Forschung kompensieren. Auch hier liegt der Fokus in überindividuellem Verhalten in bestimmten Settings.

Die Umweltspsychologie hat für die erfolgreiche Vorhersage überindividuellen Verhaltens das klassische Konzept der „Behavior Settings“ entwickelt und elaboriert. In der auf Entscheidungen fokussierten Betrachtung von Nudging wurde es bislang nicht einbezogen.

- Im Behavior Setting sind Umwelt und das Verhalten passend aufeinander abgestimmt (Synomorphie). Beispiele sind das Restaurant, das Café oder die Tankstelle.

- Für Behavior Settings gibt es eigene theoretisch elaborierte Konzepte aus der Umweltspsychologie (z.B. Schoggen, 1989)
- Nudging ist im betrieblichen Gesundheitsmanagement und vor allem für Gesundheitssport besonders dort geeignet, wo ein passendes Behavior Setting vorliegt.

Nudging und Sportmotivation

Für Motivation im Gesundheitssport ist bislang eher das bewusste, stärker kontrollierte System und klassische Motivationsanalysen herangezogen worden. Als Motive für Gesundheitssport wurden folgende Bereiche empirisch ermittelt (Hüppe & Uhlig, 1996):

- Wohlbefinden
- Gesundheit
- Geselligkeit
- Trainingskomponenten
- Belastungsinduktion
- Reduktion von Alltagsbelastungen
- Selbstverwirklichung
- Spannungserleben
- Körperliche Selbsterfahrung
- Attraktivitätssteigerung
- Leistungsvergleich

Diese Übersicht über Motive zum Gesundheitssport impliziert auf individueller Ebene bereits ein weites Spektrum für Ansätze von Nudging für den Gesundheitssport. Empirisch fundierte und nachhaltige Ansätze für Nudging sind aber erst noch zu entwickeln. Natürlich kann Nudging als Anstoß auch in klassische Ansätze zur Steigerung der Motivation zu Gesundheitssport integriert werden.

Nudging im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Nudging weist auf den ersten Blick einen Widerspruch zum betrieblichen Gesundheitsmanagement auf, welches auf emanzipatorische,

selbstregulierte Prozesse ausgelegt ist. Daher ist sinnvoll, einige Regeln für den Gebrauch von Nudging im Gesundheitssport in Betrieben und Organisationen zu beachten (s.a. Eichhorn & Ott, 2019). Es ist dafür zu sorgen, dass Nudging als oft unbewusst wirkender Anstoß nicht den Grundprinzipien der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung zuwiderläuft.

Die Regeln der BGF werden berücksichtigt, wenn **Partizipation, Integration** (alle Unternehmensbereiche), **Projektmanagement und Ganzheitlichkeit** (verhaltens- und verhältnisorientiert) gegeben sind.

Dies bedeutet für Nudging:

- Transparente Zielsetzungen werden abgestimmt
- Keine Optionen ausschließen
- Entscheidungsfreiheit wird nicht genommen
- Die in der Entscheidungsarchitektur präferierte Alternative ist leicht zu umgehen

Der Einsatz von „Nudges“ ist ähnlich wie der Einsatz anderer Anreize in BGF-Projekten jeweils mit Steuerungsgruppe, Geschäftsführung und der MitarbeiterInnenvertretung abzustimmen. Dem Risiko von manipulativen Elementen ist durch hohe Transparenz des Vorgehens zu begegnen.

Beispiele aus Gesundheitsförderungprojekten

Aus dem breiten Spektrum zur Evaluation von Projekten zur betrieblichen Gesundheitsförderung des Instituts für Begleitforschung (IfB) werden im folgenden einige Problemfelder vorgestellt, denen auch durch geschicktes Nudging in der betrieblichen Gesundheitsförderung begegnet werden könnte. Die Projekte reichen von Gesundheitssportprojekten in Kooperation mit Sportvereinen in den 1990er Jahren (z.B. dem Schwäbischen Turnerbund STB) über frühe Projekte zur Gesundheitsförderung mit der AUVA (BauFit, PflegeFit) und Projekte, die für den Fonds Gesundes Österreich evaluiert wurden (WILD-gesunder Vorsprung, Aktiv – Gesund- TIWAG) bis zum noch laufenden Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung im Tauernklinikum in Zell am See.

In den Projekten wurde deutlich, dass zentrale Erfolgsfaktoren bei Gesundheitssport die sozial-motivationalen und emotionalen Komponenten darstellen. Stärker als die Fitnesskomponente ist Gesundheitssport nach den Evaluationsergebnissen dann erfolgreich, wenn er „Spaß“ bereitet und das vor allem auch in sozialen Situationen (Kallus, 1995). Damit war die heftige Reaktion der Unterstützer des Gesundheitssports in Vereinen aufgrund der Problemschlagzeile in den Medien: „(eine Gesundheitskasse) finanziert Bauchtanzkurse“ empirisch nicht zu rechtfertigen.

Für Nudging ergibt sich als Fazit an dieser Stelle, die emotionalen und die sozialen Komponenten immer im Auge zu halten.

Hinweise aus Gesundheitsförderungsprojekten

Die ersten Projektschritte, des zwischenzeitlich weit verbreiteten BauFit Projekts der AUVA zeigte, dass ein wirkungsvolles Programm durch kompetente einfallreiche Trainer in Kooperation mit einem hoch motivierten Management der Baufirma auch nachhaltig etabliert werden konnte. Als besondere Nudges wurden eine Reihe von Schritten gesetzt (auch, wenn das Projekt älter ist als der Nudging Ansatz). Im Rahmen der Pausengestaltung fanden rhythmische Übungen (Eurhythmie) statt: Rhythmen und Musik haben kulturell (und biologisch?) angelegten Nudging-Charakter. Die körperlichen Übungen wurden von den Trainern geschickt nahegebracht (Eisenbiegen mit Bewegungen wie beim Windsurfen). Alle TeilnehmerInnen führten (als Evaluation und Nudge) ein persönliches „Bautagebuch“ dessen Bearbeitung von der Gruppe insgesamt unterstützt wurde („Hast Du heute schon gekreuzelt?“). Dies führte zu täglichen Umsetzung von Übungen aber auch zu Fragebogendaten über mehrere Monate. Gruppenprozesse und „gute Nudges“ führten auch zur Drop-Out Prophylaxe.

Im Projekt **PflegeFit** der AUVA wurden mithilfe der eingesetzten Evaluationsinstrumente systematische Feedbacks über den Beanspruchungs-Erholungszustand (mit Vorläufern des RESTQ-EBF, Kallus & Kellmann, 2016), die individuelle Stressbewältigung, die kardiovaskuläre Regulationsfähigkeit und die Schlafarchitektur (Moser et al., 1994) gegeben. Feedbackveranstaltungen über Ergebnisse (Prozessevaluierung) kann als Va-

riante von Nudging eingesetzt werden und trägt stark zur Akzeptanz und zur Umsetzung von Maßnahmen bei. Ein im Projekt Pflegefit aufgetretenes Problem mit der ad-hoc Ergänzung von Fragen durch die Gleichbehandlungsbeauftragte führte zu einer zeitweisen Ablehnung der Evaluationsinstrumente weil zwei der neuen Fragen für soziokulturelle Teilgruppen nicht akzeptabel waren. Dieser Effekt sollte in Bezug auf Nudging sehr ernst genommen werden, weil hier ebenfalls oft ad-hoc Maßnahmen eingesetzt werden, die für (fast) alle Personen akzeptabel sind – aber nicht immer für alle! Nudging im Gesundheitssport muss aber für alle Personen akzeptabel sein, auch für soziokulturelle Minderheiten. Soziokulturelle Unterschiede bei der Evaluation (und auch bei Nudging!) gilt es zu vorausschauend zu beachten!

WILD-gesunder Vorsprung war ein erfolgreiches Projekt zur Reduktion psychischer Belastungen auf Basis von arbeitsanalytisch ergänzten Gesundheitszirkeln. Fehlbeanspruchung wurde über unterschiedliche Stressparameter gemessen, wobei neben dem über den insbesondere im Leistungssport und in der Maßnahmenevaluation bewährten Fragebogen zur Erfassung der Stress-Erholungsbalance EBF/RESTQ (Kallus & Kellmann, 2016) weitere Fragebogen und Messungen von Herzfrequenz und Herzfrequenzvariabilität (Moser et al., 1994) und auch das Clinical Stress Assessment über Elektrolyte im Blut nach Porta et al. (1991) eingesetzt wurden. Als zentrales Ergebnis musste festgestellt werden, dass unterschiedliche Ansätze zur Messung von Stress nicht austauschbar sind und nur eine geringe Korrespondenz aufweisen. Dies verwundert nicht, wenn Stress als Prozess und organismische Gesamtreaktion (Janke & Wolfgramm, 1995) aufgefasst wird.

Für Nudging bedeutet dies andererseits auch, dass Prozesse der Bereiche Fehlbeanspruchung – Stress – Erholung über viele unterschiedliche Ansätze angestoßen werden können und sich gegenseitig eher wenig beeinflussen.

Das Projekts **Aktiv – Gesund- TIWAG** war schwerpunktmäßig bewegungsorientiert und wurde als FGÖ-Gesundheitsförderungsprojekt von der TIWAG gemeinsam mit der ASKÖ Tirol durchgeführt. Hier bestätigte sich das Ergebnis der ersten Projekte: Für Bewegungsprogramme sind MitarbeiterInnen nicht leicht zu gewinnen (nur 10% regelmäßige Teilnah-

men), TeilnehmerInnen waren eher jung und sportlich. Damit erreichte das Projekt wichtige Zielgruppen nicht. Es wurden zwar Maßnahmen vorgenommen, die man auch als Nudges bezeichnen könnte (Informationen, ermäßigte Gebühren, Schnupperkurse etc), hier zeichnet sich aber ein wichtiger Bereich ab, für den weitere Maßnahmen erforderlich sind. Nudges im Gesundheitssport sollten nicht nur allgemein sondern vor allem zielgruppenspezifisch konzipiert werden. BGF-Projekte sollten nicht nur diejenigen zur Teilnahme bewegen, die ohnehin schon sportlich aktiv sind

Mit **Take-A-Break** wurde ein weiteres Projekt aus dem Bereich der Gesundheitsförderung begleitet. Neben dem IfB waren die Uni Graz, die Firma Agil und das BMF Region Mitte beteiligt. Das Projekt hat einen Anstoß zur Veränderung der Pausenkultur im Unternehmen bewirkt (Agenda-Setting als Meta-Nudging?) Zudem gab das Projekt Anstoß zur Durchführung individueller Stressmonitorings mit dem **RecoveryCheck** (Online-Variante des RESTQ-EBF, Kallus & Kellmann, 2016). Die Rückmeldung über die derzeitige Beanspruchung und die Erholung betraf einzelne Bereiche wie körperliche oder soziale Erholung. Rückmeldungen erfolgen als Feedback an einzelne Personen und in zusammengefasster, anonymisierter Form an die Führungsebene. Mit Workshops zu diesen Rückmeldungen konnten Maßnahmen zur Reduktion von Belastungen und Verbesserung von Erholung und Ressourcen in einzelnen Arbeitsbereichen angestoßen „genudged“ werden. Feedback hat Nudging-Charakter für das Individuum und auch für einzelne Bereiche der Organisation.

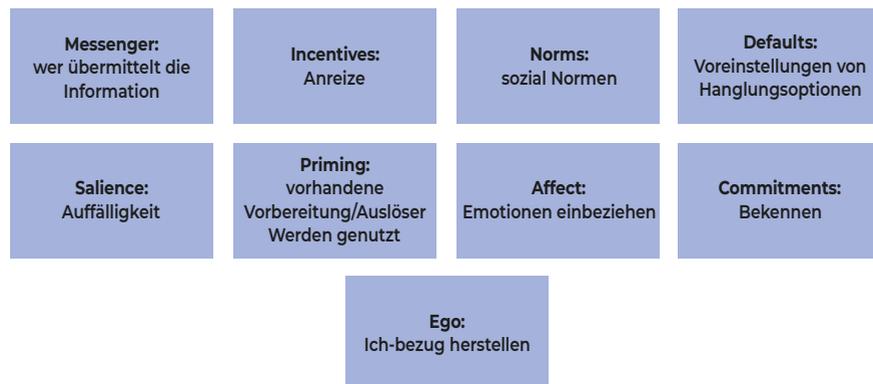
Nudging wurde implizit auch im Projekt **„Gesund arbeiten im Tauernklinikum“** eingesetzt. Diese vom FGÖ unterstützte Projekt legte seinen Fokus auf verhältnisorientierte Maßnahmen. Nudging Charakter hatte der Auftakt mit Gesundheitskabarett, die Implementierung im MitarbeiterInnen-Informationssystem und die aktive Information über Optionen zur sportlichen Aktivität. Der partizipative Ansatz von „Task-Forces“ zur Umsetzung der in Gesundheitszirkeln entwickelten Themen und die Umsetzung von Veränderungen im Setting (z.B. Pausenräumlichkeit) konnten Pausenaktivitäten und Kommunikation erfolgreich verändern. Die **Gestaltung von Settings** kann daher ebenfalls als Bereich zum erfolgreichen Nudging angeführt werden.

Folgerungen

Fasst man aus arbeitspsychologischer Perspektive zusammen, sollte nudging vor allem auch im Motivations-Handlungsgeschehen und in den Behavior Settings der Organisation diskutiert werden. Die zugehörigen Konzepte sind für Nudging aufzubereiten und dort zu integrieren.

- Nudging kann genutzt werden zum Aufbau der Motivation und zur Auswahl der Sportart (Laufen, Tanzen, Schwimmen,...)
- Zur Initiierung von Trainingsaktivitäten (Schnuppertage)
- Zur Aufrechterhaltung sportlicher Aktivität
- Zur Gewohnheitsbildung („Schrittzähler“, Gesundheits-Apps)
- Nudging kann unterschiedliche Prozesse anstoßen
- Nudging wirkt primär auf automatisierte Prozesse – die bereits Gewohnheitscharakter haben und/oder biologisch-kulturell vorgegeben sind.
- Für Gesundheitssport **spielt die soziale Situation und soziale Unterstützung** eine zentrale Rolle, dies sollte auch für das Nudging im Bereich des Sports explizit berücksichtigt werden (gemeinsam Anstoßen).

Ein Modell auf der Basis von Motivations-Handlungskomponenten für Nudging stellt das Mindspace-Modell dar, welches bereits in der Nudging Literatur diskutiert wurde und Ansätze für Nudging zusammenfaßt. Das Modell ist in Abb. 2 reproduziert (nach Dolan et al., 2012, Eichhorn & Ott, 2019):



Nudging im Gesundheitssport

Aus den Arbeiten zum Gesundheitssport lässt sich ableiten:

Gesundheitssport

- muss Spaß machen
- soziale Anreize spielen eine entscheidende Rolle
- hilft Stress zu reduzieren
- Anreize helfen – aber oft nicht um Problempersonen zu erreichen
- Nudging kann „Starthürden“ reduzieren
- Nudging hilft – aber nur als ein Baustein im Motivationsgeschehen

Offene Probleme für Nudging im Gesundheitssport

- Verhalten muss bereits "gekonnt" sein
- Verhalten muss eine hohe Wahrscheinlichkeit haben
- Nudging ist nicht zielgruppenspezifisch
- darf keine Reaktanz verursachen
- im Sport müssen oft neue psychomotorische Abläufe gelernt und trainiert werden: kontrollierte und nicht automatisierte Prozesse
- Der wichtige Aspekt der sozialen Komponente im Sport ist nicht explizit vertreten

Nudging kann erfolgreich eingesetzt werden wenn:

- Verhalten leicht abrufbar ist
- Verhalten anstoßbar ist
- Verhalten „leicht“ ist, d.h. am besten biologisch/kulturell angelegt
- Verhalten wenig sozial Hürden aufweist
- Verhalten Synomorphie vorfindet, d.h. günstige Rand-/Umweltbedingungen

**WO MAN RECHT HAT... | WELCHE RECHTS- &
STEUERGRUNDLAGEN GELTEN
FÜR DEN VEREINS- & FIRMENSPORT?**

ÖBSV TALK #4

MI., 11.08.2021



Rechtliche Fragestellungen bei Gründung eines (Firmensport-) Vereins



Von Dr. Anna Maria Stelzer

A. Organisation des gesamtösterreichischen Sports

Die Organisation des Sports bedient sich in Österreich so gut wie ausschließlich der Organisationsform des Vereins, weshalb auch das Bundesgesetz über Vereine (Vereinsgesetz 2002 – VerG)¹³⁶ zur Anwendung kommt. Das VerG enthält allgemeine Bestimmungen über die Gründung des Vereins, die Mindestanforderungen von Vereinsstatuten, die Streitschlichtungen,

die Haftung sowie auch über die Beendigung eines Vereins.

Ein Verein im Sinne des VerG ist „ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks“ (§ 1 Abs 1 VerG). Ein Verein ist somit ein privatrechtlicher Zusammenschluss von zumindest zwei Personen, welche sowohl natürliche als auch juristische Personen sein können.

Beim Verein selbst handelt es sich gemäß § 2 VerG um eine juristische Person, welche Träger von Rechten und Pflichten sein kann und somit auch durch seine Organe Eigentum erwerben und Verträge abschließen kann. Hauptmerkmale eines Vereins sind die Freiwilligkeit, die Dauerhaftigkeit sowie die Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen ideellen Zwecks.

Freiwilligkeit bedeutet, dass keine Zwangsmitgliedschaft vorliegen darf und das Vereinsmitglied dem Verein freiwillig beitreten und auch wieder austreten kann. Der Beitritt zu einem Verein stellt somit auch einen frei-

¹³⁶ Bundesgesetz über Vereine (Vereinsgesetz 2002 – VerG) BGBl I 2002/66 idgF BGBl I 2018/32.

willigen privatrechtlichen Vereinsbeitritt dar, der einer rechtsgeschäftlichen Willenserklärung bedarf. Ein weiteres Merkmal des Vereins ist die Dauerhaftigkeit. Auf Dauer angelegt bedeutet, dass die Tätigkeit zwar für eine längere Zeit ausgerichtet sein soll, eine unbestimmte Dauer ist allerdings nicht erforderlich. Ein Verein kann daher auch nur für eine bestimmte Zeit gegründet werden.¹³⁷ Ein gemeinsamer ideeller Zweck liegt vor, wenn wirtschaftliche Vorteile der Mitglieder nur einen Nebeneffekt darstellen, der Gewinn für ideelle Zwecke verwendet wird und die wirtschaftliche Tätigkeit dem Vereinszweck untergeordnet ist. So ist in §1 Abs 2 VerG vorgesehen, dass die Vereinstätigkeit nicht auf Gewinn ausgerichtet sein darf und das Vereinsvermögen auch nur im Sinne des Vereinszwecks verwendet werden darf. Das Vereinsvermögen kann sich wiederum aus Mitgliedsbeiträgen, etwaigen Geld- oder Sachspenden oder aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben bzw. aus der Vermögensverwaltung ergeben.¹³⁸ Dennoch wird eine im untergeordneten Rahmen erwerbswirtschaftliche Tätigkeit davon nicht ausgeschlossen. Daraus ergibt sich, dass der Verein eben auch erwerbswirtschaftlich tätig sein und auf Gewinnerzielung gerichtete Tätigkeiten durchführen darf.¹³⁹ Ausschlaggebend ist aber, dass anfallende Gewinne nicht zweckwidrig an die Mitglieder ausgeschüttet oder an Dritte verteilt werden dürfen.¹⁴⁰ Das Vereinsvermögen ist somit vom Vermögen der Vereinsmitglieder zu trennen, welche weder anteilig am Vereinsvermögen noch am Verein selbst beteiligt sind.¹⁴¹ Ist ein Verein auch wirtschaftlich tätig, so kann er bei Vorliegen der Voraussetzungen, auch den Bestimmungen des UGB¹⁴² sowie der GewO¹⁴³ unterliegen, wobei das VerG selbst hier keine Klarstellung trifft.¹⁴⁴ Ein ideeller Zweck liegt hingegen nicht vor, wenn sich der Vereinszweck primär auf die Erhaltung und Verwaltung des Vermögens richtet und zwar selbst dann nicht, wenn daraus erzielte Überschüsse wohltätigen Zwecken dienen sollen.¹⁴⁵

¹³⁷ Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht2 (2018) 5f.

¹³⁸ Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht2 (2018) 9.

¹³⁹ VwGH 21. 3. 2007, 2006/05/0034.

¹⁴⁰ Siehe dazu ErläutRV 990 BlgNR 21. GP 20.

¹⁴¹ OGH 20. 1. 2004, 4 Ob 239/03f; Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht2 (2018) 7.

¹⁴² Bundesgesetz über besondere zivilrechtliche Vorschriften für Unternehmen (Unternehmensgesetzbuch – UGB) dRGBI. S 219/1897 (GBIÖ Nr. 86/1939) idGF BGBl I 2021/ 86.

¹⁴³ Gewerbeordnung 1994 – GewO 1994 BGBl 1994/ 194 idGF BGBl I 2020/65.

¹⁴⁴ Siehe dazu ErläutRV 990 BlgNR 21. GP 21.

¹⁴⁵ Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht2 (2018) 7.

Mehrere Vereine können sich wiederum zu einem Verband zusammenschließen. Verbände sind gemäß § 1 Abs 5 VerG ebenfalls Vereine. Zu einem Verband schließen sich daher vorwiegend Vereine ohne besondere rechtliche Abhängigkeit zueinander, zur Verfolgung gemeinsamer Interessen, zusammen und bilden gemeinsam einen übergeordneten Verein, welcher Verband genannt wird. Verbände haben als fachliches und organisatorisches Bindeglied zwischen den Vereinen die Aufgabe die Tätigkeit der einzelnen Vereine zu koordinieren. Daneben gibt es auch noch Dachverbände. Zu Dachverbänden schließen sich wiederum Verbände zur Verfolgung gemeinsamer Interessen zusammen. Im Sprachgebrauch ist mit dem Begriff „Dachverband“ meist die Gesamtheit der Sportverbände ASKÖ, UNION und ASVÖ gemeint.¹⁴⁶

B. Vereinsgründung

Die Vereinsgründung unterliegt einem zweistufigen Gründungsverfahren. Unterschieden wird zwischen der Errichtung und der Entstehung eines Vereins wobei der Verein erst mit seiner Entstehung Rechtspersönlichkeit entfaltet.

1. ERRICHTUNG

Das Recht Vereine zu gründen ist durch Art 12 StGG, Art 11 EMRK und Art 12 Grundrechte-Charta verfassungsrechtlich geschützt. Dies bedeutet, dass unter Einhaltung der jeweiligen Bestimmungen, grundsätzlich jeder das Recht hat, einen Verein zu gründen. Art 11 EMRK hält auch ausdrücklich fest, dass Österreicher und Nicht-Österreicher bei der Gründung des Vereins sowie auch bei dem Erwerb der Mitgliedschaft zu einem Verein gleichgestellt sind.¹⁴⁷

Um einen Verein zu gründen bedarf es nach dem VerG einer Vereinssatzung, die auch als Gründungsvereinbarung oder Statuten¹⁴⁸ bezeichnet werden kann. Diese stellt nach § 3 VerG die Grundlage für die Gestaltung der Vereinsorganisation dar. Die Vereinsgründer haben als erste Tätigkeit für die Errichtung des Vereins die Statuten auszuarbeiten. Dabei handelt

¹⁴⁶ Holzer/Reissner, Einführung in das österreichische Sportrecht 3 (2013) 11.

¹⁴⁷ Vgl auch Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht2 (2018) 6.

¹⁴⁸ Die Gründungsvereinbarung muss nicht notwendigerweise als „Statuten“ bezeichnet werden: Siehe dazu ErläutRV 990 BlgNR 21. GP 22.

es sich um einen zivilrechtlichen mehrseitigen (= multilateralen) Vertrag zwischen den Gründern, der bestimmten Mindestanforderungen nach dem VerG entsprechen muss, die innere Organisation festlegt und regelt, wie der Verein in der Außenwelt auftreten wird. Ein sehr wichtiger und unentbehrlicher Schritt bei der Gründung eines Vereins besteht also in der Ausarbeitung der Statuten, die gemäß § 3 Abs 2 VerG den Vereinsnamen (Z 1), den Vereinssitz (Z 2), eine klare und umfassende Umschreibung des Vereinszwecks (Z 3), die für die Verwirklichung des Zwecks vorgesehenen Tätigkeiten und die Art der Aufbringung finanzieller Mittel (Z 4), Bestimmungen über den Erwerb und die Beendigung der Mitgliedschaft (Z 5), die Rechte und Pflichten der Vereinsmitglieder (Z 6), die Organe des Vereins und ihre Aufgaben, insbesondere eine klare und umfassende Angabe, wer die Geschäfte des Vereins führt und wer den Verein nach außen vertritt (Z 7), die Art der Bestellung der Vereinsorgane und die Dauer ihrer Funktionsperiode (Z 8), die Erfordernisse für gültige Beschlussfassungen durch die Vereinsorgane (Z 9), die Art der Schlichtung von Streitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis (Z 10), sowie Bestimmungen über die freiwillige Auflösung des Vereins und die Verwertung des Vereinsvermögens im Fall einer solchen Auflösung (Z 11) zu enthalten hat.

Die oben genannten Mindestanforderungen des § 3 Abs 1 VerG sind gesetzlich vorgeschrieben. Darüber hinaus ist es aber den Gründern vorbehalten, dass diese, im Sinne der Vereinsfreiheit, die Statuten nach ihren eigenen Vorstellungen und Interessen gestalten. Des Weiteren ist selbstverständlich sonstiges zwingendes Recht sowie die allgemeine Schranke der Sittenwidrigkeit (insbesondere § 879 ABGB) zu beachten.¹⁴⁹

2. ENTSTEHUNG

Der Verein entsteht mit Abschluss des verwaltungsbehördlichen Verfahrens vor der Vereinsbehörde. Das dem Verfahren zugrundeliegende System nennt sich Anmeldesystem.¹⁵⁰ Erst bei Entstehung entfaltet der Verein Rechtspersönlichkeit.

¹⁴⁹ Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht2 (2018) 21f.

¹⁵⁰ Im Gegensatz zum ehemaligen Vereinspatent 1852, das dem Konzessionssystem folgte, das 1999 aufgehoben wurde: Siehe dazu Weilingner/Miernicki in Schopper/Weilingner, VereinsG § 1 (Stand 1. 10. 2018, rdb.at).

Gemäß § 11 VerG haben die Gründer oder die bereits bestellten organchaftlichen Vertreter unter Angabe ihres Namens, ihres Geburtsdatums, ihres Geburtsorts und ihrer für Zustellungen maßgeblichen Anschrift die Errichtung eines Vereins der Vereinsbehörde anzuzeigen. Der Anzeige ist auch ein Exemplar der ausgearbeiteten Statuten schriftlich beizugeben. Sofern bereits vorhanden, ist auch schon die für die Zustellungen maßgebliche Anschrift des Vereins bekannt zu geben. Wird die Anzeigepflicht verletzt und die Vereinstätigkeit bereits vor der Bewilligung der Vereinsbehörde aufgenommen, so liegt gemäß § 31 Z 1 VerG¹⁵¹ eine Verwaltungsübertretung vor, die mit einer Geldstrafe von bis zu EUR 218,00 und bei einem Wiederholungsfall mit einer Geldstrafe von bis zu EUR 726,00 geahndet werden kann.

Die Vereinsbehörde kann spätestens binnen vier Wochen bzw in bestimmten Fällen binnen sechs Wochen ab Einlangen der Errichtungsanzeige erklären, dass die Vereinsgründung nicht gestattet ist (§ 12 VerG), die Frist ungenützt verstreichen lassen, wobei das Schweigen der Vereinsbehörde als Einladung zur Aufnahme der Vereinstätigkeit gilt (§ 13 Abs 1 VerG) oder zur Aufnahme der Vereinstätigkeit ausdrücklich einladen (§ 13 Abs 2 VerG).

Gründe für eine Untersagung nach § 12 VerG sind beispielsweise die Gesetzeswidrigkeit wegen des Vereinszwecks, des Namens oder der Organisation. Gesetzeswidrigkeit des Vereinszwecks liegt unter anderem bei Verbreitung von NS-Gedankengut vor, Gesetzeswidrigkeit des Namens bei Verwechslungsgefahr mit einem anderen Verein und Gesetzeswidrigkeit der Organisation, wenn der Vereinsaustritt erschwert möglich ist.¹⁵² Sofern kein Untersagungsgrund vorliegt entsteht der Verein sobald die Frist durch die Vereinsbehörde ungenützt verstrichen ist oder die Vereinsbehörde zur Aufnahme der Vereinstätigkeit ausdrücklich eingeladen hat. Mit dem Tag der Entstehung entfaltet der Verein Rechtspersönlichkeit.¹⁵³

Nach erfolgreicher Entstehung des Vereins hat der Verein alle seine organchaftlichen Vertreter unter Angabe ihrer statutengemäßen

¹⁵¹ Stand 10. 2021 BGBl I 2002/66 idgF BGBl I 2018/32.

¹⁵² Der Eingriff in die Vereinigungsfreiheit gem Art 11 Abs 2 EMRK muss jedoch immer gerechtfertigt sein.

¹⁵³ Hechenblaickner in Schopper/Weilingner, VereinsG § 2 (Stand 1. 10. 2018, rdb.at); Holzer/Reissner, Einführung in das österreichische Sportrecht 3 (2013) 11ff.

Funktion, ihres Namens, ihres Geburtsdatums, ihres Geburtsorts und ihrer für Zustellungen maßgeblichen Anschrift sowie des Beginns ihrer Vertretungsbefugnis jeweils binnen vier Wochen nach ihrer Bestellung der Vereinsbehörde bekannt zu geben (§ 14 Abs 2 VerG). Die Bestellung der Vereinsorgane hat nicht sofort nach Entstehung zu erfolgen, sondern gemäß § 2 Abs 3 VerG spätestens binnen einem Jahr ab der Vereinsentstehung. Ebenso ist der Vereinsbehörde gemäß § 14 Abs 3 VerG eine neue Anschrift bei einer Vereinssitzverlegung innerhalb von vier Wochen anzuzeigen.

Zur Sicherung der Unverwechselbarkeit der erfassten Vereine wird dem Verein gemäß § 18 VerG auch eine Vereinsregisterzahl zugeordnet, die vom Verein selbst im Rechtsverkehr nach außen zu führen ist. Der Verein wird daher mit seiner Entstehung auch im Zentralen Vereinsregister eingetragen.¹⁵⁴

In dem Zeitpunkt zwischen der Errichtung und der Entstehung des Vereins spricht man von einem Vorverein. Der Vorverein wird durch die Gründer gemeinsam, oder durch schon vor Entstehung des Vereins bestellte organschaftliche Vertreter, vertreten. Bei Entstehung des Vereins tritt der Verein automatisch in die in seinem Namen getätigten Rechte und Pflichten ein. Bis zur Bestellung der organschaftlichen Vertreter wird der Verein auch nach seiner Gründung durch die Gründer gemeinsam vertreten. Wie bereits ausgeführt, ist zu beachten, dass gemäß § 2 Abs 3 VerG innerhalb eines Jahres ab Entstehung des Vereins, die ersten organschaftlichen Vertreter bestellt werden müssen, widrigenfalls der Verein von der Behörde wieder aufzulösen ist.¹⁵⁵

Für die vor Entstehung des Vereins getätigten Handlungen haften die Handelnden zur ungeteilten Hand.¹⁵⁶ Dies bedeutet, dass der Gläubiger die Wahl hat, an welchen der Handelnden er sich wendet. Der in Anspruch Genommene kann sich aber intern bei den anderen Handelnden regressieren.¹⁵⁷ Handelnde sind insbesondere die organschaftlichen Vertreter und die Gründer. Mit Entstehung des Vereins endet ihre Haftung.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Siehe auch Jauffer, *Recht im Sport* (2011) 17.

¹⁵⁵ Elhenický/Ginthör/Haselberger, *Vereinsrecht2* (2018) 18f.

¹⁵⁶ Elhenický/Ginthör/Haselberger, *Vereinsrecht2* (2018) 19.

¹⁵⁷ Gamerith/Wendehorst, in Rummel/Lukas, ABGB4 § 896 ABGB (1. 11. 2014, rdb.at).

¹⁵⁸ Siehe dazu ErläutRV 990 BlgNR 21. GP 22; Elhenický/Ginthör/Haselberger, *Vereinsrecht2* (2018) 18f.

C. Vereinsmitglieder

Nach Entstehung des Vereins können dem Verein weitere Mitglieder beitreten in dem diese schriftlich oder auch konkludent¹⁵⁹ einen Beitrittsvertrag¹⁶⁰ mit dem Verein abschließen. Dadurch unterwirft sich das neue Mitglied den Statuten des jeweiligen Vereins, weshalb sich die Geltung der Statuten auch auf neu hinzutretende Mitglieder erstreckt.¹⁶¹ Der Beitretende muss aber bereits die Geschäftsfähigkeit erlangt haben, um einem Verein beitreten zu können, da damit Rechte und Pflichten verbunden sind, denen sich der Beitretende unterwirft.¹⁶²

Die Statuten bilden demnach einen Vertrag, der bereits vorweg die Erweiterung der bisherigen Mitglieder auf weitere Vertragspartner (Mitglieder) zulässt, wobei die Zustimmung zum Vereinsbeitritt nicht von den bisherigen Mitgliedern abhängig gemacht werden kann. Wie die Ausdehnung auf andere Mitglieder zu erfolgen hat – etwa durch einen Beitrittsvertrag bzw einer schriftlichen Beitrittserklärung durch Unterschrift – ist wiederum in den Statuten festzulegen.¹⁶³

Mitglied in einem Verein kann grundsätzlich jede natürliche sowie juristische Person sein. In den Statuten sind gemäß § 3 Abs 2 Z 5 VerG zwingend Bestimmungen über den Erwerb der Mitgliedschaft vorzusehen. Im Allgemeinen muss es möglich sein, dass allen Interessierten eine Aufnahme in den Verein ermöglicht wird.¹⁶⁴ Dennoch kann aus Kapazitätsgründen oder aufgrund spezieller Anforderungen an die Mitglieder eines Vereins, eine Aufnahme in den Verein beschränkt werden. Dies betrifft vor allem

¹⁵⁹ OGH 18. 12. 1996, 6 Ob 2351/96w.

¹⁶⁰ Der Beitrittsvertrag wird oft auch nur mündlich oder schlüssig abgeschlossen. Siehe auch Elhenický/Ginthör/Haselberger, *Vereinsrecht2* (2018) §§ 1, 6; Vgl. Höhne/Jöchli/Lummerstorfer, *Das Recht der Vereine* (2019) 6 130; Jöchli, *Das Vereinsrecht*, in Marhold/Schneider (Hrsg.), *Österreichisches Sportrecht* (2016) 56; Holzer/Reissner, *Einführung in das österreichische Sportrecht3* (2013) 14; Schürz, *Minderjährige in Sportvereinen*, in Berger/Hattenberger, *RECHT SPORTlich 2* (2013) 100 (102).

¹⁶¹ OGH 18. 12. 1996, 6 Ob 2351/96w.

¹⁶² Siehe dazu ausführlicher Stelzer, *Vertragsabschlüsse mit minderjährigen Sportlern* in König/Mitterecker, *Praxishandbuch Sportrecht* (Erscheinungsdatum Jänner 2022); Höhne/Jöchli/Lummerstorfer, *Das Recht der Vereine* (2019) 6 132.

¹⁶³ Höhne/Jöchli/Lummerstorfer, *Das Recht der Vereine* (2019) 6 128f;

¹⁶⁴ Sofern kein Kontrahierungszwang besteht, kann in den Statuten auch die Ablehnung von neuen Vereinsmitgliedern ohne Angabe eines Grundes vorgesehen werden: Siehe dazu Höhne/Jöchli/Lummerstorfer, *Das Recht der Vereine* 6 (2019) 134.

Betriebssportgemeinschaften, bei denen beispielsweise nur Arbeitnehmer des Betriebes sowie deren Angehörige in den Verein aufgenommen werden sollen. Eine solche Bedingung kann durchaus gerechtfertigt sein, ist aber eben auch in den jeweiligen Statuten festzulegen.¹⁶⁵

In Bezug auf die Mitgliederrechte ist im VerG zwingend vorgesehen, dass Bestimmungen über den Erwerb und die Beendigung der Mitgliedschaft (§ 3 Abs 2 Z 5 VerG) sowie die Rechte und Pflichten der Vereinsmitglieder (§ 3 Abs 2 Z 6 VerG) in den jeweiligen Statuten geregelt sein müssen. In der Praxis finden sich in den Statuten hierzu meist Rechte und Pflichten der Mitglieder, die von der Berechtigung zur Teilnahme einer Veranstaltung des Vereins bis zur Verpflichtung der pünktlichen Zahlung der Mitgliedschaftsbeiträge reichen,¹⁶⁶ sowie sich auch aus der Nutzung spezieller Einrichtungen wie zum Beispiel Sportanlagen ergeben können.¹⁶⁷

Darüber hinaus finden sich im VerG noch weitere explizite Rechte und Pflichten. So bestimmt § 3 Abs 3 VerG, dass jedem Vereinsmitglied auf Verlangen Einsicht in die Statuten zu gewähren ist, welche vom Leitungsorgan des Vereins an das jeweilige Vereinsmitglied auszufolgen sind. Gemäß § 5 VerG ist eine Mitgliederversammlung mindestens alle fünf Jahre einzu-berufen, wobei die Einberufung einer Mitgliederversammlung auch durch ein Zehntel der Vereinsmitglieder vom jeweiligen Leitungsorgan verlangt werden kann. Auch die Möglichkeit zur Anfechtung von Vereinsbeschlüssen ist, sofern sie das anfechtende Mitglied betreffen, in § 7 letzter Satz VerG explizit vorgesehen. Des Weiteren wird das Leitungsorgan dazu verpflichtet, die Mitglieder über die Tätigkeit und finanzielle Gebahrung des Vereins (§ 20 VerG) sowie über die geprüfte Einnahmen- und Ausgabenrechnung zu informieren (§ 21 Abs 4 VerG). Zudem ist gemäß § 25 Abs 2 VerG ein Zehntel der Vereinsmitglieder uU auch berechtigt Ersatzansprüche gegen einen Organwalter geltend zu machen.

¹⁶⁵ Höhne/Jöchl/Lummerstorfer, Das Recht der Vereine6 (2019) 132. Zu beachten ist, dass das Kriterium der „Gemeinnützigkeit“ durch spezielle Anforderungen an die Vereinsmitglieder womöglich verloren gehen kann, was wiederum zu steuerlichen Nachteilen führen kann: Siehe dazu Grünberger/Zwettler, Praxisratgeber für Vereine3 (2016) 52 ff.

¹⁶⁶ Vgl. zB ÖFB, Satzung des Vereins „Österreichischer Fußball-Bund – ÖFB“ (<https://www.oefb.at/oefb/OeFB-Satzungen-2019-.pdf> Stand 03.2019); Siehe auch ÖSV, Satzung des Österreichischen Skiverbandes (file:///C:/Users/as/AppData/Local/Temp/Satzung%20%C3%96SV%2010.08.18.pdf Stand 08. 2018).

¹⁶⁷ Holzer/Reissner, Einführung in das österreichische Sportrecht 3 (2013) 14.

Sonstige oder weitergehende Mitgliederrechte können explizit in den Statuten vorgesehen werden. Dies bedeutet aber nicht, dass die Statuten über den im VerG vorgesehenen Mindeststandard hinausgehende Regelungen treffen müssen. Dies bleibt der Vereinsautonomie vorbehalten.¹⁶⁸ Zu beachten ist aber, dass die Vereinsstatuten immer innerhalb der Grenzen der Sittenwidrigkeit festzulegen sind.¹⁶⁹ In der Praxis empfiehlt es sich aufgrund der Rechtssicherheit dennoch darüberhinausgehende Regelungen zu treffen. Dies vor allem in Bezug auf konkretere Bestimmungen hinsichtlich der einzelnen Rechte und Pflichten der Vereinsmitglieder oder auch in Hinblick auf den Erwerb und die Beendigung der Mitgliedschaft.

D. Vereinsorgane

Die Statuten haben jedenfalls Organe zur gemeinsamen Willensbildung der Vereinsmitglieder (Mitgliederversammlung) sowie zur Führung der Vereinsgeschäfte und zur Vertretung des Vereins nach außen (Leitungsorgan) vorzusehen (§ 5 Abs 1 VerG). Zudem hat jeder Verein gemäß § 5 Abs 5 VerG mindestens zwei Rechnungsprüfer zu bestellen.

Das Leitungsorgan¹⁷⁰ muss gemäß § 5 Abs 3 VerG mindestens aus zwei natürlichen Personen bestehen. Die Statuten haben hier klare Angaben darüber zu enthalten, welche Aufgaben ihm obliegen sowie wer zur Geschäftsführung und zur Vertretung berufen ist. In der Regel übernimmt das Leitungsorgan die Geschäftsführung und die Vertretung des Vereins nach außen, wobei dies eben auch nicht zwingend so vorgesehen werden muss. Auch andere Vereinsorgane können mit dieser Aufgabe betraut werden. Sofern die Statuten keine abweichende Regelung vorsehen ist gemäß § 6 VerG eine Gesamtgeschäftsführung sowie Gesamtvertretung anzunehmen. Dies bedeutet, dass die einzelnen Mitglieder des Leitungsorgans die Geschäfte auch nur gemeinsam leiten dürfen. Sofern einzelne Mitglieder des Leitungsorgans Vereinsgeschäfte auch alleine leiten sollen, bedarf es einer ausdrücklichen Regelung in den Statuten, die eine Einzelgeschäftsführung vorsieht.

¹⁶⁸ Siehe auch Elhenicky/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht2 (2018) 23.

¹⁶⁹ Höhne/Jöchl/ Lummerstorfer, Das Recht der Vereine6 (2019) 141ff.

¹⁷⁰ In der Praxis wird das Leitungsorgan überwiegend als der Vorstand eines Vereins bezeichnet.

Die Mitgliederversammlung ist das wichtigste Willensbildungsorgan in einem Verein. Gemäß § 5 Abs 2 VerG ist mindestens alle fünf Jahre eine Mitgliederversammlung einzuberufen, wobei in den Statuten auch eine frühere Einberufung vorgesehen werden kann. Unabhängig von einer diesbezüglichen Regelung kann jedenfalls auch ein Zehntel der Mitglieder vom Leitungsorgan die Einberufung einer Mitgliederversammlung verlangen, wobei jedes (ordentliche)¹⁷¹ Vereinsmitglied ein Teilnehmerecht hat. Anstelle der Mitgliederversammlung kann gemäß § 5 Abs 2 VerG auch eine Delegiertenversammlung vorgesehen werden. Für Vereine, denen es aufgrund ihrer hohen Mitgliederanzahl nicht möglich oder tunlich ist, eine Versammlung aller Mitglieder durchzuführen, ist dies anzuraten. Die Bestellung der Delegierten ist in diesem Fall in den Statuten zu regeln.¹⁷²

E. Streitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis

Die Art der Schlichtung von Streitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis ist gemäß § 3 Abs 2 Z 10 VerG in den Statuten zu regeln. Gemäß § 8 Abs 1 VerG haben die Statuten vorzusehen, dass Streitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis vor einer Schlichtungseinrichtung auszutragen sind. Damit wird eine außergerichtliche und vereinsinterne Beilegung von Vereinsstreitigkeiten angestrebt. Sinn und Zweck dieser Regelung ist unter anderem, dass Entscheidungen von zur Schlichtung von Streitigkeiten berufenen vereinsinternen Organen getroffen werden sollen. Zudem können von der Schlichtungseinrichtung – anders als vor ordentlichen Gerichten – sowohl bloße Vereinsstreitigkeiten als auch Rechtsstreitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis entschieden werden.¹⁷³

Bei den Streitigkeiten, die von der Schlichtungseinrichtung entscheiden werden sollen, unterscheidet man also zwischen bloßen Vereinsstreitigkeiten und rechtlichen Streitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis. Die Un-

terscheidung ist für die Frage von Bedeutung, ob nach Anrufung der Schlichtungseinrichtung auch die Anrufung des ordentlichen Gerichts noch offen ist.

Handelt es sich nämlich um eine bloße Vereinsstreitigkeit, dann liegt in der Regel lediglich ein reiner Interessenkonflikt zwischen Vereinsmitgliedern vor, der die Anrufung des ordentlichen Gerichts ausschließt. Als Beispiel kann hier die Frage zur Gestaltung von Vereinsräumen oder auch die Frage betreffend einer Einladung von Ehrengästen zu einer bestimmten Vereinsveranstaltung genannt werden.¹⁷⁴ In diesem Fall entscheidet die Schlichtungseinrichtung endgültig.

Handelt es sich allerdings um rechtliche Streitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis so steht der ordentliche Rechtsweg grundsätzlich offen. Hier geht es zum Beispiel um Streitigkeiten, die den Ausschluss eines Mitglieds oder Streitigkeiten bezüglich der Zahlungen des Mitgliedsbeitrages betreffen. Bei solchen Rechtsstreitigkeiten ist gemäß § 8 Abs 1 VerG zuerst die Schlichtungseinrichtung anzurufen, welchen dann binnen einer Frist von sechs Monaten zu entscheiden hat. Bei der Entscheidung der Schlichtungseinrichtung handelt es sich allerdings lediglich um eine Empfehlung, die weder rechtskräftig noch vollstreckbar ist. Folgen die Streitparteien der Entscheidung der Schlichtungseinrichtung nicht, so können diese das ordentliche Gericht anrufen.¹⁷⁵ Der ordentliche Rechtsweg bleibt in diesem Fall offen. Bleibt die Schlichtungseinrichtung binnen sechs Monaten ab Anrufung durch die betroffenen Streitparteien allerdings untätig, so steht gemäß § 8 Abs 1 VerG nach Verstreichen dieser Frist auch in diesem Fall der ordentliche Rechtsweg offen. Zweck dieser Regelung ist, dass damit eine unverhältnismäßige Verzögerung der Entscheidung vermieden werden soll.¹⁷⁶

Die Zusammensetzung und die Art der Bestellung der Mitglieder der Schlichtungseinrichtung bleibt gemäß § 8 Abs 2 VerG jedenfalls den Vereinsstatuten vorbehalten. Zudem haben die Statuten auch vorzusehen,

¹⁷¹ Neben den ordentlichen Vereinsmitgliedern können auch noch außerordentliche Vereinsmitglieder oder Ehrenmitglieder einem Verein angehören. Es empfiehlt sich in der Praxis eine jeweilige Definition von ordentlichen, außerordentlichen und Ehrenmitgliedern sowie deren jeweiligen (Mitglieds-) Rechten in den Statuten vorzusehen.

¹⁷² Schweighofer, Grundzüge des Sportrechts (2013) 86f.

¹⁷³ Vgl. Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht2 (2018) 44.

¹⁷⁴ Vgl. Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht2 (2018) 44.

¹⁷⁵ OGH 21. 12. 2015, 9 Ob 24/15t.

¹⁷⁶ Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht2 (2018) 44.

ob es sich bei der Schlichtungseinrichtung um eine Dauereinrichtung handelt oder ob diese für jeden Streitfall neu eingerichtet wird. Einzig die Eckpfeiler der Unbefangenheit der zur Schlichtung berufenen Personen sowie die Gewährung beiderseitigen Gehörs der Streitparteien sind gemäß § 8 Abs 2 VerG zu wahren.

Bei Rechtsstreitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis kann gemäß § 8 Abs 1 VerG die Anrufung des ordentlichen Gerichts nur insofern ausgeschlossen werden, als ein Schiedsgericht nach den §§ 577 ff ZPO eingerichtet wird. Hierfür ist allerdings von den Parteien der Abschluss eines Schiedsvertrages oder einer Schiedsklausel erforderlich. Motive für die Einrichtung eines Schiedsgerichts können unter anderem die Entscheidung durch fachkundige Schiedsrichter, die Geheimhaltung der Vereinsstreitigkeiten vor der Öffentlichkeit sowie eine meist rasche und formfreie Gestaltung des Verfahrens sein.¹⁷⁷ Damit ist die Anrufung des ordentlichen Gerichts grundsätzlich¹⁷⁸ ausgeschlossen, weshalb der Schiedsspruch auch die Wirkung eines Urteils entfaltet.

F. Beendigung des Vereins

Die Rechtspersönlichkeit eines Vereins endet gemäß § 27 VerG mit der Eintragung seiner Auflösung im Vereinsregister. Sofern eine Abwicklung erforderlich ist, verliert der Verein gemäß § 27 VerG seine Rechtsfähigkeit jedoch erst mit Eintragung der Beendigung. Die Beendigung des Vereins kann entweder freiwillig oder durch einen rechtskräftigen behördlichen Bescheid geschehen.

Anders als bei der Entstehung des Vereins, bei der die Eintragung im Vereinsregister für das Entstehen des Vereins und dessen Rechtspersönlichkeit nicht erforderlich ist, bedarf es bei der Beendigung des Vereins eines Publizitätsaktes. Die Beendigung des Vereins und somit die Beendigung der Rechtspersönlichkeit des Vereins endet daher erst mit der Eintragung der Auflösung im Vereinsregister, welche konstitutive Wirkung¹⁷⁹ entfaltet.

¹⁷⁷ Siehe zu den Motiven umfassender in Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht² (2018) 45f.

¹⁷⁸ Der Schiedsspruch kann uU aber noch nach den gesetzlich vorgesehenen Möglichkeiten des § 595 ZPO vor den ordentlichen Gerichten angefochten werden.

¹⁷⁹ VwGH 18. 11. 2015, Ra 2014/17/0042.

Im Vereinsregister ist daher einzutragen, dass eine abwicklungsfreie Auflösung des Vereins erfolgte oder eine Abwicklung erfolgreich erfolgte.¹⁸⁰

Der Verein, der sich ja auch freiwillig zusammengeschlossen hat, kann sich gemäß § 28 VerG auch wieder freiwillig auflösen. Die Statuten haben hier gemäß § 28 Abs 1 VerG vorzusehen, unter welchen Voraussetzungen sich der Verein freiwillig auflösen kann und was mit dem noch vorhandenen Vereinsvermögen zu geschehen hat. Zudem ist der Verein gemäß § 28 Abs 2 VerG verpflichtet, der Vereinsbehörde binnen einer Frist von vier Wochen nach erfolgter Auflösung die freiwillige Auflösung des Vereins bekannt zu geben. Die Vereinsbehörde hat gemäß § 28 Abs 3 VerG wiederum die Auflösung des Vereins im Vereinsregister ersichtlich zu machen. Treten sämtliche Mitglieder des Vereins aus dem Verein aus, so ist auch dieser Umstand als eine freiwillige Auflösung des Vereins anzusehen.¹⁸¹

Wird ein Verein durch einen rechtskräftigen Bescheid nach § 29 Abs 1 VerG aufgelöst, weil dieser gegen Strafgesetze verstößt, seinen statutenmäßigen Wirkungsbereich überschreitet oder überhaupt den Bedingungen seines rechtlichen Bestands nicht mehr entspricht, so ist die rechtskräftige behördliche Auflösung des Vereins gemäß § 29 Abs 2 VerG ebenfalls im Vereinsregister einzutragen.

Bezüglich des Vereinsvermögens gilt, wie bereits ausgeführt, dass das Vereinsvermögen vom Vermögen der Vereinsmitglieder zu trennen ist, da diese weder anteilig am Vereinsvermögen noch am Verein selbst beteiligt sind.¹⁸² Sofern Gegenteiliges gewünscht ist, so muss dies in den Statuten vorgesehen werden. § 30 Abs 2 VerG sieht hier eine ausdrückliche Regelung vor, in der bestimmt wird, dass das verbleibende Vermögen im Fall der freiwilligen Auflösung eines Vereins an die Vereinsmitglieder verteilt wird, sofern dies in den Statuten vorgesehen ist und das Vermögen, den Wert der von den Mitgliedern geleisteten Einlagen nicht übersteigt.

¹⁸⁰ Siehe dazu ErläutRV 990 BgNR 21. GP 41; Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht² (2018) 120f.

¹⁸¹ OGH 20. 1. 2004, 4 Ob 239/03f.

¹⁸² OGH 20. 1. 2004, 4 Ob 239/03f; Elhenický/Ginthör/Haselberger, Vereinsrecht² (2018) 7.

Fachbeitrag Betriebssport aus arbeits- und haftungsrechtlicher Sicht



Von Mag.a Claudia Spiegl, Rechtsanwältin bei Suppan/Spiegl/Zeller Rechtsanwälts OG

Dieser Beitrag soll einen Überblick zu den rechtlichen Grundlagen und zum derzeitigen Stand der Judikatur im Zusammenhang mit der Fragestellung nach der Haftung und den Ansprüchen von Unfällen, die sich im Rahmen des Betriebssports bzw. von betrieblichen Gemeinschaftsveranstaltungen ereignen, geben.

Einleitend wird der Unterschied in den Rechtsfolgen zwischen Arbeits- und

Freizeitunfall skizziert und im Anschluss anhand von Entscheidungen des Obersten Gerichtshofes die von der Judikatur erarbeiteten Kriterien zur Kategorisierung als Freizeit- oder Arbeitsunfall zusammengefasst. Zur Abrundung des Themas wird abschließend noch beleuchtet, ob bzw. welche Möglichkeiten der Belegschaft zur Einführung von betriebssportlichen Aktivitäten bestehen.

1. Arbeitsunfall versus Freizeitunfall – Unterschiede in den Rechtsfolgen

Arbeitsunfälle sind Unfälle, die sich im örtlichen, zeitlichen und ursächlichen Zusammenhang mit der die Versicherung begründenden Beschäftigung ereignen, inklusive Arbeitsweg. (§ 175 Abs 1 ASVG)

Der **Arbeitsunfall** fordert also einen „engen Konnex“ zum Arbeitsverhältnis. Ein nicht dem gesetzlichen Unfallversicherungsschutz unterliegender **Freizeitunfall** liegt hingegen dann vor, wenn der Unfall nicht im engen Zusammenhang mit der Erwerbstätigkeit steht, sondern sich im Zuge von Tätigkeiten ereignet, an denen der Dienstnehmer ein eigenwirtschaftliches Interesse hat.

Die **Differenzierung** zwischen Arbeitsunfall und Freizeitunfall kann für den Dienstnehmer von enormer Bedeutung sein, weil Ansprüche aus der gesetzlichen Unfallversicherung einen größeren Leistungsumfang beinhalten als bei gewöhnlicher Krankheit bzw. Krankenstand. Die Rechtsordnung „privilegiert“ daher den Arbeitnehmer bei Vorliegen eines Arbeitsunfalls in gewisser Weise. So hat der Dienstnehmer aus der gesetzlichen Unfallversicherung einen **Rechtsanspruch** auf **Unfallheilbehandlung** in Form von **Sachleistungen** sowie allfällige **Geldleistungen**, wie bspw. Taggelder oder **Versehrtenrenten**.

Dienstnehmer haben überdies gem. § 2 Abs. 5 EFZG bzw. § 8 Abs. 2a AngG einen längeren Anspruch auf Entgeltfortzahlung bei Dienstverhinderungen, die auf einen Arbeitsunfall zurückgehen. Demzufolge besteht bei **jedem Arbeitsunfall** voller Entgeltfortzahlungsanspruch von **8 Wochen pro Anlassfall** (nach 15-jähriger Betriebszugehörigkeit 10 Wochen), dies ohne Rücksicht auf andere Zeiten einer Dienstverhinderung.

Der Arbeitsunfall ereignet sich sohin im Zuge einer beruflichen Tätigkeit und verlangt einen örtlichen, zeitlichen und ursächlichen Zusammenhang mit dem Dienstverhältnis.

Ein **örtlicher Zusammenhang** besteht bei direkten Wegen vom ständigen Aufenthaltsort zur Arbeits- oder Ausbildungsstätte. Als „ständiger Aufenthaltsort“ wird der Mittelpunkt der privaten Lebensinteressen des Arbeitnehmers qualifiziert.

Ein **zeitlicher Zusammenhang** besteht dann, wenn der Zeitpunkt des Unfalls im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit steht. Dies bedeutet, dass ein Unfall während der Arbeitszeiten immer im zeitlichen Zusammenhang steht.

Ein **ursächlicher Zusammenhang** besteht dann, wenn das Risiko, welches eingetreten ist, dem beruflichen Lebensbereich zuzuordnen ist.

Liegt ein im Rahmen des Betriebssports oder eines sportlichen Events als Arbeitsunfall zu kategorisierender Unfall vor, so führt dies gleichsam in aller Regel zu einer Haftungserleichterung bei Personenschäden für den **Arbeitgeber (=Dienstgeberhaftungsprivileg)**. Gem. § 333 Abs 1

ASVG ist der Dienstgeber dem Versicherten zum **Ersatz des Schadens**, der diesem durch eine Verletzung am Körper infolge eines Arbeitsunfalles entstanden ist, nur verpflichtet, wenn er den Arbeitsunfall **vorsätzlich verursacht** hat. Diese Einschränkung gilt – im worst case – auch gegenüber den Hinterbliebenen des Versicherten, wenn dessen Tod auf die körperliche Verletzung infolge des Arbeitsunfalles zurückzuführen ist.

Wurde der Schaden hingegen **entweder vorsätzlich oder grob fahrlässig** herbeigeführt, muss der Arbeitgeber gem. § 334 ASVG der **Sozialversicherung jenen Betrag ersetzen**, den diese dem Dienstnehmer aufgrund des Arbeitsunfalls oder der Berufskrankheit gewährt hat.

Liegt hingegen ein **Freizeitunfall** vor, der nicht dem gesetzlichen Unfallversicherungsschutz unterliegt, handelt es sich um eine „private“ und demzufolge gesetzlich ungeschützte Freizeitbeschäftigung. Der Arbeitgeber haftet dem Dienstnehmer diesfalls für Schäden zivilrechtlich nur für den Fall, dass er den Schaden schuldhaft und kausal verursacht hat. Je nach Gefahreneigtheit empfiehlt es sich dahingehend auf einen entsprechenden **privaten Unfallversicherungsschutz** zu achten.

2. Judikaturstand: Betriebssport und Sportveranstaltung als Arbeitsunfall?

Es bedarf keiner juristischen Expertise, um beispielsweise zu bejahen, dass ein Tischler, der sich beim „Holz schnitzen“ während der Arbeitszeit in den Finger schneidet, unter den Versicherungsschutz fällt.

Abweichend von sonst typischen Sachverhaltskonstellationen in der Arbeitswelt, lässt sich hingegen die Frage, ob ein Unfall während dem Betriebssport oder einer Sportveranstaltung als im örtlichen, zeitlichen und ursächlichen Zusammenhang mit dem Dienstverhältnis steht - und daher als Arbeitsunfall zu subsumieren ist - nicht unmittelbar aus der Gesetzesbestimmung des § 175 ASVG ableiten.

Was gilt nun also, wenn ein Mitarbeiter beim Betriebsfußball umknöchelt und sich dabei verletzt? Welche Umstände sind dabei berücksichtigungswürdig? Hängt es mitunter davon ab, in welcher Regelmäßig-

keit Betriebssport angeboten wird? Was gilt bei Einzelevents, wie Skitage? Dürfen Turniere im Wettkampfmodus stattfinden? Und ist bei der Beurteilung auch zu berücksichtigen, wie talentiert und routiniert der jeweilige „Sportler“ agiert?

Zunächst ist festzuhalten, dass die Frage, ob ein Arbeitsunfall oder ein Freizeitunfall vorliegt, immer eine **Frage der konkreten Verhältnisse des Einzelfalles im Rahmen einer anzustellenden Gesamtbetrachtung** ist und daher nur sehr schwer generell mit JA oder NEIN beantwortet werden kann.

Anhand der nunmehr bereits bestehenden höchstgerichtlichen Rechtsprechung lassen sich zumindest gewisse Grundsätze und Tendenzen ableiten, die eine Einordnung ermöglichen:

Der OGH hat bereits 1989 judiziert, dass „betriebliche Gemeinschaftsveranstaltungen unter Versicherungsschutz stehen können. Der Schutz solcher Veranstaltungen besteht insoweit, als die Teilnahme an ihnen ein Ausfluss der Ausübung der Erwerbstätigkeit ist. Auch sportliche Betätigung der Dienstnehmer kann im betrieblichen Interesse liegen. Organisiert der Dienstgeber zum Ausgleich für die meist einseitige körperliche, geistige oder nervliche Belastung für die Dienstnehmer einen Ausgleichssport, der dazu dienen soll, Körperschädigungen vorzubeugen, so wird ein dabei erlittener Unfall unter Versicherungsschutz stehen“ (OGH 29.08.1989, 10 Obs 224/89).

Allgemein gilt aufgrund gefestigter Rechtsprechung der **Grundsatz**, dass **Betriebssport** geeignet ist, dem **Versicherungsschutz** zu unterliegen. Dieser Grundsatz ist jedoch insofern mit Vorsicht zu genießen, zumal der OGH bereits wiederholt „Ausnahmen vom Grundsatz“ definiert hat.

In einer Entscheidung des OGH vom 19.01.2016 zu 10 Obs 141/15f ging es darum, dass sich zwei Dienstnehmer beim Aufwärmen für ein Fußballturnier, das **einmal jährlich außerhalb der Arbeitszeit** organisiert wurde, verletzt haben. Das Erstgericht bejahte den Unfallversicherungsschutz noch, während das Berufungsgericht und der OGH die Anerkennung der Verletzung als Folge eines geschützten Unfalls ablehnten. Sportliche Be-

tätigkeiten stehen – so der OGH – dann **unter Unfallversicherungsschutz**, wenn sie vom **Dienstgeber organisiert** werden und dem Ausgleich für die meist einseitige körperliche, geistige oder nervliche Belastung dienen. Aus diesem **Ausgleichszweck**, welcher den Tag für Tag wiederkehrenden Belastungen durch die Betriebstätigkeit entgegenwirken soll, ergibt sich, dass dieser nur dann erfüllt ist, wenn **Betriebssport in einer gewissen Regelmäßigkeit** durchgeführt wird. Dies sei jedoch bei dem nur **einmal jährlich stattfindenden Fußballturnier** nicht der Fall.

Auch ein Unfallversicherungsschutz für sportliche Betätigungen im Rahmen einer (einmaligen) „**betrieblichen Gemeinschaftsveranstaltung**“ kam im vorliegenden Fall für den OGH nicht in Betracht, weil ein **Unfallversicherungsschutz** für solche sportlichen Aktivitäten **nur dann** bestehe, wenn es zu **keinem ernsthaften Wettkampf** unter den Teilnehmern komme und der Wettkampfcharakter nicht im Vordergrund stehe. Diese Voraussetzung war nach Ansicht des OGH im vorliegenden Fall jedoch nicht mehr erfüllt.

Ergänzend dazu ist festzuhalten, dass **beim Wettkampf** einer Mannschaft aus Betriebsangehörigen diese auch dann **nicht unter Unfallversicherungsschutz fallen**, wenn das Spiel auf die **Arbeitszeit angerechnet** wird.

Damit **Betriebssport** also unter den Unfallversicherungsschutz fällt ist eine gewisse Regelmäßigkeit des Angebots erforderlich und sollte aus arbeitsrechtlicher Sicht von allzu ernst gemeinten „Weltmeisterschaften und sonstigen Turniermodi“ eher abgesehen werden. Ein „Spaß- und Hobbykick“ wird aber im Rahmen des Betriebssports auch in „freundschaftlicher Matchform“ zulässig sein und darf es am Ende des Tages eine Siegermannschaft geben.

Ein einmaliges oder unregelmäßiges sportliches Event kann zwar eine dem Unfallversicherungsschutz unterstehende **Gemeinschaftsveranstaltung** sein, niemals aber Betriebssport.

Nach ständiger Rechtsprechung des OGH stehen „**betriebliche Gemeinschaftsveranstaltungen**“ insoweit unter **Unfallversicherungsschutz**, als die Teilnahme an ihnen ein **Ausfluss der Ausübung der Erwerbstätig-**

keit ist. Hierfür sind in jedem konkreten Fall **eine Reihe von Faktoren** in ihrem Zusammenhang und in ihrer ausschlaggebenden Bedeutung als Beurteilungskriterien heranzuziehen. Um die für den Versicherungsschutz bei betrieblichen Gemeinschaftsveranstaltungen wesentliche „**betriebliche Zielsetzung**“, die Verbundenheit zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten sowie der Beschäftigten untereinander zu erreichen, muss die Gemeinschaftsveranstaltung **allen Betriebsangehörigen** oder, wenn die Größe oder die Erfordernisse des Betriebs keine gemeinsame Veranstaltung erlauben, wenigstens den Angehörigen der **Abteilungen oder Gruppen**, bei denen dies möglich ist, offen stehen.

An ihr sollen, wenn auch **ohne ausdrücklichen Zwang**, alle Betriebsangehörigen teilnehmen, jedenfalls soll sie eine gewisse Mindestbeteiligung aufweisen. Die Gemeinschaftsveranstaltung muss vom **Betriebsleiter** selbst veranstaltet, zumindest aber bei der Planung und Durchführung von seiner Autorität getragen werden. Weiters sind die Anwesenheit des Betriebsinhabers oder eines Organs, die gänzliche oder teilweise **Übernahme der Kosten**, die Durchführung der Veranstaltung während der Arbeitszeit oder die Gewährung arbeitsfreier Zeit wichtige Anhaltspunkte. Wenn **nicht alle Kriterien** vorliegen, so muss dies noch keinen Versicherungsausschluss bedeuten, doch kommt es darauf an, in welcher **Intensität die Gemeinschaftsveranstaltung** betrieblichen Zwecken dient und in welchem Umfang außerbetriebliche private Interessen beteiligt sind. Auch sportliche Betätigungen (ohne Wettkampfcharakter) können daher im betrieblichen Interesse liegen bzw. der Betriebsverbundenheit dienen. Entscheidend sind immer die **konkreten Verhältnisse im Einzelfall** im Rahmen der **anzustellenden Gesamtbetrachtung**.

Dahingehend subsumierte der OGH einen vom **Arbeitgeber organisierten Skitag**, ohne Planung eines sportlichen **Wettkampfes**, in den unfallversicherungsgeschützten Bereich (OGH 22.12.2005, 10 Obs 121/05z).

In der Entscheidung vom 03.05.2020 zu 10 Obs 54/12g begehrte der Kläger von der AUVA eine Versehrtenrente. Der OGH hatte im konkreten Fall ein **vom Betriebsrat organisiertes Schiwochenende** zu beurteilen. Er wog zur Beurteilung, ob es sich um eine betriebliche Gemeinschaftsveranstaltung handelt die Intensität der betrieblichen Zwecke mit den außerbetrieblich privaten Zwecken ab. Eine von Betriebsangehörigen

selbst organisierte Freizeitgestaltung wird nicht nur alleine deshalb zur betrieblichen Gemeinschaftsveranstaltung, weil das Unternehmen einen Zuschuss leistet. Steht die Freizeitgestaltung im Vordergrund, fehlt es an einem wesentlichen betrieblichen Zusammenhang. Im konkreten Fall stand das Skiwochenende nur einem kleinen Kreis von 6% der Beschäftigten offen, da nur ein eingeschränktes Zimmerkontingent zur Verfügung stand. Ein Tag des Wochenendes (Samstag) wurde vom Dienstgeber eine Dienstfreistellung gewährt und der Dienstgeber leistete eine finanzielle Unterstützung. Der OGH kam zu dem Ergebnis, dass die Freizeitgestaltung überwog und kein Unfallversicherungsschutz bestand.

In anderer Entscheidung (OGH 18.02.2020, 10 Obs 13/20i), in der es ebenfalls um die Beurteilung eines „Skitages“ ging, **verneinte der OGH erneut den Unfallversicherungsschutz**: Konkret i) konnte an einem vom Unternehmen organisierten Skitag nur eine **begrenzte Anzahl** von Dienstnehmern teilnehmen, weil nur ein Bus organisiert war, ii) konnten die Teilnehmer nach der Ankunft im Skigebiet in frei gewählten Gruppen fahren, iii) gab es **kein die Verbundenheit** der Belegschaft förderndes **gemeinsames Rahmenprogramm** und iv) mussten wesentliche Teile der **Kosten** des Skitags (Liftkarte, Transport) von den Teilnehmern **selbst getragen** werden. Gemessen an diesen Parametern kam der OGH zu der Entscheidung, dass es sich beim Skitag **nicht** um eine unter dem gesetzlichen **Unfallversicherungsschutz** stehende **betriebliche Gemeinschaftsveranstaltung** handelte. Ein dabei erlittener Unfall beim Skifahren ist sohin nicht als Arbeitsunfall zu qualifizieren. Sportliche Betätigungen unterliegen dem Schutz der Unfallversicherung nur für den Fall, dass sie als betriebssportliche Veranstaltung zu qualifizieren sind.

Hinsichtlich der ausgeübten Sportarten sind diese naturgemäß nicht auf Fußball und Skifahren eingegrenzt. Auch „**risikoträchtige Randsportarten**“, wie Rafting und Canyoning, sind nicht generell vom Unfallversicherungsschutz ausgeschlossen. Vielmehr kommt es auf die konkreten Umstände der sportlichen Betätigung (z.B. Schwierigkeitsgrad, fachkundige Begleitung, Tragen von Schutzausrüstung, auch Programmbeschreibung und den vom Teilnehmer zu gewinnenden Eindruck) an.

Allgemein gilt, dass für nicht **vom Dienstgeber organisierte** Sportevents grundsätzlich **kein Versicherungsschutz** besteht. So verneinte das Höchst-

gericht in einer älteren Entscheidung den Versicherungsschutz, wenn die sportliche Betätigung durch den **Betriebsrat** im Zusammenwirken mit der in dessen Rahmen eingerichteten Betriebssportvereinigung ermöglicht wurde. Wirklich Klarheit schuf diese Entscheidung aber nicht, zumal in der Entscheidung ebenfalls festgehalten wurde, dass allgemein auch eine **vom Betriebsrat** organisierte Sportausübung der Belegschaft – bei Vorliegen der sonstigen Voraussetzungen – grundsätzlich geeignet sein kann, als Betriebssport den **Unfallversicherungsschutz zu begründen**. Es darf jedoch **nicht an jeder vom Unternehmer** oder einem Beauftragten ausgehenden zweckgerichteten Einflussnahme auf die Gestaltung der Übungen fehlen (VwGH 91/12/0273). Dahingehend ist also stets auch eine gewisse organisatorische „Mitwirkung“ des Arbeitgebers erforderlich.

3. Rechtliche Rahmenbedingungen und Steuerungsmöglichkeiten für den Betriebssport

Grundsätzlich ist der Arbeitgeber arbeitsrechtlich weder zur Einführung noch zum Anbieten von Betriebssport verpflichtet. Dennoch empfiehlt es aus Sicht des Arbeitgebers oftmals zur Steigerung des positiven Betriebsklimas und Teamgeistes bzw. auch in Hinblick auf die dadurch bedingte Gesundheitsprävention innerhalb der Belegschaft.

In Betrieben ohne Betriebsrat könnte daher allenfalls eine vertragliche Einzelvereinbarung über die Einführung von Betriebssport getroffen werden. Diesfalls hätte der Arbeitnehmer auch einen „Anspruch“ auf die Teilnahme am Betriebssport. Eine derartige Vorgehensweise scheint jedoch eher praxisfremd, zumal der Arbeitgeber seine Sportangebote üblicherweise auf freiwilliger Basis und ohne Rechtsverpflichtung anzubieten beabsichtigt.

In Betrieben mit Betriebsrat kann hingegen ggfls. eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Allgemein versteht man im arbeitsrechtlichen Sinn unter einer Betriebsvereinbarung eine zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat in schriftlicher Form abgeschlossene Vereinbarung. Inhalt einer Betriebsvereinbarung kann gemäß § 29 ArbVG (=Arbeitsverfassungsgesetz) nur sein, was durch Gesetz oder Kollektivvertrag ausdrücklich der Regelung durch eine Betriebsvereinbarung überantwortet wird.

Grundsätzlich wird zwischen zwei großen Hauptgruppen von Betriebsvereinbarung unterschieden, nämlich **normative Betriebsvereinbarung**, das sind solche, die im ArbVG ausdrücklich vorgesehen oder durch eine Ermächtigung in Kollektivvertrag gedeckt sind.

Demgegenüber sind **freie Betriebsvereinbarungen** nicht im ArbVG ausdrücklich vorgesehen und haben nicht die gleiche Rechtswirkung wie normative Betriebsvereinbarungen. Sie gelten nur als stillschweigende Ergänzung der Arbeitsverträge und teilen daher das Schicksal des einzelnen Arbeitsvertrags.

Beim Betriebssport kommt für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung der rechtliche Ermächtigungstatbestand des § 97 Abs 1 Zif 8 ArbVG (Arbeitnehmerschutzmaßnahmen) in Betracht, wonach Maßnahmen und Einrichtungen zur Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten sowie Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmer mittels Betriebsvereinbarung getroffen werden können. Im Rahmen einer derartigen Betriebsvereinbarung könnte beispielsweise die Förderung von Betriebssport zwischen Betriebsinhaber und Betriebsrat vereinbart werden. Typischer Regelungsinhalt einer „Betriebssport-Betriebsvereinbarung“ wäre beispielsweise zu bestimmen, in welcher Form Betriebssport beim Arbeitgeber ermöglicht wird. Damit ist einerseits gemeint, welche Betriebssportarten angeboten werden, in welchen zeitlichen Abständen diese stattfinden, insbesondere aber auch, ob diese während der Arbeitszeit oder außerhalb der Arbeitszeit stattfinden, bzw. wer die dafür erforderlichen Aufwendungen (Kursteilnahme, Trainerkosten, Platzgebühr) übernimmt. Bei Betriebsvereinbarungen betreffend Arbeitnehmerschutzmaßnahmen gemäß § 97 Abs 1 Zif 8 ArbVG handelt es sich um sogenannte „**fakultative Betriebsvereinbarungen**“. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass kein Zwang zum Abschluss ausgeübt werden kann und bei Nichteinigung der Betriebsinhaber völlig frei ist, eine ihm genehme Regelung mit dem Arbeitnehmer zu vereinbaren.

Sie können befristet und unbefristet abgeschlossen werden. Unbefristete fakultative Betriebsvereinbarungen kann jeder Vertragspartner mit einer Frist von drei Monaten zum letzten des Kalendermonats schriftlich kündigen. Wird eine fakultative (freiwillige) Betriebsvereinbarung gekündigt, so bleiben ihre Rechtswirkungen dennoch für die von der Kün-

digung bereits von der Betriebsvereinbarung erfassten Arbeitnehmer aufrecht („Nachwirkung“). Eine allfällige Nachwirkung wird durch eine neue Betriebsvereinbarung oder eine neue Einzelvereinbarung über die betreffende Angelegenheit beendet (§ 32 Abs 3 ArbVG).

Darüber hinaus kommt als weitere betriebsverfassungsrechtliche Ermächtigungsnorm § 97 Abs 1 Zif 5 ArbVG in Betracht, wonach Betriebsvereinbarungen betreffend die Art und den Umfang der Teilnahme des Betriebsrats an der Verwaltung von Betriebs- und unternehmenseigenen Schulungs-, Bildungs- und Wohlfahrtseinrichtungen abgeschlossen werden können.

Unter „**Wohlfahrtseinrichtungen**“ sind all jene institutionalisierten Maßnahmen zu verstehen, die der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmer oder der wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Förderung der Arbeitnehmer dienen, wobei es unmaßgeblich ist, ob es sich um Sach- oder Geldleistungen handelt. Der Begriff der Einrichtung setzt sohin ein Mindestmaß an Institutionalisierung und innerer Organisation voraus. Es muss also ein auf Dauer angelegtes, mit einer gewissen Organisation ausgestattetes Substrat aus sachlichen und/oder finanziellen Mitteln vorliegen.

Dahingehend werden von der Rechtsprechung auch eigens betriebene Sport- und Fitnessseinrichtungen als „Musterbeispiel“ für Wohlfahrtseinrichtungen genannt.

Mitwirkungsrechte kommen dem Betriebsrat allerdings nur in Bezug auf die **Verwaltung** von Betriebs- und unternehmenseigenen Wohlfahrtseinrichtungen zu. Art und Umfang sind durch Betriebsvereinbarung zu regeln.

Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass der **Betriebsrat kein Recht auf Schaffung von Betriebs- oder unternehmenseigenen Wohlfahrtseinrichtungen hat**. Entscheidet sich der Arbeitgeber jedoch (einseitig) für eine Wohlfahrtseinrichtung, besteht (dann) **ein Recht auf Teilnahme an der Verwaltung solcher Einrichtungen**. Unter „Verwaltung“ ist die Regelung **laufender Angelegenheiten** einer bestimmten Einrichtung zu verstehen. Erfasst sind demnach alle Maßnahmen, die der laufenden Realisierung des Einrichtungszwecks dienen.

Dazu gehört etwa die Festlegung von Richtlinien über die Beschlussfassung und die sonstigen organisatorischen Abläufen, aber auch Entscheidungen über die Vergabe der von der Einrichtung bereitgestellten Angebote im Einzelfall. (z.B. Festlegung konkreter Öffnungszeiten).

Hinsichtlich dieser Verwaltungsrechte des Betriebsrats handelt es sich um eine **durch die Schlichtungsstelle erzwingbare Betriebsvereinbarung**. In diesen Angelegenheiten kann sowohl der Arbeitgeber als auch der Betriebsrat den Abschluss einer Betriebsvereinbarung „erzwingen“. Kommt nämlich in diesen Angelegenheiten zwischen Betriebsinhaber und Betriebsrat über den Abschluss, die Abänderung oder Aufhebung einer solchen Betriebsvereinbarung keine Einigung zustande, so entscheidet auf Antrag eines der Streitstelle die Schlichtungsstelle.

Erzwingbare Betriebsvereinbarungen enden durch Ablauf einer vorgesehenen Befristung, durch Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarung über denselben Gegenstand oder durch Aufhebung der Betriebsvereinbarung, sei es durch Willensübereinstimmung der Vertragspartner oder durch die Schlichtungsstelle selbst.

Hinsichtlich der **Errichtung und Auflösung betriebs- und unternehmenseigener Wohlfahrtseinrichtungen (Sportstätten) hat der Betriebsrat** dahingehend **keine zwingenden durchsetzbaren Rechte**.

Veranstaltungsrecht

Von Mag. Julia Klaming



1. Die Sportveranstaltung im Sinne des Veranstaltungsgesetzes

Der Begriff der Veranstaltung bzw. des Veranstaltungsrechtes ist vielschichtig und schwer fass- bzw. abgrenzbar. Aus Art 15 Abs 3 B-VG geht hervor, dass die sicherheitspolizeiliche Regelung von öffentlichen sogenannten Schaustellungen, Darbietungen und Belustigungen in die Zuständigkeit der Länder fällt. Damit ist zugleich der verfassungsrechtliche Veranstaltungsbegriff definiert. Teilweise wurde diese Definition von den Landesgesetzgebern wörtlich übernommen, wobei sportliche Wettkämpfe und Vorführungen zum Teil auch explizit als Veranstaltungsart genannt werden.

Wesentliches gemeinsames Charakteristikum der Veranstaltungsbegriffe der Länder ist das Merkmal der Öffentlichkeit. Die Veranstaltungsgesetze erstrecken ihren Anwendungsbereich nur auf öffentliche Veranstaltungen, wobei es geringfügige Abweichungen gibt. Im Regelfall aber gilt eine Veranstaltung als öffentlich, wenn sie allgemein zugänglich ist oder allgemein beworben wird.

Wesentliches gemeinsames Charakteristikum der Veranstaltungsbegriffe der Länder ist das Merkmal der Öffentlichkeit. Die Veranstaltungsgesetze erstrecken ihren Anwendungsbereich nur auf öffentliche Veranstaltungen, wobei es geringfügige Abweichungen gibt. Im Regelfall aber gilt eine Veranstaltung als öffentlich, wenn sie allgemein zugänglich ist oder allgemein beworben wird.

Daneben aber gibt es einige länderspezifische Besonderheiten. Das Tiroler Veranstaltungsgesetz stellt nämlich auf die Entgeltlichkeit ab. Dies bedeutet, dass eine Veranstaltung dann als öffentlich anzusehen ist, wenn für sie ein Eintritt zu bezahlen ist. In Kärnten beispielsweise sind die „Sportveranstaltung“ und die „Sportstätte“ explizit geregelt. Hier ist der Anwendungsbereich weit, so fallen sogar sportliche Wettkämpfe und bloße Vorführungen (z.B. „Public-Viewing“) unter den Veranstaltungsbegriff. In Nieder- und Oberösterreich werden gewisse Sportveranstaltungen hingegen vom Anwendungsbereich ausgenommen. Sportveran-

staltungen also gelten – mit Ausnahme kleiner privater Veranstaltungen – in der Regel als öffentliche Veranstaltungen im Sinne der Veranstaltungsgesetze. Allgemein ist hier zu beachten, dass man unter „Sport“ jede Form körperlicher Betätigung versteht, die der körperlichen Ertüchtigung oder Erholung von Menschen dient (beispielsweise alle Sportarten mit physischer Bewegung wie etwa Fußball, Tennis oder Laufen; etwa Denksportarten wie Schach, Präzisions- und Geschicklichkeitsspiele oder der Modellsport gehören nicht dazu).

2. Der Veranstalter

A. DEFINITION, PERSÖNLICHE VORAUSSETZUNGEN UND PFLICHTEN

Den Begriff des Veranstalters (sowie dessen Pflichten) regeln die Landesgesetzgeber wiederum individuell. Doch gibt es verschiedene Anknüpfungspunkte. So ist Veranstalter jede natürliche oder juristische Person oder eingetragene Personengesellschaft, die Veranstaltungen vorbereitet oder durchführt, die für die Veranstaltung finanziell verantwortlich ist und die der Behörde gegenüber als Veranstalter auftritt oder sich als solcher öffentlich ankündigt. Im Zweifel gilt als Veranstalter, wer über die Veranstaltungsstätte Verfügungsbefugter ist und die Durchführung der Veranstaltung duldet.

Nach den Veranstaltungsgesetzen der Länder hat der Veranstalter ferner gewisse persönliche Voraussetzungen zu erfüllen. Neben dem Merkmal der Eigenberechtigung ist die Verlässlichkeit Voraussetzung, um als Veranstalter auftreten zu dürfen. Von letzterer kann sich die Behörde beispielsweise durch Vorlage eines Strafregisterauszuges überzeugen. Bei juristischen Personen hat eine von der juristischen Person beauftragte natürliche Person diese Eigenschaften aufzuweisen.

Der Veranstalter ist dafür zuständig, dass die gesetzlichen Vorschriften sowie die behördlichen Aufträge/Anordnungen, die die Vorbereitung und Durchführung der Veranstaltung und die (Sport-)Veranstaltungsstätte betreffen, eingehalten werden (beispielsweise Anwesenheits-, Aufklärungs- und Informationspflichten). So soll die Veranstaltung reibungslos und vor allem sicher von statten gehen.

B. DER SPORTVEREIN ALS VERANSTALTER

Nach dem Vereinsgesetz wird der (Sport-)Verein als freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks definiert. Ein Verein darf nicht auf Gewinn gerichtet sein. Dies schließt jedoch nicht aus, dass er entgeltliche Veranstaltungen organisieren darf. Es muss hier lediglich gewährleistet sein, dass die Einnahmen aus der Veranstaltung wieder dem Vereinszweck zufließen.

Festzuhalten ist also, dass der Verein, wenn er eine allgemein zugängliche, d.h. öffentliche Sportveranstaltung organisiert, dem Veranstaltungsgesetz wie jede andere juristische Person unterliegt. Differenziert wird jedoch, wenn zu einer Veranstaltung nur Vereinsmitglieder geladen sind. Wie besprochen stellt der Tiroler Gesetzgeber beispielsweise auf die Entgeltlichkeit sowie darauf ab, ob die Veranstaltung auch Personen zugänglich ist, die nicht persönlich vom Veranstalter geladen wurden.

3. Rechtliche Rahmenbedingungen für Sportveranstaltungen

Je nach Art der Veranstaltung sehen die Veranstaltungsgesetze der Länder eine unterschiedlich intensive Einbindung der Behörden vor. Im Wesentlichen werden vier Kategorien unterschieden: anmelde- bzw. anzeigepflichtige, bewilligungspflichtige, freie Veranstaltungen und solche, die vom Anwendungsbereich der Veranstaltungsgesetze ohnehin ausgenommen sind. Hinzu kommen in einigen Veranstaltungsgesetzen noch Bestimmungen über verbotene Veranstaltungen.

Eine pauschale und eindeutige Zuordnung von Sportveranstaltungen in eine dieser Kategorien ist selbst auf Länderebene nicht möglich. Wie bereits angesprochen, gibt es nicht „die“ Sportveranstaltung, sondern diverse Abstufungen und Schattierungen. Daher ist typischerweise in einer Einzelfallbetrachtung zu beurteilen, welches Regelungsregime auf die konkrete Veranstaltung zur Anwendung gelangt.

Die Gesetzgeber können nur generell-abstrakte Normen schaffen. Da Sportveranstaltungen jedoch derart vielfältig sind und teils sehr unter-

schiedliche Risiken und Gefahren in sich bergen, obliegt es letzten Endes der Vollziehung, die jeweils korrekte Norm auf den konkreten Sachverhalt anzuwenden. Vor allem im Veranstaltungswesen, das von einer stark gesplitterten Behördenzuständigkeit geprägt ist, kommt es in der Praxis daher zu teils sehr unterschiedlichen Ergebnissen bei der Interpretation veranstaltungsgesetzlicher Regelungen.

Ungeachtet dessen lassen sich aber auch Sportveranstaltungen grob in die vier zuvor genannten Kategorien einteilen.

A. ANMELDE- BZW. ANZEIGEPFLICHTIGE VERANSTALTUNGEN

Allgemeine Regelungen

In der Terminologie uneinheitlich, im Ergebnis aber weitgehend gleich, sind die anmelde- bzw. anzeigepflichtigen Veranstaltungen in den Ländern geregelt. Lediglich das Oberösterreichische Veranstaltungssicherheitsgesetz unterscheidet nochmals zwischen melde- und anzeigepflichtigen Veranstaltungen.

Anmeldepflichtig (bzw. anzeigepflichtig) ist eine Veranstaltung, deren Durchführung keiner Bewilligung, sondern lediglich einer Anmeldung bzw. Anzeige bei der zuständigen Behörde bedarf.

Unterschiede ergeben sich in den landesgesetzlichen Vorschriften je nach Regelungstechnik. Teilweise sind die anmeldepflichtigen Veranstaltungen ausdrücklich als solche bezeichnet, teilweise ergibt sich aus dem Umstand, dass die Veranstaltung zwar nicht bewilligungspflichtig oder frei ist, aber trotzdem in den Anwendungsbereich des Gesetzes fällt, die Subsumtion unter den Begriff der anmeldepflichtigen Veranstaltung.

Ebenso sind die Fristen zur Anmeldung sehr unterschiedlich gefasst. In Oberösterreich hat man sechs Wochen vor dem geplanten Termin eine Veranstaltung schriftlich anzuzeigen. In Wien hingegen kann in gewissen Fällen auch eine Anmeldung am Tag vor dem Veranstaltungstermin ausreichend sein.

Jedenfalls ist die Anmeldung (Anzeige) schriftlich einzubringen und hat eine Reihe von Angaben zu enthalten, die es der Behörde ohne langes Ermittlungsverfahren ermöglichen sollen, die erforderlichen Vorausset-

zungen für die Durchführung der Veranstaltung zu prüfen bzw. festzustellen, inwieweit Auflagen vorzuschreiben sind.

Die Behörde stellt dem Veranstalter in der Regel eine Bescheinigung bzw. Bestätigung über die (rechtzeitige) und korrekte Anmeldung der Veranstaltung aus. Bei Formgebrechen hat grundsätzlich ein Verbesserungsauftrag nach § 13 Abs 3 AVG zu ergehen. Erfolgt innerhalb einer gewissen Frist keine Untersagung, kann die Veranstaltung durchgeführt werden.

In der Regel keine Anmelde- oder Anzeigepflicht für Sportveranstaltungen

Durch die angestrebten Verwaltungs- und Verfahrensvereinfachungen der vergangenen Jahre sieht die Regelungstechnik der Veranstaltungsgesetze in Bezug auf Sportveranstaltungen meist wie folgt aus: Sportveranstaltungen sind entweder anmeldefrei oder gänzlich vom Anwendungsbereich der Veranstaltungsgesetze ausgenommen, außer die Veranstaltung lässt ihrer Art nach einer potenziellen Gefährdung (unter anderem) der Zuschauer erwarten.

Dass es hier in der Praxis durchaus zu Auffassungsunterschieden zwischen Veranstaltern und Behörden kommt, liegt aufgrund des großen Interpretationsspielraums auf der Hand. Die Grenzen sind denkbar unscharf. Nach den Materialien zum Burgenländischen Veranstaltungsgesetz ist erfahrungsgemäß nur bei Veranstaltungen wie Bodenturnen, Leichtathletik und Rudern von einem geringen Gefährdungspotential auszugehen. Bei sonstigen Veranstaltungen wie Fußballspielen sei sehr wohl mit der Gefährdung von Zuschauern zu rechnen, weshalb diese auch den Bestimmungen des Burgenländischen Veranstaltungsgesetzes unterliegen. Dabei wird auf Zuschauerzahlen etc. nicht Bezug genommen.

Anders sieht dies das Salzburger Veranstaltungsgesetz, wonach Veranstaltungen für 300 bzw. 600 Personen, die in hierfür genehmigten Veranstaltungsstätten abgehalten werden, von der Anmeldepflicht ausgenommen sind, sofern keine Gefährdung der Besucher zu erwarten ist.

Letztlich obliegt es bezüglich des Gefährdungspotentials einer Veranstaltung dem Veranstalter selbst einzuschätzen, ob dieses vorliegt und die Veranstaltung daher anzuzeigen bzw. anzumelden ist. Die Materialien zum Oberösterreichischen Veranstaltungssicherheitsgesetz

zes meinen diesbezüglich sogar, dass die Behörde selbst dann nicht von Amts wegen verpflichtet ist, Kontakt mit dem Veranstalter aufzunehmen, wenn sie aufgrund öffentlicher Berichterstattung und Ankündigung von einer Sportveranstaltung erfährt, die unter Umständen ein Gefährdungspotential aufweist, das besonderer Sicherheitsvorkehrungen bedürfte.

Gegenteilig sieht dies der Vorarlberger Gesetzgeber, der keine Anmeldepflicht vorsieht, zumal laut den Materialien davon ausgegangen wird, dass die zuständigen Behörden durch Verlautbarungen, Ankündigungen, Flugzettel etc. ohnehin von öffentlichen Veranstaltungen Kenntnis erlangen. Bei zu erwartenden erheblichen Gefährdungen hat die Behörde dann das Recht, auch bei freien Veranstaltungen Auflagen bescheidmäßig aufzutragen oder die Veranstaltung zu untersagen.

In Tirol hat der Veranstalter im Zweifel ausdrücklich das Recht auf bescheidmäßige Feststellung der Anmeldefreiheit seiner Veranstaltung.

B. BEWILLIGUNGSPFLICHTIGE VERANSTALTUNG

Allgemeine Regelungen

Bewilligungspflichtig sind jene Veranstaltungen, die nur aufgrund einer ausdrücklichen behördlichen Bewilligung durchgeführt werden dürfen. Das Verfahren hierfür ist in den Ländern weitgehend gleich ausgestaltet. Der Veranstalter hat bei der Behörde rechtzeitig einen schriftlichen Antrag auf Bewilligung seiner Veranstaltung einzubringen. Nach Durchführung eines Bewilligungsverfahrens erteilt die Behörde die Genehmigung per Bescheid. Liegen die Voraussetzungen für eine gesetzmäßige Durchführung der Veranstaltung nicht vor – und kann dies auch durch Vorschreibung von Auflagen und Maßnahmen nicht erreicht werden – so hat die Behörde die Bewilligung zu versagen.

Bewilligungspflicht für Sportveranstaltungen als Ausnahme

Grundsätzlich sind Sportveranstaltungen nach den Veranstaltungsgesetzen der Länder nicht per se bewilligungspflichtig. Eine Bewilligungspflicht kann sich allerdings aufgrund der Anzahl an Teilnehmern und/oder Besuchern oder aber aufgrund der zu erwartenden Beeinträchtigungen für Mensch und Umwelt ergeben.

Das Kärntner Veranstaltungsgesetz – das im Übrigen als einziges Sondergesetz die Sportveranstaltung gesondert definiert – sieht die grundsätzliche Bewilligungsfreiheit für Sportveranstaltungen vor. Allerdings unterliegen Veranstaltungen, zu denen während des gesamten Veranstaltungszeitraums mehr als 20.000 Besucher oder Teilnehmer erwartet werden, der Bewilligungspflicht, unabhängig davon, ob es sich um eine Sportveranstaltung handelt oder nicht.

Festzuhalten ist, dass die grundsätzliche Bewilligungsfreiheit nach den Veranstaltungsgesetzen nicht die Bewilligungspflicht einer Veranstaltung nach anderen Gesetzen ausschließt. So sind beispielsweise Radrennen auf öffentlichen Straßen nach den Veranstaltungsgesetzen grundsätzlich genehmigungsfrei, bedürfen aber einer Bewilligung nach § 64 StVO.

C. FREIE VERANSTALTUNGEN

Allgemeine Regelungen

Eine besondere Kategorie stellen freie Veranstaltungen dar: Sie unterliegen zwar dem Regelungsinhalt der Veranstaltungsgesetze, ihre Durchführung muss der Behörde aber nicht gesondert zur Kenntnis gebracht werden.

Obwohl die Behörde von der freien Veranstaltung nicht im Vorfeld durch Anmeldung oder Einholung einer Bewilligung zu informieren ist, unterliegt der Veranstalter immer noch den veranstaltungsgesetzlichen Bestimmungen und insofern auch der behördlichen Überwachung. Dies bedeutet, dass die Behörde von sich aus Auflagen erteilen oder die Veranstaltung untersagen kann, wenn die gesetzlichen Voraussetzungen nicht erfüllt sind.

Aus diesem Grund sind die freien Veranstaltungen strikt von jenen zu unterscheiden, die von den Bestimmungen des Veranstaltungsgesetzes gänzlich ausgenommen sind.

Freie Sportveranstaltungen als Regelfall

Als Regelfall sind Sportveranstaltungen entweder ausdrücklich oder aufgrund des Ausschlussverfahrens freie Veranstaltungen. Eine Bewilligungspflicht kann sich allerdings aufgrund der Teilnehmeranzahl oder sonstigen Beeinträchtigungen für Mensch und Umwelt ergeben.

D. VERBOTENE VERANSTALTUNGEN

Einige Veranstaltungsgesetze sehen auch ausdrücklich verbotene Veranstaltungen vor. Sportveranstaltungen betrifft dies nur dahingehend, dass die Durchführung von Veranstaltungen an bestimmten Tagen wie dem 24. Dezember oder Karfreitag generell verboten ist.

4. Voraussetzungen für die Durchführung von Veranstaltungen

A. ALLGEMEINE ERFORDERNISSE

Die Voraussetzungen für die Erteilung einer Veranstaltungsbewilligung oder die Nichtuntersagung im Falle einer bloßen Anzeige bzw. Anmeldung sind in den Veranstaltungsgesetzen im Ergebnis weitgehend ähnlich geregelt. Neben der persönlichen Eignung des Veranstalters können die allgemeinen Erfordernisse für die Durchführung von (Sport-)Veranstaltungen grob wie folgt zusammengefasst werden:

- Keine Gefährdung von Leben und Gesundheit von Menschen oder Sicherheit von Sachen.
- Keine unzumutbare Beeinträchtigung von Menschen durch Immissionen wie Lärm, Geruch, Rauch, Lichteinwirkung udgl.
- Keine Störung der Öffentlichen Ruhe, Ordnung und Sicherheit.
- Einhaltung des Standes der Technik hinsichtlich bau-, sicherheits- und brandschutztechnischer sowie hygienischer Voraussetzungen.
- Teilweise kommen noch zusätzliche Voraussetzungen hinzu, beispielsweise darf keine wesentliche Beeinträchtigung der Umwelt sowie des Orts- und Landschaftsbilds erfolgen.

B. GEEIGNETE VERANSTALTUNGSSTÄTTE

Darüber hinaus dürfen Veranstaltungen grundsätzlich nur in hierfür geeigneten Veranstaltungsstätten durchgeführt werden. Die Eignung hierfür ist von der Behörde im Rahmen eines gesonderten Bewilligungsverfahrens festzustellen. Die Voraussetzungen für die Genehmigung einer Veranstaltungsstätte sind entweder in den Veranstaltungsgesetzen selbst oder in eigenen Veranstaltungsstättengesetzen festgelegt. Für Sportstätten gelten im Grunde die für Veranstaltungsstätten generell getroffenen Voraussetzungen. Zum Teil werden zusätzliche Sonderregelungen getroffen.

C. AUFLAGEN, UNTERSAGUNG, EINSTELLUNG, ABBRUCH, ABSAGE

Können die allgemeinen Voraussetzungen zur Durchführung einer Veranstaltung nicht eingehalten werden, hat die Behörde das Recht, dem Veranstalter entsprechende Auflagen zu erteilen. Das gilt im Übrigen nicht nur für bewilligungs- und anzeigepflichtige Veranstaltungen, sondern auch für freie.

Auflagen können unterschiedlich ausgestaltet sein und den Lärmschutz genauso betreffen wie die Einhaltung von sicherheitstechnischen Vorschriften oder die Einrichtung eines Ordnerdienstes. Ganz generell gilt, dass Auflagen verhältnismäßig sein müssen und nicht den Charakter der Veranstaltung als solches verändern dürfen. Nimmt die Behörde an, dass allgemeine Voraussetzungen trotz der Vorschreibung von Auflagen nicht eingehalten werden können und eine ordnungsgemäße Durchführung der Veranstaltung nicht möglich ist, so hat sie die Veranstaltung mittels Bescheides zu untersagen. Sofern das Leben, die Gesundheit von Menschen oder die Sicherheit von Sachen in Gefahr stehen bzw. unzumutbare Belästigungen drohen, hat der (Sport-)Veranstalter die Veranstaltung zu unterbrechen, abzubrechen oder abzusagen und gegebenenfalls die Besucher zum Verlassen der Stätte aufzufordern.

D. SPORTVERANSTALTUNGEN IN SPORTSTÄTTEN

Der Großteil der sportlichen Veranstaltungen findet in Sporthallen, Stadien und auf Rennstrecken statt. Juristisch werden diese Bauwerke Veranstaltungsstätten genannt. Sie werden meist nicht nur für Veranstaltungen sportlichen Charakters genutzt, sondern oft auch für Musikkonzerte und andere Events.

Veranstaltungsstätten sind nichts anderes als Bauwerke, die in der Regel auch den baurechtlichen Bestimmungen des jeweiligen Landes unterliegen. Allerdings normieren auch die Veranstaltungsgesetze bzw. eben in manchen Ländern gesonderte Veranstaltungsstättengesetze Bewilligungspflichten, welche die baugesetzlichen Voraussetzungen ergänzen oder ersetzen. So soll unter anderem der Schutz der Zuschauer gewährleistet werden. Zum Teil sehen die Veranstaltungsgesetze aber auch Ausnahmen von der Bewilligungspflicht vor, wenn die Veranstaltungsstätte nach der Bauordnung bereits bewilligt wurde und der bewilligte Verwendungszweck die Durchführung der geplanten Veranstaltungen mitumfasst.

Während Berechtigungen zur Durchführung von Veranstaltungen in der Regel personenbezogen sind – also nur für den konkreten Veranstalter wirksam sind – hat die Veranstaltungsstättenbewilligung, wie auch die baurechtliche Genehmigung, dingliche Wirkung. Sie haftet also an der Veranstaltungsstätte und geht bei deren Veräußerung auf den Erwerber über bzw. bleibt bis zu einer maßgeblichen Änderung der Veranstaltungsstätte bestehen. Dies kommt dem einzelnen Veranstalter insoweit zugute, als er bei der Durchführung einer Sportveranstaltung in einer bewilligten Sportstätte nicht eigens um die Bewilligung der Sportstätte ansuchen muss.

E. SPORTVERANSTALTUNGEN AUF ÖFFENTLICHEN STRASSEN

Auch kommt es nicht selten vor, dass Sportveranstaltungen oder Teile davon auf öffentlichen Straßen ausgetragen werden, wie dies bei den immer häufigeren Radrennen, Marathonläufen oder Triathlonveranstaltungen der Fall ist.

§ 64 Straßenverkehrsordnung (StVO) sieht für diesen Fall ausdrücklich eine Bewilligungspflicht vor. Diese darf nur dann erteilt werden, wenn die Sicherheit, Leichtigkeit und Flüssigkeit des Verkehrs nicht wesentlich beeinträchtigt ist und schädliche Einwirkungen auf die Bevölkerung und die Umwelt durch Lärm, Geruch oder Schadstoffe nicht zu erwarten sind. Die Behörde kann die Straße hierfür ganz oder teilweise für die Dauer der Veranstaltung für den sonstigen Verkehr schließen.

Ist vorgesehen, die Straße auch für verkehrsfremde Zwecke zu nutzen, die nicht unmittelbar mit der sportlichen Aktivität verbunden sind (z.B. Abstellen von Fahrzeugen zu Werbezwecken; Werbeballons über dem Luftraum der Straße), ist eine zusätzliche Bewilligung nach § 82 StVO zu beantragen.

5. Fazit

Der (Sport-)Veranstaltungsbegriff ist sehr vielschichtig. Dies ergeht vor allem aus den differierenden landesgesetzlichen Bestimmungen, bei denen schon im Anwendungsbereich (bis auf den Begriff der Öffentlichkeit) Unterschiede zu finden sind. Ein Sportveranstalter muss gewisse

Verlässlichkeitskriterien erfüllen und bestimmte (von der Behörde auferlegte) Pflichten einhalten. Zwar können Veranstaltungen in verschiedene Kategorien eingeteilt werden, doch können Sportveranstaltungen nicht automatisch einer von diesen zugeordnet werden. Dies hängt von verschiedensten Faktoren ab und muss im Einzelfall entschieden werden. Wichtig ist vor allem, dass von der Veranstaltung keine Gefährdung von Leben und Gesundheit von Menschen ausgeht. Um dies zu gewährleisten, hat die Behörde etwa die Möglichkeit, dem Veranstalter Auflagen vorzuschreiben. Auch ist eine geeignete Sportstätte vonnöten, die je nach Veranstaltung dementsprechend zu konzipieren ist

Beitrag für das ÖBSV Fachbuch



Von Prof. Mag. Rudolf Siart

SLT Siart Lipkovich + Team GmbH & Co KG
Wirtschaftsprüfungs- und Steuerbera-
tungsgesellschaft

Über 30 Jahre Erfahrung von klein-
und Mittelbetrieben bis zu internatio-
nalen Konzernen
20 Mitarbeiter/innen
Branchenübergreifende Vertretung:
Gastgewerbe, Ärzte, Baugewerbe,
Sportvereine

- Allgemein beeideter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger seit 1985, eingetragen zu folgenden Fachgebieten:
Kostenrechnung, Leistungsrechnung, Kalkulation, Betriebsergebnisrechnung, Buchführung, Bilanzierung, Jahresabschluss, Personalverrechnung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensbewertung, Unternehmensplanung, Feststellung der Zahlungs-(un)-fähigkeit, Überschuldung, Anfechtungsgutachten, Liquiditätsplanung und -kontrolle im Unternehmensfortbetrieb in der Insolvenz, Finanzstrafsachen
- Gutachten:
 - o Ermittlung des Zeitpunktes der Zahlungsunfähigkeit
 - o Unterhaltsbemessungsgrundlage
 - o Wirtschaftsdelikte (§153 StGB Untreue; §156 StGB Betrügerische Krida; §159 StGB Grob fahrlässige Beeinträchtigung von Gläubigerinteressen; §163a und §163b StGB „Bilanzfälschungsdelikte“)
 - o Verdienstentgang
 - o Weitere Gutachten (Finanzstrafrecht, Unternehmensbewertung, Verlassenschaftsgutachten)
- Unterstützung von Parteien und Parteienvertretern
- Privatgutachten
- Wirtschaftsprüfer und Steuerberater seit 1983;

- Geschäftsführender Gesellschafter der SLT Siart Lipkovich + Team GmbH & Co KG sowie der SLT Gutachten GmbH.

Steuervorteile für Beschäftigte und den Verein durch die pauschale Reiseaufwandsentschädigung (PRAE)

Gemeinnützige Sportvereine können Sportlern/innen, Trainern/innen, Schiedsrichtern/innen und Sportbetreuern/innen bis zu EUR 60,- pro Einsatztag und insgesamt bis zu EUR 540,- pro Monat steuerfrei pauschal für Reiseaufwand abgelden (§ 3 Abs 1 Z 16c EStG).

Sozialversicherungs-abgabefrei ist die PRAE aber nur, wenn es sich um eine Nebentätigkeit handelt und diese nicht die Haupteinnahmequelle darstellt (§ 49 Abs 3 Z 28 ASVG).

Eine Tätigkeit als Studentin bzw. Student (bei ordentlichem Studienfortgang) oder Hausfrau bzw. Hausmann (kein Singlehaushalt) gilt bspw. als Hauptberuf.

Nicht als Haupteinnahmequelle gilt jedoch bspw. der Leistungsbezug aus der Arbeitslosenversicherung (Arbeitslosengeld, Notstandshilfe etc.).

Übersteigen die pauschalen Reiseaufwandsentschädigungen diese Werte, sind nur die übersteigenden Beiträge zu versteuern bzw. der Sozialversicherung zu unterziehen.

Zusätzlich zur PRAE darf jedoch für diesen Monat keine weitere Reisevergütung an die betreffende Person erfolgen (bspw. tatsächliche Kosten wie km-Geld).

Die PRAE kann nicht aus einer vereinbarten Pauschalentlohnung steuer- und sozialversicherungsfrei herausgerechnet werden.

Bsp.: Eine Lehrerin spielt nebenberuflich bei einem gemeinnützigen Volleyballverein und erhält von diesem ein Bruttogehalt von EUR 500,- monatlich. Ein Herausrechnen der PRAE aus den EUR 500,- ist nicht möglich – es könnten lediglich neben dem vereinbarten Bruttogehalt PRAE bezahlt werden oder die Vereinbarung wird von Anfang anders – also PRAE-gerecht – getroffen.

Erhält ein/e Sportler/in ausschließlich PRAE, besteht keine Verpflichtung den/die Sportler/in bei der Sozialversicherung anzumelden.

Zusammenfassung der Voraussetzungen

- Der Verein ist ein **gemeinnütziger Sportverein**. Andernfalls steht diese Abrechnungsform nicht zur Verfügung.
- Der/Die Empfänger/in ist Sportler/in, Trainer/in (einschließlich Übungsleiter/in, Lehrwarte/in, etc.), Schiedsrichter/in, Rennleiter/in, Vereinsmasseur/in, Sportarzt/ärztin, Physiotherapeut/in oder Zeugwart/in. Für Funktionäre/innen und Platzwarte/innen gilt diese Regelung nicht!
- Für die Sozialversicherungsfreiheit darf die Tätigkeit beim Verein nur ein **Nebenberuf** sein. Dies ist automatisch der Fall wenn die Einnahmen aus dem Hauptberuf höher als jene aus dem Sport sind. Wenn dies nicht zutrifft, handelt es sich trotzdem um eine nebenberufliche Tätigkeit im Sport, wenn hierfür weniger Zeit als für die andere Tätigkeit aufgewendet wird. Somit gilt auch der Schulbesuch, das Studium, oder die Tätigkeit als Hausmann als Hauptberuf, zumindest wenn nicht bloß zum Schein studiert wird...
- Der Verein zahlt an die betreffende Person im selben Monat **keine weiteren Reisevergütungen**, ganz gleich wie genannt, aus.
- Der/Die Sportler/in von **keinem weiteren Verein** steuerfreie Ersätze erhält und eine schriftliche Erklärung abgibt.
- Es darf nur für jene Tage eine PRAE ausbezahlt werden, an denen auch tatsächlich ein **Training oder Wettkampf** (=Einsatztag) stattfindet (Bspw. auch wenn der Trainingsplatz nahe ist). Vom Verein sind diesbezüglich Aufzeichnungen zu führen!
Vorsicht: Es ist immer darauf zu achten, um welche Sportart es sich handelt, da es unterschiedliche Einordnungen von Einsatztagen gibt.

Was bringt es?

Für den Verein hat es den Vorteil, dass für die PRAE keine Lohnnebenkosten und keine weiteren Abgabepflichten entstehen. Außerdem ist, solange die EUR 60,-/540,- Grenze nicht überschritten wird, keine Anmeldung bei der Gebietskrankenkasse, kein Lohnkonto und keine Meldung beim Finanzamt notwendig.

Für den/die PRAE-Empfänger/in ist diese bis zu EUR 60,-/540,- steuer- und sozialversicherungsfrei. Er/Sie hat daher den Vorteil, dass er/sie – wenn alles zutrifft den – den Betrag bis EUR 540,- brutto für netto bekommt. Keine Lohnnebenkosten für den Verein – auch hier brutto für netto.

Was geht dennoch immer?

Neben den pauschalen Reiseaufwandsentschädigungen kann der Verein/Verband gemäß Lohnsteuerrichtlinien (Rz 92k) **zusätzlich auch noch Fahrmöglichkeiten** (Bustransfer, Bahntickets, Flugtickets) oder **Nächtigungsmöglichkeiten** (bei Wettkämpfen, Trainingslagern) bereitstellen.

Ebenso kann der Verein Lehrgänge, Trainingslager aber auch Ausrüstungsgegenstände und Sportgeräte direkt in eigenem Namen bestellen, bezahlen und zur Verfügung stellen.

Wichtig ist hierbei, dass sowohl Fahrt, Nächtigung bzw. Ausrüstung im Namen und auf Rechnung des Vereines bestellt und verrechnet werden. Es darf keine direkte Auszahlung an die Person erfolgen, da dies als Vergütung aufgefasst werden kann. Der/Die Sportler/in, Trainer/in, etc. kann aber das Geld für den Verein auslegen.

PRAE – Abwicklung und Formalismen

Das PRAE-Formular ist Voraussetzung und je Empfänger monatlich auszufüllen. Der Verein muss diese zusammen mit den Auszahlungsbelegen aufbewahren.

Sofern das PRAE Formular ordnungsgemäß ausgefüllt und aufbewahrt wird, ist dieses nach Plausibilitäts-Überlegungen auch so heranzuziehen bzw. zu akzeptieren. Als Absicherungsmaßnahme sollte daher jedenfalls ein PRAE Formular ausgefüllt werden, auch wenn Sie der Meinung sind, dass für die Tätigkeit eine Honorarnote (Werkvertrag) zu legen ist. Im Fall einer Umdeutung sind Sie dann auf der sicheren Seite und können als gemeinnütziger Sportverein bis zu EUR 540,- pro Monat steuerfrei abgeben. Außerdem ist die Gefahr einer Nachzahlung reduziert.
(Die Formulare der BSO sind am Ende des Beitrages verfügbar)

Beispiel 1:

Eine nebenberufliche Fußballerin erhält 2020 für 5 Einsätze insgesamt EUR 300,- (je Einsatztag EUR 60,-). Der Verein organisiert aber für die Auswärts-spiele einen Bustransfer, den die Spielerinnen kostenfrei nutzen können.

Lösung:

Da die PRAE den täglichen Höchstbetrag von EUR 60,- pro Einsatztag und den monatlichen Höchstbetrag von EUR 540,- nicht übersteigen, kann der Betrag steuerfrei und sozialversicherungsabgabefrei ausgezahlt werden.

Der Bustransfer, der vom Verein zur Verfügung gestellt wird, ist für die PRAE nicht schädlich.

Da die Spielerin ausschließlich PRAE seitens des Vereins erhält und keine weiteren bei einem anderen Sportverein, muss der Sportverein für die Spielerin kein Lohnkonto führen und auch keinen Lohnzettel an das Finanzamt übermitteln. Es besteht keine Verpflichtung die Spielerin bei der Sozialversicherung anzumelden, da diese ausschließlich PRAE erhält.

- Einkommensteuerfreie Sportler/innenbegünstigung: JA
- Sozialversicherungsabgabenfreie Sportler/innenbegünstigung: JA
- Führung eines Lohnkontos/Übermittlung eines Lohnzettels erforderlich: NEIN
- Anmeldung bei der Sozialversicherung vor Dienstantritt erforderlich: NEIN

Beispiel 2:

Frau A ist hauptberuflich als Buchhalterin beim Betriebssportverein angestellt. Sie hat einen Dienstvertrag für 20 Stunden in der Woche und erhält dafür monatlich Brutto EUR 1.300,-.

Lösung:

Da Sie keine Sportlerin, Sportbetreuerin oder Schiedsrichterin ist, ist die SportlerInnenbegünstigung für Sie nicht anwendbar. Begünstigungen nach den Vereinsrichtlinien

gibt es nicht, da sie in einem echten Dienstverhältnis zum Betriebssportverein steht. Für Frau A muss ein Lohnkonto geführt werden. Weiters muss ein Lohnzettel übermittelt werden.

Darüber hinaus stellt die Tätigkeit beim Betriebssportverein den Hauptberuf und die Haupteinnahmequelle von Frau A dar. Sozialversicherungsrechtlich muss Frau A als echte Dienstnehmerin vor Arbeitsantritt angemeldet werden.

- Einkommensteuerfreie Sportler/innenbegünstigung: NEIN
- Sozialversicherungsabgabenfreie Sportler/innenbegünstigung: NEIN
- Führung eines Lohnkontos/Übermittlung eines Lohnzettels erforderlich: JA
- Anmeldung bei der Sozialversicherung vor Dienstantritt erforderlich: JA

Vorschlag: Regulativ über PRAE und Schaffung der Möglichkeit je nach sportlicher Leistungsfähigkeit unterschiedliche PRAE Beträge auszubezahlen. Der Grundgedanke dazu ist, dass höhere Leistung höheren Reiseinsatz bedeutet.

Verdeckte Dienstverhältnisse und Risiken der Umdeutung des Beschäftigungsverhältnisses

Seit Jahren ist die Abgrenzungsproblematik bei arbeitsrechtlichen Verträgen ein viel diskutiertes Thema – nicht zuletzt auf Grund von Prüfungen (der Sozialversicherungsbeiträge, Lohnsteuer, Kommunalsteuer, Dienstgeberabgabe, (U-Bahnsteuer). Dabei besteht die Gefahr, dass das Beschäftigungsverhältnis anders beurteilt wird, als im Vertrag zwischen Arbeitgeber/in und -nehmer/in festgelegt. Im Falle einer Umdeutung können hohe Kosten auf den Verein zukommen.

Risiken bestehen dabei nicht nur in Bezug auf Sozialversicherungsbeiträge, sondern auch arbeitsrechtlich – bspw. wenn dann bei Beendigung festgestellt wird, dass Nachteile, wie etwa keine Urlaubsschädigung, entstanden sind.

Eine Abgrenzung zwischen dem Dienstvertrag, dem freien Dienstvertrag und dem Werkvertrag / Dienstleistungsvertrag ist oft schwierig. Aber schauen wir uns die einzelnen Dienstverhältnisse nun im Detail an:

„ECHTES“ DIENSTVERHÄLTNIS

Ein „echtes“ **Dienstverhältnis** besteht zB, wenn eine Person in einem Verhältnis persönlicher und wirtschaftlicher Abhängigkeit gegen Entgelt beschäftigt wird. Sie schuldet lediglich das Tätigwerden – **nicht den Erfolg**.

Beurteilungskriterien: Der Verein hat gegenüber der Person ein sachliches Weisungsrecht sowie ebenso hinsichtlich Arbeitsort, -zeit und -disziplin. Der/Die Dienstnehmer/in muss die Arbeitsleistung in eigener Person erbringen, darf sich nicht vertreten lassen und ist in die Organisation des Vereins eingebunden.

Ein „echtes“ Dienstverhältnis besteht daher häufig bei hauptamtlichen Trainern/innen, Platzwarten/innen, oder auch (Profi-)Sportlern/innen in Mannschaftssportarten.

Achtung: Entscheidend ist aber nicht die Tätigkeitsbeschreibung im Vertrag, sondern die gelebte Praxis!

FREIES DIENSTVERHÄLTNIS

Der/Die freie Dienstnehmer/in stellt hingegen eine Art Zwischenstellung dar. In der Sozialversicherung ist diese/r quasi wie ein/e Angestellte/r zu behandeln, bei der Einkommensteuer wie ein/e Selbständige/r.

Werden die nachfolgenden Praxis-Punkte überwiegend mit JA beantwortet, ist eher von einem freien Dienstverhältnis auszugehen:

Die betreffende Person...

- muss die Arbeit im Wesentlichen persönlich erbringen, kann sich aber vertreten lassen.
- verwendet keine wesentlichen eigenen Betriebsmittel sondern nutzt die des Vereins.
- schuldet ein Wirken – keine konkreten Ergebnisse.
- wird daher nur entlohnt, wenn die Person tätig wird.
- kann die Arbeitszeit frei einteilen und Arbeiten sanktionslos ablehnen.
- ist nicht strikt in die Organisation des Vereins eingebunden und unterliegt nur eingeschränkt den Weisungen des Vereins.
- erhält keine Vergütung im Krankheitsfall oder im Urlaubsfall.

Bei der Höhe der Beiträge besteht fast kein Unterschied zum „echten“ Dienstverhältnis – der wesentliche Unterschied besteht eben in der Vergütung.

Zu beachten gilt dabei jedoch, dass immer der individuelle Einzelfall – niemals global – eingestuft wird.

WERKVERTRAG / DIENSTLEISTUNGSVERTRAG

Ein Werkvertrag / Dienstleistungsvertrag liegt dann vor, wenn sich eine Person gegen Entgelt verpflichtet, für eine andere Person ein bestimmtes Werk herzustellen oder eine Dienstleistung zu erbringen. Der/Die Auftragnehmer/in schuldet hierbei ein im Werkvertrag definiertes Ergebnis – **den Erfolg** –, den er/sie selbstständig und eigenverantwortlich erbringen muss.

Der Werkvertrag / Dienstleistungsvertrag ist charakterisiert durch die persönliche Unabhängigkeit – es besteht somit keine Weisungsgebunden-

heit in Bezug auf Arbeitszeit, Arbeitsort und Verhalten bei der Arbeit. Ebenso wie beim freien Dienstvertrag werden eigene Betriebsmittel benützt. Das wirtschaftliche Risiko trägt zudem der/die Werkunternehmer/in.

Bei einem Werkvertrag fallen bspw. beim/bei der Arbeitgeber/in keine Sozialversicherungsbeiträge und Lohnnebenkosten an. Wenn dieser aber nachträglich im Rahmen der Prüfung als Dienstvertrag ausgelegt wird, kann dies dem Verein viel Geld kosten:

- Nachverrechnung der Lohnnebenkosten: Insb. sozialversicherungsrechtliche Rückabwicklung der Beiträge grundsätzlich für die letzten 3 Jahre.
- Geltendmachung von arbeitsrechtlichen Ansprüchen durch den/die Dienstnehmer/in (bezahlter Urlaub, Sonderzahlungen etc).

Die wichtigsten Unterschiede zusammengefasst:

	Dienstvertrag	Freier Dienstvertrag	Werkvertrag/ Dienstleistungsvertrag
Persönliche Abhängigkeit	Ja	Nein	Nein
Sozialversicherung	ASVG	ASVG	GSVG
Vergütung im Krankheitsfall	Ja	Nein	Nein
Vergütung Urlaub	Ja	Nein	Nein
Lohnnebenkosten	Ja	Ja	Nein
Steuer	Lohnsteuer	Einkommenssteuererklärung	Einkommenssteuererklärung
Risiken	keine	Auslegungs als Dienstvertrag	Auslegungs als Dienstvertrag

Die **zentrale Frage** ist jedoch nicht wie der Vertrag „betitelt“ ist, sondern wie die tatsächlich gelebte Praxis aussieht!

Auf Grund der **Einzelfallbezogenheit** kann niemand mit Gewissheit sagen, ob die ursprüngliche Einschätzung standhält – außer beim Dienstvertrag. Deshalb kommt es auf die Absicherung generell bzw. Einbeziehung von Sicherheitsmechanismen an:

1. Schriftlicher Vertrag, der die wesentlichen Punkte des tatsächlichen Arbeitslebens beinhaltet – und daraus die Würdigung als Dienst- oder Werkvertrag.

2. Den Parteiwillen – auch über Abläufe und Verantwortlichkeiten etc bei Abschluss des Vertrages dokumentieren.

3. Bei Zweifeln: Die möglichen Mehrkosten zurücklegen bzw. die gelebte Praxis dokumentieren.

Halten sie im Vertrag oder in einem Zusatzdokument fest warum der/die Beschäftigte das so wollte bzw. wie der Vertrag gelebt werden sollte – vor allem, ob Weisungsrecht besteht oder nicht. Da ansonsten ein echtes Dienstverhältnis anzunehmen ist.

Je besser dies dokumentiert und von den Parteien bestätigt ist, desto leichter lassen sich allfällige Streitigkeiten lösen.

Bspw. möchte die Person einen Werkvertrag eingehen, um ungebunden zu sein und sich die Zeit selber einteilen zu können – oder Sie möchte die eigenen Betriebsmittel verwenden und persönlich unabhängig arbeiten etc.

Wenn sich der Parteiwille und der Vertrag sohin ändert, sollten der Zeitpunkt und die Gründe dokumentiert werden.

Aber **Vorsicht:** Wenn das tatsächlich Gelebte anders ist als schriftlich festgehalten, nützt der beste Vertrag nichts!

Das hier Besprochene ist rein aus steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Sicht dargestellt. Jeder arbeitsrechtliche Vertrag hat natürlich auch zivilrechtliche Folgen – welche ebenfalls abgeklöpft werden sollten.

Problembereich Kommunalsteuer

In letzter Zeit wurde die Kommunalsteuerpflicht bei der gemeinsamen Prüfung der Lohnabgaben und Beiträge (GPLB) immer öfter zu einem

heiklen Thema. Auch bei gemeinnützigen Sportvereinen mit Dienstnehmern wird oft automatisch Kommunalsteuer abgeführt bzw. im Zuge von GPLA-Prüfungen durch die Gemeinde vorgeschrieben. Allerdings ist genauer zu prüfen ob wirklich Kommunalsteuerpflicht vorliegt.

Grundsätzlich gilt gemäß dem Kommunalsteuergesetz, dass jede gewerbliche oder berufliche Tätigkeit kommunalsteuerpflichtig ist. Zusätzlich wird festgelegt, dass jede Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen, auch wenn die Absicht Gewinne zu erzielen fehlt, oder eine Personenvereinigung nur gegenüber Ihren Mitgliedern tätig wird, beruflich oder gewerblich ist.

Bei erster Betrachtung könnte aus diesen Vorschriften eine Kommunalsteuerpflicht für Sportvereine abgeleitet werden, denn auch diese erzielen Einnahmen. Allerdings haben gemeinnützige Vereine nicht das Ziel Einnahmen zu erzielen. Viel mehr ist das Ziel die Realisierung und Förderung des Vereinszwecks und damit fallen sie nicht unter die Regelungen des Kommunalsteuergesetzes, denn reine gemeinnützige Vereine haben bspw. einen Sportbetrieb aber keinen Betrieb im Sinne des Kommunalsteuergesetzes. Anders kann das bei den sogenannten Hilfsbetrieben – hier beim entbehrlichen Hilfsbetrieb – sein. Oder dann, wenn Werbe- oder Sponsoreinnahmen als betriebliche Einnahmen gedeutet werden.

Hier wird die satzungsgemäße Beschaffung von Mitteln entscheidend sein.

Auf Grund der oben genannten Gegebenheiten kann man zwei Fälle unterscheiden.

Wenn der Verein nur Leistungen zur Erfüllung der satzungsgemäßen Gemeinschaftsaufgaben erbringt, wie zum Beispiel die unmittelbare Förderung, Ausübung und Organisation des Sports, dann ist das der nichtunternehmerischen Sphäre zuzuordnen und daraus ergibt sich keine Kommunalsteuerpflicht.

Erfolgt allerdings ein konkreter beziehungsweise unmittelbarer Leistungsaustausch zwischen dem Verein und einzelnen Mitglieder, wird es für die damit im Zusammenhang stehenden Gehälter zu Kommunalsteuerpflicht kommen.

Zu beachten ist hier auch, dass es nur für jene Gehälter die im Zusammenhang mit der unternehmerischen Leistung stehen zur Kommunalsteuerpflicht kommt. Das heißt, wenn ein Dienstnehmer die Hälfte seiner

Arbeitszeit Gemeinschaftsaufgaben erledigt und zur anderen Hälfte unternehmerische Leistungen erbringt, werden auch nur 50 Prozent seines Gehaltes kommunalsteuerpflichtig sein.

Des Weiteren kann es auch beim Wording zu Missverständnissen kommen. Ein Praxisbeispiel wären Lizenzgebühren. Im wirtschaftlichen Sprachgebrauch werden darunter Einnahmen für das zur Verfügung stellen bzw. die Nutzung von Rechten verstanden. Im Sport werden Lizenzgebühren allerdings vereinnahmt, um den Verein für Aufwände zu entschädigen die ihm durch die Erfüllung diverser Vorschriften des Verbandes anfallen (Befähigungsnachweise überprüfen, Datenbank über Spieler, Trainer und Schiedsrichter zu führen, etc.). In diesem Fall werden dadurch auch Gemeinschaftsaufgaben erfüllt und es ist hier ebenfalls keine Kommunalsteuerpflicht argumentierbar.

Es ist alles andere als in Stein gemeißelt, dass gemeinnützige Sportvereine der Kommunalsteuerpflicht unterliegen. Deshalb wehren Sie sich jedenfalls und wenden Sie sich im Zweifelsfall an einen Steuerberater.

Ganz allgemein ist zu beachten, dass alle diese steuerrechtlichen Fragen einzelfallbezogen sind und demnach beurteilt werden müssen.

Eine gute Planung und ein Durchdenken aller Eventualitäten hilft spätere Probleme vorzubeugen, dennoch kann nicht immer an alles gedacht werden.

Sollten Sie Rat benötigen oder stecken Sie steuerrechtlichen Dschungel fest, zögern Sie nicht Hilfe zu suchen und die Situation in einem Beratungsgespräch mit Ihrem Steuerberater des Vertrauens zu analysieren.

Weitere Tipps und Informationen finden Sie auch auf www.slt.at und www.sport-steuer.at.

Sämtliche Angaben in diesem Beitrag erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr; eine Haftung des Autors ist ausgeschlossen.

Umsatzsteuer und Sportbetrieb

Von Prof. Mag. Rudolf Siart

Die Umsatzsteuer ist ein generelles Thema für Unternehmer/innen. Im Betriebssport bieten sich dabei 3 Gestaltungsformen an, die eine unterschiedliche Gestaltung der Umsatzsteuer und vor allem des Vorsteuerabzugs zur Folge haben:

1. Die zur Verfügungstellung von Sporteinrichtungen an einen gemeinnützigen (Betriebs)Sportverein durch ein Unternehmen – Dies war in der Vergangenheit eine Variante, ist aber durch eine Änderung des Umsatzsteuergesetzes im Jahr 2012 nicht mehr sinnvoll möglich, weil der Vorsteuerabzug von den Investitionen nicht mehr möglich ist, wenn bspw. an den unecht steuerbefreiten Verein vermietet wird (§ 6 Abs. 2 UstG) – die alten Modelle sind sohin zu überdenken, außer die faktische Begründung des Miet- bzw. Pachtverhältnisses ist vor dem 1.9.2012 eingetreten (Sonderfall).

Nun sind die 2 folgenden Varianten durchzudenken:

2. Errichtung einer Sportanlage durch den Sportverein
3. Die zur Verfügungstellung von Sporteinrichtungen im Rahmen eines Unternehmens

Für den anzustellenden Günstigkeitsvergleich, sollten also die im Folgenden aufgelisteten Punkte bedacht werden:

- Investitionssumme mit und ohne Vorsteuer (Brutto, Netto)
- Zurverfügungstellung der Sportstätte im Rahmen des Unternehmens – hier ist zu prüfen, ob die Überlassung der Nutzung an den Mitarbeiter Umsatzsteuer auslöst oder nicht.

Kommen wir auf die Beispiele und Berechnungen etwas später zurück und beschäftigen wir uns zunächst mit den Grundlagen der Umsatzsteuer...

Grundlagen der Umsatzsteuer

Das Umsatzsteuerrecht ist eine sehr formalistische Materie, mit zahlreichen Ausnahmen und Spezialregelungen. Trotzdem gibt es eine – auch für Vereine und gemeinnützige Organisationen wichtige – Grundstruktur.

Das grundsätzliche Wesen der Umsatzsteuer ist, dass für Lieferung und Leistungen Umsatzsteuer verrechnet – an den Fiskus abgeführt – wird und die von vorleistenden Unternehmen verrechnete Umsatzsteuer als Vorsteuer abgezogen werden kann. Gemeinnützige Sportvereine sind grundsätzlich unecht von der Umsatzsteuer befreit. Das heißt, für die ursächlichen Einnahmen, die mit dem Sportbetrieb zusammenhängen fällt keine Umsatzsteuer an, allerdings steht auch kein Vorsteuerabzug zu.

Bei Umsätzen, die nicht den Sportbetrieb betreffen, ist systematisch wie folgt heranzugehen:

Zuallererst unterscheidet das Umsatzsteuergesetz (UStG) in **steuerbare** und **nicht-steuerbare** Umsätze.

Steuerbar heißt noch nicht automatisch steuerpflichtig, aber, dass die Einnahmen aus einer bestimmten Tätigkeit zumindest umsatzsteuerlich relevant sind.

Nicht-steuerbare Umsätze unterliegen gar nicht der Steuer – es erübrigt sich daher jede weitere Suche nach einer etwaigen Ausnahmeregelung. Der für Vereine hierfür wichtigste Grund, ist der **fehlende Leistungsaustausch**. Wenn zwischen Leistung und Gegenleistung (Bezahlung) keine Verknüpfung besteht, sind die Einnahmen (= Gegenleistung) **nicht-steuerbar**. Das ist etwa bei echten Mitgliedsbeiträgen, die ausschließlich für die Erfüllung des Vereinszwecks entrichtet werden, oder bei echten Zuschüssen der Fall (vgl. VereinsR Rz 430).

Wenn eine Einnahme nach dem Unterscheidungskriterium „Leistungsaustausch“ **steuerbar** ist, gilt es die weiteren Regelungen und Steuerbefreiungen näher anzusehen.

Umsatzsteuerpflichtig sind nur die Umsätze von Unternehmern. Auch ein Sportverein kann unter bestimmten Voraussetzungen im umsatzsteuerlichen Sinn als Unternehmer eingestuft werden.

Kurze Beschreibung des USt Systems

Unternehmer ist, wer eine gewerbliche oder berufliche Tätigkeit selbstständig ausübt. Gewerblich oder beruflich ist jede nachhaltige Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen, auch wenn die Absicht, Gewinn zu erzielen, fehlt oder eine Personenvereinigung nur gegenüber ihren Mitgliedern tätig wird.

Einnahmen unterliegen damit der Umsatzsteuer, das heißt, dass entweder die Umsatzsteuer zum Nettoentgelt dazu zu schlagen ist, oder aus dem Bruttoentgelt herauszurechnen ist.

Für Leistungen von Körperschaften, Personenvereinigungen und Vermögensmassen, die **gemeinnützigen**, mildtätigen oder kirchlichen Zwecken dienen, greift dann ein ermäßigter Steuersatz von 10%. Ansonsten werden je nach Lieferungs- oder Leistungsart 10%, (13%) oder 20% Umsatzsteuer in Rechnung gestellt.

Bei 10% Umsatzsteuer sieht das folgendermaßen aus:

Nettoentgelt der verrechneten Leistung	100,00
+ Ust iHv 10%	10,00
= Brutto	110,00

Die 10,00 Umsatzsteuer sind an das Finanzamt abzuführen, allerdings steht von den Vorleistungen Vorsteuerabzug zu:

An den Verein verrechnetes nettoentgelt	25,00
+ Verrechnete Ust = Vorsteuer iHv 20%	5,00
= Brutto	20,00

Der Verein kann die 5,00 als Vorsteuer vom Finanzamt zurückholen. Zu zahlen ist somit nur die Differenz zwischen Umsatzsteuer und Vorsteuer, die sogenannte **Zahllast** wäre, in unserem Fall iHv 5,00.

Der Sportverein kann neben dem **nicht-unternehmerischen Bereich** (Sportbetrieb) auch einen **unternehmerischen Bereich** haben.

Fazit: Umsatzsteuerpflichtig ist allenfalls nur der unternehmerische Teil! Allerdings sind da auch ein paar Spezialitäten zu bedenken – in Kürze mehr dazu.

Liebhaberei

Tätigkeiten, die auf Dauer gesehen Gewinne oder Einnahmenüberschüsse nicht erwarten lassen sind keine Unternehmen im Sinne des UStG; damit besteht keine USt-Pflicht, aber auch kein Vorsteuerabzug. In der Regel geht die Finanzverwaltung bei Körperschaften, Personenvereinigungen und Vermögensmassen, die gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zwecken dienen von **Liebhaberei** aus. Eine nichtunternehmerische Tätigkeit ist jedenfalls dann anzunehmen, wenn die Umsätze des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes jährlich unter EUR 2.900,- liegen. Will der Unternehmer die Liebhabereivermutung nicht anwenden, bedarf es keiner gesonderten Erklärung gegenüber dem Finanzamt, sondern es genügt die Abgabe von Voranmeldungen und Jahreserklärungen oder auch die Abgabe der Verzichtserklärung auf die Anwendung der Kleinunternehmerbefreiung.

Fazit: Bei Vorliegen von Liebhaberei besteht keine Umsatzsteuerpflicht!

Ausnahmeregelungen

Falls die umsatzsteuerlich relevanten Leistungsumsätze von Vereinen und anderen gemeinnützigen Körperschaften im Kalenderjahr EUR 35.000,00 netto nicht übersteigen, gilt die **Kleinunternehmerregelung** und es besteht eine „unechte Befreiung von der Umsatzsteuer (keine Ust aber auch kein Vorsteuerabzug). Einnahmen aus dem nicht-unternehmerischen Bereich bleiben unberücksichtigt.

Es kann jedoch mittels Antrag zur Umsatzsteuerpflicht optiert werden – das macht nur Sinn, wenn der Vorteil aus der Vorsteuerinanspruchnahme überwiegt (Günstigkeitsvergleich) – Bindungswirkung 5 Jahre! Diesfalls muss zwar Umsatzsteuer in Rechnung gestellt werden, es kann aber auch die Vorsteuer vom Finanzamt zurückgeholt werden. Auch im Zuge des Günstigkeitsvergleiches sind viele Besonderheiten zu beachten (bspw. spätere VSt-Korrekturen), die im Einzelfall zu prüfen sind.

Achtung: Bei Umsätzen über EUR 40.000,00 aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben (z.B. große Vereinsfeste, Kantinen etc.), muss um eine Ausnahmegenehmigung beim Finanzamt angesucht werden, sonst geht die Gemeinnützigkeit für den gesamten Verein verloren!

Für die steuerliche Beurteilung ist daher relevant, aus welchen Quellen der Verein Einnahmen lukriert. Das kann sowohl Auswirkungen auf die Umsatzsteuer, insbesondere aber auch auf die Einschätzung der Gemeinnützigkeit haben. Folgende Definitionen sind dabei ausschlaggebend:

Unentbehrlicher Hilfsbetrieb

Ist dann gegeben, wenn ein Verein eine wirtschaftliche Aktivität verfolgt, ohne die der gemeinnützige Zweck nicht zu erreichen ist.

Beispiele:

Ein Sportverein kassiert für die laufenden Heimspiele in der Meisterschaft Eintrittsgelder. Da die Einhebung von Eintrittsgeldern in einem logischen und untrennbaren Zusammenhang mit dem begünstigten Vereinszweck steht, handelt es sich dabei um Einnahmen des unentbehrlichen Hilfsbetriebs.

Ein Sportverein führt den Namen eines Sponsors im Vereinsnamen bzw. bringt das Logo des Sponsors auf den Mannschaftsdressen auf und kassiert dafür Sponsorbeträge.

Die Vereinsrichtlinien (Rz 157) legen hierzu wie folgt fest:

„Sponsoreinnahmen eines Vereines, die als Gegenleistung für eine nachhaltige und ins Gewicht fallende Werbewirkung beim Verein angesehen

werden können und mit einem unentbehrlichen Hilfsbetrieb in einem untrennbaren Zusammenhang stehen, zählen zu den Einnahmen dieses unentbehrlichen Hilfsbetriebes oder begründen einen solchen“

Umsatzsteuerliche Folgen:

Bei unentbehrlichen Hilfsbetrieben ist zu unterscheiden, ob es zu einem Leistungsaustausch kommt oder nicht. Klassische Vereinseinnahmen wie Mitgliedsbeiträge, Eintrittsgelder für Sportveranstaltungen, Spenden und Subventionen fallen in den außerbetrieblichen Bereich. Mangels Unternehmereigenschaft unterliegt der Verein mit diesen Einnahmen nicht der Umsatzsteuer.

Falls es im Rahmen eines „unentbehrlichen Hilfsbetriebes“ zu einem Leistungsaustausch kommt (z.B. Trainerstunde außerhalb des Vereinsbetriebes für ein Nichtmitglied), dann gilt vorab die „Liebhaberei“-Vermutung – es sei denn es wird eine Umsatzsteuervoranmeldung abgegeben (Siehe oben). Für derartige wirtschaftliche Aktivitäten wird sonst vermutet, dass diese Aktivitäten auf Dauer gesehen keine Gewinne oder Einnahmenüberschüsse erwarten lassen. Derartige Aktivitäten fallen dann ebenfalls nicht unter das Umsatzsteuergesetz.

Entbehrlicher Hilfsbetrieb

Ein Verein verfolgt eine wirtschaftliche Aktivität, die nicht unmittelbar dem gemeinnützigen Vereinszweck dient. Die dabei erwirtschafteten Mittel werden allerdings im Sinne des Vereinszwecks verwendet. Das ist dann der Fall, wenn durch den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb keine Abweichung von den in der Satzung festgelegten Zwecken eintritt und die durch den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb erzielten Überschüsse ausschließlich zur Förderung ihrer gemeinnützigen Zwecke dienen. Es reicht aus, wenn der Vereinszweck durch den entbehrlichen Hilfsbetrieb indirekt gefördert wird. Trotzdem muss ein klar erkennbarer Zusammenhang mit dem begünstigten Vereinszweck bestehen. Beispiele: kleines Vereinsfest (72 Stunden Regel), Jubiläumsfeier, Adventkränzchen, Faschingsball, Flohmarkt, Verkauf von Sportartikeln an Mitglieder zum Einstandspreis bzw. zu stark vergünstigten Preisen.

Umsatzsteuerliche Folgen:

Hinsichtlich Umsatzsteuer gilt für „entbehrliche Hilfsbetriebe“ die „Liebhaberei“-Vermutung – es sei denn es wird eine Umsatzsteuervoranmeldung abgegeben (Siehe oben). Für derartige wirtschaftliche Aktivitäten wird sonst vermutet, dass diese Aktivitäten auf Dauer gesehen keine Gewinne oder Einnahmenüberschüsse erwarten lassen. Das bedeutet, dass der Verein diesbezüglich nicht als Unternehmer angesehen wird und keine Umsatzsteuer verrechnen muss.

Wenn dem nicht so ist, weil bspw. doch ein großes Vereinsfest unterstellt wird, dann ist die Umsatzsteuer grundsätzlich ein Thema. Auf die Freibeiträge und die Anträge muss geachtet werden.

Begünstigungsschädlicher Geschäftsbetrieb

Der Verein entfaltet eine wirtschaftliche Aktivität, die nicht mehr unmittelbar mit dem Vereinszweck zu erklären ist bzw. nachhaltig mit Gewinnabsicht betrieben wird.

Beispiele: der Verein führt einen laufenden Gastronomiebetrieb selbst und hat ihn nicht verpachtet; Verkauf von Fanartikeln

Umsatzsteuerliche Folgen:

Begünstigungsschädliche Betriebe, deren Umsätze EUR 7.500,00 pro Jahr nicht überschreiten, unterliegen nicht der Umsatzsteuer. Wird diese Umsatzgrenze jedoch überschritten, dann kann der Verein bis zu einer Umsatzgrenze von EUR 35.000,00 (Netto) pro Jahr die Kleinunternehmerregelung in Anspruch nehmen. Achtung, Vermögensverwaltungs-Umsätze sind in die Umsatzgrenze miteinzurechnen. Für Leistungen des Vereins muss dann keine Umsatzsteuer abgeführt werden, dafür kann vom Einkauf auch keine Vorsteuer abgezogen werden. Ab Überschreiten dieser Umsatzgrenze besteht die Verpflichtung zur Verrechnung der vollen Umsatzsteuer (Vorsteuern können dafür abgezogen werden).

Vermögensverwaltung

Der Verein veranlagt überschüssige Gelder, um Kapitalerträge zu erzielen, oder vermietet bzw. verpachtet vereinseigenes Vermögen.

Umsatzsteuerliche Folgen:

Hinsichtlich Vermögensverwaltung unterliegt ein gemeinnütziger Verein nicht der oben angeführten „Liebhaberei“-Vermutung. D.h. bis zu Umsätzen von jährlich EUR 35.000,00- (Netto) kann die Kleinunternehmerregelung in Anspruch genommen werden. Ab Überschreiten dieser Umsatzgrenze besteht die Verpflichtung zur vollen Umsatzsteuer. Darüber hinaus ist der Normalsteuersatz anzuwenden (Bspw. 20% bei Vermietung und Verpachtung).

Abgrenzung am Beispiel „Kleines Vereinsfest“:

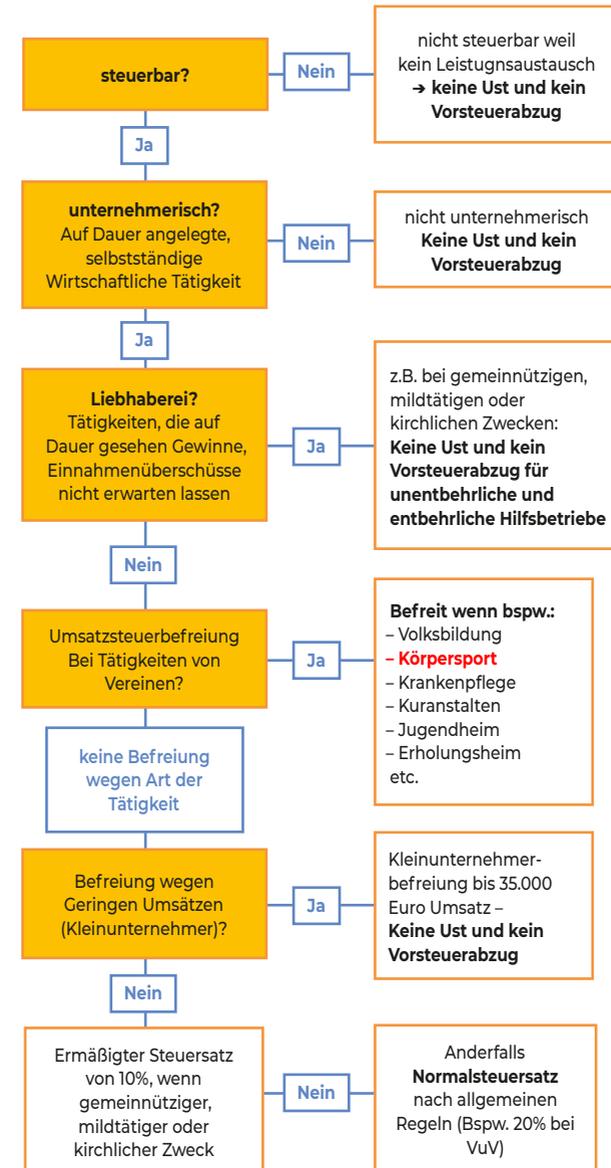
Falls anlässlich einer Sportveranstaltung Speisen und Getränke gegen Entgelt ausgegeben werden (Vereinsfest), gehören diese Einnahmen zur Sportveranstaltung (= „unentbehrlicher Hilfsbetrieb“). Das gilt jedoch nicht, wenn diese Umsätze einer selbst geführten bestehenden Kantine räumlich oder organisatorisch zuzurechnen sind (=„begünstigungsschädlicher Betrieb“). Kleine Vereinsfeste (72h Regel) stellen grundsätzlich „entbehrliche Hilfsbetriebe“ dar. Wenn allerdings eine gesellschaftliche Veranstaltung den Interessenkreis des Vereins wesentlich übersteigt, eine eigenständige Bedeutung angenommen hat und eine entsprechende Planung und Organisation wie bei einem Gewerbebetrieb erfordert sowie länger als 72h dauert, dann liegt ein „begünstigungsschädlicher Betrieb“ vor.

Wie Sie sehen finden die Abgrenzungen auf einem schmalen Grat statt. Die Gegebenheiten sind daher im Einzelfall zu bewerten.

SLT TIPP: Wenn eine rechtzeitige Einordnung unter die gewünschte Form im Planungsstadium erfolgt, kann das Einhalten der jeweiligen Kriterien nachhaltig dokumentiert werden.

Entscheidungsbaum

Als Zusammenfassung dieses komplexen Themas dient der nachfolgende Entscheidungsbaum, der die Zuordnung erleichtern soll.



Investitionen

Nun zurück zu unseren Gestaltungsformen vom Beginn dieses Kapitels:

2. Errichtung einer Sportanlage durch den Sportverein
3. Die zur Verfügungstellung von Sporteinrichtungen im Rahmen des Unternehmens

Gehen wir das anhand eines konkreten Beispiels bei einer Investition iHv EUR 600.000,- brutto, (20 % USt) durch.

Beispiel:

2. Errichtung einer Sportanlage (Halle samt Finesseinrichtung) durch den Sportverein und zur Verfügungstellung an die Mitglieder/innen

In diesem Fall hat der Sportverein die Investition iHv EUR 600.000,- brutto zu stemmen, ohne dass der Sportverein zum Vorsteuerabzug berechtigt ist – er bleibt somit auf der Vorsteuer „sitzen“ (= Kostenfaktor). Dieser Kostenfaktor muss somit allenfalls über Subventionen oder Sponsorgelder wieder zugewendet werden.

3. Errichtung einer Sportanlage (Halle samt Finesseinrichtung) durch ein Unternehmen und zur Verfügungstellung von Sporteinrichtungen im Rahmen des Unternehmens

Die Investition – Bruttobetrag iHv EUR 600.000,- – wird vom Unternehmen bezahlt und den Mitarbeitern/innen zur Verfügung gestellt. Dem Unternehmen steht grundsätzlich der Vorsteuerabzug iHv EUR 100.000,- zu. Daher beträgt die Investitionssumme „nur“ EUR 500.000,-.

Das Unternehmen errichtet in diesem Fall die Sportanlage und stellt diese allen Mitarbeitern unter dem Titel „freiwilliger Sozialaufwand“ oder „Gesundheitsleistung“ ohne einen (Betriebs)Sportverein – zur Verfügung. Dabei gibt es keinen konkreten Leistungsaustausch zwischen den Nutzern der Anlage und der Unternehmung.

Die Umsatzsteuerrichtlinie Rz 68, legt hierzu wie folgt fest:

*„Erbringt der Arbeitgeber Leistungen, die unter der Kategorie **freiwilliger Sozialaufwand** zu subsumieren sind (zB Gesundheitsleistungen, typische Berufskleidung, Aus- und Fortbildung im Betrieb, **Zurverfügungstellung von Einrichtungen an die Gesamtheit oder für Gruppen von Arbeitnehmern**), so ist darin **kein umsatzsteuerbarer Tatbestand** zu erblicken.“*

Fazit:

In diesem konkreten Beispiel ist es aus umsatzsteuerlicher Sicht am besten, wenn das Unternehmen die Sportanlage errichtet und allen Mitarbeitern zur Verfügung stellt – Hierbei handelt es sich um eine echte Ersparnis im Sinne der Umsatzsteuer.

SLT Tipp: Achtung im Bezug auf die Körperschaftsteuer (KÖSt), weil im letzten Beispiel ist zudem noch die Abschreibung zu berücksichtigen – wodurch sich das Unternehmen noch mehr an Steuerzahlungen erspart. Wir helfen Ihnen bei Fragen gerne weiter!

Beachten Sie aber bitte, dass jeder Einzelfall gesondert zu überlegen ist. Insbesondere beim Thema Umsatzsteuer finden Abgrenzungen auf einem schmalen Grat statt. Die Gegebenheiten sind daher unbedingt im Einzelfall zu bewerten und zu kalkulieren.

Sämtliche Angaben in diesem Beitrag erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr; eine Haftung der Autoren ist ausgeschlossen.

Prof. Mag. Rudolf Siart,
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Wien,
SLT Siart Lipkovich + Team GmbH & Co KG
1160 Wien
Thaliastraße 85
Tel: 01 4931399-0
e-mail: slt@slt.at
www.slt.at

Gemeinnützigkeit im Betriebssport



Von Mag. Wilfried Krammer

Steuerliche Begünstigungen kommen Betriebssportvereinen, die von einem Unternehmen und dem Betriebsrat getragen werden, ebenso zugute wie Sportvereinen, die aufgrund einer privaten Initiative gegründet wurden. Voraussetzung ist allerdings, dass es sich um steuerlich gemeinnützige Vereine handelt. Oftmals erweisen sich jedoch bereits die Statuten als mangelhaft, sodass steuerliche Begünstigungen versagt werden können.

1. Voraussetzungen für die Erlangung von abgabenrechtlichen Begünstigungen

Sport- und Betriebssportvereine leisten neben sportlichen Angeboten einen wesentlichen Beitrag zur aktiven und sinnvollen Freizeitbeschäftigung, Gesundheit, Prävention sowie Integration. Zudem legen sie die Basis für sportliche Höchstleistungen und Erfolge. Aufgrund dieser gesellschaftlich wertvollen Aufgaben sind weitreichende Steuerbefreiungen vorgesehen. Diese Steuerbegünstigungen werden jedoch nur dann gewährt, wenn es sich um einen sogenannten „steuerlich gemeinnützigen Verein“ handelt. Ein wesentlicher Punkt ist dabei, dass ideelle Vereine nach dem Vereinsgesetz 2002 nicht automatisch steuerlich gemeinnützig sind. Die steuerlichen Gemeinnützigkeitskriterien werden in der Bundesabgabenordnung geregelt und müssen zusätzlich zu den Vorschriften des Vereinsgesetzes beachtet werden.

Besondere Vorsicht ist bei Verwendung der zahlreich kursierenden Musterstatuten geboten, die oftmals nur die Bestimmungen des Vereinsgesetzes beachten, jedoch nicht die Bestimmungen der Bundesabgabenordnung. Bedauerlicherweise sind auch die vom Bundesmi-

nisterium für Inneres auf dessen Homepage¹ zur Verfügung gestellten Statuten nicht für die Zuerkennung von abgabenrechtlichen Begünstigungen geeignet. Deren ungeprüfte Übernahme kann daher steuerlich zu bösen Überraschungen führen.

In der Folge werden die steuerlichen Anforderungen an die Statuten eines Betriebssportvereins dargestellt, die Voraussetzung für die Inanspruchnahme von steuerlichen Begünstigungen sind.

2. Steuerliche Anforderungen an die Statuten

Im steuerlichen Sinn bedeutet Gemeinnützigkeit die nicht eigenwirtschaftliche Förderung der Allgemeinheit. Die Tätigkeit muss dem Gemeinwohl auf geistigem, kulturellem, sittlichem oder materiellem Gebiet nützen und von einer selbstlosen (uneigennützigen) Gesinnung der hinter dem Betriebssportverein stehenden Personen (Gründer oder Mitglieder) getragen sein. Die steuerliche Gemeinnützigkeit bedeutet für Betriebssportvereine eine weitgehende Befreiung von der unbeschränkten Körperschaftsteuerpflicht sowie eine unechte Befreiung von der Umsatzsteuer. Darüber hinaus bestehen eine Befreiung von der Werbeabgabe², eine Befreiung von der Grunderwerbsteuer bei unentgeltlichen Erwerben³ sowie zahlreiche Begünstigungen bei der Auszahlung von Aufwandsentschädigungen⁴. Für diese Begünstigungen ist es nicht ausreichend, dass der Betriebssportverein gemeinnützige Zwecke verfolgt. Vielmehr muss bereits in den Statuten des Betriebssportvereins die ausschließliche gemeinnützige Tätigkeit vorgesehen sein und diese Betätigung genau beschrieben werden.

Bei der Überprüfung der abgabenrechtlichen Gemeinnützigkeit legt die österreichische Finanzverwaltung besonderen Wert auf die Übereinstimmung der Statuten mit den von der Bundesabgabenordnung sowie den Vereinsrichtlinien gestellten Anforderungen. Im Allgemeinen lässt sich die Einhaltung der formalen Anforderungen an die Statuten wesentlich leichter überprüfen als die Unterlagen der Finanzgebarung. Aus diesem Grund werden im Rahmen von abgabenrechtlichen Betriebsprüfungen und Vorhalten seitens der Finanzverwaltung erfahrungsgemäß zuerst die Statuten des Vereins geprüft. Wenn nämlich die Statuten schon nicht den Gemeinnützigkeitskriterien entsprechen, ist nach ständiger Recht-

sprechung⁵ keine Prüfung notwendig, ob die tatsächliche Geschäftsführung gemeinnützige Zwecke verfolgt. Abgabenrechtliche Begünstigungen können ohne weitere Prüfungshandlungen versagt werden.

Aus abgabenrechtlicher Sicht stellen folgende Punkte einen notwendigen Inhalt der Statuten eines gemeinnützigen Vereins dar:

- Ideeller Zweck und Förderung der Allgemeinheit
- Trennung von Zweck und Mitteln
- Mittel zur Erreichung des ideellen Zwecks (Unterscheidung von ideellen und materiellen Mitteln)
- Ausschluss der Gewinnerzielungsabsicht
- Eine den Gemeinnützigkeitsbestimmungen entsprechende Auflösungsbestimmung

2.1. IDEELLER ZWECK UND FÖRDERUNG DER ALLGEMEINHEIT

Die Förderung des Körpersports wird explizit in der Bundesabgabenordnung als gemeinnütziger Zweck genannt. Begünstigt wird nicht nur der „Körpersport“ im engeren Sinne, sondern auch der Schieß-, Flug- und Motorsport. Begünstigungsfähig ist jedenfalls jede vom Internationalen Olympischen Komitee (IOC) anerkannte Sportart.

Steuerlich nicht begünstigt ist die Ausübung des Berufssports, da hier die Verfolgung eigenwirtschaftlicher Zwecke im Vordergrund steht. Ebenso wenig steuerlich begünstigt ist der Betrieb von Freizeiteinrichtungen, auch wenn dieser mit der Ausübung von Sport in einem gewissen Zusammenhang steht. Bei Sportarten, die der Freizeitgestaltung nahestehen beispielsweise Billard, Darts, Minigolf, Tanzsport oder Modellflug, kommen steuerliche Begünstigungen nur in Betracht, wenn die Betätigung sportmäßig beziehungsweise turniermäßig betrieben wird und dabei nicht die Geselligkeit im Vordergrund steht.

Der Sportverein muss die Allgemeinheit fördern. Eine Förderung der Allgemeinheit liegt nicht vor, wenn der geförderte Personenkreis nach den Statuten oder durch die tatsächliche Geschäftsführung des Vereins eng begrenzt wird. So kann beispielsweise ein hoher Mitgliedsbeitrag dazu führen, dass bestimmte Personengruppen ausgeschlossen werden und nicht mehr von einer Förderung der Allgemeinheit ausgegangen wer-

den kann. Als Obergrenze des jährlichen Mitgliedsbeitrags wird seitens der Finanzverwaltung ein Betrag in Höhe von EUR 2.160,- angesehen. Bei sehr kostenintensiven Vereinszwecken können neben dem Mitgliedsbeitrag einmalige Beitrittsgebühren bis zum fünffachen Jahresmitgliedsbeitrag erhoben werden. Werden die Beitrittsgebühren bei vorzeitigem Austritt erstattet, können einmalige Beitrittsgebühren bis zum Zehnfachen des Jahresmitgliedsbeitrags festgesetzt werden, ohne dass das Kriterium der Förderung der Allgemeinheit verletzt wird.

Wird der geförderte Personenkreis bereits durch die Statuten klein gehalten, liegt ebenfalls keine Förderung der Allgemeinheit vor. Fördert ein Betriebssportverein daher ausschließlich die sportliche Betätigung der Dienstnehmer eines bestimmten Unternehmens, wird das Kriterium der Förderung der Allgemeinheit verletzt. Damit einem Betriebssportverein steuerliche Begünstigungen zukommen können, ist es deshalb entscheidend, dass die Mitgliedschaft grundsätzlich auch betriebsfremden Personen offensteht und nicht ausschließlich auf Dienstnehmer eines bestimmten Unternehmens beschränkt wird.

Der nächste bedeutende Punkt ist, dass sämtliche vom Verein durchgeführte Aktivitäten im statutenmäßigen Vereinszweck Deckung finden müssen. Ein Zweck, der für sich genommen gemeinnützig ist, aber nicht in den Statuten angeführt wird, führt zum Verlust der steuerlichen Begünstigungen. Wird beispielsweise als Vereinszweck ausschließlich die Förderung des Turnsports angeführt, dann würde die Förderung beziehungsweise Ausübung anderer Sportarten, die nicht als Zweck in den Statuten genannt sind, zu einer Verletzung der Gemeinnützigkeitskriterien führen.

2.2. TRENNUNG VON ZWECK UND MITTEL

Unter Mittel versteht man alle Maßnahmen und Tätigkeiten, die der Betriebssportverein setzt, um den begünstigten Zweck zu verwirklichen. Die Bundesabgabenordnung verlangt eine klare Trennung von Zweck und Mittel. Andernfalls liegt eine unzulässige Zweck/Mittelvermischung vor, die ebenfalls zum Verlust von steuerlichen Begünstigungen führen kann. Ausführliche Erklärungen über die geplanten Tätigkeiten des Betriebssportvereins sind daher im Passus der Statuten über den Vereinszweck zu vermeiden. Es empfiehlt sich folglich, den begünstigten Förderbe-

reich kurz und prägnant zu definieren. Hier ein Beispiel: „Zweck des Betriebssportvereins ist die Förderung des Körpersports.“

2.3. MITTEL ZUR ERREICHUNG DES IDEELLEN ZWECKS – UNTERSCHIEDUNG VON IDEELLEN UND MATERIELLEN MITTELN

Die Bundesabgabenordnung verlangt eine genaue und vor allem vollständige Aufzählung der Tätigkeiten des begünstigten Rechtsträgers. Die Vereinsrichtlinien sehen darüber hinaus eine Trennung der ideellen Mittel (tatsächliche Tätigkeiten) von den materiellen Mitteln (Geldquellen) zur Erreichung des Zwecks vor. Die materiellen Mittel sind alle vorgesehenen beziehungsweise in Zukunft möglichen Quellen zur Finanzierung der Zweckerfüllung. Darüber hinaus ohne Deckung in der Rechtsgrundlage durchgeführte Tätigkeiten oder herangezogene Finanzierungsquellen führen – auch wenn sie für sich gesehen dem begünstigten Zweck dienen – zum Verlust der steuerlichen Gemeinnützigkeit.

Typische ideelle Mittel (tatsächliche Tätigkeiten) eines Betriebssportvereins sind beispielsweise:

- Unterhalten des Sportbetriebs
- Durchführung von Sportunterricht
- Teilnahme oder Durchführung von Meisterschaften
- Durchführung von Veranstaltungen
- Herausgabe einer Vereinszeitschrift etc.

Typische materielle Mittel (Geldquellen) eines Betriebssportvereins sind beispielsweise:

- Mitgliedsbeiträge
- Spenden
- Subventionen
- Einnahmen aus Sponsorings
- Einnahmen aus Sportveranstaltungen
- Einnahmen aus Vermögensverwaltung etc.

Sowohl die ideellen als auch die materiellen Mittel müssen vollständig aufgelistet werden. Hintergrund der genauen Auflistungsverpflichtung ist, dass die Finanzbehörden bereits aufgrund der Einsichtnahme in die Statuten beurteilen können müssen, ob steuerliche Begünstigungen in Anspruch genommen werden können. Der Einsatz von Mitteln, die

nicht in den Statuten genannt werden, ist begünstigungsschädlich. Andererseits ist es nicht begünstigungsschädlich, wenn Mittel genannt werden, die im Rahmen der tatsächlichen Geschäftsführung nicht umgesetzt beziehungsweise genutzt werden. Es empfiehlt sich, die Mittel umfangreich zu formulieren und bei der Abfassung der Statuten auch auf mögliche künftige Entwicklungen Bedacht zu nehmen, um nachträgliche Satzungsänderungen und zusätzliche Unkosten möglichst zu vermeiden.

2.4. AUSSCHLUSS DER GEWINNERZIELUNG

In den Statuten des Betriebssportvereins muss verankert sein, dass dieser keinen Gewinn anstrebt. Ist die Tätigkeit auf die Erzielung nachhaltiger Gewinne gerichtet, gehen abgabenrechtliche Begünstigungen ohne Begleitmaßnahmen verloren. Zufallsgewinne sind jedoch unbeachtlich. Des Weiteren können Überschüsse für einen kürzeren, überschaubaren Zeitraum kalkuliert werden, um periodisch anfallende Reparatur- oder Wartungsaufwendungen durchzuführen und somit die Basis für die zukünftige Zweckerfüllung zu schaffen.

Bei Unterhaltung von nachhaltig auf Gewinn ausgerichteten Betrieben unterliegen diese Betriebe in der Regel der Körperschaft- und Umsatzsteuer. Sofern beim zuständigen Finanzamt für diesen Betrieb eine Ausnahmegenehmigung beantragt und auch erteilt wird, bleiben die steuerlichen Begünstigungen für den Restverein erhalten.

Zudem muss sichergestellt werden, dass die Mitglieder und Funktionäre keine Erfolgs- oder Vermögensbeteiligung am Verein erhalten. Leistungsbeziehungen wie Dienstverhältnisse müssen unter fremdüblichen Bedingungen abgeschlossen werden.

2.5. AUFLÖSUNGSBESTIMMUNG

Als weiteren wesentlichen Punkt müssen die Statuten eine Regelung enthalten, dass das Vereinsvermögen sowohl bei

- freiwilliger Auflösung,

- behördlicher Auflösung oder
- Wegfall des bisher gemeinnützigen Zwecks

ausschließlich für gemeinnützige Zwecke verwendet wird. Es muss sichergestellt sein, dass begünstigt besteuertes Vermögen auch nach Auflösung des Vereins oder bei Wegfall des begünstigten Zwecks weiterhin ausschließlich für steuerlich gemeinnützige Zwecke verwendet wird. Man spricht von der sogenannten Zweckbindung. Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass insbesondere zahlreiche Musterstatuten hinsichtlich der Auflösungsbestimmung mangelhaft sind.

3. Folgen von Statutenmängel

Bei Vorliegen von Statutenmängeln stehen abgabenrechtliche Begünstigungen grundsätzlich nicht zu. Nach Behebung durch Statutenänderungen stehen Begünstigungen hinsichtlich der Körperschaftsteuer erst ab dem Folgejahr zu, da für körperschaftsteuerliche Zwecke die Gemeinnützigkeitskriterien stets für das gesamte Veranlagungsjahr erfüllt sein müssen. Hingegen kommen hinsichtlich der Umsatzsteuer die Begünstigungen bereits zu, wenn die Steuerschuld nach Behebung der Statutenmängel entstanden ist.

Wird beispielsweise in der Generalversammlung am 15.10.2021 ein Satzungsmangel behoben, dann greift die unechte Umsatzsteuerbefreiung bereits für alle Umsätze, die im Oktober ausgeführt wurden, da die Umsatzsteuerschuld erst mit Ablauf des Monats entsteht (somit mit 31.10.2021), in dem der Umsatz ausgeführt wird. Die Befreiung von der unbeschränkten Körperschaftsteuerpflicht tritt jedoch erst mit dem Veranlagungsjahr 2022 ein, obwohl der Statutenmangel bereits mit 15.10.2021 behoben wurde.

Hinsichtlich der Vergangenheit – vor Behebung der Statutenmängel – unterliegt der Verein für alle noch nicht verjährten Veranlagungszeiträume mit allfälligen Gewinnen der Körperschaftsteuer und bei Erbringung von Leistungen der Umsatzsteuer.

Liegen nur unwesentliche Mängel vor, können die Statuten nach den Vereinsrichtlinien innerhalb einer von der Abgabenbehörde gesetzten Frist angepasst werden, ohne dass es zu Steuernachzahlungen kommt. Die Abgabenbegünstigungen bleiben nach den Vereinsrichtlinien in diesem Fall auch für die Vergangenheit erhalten. Diesbezüglich ist jedoch festzuhalten, dass es sich hierbei um ein Entgegenkommen der Finanzverwaltung handelt, das dem Gesetz nicht entnommen werden kann und folglich auch kein Rechtsanspruch auf eine Statutenanpassung mit Wirkung für die Vergangenheit besteht.

Anders als die Finanzverwaltung sind das Bundesfinanzgericht und der Verwaltungsgerichtshof, die ausschließlich auf Basis des Gesetzes entscheiden können, streng und sehen bei sämtlichen Satzungsmängeln – somit auch bei vermeintlichen „Kleinigkeiten“ – den unwiderruflichen Verlust der Gemeinnützigkeit auch für die Vergangenheit vor.

4. Vorabbegutachtung der Statuten durch das Finanzamt

Um das steuerliche Risiko zu reduzieren, kann der Entwurf der Statuten noch vor der Beschlussfassung durch die Mitgliederversammlung dem zuständigen Finanzamt zur Vorabbegutachtung vorgelegt werden. Im Wege einer schriftlichen Einzelerledigung nimmt das Finanzamt dazu Stellung, ob die Statuten die Gemeinnützigkeitskriterien erfüllen. Die Einzelerledigung ergeht allerdings nicht in Form eines Bescheids. Sofern die offengelegten Aktivitäten und die tatsächliche Geschäftsführung jedoch der Einzelanfrage entsprechen, ist das Finanzamt nach dem Grundsatz Treu und Glauben an die in der Einzelerledigung geäußerte Rechtsansicht gebunden.

Sollten Statutenmängel erst im Nachhinein entdeckt werden, empfiehlt es sich allfällige steuerliche Auswirkungen und Risiken abzuklären. Diesbezüglich ist festzuhalten, dass nachträgliche Statutenänderungen dem Finanzamt innerhalb einer Frist von einem Monat anzuzeigen sind.

5. Zusammenfassung

Die Basis für die Gewährung von abgabenrechtlichen Begünstigungen sind Statuten, die den Gemeinnützigkeitskriterien entsprechen. Leider sind in der Praxis vielfach verwendete Musterstatuten diesbezüglich mangelhaft und berechtigen nicht zu abgabenrechtlichen Begünstigungen. Die Aufwendungen zur Formulierung von abgabenrechtlich einwandfreien Statuten sind gut investiert, da Statutenmängel zu erheblichen steuerlichen Risiken führen können. Um diese zu identifizieren und insbesondere Haftungen zu reduzieren, empfiehlt es sich zudem bestehende Statuten einem steuerlichen Review zu unterziehen.

Mag. Wilfried Krammer ist Director bei Deloitte Österreich, Steuerberater, und Teamleiter im Bereich Finance & Accounting. Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen im Outsourcing der Buchhaltung und des Rechnungswesens für gemeinnützige und eigennützige Rechtsträger sowie die umfassende steuerliche Beratung von Vereinen und Non-Profit-Organisationen.

www.deloitte.at

Tel +43 1 537 00 6911; E-Mail-Adresse: wkrammer@deloitte.at

**ZEIG HER! | AUSSTELLUNG ZU BEWEGUNGSTRENDS
UND INNOVATIVEN SPORTANBIETERINNEN**

ÖBSV TALK #5

MO., 13.09.2021

Freisport – Outdoor Fitness in Österreich

Von Wilhelm Schellander, Vertriebsleitung Freisport Österreich



Aktuelle Lage des Sports in Österreich

In Österreich kommt dem Thema Sport nach wie vor eine große Bedeutung zu. Doch sportliche Betätigung ist nicht gleich sportliche Betätigung. Wie ist der Sport in Österreich organisiert?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie Sport organisiert und betrieben wird. Betrachtet man die aktuelle Lage des Sports in Österreich, so gibt es vier Formen der Organisation:

- Verein
- staatlich organisierter Sport
- kommerzieller Sport
- selbstorganisierter Sport

Die zahlreichen Sportvereine bieten vielfältige Angebote und vermitteln wichtige Werte wie Teamgedanken, soziale Verantwortung oder Fair-Play (zur historischen Entwicklung siehe auch die (Geschichte des Breitensports in Österreich). Auch der Förderung von Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern kommt in den Vereinen ein hoher Stellenwert bei. Neben den Sportvereinen haben neue Fitnessformate wie etwa Outdoor-Fitness oder Bouldern zu einer größeren Sportbeteiligung innerhalb der Bevölkerung geführt. Weiterhin kommt in Österreich dem Staat im Bereich des Sports eine wichtige Rolle zu.

Diese zeigt sich insbesondere im (Hoch-)Schulsport, im Leistungs- bzw. Profisport sowie durch Subvention von Sportvereinen und durch Förderungen spezifischer sportbezogener Programme wie „Integration durch Sport“. Zudem kommt kommerziellen Sportanbietern wie Fitnessstudios oder Tanz-, Tauch- oder Surfschulen im Kontext des Sports in Österreich vermehrt eine wichtige Rolle zu. Aktiv Sport zu betreiben, kann vielfältige Gründe haben. Spaß und Gesundheit werden dabei meist als besonders bedeutsam betrachtet. Der gesellige Aspekt sowie Leistungssteigerung und die damit einhergehenden Erfolgserlebnisse sind nicht weniger wichtig.

Parallel zur individuellen Bedeutung des Sports für den Einzelnen hat die soziale und politische Relevanz des Vereinssports zugenommen. Für passive Freunde des Sports bietet der Hochleistungssport interessante Unterhaltung und ist unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten äußerst interessant. Aktuell muss jedoch eine problematische Entwicklung im professionellen Sport festgestellt werden: Das Fair Play Prinzip wird durch Doping, Betrug und Korruption in Frage gestellt, die Gesundheit der Athleten wird gefährdet und die Unabhängigkeit des Sports kann durch eine gefährliche politische Inanspruchnahme nicht mehr garantiert werden.

Zahlen und Fakten: In welcher Form betreiben die Österreicher Sport?

Der selbstorganisierte Sport stellt aktuell die verbreitetste Form der Sportausübung der erwachsenen Bevölkerung (ab 16 Jahren) in Österreich dar.

- 72% der Sportlerinnen und Sportler betreiben ausschließlich selbstorganisierten Sport
- 28% der Sportlerinnen und Sportler sind in mindestens einem Sportverein aktiv

Im Lebensverlauf ist der Anteil der Mitgliedschaften in einem Sportverein wesentlich höher: So sind knapp 40% der Sportlerinnen und Sportler ab 16 Jahren in ihrer Kindheit oder Jugend in mindestens einem Sportverein Mitglied gewesen.

Schulsport

In der Schule kommt Sport in zweifacher Weise vor: Zum einen als Sportunterricht und zum anderen als außerunterrichtlicher Sport.

In der Hierarchie der Fächer ist der Sportunterricht nach wie vor ganz unten angesiedelt. Direktoren der Schulen kümmern sich selten um die inneren Belange des Sportunterrichts, engagierte Sportlehrer werden nicht in jener Weise unterstützt, wie sie es verdient hätten und trotz Einführung der Ganztagschule findet außerunterrichtlicher Sport meist nur unregelmäßig und an vielen Schulen gar nicht statt. Auch gut funktionierende Kooperationen zwischen Schulen und Sportvereinen gelingen nur sehr selten.

Doch die Bedeutung von diesem Unterrichtsfach ist groß. Denn immer mehr Kinder und Jugendliche der Klassen 5 bis 10 verfügen nicht mehr über die motorischen Grundfähigkeiten, die einst als selbstverständlich gegolten haben, einfache Gleichgewichtsübungen werden nicht mehr gemeistert und wenn Kraft, Schnelligkeit und Ausdauer gefordert werden, sind erhebliche Defizite zu beklagen.

Ziel des Schulsports besteht daher in der Vermittlung von Gesundheitskompetenz, also dem reflektierten Umgang mit dem eigenen Körper und der persönlichen Gesundheit. Gelingt dem Sportunterricht dies, treiben die Kinder und Jugendlichen auch außerhalb der Schule Sport.

Vereinssport

Sportvereine sind Bewegungs- und Begegnungsräume und bieten Zusammengehörigkeit und Gemeinschaftserleben. Hierbei ist es den Vereinen meist besonders wichtig, Werte wie Fair Play, Rücksichtnahme und Toleranz zu vermitteln und eine günstige Möglichkeit des Sporttreibens zu bieten. Durch den Fokus auf Gemeinschaft und Geselligkeit unterscheiden sie sich von kommerziellen Sportanbietern. Gleichzeitig fungieren Sportvereine als soziale Schulen. Hier ist jeder willkommen: mit oder ohne Behinderung, mit oder ohne Übergewicht, mit österreichischer Nationalität oder einer anderen und mit viel oder wenig Geld. Auf diese Weise wird innerhalb von Sportvereinen Vielfalt als Gewinn erlebt.

Generell haben Sportvereine immer noch eine hohe Anziehungskraft. Doch die Bindung bzw. Gewinnung neuer Mitglieder, ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen, jugendlicher Leistungssportler/innen und Mitgliedern stellt aktuell ein großes Problem für Österreichischen Sportvereine dar. Zwar konnte im Zeitraum 2000 – 2015 ein Plus von weiblichen Mitgliedern verzeichnet werden. Dieses ging aber gleichzeitig mit einem Minus bei den männlichen Mitgliedern einher. Zwar sind die Mitgliederzahlen in der Gruppe von Kindern bis zu sechs Jahren gestiegen, doch in den übrigen Altersklassen sind die Zahlen rückläufig:

- Bei den 7- bis 18-jährigen Mädchen und Jungen, die Mitglied in einem Sportverein sind, sind die Zahlen leicht rückläufig.
- In der Altersgruppe der 27 – 40-jährigen verlieren die Vereine die meisten Mitglieder.

Gründe hierfür können der sanierungsbedürftige Zustand vieler Sportstätten und die eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit sowie Flexibilität sein. Durch die Zunahme von Ganztagschule und doppelte Berufstätigkeit haben Kinder und Eltern weniger Freizeit als früher. Wenn Kinder ganztägige Bildungseinrichtungen besuchen, kann das ihrer Teilnahme am Vereinstraining im Weg stehen.

Langfristig sind Vernetzungen zwischen Schulen und Vereinen unabdingbar. Einige Sportvereine haben bereits ein gemeinsames Angebot mit Schulen erarbeitet. Ein weiterer, auch qualitativer Ausbau solcher Verbindungen ist wichtig. Jedoch sind den über 60-Jährigen große Zuwächse festzustellen, denn immer mehr ältere Menschen sind darum bemüht, lange fit und aktiv zu bleiben und am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben.

Betriebssport – Gesundheitssport

Ein Großteil der Bevölkerung übt einen Schreibtischjob aus, oftmals wird der Weg zur Arbeit im Auto zurückgelegt und zum Feierabend geht es auf die Couch. Auch Kinder und Jugendliche sind im Alltag immer weniger körperlich aktiv. Die Folge: Bewegungsmangel und damit einhergehend eine Reihe gesundheitlicher Beschwerden.

Die Bedeutung des Sports für die Gesundheit ist dementsprechend nicht zu leugnen. Aus diesem Grund fördern die Gesundheitspolitiker die präventive Wirkung des aktiven Sporttreibens und Krankenkasse unterstützen verschiedene Sportangebote, um potentiellen Krankheiten frühzeitig entgegen zu wirken.

Jedoch muss aufgepasst werden, dass nicht alleine die körperliche Gesundheit im Sinne eine skalierbare Größe besserer Funktionstüchtigkeit der Organsysteme in den Fokus rückt und die Wahl einer Sportart alleine auf Grundlage dessen geschieht. Denn auch die psychische und soziale Gesundheit sind wichtige Aspekte des menschlichen Wohlergehens. So definiert die Weltgesundheitsorganisation Gesundheit als Ideal eines Zustandes, in dem ein psychisches, physisches und soziales Wohlbefinden zum Tragen kommt.

Durch diese einseitige Instrumentalisierung des Sports bleibt vieles im Sport unbeachtet, was das Leben lebenswert macht. Nützen Turnen, Sport und Spiel unserer Gesundheit, so ist dies ein erwünschter Effekt. Hat Sport auf unsere Gesundheit unter medizinischen

Gesichtspunkten keinen Einfluss, so ist er deshalb noch lange nicht überflüssig. Auch wenn sportliche Betätigungen nicht den physiologischen Anforderungen genügen, aber Spaß machen und den Eintritt in vielfältige Erlebniswelten ermöglichen, kommt ihnen durchaus eine gesundheitspolitische Bedeutung zu und ist dementsprechend auch in diesem Kontext nicht zu unterschätzen.

Damit sich die Handlungswelt des Sports nicht verändert, ist es wichtig, Sport nicht nur im Sinne einer physiologischen Selbstoptimierung zu betreiben.

Die Zukunft des Sports in Österreich

Das Verhältnis zum eigenen Körper wird immer achtsamer. Bewegung als menschliches Grundbedürfnis wird dabei neu wahrgenommen und bekommt eine noch größere Bedeutung. So lässt sich erklären, dass ein Großteil der Menschen mehrmals die Woche Sport treibt.

Diese generationenübergreifende Entwicklung zeigt sich unter anderem in einem stetigen Wachsen der Mitgliederzahlen von Fitnessstudios. Doch dies ist nicht der primäre Ort, an dem Menschen sich körperlich betätigen.

SPORT IM FREIEN

Ein Großteil der Sporttreibenden Österreicher betätigt Outdoorsport. Auch die Wege des täglichen Lebens werden genutzt, um sich sportlich zu betätigen. Das Bedürfnis nach Bewegung wird immer situativer. Aus diesem Grund sind die vielseitig nutzbaren Outdoor-Fitness-Parks besonders beliebt. Aber auch Spielanlagen, Parkbänke oder umgestürzte Bäume am Wegrand werden zur Trainingsfläche umfunktioniert. Diese Bewegungsangebote im freien Raum statt an Geräten bietet optimale Bedingungen. Das Gewicht des eigenen Körpers reicht dabei aus, um zahllose Übungsvarianten durchzuführen.

Festgehalten werden kann, dass der Trend weg vom klassischen Training hin zu individueller Bewegungslust geht. Alles was Spaß macht und zu den persönlichen Neigungen passt, ist eine gute und gesunde Bewegungsform.

OUTDOOR-FITNESS-TRAINING FÜR SENIOREN

Outdoor-Fitness-Training ist für immer mehr Menschen ein beliebtes Mittel, im Rahmen eines Bewegungsprogramms verschiedene Muskelgruppen und ihre Ausdauer zu stärken.

Dieses bietet sich auch für ältere Menschen an, was insbesondere unter dem Gesichtspunkt des demographischen Wandels immer bedeutender wird. So gibt es im Rahmen der Seniorenfitness verschiedene Outdoor-Fitnessgeräte, die speziell auf die Anforderungen und Ansprüche von älteren Menschen ausgelegt sind.

Senioren in Österreich haben die Bedeutung der Bewegung erkannt. Im Fokus stehen bei der Seniorenfitness der Erhalt der Selbständigkeit im Alter sowie die Bewahrung der Beweglichkeit. Gezielt kann so verschiedenen Alterskrankheiten entgegengewirkt werden.

Im Rahmen diverser Outdoor-Fitness Trends haben sich die Generationenparks zu einem beliebten Angebot entwickelt. Hier können sich Senioren während der Übungen mit Gleichgesinnten und auch jüngeren Menschen austauschen. Hier wird das Konzept des Sports der Weltgesundheitsorganisation – Stichwort soziales Wohlbefinden – deutlich bzw. greifbar.

Fazit

Sport kommt sowohl für das individuelle Wohlbefinden, als auch im Kontext einer lebenswerten Gesellschaft in Österreich eine wichtige Rolle zu. Menschen können durch den Sport – egal ob aktiv oder passiv - im positiven Sinne miteinander in Kontakt treten. Auf diese Weise entsteht ein Gemeinschaftsgefühl unabhängig von verschiedenen sozialen Schichten und ganz gleich ob jemand hier geboren wurde oder in Deutschland eine neue Heimat gefunden hat. Außerdem fördert Sport wichtige soziale Werte.

Fakt ist: Sport ist wichtig für das körperliche Wohlbefinden und leistet einen großen Beitrag für eine lebenswerte Gesellschaft.



Outdoor Fitnessgeräte

Outdoor Fitnessgeräte bringen Bewegungsspaß für Erwachsene auf die öffentlichen Plätze. Gleichzeitig haben sie einen nicht zu unterschätzenden gesundheitlichen Nutzen: Das Training an der frischen Luft kräftigt die Muskulatur, verbessert Beweglichkeit und Körperkoordination, stärkt das Herz-Kreislaufsystem – und wirkt sich sogar positiv auf die geistige Leistungsfähigkeit aus. Alle Bewegungsgeräte von FREISPORT sind aus witterungsbeständigem Material gefertigt und robust verarbeitet, so dass sie dauerhaft im Außenbereich eingesetzt werden können. Unsere Outdoor Fitnessgeräte erfüllen hohe sicherheitstechnische Standards. Sie eignen sich perfekt, um einen frei zugänglichen Outdoor Fitnesspark zu gestalten. Sportbegeisterte ab 14 Jahren können hier gefahrlos und ohne Beaufsichtigung trainieren. Unsere Bewegungsgeräte sprechen eine breite Zielgruppe an: Sie bieten Trainingsmöglichkeiten für Senioren, für sportliche Nutzer, und es gibt auch speziell für Rollstuhlfahrer konzipierte Trainingselemente. Ein Fitnesspark unter freiem Himmel erhöht die Attraktivität von Grünanlagen und Plätzen. Das gemeinsame Training fördert das soziale Miteinander zwischen verschiedenen Gruppen im öffentlichen Leben.

Calisthenics Geräte

Die Calisthenics-Fitness-Geräte von FREISPORT eignen sich optimal zum Einsatz in einem Fitnesspark in der freien Natur. Die Trainingselemente sind beliebte Treffpunkte für sportliche Nutzer, die gerne gemeinsam und an der frischen Luft einen intensiven und ganzheitlichen Fitnessstraining betreiben. Unsere Calisthenics Geräte bieten vielseitige Möglichkeiten für das Eigenkörpertraining, wie Klimmzüge, Muscle-Ups, Dips, Push-Ups (Liegestütze), Sit-Ups oder Leg-Lifts (Beinheber).

In unserem Sortiment finden Sie sowohl kleine Trainingselemente wie auch umfangreiche Kombinationsgeräte. Die Einzelelemente bieten bereits eine große Bandbreite von Übungsmöglichkeiten und sind damit eine sinnvolle Ergänzung für jeden Fitnesspark. In den Kombinationsgeräten sind viele verschiedene Calisthenics Geräte auf intelligente und platzsparende Weise integriert, so dass sie ganzen Gruppen von Anwendern ein umfassendes Eigengewichts-Workout ermöglichen.

Trimm-Dich-Pfad Geräte

Die Trimm-Dich Bewegung der 1970er Jahre erlebt aktuell einen neuen Aufschwung. Den klassischen Trimm-Dich Pfad, bei dem das Training mit einer kleinen Wanderung verbunden war, findet man heute nur noch selten. Dafür erfreuen sich die Trimm-Dich Geräte umso größerer Beliebtheit in Outdoor Fitnessparks. Hier werden sie gerne in Form eines Parcours arrangiert.

Beratung

Unser Team begleitet Sie bei der Planung eines Fitnessparks. Das beginnt bei der Beratung. Ganz gleich, wo Sie den Fitnesspark errichten möchten und welche konkreten Vorstellungen Sie haben, gemeinsam können wir Ihre Ziele verwirklichen.

- **Ermittlung der Zielgruppe:** Zu Beginn der Beratung steht die Ermittlung der Zielgruppe. Für wen soll das Fitnessangebot ausgerichtet sein? Ob für Senioren, Kinder, Sportler oder Menschen mit Handicap, die Gestaltung eines Outdoor Fitnessparks richtet sich nach den Menschen, die ihn nutzen.
- **Produktberatung:** Wir stehen Ihnen bei allen Details und Fragen bezüglich unserer breiten Produktpalette beratend zur Seite.
- **Beratung hinsichtlich der Sicherheitsanforderungen:** Fitnessgeräte müssen hohe Sicherheitsanforderungen erfüllen, damit ein Gebrauch ohne Risiken möglich ist. Wir beraten Sie, damit Ihr Fitnesspark so sicher wie möglich wird und alle Sicherheitsanforderungen gemäß EN Norm 16630:2015-6 eingehalten werden.

Planung

Ein Outdoor Fitnesspark bedarf einer genauen Planung. Ob es um die Errichtung eines neuen Parks oder die Aufwertung bestehender Fitnessbereiche geht, wir helfen Ihnen dabei, ein Konzept auszuarbeiten.

- **Auswahl der Fittesselemente:** Bei uns finden Sie viele Outdoor Fitnessgeräte, die für das Training verschiedener Körperpartien ausgerichtet

sind und unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. An einigen kann zu zweit oder als Gruppe, an anderen allein trainiert werden. Bei der Auswahl der für Sie passenden Fitnessselemente helfen wir Ihnen gern.

- Unterteilung in Bereiche: Je nach Zielgruppe macht es Sinn, den Park in verschiedene Bereiche zu unterteilen. So können zum Beispiel Senioren und Sportler getrennt trainieren. Wir klären gemeinsam mit Ihnen, welche Aufteilung für Ihren Park sinnvoll ist.
- Visualisierung des Fitnessparks: Durch eine Visualisierung des Fitnessparks wird Ihr Vorhaben anschaulicher und die Planung einfacher. Wir erstellen für Sie eine Raumplanung in 2D und in 3D. Für jedes Gerät gilt ein speziell errechneter Sicherheitsabstand, damit es bei der späteren Benutzung nicht zu Unfällen kommt. Bei der Raumplanung werden die einzuhaltenden Sicherheitsbereiche um die Geräte berücksichtigt. Das erleichtert die Planung Ihres Fitnessparks.
- Erarbeitung eines Zeitplans für die Umsetzung: Bei jeder Planung ist ein gut strukturierter Zeitplan unumgänglich. So auch bei der Errichtung eines Outdoor Fitnessparks. Wir erstellen den Plan mit Ihnen gemeinsam, sodass Sie Ihr Vorhaben schnell und erfolgreich in die Tat umsetzen können.

Sonderkonditionen

Wenn Sie gemeinsam mit uns einen Fitnesspark planen genießen Sie einige Sonderkonditionen. Erstellen Sie einen Outdoor Fitnesspark und profitieren Sie von diesen Vorzügen:

- Komplettpreis für Fitnessparks
- Individuelle Sonderkonditionen
- Großzügige Mengenrabatte und Projektpreise

Lieferung

Ist der Fitnesspark geplant und alle dafür benötigten Geräte ausgesucht, liefern wir Ihnen die Produkte. Unsere Lieferbedingungen sind ganz in Ihrem Sinne und sorgen für eine unkomplizierte Abwicklung. Unsere Leistungen im Überblick:

- Kostenlose Anlieferung
- geringer Montageaufwand, viele Geräte sind vollständig vormontiert
- Lieferung per Spedition frei Ladekante ohne Entladen. Auf Anfrage Hilfe bei der Entladung vor Ort

Auf Wunsch können Sie auch unseren Montageservice in Anspruch nehmen.

Montage

Wir empfehlen, den Aufbau der Geräte durch eine fachkundige Person durchführen zu lassen. Insbesondere wenn die Beschaffenheit des Bodens für die richtige Befestigungsmethode bewertet werden muss, kann es sinnvoll sein, ein -Bauunternehmen oder eine ähnliche Firma hinzu zu ziehen. In vielen Fällen reichen aber Grundkenntnisse in der Bodenmontage, um mit Hilfe unserer Montageanleitung für einen sicheren Stand der Geräte zu sorgen. Grundsätzlich sind unsere Outdoor Fitnessgeräte für zwei Varianten der Bodenbefestigung vorbereitet: Aufschrauben auf festem Untergrund oder Einbetonieren in losem Untergrund. Zu jedem Gerät finden Sie ausführliche Informationen bezüglich der Montage in der Produktbeschreibung. Möchten Sie die Montage nicht selbst übernehmen, so bieten wir auch ein Sorglospaket an. Ein Montageteam übernimmt dann den Aufbau gemäß den Kundenvorgaben und, falls vorhanden, der erarbeiteten Visualisierung.

Wartung

Da die Fitnessgeräte im Freien stehen, ist gemäß EN 16630 eine regelmäßige Wartung notwendig. Diese können Sie eigenständig durchführen oder von uns übernehmen lassen.

- Regelmäßige Wartung und jährliche Hauptinspektion gemäß EN 16630
- Wartungsplan zur eigenständigen Kontrolle und Inspektion im Lieferumfang enthalten
- Auf Wunsch wird die Wartung und Inspektion übernommen

Mit dem Rad zur Arbeit: Gesundheit fördern und Klima schützen

Von Mark Richter, Österreich radelt

Hitzewellen, Dürren und Überschwemmungen zeigen: Das Wetter wird extremer, die Klimakrise ist im Anrollen. Nicht nur die Ereignisse, auch die Prognosen nehmen einen unangenehmen Verlauf, die Kernaussage lautet: Es muss bald etwas getan werden, sonst ist nicht mehr viel zu retten. Maßgeblich angeheizt werden diese Entwicklungen durch die vom Menschen in vielen Bereichen verursachten Treibhausgase (THG), das bekannteste und wichtigste davon CO₂. Ob im Verkehr, in der Industrie, in der Landwirtschaft oder im Gebäudesektor: THGs entstehen in etlichen Bereichen des täglichen Lebens.



Mittlerweile wurden und werden eine Vielzahl von Maßnahmen gesetzt, um die Emissionen zu reduzieren, z. B. durch die Verwendung erneuerbarer Energien oder durch die Senkung des Energieverbrauchs im Allgemeinen. Teilweise zeigen diese Bemühungen auch Wirkung in Form sinkender THG-Emissionen. Zwischen 1990 und 2018 konnten in Österreich die jährlichen Emissionen in den Sektoren Abfallwirtschaft, Landwirtschaft, Gebäude sowie Energie und Industrie um etwa 10,3 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalente (eine Einheit zur Normierung der verschiedenen THGs) reduziert werden. Anders aber beim Verkehr, denn im selben Zeitraum stiegen die jährlichen Emissionen aus diesem Bereich um 10,1 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalente, wodurch die Einsparungen der anderen Sektoren wieder nahezu vollständig aufgehoben wurden. Zwar gab es von 2005 bis 2012 eine Phase sinkender Emissionen im Verkehrsbereich, seither ist aber wieder ein konstantes Wachstum zu beobachten.¹⁸³ Zurecht gilt also der Verkehr als Sorgenkind der Klimapolitik, steht seine Entwicklung doch diametral zu den notwendigen Einsparungszielen, die in anderen Bereichen schon lange erreicht werden.

¹⁸³ Klimaschutzbericht 2020, Umweltbundesamt

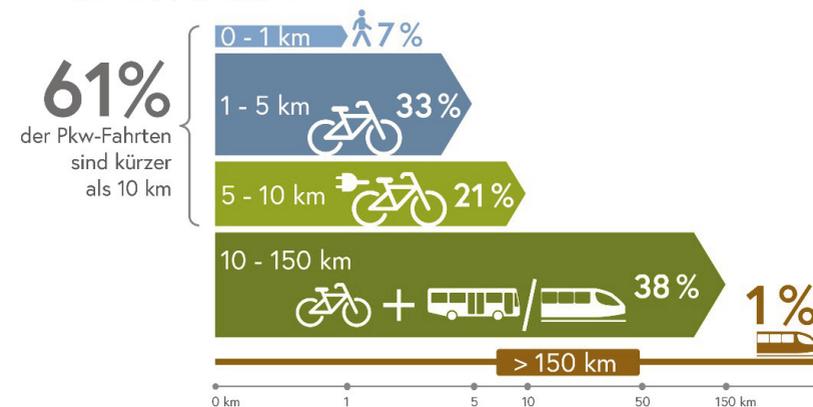
Doch was tun? Der Mix aus angebotenen Lösungen ist vielfältig, klar ist aber: Es braucht Alternativen zum KFZ mit Verbrennungsmotor. Und neben der Klimaproblematik sind es auch noch Aspekte wie Lärm, Platzverbrauch und andere ausgestoßene Luftschadstoffe, die berücksichtigt werden müssen. Es ist also eine komplexe Aufgabe, den Verkehrssektor klimafreundlicher zu gestalten. Mit den alternativen Mobilitätsformen Zufußgehen, Radfahren und öffentlichem Verkehr sowie mit alternativen Antrieben wie etwa dem E-Motor gibt es eine Vielzahl an Bausteinen, die für die nötige Verkehrswende eingesetzt werden können.

Jeder Einzelne kann dazu beitragen, indem die Wahl des Verkehrsmittels so oft wie möglich auf eine emissionsfreie Variante fällt. Dabei ist das Fahrrad die flexibelste, schnellste und sportlichste Lösung. Ein wesentlicher Faktor beim Radfahren ist die zurückzulegende Distanz. Hierbei gibt es jetzt schon großes Verlagerungspotenzial vom PKW, sind doch 61 % der in Österreich insgesamt getätigten PKW-Fahrten kürzer als 10 km (siehe Grafik).

Bundesministerium
Klimaschutz, Umwelt,
Energie, Mobilität,
Innovation und Technologie

klimaaktiv
mobil

Fahrweiten



Ein Viertel des gesamten Wegeaufkommens in Österreich und somit der häufigste Wegezweck sind Arbeitswege.¹⁸⁴

¹⁸⁴ Österreich unterwegs 2013/14, Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Das Rad als Verkehrsmittel

In den 1930er Jahren, als Fabrikarbeiter:innen und Angestellte noch in Massen mit dem Fahrrad zu ihren Arbeitsplätzen fuhren, formte sich ein neues Verständnis der Prioritäten im Verkehr. Das Automobil nahm eine tragende Rolle ein und führte so zu immer weniger körperlicher Bewegung und immer mehr Luftverschmutzung. Doch schon in den 1980er Jahren veränderte sich der Fokus allmählich wieder. Im Zeichen von Klimakrise, Lärm, beengten Platzverhältnissen und Adipositas rückte die aktive Mobilität, also Fuß- und Radverkehr, wieder stärker in den Fokus. In den Jahrzehnten seit damals war ein stetiger, wenn auch nur sanfter Aufwärtstrend zu beobachten. Die Corona-Krise, insgesamt natürlich ein Negativereignis, erwies sich als Rückenwind für den Radverkehr. Bewegung an der frischen Luft – und das möglichst vor Ort – gewann neu an Wert. Das Rad zeigte sich als krisenresistentes Verkehrsmittel. Ein „Boom“ wurde ausgerufen, der sich an Radverkehrszählstellen und in Radgeschäften bemerkbar machte. Wer den Frühling 2020 noch in Erinnerung hat, wird sich an überfüllte, unterdimensionierte Radwege erinnern. Spätestens im Herbst desselben Jahres begannen bei den Radhändlern die Lieferengpässe, die bis heute zu spüren sind.

MIT DEM RAD ZUR ARBEIT

Im Österreich-Schnitt werden aktuell 5,5 % aller Arbeitswege mit dem Rad erledigt. Spitzenwerte erzielen die Großstädte, wo sich durchschnittlich 16,8 % der Erwerbstätigen auf den Sattel schwingen. Luft nach oben wäre allemal, im österreichweiten Schnitt sind 36,6 % aller getätigten Arbeitswege kürzer als 5 km, in den Großstädten sind es sogar 49,5 %.¹⁸⁵ Hier gibt es also noch umfassendes Ausbaupotenzial im Radverkehr!

BIKE & RIDE

Ist der Weg zur Arbeit fürs Radfahren insgesamt zu lang und lässt er sich mit öffentlichen Verkehrsmitteln kombinieren, so kommt die Möglichkeit von Bike & Ride ins Spiel. Das Rad dient hierbei als sehr effektiver Reichweitenverstärker (siehe Grafik) und ermöglicht es, die „letzte Meile“

¹⁸⁵ Österreich unterwegs 2013/14, Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

unkompliziert zu erledigen. Je nach Vorliebe und Möglichkeit kann dabei das Rad entweder im öffentlichen Verkehrsmittel mitgenommen werden (hauptsächlich in Zügen) oder am Zielbahnhof bzw. der Zielhaltestelle abgestellt werden.

10-Minuten-Einzugsbereich von Haltestellen



Abbildung 2: Einzugsbereich von ÖV-Haltestellen zu Fuß, per Rad und E-Bike (Quelle: BMK)

GESUNDHEITLICHE VORTEILE

Aus betrieblicher Sicht spielt das Rad in puncto Gesundheit eine wesentliche Rolle. Mitarbeiter:innen, die regelmäßig mit dem Rad zur Arbeit fahren, sind pro Jahr durchschnittlich 1,3 Tage weniger im Krankenstand. Hinzu kommen noch weitere durch Bewegung hervorgerufene positive Effekte, z. B. gesteigerte Leistungsfähigkeit und Konzentration.¹⁸⁶ Wer sich morgens schon bewegt hat, kann einer häufig sitzenden Tätigkeit weitaus gelassener entgegenblicken und sich auch schon wieder auf den ausgleichenden Heimweg freuen. Nicht nur die von der WHO empfohlenen 30 Minuten täglicher Bewegung lassen sich so auf dem Arbeitsweg erledigen, es geht sich sogar das Grundlagentraining für Hobbys-

¹⁸⁶ VCÖ: „Gesundheitsfaktor Arbeitsweg“

portler:innen aus. Daher wäre es eine lohnende Aufgabe, auch jenen Kolleg:innen das Radfahren im Alltag schmackhaft zu machen, die diese Option bisher noch nicht oder nur selten gewählt haben.

Was Betriebe fürs Radfahren tun können

Um das Rad als Verkehrsmittel für den Arbeitsweg attraktiv zu machen, gibt es einige Stellschrauben. Vor allem die Arbeitgeber:innen und in einem weiteren Schritt auch die jeweiligen Gemeinden können mit verschiedenen Maßnahmen Entscheidendes dazu beitragen. Mittlerweile gibt es schon viele Betriebe und Gemeinden, die das Rad in den Fokus genommen haben und sich als „fahrradfreundlich“ bezeichnen. Dabei bewährt sich eine Mischung aus Soft Measures und Hardware, also kosteneffizienten kleinen Maßnahmen, die in der Bewusstseinsarbeit rasch eingesetzt werden können, und Änderungen im Betrieb und auf den Anreisewegen, die mehr Zeit und Finanzmittel erfordern. Die Kombination beider Maßnahmenbereiche führt zum besten Ergebnis, wenn sie über Jahre planvoll angewandt und stetig gesteigert wird.

ERSTE ZUCKERL FÜR MEHR RADLER:INNEN

In jedem Betrieb finden sich schon jetzt einige Radfahrer:innen, die das Rad auf dem Weg zur Arbeit oder auch gerne in der Freizeit nutzen. Versuchen Sie, in einem ersten Schritt diese Mitarbeiter:innen anzusprechen und ihre Wahl des Fahrrads wertschätzend anzuerkennen.

RADLER:INNENFRÜHSTÜCK

Wer mit dem Rad zur Arbeit fährt, der hat je nach Distanz schon früh morgens einige Kalorien verbrannt. Was gibt es da Besseres, als bei der Ankunft am Arbeitsplatz gleich einmal mit Kipferl & Kaffee begrüßt zu werden? Eine niederschwellige Möglichkeit, um als Arbeitgeber:in den radelnden Mitarbeiter:innen eine Freude zu machen und den hohen Stellenwert des Fahrrads zu betonen.

RADLER:INNENPORTRAITS

Tu Gutes und sprich darüber! Oder: Zeig Gutes, das andere tun! Um auch Mitarbeiter:innen, die bisher noch nicht in die Arbeit radeln, ein Gefühl

und Anschauungsbeispiel zu vermitteln, wie das in den Alltag passen könnte, sollten radelnde Mitarbeiter:innen vor den Vorhang geholt werden. Als geeignete Möglichkeiten dafür bieten sich etwa: Intranet, Aushängetafel, Betriebszeitung oder auch ein monatlicher Betriebs-Talk, bei dem das Radfahren zur Arbeit thematisiert und Erfahrungen berichtet werden könnten.

FIRMENAUSFLUG MIT RAD

Radfahren ist eine zutiefst soziale Tätigkeit. Allgemein kurbelt Bewegung die Gehirnaktivität an und verleitet zu ausführlichen Unterhaltungen, was vielen vielleicht auch vom Spaziergehen bekannt ist. Von sozialer Interaktion leben auch Firmenausflüge, bei denen Mitarbeiter:innen abseits des Büros und Arbeitsthemen die Gelegenheit zum Austausch haben sollen. Warum also dieses soziale Potenzial des Radfahrens nicht in einen Firmenausflug mit lohnendem Ziel gießen? Österreich ist nicht nur von seinen Flüssen geprägt, sondern auch von seinen Flussradwegen (z. B. Donau, Drau, Enns, Inn, Mur etc.). Dort ist allein schon – Landschaft sei Dank – der Weg das Ziel, meist bietet sich aber auch eine lohnende Destination an, wo der Ausflug mit einem kulinarischen Ausklang abgerundet werden kann.

DIE HARDWARE

Neben solchen eher niederschwelligen Möglichkeiten, das Radfahren stärker in den Fokus zu rücken, kann das Betriebsumfeld auch mit ganz konkreten Maßnahmen radfreundlich adaptiert werden.

SICHERE ABSTELLMÖGLICHKEITEN

Räder, mit denen auch bei täglicher Benützung noch gerne gefahren wird, haben oftmals höherwertige Komponenten und im Idealfall eine alltagstaugliche Vollausrüstung (Lichtanlage mit Dynamo, Kotschützer, Federung, Gepäckträger usw.), was sich dann auch beim Preis bemerkbar macht. Besonders in diesem Kontext hervorzuheben sind E-Bikes, die preislich in der Regel deutlich über gewöhnlichen Rädern liegen.

Und wer ein teures Rad fährt, will es während der Arbeit auch ordentlich verwahrt wissen. Hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Im Idealfall gibt es einen ebenerdig erreichbaren, versperrbaren Fahrradraum, in dem ausreichend Platz je Rad zur Verfügung steht. Ein weiteres Plus gibt es, wenn die Räder auch innerhalb des Raumes noch ortsfest versperrt werden können (an einem Bügel, einer Öse etc.)
- Fällt die Indoor-Variante aufgrund der bestehenden räumlichen Gegebenheiten aus, gibt es auch die Möglichkeit, Räder im Freien abzustellen. In diesem Fall besonders wichtig ist der Witterungsschutz. Regen und Schnee nagen im Laufe der Zeit an den Komponenten, bringen Metall zum Rosten und lassen Reifen und Bremsbeläge spröde werden. Und auf einen nassen Sattel setzt sich niemand gern. Stehen die Räder draußen, sollten sie auf jeden Fall möglichst gut versperrbar sein, z. B. an einem Anlehnbügel.

DUSCH- UND UMKLEIDEMÖGLICHKEITEN

Je nach Beruf bzw. Branche fällt die Kleiderwahl unterschiedlich aus, nicht immer ist sie fürs Radfahren geeignet. Diesem Problem kann mit adäquaten Dusch- und Umkleidemöglichkeiten entgegengewirkt werden. Mit sportlichem Outfit an den Arbeitsplatz, mit Arbeitsgarderobe durch den Tag. Auf diese Weise werden auch längere Wege interessant und neben eher gemütlichem Radfahren kann der Arbeitsweg auch schnell zum Rennradtraining ausgebaut werden.

(NON-)MONETÄRE ANREIZSYSTEME

Schon im Jahr 2006 ließ das Grazer Unternehmen Anton Paar aufhören, als verschiedene Maßnahmen gesetzt wurden, um den Mitarbeiter:innen das Radfahren schmackhaft zu machen. Neben den schon erwähnten sicheren Abstellplätzen sowie Dusch- und Umkleidemöglichkeiten ging das Unternehmen noch einen Schritt weiter. Ein Radservice wurde etabliert, die „Autorasten“-Woche voller Umsteigerangebote initiiert, und radelnde Mitarbeiter:innen erhielten eine jährliche Prämie von 71 €. ¹⁸⁷ Der monetäre Anreiz wurde über die Jahre weiterentwickelt, später wurden daraus dann sogar 1,70 € pro geradeltem Tag. ¹⁸⁸

¹⁸⁷ OTS „Anton Paar gewinnt in der Kategorie „Fahrradfreundlichstes Großunternehmen Österreichs“, 2006

¹⁸⁸ Der Standard: „Mobilität ist Chefsache: Wenn die Firma saubere Arbeitswege fördert“, 2019

In Vorarlberg hat man die Idee in ähnlicher Form gleich in größerem Stil aufgegriffen. Unter dem Programmnamen „Eco-Points“ haben sich zahlreiche Gemeinden und Betriebe zusammengeschlossen, die radelnde (und alle autofrei anreisenden) Mitarbeiter:innen mit Punkten belohnen, die dann gegen ein Radservice, Öffi-Tickets oder auch Biogemüse eingetauscht werden können. Bei einem der beteiligten Unternehmen, Haberkorn, sieht man die Effektivität des Programms gegeben. Rund 60 % der Mitarbeiter:innen reisen umweltfreundlich an, 40 % mit dem Auto. Ein Verhältnis, das vor der Einführung des Programms und einiger anderer Lenkungsmaßnahmen noch umgekehrt war. ¹⁸⁹

JOBRAD-MODELL

Seit 1.1.2020 sind die steuerlichen Vorteile, die bis dahin nur für E-PKW galten, auch bei der betrieblichen Anschaffung von (Elektro-)Fahrrädern möglich. Betriebe können mit dem „JobRad-Modell“ interessierten Mitarbeiter:innen ein Rad zur Verfügung stellen, das neben dienstlichen auch für private Zwecke uneingeschränkt genutzt werden darf. Die Nutzung kann kostenlos oder gegen eine geringe Nutzungsgebühr (z. B. monatlich 1 % des Anschaffungswerts) erfolgen. Die Anschaffung der Räder ist vorsteuerabzugsfähig, die Nutzung für die Mitarbeiter:innen vom Sachbezug befreit. Für die Anschaffung von E-Bikes gibt es für Betriebe auch Fördermöglichkeiten, wie etwa jene von klimaaktiv mobil, bei der bis zu 30 % des Netto-Anschaffungswertes gefördert werden. Räder, die auf diese Weise gefördert werden, können nach 48 Monaten auch in das Eigentum der Mitarbeiter:innen übergehen. ¹⁹⁰

VIelfÄLTIGE VORTEILE

Betriebe und Gemeinden, die fahrradfreundliche Ansätze und Maßnahmen verfolgen, sollen mit ihrer Entscheidung recht behalten. Denn die Vorteile einer Verlagerung der beruflichen Mobilität aufs Rad sind vielfältig. Arbeitnehmer:innen, Betriebe, Gemeinden: Sie alle können davon profitieren.

¹⁸⁹ Salzburger Nachrichten: „Regenwetter bringt mehr Punkte“, 2019

¹⁹⁰ klimaaktiv: „JobRad statt Dienst-Auto“

Beginnen wir die Betrachtung beim Einzelnen, bei den Vorteilen für den/die radelnde Arbeitnehmer:in:

- **Bessere zeitliche Planbarkeit:** Wege, die wiederholt mit dem Rad erledigt werden, sind in der Regel zeitlich konstant. Denn Staus sind Radfahrenden eher unbekannt, Parkplatzsuche ist kein Thema und des Öfteren führen hochrangige Radwege abseits großer Straßen an Flüssen oder durch Parks, wodurch Ampeln etwas seltener anzutreffen sind.
- **Bewegung im Alltag:** Die allgemeine Empfehlung der WHO sind mindestens 150 Minuten moderate Bewegung pro Woche. Bei einer 40h-Arbeitswoche und diversen anderen Verpflichtungen kann es durchaus passieren, dass dieser Wert nicht erreicht wird. Nun ein Beispiel: Wer 4 mal pro Woche mit dem Rad in die Arbeit fährt und eine einfache Wegdauer von 25 Minuten hat, kommt alleine schon durch seine Arbeitswege auf 200 Minuten Bewegung. Die Vorgabe ist übererfüllt, ohne jemals bewusst Zeit für körperliche Aktivität reserviert zu haben. Und wer sich ausreichend bewegt, dem winken zahlreiche gesundheitliche Vorteile, z. B. geringeres Risiko für Herzinfarkte, Schlaganfälle oder bestimmte Krebsformen. Nicht umsonst nennt man Zufußgehen und Radfahren nicht nur „aktive“, sondern auch „gesunde Mobilität“.¹⁹¹
- **Kostensparnisse:** Kurz und knapp: Mit dem Rad fahren kostet eigentlich nichts. Zumindest was den Kraftstoffverbrauch angeht, denn der ist – abgesehen vom Kalorienverbrennen – nicht vorhanden. Natürlich kommen auch beim Rad hie und da Aufwände für Reparatur und Service dazu, und der Strom für eine E-Bike-Akkuladung kostet rund 10 Cent. Dennoch schlagen Räder sowohl bei den laufenden Kosten als auch bei der Anschaffung, ja selbst im Falle teurerer E-Bikes oder Lastenräder, Autos um Längen.

Das Rad als Teil eines betrieblichen Mobilitätskonzepts kann auch ein Baustein sein, um die vergleichsweise teure Errichtung von KFZ-Stellplätzen auf dem Firmengrund einzuschränken. Zwar ist die Anzahl der Stellplätze auch immer von den jeweiligen kommunalen Bestimmungen abhängig, jedoch kann mit etwas Geschick und einem gewissen An-

¹⁹¹ VCÖ: „Gesundheitsfaktor Arbeitsweg“

teil an radelnden Mitarbeiter:innen das Stellplatzausmaß auf das notwendige Minimum reduziert werden. Zum Vergleich: Der Stellplatz für ein KFZ kostet in der Errichtung zwischen 12.000 und 18.000 €¹⁹², in Tiefgaragen sogar bis zu 35.000 €¹⁹³. Auf derselben Fläche, dort wo sonst nur ein KFZ parken könnte, können bei guter Anordnung 10 gewöhnliche Räder oder 5 Lastenräder komfortabel abgestellt werden. Gute Radbügel, die ein (wie schon erklärtes) sicheres Absperren ermöglichen, kosten ca. 50 € je Stellplatz. Wird öfter mit dem Rad zur Arbeit gefahren, spart das also nicht nur einiges an Kosten, sondern kann auch dabei helfen, die ohnehin schon überbordende Bodenversiegelung zu reduzieren.

Für Gemeinden kann sich ein höherer Radverkehrsanteil (unabhängig vom Wegezweck) ebenso vorteilhaft auswirken. Radverkehr ist im Vergleich zum Autoverkehr ausgesprochen effizient, was den Platzbedarf pro Person betrifft, im stehenden (Verhältnis 1:10) wie auch im fahrenden (Verhältnis 1:3,5).¹⁹⁴ In beengten Stadt- und Dorfkernen und auf stark befahrenen Straßen können die vorhandenen Flächen deutlich effizienter genutzt und mehr Menschen das Vorankommen ermöglicht werden.

Potenzial E-Bike

Im bereits langen Bestehen des Fahrrads als Verkehrsmittel wurden durch technologische Verbesserungen, neue Bauformen und geringere Gewichte immer wieder Verbesserungen erzielt. Doch nichts dürfte den Nutzen des Fahrrads so sehr verändert haben wie der E-Antrieb. Nicht nur die komfortabel mit dem Rad erzielbare Reichweite wurde auf einmal deutlich größer, auch die Gruppe der potenziellen Nutzer:innen. Menschen, die aufgrund ihrer physischen Verfassung (sei es durch Alter, Unsportlichkeit oder eingeschränkte Beweglichkeit) bisher keinen Zugang zum Radfahren hatten, können dies nun deutlich leichter tun.

Doch auch bewährten Radler:innen eröffnen sich durch E-Bikes neue Seiten des Radfahrens. Die Tretkraftunterstützung ermöglicht längere

¹⁹² Wippel, Jörg: „Stellplätze in der Bauordnung – Sicht eines Bauträgers“

¹⁹³ Die Presse: „Tiefgaragen rechnen sich erst nach Jahrzehnten“

¹⁹⁴ Zukunft Mobilität: „Vergleich unterschiedlicher Flächeninanspruchnahmen nach Verkehrsarten (pro Person)“

Strecken bzw. kürzere Fahrzeiten und auch mehr Flexibilität bei der Kleiderwahl. Das Bild des radelnden Anzugträgers ist durch E-Bikes ein deutlich häufigeres geworden. Die Motoren, die je nach Stufe auch mehr als 50 % der Tretleistung übernehmen, schützen selbst bei warmen Temperaturen oder steigungsreichen Strecken vor einer verschwitzten Ankunft. Ein weiterer Aspekt, in dem durch E-Bikes Veränderungen zu erwarten sind, ist die ländliche Mobilität. Die Wegelänge ist ein durchaus relevanter (wenn auch nicht der einzige) Grund, warum die Radnutzung im ländlichen Raum bisher noch eher gering im Vergleich zu den Städten ist. Mit E-Bikes sind längere Wege einfacher machbar, hinzu kommt auch die geringe Sensibilität gegenüber Steigung. Wer am Nachhauseweg also eine kurze „Bergwertung“ vor sich hat, kann mit einer höheren Motorstufe ohne große Anstrengung die Steigung hinter sich bringen. Wichtig hierfür ist natürlich auch eine gute Radverkehrsinfrastruktur in Stadt und Land. Die Vorteile von E-Bikes helfen wenig, wenn der angedachte Weg voller gefährlicher Situationen ist. Hier sind Gemeinden und Länder gefordert, für ordentliche Radinfrastruktur zu sorgen.

Folgend die wichtigsten Fakten zu E-Bikes zusammengefasst:

- **Geschwindigkeit:** Seitens der StVO ist die Tretkraftunterstützung bei E-Bikes bis zum Erreichen von 25 km/h erlaubt. Die stufenweise verstellbaren Motoren helfen beim raschen Erreichen und beim längeren Halten dieser Geschwindigkeit. Im Vergleich zu einem normalen Rad können so also höhere Durchschnittsgeschwindigkeiten erreicht werden.
- **Reichweite:** Diese ist stark von der Strecke, Geschwindigkeit, Gewicht von Rad und Fahrer:in sowie von der eingestellten Stufe abhängig. Effizient angelegt, schaffen gängige Akkus mit einer Ladung bis zu 60 km. Vorsicht ist im Winter geboten, dann sollten Akkus während der Stehzeiten ins Warme mitgenommen werden.
- **Anschaffungspreis:** Dieser ist wiederum stark von der gewählten Ausrüstung abhängig. Insgesamt sind E-Bikes aber teurer als gewöhnliche Räder und bewegen sich zwischen 1.500 und 3.500 €, einzelne Modelle sind noch teurer.
- **Laufende Kosten:** E-Bike-Fahrer:innen haben in der Regel etwas höhere Kosten für Wartung und Reparaturen. Das liegt u. a. an anderen Bauteilen oder komplexeren Arbeiten, aber vor allem an den

mehr gefahrenen Kilometern. Rechnet man die Kosten wieder auf die Kilometerleistung um, gibt es keinen spürbaren Unterschied zwischen E-Bike und normalem Fahrrad.

E-Bikes haben gewiss Vor- und Nachteile gegenüber gewöhnlichen Rädern. Wer aber ein E-Bike sein Eigen nennen kann, hat ein praktisches und alltagstaugliches Verkehrsmittel für verschiedenste Einsatzzwecke und Rahmenbedingungen. Gegenüber dem Auto verursacht das E-Bike nur einen verschwindend geringen finanziellen Aufwand, sowohl was Anschaffungs- als auch laufende Kosten betrifft.

Mit „Österreich radelt“ motiviert durchs Jahr

Wer sich dazu entschließt, mit dem Rad unterwegs zu sein, ob für Arbeit, Einkauf oder Freizeit, und seine gefahrenen Kilometer gerne in Zahlen gegossen sehen will, der sollte bei „Österreich radelt“ mitmachen, einem Programm von klimaaktiv mobil. Rund 30.000 Teilnehmer:innen sind 2021 schon dabei und sammeln gemeinsam ihre geradelten Kilometer. Für Betriebe stellt „Österreich radelt“ eine niederschwellige und kostenlose Möglichkeit dar, Mitarbeiter:innen fürs Radeln zur Arbeit zu motivieren. Kolleg:innen werden zu Teammitgliedern, denn neben der Einzelwertung gibt es bei „Österreich radelt“ auch Wertungen für Betriebe. Wer ordentlich in die Pedale tritt, darf sich zum Ende hin über praktische Sachpreise rund ums Radfahren freuen, etwa Schlösser, Lichter oder Service-Kits. Auch zwischendurch werden immer wieder interessante Preise verlost, heuer z. B. E-Bikes beim wöchentlichen Radel-Lotto oder eine Nachtzugreise nach Hamburg.

TEILNAHME FÜR BETRIEBE

Sind Betriebe interessiert, im Jahr 2022 an dieser Aktion teilzunehmen, ist der erste Schritt eine kostenlose Anmeldung unter www.radelt.at. Für die laufende Betreuung des Firmenprofils muss eine Kontaktperson bestimmt werden, die gelegentlich auch Kolleg:innen bei der Anmeldung oder anderen Fragen unterstützt. Um im Betrieb möglichst viele Personen für die Teilnahme zu begeistern, bedarf es einer internen Bewerbung der Aktion. „Österreich radelt“ unterstützt hier mit kostenlosen Infomaterialien.

Um Mitarbeiter:innen das Erfassen ihrer gefahrenen Kilometer zu erleichtern, gibt es die Möglichkeit, einen gratis Radcomputer zu erhalten, der unkompliziert montiert werden und so das Kilometersammeln einfacher und genauer machen kann.

WAS „ÖSTERREICH RADELT“ AUSZEICHNET

Oberstes Ziel der Aktion ist die Förderung des Radfahrens im Alltag und eine stärkere Bewusstseinsbildung für diese Mobilitätsform. Wer selbst ab und zu am Rad sitzt, lernt nicht nur die Vorzüge dieser Art der Fortbewegung kennen, sondern betrachtet das Straßennetz, das bereits zum Alltag gehört, plötzlich aus einer ganz neuen Perspektive.

Die Aktion „Österreich radelt“ wird vom Klimaschutzministerium als Trägerorganisation durchgeführt. Es wird besonders hoher Wert auf Datenschutz gelegt, so ist etwa die Eingabe der Kilometer auch ohne GPS-Tracking möglich.

Durch den Zusammenschluss von Einzelpersonen mittels ihrer Zugehörigkeit zu Betrieben, Vereinen oder Wohnortgemeinden entstehen neue Netzwerke und eine gemeinsame Motivation zum Radeln. Mit den Gewinnen, die immer wieder auch gesellschaftliche Aktivitäten wie Fahrradfeste unterschiedlicher Ausprägung beinhalten, wird ein Beitrag zur Stärkung von Gemeinschaften geleistet und eine hohe Identifikation mit dem Verkehrsmittel Fahrrad geschaffen.

Resümee

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Arbeits- und Dienstwege zu einem gänzlich neuen Erlebnis werden können, wenn sie mit dem Rad zurückgelegt werden. Damit das zukünftig besser gelingt, können Beiträge von verschiedenen Akteur:innen geleistet werden: von Mitarbeiter:innen, Betrieben und auch Gemeinden. Die Möglichkeiten sind vielfältig und so auch der Nutzen. Wer mit dem Rad fährt, tut sich selbst etwas Gutes und schützt durch die lärm- und schadstofffreie Mobilität auch die Umwelt, wodurch in letzter Konsequenz auch Mitmenschen vom Radeln profitieren. Es gibt also unterschiedliche Motive, um aufs Rad zu steigen. Jede und jeder kann sich aussuchen, warum sie oder er es tut. Wichtig ist nur, dass es getan wird. Frohes Radeln!

Warum die nächste Sitzhaltung immer die beste ist

sedus

Ein Interview mit Michael Kläsener, Ergonomie-Experte bei der Sedus Stoll AG

Seit der Firmengründung vor über 150 Jahren haben die Entwickler des Büromöbelherstellers Sedus Stoll regelmäßig neue und weltweit gültige Standards gesetzt und Ergonomie, Innovation und Ökologie unter dem Gütesiegel „Made in Germany“ zusammengebracht. 1925 stellten sie den ersten Drehstuhl in ganz Europa vor und leisteten sich 1971 eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung mit dem größten und modernsten Prüflabor der gesamten Branche. Bereits 1985 gründete das Ehepaar Stoll die Stoll VITA Stiftung, um das Bestehen des Unternehmens für die Zukunft zu sichern. Nachhaltigkeit wurde wie selbstverständlich gelebt, lange bevor der Begriff zum Modewort wurde. 1995 führte die Sedus Stoll AG als europaweit erstes Unternehmen der Branche ein Umweltmanagement- und Umweltbetriebsprüfungssystem ein, das nächste ambitionierte Ziel heißt: klimaneutral bis zum Jahr 2025.



Michael Kläsener, wie wird man eigentlich Ergonomie-Experte?

Ich wollte immer schon Designer werden, habe Design studiert und bin seit 1985 bei Sedus. Eine lange Zeit, denn mittlerweile blicke ich auf 27 Jahre Designarbeit zurück. 2012 wechselte ich ins Marketing und seit Mai 2015 liegt mein Fokus zu 100 Prozent auf der Ergonomie und auf der Betreuung von Sedus Fachhändlern und Endkunden. Viele Fachhändler sind als Spezialisten sehr gut ausgebildet und kennen sich in den Bereichen der Physiothe-

rapie und der Biomechanik des Menschen sehr gut aus. Für die bin ich als Ansprechpartner da, denn im Endeffekt geht es nicht um Büromöbel, sondern um die Gesundheitsförderung und Prävention als Dienstleistung.

Sedus ist national und international im gewerblichen Bereich bei Großkonzernen und mittelständischen Unternehmen sehr erfolgreich. Darüber hinaus haben wir Gebietsverkaufsleiter, die den Fachhandel betreuen. Mit unserem Produkt- und Dienstleistungsprogramm wenden wir uns nicht nur an die Arbeitgeber, sondern explizit an Fachhändler und Endverwender im geschäftlichen aber auch im privaten Bereich. Das sind in erster Linie die Menschen, die prophylaktisch vorsorgen möchten.

Sind es eher die Jüngeren oder die Älteren, die für ergonomische Lösungen offen sind?

Wer bereits Schmerzen und gesundheitliche Probleme hat, ist auf eine gute Ergonomie angewiesen. Doch auch immer mehr junge Menschen interessieren sich für einen fitteren Lebensstil, denn die Bewegung ist uns abhandengekommen. Der Tagesablauf ist ein sitzender und abends machen wir es uns auf der Couch gemütlich. Das Ziel ist, wieder mehr Bewegungsanteile ins Leben zu bekommen, im Büro die Treppe, statt den Fahrstuhl zu nehmen oder bei der Busfahrt nach Hause eine Station eher aussteigen. Das sind einfache und kostenfreie Möglichkeiten, den Stoffwechsel in Schwung zu bringen. Wirklich präventiv wirkt sich spontane Bewegung aus, die „ritualisiert“ in den Alltag eingebaut ist, denn nicht Stehen oder Sitzen allein sind das Seligmachende. Es sind die vielen, kleinen Bewegungen, die gegen die üblichen Degenerationserscheinungen der „sitzenden Gesellschaft“ helfen. Das Ziel sollte sein, möglichst fit aus dem Arbeitsalltag wie auch aus dem Erwerbsleben herauszukommen.

Wie wichtig ist für Sie die Zusammenarbeit mit der Aktion Gesunder Rücken (AGR)?

Sehr. Mit der AGR arbeiten wir seit dem Jahr 2000 kontinuierlich ohne Unterbrechung, eng und sehr erfolgreich zusammen und haben einen Großteil unserer Produkte auch AGR-zertifizieren lassen. Da die Anforderungen

von der AGR recht hoch sind, kommen nur wenige Hersteller bei der AGR unter. Häufig können nur einzelne Produkte ausgezeichnet werden, bei uns sind sogar ganze Produktfamilien wie das Programm se:lab zertifiziert.

Lohnt sich die Mühe? Wird das AGR-Siegel aus der Kundensicht wahrgenommen?

Auf jeden Fall. Wir merken, dass Kunden explizit beim Fachhändler nach AGR-zertifizierten Stühlen fragen oder beispielsweise über ihren Physiotherapeuten auf ergonomische Lösungen aufmerksam werden und zu uns stoßen. Mittlerweile lassen sich auch Fachhändler AGR-zertifizieren und legen Prüfungen ab, so passt eins zum anderen. Häufig wird auch bei Ausschreibungen eine AGR-Zertifizierung als Zulassungskriterium vorausgesetzt.

Sie sagen „die nächste Sitzhaltung ist die beste“. Was genau meinen Sie damit?

Unser Wissen über gesundes Sitzen entwickelt sich kontinuierlich weiter. Der Sitzmöbelbereich profitiert vom Bettenbereich, indem das Bewusstsein für individuelle Einstellungen und eine bewegte Lagerung der Wirbelsäule mittlerweile stark ausgeprägt ist. Diese Erkenntnisse lassen sich auf die Arbeit im Büro übertragen. Der gut organisierte Arbeitsbereich, an dem alles griffbereit ist, gilt nicht mehr als ideal. Ergonomisch sinnvoll ist es, Bewegung in die Arbeitsplatzorganisation zu integrieren. Es ist sinnvoll, ein paar Meter zum Drucker zurückzulegen, zum Telefonieren aufzustehen, eine kurze Besprechung im Stehen abzuhalten oder die Kollegin im Nachbarsbüro zu besuchen, statt ihr eine E-Mail zu tippen. Statische Haltearbeit erhöht den Druck auf die Bandscheiben und ist Gift für die Rückengesundheit. Daher propagiere ich den Wechsel aus verschiedenen Positionen. In der Konsequenz bedeutet das, dass die nächste Sitzhaltung immer die Beste ist.

Dazu gibt es ja auch Untersuchungen und Studienergebnisse

Ja, internationale Langzeitstudien belegen, dass eine extrem sitzende Lebensführung die Lebenszeit um 10 bis 14 Jahre verkürzt. Sitzen ist ge-

wissermaßen das neue Rauchen. Die NASA-Forscherin Doktor Joan Ver-nikos sagt „Sitting kills, moving heals“ – Sitzen tötet, Bewegung heilt. Bewegung ist das, was uns gut tut und deswegen ist bewegtes Sitzen in un-seren Produkten verankert. MRT-Aufnahmen des menschlichen Gehirns zeigen, dass die Hirnaktivität bei langer körperlicher Inaktivität sinkt. Steinzeitmenschen sind früher bis zu 15.000 Meter am Tag gelaufen, heu-te schaffen es viele nicht einmal auf 800 Schritte pro Tag. Unser Körper schaltet auf Sparfunktion, wenn wir uns nicht bewegen.

Reicht da der abendliche Besuch im Fitness-Studio nicht aus?

Leider nein. Die Bewegungsarmut im Alltag kann nicht durch nur durch das Fitnesscenter am Abend kompensiert werden, denn statisches Sitzen hat negative Auswirkungen auf den Blutkreislauf, die Enzyymbildung, den Hormonhaushalt und den gesamten Stoffwechsel. Im Fitnesscenter wird das äußere Muskelsystem trainiert. Für die Stützfunktion ist jedoch das innere Muskelsystem wichtig, das durch Mikrobewegungen und Ba-lanceübungen stimuliert wird. Der Mensch bleibt lange frisch, wenn das innere Muskelsystem stimuliert wird.

Sind diese Erkenntnisse auch bei den zuständigen Minis-terien, Ämtern und Krankenkassen angekommen?

Mittlerweile ja. Seit dem 1. Januar 2016 ist in Deutschland ein neues Prä-ventionsgesetz in Kraft und die Krankenkassen investieren 5 Millionen Euro für präventive Maßnahmen. Es reift die Erkenntnis, dass Bewe-gungsarmut zu Schäden führt und bereits junge Menschen die Degene-rationerscheinungen von 60jährigen aufweisen, weil sie einen Großteil Ihrer Lebenszeit in sitzenden Haltungen auf Smartphone-, Pad- und PC-Bildschirme schauen. Einfache Fähigkeiten, wie auf einen Baum zu klet-tern oder über eine Wurzel zu balancieren, sind verloren gegangen. Die-se Probleme gab es vor 20 Jahren in dieser Form noch nicht. Die unter-entwickelte Bewegungskompetenz will wiederhergestellt werden und schützt bis ins hohe Alter, vermeidet Stürze und Knochenbrüche.

Wer hilft Ihnen noch bei dieser Mammutaufgabe der Auf-klärungsarbeit?

Bei allen wichtigen Fragen zum Thema Ergonomie arbeiten wir bevor-zugt mit den führenden Wissenschaftlern zusammen. So unterstützte uns die Technische Universität München bei der Entwicklung neuer Sitz-mechaniken, auf dem Gebiet der Prävention ist der regelmäßige Aus-tausch mit Dr. Dieter Breithecker, Leiter der Bundesarbeitsgemeinschaft für Haltungs- und Bewegungsförderung e.V. in Wiesbaden, sehr hilfreich und förderlich.

Da wir sehr international aufgestellt sind, haben natürlich auch unsere Tochtergesellschaften in Europa entsprechende Kontakte mit namhaften Institutionen vor Ort, wie zum Beispiel unsere österreichische Tochter mit Sitz in Wien, die eng mit dem ÖBSV zusammenarbeitet.

Vielen Dank für das Gespräch und weiterhin viel Erfolg dabei, die Men-schen mit Sedus in Bewegung zu bringen!

Das Interview führte Joachim Sparenberg



Steckbrief Sedus Stoll AG

Name: Sedus Stoll Aktiengesellschaft
Stammsitz: Christof-Stoll-Straße 1, D-79804 Dogern
Website: www.sedus.com
Gründungsjahr: 1871 (seit 1995 Aktiengesellschaft)
Vorstand: Christoph Kargruber, Daniel Kittner, Cornel Spohn
Export: Neun Tochtergesellschaften in Europa und Dubai,
Direktexport weltweit in über 70 Länder

Produkte: Büroeinrichtungen, Bürositzmöbel, Konferenz- und Seminar-
möbel,
Objektmöbel für Empfangsbereiche, Kantinen,
Pausenzonen, Großräume,
Arbeitstische, Schrank und Schrankwandsysteme,
Stellwände und Sichtschutzelemente, Akustikelemente,
Besprechungs- und Konferenztische, Office Cubes,
Raum-in-Raum-Systeme, Systemmöbel für agiles Arbeiten,
digitale Analysetools zur optimalen Büro- und Arbeits-
platznutzung

Die Autoren

Joachim Sparenberg
1994 – 1996 als Werbeleiter, 1996 – 2011 als Leiter Kommunikation, seit 2011
als Marketing und PR Consultant für die Sedus Stoll AG tätig

Michael Kläsener
1985 – 1988 als Produktdesigner, 1988 – 2011 als Leiter Design und Vorent-
wicklung, seit 2011 als Ergonomieexperte bei der Sedus Stoll AG tätig

**GRENZENLOS | WELCHE ZUKUNFTSMÖGLICHKEITEN
HAT BETRIEBSSPORT?**

ÖBSV TALK #6

MI., 27.10.2021

Megatrends Sport und Tourismus?

Die postmodernen Zwillinge-Turbos der Wachstums- und Konsumgesellschaft am Scheideweg

Von Prof. (FH) Mag. Mag. Dr. Harald A. Friedl

1. Gegensätze, zweieiige Zwillinge oder Symbiose?

Sport und Tourismus erscheinen auf den ersten Blick wenig gemein zu haben, wenn man etwa den Aufenthalt von Sportlern in einem Trainingscamp mit jenem von Badetouristen in einem All-inclusive-Resort vergleicht: Bei den Sportlern geht es um körperlichen Einsatz, Schweiß, Disziplin, Anstrengung und letztlich um persönlichen oder auch gemeinsamen Erfolg. Beim Tourismus hingegen geht es um Entspannung, Genuss, um die Überwindung von Grenzen und Regeln des Alltags, um Spaß zu erleben. Absolute Gegensätze! Tatsächlich?

Ein zweiter Blick hinter die Fassade dieser zwei Kulturtechniken offenbart jedoch bereits erstaunliche Gemeinsamkeiten. Darum lohnt es sich, dasselbe Beispiel nochmals genauer unter die Lupe zu nehmen:

SportlerInnen am Weg in ein Trainingszentrum begeben sich gleichermaßen wie All-inclusive-TouristInnen an einen bestimmten Ort außerhalb ihres alltäglichen Lebensraumes, wo sie besondere Räumlichkeiten mit spezieller Ausstattung und qualifiziertem Personal vorzufinden erwarten, damit die jeweiligen Reisemotive der zwei Zielgruppen bestmöglich befriedigt werden können.

Was diese Motive von SportlerInnen wie UrlauberInnen anbelangt, so streben beide Zielgruppen danach ihren persönlichen Horizont zu überschreiten und neue Erfahrungen zu sammeln, indem sie ihre Körper durch bestimmte Behandlungen stimulieren. Im Fall der SportlerInnen steht die Steigerung von körperlicher Leistung durch gezielte Trainingsprogramme, Massagen, spezielle Ernährung, mentale Unterstützung und vieles mehr, was idealerweise in körperliche und geistige Zufriedenheit mündet. Im Fall der UrlauberInnen geht es um die Steigerung von körperlicher Stimulation durch Delikatessen, Sonnenbäder, Spiele am Strand, erlebnisreiche Ausflüge und Animationsprogramme,

was idealerweise ebenfalls, wie im Fall des Trainingscamps, zu umfassender Zufriedenheit führt.

Auch wenn man tiefer gräbt und versucht, die Ursachen für diese Motive zu ergründen, so zeigen sich auffallende Gemeinsamkeiten zwischen SportlerInnen und UrlauberInnen: Beide streben – mehr oder minder bewusst – danach, mit ihrer Investition in die jeweilige Form eines Aufenthalts in der Fremde auch eine Mehrung ihrer drei wesentlichen Kapitalformen zu erreichen: ihres kulturellen, sozialen und symbolischen Kapitals. Diese Unterscheidung geht auf den französischen Philosophen und Soziologen Pierre Bourdieu (1985) zurück, der damit ein äußerst hilfreiches Analyseinstrument von Verhaltensweisen entwickelt hat, wie ich sogleich zeigen werde.

Im Fall des kulturellen Kapitals erwerben UrlauberInnen wie SportlerInnen neue Kenntnisse und Fertigkeiten, die sie bei der Verfolgung ihrer unmittelbaren Ziele unterstützen. SportlerInnen lernen neue Trainings-, Ernährungs- und Entspannungs- oder auch Motivationstechniken, die ihnen erlauben, nach ihrer Rückkehr ihren Trainingsalltag noch effektiver zu gestalten. UrlauberInnen wiederum erwerben neue Kenntnisse über Spezialitäten, die ihnen besondere Lust bereiten und die sie allenfalls nach ihrem Urlaub auch selbst zubereiten können, um dieses neue Stimulans „nachhaltig“ zu genießen. Sie erlernen womöglich auch neue Freizeitfertigkeiten wie Korallentauchen, Kitesurfen oder SUP Yoga, was ihnen Fenster zu neuen, besonderen Erlebnissen öffnet und somit ihre Handlungsmöglichkeiten mehr.

Im Fall des sozialen Kapitals erwerben SportlerInnen und UrlauberInnen in ihrem jeweiligen Setting neue Kontakte und bauen ihre sozialen Netzwerke aus. SportlerInnen etwa lernen kompetente TrainerInnen kennen, oder finden neue GesinnungsgenossInnen, mit denen sie sich gegenseitig motivieren und gemeinsam noch erfolgreicher trainieren können. Analoges geschieht im touristischen Kontext: Im Setting von gemeinsamem, gutem Erleben finden sich Menschen mit gleichen Interessen, die sich austauschen und dabei gegenseitig bestätigen und bestärken können. In beiden Fällen führt dieser gegenseitige Austausch als zusätzlicher Effekt auch zu einer weiteren Stärkung des kulturellen Kapitals: Je größer das Netzwerk (soziales Kapital), desto besser der Austausch, und desto größer auch der neue Erkenntnisgewinn (kulturelles Kapital).

Besonders spannend ist der Blick auf das sogenannte „symbolische Kapital“, das sich sinngemäß als Ansehen oder Prestige interpretieren lässt. Betrachtet man wiederum SportlerInnen und UrlauberInnen, so ist bei beiden Zielgruppen erkennbar, wie sie durch ihren jeweiligen Aufenthalt, ob im Trainingslager oder im All-Inclusive-Resort, im Gefolge ihres Erwerbs von zusätzlichen Kenntnissen (kulturelles Kapital) und ihres Aufbaus neuer Netzwerke (soziales Kapital) auch neue Chancen erwerben, um Prestige zu gewinnen (Jurt, 2012): SportlerInnen steigen durch besondere Trainingserfolge kurzfristig im Ansehen ihrer TrainerInnen wie auch ihrer Trainingsgefährtnen, mittelfristig auch im Ansehen ihrer Fans. Weitgehend analog läuft dieser Prozess bei UrlauberInnen ab, wenn sich diese gegenüber ihren Reisegefährtnen als anregende Kenner von Weinen, Delikatessen oder anderen kulturellen Besonderheiten des bereisten Landes erweisen, oder wenn sie sich im Rahmen eines abendlichen Animationsprogramms als charmante Party-Löwe und Tänzer zu erkennen geben. In beiden Fällen führt dieser Gewinn an symbolischem Kapital, also an Ansehen, wiederum zu einer Steigerung des sozialen Kapitals. Denn wer erfolgreich auf Menschen wirkt, zieht weitere Menschen an, oder, wie ein altes Sprichwort sagt: „Wo Tauben sind, fliegen Tauben zu.“

Und noch eine weitere Gemeinsamkeit gibt es zwischen Sport und Tourismus: Beides sind sehr stark ökonomisierte gesellschaftliche Felder, indem sie auf vielfältige Weise intensiv bewirtschaftet werden. Beide Branchen weisen einen bedeutsamen Markt für Bekleidung und Ausrüstung auf. Ein besonders schönes Beispiel dafür ist „SUP“ oder Stand-up-Paddeling, jene relativ junge Lifestyle-Sportart, deren Boom wirtschaftlich befeuert wurde, indem dieser Trend auch von Lebensmitteldiscountern mittels niederschwelliger Ausrüstungsangebote aufgenommen worden war. Touristisch offensichtlich wurde der SUP-Trend im Sommer 2021 angesichts einer unübersehbaren Zahl an SUP-Begeisterten auf Österreichischen Seen. Weitere ökonomische Beispiele für die wechselseitige Ökonomisierung von Sport und Tourismus sind der Boom von Marathon-, Triathlon - und anderen Amateur-Sportevents sowie der gigantische Markt der Profi-Sportveranstaltungen (Stark, 2018), wo die damit verbundenen Geldsummen längst absurde Dimensionen erreicht haben (Leuthmetzer, 2020). In all diesen Fällen gilt jedoch, dass diese Entwicklungen durch COVID unterbrochen wurden. Mit der fortschreitenden Aufhebung von

Reisebeschränkungen scheinen indes diese Entwicklungen in Richtung eines rasanten Wachstums wieder hochzufahren.

Sport und Tourismus scheinen offensichtlich sehr viele Gemeinsamkeiten zu haben. Dabei wurde eine herausragende Gemeinsamkeit noch gar nicht genannt: die globale Verbreitung dieser beiden Kulturtechniken. Denn während noch vor dem ersten Weltkrieg Freizeitsport wie auch längere Urlaubsreisen für den Großteil der Weltbevölkerung unüblich, weil auch aus Mangel an Mitteln unerschwinglich waren, zählte Tourismus bis vor CoVid zu einem der verlässlichsten globalen Wachstumsmärkte mit über 1,4 Milliarden grenzüberschreitenden Reisen und einem Umsatz von 1,7 Billionen US-Dollar beim einem langjährigen, regelmäßigen Wachstum von rund 5% (World Tourism Organisation, 2019). Eine offizielle Zahl aller weltweit durchgeführten Reisen ist nicht bekannt, wird aber auf das Zehnfache geschätzt. Ähnliches gilt für Sport, dessen globale wirtschaftliche Bedeutung mitsamt der Eventindustrie, der Ausrüstungsindustrie, der Medienprodukte, aber auch dem Sporttourismus von manchen Autoren auf rund 700 Milliarden US-Dollar geschätzt (Kearney, 2021) wird. Allein bei der Aufzählung zeigt sich bereits, wie stark Tourismus und Sport miteinander verflochten und somit schwerlich voneinander zu trennen sind. Doch woran lag dieses enorme Wachstum, das seit dem Abbau der CoVid-bedingten Reisebarrieren wieder massiv anzuschlagen scheint (Volgger, Taplin, & Aebli, 2021)? Wie kam es zu diesem Boom von Tourismus und Sport?

2. Vom Strandausflug zur Weltreise: eine kleine Geschichte des globalen Tourismus

Reisen war die meiste Zeit der Menschheit äußerst beschwerlich, auch für Mitglieder der höheren sozialen Klassen. Noch zu Beginn des 19. Jahrhunderts betrug die durchschnittliche Reisegeschwindigkeit lediglich drei bis vier Kilometer pro Stunde, unabhängig vom Reisemittel. Denn die Qualität der Straßen war für unsere heutigen Verhältnisse unvorstellbar schlecht und darum nicht nur zu Fuß, dem verbreiteten „Fortbewegungsmittel“, sondern auch mit der Kutsche kein Vergnügen (Diers & Offen, 2020). Dies änderte sich grundlegend mit dem Bau der Eisenbahn. In diesem Zeitraum kann auch die Morgendämmerung des modernen

Tourismus verortet werden (Towner, 1995). Im Jahr 1841 organisierte der Baptistenprediger Thomas Cook einen Ausflug für einige Hundert Personen zu einem geringen Preis von wenigen Shillings in einem eigens gecharterten Bahnabteil – und erfand damit praktisch den Pauschalismus (Butcher, 2020). Mit der Expansion der Industrialisierung wurde auch das Eisenbahnnetz massiv ausgebaut. Mit der Eröffnung der Südbahn von Wien über Marburg nach Klagenfurt im Jahr 1863 etwa wurde der Wörthersee von der feinen Wiener Gesellschaft als exklusives Ziel für die traditionelle Sommerfrische entdeckt. Und mit der Verlängerung der Südbahntrasse über Lienz bis ins Pustertal im Jahr 1871 wurden auch die Dolomiten als Bergsteigerparadies erschlossen (Hempel, 2004).

Mit der technischen Entwicklung des Verbrennungsmotors wurde um 1900 zunehmend auch in den Ausbau des Straßennetzes für den Einsatz von Omnibussen investiert. Auf diese Weise konnten auch alpine Regionen abseits der Hauptverkehrsadern am Fremdenverkehr teilnehmen (Lobenhofer-Hirschbold, 2006). In der Zwischenkriegszeit wurden Omnibusse bereits für die Pauschalreisen eingesetzt. Eine spürbare Beschleunigung erfuhr der Tourismus den Industrieländern nach dem II. Weltkrieg, sobald mit der Erholung der Wirtschaft private Kraftfahrzeuge zunehmend Verbreitung fanden. Der Ferntourismus in exotische Destinationen erfuhr jedoch erst mit dem technischen Fortschritt im Luftverkehr bei gleichzeitig schrittweiser Reduktion der Ticketpreise eine deutlich steigende Nachfrage. Mit der weitgehenden Liberalisierung des Luftmarktes und der aggressiven Preispolitik von Billigfluglinien wurde dieser Prozess im 21. Jahrhundert wesentlich beschleunigt. Damit wurden plötzlich Flüge auf ein Tasse Kaffee unter dem Eiffelturm von Paris um 10 Euro möglich.

Neben den technischen Innovationen im Verkehrswesen spielten auch die enormen Rationalisierungsprozesse in der Industrie eine wesentliche Rolle. Auf diese Weise wurden Produkte in immer kürzeren Zeiträumen und in immer größerer Menge zu günstigeren Preisen produziert, was eine Grundvoraussetzung für die Entstehung eines Massenmarktes war. Auf diese Weise wurden aus einstigen Luxusgütern bald für jedermann erschwingliche Alltagsgüter. Man denke nur an den Champagner beim Discounter. Gleiches gilt auch für Destinationen weltweit. Mit zunehmender Verbreitung von Tourismus fühlten sich immer mehr Regionen

bemüht in den Aufbau von Infrastruktur in Gestalt von Flughäfen, Unterkünften, Restaurants und in Szene gesetzte Attraktionen zu investieren, um selbst an dieser „weißen Industrie“ partizipieren zu können. Gleichsam als Ausdruck eines globalen Rückkoppelungsprozesses entstand so schrittweise ein globaler Markt von Tourismusanbietern, die miteinander um eine steigende Zahl von Kunden konkurrieren, und dies mittels einer sich rasant entwickelnden und vernetzenden Kommunikationstechnologie.

Mit der Durchsetzung des mobilen Internets via Smartphone sowie der Verbreitung sozialer Medien und touristischer Plattformen wurde zugleich auch der Kampf um Kunden mittels intensiven Medieneinsatzes massiv gesteigert. Denn in einer durch Medien vermittelten Welt gilt, dass nicht existiert, wer nicht wahrgenommen wird. Das Ringen um Attraktivität im globalen Dschungel der digitalisierten Botschaften ist darum ein zentraler Motor der gegenwärtigen touristischen Entwicklung. Denn auf Seiten der Kunden wurden durch eben diese Technologien die Hürden für das Arrangement einer „Traumreise“ massiv reduziert. Heute genügen wenigen Klicks, um sich sein eigenes „Paradies auf Zeit“ im Internet zusammenzustellen und zu buchen. In Anbetracht der im ersten Kapitel geschilderten Gemeinsamkeiten zwischen klassischen Bade-, Kultur- und Erlebnistouristen einerseits und Sporttouristen andererseits wird nachvollziehbar, dass die eben geschilderten technischen Entwicklungen in analoger Weise für Sport- und Eventtourismus gelten. Auch hier gilt vor allem das Prinzip: Je auffälliger, je attraktiver, je einzigartiger, desto besser wahrnehmbar, desto erfolgreicher, desto größer, desto lukrativer...

Doch selbst die beste und bestbeworbene Infrastruktur bleibt ungenutzt, wenn es nicht genügend Kunden gibt, die über drei entscheidende Voraussetzungen verfügen: über ausreichend frei verfügbare Zeit, über ein frei verfügbares Einkommen, sowie über eine entsprechende Urlaubskultur, also die Überzeugung, dass der Konsum von Urlaub sinnvoll und bereichernd sei, und der Drang, danach zu streben. Die Einführung von Sozialgesetzen, welche die Wochenarbeitszeit schrittweise auf 40 Stunden reduzierten und ein steigendes Maß an Jahresurlaub festlegten, war entscheidend für das Entstehen einer touristischen Nachfrage in größerem Ausmaß. Zudem führte ein historisch einzigartiges Wirt-

schaftswachstum nach dem II. Weltkrieg in Industrieländern (und zunehmend auch in den Schwellenländern während der letzten 30 Jahre), verbunden mit bedeutenden Sozialleistungen wie das Urlaubs- und Weihnachtsgeld, zum Entstehen einer finanziell gesicherten Mittelklasse mit dem nötigen Einkommen für die Investition in „schöne Zeit“.

Dass Einkommen in Reisen investiert wird, ist Ausdruck eines Wertewandel innerhalb moderner Industriegesellschaften. Diese sind geprägt von Rationalisierungsprozessen bei gleichzeitigem Verlust an traditionellen und spirituellen Quellen der Sinnstiftung. Denn die Antworten klassischer Religionen auf die Fragen des modernen Lebens büßen zunehmend an Überzeugungskraft ein. Damit entsteht ein Orientierungs- und Wertevakuum für Menschen, die lieber im Hier und Jetzt anstatt im Streben nach einem ewigen Leben im Paradies existieren. Als Ersatz für die verlustige Jenseitsorientierung definiert sich der moderne Mensch wesentlich über den Konsum von Gütern, so wie er auch die Welt über Konsum erfährt und bewältigt (Jäckel, 2004). Die dabei einfach erscheinende, jedoch existenziell herausfordernde Frage des modernen Konsummenschen ist nun jene nach der „richtigen“ Wahl des „besten“ Produkt. Denn was ist gut für mich? Was bringt mich in einem Leben weiter, an dessen Ende einfach nur ein... Ende steht? „Erlebnis“ ist das entscheidende Zauberwort: Wesentliche Entscheidungen werden anhand der Intensität eines „Erlebnisses“, das durch ein konsumiertes Produkt ausgelöst wird, getroffen. Je erlebnisreicher, desto „sinnvoller“ (Schulze, 1992). Dies gilt gleichermaßen für die Wahl der „passenden“ Bio-Joghurt-Marke, des „passenden“ Partners (Friedl, 2010) (Gvozdar, 2015), oder eben des „passenden“ touristischen Produkts in einer „richtigen“ Destination. Auf dem Wege einer konsequenten Sammlung und Maximierung derartiger Produkt-indizierter Erlebnisse bemühen sich Konsumenten gleichsam täglich um „Gewissheit“, ob sie sich „am richtigen Weg“ zu einem „guten Leben“ befänden, ob sie ihr Leben wohl bestmöglich „sinnvoll“ gestalten. Durch diesen „Erlebniskapitalismus“ (Friedl, 2013a) wurden die sieben Todsünden in ihr Gegenteil verkehrt, indem die gierige Befriedigung aller Sinne zum Indiz eines gelingenden Lebens avancierte (Schulze, 2006). Die höchste Form des Erlebnisses, gleichsam „greifbares Glück“, versprechen perfekt designte Tourismusprodukte in fantastisch anmutenden Destinationen.

Den entscheidenden Dammbbruch in der globalen Tourismusentwicklung verursachte jedoch der weitgehende Abbau von Landesgrenzen in Gestalt verminderter oder gar aufgehobener Grenzkontrollen und anderen Reisebarrieren, wie Visa und Pflichtimpfungen. Darum erwiesen sich das Ende des Kalten Krieges mit der Öffnung der Grenzen nach Osten zu Beginn der 90er-Jahre, die Osterweiterung der EU mit ihrem Grundrecht auf freien Personenverkehr sowie die Einführung des Schengenraumes im frühen 21. Jahrhundert als wesentliche Katalysatoren der internationalen Reisebegeisterung. Die entscheidende Wirkung dieses Grenzabbaus wurde auf drastische Weise im Zuge der CoVid-bedingten Grenzschließungen erfahren, worauf der internationale Tourismus kurzfristig völlig zum Erliegen kam, sich nach der Grenzöffnung jedoch rasch wieder an alte Zahlen annäherte (Zhang, Song, Wen, & Liu, 2021).

Diese großräumigen Deregulierungs- und Liberalisierungsprozesse müssen auch als Ausdruck geänderter politischer und kultureller Verhältnisse verstanden werden. Dass ehemalige Erzfeinde, der kapitalistische Westen und der kommunistische Osten, nunmehr bevorzugen miteinander Geld zu verdienen, anstatt sich mit Raketen zu bedrohen, ist auch Ausdruck des politischen Siegeszuges des Neoliberalismus und somit des Glaubens, der freie Markt würde alle Probleme lösen. In diesem Sinne betrieb auch die UNWTO, die Welttourismusorganisation, konsequentes Lobbying für Tourismus als Lösung für weitgehend jedes Problem – und insofern für den fortschreitenden Abbau von staatlichen Grenzen sowie für staatliche Investition in den Ausbau von touristischer Infrastruktur (Friedl, 2018a).

Im Fahrwasser dieser Liberalisierungs- und Expansionspolitik ist auch eine Globalisierung von einheitlichen Standards für touristische Infrastruktur wie auch Medien, die ihrerseits nach den gleichen Prinzipien der Attraktivitätsmaximierung operieren, zu beobachten. Auf diese Weise wird die Welt sukzessiv mit vergleichbaren Typen von touristischen Bildern und Botschaften beschrieben, die optimal auf die Bedürfnisse der modernen Erlebnissuchenden abgestimmt sind. Gleichzeitig werden auch die „Konsumenten“ selbst durch dieses globale, konsumstimulierende Medien- und Werbeeinverleibung in ihrer Wahrnehmung geprägt und zu vermehrtem Konsum dieser Bilder, der dahinterstehenden Produkte und zu guter Letzt der damit verbundenen Heilsversprechen animiert.

Dieses Zusammenspiel von Konsumenten, (touristischen) Produkten und bestärkenden Medien lässt sich als Ausdruck einer sich selbst verstärkenden „globalen Konsumkultur“ (Schug, 2005) verstehen, aus der es kein Entrinnen zu geben scheint. Denn der unerbittliche Zwang zur Orientierung an den Bedürfnissen potenzieller Konsumenten führt zu einer fortschreitenden Vergleichbarkeit und damit Austauschbarkeit von touristischen Destinationen. Im Extremfall können sich heimgekehrte Urlauber zwar noch an außergewöhnliche Reiseleiter, Animatoren oder Schauköche ihrer letzten Aufenthalte in gehobenen All-inclusive-Resorts erinnern, aber nicht mehr daran, in welchem Teil der Erde sich dieses Resort befunden hatte. Die Suche nach einzigartigen Erlebnissen wird dabei immer weniger zum Resultat gelingender Begegnungen mit fremden Kulturen mit ihrem einzigartigen Lebenswelt, als vielmehr zum Resultat der gelungenen Auswahl eines raffiniert inszenierten, spektakulären touristischen Gesamtkunstwerks, wie im Fall von Dubai: Diese aufwändig gestaltete Kunstwelt an der Grenze zwischen Wüste und Meer gilt aufgrund seiner Architektur der Superlative als modernes Mekka für touristische Pilger. Der Preis für diese Magie ist jedoch ein extremer Verbrauch an natürlichen Ressourcen. Dubai hat den weltweit höchsten Energie- und Wasserverbrauch pro Einwohner, denn das vermeintliche „Erfolgsmodell“ dieser Destination beruht auf der permanenten Steigerung seiner Außergewöhnlichkeit. Allein die Erwartung auf noch höhere Türme, futuristischere Hotels, exotischere Freizeitanlagen und größere Shoppingmalls ziehen weitere Investoren und immer größere Mengen staunender „Pilger“ an (Becken & Friedl, 2014), denn in „Dubai muss man gewesen sein“, will man als Kenner dieser Welttourismuskultur zählen.

Paradoxerweise wurde genau dieser wenig hinterfragte Glaube an die Magie eines maximalen und grenzenlosen internationalen Tourismuswachstums sowie der damit verbundenen Globalisierung zugleich zum Katalysator der Verbreitung des CoVid-Virus und somit zu einer der wesentlichen Ursachen des – vorübergehenden - Kollaps des globalen Tourismus (Friedl, 2020). Mittlerweile aber steht der internationale Tourismus wieder voll auf Wachstumskurs (Friedl, 2021) (Ryanair Group Corporate, 2021).

3. ...und des Sports: Der Siegeszug der Kommerzialisierung

Es ist müßig, die Entwicklung des Sports als globales Phänomen im Detail zu erläutern, weil die wesentlichen Rahmenbedingungen für die Expansion des Tourismus in gleicher Weise wie für Sport als Freizeitaktivität wie als Profession galten und gelten. Einige bislang noch ungenannte Aspekte sind dabei jedoch bemerkenswert, weil sie ein besonderes Licht auf weitere Gemeinsamkeiten von Tourismus und Sport werfen. Offensichtlich ist etwa, dass die Entwicklung des Sports als Freizeitbeschäftigung der ärmeren sozialen Schichten im 19. Jahrhundert gleichermaßen, wie Tourismus eng an die Verbesserung der sozialen Lage der Menschen in den Industriebetrieben gekoppelt war: ohne Freizeit kein Sport. Darum begann der Aufstieg von Sport als Vergnüglichkeit der Massen erst mit der Einführung des freien Samstagnachmittags, wodurch es einem größeren (damals noch ausschließlich männlichen) Bevölkerungsanteil ermöglicht wurde aktiv wie auch passiv an Sportveranstaltungen teilzunehmen. Dies führte auch zunehmend zu einer Trennung zwischen Amateur- und Profisport und damit auch zu einer beschleunigten Kommerzialisierung des Sports. Denn je spektakulärer sich ein Wettkampf darbot, und je mehr Zuseher daran Teil haben konnten, desto attraktiver wurden Investitionen in derartige Veranstaltungen. Ein interessantes Detail am Rande, auf das noch näher zurückzukommen sein wird, war das politische Motiv für die gezielte Förderung von Sport in Schulen. Dahinter stand die politische Überzeugung einer ökonomisch erfolgreichen Mittelklasse, wonach Sport den Charakter positiv prägte und somit eine Art Disziplinierungsmittel darstellte. Sportförderung wurde somit lange Zeit als eine Form des Drills betrachtet, um die Schüler diszipliniert, gehorsam, ausdauernd und somit „fit“ für ihr zukünftiges Arbeitsleben zu machen (Eisenberg, 2001).

Die Kommerzialisierung des Profisports erlebte nach dem II. Weltkrieg eine neuerliche Dynamisierung, bedingt durch das spürbare Wachstum der Wirtschaft und auch des allgemeinen Wohlstandsniveaus. Das dadurch frei verfügbare Einkommen ermöglichte bald fast allen Bevölkerungsteilen die Teilnahme an Sportaktivitäten wie auch an Veranstaltungen. Gleichzeitig wurden mit der Verbreitung des Fernsehens auch die Finanzierungsstruktur des Profisports verändert, wonach eben dieses neue und höchst attraktive Medium Fernsehen sowie die dort werben-

den Sponsoren zur wesentlichen Quelle für Einnahmen im Profisport avancierten (Mazenreiter, 2009). Mit diesem Prozess einher ging auch eine ausgeprägte Konzentration von medialer Aufmerksamkeit auf Top-Spieler und Top-Teams, was zu einer Art von Monopolisierung der Gewinnchancen beitrug (Schimany, 2000). Was Georg Franck als „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ (1998) beschrieben hatte, zeigt sich etwa anhand des Dauermeisters der Deutschen Bundesliga, Bayern München. Dieser Verein ist in der privilegierten Situation, die regelmäßig lukrierten, enormen Siegerprämien in den Kauf der besten Spieler zu investieren, wodurch der Leistungsabstand gegenüber den konkurrierenden Mannschaften beibehalten oder sogar noch gesteigert werden kann. Paradoxerweise wird durch diesen Selbstverstärkungsprozess die Attraktivität des Spektakels „Bundesliga“ für die Fans zunehmend untergraben und damit eben dieses System gefährdet (Leuthmetzer, 2020).

Zusammenfassend lässt sich anhand der Darstellungen der Tourismus- und Sportentwicklung festhalten, dass die derzeitige Richtung klar vorgegeben ist: immer größer, immer spektakulärer, immer erlebnisreicher, immer lukrativer, immer konzentrierter, immer vernetzter, und damit aber auch immer anfälliger für Krisen...

4. Wohin die Reise geht: More of the Same ...

Die Welt des Tourismus ist überall, hat jeden Winkel durchdrungen, weil Tourismus im Prinzip einfach nur das Geschäft mit der Kombination von Konsum, Genuss und Mobilität ist (Friedl, 2013b, S. 231): Die Welt wird aus touristischer Sicht als konsumierbares Gut betrachtet, weshalb es für eine touristische Karriere darauf ankommt, die „besten“ Ziele zu besuchen, um in Sachen touristischer Kultur als kompetent zu gelten, somit erkennbar zu „wissen, was ‚angesagt‘ sei“. Auf diesem Weg kann in der touristischen Welt symbolisches Kapital generiert werden. Wer es verstanden hat, die „richtigen Reiseerfahrungen“ zu machen (kulturelles Kapital) und diese den „richtigen Leuten“ zu erzählen (soziales Kapital), kann zu entsprechendem Ansehen (symbolisches Kapital) gelangen und dies über berufliche Vorteile letztlich in ökonomisches Kapital ummünzen. So können etwa Backpackers durch ihre Reiseerfahrungen im Umgang mit fremden Kulturen wichtige Kompetenzen als zukünftige Ma-

nager sammeln (Reiter, 2015). Aus diesem Grunde betrachten es etwa Studierende als entscheidend für ihre spätere Karriere, welche Berufspraktika sie in welchem Land anstreben, um möglichst viel an den genannten Kapitalien zu generieren, somit ihre Startposition im Konkurrenzkampf nach „Oben“ zu verbessern (Ertler, 2012). Darüber hinaus eröffnet auch Tourismus selbst ein weites Feld für Karrieren zu Top-Positionen. Wer es „geschickt anstellt“, vermag durch auf diese Weise den sozialen Aufstieg vom Bäcker zum bewunderten Abenteurer (Nehberg, 2020), vom Bergbauernbub zum international gefeierten Bergsteiger (Messner, 2016), vom Juristen zum geachteten Expeditionsphilosophen (Kagge, 2020), vom Philosophiestudenten zum Professor für nachhaltigen Tourismus (Friedl, 2009) – oder vom Träumer nach der großen Freiheit zum erfolgreichen Reiseblogger schaffen (Klemm, 2016). Die entscheidende Voraussetzung dabei ist stets, sich den jeweils herrschenden kulturellen Regeln zu unterwerfen: zunächst jenen des besuchten Reiselandes, und dann eben jenen der Ökonomie des Abenteuerbusiness, des Verlags-, Vortrags- und Bloggerbusiness oder eben der Hochschulwelt. Wie immer man es auch drehen möchte, letztlich erfordert Erfolg immer die Unterwerfung unter jene, die den Erfolg „verteilen“, die berühmte „Hand, die einen füttert“ – und somit um die Ökonomisierung des Selbst (Bröckling, 2007). Und weil immer mehr Menschen den großen Traum vom lebenslangen Urlaub träumen, wird das Meer an Reisebüchern und Travelblogs immer größer, die Konkurrenz immer härter, die Anforderungen, um wahr- und angenommen zu werden, immer höher, immer professioneller... (Low, 2020).

Die Analogien im Sport sind überwältigend offensichtlich: Auch Sport ist ein globales Phänomen. Denn in seiner Ausprägung als Profisport repräsentiert er das Gegenstück zum passiven Konsum, nämlich das zu konsumierende Gut, das Spektakel, die Show: der Mega-Event als eigentliche touristische Attraktion einer Destination (Wang & Jin, 2019), die es zu bewirtschaften gilt (World Tourism Organization, 2017)! Für Menschen ohne adäquates ökonomisches und kulturelles Kapital wiederum stellt Sport eine der wichtigsten Chancen für den sozialen Aufstieg dar. Bereits im antiken Rom eröffnete eine Karriere als erfolgreicher Gladiator den Weg zu Popularität und Vermögen (Fagan, 2015). In vergleichbarer Weise ermöglichte in unserem Zeitalter Bodybuilding eine Karriere aus einem steirischen Dorf nach Hollywood und auf den

kalifornischen Regierungssitz (Kopacka, 2003), Fußball einen Lebensweg aus den Armenvierteln von Brasilien, Marseilles oder München in den internationalen Fußballhimmel (Dörrzapf, 2009), oder Marathonlauf einen Aufstieg vom afrikanischen Dorf aufs internationale Sport- und Medienparkett (Langat & Kipchoge, 2020). Voraussetzung dafür ist wiederum die völlige Unterwerfung unter die Gesetze der Trainingswissenschaften, des Sportmanagements, der Medienindustrie, der Fan-Erwartungen. Einer komplexen Maschinerie ausgeliefert, überstehen nur die Stärksten, Schnellsten und Besten, vor allem aber die Härtesten ihren Kampf um das Ziel der Anerkennung: Menschen, die bereit sind ihrem Lebenstraum vom sportlichen, gesellschaftlichen und damit letztlich auch finanziellen Erfolg alles unterzuordnen. Denn in einer leistungs- und erfolgsorientierten Gesellschaft wird der Körper zum Kapital, das es zu „optimieren“ gilt (Hafen, 2021), um über den Erwerb von kulturellem Kapital (sportliche Geschicklichkeit) an soziales Kapital (zum richtigen Verein, zum richtigen Trainer...) und damit letztlich an symbolisches Kapital zu gelangen: zu Ruhm als gefeierter Sieger. Somit erfordert auch im Sport das Gesetz des Erfolgs immer die Unterwerfung unter jene, die über die Verteilung des Erfolgs entscheiden. Wieder eine Gemeinsamkeit mit Tourismus mehr...

Damit wird Körper und Geist zur Ware, an der es nach den genannten Gesetzen zu feilen gilt, um sie für den Markt der Gladiatorenspiele zu optimieren. Aus Sicht der Kulturwissenschaftlerin Gabriele Sorgo vom Institut für Bildungswissenschaft der Universität Graz besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Dynamik der modernen Gesellschaft mit ihrem raschen sozialen Wandel und dieser Hingabe an die Disziplinierung und Perfektionierung des Körpers als Mittel des sozialen Aufstiegs: „Wir leben in einer sozial sehr flexiblen Gesellschaft, in der die Zukunft vielen Menschen immer unberechenbarer erscheint. Individuen haben das Gefühl, nicht viel bestimmen zu können und fühlen sich der Veränderlichkeit ausgeliefert. Das Einzige, was beherrschbar ist, ist der Körper. Er repräsentiert den Bereich, den wir verändern können.“ (zit. nach Koxeder, 2011). Darum wird für immer mehr Menschen die Optimierung ihres Körpers und Geistes im Hinblick an die Erwartungen einer Spektakel-verwöhnten Mediengesellschaft zum zentralen Lebenszweck (Balandis & Straub, 2018).

Im Sport führt dieses Ringen um Anerkennung und Erfolg unter dem Diktat der permanenten Steigerung um jeden Preis zum Einsatz von illegalen leistungssteigernden Mitteln (Elbe & Barkoukis, 2017) und Doping-skandalen (Holt, Erotokritou-Mulligan, & Sönksen, 2009), zu Korruption unter internationalen Sportorganisationen (Masters, 2015), insbesondere im Hinblick auf die Vergabe von Lizenzen zur Durchführung von Mega-Events (Olmos, Bellido, & Román-Aso, 2020), und dies auf Kosten von Einheimischen und Arbeitskräften, wie für die bevorstehende FIFA-WM in Doha nachgewiesen werden konnte (Friedl, 2017). Und unter dem gleichen Diktat einer globalen Wachstumsgesellschaft treibt die Sucht nach außergewöhnlichen Erlebnissen immer mehr Menschen auf touristische (Flug-)Reisen zu denselben Zielen mit der größten Attraktivität, die gegenseitig durch Selfies versichert wird, worauf sich noch mehr Menschen motiviert fühlen diese symbolisch aufgeladenen Orte zu besuchen (d'Eramo, 2018). Die Folgen dieser globalen Pilgerbewegung zu den Orten des vermeintlichen Glücks und unterhaltsamen Spektakels sind die Erhitzung des Klimas durch Flugemissionen (Scott, Hall & Gössling 2019) sowie das vermehrte Aufkommen von Übertourismus, der die Einheimischen und ihre Lebenswelt massiv belastet (Seraphin, Ivanov, Dosquet & Bourliataux-Lajoie 2020), während der finanzielle Niederschlag dieses konzentrierten Tourismuswahnsinns meist anderweitig lukriert wird (Schnitzer, Winner & Tappeiner, 2021). Angesichts des skizzierten Zusammenspiels der touristischen Wachstumsfaktoren und ihrer gegenseitigen Verstärkung ist eine Richtungsänderung dieser extrem problematischen Entwicklung im Tourismus (Nikolova, 2021) wie auch im strukturell eng verwandten Sport vorerst nicht absehbar.

5. ...oder heilende Weltflucht?

Was soll aus diesem ernüchternden Befund folgen? Dass wir alle Sklaven unserer Gier nach Anerkennung und Erfolg seien? Dass unser dringend notwendiges Bemühen um eine Transition des globalen ökonomischen und gesellschaftlichen Systems hin zu einer klimaneutralen und ökologisch tragfähigen Lebens- und Wirtschaftsweise an eben dieser Gier zu scheitern drohe (Friedl, 2021)? Dass wir, um ein überspitztes Bild zu verwenden, eher bereit sind für ein Selfie mit Ronaldo alles zu opfern, anstatt uns in kritischer Selbstreflexion zu üben?

Verhalten ist Ausdruck der Anpassung eines Organismus an seine wahrgenommenen äußeren Bedingungen im Rahmen seiner inneren Prägungen. Diese inneren Prägungen aber sind selbst nur die Folge der Erfahrung äußerster Lebensumstände. Mit anderen Worten: Ein Mensch ist, wie er ist, weil er aufgrund seiner Erfahrungen so geworden ist. Verhaltensweisen sind somit über lange Zeit hin erworbene, als erfolgreich erlebte Strategien zu Bewältigung von Lebensherausforderungen. Genau darum sind Verhaltensmuster äußerst resistent gegen Veränderungen. Wandel tritt darum erst dann ein, wenn diese Verhaltensmuster zu starken und dauerhaften Nachteilen für den Organismus führen: wenn es so weh tut, dass es unerträglich wird. Erst wenn der Schmerz der Veränderung geringer ist als der Schmerz, der durch langjährig eingeübte Verhaltensmuster verursacht wird, gerät ein Organismus aus neurobiologischer Sicht in der Lage sich zu verändern (Friedl, 2018b).

Die Zahl der Menschen, die einen solchen Schmerz empfinden, nimmt zu. Immer mehr Menschen fürchten sich vor der immer schneller nähernden Klimakatastrophe (Jankó 2020; Poushter & Huang, 2020; Raile & Rieken, 2021). Immer mehr Menschen leiden unter einem extremen Leistungsdruck und einem Zwang zur permanenten Optimierung oder erkranken gar an einem Überlastungssyndrom („Burn-out“) (Scheibenbogen, Andorfer, Kuderer & Musalek, 2017). Diese Menschen sehnen sich danach aus dem Leid verursachenden System auszusteigen oder wenigstens einen alternativen Weg zu finden, der aus dem Hamsterrad eines grenzenlosen Wachstums in Richtung einer äußeren wie inneren Balance führt. Diese Menschen wollen Sinn abseits von käuflichem Konsum erfahren, sie wollen Erfolg unabhängig von Unterwerfung erleben. Sie wollen das „gute Leben“ für sich selbst definieren. Dass immer mehr Menschen von „Nachhaltigkeit“ sprechen, ist dafür ein gewisses Indiz. Doch es ist sehr viel einfacher Begriffe wie „Nachhaltigkeit“ oder „Balance“ zu beschwören, als sich aus einem System zu lösen, in das man beruflich und privat, körperlich wie mental tief verwoben ist, und das den gesamten Globus umfasst, von einigen Inseln einer verlangsamten oder gar gescheiterten „Entwicklung“ abgesehen. Wie also diesem auf Erfolg, Wachstum, Leistung und Disziplinierung ausgerichteten System entgentreten oder gar es überwinden?

Ein altes chinesisches Sprichwort sagt: „Wenn Du in Eile bist, gehe langsam.“ Sich bewusst zu verlangsamen und in diesem entstehenden Raum

der Ruhe die schlichte Frage an sich selbst zu richten, was im Leben wirklich wichtig sei, was man „wirklich“ brauche, und was einen behindere, ist ein solcher Schritt. Denn wer fragt und erst recht hinterfragt, bremst ein und setzt einen kritischen Legitimationsprozess in Gang.

Ein logischer zweiter Schritt könnte sein, diesen entstehenden Raum, frei von jenen Zwängen und Erfordernissen, aktiv zu nutzen und zu erweitern, indem man seine Schritte in den nächsten Wald führt, um sich dort auf die neue Erfahrung der Begegnung mit einer „wilden“, undisziplinierten Welt einzulassen. Dies ist ein bewusster Schritt der Ablehnung der üblichen Angebote zur Vereinnahmung von Geist und Körper, ob exzessives Training oder betörende Genüsse. Denn in der Stille des Waldes, abseits der vielfältigen Ablenkungen der Erlebnisgesellschaft, kann man sich begegnen, sich selbst wieder spüren und hören. Genau das ist die Voraussetzung, um wieder erspüren zu lernen, was einem wirklich wichtig sei.

Solche ungestörten Umstände erlauben die Begegnung mit dem „inneren Kind“, das vor langer Zeit frei von eingeredeteten Erwartungen mit den Dingen der Welt „da draußen“ gespielt hatte, weil es Freude bereitete und nicht, weil dies vielleicht zukünftige Erfolgschance fördern würde. Solche Umstände ermöglichen einstige Fähigkeiten wieder zu erlernen, wie einer keimenden Neugierde zu folgen und die Welt und sich selbst zu entdecken.

Genau darin liegt das Wesen des Reisens, im Gegensatz zum Tourismus: den Mut zu fassen, um eigenständig und eigenverantwortlich Grenzen zu überschreiten, sich auf Fremdes einzulassen und dabei seine Verletzlichkeit auszuhalten. Denn es ist die Verletzlichkeit, die feine Wahrnehmung ermöglicht. Und es ist diese feine Wahrnehmung, die Verständnis, Wertschätzung und Liebe für die Welt mit all ihrer Vielfalt, und damit auch für sich selbst, bedingt und fördert. Nur darin – in der Entfaltung der Liebe für die Welt und das Leben – liegt die wahre Freiheit, denn grenzenloses Wachstum gibt es nur in der geistigen Entwicklung. Alles andere ist ein lächerliches und destruktives „More of the Same“ einer nach Anerkennung und Glück süchtigen Gesellschaft (Stajic, 2020).

Harald A. Friedl ist assoz. Professor für Nachhaltigkeit und Ethik im Tourismus am Institut für Gesundheit und Tourismus Management der FH JOANNEUM in Bad Gleichenberg.

Codierung von Sporträumen im betrieblichen Setting



Von Dipl.-Ing. Harald Fux

Codierung von Sporträumen und Sportstätten

Die Entwicklung von modernen Sportstätten diente im Rahmen der Daseinsvorsorge dem Gemeinwohl und der körperlichen und geistigen Gesundheit der Bevölkerung. Sie erfolgte entsprechend den Vorgaben des österreichischen Sportentwicklungsplanes, der zunächst im Rahmen des Aufbaus von Sportstätten, die zur Verfügung zu stellenden Mindestflächen für Sport pro Einwohner festlegte.

Die Erhaltung der Gesundheit der (arbeitenden) Bevölkerung war insbesondere der durch die Industrialisierung durchgreifend gewandelten Arbeits- und Erwerbssituation der Bevölkerung und dem damit einhergehenden Bewegungsmangel erforderlich und war sowohl als soziale wie auch wirtschaftlich wichtige Investition der öffentlichen Hand bedeutsam. Sportstätten wurden demnach sowohl im Zuge der Errichtung von Bildungs-, Gemeinschafts- aber auch betrieblichen Einrichtungen gebaut und von den jeweiligen Körperschaften betrieben.

Die Schaffung von Sportstätten folgte von Anbeginn und bis heute durchwegs den Erfordernissen von normierten Sportarten und demgemäß wurden und werden Sportstätten nach wenigen, tradierten Sportarten, meist Wettkampfsportarten, viele davon Grundsportarten, ausgelegt und gebaut. Vielerorts hängt das Fördersystem an der zwingenden Einhaltung der Normen hinsichtlich der Größen und Ausstattungen und sind Abweichungen kaum zulässig. Daher werden kaum (insbesondere im kommunalen Sektor) Anstrengungen unternommen, Abweichungen im Hinblick auf besondere Erfordernisse der Nutzer zu fördern.

Wer sagt, die Sporthalle beispielsweise hätte sich seit dem Bauhaus – der richtungsgebenden Stilrichtung Anfang des vorletzten Jahrhunderts – nicht mehr weiterentwickelt, hat definitiv leider Recht.

Ganz im Gegensatz beispielsweise zu den Erkenntnissen der Pädagogik folgenden stets weiterentwickelten Bildungsräumen und Schulen hat sich bei den Sporthallen tatsächlich seit den ersten Normierungsschritten nicht viel getan und wird auch in der bislang verfügbaren „Sporthallennorm“ sowohl die Größen- und Raumstruktur aber auch die Geräteausstattung betreffend noch viel von der Sporthalle und ehrlicherweise auch dem Staub der vorletzten Jahrhundertwende zu finden sein und unhinterfragt angewandt werden.

Gesellschaftlicher, betrieblicher Wandel und der Wandel des Sports

Die Arbeitswelt und das betriebliche Setting verändern sich seit längerer Zeit ebenso grundlegend wie unsere Gesellschaft und das Sportverhalten der Menschen. Der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft ist längst überwiegend vollzogen und es hat sich auch das betriebliche Setting in der Dienstleistungsgesellschaft verändert.

Betriebliche Settings werden flexibler, undefinierter und zunehmend stark und bewusst auf das Wohlbefinden der Arbeiter*innen und Arbeitnehmer*innen ausgelegt. Der Arbeitsort als Lebensort ist etabliert und hat sich in der architektonischen und gestalterischen Ausbildung massiv verändert. Arbeitszeiten, Arbeitsort und Arbeitsweisen – ganz plakativ formuliert – haben sich verändert und sind auch infolge der Coronapandemie nochmals einem derzeitig rapid ablaufenden Wandlungsprozess unterworfen.

Eine klare Folge daraus ist, den Menschen mit seinen Bedürfnissen in der Arbeitswelt in die Mitte zu stellen. Im Zuge von betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen wird auch die Förderung der Sportausübung in Betrieben angeregt und gefördert werden. Ziel ist die Steigerung der körperlichen und sportlichen Kompetenz aber auch der sozialen Interaktion innerhalb des Betriebs wie auch die Entwicklung von Teams in der Arbeitswelt. Die Erhaltung der Gesundheit und die Vorbeugung von Erkrankungen sind weitere klare Ziele der betrieblichen Sportförderung.

Unsere Gesellschaft wandelte und wandelt sich in eine vielfältige, inklusive und diversifizierte Gesellschaft und so verändert sich auch die Sportausübung ganz allgemein radikal und schnell – demnach sollten auch die Sportstätten dem allgemeinen Wandel folgend nachhaltig auf künftige Entwicklungen im Sportverhalten der Menschen ausgerichtet werden. Man nehme nur die Zunahme und Veränderung von Sportarten im olympischen Bereich – bisher als „Trendsportarten“ benannte und teils anerkannte Sportarten finden hier Zugang und können beispielsweise durch die jeweiligen veranstaltenden Städte auch sportliche Schwerpunkte gesetzt werden. Wir werden zunehmend mit neuen Sportarten konfrontiert werden, für die wir entsprechende Sportstätten bzw. räumliche Strukturen innen wie auch außen benötigen.

Bewegungsspaß statt Normsport durch Veränderung der Sporträume

Zeitgemäße Planung und Architektur von Sporträumen geht zur „Codierung von Sporträumen“ über. Dies bedeutet, dass Sporträume nicht mehr einer allgemeinen Norm folgend stets gleich und universell geplant und ausgeführt werden, sondern nach meist partizipatorischen Prozessen auf die künftigen Nutzer „zugeschnitten“ und programmiert bzw. codiert werden.

Diese grundlegend andersartige Herangehensweise an die Planung der Sporträume bringt unterm Strich mehr Spaß, Freude und Freiheit am Sport für die Sporttreibenden, egal für welches Alter.

Mit der nunmehr gezielten Programmierung und Anpassung von Sportstätten an die Bedürfnisse der Nutzergruppen müssen allerdings die Sporträume für normierte Sportarten, dort wo sie aufgrund sportlicher Wettbewerbe auch benötigt werden, nicht verschwinden. Vielmehr wird die Planungsaufgabe neuerdings dahingehend komplexer, als die bestehenden zur Verfügung stehenden Sporträume in Ihren räumlichen Beziehungen zueinander – als Sportraumnetzwerk – beachtet werden sollten. Erst nach entsprechender Würdigung und Interpretation des Bedarfes der Nutzer*innen sollte dann die Programmierung eines neuen oder sanierten Sportraumes erfolgen.

Sport und Bewegung

Wenn das Wort „Sport“ in letzter Zeit durch das Wort „Bewegung“ ersetzt wurde – auch im schulischen Bereich die „Leibesübungen“ zum „Bewegungsunterricht“ wurden - war dies vermutlich dem Versuch geschuldet, Sport niederschwellig und leichter zugänglich darzustellen – ein im Sinne des Gemeinwohls nachvollziehbarer und positiver Ansatz.

Tatsächlich beschreiben Bewegung und Sport aber semantisch und faktisch unterschiedliche Tätigkeiten. Keinesfalls sollte durch die Verwendung des Begriffes „Bewegung“ eine Lapidarisierung des Begriffes „Sport“ und des Sportes selbst erfolgen und daher wird in diesem Text ganz bewusst der Begriff Sport eingesetzt.

DIE SPORTLICHE BETRIEBSSTÄTTE

Sportliche Betriebsstätten und „sportliche“ Betriebe können im Sinne des oben Ausgeführten auf viele verschiedene Arten geschaffen werden. Die nachfolgenden Punkte sollen hierfür Anreize und Ideen bringen.

CODIERUNG BESTEHENDER SPORTANLAGEN IM BETRIEB

Sofern im Betrieb Sportstätten – also der Sportausübung klar zugeordnete Innen- wie auch Außenräume - vorhanden sind, sollte im Zuge einer erforderlichen Sanierung die (Neu-) Programmierung der Sportstätte in Erwägung gezogen werden. Im Zuge eines möglichst partizipativen, von Experten*innen begleiteten Planungsprozesses, können nachstehende Punkte identifiziert und beantwortet werden:

- Welche Sanierungserfordernisse bestehen in der Sportstätte und wie hoch muss das Budget dafür ausgelegt werden?
- Wie und durch wen soll die Sportstätte nach der Sanierung genutzt werden – gibt es bereits etablierte Sportinitiativen ?
- Wie soll die Gestaltung und Umsetzung der Erfordernisse aussehen?

Mögliche Antworten auf die obenstehenden Fragen könnten sein, dass die betriebliche Sportstätte durchgreifend zu sanieren ist und ggf. die

aufzuwendenden Mittel erheblich – in diesem Fall wird die Programmierung der Sportstätte besonders wichtig, da sie aus wirtschaftlichen Gründen möglicherweise auch Kunden außerhalb des Betriebes ansprechen soll und muss und dies für den Betrieb eine willkommene Quersubventionierung der Sanierung sein kann.

Bei geringem Sanierungsbedarf sollte dennoch auch eine externe Nutzung oder die mögliche Anmietung durch externe Gruppen oder auch Trainer (die betriebsintern, betriebsextern oder gemischte Gruppen trainieren) erwogen werden. Dies würde die Attraktivität der Sportstätte steigern und durch externen Einfluss bleibt die Sportnutzung bei entsprechender Attraktivität sowohl sportfunktional als auch gestalterisch aktiv und lebendig.

Die sportfunktionalen Erfordernisse an die Sportstätte werden sich an modernen, trendsport-orientierten Sportarten genauso orientieren wie an klassischen Teamsportarten.

(Neu-) Schaffung von Sportmöglichkeiten im Betrieb

Die Möglichkeiten, Sport im betrieblichen Setting zu etablieren, hängt natürlich stark von den vorhandenen räumlichen Ressourcen ab. Keineswegs sollte es das Ziel sein, Sport direkt am Schreibtisch, beispielsweise Liegestützen oder Blanks im Slim Fit Anzug auszuüben.

Jedenfalls hat dies seine Grenzen.

Bei Neubauten oder Büro bzw. Betriebsumbauten wird es leichter sein, Sport- und Bewegungsmöglichkeiten räumlich umzusetzen. Wie oben beschrieben kann ein moderierter Prozess hier helfen. Am besten kann Sport und Bewegung in den Erschließungsbereichen etabliert werden: In Entrees, vertikalen Erschließungsbereichen und Gängen besteht meist Platz, in dem beispielsweise getanzt werden kann. (Kleinere) Gruppen können ohne viel Aufwand beispielsweise jederzeit gemeinsam im Foyer tanzen und regen damit möglicherweise auch inaktive Kolleg*innen zur Beteiligung an. Gänge und Treppen können für Dehnungs- und Kräftigungsübungen verwendet werden – die Gestaltung könnte dies durch besonders gut gestaltete, mit Frischluft und Tageslicht versorgbare Bereiche unterstützen.

Die sich wandelnden Arbeitsräume werden immer freier, flexibler und ungezwungener und verfügen heute oft über einzelne, größere oder kleinere Raumzellen, die für reale oder Video-Konferenzen bis hin zum Telefonieren genutzt werden können. Eine Idee wäre schon, im Setting Arbeitswelt – im Gemeinschaftsbüro – „shared spaces“ für Sport zu schaffen. Kleine Telefonboxen könnten außen Klimmzugstangen oder Klettergriffe erhalten. Bänke können teilweise durch Slacklines ersetzt werden, auf denen man sitzen oder balancieren kann, aber auch Liegestützen und durch Trainer angeleitete sportliche Übungen machen. Für die Sportausübung kann man sich in Telefonboxen oder kleinen Raumzellen auch kurz umziehen und wenn vorhanden, danach auch duschen und frisch zur Arbeit zurückkehren.

Eine weiterführende Idee wäre es, Boxen, die überwiegend sportlichen Übungen zwischendurch dienen, im Setting Arbeitswelt zu etablieren. Hier könnten auch Kleingeräte zur Verfügung stehen – sportliche Übungen könnten auch zu zweit gemacht werden und die kreative gemeinsame Arbeit unterstützen. Dieses Angebot könnten viele, die auch außerhalb der Arbeitsstätte Sport treiben nutzen, da bestimmte Kräftigungs- und Dehnungsübungen auch zwischendurch Sinn machen. Für alle anderen kann es gesundheitsfördernde und kräftigende Aspekte abdecken und die lange sitzende Zeit im Arbeitsalltag durchbrechen.

Je nach Nutzung können auch besondere Sportboxen mit Funktionswänden für gegebenenfalls betreute Sport- und gesundheitsorientiertes funktionales Training umgesetzt werden. Selbstverständlich ist eine entsprechende Box auch mit Ergometer oder Rudergerät denkbar, z.B. auch zum gemeinsamen Gespräch und Brainstorming unter Kolleg*innen.

Nutzung externer Angebote

Generell wird im Zuge der Etablierung von betrieblichem Sport die Recherche nach vorhandenen externen Raumressourcen und sportlichen Angeboten wichtig sein und sollte untersucht werden. Sobald sich die Kolleg*innen klar sind, welchen Sport sie gemeinsam eventuell auch professionell betreut machen wollen, kann es los gehen. Wichtig und interessant wird es sein, inwieweit bereits sportlich aktive Personen für den betrieblichen, gemeinsamen Sport aktiviert werden können.

Hier wird der Zeitpunkt, wann Sport ausgeübt werden kann, entscheidend sein. Kann Sport auch innerhalb des Tagesablaufes integriert werden, wird das Angebot vermutlich auch aktive Kolleg*innen ansprechen, die in Ihrer Freizeit das Sportverhalten mit Familie und Freunden nicht verändern werden.

Viele Aktive würden sportliche Ergänzungen und Abwechslungen im täglichen Betriebsalltag vermutlich begrüßen und mitmachen.

Externe räumliche Ressourcen für gemeinsames Training von Gruppen kann in Form von Gemeinschaftsräumen in Wohnhausanlagen, aber auch Fitnessstudios und schulischen Sporthallen, gefunden werden. Die Auslastung bestehender Strukturen, gegebenenfalls nach Sanierung, sollte vor der Neuherstellung stehen.

Die sportfunktionale Programmierung wird selbstverständlich auch für diese Räume angeregt.

Nutzung des öffentlichen Raumes

Niederschwelliger, für viele Menschen interessanter und sportlich nutzbarer Raum ist der öffentliche Raum. Die Nutzung des öffentlichen Raumes kann bereits am Weg zur Arbeit oder danach – aber auch beim gemeinsamen Weg zum Mittagessen oder zu einem Meeting erfolgen. Der gemeinsame Steh-Espresso, das Eis sind vermutlich interessante Anreize, den Arbeitsplatz zu verlassen und dabei aktiv zu sein.

Viele Betriebe haben auch Dusch- bzw. Umkleidemöglichkeiten – diese fördern den bewegten Weg zur Arbeit in der Früh, aber auch die beschriebenen Möglichkeiten des Sportes zwischendurch.

Architekt Dipl.-Ing. Harald Fux ist Sportarchitekt in Wien

Das größte Potenzial der Welt

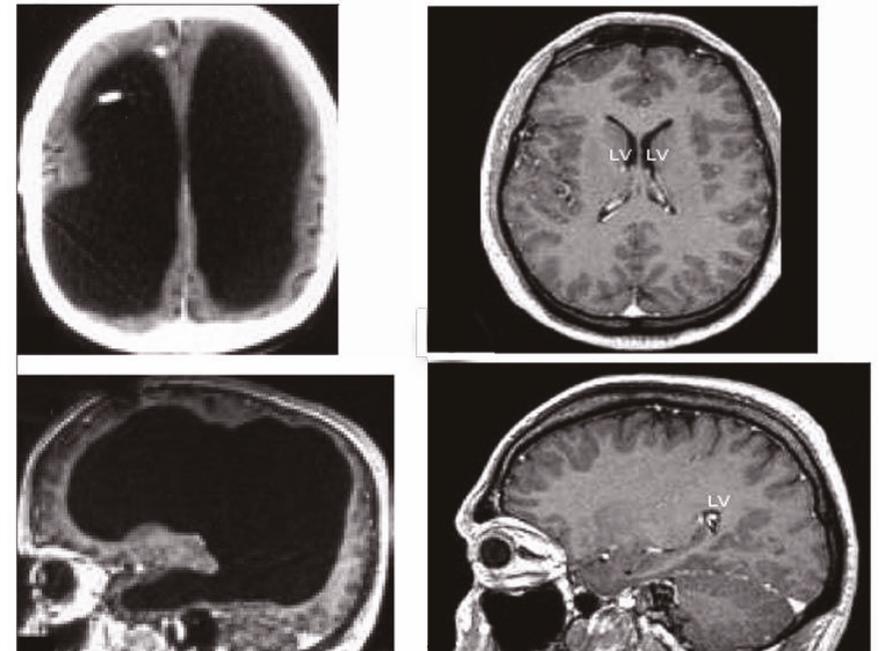
Von Dominik Heinrich

Das menschliche Gehirn ist mit großem Abstand das komplexeste und leistungsfähigste System der Welt. Viele Mythen ranken sich um das menschliche Gehirn, die 10% die wir davon angeblich nutzen und das Potenzial der übrigen 90%. Dementsprechend lassen sich hier spannende Theorien und unterhaltsame Geschichten konzipieren. Hollywood greift diesen Gedanken immer mal wieder gerne auf, um den Mythos des verborgenen Potenzials unseres zentralen Nervensystems ins Zentrum eines Blockbusters zu setzen. Ein prominentes Beispiel jüngerer Vergangenheit ist „Ohne Limit“, ein durchaus bekannter Film, in dem die zentrale Figur Edward Moura, gespielt von Bradley Cooper, mehr schlecht als recht durchs Leben geht, bis er in den Besitz einer Wunderdroge namens NZT 48 gelangt, die es ihm ermöglicht sämtliche 100% der potenziellen Leistungsfähigkeit seines Gehirns abzurufen. Kurzerhand wird er vom Versager zum Überflieger und legt einen beispiellosen kometenhaften Aufstieg hin. Von heute auf morgen lernt er Sprachen im Vorbeigehen, schreibt in wenigen Tagen ganze Bestseller und gelangt an der Wall Street spielend leicht zu großem Reichtum.

Reine Science Fiction und nicht mehr als gute Unterhaltung? Nicht unbedingt. Ist es möglich auf wundersame Art und Weise von einem Moment auf den anderen solche Fähigkeiten zu erlangen? Keineswegs. Die Idee hinter dieser Geschichte ist aber gar nicht so weit hergeholt, doch dazu später mehr...

Wie kann man das verstehen? Eine ganz andere Geschichte, in deren Zentrum das menschliche Gehirn steht, ereignete sich 2007 in Frankreich. Hier kommt ein 44-jähriger Mann ins Krankenhaus und klagt über neurologische Beschwerden in seinem linken Bein. Der Mann ist ein ganz normaler Bürger mit leicht unterdurchschnittlichem IQ, zwei Kindern und einem Beamten-Job. Er ist gesund und außerdem kognitiv, mental, koordinativ und körperlich voll leistungsfähig. Zurück zur Krankengeschichte: Im Zuge vieler Untersuchungen wird unter anderem ein Schädel-CT gemacht. Das Ergebnis schockiert die Mediziner: Der Mann hat nur 10% der Gehirnmasse eines normalen erwachsenen Menschen.

Sein Schädel ist also beinahe völlig leer. Dennoch lebt er wie wir alle und das auch noch völlig uneingeschränkt. Wie ist das möglich? Welche Konsequenzen hat das für jeden Menschen auf dieser Erde? Und was hat dies mit Gesundheitsförderung in unserer heutigen Gesellschaft zu tun?



links: Computertomographie des medizinischen Einzelfalls aus Frankreich im Jahr 2007 mit 10% Gehirnmasse, rechts: Computertomographie ein Gehirn mit durchschnittlicher Gehirnmasse

Das menschliche Gehirn – Schlüssel zur Evolution

Zur ersten Frage „Wie ist das möglich?“ Um dies und die enorme Bedeutung dessen für jeden einzelnen zu betrachten, zu verstehen, müssen wir uns zuerst einmal das Gehirn etwas näher ansehen. Es ist jenes Organ, das alle Informationen aus der Umwelt und dem Körper selbst verarbeitet und diesem in weiterer Folge vorgibt, was er zu tun hat. Das gilt für sämtliche in und durch unseren Körper ablaufenden Prozesse und Bewegungen. Hier kann man schon einmal die erste sehr grundlegende

Überlegung anstellen: Wenn man das Zentralnervensystem an sich optimieren kann, optimiert man in weiterer Folge alles, was wir tun und das mit und in uns passiert. Schließlich ist es ja unser Gehirn, das uns zur dominanten Spezies des Planeten Erde macht. Diese unbestreitbare Tatsache sowie die große Bedeutung unserer Gehirnaktivität für unser tägliches Leben bestätigt auch die Wissenschaft. So beträgt das Verhältnis von Körpergewicht zu Hirngewicht (beim gesunden Erwachsenen 1,2 bis 1,5 kg) beim Menschen 50:1. In diesem Vergleich sind wir anderen Spezies auf der Erde weit überlegen. Beim Krokodil beträgt das Verhältnis etwa 13.000:1. Hinzukommt die Tatsache, dass das Gehirn, unser zentrales Steuerorgan, obwohl es nur ein Fünfzigstel unseres Körpergewichts ausmacht, 20% des aufgenommenen Sauerstoffs und 30% der durch Nahrung aufgenommenen Energie verbraucht. Die Bedeutung des Gehirns für die menschliche Spezies und ihre Evolution ist somit eindeutig belegt. Diese Evolution muss jedoch noch lange nicht abgeschlossen sein, denn zwischen unseren Ohren schlummert immer noch jede Menge Potenzial, doch dazu gleich mehr.

Wie sieht es in unserem Kopf im Detail aus? Unser Gehirn besteht aus etwa 100 Milliarden Nervenzellen (Neuronen), die sich miteinander verbinden können. Die Verbindungen, die zwischen diesen Neuronen entstehen, nennt man Synapsen. Diese dienen in erster Linie der Informationsübertragung und Verschaltung, wobei sich jedes Neuron mit 1.000 bis 50.000 anderen Neuronen verbinden kann. Somit haben wir theoretisch die Möglichkeit, im Durchschnitt bis zu 5 000 000 000 000 000, beziehungsweise 5×10^{14} oder 5 Trillionen Synapsen zu bilden. Zum Vergleich: Berechnungen der Universität von Hawaii zufolge gibt es etwa 7,5 Trillionen Sandkörner auf der Welt. Wir sprechen hier also von gigantischen Zahlen, hinsichtlich dessen, was in unserem Kopf theoretisch möglich wäre. Warum ist das so wichtig? Einfach ausgedrückt: Je mehr Synapsen wir besitzen, desto leistungsfähiger ist unser Gehirn. Die dem zu Grunde liegende Funktionsweise lässt sich ganz gut am Beispiel eines Computers erklären. Je stärker dessen Prozessoren und sonstige Hardwareteile sind, desto größer ist seine Rechenleistung. Das zeigt sich unter anderem in Form eines größeren Arbeitsspeichers und schnellerer Informationsverarbeitung. Ähnlich funktioniert es in unserem Gehirn, dass aufgrund einer verbesserten Hardware mehr Informationen wahrnehmen und besser verarbeiten kann. Im Klartext bedeutet das zum Beispiel

eine Verbesserung unserer Gedächtnisleistung, Problemlösungsintelligenz, Konzentrationsfähigkeit, Daueraufmerksamkeit, kreativere Denkprozesse und vieles mehr.

Wo ist unser Limit?

Es würde uns ALLEN also sehr guttun, mehr Synapsen zu besitzen. Wie können wir dieses erstrebenswerte Ziel erreichen? Vorweg: Eine derart leistungssteigernde Droge wie im Film „Ohne Limit“ gibt es noch nicht und wir sind auch nicht darauf angewiesen, um unser neuronales Potenzial zu entfalten, denn genaugenommen funktioniert unser Gehirn nicht anders als unsere Muskeln. Wenn wir unsere Muskeln durch gezieltes, regelmäßiges Training und Bewegung fordern, werden sie größer, stärker und leistungsfähiger. Dazu braucht es aber, wie erwähnt, gezieltes Training. Dasselbe gilt für die Kommandozentrale in unserem Kopf. Wenn wir unser Hirn gezielt fordern und auch in einem gesunden Rahmen überfordern, erkennt es, dass es diesen Anforderungen nicht gewachsen ist und tut, das, was wir Menschen seit Beginn der Evolution unglaublich gut können: Es passt sich an. Es bildet neue Synapsen, um die neuen Anforderungen bewältigen zu können.

Dasselbe passierte auch im Kopf des anfangs erwähnten Franzosen, der nur 10% Gehirnmasse besitzt. Das tägliche Leben, alles was für uns einfach und selbstverständlich ist, war für ihn ein ständiges Fordern seiner zerebralen Fähigkeiten. Dementsprechend hat das Leben sein Gehirn praktisch dazu gezwungen, das Potenzial, das bei uns allen, die ein normal großes Gehirn besitzen, brachliegt, zu nutzen. Er hat es unbewusst geschafft, aus den vorhandenen 10% so viel rauszuholen wie wir aus 100%. Was wäre also mit 100% möglich? Hier kommt „Ohne Limit“ wieder ins Spiel. Wo liegt unser Limit? Wir finden immer wieder überall Menschen auf der Welt, deren Leistungen für die meisten von uns an Wundergrenzen. So spricht der Grieche Ioannis Ikonomou zum Beispiel 32 Sprachen nahezu fließend. Die Britin Anne Jones, ihres Zeichens Weltrekordhalterin im Speed Reading, liest das 736 Seiten lange Buch „Harry Potter und die Heiligtümer des Todes“ in 47 Minuten. Das ergibt eine durchschnittliche Lesegeschwindigkeit von 4251 Wörtern pro Minute. Und viele andere Menschen haben seit Tausenden von Jahren innovative Ideen,

die niemand vorhersehen oder sich gar vorstellen konnte, um uns von den Höhlen bis ins Informationszeitalter zu befördern. Also: Wo liegt unser Limit? Wir wissen es nicht, sollten aber versuchen, diesem immer näher zu kommen.

Steigerung der Gehirnleistung

Was bedeutet das für uns? Wenn wir immer wieder neue Reize setzen und unser Gehirn mit kognitiven und koordinativen Aufgaben fordern, stärken wir es. Um dies zu erreichen, gibt es einerseits die Möglichkeit gezielten Gehirntrainings, andererseits bieten sich aber auch im Alltag etliche Chancen, um unseren Kopf leistungsfähiger zu machen. Dazu gehören unter anderem:

- Eine neue Sprache lernen
- Musizieren
- Lesen
- Denksport
- Spontane Aktivitäten
- Bewegung
- Gesellschaftsspiele
- Neue Hobbies und Sportarten
- Neue Eindrücke in Form von Reisen, neuen Kontakten und fremden Kulturen
- Den Weg ohne Navi zu suchen
- Kleine Veränderungen im Alltag wie zum Beispiel einen anderen Nachhauseweg zu nehmen, in einem anderen Geschäft einzukaufen oder ein neues Gericht zu kochen

Kurz gesagt: Es gibt im täglichen Leben viele einfache und oftmals kostenlose Möglichkeiten, um unser Gehirn nicht nur fit zu halten, sondern auch zu stärken und zu verbessern. Wichtig ist dabei aber vor allem auch Bewegung. Wir sind nicht dazu geschaffen, stundenlang zu sitzen. Wenn wir aktiv durchs Leben gehen, fordern und fördern wir unser Gehirn. Das gilt sowohl für das tägliche Leben als auch für gezieltes Gehirntaining. Letzteres ist Synapsenbildung in Form einer sehr hoch konzentrierten Dosis und bringt dementsprechend auch die größten Fortschritte. Den-

noch kann auch im Alltag schon sehr viel getan werden, um das brachliegende Potenzial in unserem Kopf bestmöglich auszuschöpfen. Dementsprechend ist das lebenslange Lernen eine unglaubliche Chance für jeden von uns.

Eines haben alle der oben erwähnten Ideen gemeinsam: Wir müssen uns, unseren Körper und unser Gehirn fordern und immer wieder vor neue Herausforderungen stellen. Egal wie jung oder alt wir sind oder in welcher Lebenssituation wir uns gerade befinden, wir finden ständig Trainingsmöglichkeiten, die wir auch nutzen sollten. Was können wir uns davon erwarten? Welche Vorteile bringt ein leistungsfähigeres Gehirn in der heutigen Zeit im Detail mit sich?

- Emotionale Stressreduzierung
- Körperliche Entspannung
- Verbesserung der Konzentration
- Erhöhte Aufnahmekapazität
- Verbesserung der psychischen und physischen Leistungsfähigkeit
- Verbesserung koordinativer Fähigkeiten
- Reduktion der Fehlerquote
- Steigerung des Selbstbewusstseins
- Förderung des selbstständigen Arbeitens

Warum die Steigerung der Gehirnleistung eine der größten Chancen unserer Zeit ist

Im bisherigen Teil ging es vor allem darum, zu zeigen, wie das menschliche Gehirn funktioniert, welches gigantische noch brachliegende Potenzial ihm innewohnt und wie wir dieses zur Entfaltung bringen können. Da stellt sich die Frage, wieso wir das im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung tun sollten. Weil ein leistungsfähigeres Gehirn nicht nur den Menschen hilft, sondern auch den Unternehmen. Mehr noch: Unter den großen Herausforderungen unserer Zeit findet sich kaum eine, zu deren Lösung erhöhte zerebrale Leistungsfähigkeit keinen relevanten Beitrag leisten würde. Doch machen Sie sich selbst ein Bild, warum die Steigerung der Gehirnleistung das größte Potenzial der Welt ist:

MENSCHEN

Sehen wir uns die Probleme, die wir im 21. Jahrhundert in Industrienationen wie Österreich haben, an, erkennen wir, dass die eben genannten Trainingseffekte genau dort ansetzen, wo wir es heute dringend brauchen. Da es sich hierbei um alles andere als Kleinigkeiten handelt, ist die Faktenlage hinreichend bekannt, vor allem in einem Punkt, der zu einer regelrechten Volkskrankheit geworden ist: Stress. So zeigt eine Untersuchung des Instituts Statistik Austria beispielsweise, dass 40,3% der befragten Österreicherinnen und Österreicher angaben, am Arbeitsplatz unter psychischen Problemen zu leiden. Die häufigsten Ursachen: Zeitdruck und Überbeanspruchung. Darüber hinaus hat jeder vierte ein erhöhtes Burnout-Risiko. Die potenziellen Folgen von Stress für unsere psychische, physische und soziale Gesundheit sind weitreichend bekannt. Dementsprechend gibt es hier auch schon tolle Lösungsansätze und ein steigendes Bewusstsein innerhalb der Bevölkerung. Die Maßnahmen, die hier gesetzt werden, zielen darauf ab, besser mit Stress umzugehen, ihn gar nicht erst zuzulassen oder eine Atmosphäre zu schaffen, in dem er erst gar keinen Nährboden findet. Hier leisten Arbeitsmedizin, Ernährungs- und Sportwissenschaft, psychologische und psychosoziale Beratungs- und Betreuungsformen, so wie viele andere Fachgebiete großartige Dinge.

Ein Ansatz, der eine Win-Win-Situation zur Folge haben könnte, wird jedoch oftmals übersehen: Leistungssteigerung ist eine effektive und effiziente Maßnahme gegen Stress. Wenn wir Menschen dabei helfen, ihre Gehirnleistung zu steigern, können sie Aufgaben schneller, einfacher und mit geringerer Fehlerquote lösen. Dadurch kann nicht nur Stresspotenzial vermieden werden, sondern logischerweise auch der Arbeits-Output einer Person bei gleichbleibendem oder sogar geringerem Aufwand gesteigert werden. Was würde das bei vielen Menschen auslösen? Ein gestärktes Selbstbewusstsein, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Mut zum selbstständigen Arbeiten. All dies könnte vielen Menschen in weiterer Folge zu mehr Wohlbefinden, Entspannung und vielleicht sogar mehr Zeit verhelfen. Dies würde sich wiederum positiv auf die Leistungsfähigkeit auswirken. Man setzt also eine vielversprechende Aufwärtsspirale in Gang. Betrachtet man diesen Gedanken aus Sicht der betrieblichen Gesundheitsförderung, ist das jedoch nur eine Seite der Medaille, nämlich jene aus Sicht der Arbeitnehmer.

BETRIEBS- & VOLKSWIRTSCHAFT

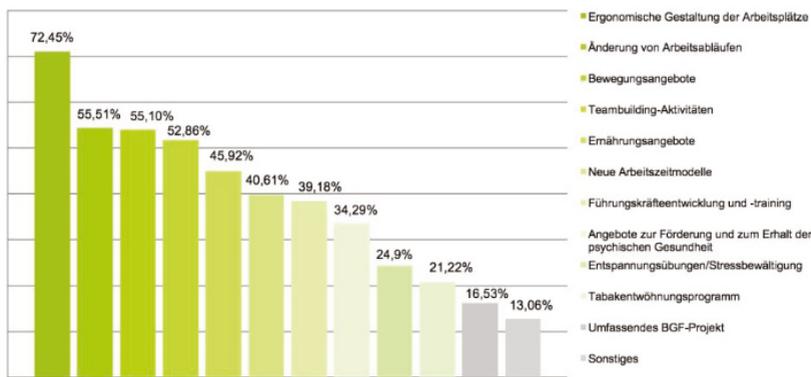
Aus Sicht der Arbeitgeber wäre eine derartige Entwicklung allein schon auf Grund des höheren Outputs bei gleichem oder geringerem Aufwand vielversprechend. Doch rechnet man alle denkbaren Verbesserungen zusammen, werden diese nicht addiert. Sie potenzieren sich. Das klingt im ersten Moment vielleicht etwas weit hergeholt. Wenn man sich das ganze jedoch näher ansieht, ist der Gedanke durchaus realistisch. Schließlich wären diese leistungsfähigeren Arbeitnehmer nicht nur erfolgreicher, sondern auch gesünder, was in geringeren krankheitsbedingten Abwesenheiten resultieren würde. Ein Aspekt, der auch aus volkswirtschaftlicher Sicht interessant wäre. Die bisher erwähnten sind aber nur einige der Effekte, die ein stärkerer Fokus auf das Leistungspotenzial des menschlichen Gehirns im Zuge der betrieblichen Gesundheitsförderung versprechen würde:

- Stressreduktion
- Förderung physischer und psychischer Gesundheit
- Teambuilding
- Leistungssteigerung am Arbeitsplatz
- Reduktion von Krankenständen
- Burnoutprävention
- Verbesserung der Aufmerksamkeit
- Steigerung der Konzentration
- Steigerung der Gedächtnisleistung
- Prävention gegen Demenzerkrankungen
- Steigerung der Achtsamkeit
- Fehlerreduktion
- Bessere und schnellere Entscheidungsfindung
- Return on Invest

Die hier genannten Effekte würden sowohl den Arbeitgebern als auch den Arbeitnehmern zugutekommen. Doch wie würde das Ergebnis im Berufsalltag aussehen? Man sollte hier natürlich kein Büro voller Superhirne, die im Schnelldurchlauf Aufgaben wie Hochleistungsrechner lösen, vorstellen. Das Bild eines Raumes voller leistungsfähiger Menschen, die kognitive Herausforderungen schneller, kreativer und fehlerfreier bewältigen, ohne dabei in Stresssituationen zu geraten, ist jedoch absolut realistisch.

Wie unterscheiden sich die Effekte herkömmlicher betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) von jenen, die gezieltem Training mit dem Ziel der neurologischen Leistungsoptimierung zugeordnet werden? Die positiven Effekte von BGF, wie Reduktion von Stress und Krankenständen sowie ein dementsprechender Return on Invest, sind aufgrund zahlreicher Studien, die belegen, dass für jeden in BGF investierten Euro ein Mehrfaches zurückkommt, hinlänglich bekannt.

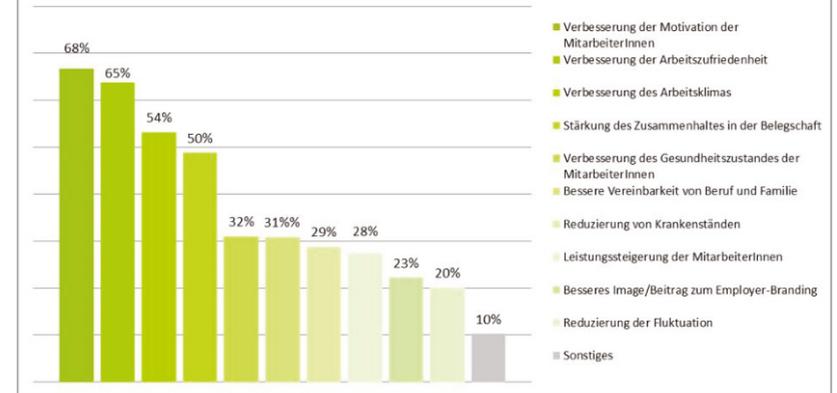
Welche gesundheitsfördernden Maßnahmen im Betrieb haben Sie ausprobiert?



Grafik: Netzwerk BGF

Diese Darstellung zeigt das Ergebnis einer Untersuchung der Plattform „Netzwerk BGF“, in deren Rahmen 70% der befragten Unternehmer angaben, bereits Maßnahmen im Sinne der BGF in ihrem Betrieb umgesetzt zu haben. Darüber hinaus scheinen sehr viele Bereiche bereits gut abgedeckt zu werden.

Welche Verbesserung/welchen Nutzen hat der Einsatz der BGF Maßnahmen in Ihrem Unternehmen gebracht?



Grafik: Netzwerk BGF

Welche Verbesserung haben die Maßnahmen mit sich gebracht? Die hier genannten Effekte unterscheiden sich kaum merklich von jenen, die gezieltes Training der neurologischen Potenzialentfaltung verspricht. Wo ist hier der Unterschied zwischen herkömmlichem Training im Sinne der BGF und bewegungsorientierten Maßnahmen zur Steigerung der Gehirnleistung? Die Idee der BGF lautet sehr vereinfacht ausgedrückt meist wie folgt: Wir kümmern uns darum, dass es den Menschen im Unternehmen besser geht. Als Folge dessen bringen sie unter anderem bessere Leistungen. Hier ist der entscheidende Unterschied zu gezieltem, bewegungsorientiertem Gehirntraining, bei dem ein anderer Ansatz verfolgt wird: Wir geben den Menschen eine Möglichkeit, ihre Leistung zu steigern, wodurch es ihnen in weiterer Folge besser geht. Diese Herangehensweise ist keine bessere, aber eine gänzlich andere. Dementsprechend soll die gezielte Förderung der Gehirnleistung auch keine bestehenden Maßnahmen ersetzen, sondern sie ergänzen.

In der eben angeführten Grafik stellt die Leistungssteigerung der Mitarbeiter als erreichter Nutzen nur 28% dar. Diese Zahl könnte viel höher sein und ist nicht mehr und nicht weniger als ein Zeichen dafür, dass BGF noch lange nicht ganzheitlich ist. Das Gehirn und die Freilegung seines brachliegenden Potenzials stellen den entscheidenden Baustein dar, um dieses Puzzle der ganzheitlichen BGF zu vollenden.

Einer der Gründe, warum BGF gerade in aller Munde ist, ist die Möglichkeit, unser Sozialsystem zu entlasten. So gab es in Österreich vor der Corona-Pandemie durchschnittlich über vier Millionen Krankenstände unterschiedlicher Dauer pro Jahr, was zusätzliche Kosten von über fünf Milliarden Euro jährlich verursachte. Könnte man hier durch diverse Maßnahmen zum Beispiel nur 5% einsparen, wären das über 250 Millionen Euro, die unter anderem wieder in BGF investiert werden könnten. Geht man davon aus, dass dem Spektrum der BGF nach wie vor ein bedeutender Baustein fehlt, zeigt das auch, welches finanzielle Potenzial in einer Implementierung von neurozentrierten Trainingsprogrammen in Gesundheitskonzepten aller Art steckt. Daher muss die Botschaft an dieser Stelle lauten, neue Ansätze zur Optimierung menschlicher Leistungsfähigkeit im Rahmen der BGF zu fördern, zu verbreiten und sowohl von staatlicher als auch nichtstaatlicher Seite zu unterstützen.

Die Steigerung menschlicher Gehirnleistung als Beitrag zur Lösung zukunftsrelevanter globaler Probleme

Sieht man sich unsere heutige Welt und die Herausforderungen an, die die Menschheit jetzt und in Zukunft zu bewältigen hat, gibt es viel zu tun. Sehr viel sogar. Dabei gibt es nicht nur gesellschaftliche Probleme und internationale Konflikte zu lösen, sondern auch Mammutaufgaben, wie den Kampf gegen den Klimawandel. Sie fragen sich vielleicht, was der Klimawandel mit dem Training der kognitiven Leistungssteigerung zu tun hat. Sehr viel. Der Grund dafür liegt in unserem stetigen Bedürfnis, wenn nicht sogar Abhängigkeit von Innovation. Microsoft-Gründer Bill Gates schreibt in seinem Buch „Wie wir die Klimakatastrophe verhindern“, dass es noch Innovationen und neue Ideen braucht, um das ein oder andere Problem zu lösen. Dabei nennt er bei der Frage nach einer To-Do-List der Menschheit im Kampf gegen den Klimawandel folgende Punkte, die wir in Zukunft dringend brauchen werden:

Benötigte Technologien	
CO ₂ -freie Wasserstoffproduktion	Kernfusion
Stromspeicherung im Netzmaßstab, ausreichend für mehrere Monate	CO ₂ -Abscheidung (sowohl direkte Luftentnahme als auch Abscheidung an der CO ₂ -Quelle)
Synthetische Kraftstoffe	Unterirdische Stromleitungen
Moderne Biokraftstoffe	CO ₂ -neutraler Kunststoff
CO ₂ -neutraler Zement	Geothermie
CO ₂ -neutraler Stahl	Pumpspeicherkraftwerke
Fleisch und Milchprodukte auf Pflanzen- und Zellbasis	Wärmespeicher
CO ₂ -neutraler Dünger	Dürre- und hochwassertolerante Nutzpflanzen
Kernspaltung der nächsten Generation	CO ₂ -neutrale Alternativen zu Palmöl
	Kühlmittel ohne F-Gase

All dies sind Dinge, die wir, seiner Meinung nach, noch entwickeln oder zumindest verbessern müssen, um langfristig eine Chance im Kampf gegen den Klimawandel zu haben. Wir haben also eine Liste von Dingen, die wir durch geniale, mutige und kreative Köpfe in den nächsten Jahren aus dem Boden stampfen sollen, aber kaum Maßnahmen, um die Intelligenz, Kreativität und andere Aspekte kognitiver Leistungsfähigkeit der Menschheit direkt und ohne Umwege zu verbessern? Wir müssen nicht nur an großen Dingen arbeiten, um sie zu schaffen, sondern auch an unserer Fähigkeit arbeiten, große Dinge besser, schneller, effektiver und ohne Umwege leisten zu können.

Es gibt auch ganze Branchen, wie die Computerindustrie, die zukünftige Innovation und Verbesserung durch neue Ideen, Verfahren und Materialien schon als gegeben voraussetzen. So besagt etwa das Mooresche Gesetz, dass ein Computerprogramm, das aufgrund mangelnder Rechenleistung noch nicht einsetzbar ist, kein Fehler ist, weil die Rechenleistung der Geräte ohnehin immer stärker wird und das Programm somit früher oder später einsetzbar sein wird. Hier sind unsere Innovation und Kreativität sozusagen schon fix eingeplant. Und es funktioniert: So hat ein modernes Smartphone bereits eine größere Rechenleistung als der gesamte Bordcomputer der Apollo 11 – Mission, die zum ersten Mal Menschen auf den Mond gebracht hat. Eine Entwicklung, die so unglaublich ist, dass man den letzten Satz eventuell zweimal lesen muss, nur um sicher zu gehen, dass man richtig gelesen hat. Daraus lässt sich aber auch ableiten, dass Innovation und Anpassung im 21. Jahrhundert praktisch an der Tagesordnung stehen.

Fazit

Wir leben in einem Zeitalter der ständigen Weiterentwicklung und des exponentiellen Wachstums, einer Zeit, in der schnelle und leistungsfähige Köpfe die wertvollste Ressource der Welt sind. Anpassungsfähigkeit war schon immer der Schlüssel, um im Laufe der Evolution zu bestehen. Dementsprechend verlangen die kommenden Jahre uns auch einiges ab. Hier müssen wir einerseits leistungsfähig, aber auch stressresistent und widerstandsfähig sein. In diesem Zusammenhang gibt es, unter anderem in der BGF, bereits viele Mittel und Wege, um Menschen und Unternehmen auf diesem Weg zu unterstützen. Es gibt jedoch einen Bereich, dessen schlummerndes Potenzial noch völlig brach liegt: Die beinahe grenzenlosen Möglichkeiten unseres Gehirns.

Natürlich sind kognitive Leistungssteigerungen und ihre vielen, tollen Nebeneffekte kein Allheilmittel, geschweige denn eine direkte Lösung von schwierigen Aufgaben wie etwa dem Klimawandel oder anderen Herausforderungen in der Gesellschaft. Mehr noch, es löst auch nicht die körperlichen Probleme, mit denen sich heute viel zu viele Menschen konfrontiert sehen. ABER: Wenn unser Gehirn leistungsfähiger ist, werden wir es auch – in allen Bereichen unseres Lebens. Hier sind wir ohne Limit. Deshalb ist das Organ zwischen unseren Ohren das größte Potenzial der Welt. Also: Wenn ein Mann mit 10% unseres Gehirns dasselbe zu leisten im Stande ist wie wir, wozu sind wir dann fähig?

Body & Mind Travel

Ihre Premium Gesundheits- & Erlebnisreisen

Von Marcell Ott

Sehr geehrte Damen und Herren,
Mit Body & Mind dürfen wir Ihnen ein innovatives Reisekonzept präsentieren, bei dem Ihr körperliches und seelisches Wohlbefinden im Vordergrund steht. Seit 2017 veranstalten wir Premium Gesundheits- und Erlebnisreisen in Österreich, die seither stets ausgebucht waren. Die positive Resonanz fußt insbesondere auf der professionellen, individuellen und umfassenden Betreuung, die wir bei jeder Reise garantieren: Unsere ausgewählten Experten und Expertinnen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen nehmen sich die Zeit, um sich ganz gezielt um Ihre Bedürfnisse, Wünsche und Ziele zu kümmern.

Body & Mind setzt auf ganzheitliche Sport- und Mentalprogramme für aktive und qualitätsbewusste Reisende. Während unserer Reisen veranstalten wir Workshops und Kurse zu den Themen Körper, Mindset, Motivation und Ernährung und unterstützen Sie mittels spezifischer Trainings und Fitnessübungen in Ihrer körperlichen und seelischen Weiterentwicklung. Wichtig ist uns dabei stets die richtige Balance zwischen Ruhe und Aktivität, zwischen Erholung und dem gemeinsamen Erleben. Wir kreieren für Sie einen stress- und sorgenfreien Raum, optimieren Ihre Gesundheit und zeigen Ihnen darüber hinaus, wie Sie die gewonnenen Erkenntnisse zukünftig bestmöglich in Ihren Alltag integrieren können. Zusätzlich verspricht Body & Mind Abenteuer: Gemeinsam unternehmen wir spannende Wanderungen und Schnitzeljagden, begeben uns auf Trüffelsuche, besuchen UNESCO-Weltkulturstätten, nehmen an Radrennen teil oder sitzen bei einem knisternden Lagerfeuer zusammen.

2022 möchten wir es nun mehr Menschen ermöglichen, an unseren einmaligen Reiseerlebnissen teilzuhaben. Zusammen mit dem starken und erfahrenen Partner Ruefa, dem größten touristischen Unternehmen Österreichs, erweitern wir unser Reiseangebot erheblich. Die Österreichreisen nach Millstatt und Mittersill stehen nach wie vor auf dem Programm, hinzu kommen nun faszinierende Auslandsreisen: Erleben Sie mit uns den Nordlichtzauber Norwegens, die mystischen Wälder Rumäniens

und die spektakulären Steilküsten Italiens. Außerdem haben wir für Sie auf der wunderschönen griechischen Insel Thasos eine wahre Body & Mind-Oase geschaffen.

Wir freuen uns schon jetzt darauf, mit Ihnen nächstes Jahr unterwegs zu sein!

Philosophy

Ihre Premium Gesundheits- und Erlebnisreisen

EXPERTISE UND INDIVIDUELLE BETREUUNG

Body & Mind garantiert Ihnen eine hochprofessionelle Rundumbetreuung. Bei jeder Reise stehen Ihnen bestens ausgebildete Fachexperten zur Seite, die die Programme perfekt auf Ihre Bedürfnisse abstimmen und sich mit uneingeschränkter Aufmerksamkeit um Ihre Themen und Schwerpunkte kümmern. Die Intensität der Übungen wird also Ihren individuellen Wünschen und Zielen angepasst.

Zu unserem jungen und charismatischen Team zählen sorgfältig ausgewählte und empathische Profis aus unterschiedlichsten Disziplinen, darunter Sport- und Physiotherapeuten, Personal- und Yoga Coaches, Ernährungs- und Laufexperten, Kommunikations- und Präsentationstrainer sowie erfahrene Reiseleiter. Damit können wir ein besonders breites Spektrum abdecken: Von Ernährungsberatung über Burnout- Prävention, von Stress- und Muskelfunktionstests bis hin zur Beseitigung von Schlafstörungen.

HÖCHSTE QUALITÄTSSTANDARDS

Body & Mind-Reisen sind Reisen auf höchstem Niveau. Um Ihnen eine unvergleichliche Auszeit für Ihren Körper und Ihre Seele zu ermöglichen, setzen wir nicht nur auf hervorragende Trainer und Coaches, sondern zusätzlich auf erstklassige Hotels und Unterkünfte der 3- und 4-Sterne- Kategorie. Außerdem kooperieren wir mit international renommierten Fluglinien wie Austrian Airlines oder Qatar Airways.

EWIGE WERTE

Die Idee, dass sich der Körper und der Geist gegenseitig bedingen und somit ein perfektes Paar bilden, ist nicht neu. Schon vor rund 2000 Jahren sprach der römische Dichter Juvenal von der ‚mens sana in corpore sano‘, vom gesunden Geist im gesunden Körper. In unserer turbulenten und schnelllebigen Gegenwart kommt dieser Leitgedanke, den wir als Voraussetzung für das Glück und die Zufriedenheit eines jeden Menschen verstehen, leider oftmals zu kurz. Denn gerade heute haben wir ein erhöhtes Bedürfnis nach körperlicher Aktivität und mentaler Gesundheit. Body & Mind soll entschleunigen, erden, dabei helfen, wieder zu sich selbst zurückfinden. Gerne lassen wir uns dabei von Juvenal inspirieren.

Absolute Freiheit

Das Wichtigste zuerst: Um an einer Body & Mind-Reise teilzunehmen, müssen Sie kein Hochleistungssportler sein! Unsere individuelle Betreuung ermöglicht unterschiedliche Leistungslevel innerhalb einer jeden Gruppe, vom Anfänger bis hin zu erfahrenen Teilnehmern. Vorkenntnisse sind also nicht notwendig, Begeisterung und Interesse reichen völlig aus.

Wir machen Programmvorschläge, welchen Kurs Sie aber besuchen oder an welcher Aktivität Sie teilnehmen, entscheiden einzig und allein Sie selbst. Alle Kurse sind im Preis inkludiert und es besteht keine Anwesenheitspflicht: Unser Kurssystem ist offen gestaltet, wodurch Sie verschiedene Angebote kennenlernen und Ihr Tagesprogramm individuell gestalten können.

Das komplette Equipment wie Sportgeräte oder Yogamatten wird von uns bereitgestellt. Das Einzige, was Sie für die Übungen mitnehmen müssen, sind Ihr Sportgewand und Ihre Sportschuhe.

TEAMGEIST

Bei Body & Mind wird das gemeinsame Erleben großgeschrieben. Immer wieder berichten unsere Gäste von der großartigen Gruppendynamik, der wertvollen gegenseitigen Motivation und den gemeinsamen Aktivitäten, die unsere Reisen unvergesslich machen.

Das Trainieren mit unseren Coaches ist immer ein Treffen auf Augenhöhe: Die Kursleiter sind Experten für ihr jeweiliges Fachgebiet, Sie sind Experte oder Expertin für sich selbst. Fachkundig und konstruktiv unterstützen wir alle Reisegäste bei ihrer selbstbestimmten Potentialentfaltung und vergessen dabei nie, dass wir gemeinsam, als Team, die größten Erfolge feiern können.

UNSER ZIEL

Wir wollen, dass Sie sich eine Woche voll und ganz auf sich selbst konzentrieren. Gemeinsam optimieren wir Ihre Gesundheit, Ihre Fitness, Ihren Ernährungsplan, stärken Ihre Motivation und erhöhen das Bewusstsein für Ihr Leben. Im Zentrum der Reise steht Ihr persönliches Wohlbefinden und natürlich werden wir auch eine Menge erleben, Spaß haben und gemeinsam lachen.

Unsere Reisen verstehen wir als den Beginn eines gesünderen und damit auch glücklicheren Lebens, voller Energie und innerer Zufriedenheit. Oder wie es einer unserer Gäste einmal beschrieben hat: „So eine Woche habe ich noch nie erlebt. Diese Reise hat mein Leben verändert.“

B2B

Premium Gesundheits- und Erlebnisreisen für Ihr Unternehmen

Bezugnehmend auf das Thema:

„Gesundheitsangebote im eigenen Urlaub und Etablierung von Routinen“

Wie erwähnt veranstalten wir Reisen in Österreich und Ausland. Wir besuchen zum Beispiel ein Meditationszentrum im Kärnten, treten eine Yogareise nach Griechenland an fliegen nach Norwegen zu den Polarlichtern oder zu einem Digital Detox ins Wüstencamp.

Stellen Sie sich einen Tag vor:

Sie stehen in Früh gemütlich auf, die Sonne ist schon aufgegangen und beginnen den Tag mit einer lockeren Mobilisationseinheit am Strand. Danach geht es zu einem gesunden und ausgewogenem Frühstück. Nach einer Massage oder Physiotherapie geht es ab ins Meer oder zu etwas Sightseeing. Vor dem Abendessen eine lockere Bewegungseinheit, macht richtig Appetit auf ein Barbecue. Im Anschluss lassen wir noch gemeinsam den Tag am Lagerfeuer und einem Glas Wein ausklingen.

In so einer Woche haben Sie die Möglichkeit, dem Alltag zu entfliehen und in einer stressfreien Umgebung Körper und Geist zu pflegen. Das heißt einfach mal Handy weg, Laptop ab und sich nur auf sich selbst konzentrieren. Genug Schlaf, keine Stressoren und niemand, der Ihnen sagt, was nicht alles zu tun ist.

Vor einigen Jahren habe wir begonnen mit Unternehmen in Richtung Betrieblicher Gesundheitsförderung zu arbeiten. Neben Trainings, Testungen und Coachingprogrammen bieten wir zusätzlich, über Body&Mind Travel Gesundheits- und Erlebnisreisen auch für Unternehmen an.

Hier wandeln wir das Konzept auf den B2B Bereich um. Das bedeutet wir buchen uns in Österreich aber auch international in einem Resort ein, das extra nur für das Unternehmen reserviert ist.

So können wir neben dem Gesundheitsaspekt auch sehr intensiv in Richtung Team Building arbeiten aber auch genauso Workshops und Vorträge einbauen, die genau für das Unternehmen relevant sind. Wie zum Beispiel Auftrittscoaching mit ORF-Starmoderator Norbert Oberhauser.

Hier war die Resonanz bemerkenswert. Besonders im B2B Bereich, wo es darum ging, dass sich Lebensstile verändert haben, sich das Selbstvertrauen und Teamgefüge sehr verbessert haben. Besonders im Sales-Bereich waren die Veränderungen am meisten spürbar. Ein gutes Beispiel war, als eine Geschäftsführerin meinte, dass ihr Mitarbeiter im Vertrieb durch die Umstellung einiges abgenommen hat, sich neu eingekleidet hat, die Frisur wurde verändert und das Auftreten gegenüber dem Kunden ist wesentlich präsenter und mutiger.

Klar, ein gesünderer Lebensstil bringt mehr Energie, weniger Krankenstände und vieles, das man bereits kennt – aber es geht noch darüber hinaus. Das Selbstwertgefühl, das Selbstvertrauen steigt, damit einhergehend die positive Stimmung, die Motivation aber auch die Regenerationsfähigkeit. Das bedeutet, dass diese klassischen Tiefs weniger werden. Energetisch aber auch emotional.

ROUTINEN

Wenn Sie solch eine perfekte Woche hinter sich gebracht haben wollen Sie das Erlernte natürlich auch irgendwie im Nachhinein Ihren Alltag integrieren können. In Form von Routinen und Lebensstil-Veränderungen. Auch wenn in der Woche sehr viel passieren kann, ist natürlich jedem klar, dass man in 7 Tagen nicht sein gesamtes System verändern oder optimieren kann. Diese Reise ist aber ein Startschuss. Das bedeutet wir arbeiten gemeinsam, in dieser Woche an Routinen und dem Thema Nachhaltigkeit im Alltag. Das bedeutet, wie können Sie simple Dinge verändern, um meinen Lebensstil zu optimieren. Wir geben den Teilnehmern das notwendige Werkzeug mit.

Um das Ganze dann auch wirklich langfristig in den Alltag integrieren zu können, haben wir uns ein System überlegt:

Wir haben eine Plattform auf die Beine gestellt, für die wir 200-300 Videos gedreht haben. Trainings, präventive Physiotherapie, Ergonomie, Interviews mit Starbesetzung, Rezepte, etc. Auf [bodi.zone](#) erhalten Sie die notwendige Infrastruktur und nachhaltig Ihren Lebensstil zu optimieren

Fachbeitrag ÖBSV

Von Katharina Steppan

Das Angebot von Sportmöglichkeiten in und durch Firmen ist groß und vielfältig. In den letzten Jahren hat sich auf diesem Sektor wirklich einiges getan. Vor allem wurde das Bewusstsein erweitert, wie wichtig Bewegung auch im Büroalltag ist. Gerade junge Unternehmen bieten sowohl Ruhe- als auch Bewegungszonen für ihre MitarbeiterInnen. Mehr und mehr rückt der Bio Rhythmus in den Fokus. Der Eindruck entsteht sogar, dass junge Angestellte ein gewisses Maß an Freiheit im Bezug auf ihre Work-Life-Balance fordern. Und das ist gut so.

Viel Angebot bedeutet aber noch nicht, dass dies auch angenommen wird. Die Zahl an Herz Kreislauf Erkrankungen steigt und sinkt nicht. Burnout Symptome bzw. Erkrankungen sind Teil des Arbeitsalltages. Es gibt also eine Lücke zwischen Angebot und tatsächlichem Tun, nachhaltig Bewegung in den Alltag zu bringen.

Jeder kennt das Gefühl hoch motiviert in das Projekt 'Sport' zu starten, was auch immer die Motivation sein möge. Abnehmen, der erste Marathon, schlechte Blutwerte, Neujahrsvorsatz, Bikini Figur. In vielen Fällen endet dieses Vorhaben nach zwei Wochen auf Grund von Muskelkater, Übermüdung, einer Verletzung, dem Gefühl, dass zu wenig weitergegangen ist, noch mehr Stress als zuvor, u.v.m. Die Erwartungshaltung an einen selbst war zu groß, die Machbarkeit des Sport Vorhabens nicht umsetzbar.

Im Leistungssport beschäftigen sich Athleten vor jedem ersten Training mit ihrem Ziel. Das Ziel wird in allen Details ausformuliert, aufgeschrieben, mit einem Zeitplan versehen und mit einem Fahrplan ausgestattet. Einem Fahrplan für eventuelle Hürden, einem Werkzeugkasten sozusagen, der helfen soll, mit Hindernissen, die mit Sicherheit kommen werden, umgehen zu können. Was bedeutet dies im Arbeitsalltag?

Ideal wäre, einen Coach in Firmen zu installieren, der sich mit dem Individuum, seiner Historie und seiner Umgebung befasst. Wie sieht der Arbeitsalltag aus? Wie viel Zeit nehmen Arbeit, Familie und Freunde in Anspruch? Gibt es sportliche Erfolge oder Verletzungen aus der Vergangen-

heit, die in Betracht gezogen werden sollen? Worin liegt die eigentliche, wahre Motivation hinter dem neuen Ziel? Kommt diese Motivation von innen heraus oder wurde sie der Person durch gesellschaftlichen Druck auferlegt?

Erst, wenn diese Fragen und deutlich mehr davon, geklärt sind, ist die Chance, sein Ziel zu erreichen deutlich größer. Denn durch eine detaillierte Zielsetzung an sich und einen Fahrplan, ist das 'Warum mache ich das eigentlich' geklärt. Und die Antwort darauf hilft über all die Tage hinwegzukommen, die jeder/m Angestellten das Leben schwer machen: unvorhersehbare Projekte oder Meetings, ein Kind wird krank, eine verschobene Dienstreise, ... Es geht also darum, Bewegung nachhaltig zu gestalten. Denn der Körper braucht kontinuierlich Reize um sich zu verbessern bzw. anzupassen. Diese Nachhaltigkeit entsteht im Kopf und durch eine realisierbare Trainingsstruktur, unabhängig von der Ausgangsposition jedes Menschen. Egal, ob jemand je Sport gemacht hat oder früher einmal LeistungssportlerIn war, ohne konkretes Ziel, Sinn und Plan wird es schwer, ans Ziel zu kommen.

Ermöglichen Firmen dann noch zusätzlich die erwähnte Freiheit, sich den Arbeitstag in einem gewissen Rahmen selbst einteilen zu können, kann das Projekt Sport im Alltag ein wirklicher Erfolg werden. Die Möglichkeit eine Fitness Center günstiger zu nutzen, ist definitiv hilfreich, aber es löst das Problem des Umsetzens nicht.

„My way forward“ / Eine Geschichte der Veränderung

Von und über Hannes Tanzer

Ein unverhoffter „Denk- Anstoß“



„Sonst noch einen Wunsch?“ Ich hörte mich verneinen und griff wie ferngesteuert nach der Leberkäsemmel, die mir die Verkäuferin über den Ladentisch reichte. Vor dem Geschäft ließ ich mich auf die nächste Sitzgelegenheit fallen und war immer noch irritiert von dieser an sich so alltäglichen Frage. Wunschlos

war wahrscheinlich niemand, aber die meisten der tiefgreifenderen eigenen Wünsche waren sicher nicht im Lebensmittelgeschäft erfüllbar!

Wie steht es tatsächlich um meine Wünsche, dachte ich, während ich meinen Imbiss aus dem Papier schälte. Wie viele Visionen waren es und welche?

Wann und wohin waren Vorsätze, Motivation, Pläne und Vorstellungen, die ich früher hatte, verschwunden? Und vor allem: Wie zufrieden war ich mit mir und meinem Leben jetzt?

Wünsche als Wegweiser

Fragen über Fragen tauchten auf und das war gut so.

Konkrete Wünsche reifen manchmal lange. Und besonders Wünsche nach Veränderung brauchen meistens viel Zeit und vor allem auch Anstöße, die wiederholt mehr oder weniger deutlich von außen kommen und schließlich zum Nachdenken und zur Umorientierung anregen.

Aus den eingefahrenen Wegen zu treten, Gewohnheiten zu durchbrechen und damit eine gewisse Routine und Sicherheit zurückzulassen, erfordert nicht nur Mut allein.

Nach den ersten Schritten der Veränderung weiß man noch nicht, ob der Erfolg eintreten wird und das erhoffte Ziel tatsächlich erreicht werden kann.

Die Gefahr ist groß, das Durchhaltevermögen zu verlieren und in den alten Trott zurückzufallen. Vor allem reagieren Familie und Freunde sehr unterschiedlich auf Verhaltensänderungen. Da gibt es die Gruppe der Bewunderer, die auch kleine Erfolge sofort bemerkt und Bemühungen positiv bewertet und kommentiert.

In solchen Lebenssituationen des Umdenkens finden sich aber ebenso Kritiker, die mit Veränderungen in ihrem engeren Umfeld nicht klarkommen und gerne schwarzsehen. Da gab es jene Mitmenschen, die mich vor möglichen nachteiligen Folgen meiner Ernährungsumstellung warnten oder andere, die von Anfang an überhaupt nicht an das Umsetzen meiner Wünsche und das Erreichen der gesteckten Ziele glaubten. Ich blieb natürlich nicht unbeeinflusst von diesen Meinungen, holte neutrale Informationen ein und machte weiter.

Dabei habe ich Folgendes gelernt:

Wenn ich mich über Kritik besonders ärgere, eher verbissen und energisch darauf reagiere, bin ich mir im Nachhinein ziemlich sicher, dass mein Gegenüber einen wunden Punkt bei mir getroffen hat, beispielsweise mein Gewicht und meinen Bewegungsmangel damals. Dann hinterfrage ich diese Äußerungen und versuche zu unterscheiden, ob die Kritik tatsächlich angebracht ist oder ob sie mehr mit den Schwächen des anderen als mit meinen eigenen zusammenhängt.

Es fiel mir zusätzlich damals besonders auf, dass sich in Zeiten großer Veränderungen auch Freundschaften ändern können. Nicht alle vertrauten Menschen schaffen es, mit Neuem umzugehen und manchmal ziehen sie sich kurzfristig zurück oder es trennen sich sogar die gemeinsamen Wege. Der positive Aspekt dabei ist aber, dass oft zeitgleich unver-

hofft andere Menschen ins Leben kommen, plötzlich da sind, die neuen Interessen teilen und zu Freunden/Freundinnen werden.

Fest steht: Die Wahrheit über sich selbst, über Gewohnheiten und Schwächen hört sich nicht gut an, vor allem dann, wenn man mit Rückschlägen zu kämpfen hat, die das Selbst-Bewusstsein nicht gerade stärken. Aber andererseits mischen sich bei jedem Menschen die Schwächen mit Stärken und diese persönlichen Fähigkeiten, Talente und Möglichkeiten sollte man gerade in schwierigen Lebensphasen nie aus den Augen verlieren.

Ein Blick zurück...

Eigentlich fanden mich Familie und Freunde ganz in Ordnung wie ich damals war und stuften mich eben als den gemüthlicheren Typ ein, der lieber die Beine hochlegte und sich medientechnisch viel beschäftigte, sich über gutes Essen freute und sich zwar gelegentlich sportlich betätigte, aber eben recht gerne zu Hause war.

Teilweise erklärte sich meine „Indoor-Freizeit“ mit den Vorbereitungen auf Prüfungen: Ich befand mich mitten in der mehrjährigen Ausbildung zu einem völlig neuen Beruf.

Vom technischen Beruf im EDV-Bereich wechselte ich zur Ausbildung als Dipl. Gesundheits- und Krankenpfleger, nachdem ich Jahre davor bereits als Zivildienstler beim Roten Kreuz ein Jahr lang Erfahrungen im Gesundheitswesen gemacht hatte. Diese Veränderung war also gleichzeitig im Laufen.

Vielleicht trug auch mein zunehmendes Wissen während dieser Ausbildung über den menschlichen Körper, über mögliche Gefährdung der Gesundheit und über rechtzeitige präventive Maßnahmen dazu bei:

Es war schließlich so, dass ich mich bewusster wahrnahm, meine Gewohnheiten klarer sah, mich körperlich nicht mehr wirklich wohl fühlte und der berühmte „Schalter im Kopf“ umgelegt wurde.

In meinem Fall war plötzlich ein bestimmter Punkt erreicht, an dem ich wusste, dass ich aus eigenem Entschluss Veränderung wollte und ausschließlich selbst die Verantwortung für meine weitere Gesundheit, mein Gewicht und meine Unbeweglichkeit trug. Was und wie ich in Zukunft sein wollte, beschäftigte mich in Gedanken schon eine ganze Weile und nahm jetzt konkretere Vorstellungen an.

Wenn ich Fotos von mir sah, erkannte ich mich in diesem großen, kräftigen jungen Mann natürlich, aber ich wünschte mir, körperlich wieder aktiver, schlanker, beweglicher und fitter zu sein.

Ich war zwar nicht besonders dick, aufgrund meiner Größe von 1,92 Meter, aber wirklich fit und sportlich sah ich damals nicht aus. Insgesamt aß ich in dieser Zeit einfach zu viel, zu oft und nicht unbedingt das Richtige. Vor allem saß ich zu viel, fühlte mich eher müde und ausgelastet und hatte während der schulischen Lernphasen wenig Lust, mich zu Bewegung und Sport aufzuraffen. Was tun?

Eine Ernährungsumstellung erkannte ich als größte Notwendigkeit, da ich bis zu diesem Zeitpunkt Hausmannskost gerne mochte, dazwischen Fast-Food, Soft Drinks, Kuchen und Süßigkeiten nicht verschmähte. Gemüse und Salate überließ ich eher anderen, Obst aß ich fallweise.

Je mehr ich über Ernährung erfuhr, desto bewusster wurde mir, dass ich mir täglich nichts Gutes tat, wenn ich das aß, was schnell zu besorgen oder inzwischen zur Gewohnheit geworden war.

„Grüne Küche“ hatte ich bis dahin eher mit der Farbwahl dieses Raumes beim Einrichten in Verbindung gebracht, nicht mit vegetarischen Ideen beim Kochen.

Und plötzlich aß ich hauptsächlich, was die „grüne Küche“ hergab, dazu Fisch und mageres Fleisch. Brot ließ ich zunächst ganz weg, Wasser war mein Getränk.

Natürlich war das nicht einfach, denn Verlockungen warten überall.

Es duftet aus den Bäckereien, in den Werbesendungen und sogar in Spielfilmen wird andauernd gegessen und getrunken, von allen Seiten

kommen köstliche Angebote, die fallweise wiederholt und energisch abgelehnt werden müssen.

Bei Einladungen fiel es besonders schwer, standhaft zu bleiben und das fehlende Verständnis der Anwesenden ließ in mir manchmal sogar eine Art „Außenseitergefühl“ zurück. Es wirkte eben „uncool“, dass ich nur bestimmte Dinge aß und Alkohol hartnäckig verweigerte.

Sehr zur Überraschung meiner Mitwelt blieb ich konsequent und inzwischen auch erfolgreich bei meinen Vorsätzen und ließ mich durch nichts und niemanden davon abbringen.

Alle mehr oder weniger gut gemeinten Versuchungen oder aber auch schlimme Befürchtungen um meine Gesundheit prallten an mir ab, denn sie kamen oft genau von jenen Essfreudigen, die sich mit ihren Kilos im Dauerkampf befanden. Einerseits bewunderten sie meine Konsequenz, dennoch war ihnen die überraschende Veränderung meiner Essgewohnheiten von einem Tag auf den anderen etwas unheimlich.

Die Zusammenhänge zwischen Ernährung und Gesundheit interessierten mich inzwischen immer mehr und ich lernte eine Menge in diese Richtung dazu.

Ich verzichtete schließlich aus Überzeugung auf Zucker, trank weiterhin weder Säfte, Kaffee noch Alkohol, nicht einmal gelegentlich, und begann sogar selbst zu kochen, da ich den Überblick über die Inhaltsstoffe meiner Mahlzeiten haben wollte. Beim Einkauf meiner Lebensmittel achtete ich auf regionale Herkunft und bevorzugte biologischen Anbau, was allerdings bei meinem ganzjährigen Beerenkonsum nicht umsetzbar war, wie ich mir eingestehen musste.

Ansonsten wurde das Studieren der klein gedruckten Liste aller Zusatzstoffe bis heute zur Gewohnheit und ich tappe nicht mehr so leicht in Fett- und Zuckerfallen.

Das Gemüse war schnell geschnipselt und Fisch oder mageres Fleisch rasch angebraten. Ich besorgte unterschiedliche Gewürze und Kräuter, die ich großzügig verwendete, bei meiner Früchtewahl für das tägliche

Joghurt mit Zimt blieb ich vorerst (wie schon erwähnt) bei Beeren. In diversen Büchern und Zeitschriften fand ich Anregungen, Food-Tipps und die Bestätigung meiner neuen Ernährungsregeln.

Früher empfand ich es als Erleichterung, nach der Arbeit in kurzer Zeit Fertiggerichte auf den Tisch (zum Sofa) zu bringen, jetzt mochte ich nicht einmal mehr den Geruch dieser früheren Lieblingsspeisen.

Es fiel mir immer leichter, auf Pizza & Co zu verzichten. Meinen Kollegen, Freunden und meiner Familie fiel die Gewichtsabnahme schon nach einigen Wochen deutlich angenehm auf und schließlich wurde ich dafür meistens bewundert, manchmal sogar um Abnehmratschläge gebeten. Damit begann ein neues Kapitel in meiner Geschichte der Veränderung.

Auf dem Weg zu einem neuen Lebensgefühl...

Je mehr die Kilos purzelten, umso beweglicher fühlte ich mich. Ich plante nun Sport in meinen Alltag ein. Ich ging leichter über Treppen, lange Gänge kamen mir nicht mehr endlos vor, mein Fahrrad wurde wieder ans Tageslicht geholt.

In einem Zimmer, das ich bis dahin wenig genutzt hatte, baute ich einige Sportgeräte auf, um für Abwechslung zu sorgen. Nun setzte ich mich mit gezieltem Muskelaufbau und mit Ausdauertraining auseinander.

Ich beschäftigte mich mit verschiedenen Messwerten beim Training und wertete diese regelmäßig aus. Abgesehen von einigen kurzen Rückfällen in alte, eingeschliffene Gewohnheiten, verfolgte ich meine Ziele ziemlich konsequent.

Ich bemerkte, dass es mir guttat, leichter zu sein und die verkürzten Muskeln zu trainieren, was ich nach und nach steigerte. Beim Laufen waren es vorerst kleinere Runden, die ich wählte, später steigerte ich Dauer und Intensität.

In meinem kleinen Fitnessraum experimentierte ich mit weiteren Geräten und Übungen, meldete mich beim Kletterverein an und aktivierte

meine Tennisschläger wieder. Sportkleidung zu kaufen machte in dieser Zeit Freude, denn die Kleidergröße schrumpfte bereits stark.

Darüber hinaus geschah, was ich mir gewünscht hatte: Sportliche Betätigung half mir, in und nach stressigen Situationen den Kopf freier zu machen, meine Stimmung besserte sich dann rasch und ich freute mich über neue Ideen rund um das Thema „Bewegung“ und vor allem über mein neues wachsendes „Selbst-Bewusstsein“!

Dem Ziel näher kommen...

Nach etwa einem halben Jahr hatte ich 35 kg abgenommen und in viele Sportarten hineingeschnuppert. Die neuen Ernährungsgewohnheiten hatten sich nun eingespielt und konnten wieder etwas gelockert werden, da ich mich beruflich und in der Freizeit viel bewegte. Früher hätte ich mir nie vorstellen können, dass ich mich jemals für modische Kleidung begeistern könnte, wenn man von den zahlreichen Fußballdressen absieht, die ich bis heute aufbewahre.

Nach der Gewichtsabnahme war das Anprobieren von neuen Outfits viel einfacher: Fast alles passte sofort und sah viel besser aus als früher.

Schließlich bekam ich Anfragen, ob ich mir vorstellen könnte, bei Shootings mitzumachen. So überraschte ich meine Familie manchmal mit Mode- und Sportprojekten und kleinen TV-Nebenrollen.

Dann bekam meine „Geschichte der Veränderung“ eine eigene Dynamik.

Viele Menschen sahen mich plötzlich als Vorbild oder Experten und wollten mehr über mein „Lifestylekonzept“ erfahren. Mein Medieninteresse und meine Erfahrungen im Gesundheitsbereich ergänzten einander und meine Story weckte die Aufmerksamkeit von Journalisten und Moderatoren.

In bekannten Zeitschriften, wie etwa „Men´s Health“ erschienen Fotoberichte und in den sozialen Medien steigerte sich die Zahl meiner „Follower“ enorm.

Meine berufliche Ausbildung hatte ich in der Zwischenzeit erfolgreich abgeschlossen und arbeitete als Teammitglied in einem Akutkrankenhaus, wo ich teilweise drastisch mit den Spätfolgen ungesunder Lebensweise konfrontiert wurde.

Ich hatte mit meiner persönlichen Veränderung für mich viel bewegt und erkannte die Chance, mich im Gesundheitsbereich für Prävention zu engagieren.

Diskussionen mit Familienmitgliedern (Berufsfelder: Unterricht / Gesundheit) über die Notwendigkeit, rechtzeitig Gesundheit zu fördern und zu bewahren, bestärkten mich in meinem Vorhaben.

Aber welche Möglichkeiten hatte ich, Menschen zu motivieren, bevor sie im Krankenhaus landeten? Reichten mein bisheriges Wissen und meine eigene Geschichte dazu aus?

Ich recherchierte eine Weile und beschloss schließlich, berufsbegleitend eine einjährige Zusatzausbildung zum Dipl. Gesundheits- und Fitnesstrainer zu machen, was sich als gute Entscheidung herausstellen sollte.

Neben dem fundierten Zusatzwissen über Ernährung und Bewegung, das ich mir während der Ausbildungszeit erwerben konnte, standen nämlich auch Pflichtpraktika auf dem Programm.

Also machte ich (in meiner Freizeit) Dienst in großen, bekannten österreichischen Thermenressorts und lernte neben meiner Arbeit im Krankenhaus den Beruf des Fitnesstrainers kennen.

Was ich bis dahin eher nicht fokussiert hatte und von da an stärker berücksichtigte: Neben der Anregung zur aktiven Bewegung ging es hier immer auch um den wesentlichen Aspekt der Entspannung.

Der Weg ist immer noch das Ziel

Ernährung, Bewegung und Entspannung als Bausteine, die man nicht aus den Augen verlieren sollte, bedeuten für mich nach wie vor Herausforderung im Alltag.

Es sind stressige Lebensabschnitte in Beruf und Familie, die kurzfristig alte Gewohnheiten wieder auftauchen lassen und bewältigt werden müssen.

Und selbst wenn man sich mit viel Ausdauer und Disziplin Lebenswünsche erfüllt hat, tauchen weitere Wünsche auf, Dinge ändern sich und aus dem Ziel wird schnell ein Zwischenziel.

Vielleicht ist der Weg an sich das Wichtigste und das regelmäßige Überprüfen der eingeschlagenen Richtung. Das Gefühl, als Einzelkämpfer unterwegs zu sein, hat sich durch Freundschaften und regelmäßigen Austausch mit Menschen, die sich im Gesundheits- und Sportbereich engagieren, gelegt. Meine Lebenspartnerin setzt als Spitzensportlerin jeden Tag mit großer Konsequenz um, was diszipliniertes Training und gesunde Ernährung erfordert.

Ein Grund mehr für mich, Bewegung und Sport auch in Zukunft weiterhin ausreichend und regelmäßig zwischen meinen beruflichen Verpflichtungen einzubauen. Darüber hinaus sehe ich immer noch die Notwendigkeit, Sportmuffel und Computerfreaks (ich war beides) zur Bewegung zu motivieren.

Nicht nur meine Online Community begleitet mich, wenn ich mich als Fitness- und Gesundheitscoach engagiere und mit meinen Erfahrungen medial zur Meinungsbildung beitrage. Da ich im Sport- und Medienbereich inzwischen stark vernetzt bin, werde ich oft zu Interviews, Talkrunden und zu Werbekampagnen eingeladen.

Alles beginnt mit einem Perspektivenwechsel, auch die Bereitschaft, Dinge zu ändern. Und weil der Anstoß durchaus von außen kommen darf oder manchmal sogar muss, möchte ich mit meiner eigenen Geschichte auch andere überzeugen.

Vor allem sehe ich die Chance, durch gezielte Information bestimmte Bevölkerungsgruppen besonders anzusprechen, Wünsche und Erfahrungen auszutauschen, um zu überzeugen, nicht zu drängen. Erfolgreiche Präventionsarbeit braucht Geduld und Zeit, vor allem aber auch ein offenes Ohr bei allen Beteiligten.

Noch mehr Wünsche und einige Anmerkungen

Ungewöhnliche Zeiten erfordern unbürokratische Maßnahmen, um Bedürfnisse rasch und effektiv aufzugreifen.

Nicht jeder Mensch, der eigentlich gewillt ist, nach der beruflichen Tätigkeit eine Laufrunde zu drehen, rafft sich dann tatsächlich auf: zu müde, alleine zu langweilig oder zu dunkel draußen...

Gemeinsam mit einem Physiotherapeuten und Lauftrainer und mit einer Laufsportlerin gründete ich deshalb im Coronajahr eine Laufgruppe in meiner Heimatstadt. Die Anmeldung der Läufer/innen erfolgt über Social Media und dann steht der sportlichen Lauftour in fachkundiger Begleitung nichts mehr im Weg.

Es wäre wünschenswert, wenn (angehende) Hobbysportler auch außerhalb von Vereinen durch verschiedene Initiativen und Vernetzungen die Gelegenheit hätten, sich gemeinsam mit anderen im Freien zu bewegen.

Was Bewegung im Betrieb betrifft, so werden durchaus interessante Projekte und Forschungsthemen vorangetrieben. Ich stelle mir die Durchführung vor Ort schwierig vor, da die verschiedenen Arbeitswelten so grundlegend unterschiedliche Anforderungen an die Arbeitnehmer stellen.

Bewusstseinsbildung ist unerlässlich, wie ich bereits in meiner Geschichte angeführt habe, und letztendlich zählt sicherlich die Eigenverantwortung.

Dennoch wäre diese Zuordnung zu kurz gegriffen, denn - auch hier verweise ich wieder auf meine eigene Erfahrung, sowohl im Beruf als auch privat- sind und waren die Anstöße von außen durchaus nötig, um sensibilisiert zu werden, Missstände zu erkennen und vor allem um motiviert und in der Folge auch professionell angeleitet zu werden.

Ich wünsche mir die Finanzierung von Projekten, die Menschen am Arbeitsplatz über einen längeren Zeitraum hinweg begleiten, ihre unterschiedlichen Bedürfnisse berücksichtigen und sie in der Bewegung individuell fördern.

Zusammenfassung

Dinge können sich ändern, Umstände und Sichtweisen.

Auch Menschen können sich und ihre eingefahrenen Gewohnheiten ändern, wenn sie es wollen. Das wollte ich mit meiner Geschichte zeigen. Sich selbst anders wahrzunehmen und von anderen neu wahrgenommen zu werden, kann Fragen aufwerfen, das Leben ziemlich auf den Kopf stellen, aber eröffnet auch viele Möglichkeiten.

Hindernisse werden auftauchen, kritische und auch gut gemeinte Ratschläge,

Rückschläge, Ängste, aber auch Ideen, Chancen und Erfolge.

Wünsche und Ziele betrachte ich inzwischen als Wegweiser und nehme die tägliche Herausforderung an, in Bewegung zu bleiben.

Hannes Tanzer arbeitet hauptberuflich im Gesundheitsbereich, engagiert sich in seiner Freizeit als Fitness- und Gesundheitscoach, als Motivator und Influencer für Prävention durch Bewegung und Sport und sieht Fitness bis ins Alter als große Chance für mehr Lebensqualität.

Quellenverzeichnis/Literatur

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). *Work without boundaries: Psychological perspectives on the new working life*. Wiley- Blackwell.

Aubert, N. (2009). Dringlichkeit und Selbstverlust in der Hypermoderne. In: V. King & B. Gerisch (Hrsg.). *Zeitgewinn und Selbstverlust. Folgen und Grenzen der Beschleunigung* (S. 87-100). Campus.

Baron, Daniel, und Paul Bernhard Hill, Hrsg. *Atypische Beschäftigung und ihre sozialen Konsequenzen*. 1. Aufl. Familienforschung. Wiesbaden: Springer VS, 2018.

Bayertz, Kurt. „Begriff und Problem der Solidarität“. In *Solidarität. Begriff und Problem*, herausgegeben von Kurt Bayertz, 1. Aufl., 11-53. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1998.

Behringer, Wolfgang. *Kulturgeschichte des Sports: vom antiken Olympia bis zur Gegenwart*. 1. Aufl. München: C.H. Beck, 2012.

Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 262-275.

Boxall, P. & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification, and employee well-being. *Work, Employment & Society* 28, 963-984.

Brown, M. (2012). Responses to work intensification: Does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 3578-3595.

Büssing, A. & Glaser, J. (2002). *Das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus – Selbstbeobachtungsversion (TAA-KH-S)*. Hogrefe.

Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and stress. *Work, Employment & Society*, 28, 589-610.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.

De Bloom, J., Kinnunen, U., & Korpela, K. (2014). Exposure to nature versus relaxation during lunch breaks and recovery from work: development and design of an intervention study to improve workers' health, well-being, work performance and creativity. *BMC Public Health*, 14(1), 1-15.

- Deleuze, G. (ed.) (1995). *Negotiations 1972-1990*. Columbia University Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 74-84.
- Dettmers, J. & Bamberg, E. (2013). Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit – Analyse von Anforderungen, Belastungen und Ressourcen. In S. Jeschke (Hrsg.), *Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel* (S. 115-124). Campus.
- Dettmers, J. Vahle-Hinz, T., Friedrich, N., Keller, M., Schulz, A., & Bamberg, E. (2012). Entgrenzung der täglichen Arbeitszeit – Beeinträchtigungen durch ständige Erreichbarkeit bei Rufbereitschaft. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012* (S. 53-60). Springer.
- Dimitriou, Minas, und Gottfried Schweiger, Hrsg. *Fairness und Fairplay: interdisziplinäre Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, 2015.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms. Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 33-58.
- Dömpling, Pia, Robin Heinze, und Frank Daumann. „Wirkungen des Betriebssports – ein systematischer Review“. *Sciamus – Sport und Management* 7 (2016): 1–22.
- Eisenhower, D. D. (1954). Address at the Second Assembly of the World Council of Churches, Evanston, Illinois. <https://www.presidency.ucsb.edu/documents/address-the-second-assembly-the-world-council-churches-evanston-illinois>
- Eurofound & the International Labour Office (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Ferrari, J.R., Diáz-Morales, J.F., O'Callaghan, J., Diáz, K., & Argumedo, D. (2007). Frequent behavioral delay tendencies by adults: International prevalence rates of chronic procrastination. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 458-464. <https://doi.org/10.1177/0022022107302314>
- Feuerhahn, N., Sonnentag, S., & Woll, A. (2014). Exercise after work, psychological mediators, and affect: A day-level study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 62-79.
- Franke, F. (2015). Is work intensification extra stress? *Journal of Personnel Psychology*, 14, 17-27.
- Fransson, E. I., Heikkilä, K., Nyberg, S. T., Zins, M., Westerlund, H., Westerholm, P., Theorell, T. (2012). Job strain as a risk factor for leisure-time physical inactivity: An individual-participant meta-analysis of up to 170,000 men and women: The IPD- Work Consortium. *American Journal of Epidemiology*, 176, 1078-1089.
- Frey, Michael. *Autonomie und Aneignung in der Arbeit. Eine soziologische Untersuchung zur Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit*. 1. Aufl. *Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Arbeit und Arbeitsgesellschaft* 18. München / Mering: Rainer Hampp Verlag, 2009.
- Garrosa-Hernández, E., Carmona-Cobo, I., Ladstätter, F., Blanco, L. M., & Cooper-Thomas, H. D. (2013). The relationships between family-work interaction, job-related exhaustion, detachment, and meaning in life: A day-level study of emotional well-being. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 169-177.
- Godin, G., & Conner, M. (2008). Intention-Behavior Relationship Based on Epidemiologic Indices: An Application to Physical Activity. *American Journal of Health Promotion*, 22(3), 180-182. <https://doi.org/10.4278/ajhp.22.3.180>
- Gottschall, Karin, und G. Günter Voß, Hrsg. *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*. 2. Aufl. *Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft* 5. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag, 2005.
- Green, F. (2004). Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal*, 30, 615-625.
- Green, F. & McIntosh, S. (2001). The intensification of work in Europe. *Labour Economics*, 8, 291-308.
- Grittmann, Elke, Katharina Lobinger, Irene Neverla, und Monika Pater, Hrsg. *Körperbilder-Körperpraktiken: Visualisierung und Vergeschlechtlichung von Körpern in Medienkulturen*. 1. Aufl. Köln: Herbert von Halem Verlag, 2018.

Grunschel, C., Patrzek, J., & Fries, S. (2013). Exploring reasons and consequences of academic procrastination: An interview study. *European Journal of Psychology of Education, 28*(3), 841–861. <https://doi.org/10.1007/s10212-012-0143-4>

Hader, T. (2005). Überfordert durch den Arbeitsweg? Was Stress und Ärger am Weg zur Arbeit bewirken. Abgerufen am Mai 2020 von https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/Verkehr_und_Infrastruktur_25.pdf

Hayden, M. (2019). Fördermöglichkeiten, Anreizsysteme, Incentives. Motivationspsychologische Grundlagen und konkrete Handlungsüberlegungen. *Colloquium: New Philologies, 4*. Seite 134-143.

Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology, 45*, 73-93.

Honneth, Axel. „Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualisierung“. In *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, herausgegeben von Axel Honneth, 1. Aufl., 141–58. *Frankfurter Beiträge zur Soziologie und Sozialphilosophie 1*. Frankfurt am Main / New York, NY: Campus, 2002.

Hugo, V. (1831). *Notre-Dame de Paris*. Gosselin.

Häusser, J. A. & Mojzisch, A. (2017). The physical activity-mediated Demand-Control (pamDC) model: Linking work characteristics, leisure time physical activity, and well-being. *Work & Stress, 31*, 209-232.

Ilinitch, A.Y., D'Aveni, R., & Levin, A. (1996). New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. *Organization Science, 7*(4), 211-220.

Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment. Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist, 36*, 184-191.

Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International, 15*, 279-295.

Keller, J., Fleig, L., Hohl, D. H., Wiedemann, A. U., Burkert, S., Luszczynska, A., & Knoll, N. (2017). Which characteristics of planning matter? Individual and

dyadic physical activity plans and their effects on plan enactment. *Social Science & Medicine, 189*, 53-62. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.07.025>

Kennin, & Wertenbroch, R. &. (2016). Nudge: Psychologie zum Wohl des Verbrauchers nutzen. *Absatzwirtschaft*.

Kerr, Sonja, Ferdinand Gröben, Nicolaas Pronk, und Klaus Bos. „Bewegungsförderung im Betrieb – ein wichtiger Baustein der multifaktoriell konzipierten Betrieblichen Gesundheitsförderung“. In *Handbuch Bewegungsförderung und Gesundheit*, herausgegeben von Gunnar Geuter und Alfons Holleder, 1. Aufl. Bern: Hans Huber, 2012. <https://doi.org/10.13140/2.1.1637.2161>.

Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination: When Good Things Don't Come to Those Who Wait. *European Psychologist, 18*(1), 24-34. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000138>

Klingsieck, K. B., & Weigelt, M. (2016). „Nein, ich war nicht beim Sport“: Prokrastination von sportlichen Aktivitäten. *Zeitschrift für Sportpsychologie, 23*(2), 35-43. <https://doi.org/10.1026/1612-5010/a000162>

Korunka, C., Kubicek, B., Paškvan, M., & Ulferts, H. (2015). Changes in work intensification and intensified learning: challenge or hindrance demands? *Journal of Managerial Psychology, 30*, 786-800.

Kubicek, B. & Tement, S. (2016). Work intensification and the work-home interface: The moderating effect of individual work-home segmentation strategies and organizational segmentation supplies. *Journal of Personnel Psychology, 15*, 76-89.

Kubicek, B., Korunka, C., Paškvan, M., Prem, R., & Gerdenitsch, C. (2014). Changing working conditions at the onset of the twenty-first century: Facts from international datasets. In C. Korunka & P. Hoonakker (Eds.), *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 25-41). Springer Science Business Media.

Kubicek, B., Paškvan, M., & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: the intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*, 898-913.

Melville, H. (1851). *Moby-Dick; or, The Whale*. Harper & Brothers.

Mohiyeddini, C., & Bauer, S. (2007). Intentions-Verhaltens-Lücke bei sportlichen Aktivitäten. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 14, 3-13. <https://doi.org/10.1026/1612-5010.14.1.3>

Mohr, G., Müller, A., & Rigotti, T. (2005). Normwerte der Skala Irritation: Zwei Dimensionen psychischer Beanspruchung. *Diagnostica*, 51, 12-20.

Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2018). Daily cyber incivility and distress: The moderating roles of resources at work and home. *Journal of Management*, 44, 2535-2557.

Prem, R., Scheel, T. E., Weigelt, O., Hoffmann, K., & Korunka, C. (2018) Procrastination in Daily Working Life: A Diary Study on Within-Person Processes That Link Work Characteristics to Workplace Procrastination. *Frontiers in Psychology*, 9. [http- ps://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01087](http://ps://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01087)

Puterman, E., Weiss, J., Beauchamp, M. R., Mogle, J., & Almeida, D. M. (2017). Physical activity and negative affective reactivity in daily life. *Health Psychology*, 36, 1186-1194.

Pychyl, T. A., Lee, J. M., Thibodeau, R., & Blunt, A. (2000). Five Days of Emotion: An Experience Sampling Study of Undergraduate Student Procrastination. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 239-254.

Rebar, A. L., Stanton, R., Geard, D., Short, C., Duncan, M. J., & Vandelanotte, C. (2015). A meta-meta-analysis of the effect of physical activity on depression and anxiety in non-clinical adult populations. *Health Psychology Review*, 9, 366-378.

Reed, J. & Buck, S. (2009). The effect of regular aerobic exercise on positive-activated affect: A meta-analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 10, 581-594.

Rosa, H. (2005). *Beschleunigung*. Suhrkamp.

Rudow, Bernd. *Die gesunde Arbeit: Psychische Belastungen, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation*. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2014.

Schulze, Gerhard. *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. 2. Aufl. Frankfurt am Main / New York, NY: Campus Verlag, 2005.

Schweiger, Gottfried. „Arbeit im Strukturwandel“. In *Menschenwürdiges Arbeiten. Eine Herausforderung für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft*, von Thomas Böhler, Otto Neumaier, Gottfried Schweiger, und Clemens Sedmak, 39–71, 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.

Sianoja, M., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Tolvanen, A. (2018). Testing the direct and moderator effects of the stressor–detachment model over one year: A latent change perspective. *Work & Stress*, 32, 357-378.

Sirois, F. M., Melia-Gordon, M. L. & Pychyl, T. A. (2003). "I'll look after my health, later": an investigation of procrastination and health. *Personality and Individual Differences*, 35, 1167-1184. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00326-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00326-4)

Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169-185.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 453-491). John Wiley & Sons.

Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204-221

Stead, R., Shanahan, M. J. & Neufeld, R. W. J. (2010). "I'll go to therapy, eventually": Procrastination, stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 49, 175-180. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.03.028>

Steel, P., & Ferrari, J. (2013). Sex, Education and Procrastination: An Epidemiological Study of Procrastinators' Characteristics from a Global Sample. *European Journal of Personality*, 27, 51-58. <https://doi.org/10.1002/per.1851>

Steel, P., & Morin, C. (n.d.). Procrastination and Science. Famous Procrastinators. <https://procrastinus.com/procrastination/famous-procrastinators>

Sunstein. (2014). *Nudging: A very short guide*.

VCÖ. (23. Februar 2018). Extrem große regionale Unterschiede bei Nutzung von Öffentlichen Verkehr in Österreich. Abgerufen am Mai 2020 von <https://www.vcoe.at/presse/presseaussendungen/detail/grosse-regionale-unterschiede>

VCÖ. (21. Juni 2018). VCÖ: In Österreich täglich 3,5 Millionen Autofahrten durch Arbeitsweg. Abgerufen am Mai 2020 von <https://www.vcoe.at/presse/presseaussendungen/detail/autofahrten-arbeitsweg-2018>

VCÖ. (Mai 2020). Arbeitswege auf Klimakurs bringen. Abgerufen am Mai 2020 von <https://www.vcoe.at/arbeitswege>

Weiskopf, R. & Loacker, B. (2006). A snake's coils are even more intricate than a mole's burrow. Individualization and subjectification in post-disciplinary regimes of work, *Management Revue*, 17(4), 395-419.

Wendsche, J. & Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology*, 7, 2072.

Zacher, H., Brailsford, H. A., & Parker, S. L. (2014). Micro-breaks matter: A diary study on the effects of energy management strategies on occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 287-297.

ÖAMTC. (Februar 2005). [ots.at](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20050224_OTS0068/oeamtc-auto-info-macht-echte-autokosten-transparent-teil-2). Abgerufen am Mai 2020 von https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20050224_OTS0068/oeamtc-auto-info-macht-echte-autokosten-transparent-teil-2

Mit freundlicher Unterstützung von:



