



universität
wien

Magisterarbeit / Master Thesis

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

The Role of Internal Health Communication
in Employee Motivation and Well-being:
Lessons from an Austrian Case Study.

verfasst von / submitted by

Alexander Leitsoni, B.A.

angestrebter akademischer Grad /in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magister der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2019 / Vienna 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on the
student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Magisterstudium Publizistik- u.
Kommunikationswissenschaft UniStG

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Katharine Sarikakis

Affidavit

I hereby declare that I am the sole author of this work. No assistance other than that which is permitted has been used. Ideas and quotes taken directly or indirectly from other sources are identified as such. This written work has not yet been submitted in any part.

Vienna, 30. April 2019

Alexander Leitsoni, B.A.

- for my family and friends -

Table of content

Affidavit.....	III
Table of content.....	VII
List of figures	X
List of tables.....	X
1 Introduction.....	1
1.1 Context and research gap	1
1.2 Research goals and questions.....	3
1.3 Thesis structure.....	4
2 Literature review	5
2.1 Internal organizational communication	6
2.1.1 The role of internal communication in organizations	6
2.1.2 Differentiation of internal organizational communication.....	7
2.1.3 Selection and criteria of modern internal channels.....	9
2.1.4 Possibilities of employee-related internal communication.....	12
2.1.5 Conclusion	14
2.2 Motivational theory.....	15
2.2.1 Extrinsic and intrinsic motivation	15
2.2.2 Two-factor theory	17
2.2.3 Additional motivational factors in organizations	17
2.2.4 The connection between employee-retention and motivation in organizations.....	20
2.2.5 Identifying demotivation	21
2.2.6 Conclusion	22
2.3 Workplace health promotion in organizations.....	23
2.3.1 Organizational factors of health, motivation and well-being	24
2.3.2 Employee resources as a part of well-being and motivation.....	26
2.3.3 Implementation and programs of workplace health promotion	27
2.3.4 Effects and current research on workplace health promotion	29
2.3.5 Conclusion	33
3 Methodology	34
3.1 The case study as a qualitative research design	34
3.1.1 Research goal	35

3.1.2	Case study selection and design	35
3.1.3	Design criteria.....	36
3.1.4	Sources of evidence	37
3.1.5	Defining sub-units	38
3.2	<i>Data collection – qualitative interviews</i>	<i>40</i>
3.2.1	Creating an interview guideline.....	41
3.2.2	Sub-unit responsible persons guideline approach	42
3.2.3	Sub-unit employees guideline approach.....	44
3.2.4	Sampling procedure	46
3.2.5	Ethical considerations	47
3.2.6	Preparation of transcripts	48
3.3	<i>Data Analysis – qualitative content analysis.....</i>	<i>49</i>
3.3.1	Analysis procedure	49
3.3.2	Category System	50
4	Results.....	52
4.1	<i>Communicational implementation of WHP.....</i>	<i>52</i>
4.1.1	Channels	52
4.1.2	WHP particularities	54
4.2	<i>Role of WHP in communication.....</i>	<i>56</i>
4.2.1	Well-being.....	56
4.2.2	Retention.....	57
4.2.3	Teambuilding	58
4.3	<i>Employee reception.....</i>	<i>59</i>
4.3.1	Channels	59
4.3.2	Well-being.....	61
4.3.3	Retention.....	62
4.3.4	Teambuilding	63
4.3.5	Opinion and critique	64
4.4	<i>Employee involvement</i>	<i>66</i>
4.4.1	Employee inclusion	66
4.4.2	Feedback	67
5	Discussion.....	69
5.1	<i>Answering the research question.....</i>	<i>69</i>
5.2	<i>Reflection, limitations and suggested future research.....</i>	<i>77</i>
6	Conclusion	78

7	Bibliography	80
8	Appendix	87
8.1	<i>Abstract English.....</i>	89
8.2	<i>Abstrakt Deutsch.....</i>	91
8.3	<i>Interview guidelines.....</i>	93
8.3.1	R1 - Interview guideline responsible persons version 1	93
8.3.2	R2 - Interview guideline responsible persons version 2	95
8.3.3	E - Interview guideline employees	97
8.4	<i>Category system definition and anchor examples.....</i>	99
8.4.1	Overview of main- and sub-categories	99
8.4.2	Category definitions and anchor examples.....	99
8.5	<i>List of coding, paraphrasing and reduction of the interviews.....</i>	104
8.6	<i>Interview transcripts</i>	131

List of figures

Figure 1: Effects of health promotion in organizations (Molnar, 2003, p. 15)	30
Figure 2: Maslow's pyramid of needs (McLeod, 2018).....	32

List of tables

Table 1: Sub-units with description and used sources	39
Table 2: Interview guideline considerations sub-unit responsible persons version 1	43
Table 3: Interview guideline considerations sub-unit responsible persons version 2	44
Table 4: Interview guideline considerations sub-unit employees	45
Table 5: Sampling overview in chronological order	47
Table 6: Overview of the category system	51

1 Introduction

1.1 Context and research gap

Over the past decades companies identified their human capital as a crucial part of success in a rapidly changing business environment. Employers started to invest in and connect with their staff, starting by implementing an effective internal communication process, not only to increase organizational results of productivity and efficiency but also to identify needs and wants of the employees (Buchholz & Knorre, 2012, p. 16). These needs and wants, potentially influenced by internal communication, include various factors like work satisfaction and motivation, individual attention, effective teamwork and coordination, adequate resources and responsibilities, a positive working atmosphere and individual well-being, reward and recognition, autonomy and trust. As Hayase proposes, internal communication “serves as an avenue” where these factors may be spread, reinforced and communicated (Mast, 2019, p. 289f.; Hayase, 2009, p. 9).

Implementing an active workplace health promotion (WHP) including fitness programs, health policies and wellness approaches has emerged as an additional, popular method for organizations to improve and sustain motivation and work satisfaction through enhancing health and well-being of employees as suggested in the “Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union” (European Network For Workplace Health Promotion, 2007). Theory suggests a wide and positive influence on employee factors, such as increased productivity, higher workplace-retention, less turn-over, higher performance and commitment, increased motivation and higher overall well-being. Even so, the actual effects of WHP are still questionable as various studies draw an inconsistent picture - some of them finding no significant effects on employees, while others do (Greenfield, 2018; Meifert & Kesting, 2004, p. 9; Watson Wyatt Worldwide, 2007). Critics even implicate negative consequences saying that the integration of WHP crosses a line into the employee's personal life (Carlson, 2014).

Nevertheless, the internal communication of WHP is still acknowledged as the main key to influence motivational factors. While the effects of health promotion are still irresolute, the favourite channels of reception are well identified, being newsletters and emails, printed

materials like an employee newspaper, but also the intranet (Carlson, 2014; Hayase, 2009, p. 23; Watson Wyatt Worldwide, 2007).

Theory also suggests that elements of the WHP communication process itself can have positive effects on employee motivation, such as increased dialogue and perceived individual caretaking, improving workplace atmosphere and work satisfaction (Meifert & Kesting, 2004, p. 9).

However, the actual role of the internal communication process in WHP regarding desired motivational influences and outcomes is not yet identified in current research, despite its assured importance. Internal communication appears as a bridge between implementing a meaningful WHP and the desired effects on employee motivational aspect. A deeper examination seems to open a rewarding and interesting new part of organizational communication science, as WHP is a contemporary, yet inconclusively studied aspect of progressive organizations.

The author's interest in this topic originates from a six-month internship at one of the largest Austrian companies for infrastructure in 2014. Officially introduced and contractually stipulated in 2006, this organization has implemented efforts of WHP in an organization-wide variety of programs and policies. While observing and trying these implementations during the daily work routine, the author felt a strong discrepancy between the broad offer of WHP and its perception and acceptance by the employees. At that time, the desire awakened to know more about the processes of internal communication, employee motivation and well-being led to the decision of writing this master thesis.

Following the qualitative research method of designing a single-case study seemed to be the right approach to this research. The mentioned organization was chosen as case, due to the previous author's experience and connections, its characteristics as a large organization and its contractually stipulated integration of an active WHP.

1.2 Research goals and questions

This thesis is all about understanding the overall role of internal organizational communication that underlies WHP regarding factors of employee motivation. This includes both employee and organizational viewpoints focusing on internal communication processes, channel implementations, personal as well as professional experiences and involvement, as well as the reception of WHP. Therefore, the author wants to find out how WHP, its programs and policies are implemented in the internal communication of the chosen case, as well as how the involved creators and responsible persons feel about this process. Also, the integration in the design and execution of WHP needs to be examined further.

An extensive review of existing theoretical literature and research in internal organizational communication, workplace health promotion and well-being, as well as employee motivation, will provide a broader view of the thematic area and serves as a foundation. The following thoughtful implementation of the chosen qualitative research method and precise conduction of analysis shall lead to an enlightening discussion and conclusion about the internal communicational role of WHP on employee motivation.

Thus, the overall research question for this thesis is:

What role does internal organizational communication of workplace health promotion play in employee motivation?

For a more comprehensible research process, four sub-questions are derived:

- How is WHP implemented in the internal organizational communication process?
- What opinions, opportunities and risks do those involved see in the internal organizational communication process of WHP regarding employee motivation and well-being?
- How do employees feel and think about the communication process of WHP?
- What role do employees play in the design and offers of WHP?

1.3 Thesis structure

In the first chapter, the thesis' context and the identified research gap are elucidated. Furthermore, the formulated research questions and goals are clarified.

The second chapter offers a literature review of three areas of theory and studies – internal organizational communication, employee motivation and WHP.

The third chapter is about the methodical approach of this thesis. Thus, the reasons and implementations for the chosen qualitative research approach are explained. This includes the selection of the case study design, the data collection and a content analysis of the defined sub-units and identified categories.

The fourth chapter shows a detailed overview of the results categorised and highlighted by several anchor-examples.

The fifth chapter provides a discussion of the findings by deliberately answering the research questions. A reflection on the process and limitations of this research is presented and possibilities of future research on the topic are suggested.

The sixth chapter comes with a final conclusion, followed by the bibliography and the appendix.

2 Literature review

To be able to close the theoretical gap between internal organizational communication of WHP and employees' motivational aspects, three fields of theory and pre-existing research needed an extensive review.

First, it was crucial to investigate theory about internal organizational communication and its processes and channels. This allowed identification of its main factors and aspects that possibly connect with employee motivation, WHP and well-being.

Furthermore, to grasp what role WHP plays in employee motivation, it was important to understand motivational theory, but also to identify differences in factors influencing employee motivation, well-being and satisfaction.

Ultimately, theories and studied practice about WHP and its communicational implementations of health policies and programs needed to be reviewed. The ongoing controversy regarding WHP is fertile ground to expand the thematic area considering communicational aspects.

The research was mainly conducted using the online and offline resources of the University of Vienna (Hauptuniversität Wien) as well as the library of the University of Applied Science of the WKW (Fachhochschule Wien der WKW). Furthermore, the online library of the University of Hagen in Germany (FernUniversität Hagen) and the online services of Google Scholar and Google Books were exploited. English and German sources were considered for research.

2.1 Internal organizational communication

To understand the role internal communication of WHP can play regarding employee motivational factors it is important to discuss not only channels and effects of internal communication but also chosen underlying theoretical models. This chapter, therefore, provides theoretical knowledge regarding employees about purpose, possibilities and problems of internal communication and their connections to employee motivation.

Basically, internal communication contains all relations of communication and information in an organization, both between employees and management as well as among the employees themselves. It includes public and private, formal and informal, as well as direct and indirect communication, conducted personally or via several media-channels (Herbst, 1999).

2.1.1 The role of internal communication in organizations

Over the past decades both management and research identified internal communications as an important part of success in organizations. Telling employees not only what they needed to know for their work but about common goals in their very company as well as background information about management decisions, led to positive effects in employee motivation, identification and integration. Management departments understood that employees themselves and their involvement play an equally important role as strategic decisions. While originally internal communication had the main purpose of getting a deeper understanding of organizational processes to enable and also obligate employees to act as an improving part in an organization, more modern practice sees internal communication also in duty of identifying needs and wants of the employee (Buchholz & Knorre, 2012, p. 16).

Mast summarizes the organization purpose of a modern internal communication department by the following key-aspects (2019, p. 289):

- Fast information processing and decision making
- Enhanced implementation of projects and strategies
- Higher productivity and performance of processes
- Increased employee motivation and retention

Addressing these key aspects leads to decreased employee turnover, higher productivity and a better identification with the own organization. Internal communication can also have desirable effects in an external way. As Herbst states, effective internal communication can spawn employees which act as enthusiastic evangelists of the company. As they appear engaged, motivated and, in its best form, happy in their external contact with clients or other people, the company's image itself appears positive and attractive (2003, p. 210).

McKenna even defines internal communication as the "lifeblood of the organization (2006, p. 171).

To put it in a less dramatic understanding, the process of internal communication practice in organizations is all about handing over information in the most effective way, enabling efficient and productive team-work and leadership. It has several positive effects both for the company itself as well as the employee. The crucial effects on employee motivation and satisfaction are, without a doubt, an elementary feature of internal communication, offering possibilities but also threats. As Klöfer and Nies discuss, failing the challenge of satisfying an employee's need for communication and information can ultimately lead to an inner resignation or even acts of sabotage against the own organization (see also the following chapter on motivational theory) (2001, p. 85).

2.1.2 Differentiation of internal organizational communication

According to Goldhaber, the main forms of internal communication can be divided into organizational structure (informal and formal communication) as well as direction (hierarchy-wise vertical or horizontal) (1990, p. 4ff.).

It is important to understand these differentiations and the underlying communicational theories to identify how and where health promotion and programs are communicated.

Formal and informal communication

Formal communication contains all channels and content that is strategically established for a longer period of time. The bigger a company the more difficult vertical communication appears, as every station of the hierarchy needs to process and hand over the piece of information. Communication from management to employees is called "top-down", while

from employee to management the term "bottom up" is used. Horizontal communication happens amongst employees on the same level of the hierarchy, which appears easier and with less bureaucracy. Informal communication can be faster, as it does not rely on official channels or hierarchical levels. The content is more of a personal character, but can also include formal information, spread outside of the usual chain of hierarchy. A crucial most negative example would be rumours or intentionally spreading misinformation. Once established, controlling informal communication is nearly impossible for an organization (Herbst, 2003, p. 208ff.).

Direct and indirect communication

Burkart differentiates direct and indirect communication by three factors. Direct communication relates to a certain limited group of recipients, while indirect communication addresses a non-limited audience. Direct communication offers the possibility of direct feedback in a two-way communication process. Indirect communication usually is meant as a one-way information provision. Considering topics, direct communication includes more private content, pertaining solely to the very circle of the communicating people, while indirect communication rather handles public topics. In short, direct communication is a form of interpersonal communication, while indirect communication can be described as mass-communication (Burkart, 1998).

Organizational-wise it seems important to add that channels of mass-communication do not require an immediate consummation of the message (Haug, 2012, p. 99).

Push and pull media

Mast additionally differs internal communication channels by their basic approach of push or pull. Push media is a direct and one-way type of communication. Traditional channels of print media like the employee newspaper would be an example, gaining attention for certain by the employee but also other stakeholder unknown information. Push media is also often a possibility to counteract and control an overwhelming offer of information. Pull media, on the other hand, is approached by the recipient, mostly offering ways to directly communicate with the editors or producer of the source. An organization's intranet is the most obvious example for a pull media in internal communication, while the organization's website and overall online appearance would be an external example for a push media channel (Mast, 2019, p. 184).

2.1.3 Selection and criteria of modern internal channels

In the practice of internal organizational communication, several different channels are used. Selecting the channel relates not only to the above-mentioned factors of direction and structure but also to other criteria, according to Führmann (2014, p. 4):

- **Content:** Is the channel able to transport the intended content?
- **Speed:** Is it fast enough (for example in an organizational crisis situation)?
- **Acceptance:** Is the channel appreciated by the participant?
- **Feedback:** Does it need two-way communication?
- **Emotionality:** Is the channel able to transport emotional factors (for example appreciation)?
- **Knowledge:** Does the channel need additional skills for its proper use (for example intranet)?
- **Money:** Does the channel need additional financial resources?
- **Time:** Is the channel usable in an appropriate amount of time?
- **Benefit:** Is there a direct benefit connected to the channel?

Herbst also adds the factor of attractiveness of the channel for the employee as a crucial factor in the selection (2003, p. 62).

According to Mast, the most important channels of internal communication in modern organizations are printed media as a navigator and signpost, the intranet as a platform of communication and the personal chat as an important complement to digital content (2019, p. 299ff.).

Printed media - employee newspaper and flyer

For decades, the employee newspaper has been the most traditional channel for internal communication. It is a classic top-down channel, published periodically, to inform employees about internal affairs and topics of the company, but also to emphasize that the organization takes the individual seriously. In addition, it is meant to motivate employees to higher engagement and identify with the company. While management is the main editor of the employee newspaper, the writers are often not part of the editorial team, to provide the employees with objective and even critical impressions via the newspaper. It is a channel

mostly used by large companies and organizations and is also often received by retired personnel, as well as other stakeholder like clients. It is an important channel of internal communication and also somewhat of an organization's business card (Klöfer & Nies, 2001, p. 45ff.).

Allgäuer and Laritsch stress the importance of the employee newspaper in times of digital media. It is still seen as a high-value media-channel by the employees, with a less transient character than electronic media. Printed information is experienced to be of greater importance (2011, p. 118f.).

Modern organizations try to connect employees socially via the employee newspaper. If a topic appears of greater importance to the employees, they can be redirected to online content, for example links to the intranet, videos, internal forums or even internal smartphone-applications. The idea is to motivate employees to participate in the digital dialogue, starting with "their" traditional channel of internal information (Zurbrüggen, 2014, p. 10f.).

Furthermore, according to Fischer, the employee newspaper is the channel of internal communication with the highest emotional value, credibility and acceptance, as long as the topics are near to the employee (Fischer, 2014, p. 7).

Mast stresses the haptic attractivity of printed media in the organization in general. As a source of “factual contextualization of information, decisions and actions”, transporting background knowledge and critical views, it can have an outstanding effect on employee motivation and retention (Mast, 2019, p. 302).

The intranet

The intranet, as the employee newspaper, is considered to be one of the most important channels of internal communication. It is an ideal tool for providing up-to-date information for the whole organization (Schick, 2007).

Klöfer and Nies further highlight the easy-to-handle experience for the employee. Information is provided without hierarchical boundaries. It is simple to receive and react to the information, without being slowed by other official channels. For the editor of the content, it is possible at any time to carry out corrections and to have the information preserved and ready for access (Klöfer & Nies, 2001, p. 51ff.).

Modern operation of an organization's intranet requires a constant assessment of the provided material and information as well as an overall clear location of the intranet in the network of internal communication. For example, if the actual central channel of internal communication is still the use of email, the intranet would rather act as a supportive platform of adequate information. It is also important to make sure that the employee is not overstrained with the possibilities of the intranet. Social features are considered to be implemented with care, and only if the organization or the topic needs its inclusion (Klein, 2014).

Mast also stresses the importance of caretaking. The intranet as a platform of communication is considered to be a very overt channel of internal communication, offering an image of transparency and trust to the employee. However, there is also the risk that the intranet degrades to a centre of disgust and outrage. To prevent this, the usage of the intranet must be constantly analysed, systematically planned and coordinated with the existing media-structure in the organization. Nevertheless, it offers great possibilities of implementing new sub-channels, like video, corporate blogs and inclusion of social media platforms (Mast, 2019, p. 299ff.).

Email and newsletter

Sending emails is still considered the fastest and most precise channel for internal communication, as information can be easily sent to the exact persons of concern. For the employee, it has an official and preserving character and offers the possibility of fast feedback and reaction (Einwiller, et al., 2008, p. 246).

The newsletter is a good channel for faster transportation of new information relevant to the employees. It has great potential to act as an additional source of information to the employee newspaper as well as a continuing link to online media, for example, the intranet (Allgäuer & Larisch, 2011, p. 117). Historically, newsletter aroused from (periodically) sending printed letters of general information to the employees, and are considered as the predecessor of the employee newspaper (Klöfer & Nies, 2001, p. 43f.).

Personal communication

The relevance of personal communication between management and employees, as well as amongst employees themselves, becomes even more important when digital media in organizations is used excessively. Face-to-face conversations can have several forms such as

events, conferences, employee performance reviews and seminars. Personal communication can be the most effective tool available, regarding the transportation and reception of leadership. It further offers transmission of emotion, trust and sovereignty, as well as a correct transport of more complicated instructions or messages, as they offer direct reaction for employees in a two-way conversation. However, it must not be a pure repetition of already provided information via other channels. Personal communication can act as a motivating compass in an otherwise overstraining flood of information (Mast, 2019, p. 302ff.).

In the matter of hierarchy, personal communication offers a useful tool to connect with employees on lower levels. A conversation both top-down and bottom-up gives employees the possibility to connect with superiors (and vice-versa) and engage more within the organization. Officially announced events with specifications of time, duration, prior anticipated knowledge and commitment have a highly important and effective character in internal communication (Einwiller, et al., 2008, p. 242).

While personal communication often has an informal character (if not part of an officially announced and specified event, like mentioned above), it is important for the internal communications department or the communicator to clearly point out the organizational relevance of the spoken topics (Vilsmeier, 2014, p. 9).

2.1.4 Possibilities of employee-related internal communication

Without a doubt, internal communication is of great importance considering an organization's set of goals but also offers various possibilities regarding solely the employees themselves. Mast defines these possibilities as chances to fulfil employee needs and enhance their development. The author summarizes as following (Mast, 2019, p. 289f.):

- **Coordination and networking**

Internal communication creates valuable connections and teamwork amongst employees to increase productivity and efficiency

- **Motivation**

“Management by information” is considered to be an important tool of employee motivation, starting with an effective internal communication practice.

- **Work satisfaction**

Alongside productivity and motivation, work satisfaction is a central aspect that can be influenced by internal communication. As information is considered to be crucial to fulfil needs of orientation, inclusion, contact and meaningful work, the right provision of it can highly affect employee satisfaction.

- **Trust and credibility**

Successful internal communication achieves trust and credibility perceived by the employees for the superior and the organization, if employees get a feeling of serious and honest involvement.

- **Identification**

Social integration and participation possibilities increase the employee's identification with the organizational culture.

- **Working atmosphere and organizational culture**

Providing and implementing internal communication influences the employee's perception of the working atmosphere and the overall organizational culture. Internal communication can suggest an open organizational culture, motivating employees to participate and positively influence the working atmosphere.

- **Willingness to change**

Internal communication can alleviate fears of change processes in organizations. Creating qualified, informed and convicted employees enables them to be ready for constant change processes and enhancing an overall will and acceptance of change.

- **External effects**

As employees represent the organization on the outside in contact with clients, friends or family, providing them with information makes them highly credited subjects of portrayal of their very organization. Happy employees are the most authentic way to promote a company, while public critics or disclosure of negative feelings can lead to crisis concerning the whole organization.

2.1.5 Conclusion

Already in 2002, the Watson Wyatt Worldwide study found that organizations with a highly effective internal communication system were 4.5 times more likely to have engaged and motivated employees (Yates, 2006, p. 72f.).

An effective and employee-orientated practice of internal communications is without a doubt strongly connected to motivational factors, productivity, satisfaction and overall well-being of employees. Several tools, channels and strategies were developed and implemented to find efficient ways to keep employees informed and connected amongst each other but also throughout all levels of hierarchy.

However, implementing internal communication is a process that needs to be not only appropriate to the employees but also to the content itself. Mast stresses four main differentiations, when it comes to choosing the right channel. Using a push or a pull channel of media, keeping the communication one-way or interactive, deciding on the form of dialogue as well as on quantity, and relying on an official controlled approach or using a more viral, uncontrolled strategy (Mast, 2019, p. 184ff.).

A thoughtful strategy of an internal communication process connected with WHP seems crucial considering the desired effects on employee motivation.

2.2 Motivational theory

The term motivation can basically be defined as the process of an emergence of a need as well as its perception and its fulfilment (Kulbe, 2009, p. 64). To understand motivation in a work-related environment, it is crucial to identify possible different forms of motivation and developments of the very process of motivation itself.

Especially two theories in differentiating motivational aspects appear to be of greater importance, regarding this thesis. On the one hand, the separation of motivation into an extrinsic and an intrinsic process of motivation (Frey & Osterloh, 2002, p. 24), on the other hand, the two-factor theory, introduced by Frederick Herzberg (Kerpen, 2007, p. 47).

2.2.1 Extrinsic and intrinsic motivation

Extrinsic motivation has its core purpose in an indirect or instrumental satisfaction of a need. Regarding organizations and companies, this means that employees see their profession merely as an instrument for meeting and fulfilling their needs outside the job. An employee's salary is a typical example of extrinsic motivation (Frey & Osterloh, 2002, p. 24).

Furthermore, extrinsic motivation can be defined as a so-called "pull-theory". It is one's behaviour in response to external stimuli, for example, to see money or social status with a possibly connected public prestige as an attractive force in making a career (Kulbe, 2009, p. 65).

Contrary to extrinsic aspects, intrinsic motivation considers the very act of an action or its goals as the immediate fulfilment of a need – if extrinsic motivation is defined as a pull-theory, intrinsic is the "push-theory" counterpart (Kulbe, 2009, p. 65).

Three different forms of intrinsic motivation are suggested. First, the activity itself can already cause a great deal of perceived pleasure. Not only the intention but also the action (for example the execution of a work-task) is of great importance to the employee – this connects directly to the theory of the "flow-state" which is discussed later in the ongoing chapter. Second, solely the achievement of a personal set goal can motivate to voluntarily take on

painful and strenuous efforts. Finally, intrinsic motivation can also follow ethical norms, like fairness norms and group norms, when perceived positively by employees (Frey & Osterloh, 2002, p. 24).

The latter is particularly interesting in a WHP context. Compliance with personally perceived norms, ideas and values of ethics and fairness of an individual or a group (organization) can influence one's motivation to perform and even lead to accepting personal disadvantages if a possible collision of the norms- and values-system is feared (Weibel & Rota, 2002, p. 206).

For quite some time it was assumed that extrinsic and intrinsic motivation were independent of each other and that the maximum motivation had to be achieved by just adding the incentives of both. Many socio-psychological empirical examples of research and experiments have proven this to be wrong. In fact, extrinsic and intrinsic motivation can have an additive negative effect (Frey & Osterloh, 2002, p. 26).

This phenomenon is called "over-justification effect". Deci, Koestner and Ryan prove in their meta-analysis of various experiments on this effect that extrinsic motivation can displace intrinsic motivation (1999, p. 632).

According to their findings, the prospect of an extrinsic bonus, such as money for the accomplishment of a certain task, can outweigh the intrinsic motivation that pre-exists and ultimately displaces it. The motivation in executing the action itself is thus undermined by the external incentive of money and the long-term, internal motivational aspect is replaced by a short-term bonus. Since intrinsic motivation is no longer present, the task is only performed because of the external incentive. The employee therefore only performs the job in order to fulfil extrinsic needs. (Frey & Osterloh, 2002, p. 26ff).

If a sole status of external motivation becomes chronic, the ultimate outcome can be an "inner retirement" of the person concerned. The daily routine work is done without any problems and without much excitement or innovation, the appearance is always punctual, the departure over-punctual and the main focus of life is completely shifted to private life (Sprenger, 2007, p. 26f).

2.2.2 Two-factor theory

The two-factor theory developed by Friedrich Herzberg sets motivation in the context of events and conditions for the development of satisfaction (Kerpen, 2007, p. 47).

Considering this theory, a distinction is made between factors of satisfaction and dissatisfaction. Factors of satisfaction are also called motivators which can influence performance, responsibility, recognition of others, advancement and self-realization. Factors of dissatisfaction are also referred to as "hygiene factors". According to the two-factor theory, these factors, such as salary, safety, working atmosphere or working conditions, can hardly be used as a means of increasing performance, as they are taken for granted and therefore cannot lead to satisfaction. Satisfaction and consequent motivation can only arise when existing factors that create dissatisfaction are eliminated (Kerpen, 2007, p. 47).

2.2.3 Additional motivational factors in organizations

Furthermore, employee motivation is connected with several other factors in organizational surroundings. To get a deeper understanding of motivational aspects in organizations the ones that are suggested to be the most important in literature are explained in the following.

Fairness

Several findings of management and leadership research suggest that perceived justice in an organization has a strong influence on the motivation of employees. The focus on fairness in a working environment can change the attitude of employees and thus influence their actions. Research in organizational justice systems distinguishes distributive justice and procedural justice (Weibel & Rota, 2002, p. 199).

The focus of distributive justice is on personal decisions, so whether the content of a decision is perceived to be fair. In an organizational context, this refers to the perceived fairness of the distribution of goods, especially considering financial remuneration (Weibel & Rota, 2002, p. 199).

However, the decisive variable is less the absolute amount of the salary. Employees rather compare their own contribution-to-incentive ratio with that of a reference person. This

reference are mostly colleagues in the same department, but can also be externals, such as previous fellow students. The comparison itself is not just about money. Many factors of the contributions made and the incentives practised are considered. These factors can be age, work performance in general, but also education, prestige, responsibility and career opportunities. Thus, employees gain a personal view of the fairness of their organization (Holtbrügge, 2012, p. 19).

Considering procedural justice, reason and approach in a decision or a judgement are the important aspects. Consistency and equal opportunities, impartiality, accuracy, possibilities of correction and consideration of all relevant interests are the crucial points in the perception of a fair decision (Weibel & Rota, 2002, p. 202).

In addition, participation and communication can also be possible factors. Processes are perceived as fairer by employees if they can participate in the decisions or express their opinions on them. Especially the latter can lead to a higher acceptance of less advantageous results. Employees feel autonomy as well as responsibility and develop a stronger drive and higher motivation (Benz, 2002, p. 225).

Empirical studies have shown that successful corporate fairness is particularly effective where the relevant outcomes cannot be measured and extrinsic means cannot be used to increase motivation. Companies that take their own corporate justice seriously have an extremely positive effect on the intrinsic motivation of their employees with relatively small effort (Weibel & Rota, 2002, p. 212).

Self-determination and meaning

Equally important sources of lasting pleasure in one's profession and ongoing motivation are self-determination and perceived fulfilment of meaning in an organization. These two factors encourage the employee to feel an urge for continuous improvement and perfection (Hochberg, 2013, p. 101).

Already in the year of 1964 Chris Argyris, co-founder of organizational-development as a discipline described independent control over the means used and the goals to be achieved as an important factor in maintaining and enhancing work motivation. The lack of the above can

lead to a negatively perceived dependence on the organization. As a consequence, independence can be expressed by the employee in defensive behaviour (Ulich, 2011, p. 49).

While self-determined work can already imply motivation to perform at a high level, fulfilling a sense of purpose is an additional important factor of permanent motivation. In the context of a long-established and large company, however, the actual meaning of the job can often be lost to bare figures such as profit and turnover (Hochberg, 2013, p. 101).

Sensibly felt and successfully completed work tasks create feelings of job satisfaction, pride and, last but not least, work motivation. For work to be regarded as meaningful, the social benefits of the work, the service or the product must be recognizable and comprehensible for the person (Rudow, 2004, p. 75).

The flow state

According to Mitchell, the flow state is an emotional state of joy and intensity felt during an exercised act. It arises when abilities and responsibility are in balance and the affected person perceives the situation as problematic but solvable. This intrinsically motivating state arises mainly during leisure activities but can also take place during the practice of a profession. Especially artists, scientists and surgeons experience this state. However, if the balance between abilities and demands or responsibility is disturbed, feelings of boredom or anxiety can arise (Mitchell Jr., 1995, p. 50).

Rudow describes an unequal relationship of abilities and requirements by four different states (2004, p. 77):

- **Quantitative underchallenge**

Tasks are perceived monotonous, repetitive and with a low-stimulus – for example, if the employee has a low number of different tasks.

- **Qualitative underchallenge**

Tasks are perceived monotonous in content and do not demand personal abilities, which prevents further development.

- **Quantitatively excessive demands**

The requested quantity of work tasks cannot be completed in the time available. This is particularly the case in piecework.

- **Qualitatively excessive demands**

The acting person does not have the necessary skills or competence to fulfil the required task. Ambiguities or even incompatibility of assignments can also lead to a perceived excessive demand.

The perception of a disturbed balance can be a great barrier in order to perceive and maintain motivation and satisfaction (Mitchell Jr., 1995, p. 50).

2.2.4 The connection between employee-retention and motivation in organizations

Gostick and Elton stress out that retaining key-employees is one of the most important factors for a company's success (2008, p. 22). Thus, a crucial task of human-resource departments is to successfully bind employees to the company. Employee retention primarily serves to maintain staff-competence but is also intended to maintain long-term motivation (Liebhart, 2009, p. 12).

Loffing and Loffing describe the level of employee motivation in an organization as one of the most important indicators of high employee retention with low staff turn-over (2010, p. 10).

However, if the workplace is already seen as an extrinsic source of motivation, for example, due to the over-justification effect, the employee may still have an effective bond with the company, but which comes with possible negative effects. Klimecki and Gmür differ four types of possible employee retention (Klimecki & Gmür, 2005, p. 337ff.):

- **Compulsory retention**

The employee fears consequential disadvantages in case of a termination. The employee feels forced to remain with the company. Examples are non-competition clauses, termination sanctions, or long termination notice periods.

- **Normative retention**

The employee voluntarily commits to the task and the organization and feels a strong identification because of the used skills. The employee feels difficult to be replaced in the company and therefore stays in the organization.

- **Affective retention**

A particularly strong and desirable bond, since the employee can identify with the company and its goals. This results in a positive attitude towards the workplace, as long as the employee is not disappointed.

- **Calculative retention**

Here, the subjectively assessed loss of material, social and cultural investment prevents the employee from leaving the company. While a promised salary increase would mean a material loss, a future career opportunity would be an example of a social loss. Cultural investments are lost when special skills acquired by the employee become useless as a consequence of changing the job.

Existing employee retention keeps the personnel in a company, but does not necessarily means strong intrinsic motivation of employees. If important internal impulses and sources of motivation are missing, there is still the danger of an employee's inner resignation despite remaining in the company (Pfennighaus, 2000, p. 43).

2.2.5 Identifying demotivation

If an employee suffers from demotivation and/or is negatively tied to the company, it often comes with various negative feelings and behaviour within the company. The following symptoms occur in affected persons and organization (Klimecki & Gmür, 2005, p. 331) (Pfennighaus, 2000, p. 43):

- Low feeling of satisfaction
- Low willingness to perform
- High turn-over rate
- High rate of absence
- Illegal secondary employment

- Resistance to changes
- No or few suggestions concerning improvement requests
- No interest in further training
- Low loyalty in contact with clients or other stakeholders
- Criminal behaviour harmful to the company
- Disillusion
- Resignation
- Feelings of threat and anxiety

Although employee retention - regardless of the degree of motivation - can keep staff in the organization, long-term consequences for the entire company are to be feared. The demotivation of the individual can have the potential for an avalanche-like effect on an entire organization. If managers confuse the resignation of their staff with a good company adaptation, this undesirable state is promoted preferentially. Personnel inevitably draw the conclusion that with less effort, more can be achieved (Sprenger, 2007, p. 27ff.).

2.2.6 Conclusion

Many factors contribute to, strengthen or undermine motivational aspects in a long-term as well as a short time period. Organizations have a great interest in keeping their staff motivated and realised the importance of focus on these motivational factors.

Hayase summarizes these many factors as "coaching, career development, recognition, rewards, accountability, satisfaction, meaningful work, perceived safety, adequate resources, individual attention, alignment with organization's values, opinion surveys, effective communication, management's interest in well-being, challenging work, input in decision making, and a clear vision of organization's goals" and further stresses that effective internal communication is the needed link between these factors and the employee (Hayase, 2009, p. 9).

2.3 Workplace health promotion in organizations

As organizations identify human capital as a crucial factor to be successful in a constantly changing business environment, setting an internal focus on health and well-being becomes of greater importance in human resources. Organizations depend on their employees, their abilities and competence, their motivation and engagement. Introducing WHP is a direct effort to improve the health and well-being of people at work. The "Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union", issued in 2007, summarizes the need of an integrated WHP:

By promoting health in the workplace, organizations will see a reduction in sickness-related costs and an increase in productivity. This results from a healthier workforce with increased motivation, higher morale and improved working relationships. WHP [workplace health promotion] is a modern corporate strategy which aims at preventing ill-health at work (including work-related diseases, accidents, injuries, occupational diseases and stress) and enhancing health-promoting potentials and well-being in the workforce." (European Network For Workplace Health Promotion, 2007).

Realizing that economic success and competitiveness of an organization or company strongly depend on the knowledge, skills and commitment of its employees, WHP is often recommended to be a well-considered element of a company. Already in the 1990's the number of activities in order to implement WHP increased strongly. One stated factor to be influenced by WHP is, among other aspects, the well-being of employees (Helmenstein, et al., 2004, p. 2).

WHP wants to address both employee well-being and motivation. It is important to identify the connecting aspects of both well-being and motivation. Anttonen et. al. suggest a combination of three different definitions of well-being at work (2008, p. 17f.):

1. Well-being at work means safe, healthy, and productive work in a well-led organization by competent workers and work communities who see their job as meaningful and rewarding and see work as a factor that supports their life management.
2. Well-being at work refers to the experience of the worker that is influenced by how safe, healthy, well-led, and well-organized work is, how effectively the changes in work are managed, the level of community support to the individual, and how meaningful and rewarding a person finds work, accounting for the factors of competence and productivity.
3. Well-being at work describes the worker's experience of the safety and healthiness of work, good leadership, competence, change management and the organization of work, the support of the

work community to the individual, and how meaningful and rewarding the person finds work (Anttonen, et al., 2008, p. 17f.)

The European Network for Workplace Health Promotion gives a defined list of actions that WHP includes (2018):

- Having an organizational commitment to improving the health of the workforce
- Providing employees with appropriate information and establishing comprehensive communication strategies
- Involving employees in decision-making processes
- Developing a working culture that is based on partnership
- Organizing work tasks and processes so that they contribute to, rather than damage, health
- Implementing policies and practices which enhance employee health by making the healthy choices the easy choices
- Recognizing that organizations have an impact on people and that this is not always conducive to their health and well-being (European Network For Workplace Health Promotion, 2018)

Furthermore, WHP includes "lifestyle, ageing, corporate culture including staff leadership, staff development, work-life balance, mental health and stress, wellness, corporate social responsibility, nutrition and health" (European Network For Workplace Health Promotion, 2018).

2.3.1 Organizational factors of health, motivation and well-being

The well-being of a person depends on the work activity, on its opportunities to develop abilities and possibilities of social interaction. There are several factors that directly or indirectly influence employee well-being that share characteristics with the earlier described aspects and theories of employee motivation as suggested by Rudow (2004, p. 75):

- **Deeper sense of activity**

Work must be perceived with both an objective and subjective sense of meaning by the employee.

- **Holistic character of tasks**

Work tasks and conditions need to be designed to include goal setting, planning, preparation, execution and control, enabling individual development and self-determination.

- **Range of activities**

The employee needs a certain amount of perceived autonomy in the organization (setting own time-limits, select a process), design (independent design of a procedure) and decision-making (competences to decide on delimitations of activities).

- **Diversity of requirements**

Feelings of monotony and saturation need to be prevented by physically and cognitively challenging work assignments.

- **Difficulty with tasks**

The balance between an employee's competence and responsibility needs to be well established.

- **Opportunities for learning and development**

Work tasks should require creative thinking, in order to strengthen the already acquired competence but also lead to a natural need and acquisition of new skills.

- **Opportunities for social interaction**

The given tasks should contain or encourage communicative interaction throughout the organization. Communication, whether task-related or not, should not only be possible but also necessary to a certain extent.

Organizational surroundings, motivation and well-being are inevitably linked. Accordingly, WHP has gained more and more importance in everyday work-life in recent years and companies started to increasingly deal with health issues such as sport, nutrition and wellness (Meifert & Kesting, 2004, p. 3).

As a result of this circumstance, WHP is now generally regarded to be the most popular, but also the most expensive type of additional service provided by organizations for employees (WorldatWork, 2007, p. 412).

Meifert and Kesting even state that WHP encompasses the entire life experience of an employee since work is often voluntarily continued at home or also involuntarily transferred to leisure by thoughts, frustration, aggression and fear (2004, p. 3f).

2.3.2 Employee resources as a part of well-being and motivation

According to Helmenstein et. al., the biggest premise of WHP is the pursuit of higher perceived well-being by the employee. This statement is based on the medical term of "salutogenesis" introduced in 1979 by Aaron Antonovsky. It basically suggests, contrary to the classical pathogenesis (which lists stress and strain as causes of illness which must be avoided), possibilities to remain healthy despite having the effects of stress and strain. From an organizational-psychological view, the employee and work are in a direct relationship. While work has a stressful effect, the employee is able to deal with this stress to a certain extent. Stress must not be seen just negatively at this point, but also in a sense of challenge or a need to learn and develop. However, if stress exceeds the capacity of the resource of a person, the effects start to influence in a negative way. In addition to consequences directly affecting psychological and physical health, stress also shakes the employee's performance, starting with concentration problems and ultimately interfering with motivation. Thus, preserving physical and psychological health and also an employee's resources to cope with stress are the main goals of WHP (Helmenstein, et al., 2004, p. 3).

Stress is compensated by employees with a certain set of resources. Organizationally connected, factors of stress are (Helmenstein, et al., 2004, p. 5):

- Qualitative job requirements (task-qualification)
- Quantitative job requirements (time pressure, work-load, duration and course of activities, responsibility, concentration)
- Work-conditions (environmental surrounding, workplace hazards)
- Social burdens (conflicts with superiors, colleagues, group expectations and pressure)
- Frustration and annoyances

WHP wants to enable possibilities for the employee to build up and strengthen certain resources that help to cope with the above-mentioned factors of stress (Helmenstein, et al., 2004, p. 5):

- Skills and abilities, intelligence, experience
- Motivation and self-confidence
- Constitution, state of health, fitness and nutrition
- General mental condition

2.3.3 Implementation and programs of workplace health promotion

WHP can be implied in two different ways - behaviour and relation orientated. Behaviour oriented WHP is related to the individual person and addresses factors of health and performance, noticeable in a short to medium term. Examples of such WHP programs are back/spine-training as well as stress management. The organizational effect is less absenteeism because of physical or psychic illness. In contrast, relation orientated WHP is described as conditional. The taken measures are focused on working systems, groups and structure to effect organizational, social and individual behaviour. A holistic character of tasks, the employee's autonomy and the urge of team-work help relation orientated aspects of WHP and lead to positive self-esteem and feelings of deeper meaning, motivation as well as performance by addressing the intrinsic factors of motivation (Ulich & Wülser, 2015, p. 15).

Several different strategies and programs within WHP were created and identified (Centers for Disease Control and Prevention, 2016):

- Classes on health education
- Organizational access to fitness facilities
- Workplace policies promoting healthy behaviours such as a tobacco-free office
- Organizational cost or insurance coverage of preventive screenings for employees
- Creating a healthy workplace by providing healthy food in cafeterias or vending machines
- Identifying and preventing health and safety threats in the organization

Rudow furthermore provides examples and characteristics of several specific programs that can be implemented in an organizational WHP (2004, p. 351):

Sports and fitness programs

Physical exercise has a special place in WHP. Many activities in an everyday working surrounding are not designed to adapt to ergonomically or physiological human needs. Regularly carried out training sessions based on sports methods (for example gymnastics, stretching, running, hiking or working out) can counteract this and additionally improve fitness and health overall. Short and easy work-out or stretching exercises at the workplace frequently executed can also counteract lack of movement, when for example working in a

sitting position. Typically, this sort of WHP is often part of organizations that include office-work. Programs like back-strengthening, for example, address employees with chronic problems in particular. Providing information about the structure of the back, back-protecting exercises as well as sport and relaxation exercises, chronic pain and problems can be reduced (Rudow, 2004, p. 351).

Carlson adds that organizations themselves can offer distinctive onsite fitness facilities and gyms as well as reduced tickets or memberships for gyms near the organization (Carlson, 2014).

Health programs and policies

Introducing health classes and policies address behavioural factors of employees in order to help them to access a healthier lifestyle and prevent illness. For example, group classes can be held focusing on weight reduction and healthier nutrition, often paired with a physical exercise program. Also, smoke cessation can be promoted by offering programs to help employees quitting with tobacco. While one-off actions or deterrents are counterproductive, behavioural therapies associated with nicotine substitutions have proven to be successful (Rudow, 2004, p. 351).

Providing onsite healthy food in vending machines or cafeterias as well as smoking bans on the workplace can also be actions set by organizations to promote and provide a healthy lifestyle (Centers for Disease Control and Prevention, 2016).

Carlson also adds providing vaccinations for employees as possible health care actions (2014).

Employee wellness and stress control

Carlson defines them as a holistic approach of WHP, as they focus not solely on physical health, but also on mental and emotional health, trying to affect both employee health and productivity. This approach strongly addresses the perceived well-being of the employee and is widely common, as nearly 70% of all organizations offer some sort of wellness program, despite criticisms that workplace programs of wellness would cross a certain line into the personal life of employees (Carlson, 2014).

Programs like yoga, meditation or massages as well as relaxation techniques are examples for a wellness approach of WHP (Rudow, 2004, p. 351; Carlson, 2014).

2.3.4 Effects and current research on workplace health promotion

The following list provides an overview of identified and regularly studied effects that WHP can have on employees (Meifert & Kesting, 2004, p. 9):

- **Increase in mental and physical performance**, which was previously impaired due to poor well-being at the workplace.
- **Improvement of concentration and reaction**, which reduces the risk of accidents both work-related and off work.
- **Increase in innovation and creativity**, enabling employees to make a greater contribution to the organization.
- **Higher self-responsibility and commitment** while, for example, involved in changes within the organization.
- **An increase of employee-acceptance** to new forms of tasks and work-surroundings, when they are jointly discussed within the organization from a health-related point of view.
- **Dialogues and team-work** in the very act of introducing or improving WHP lead to a positive working atmosphere which increases job satisfaction.

Additionally, the figure below shows the findings of a survey conducted in 1,451 companies in the European Union on positive effects that the introduction of WHP can have (Molnar, 2003, p. 15):

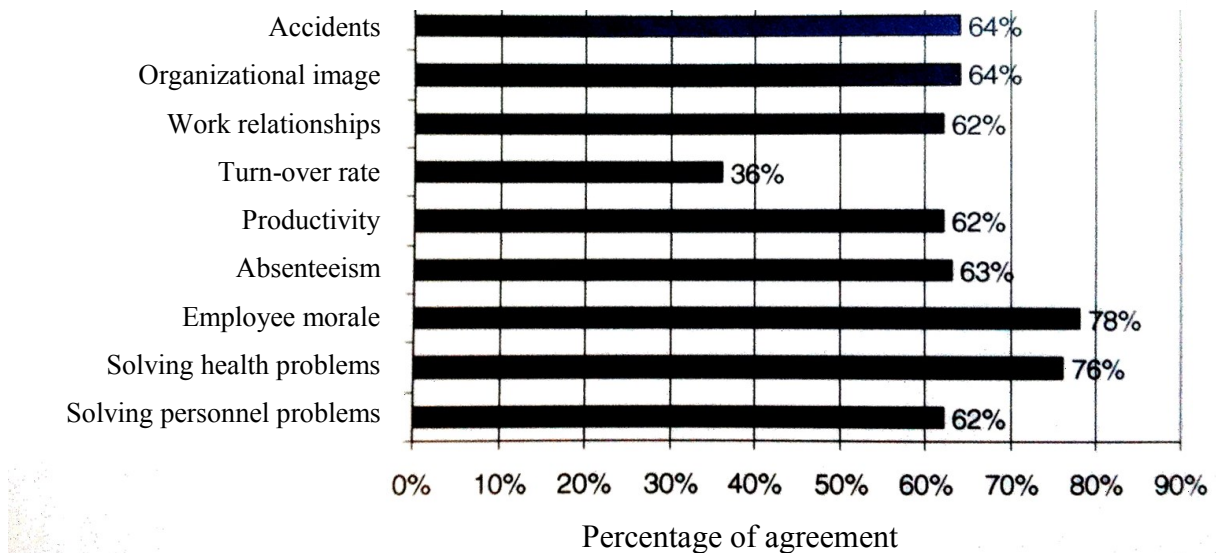


Figure 1: Effects of health promotion in organizations (Molnar, 2003, p. 15)

Molnar particularly emphasizes that the highest value by far, together with the reduction of health problems, concerns employee morale. He, therefore, suggests that employees feel a higher level of well-being, increased joy, as well as productivity and motivation. It is a possible way to create and inject long-term factors of intrinsic motivation without risking an over-justification effect by the means of external motivation (Molnar, 2003, p. 15).

In a more recent study by Nöhammer et. al. the focus was set only on the perceived effects of WHP by the employee, suggesting an indirect, positive effect on job satisfaction and motivation (2013).

Hagelstam summarizes the findings of this study (2017, p. 13):

The perceived benefits were grouped into four areas: Cognitive (changes in attitude, knowledge, and attention level regarding health as well as feeling better and more productive due to WHP), emotional (feeling more satisfied, motivated, appreciated, engaged, and less stressed), convenience/ pleasure (enjoyment and facilitation of prevention issues) and social realm (improved social relationships at the workplace and company internal changes). The average consent rates per area were almost 48% for the convenience/pleasure component, around 24% for

both cognitive and respectively emotional components and only 17% for the social component. However, the consent percentage varied within the areas depending on statement. For the cognitive area, the most significant effect (40%) was giving WHP a try, which might mean high participation rates and completion rates. For the emotional area, employees reported feeling appreciated (57%), which implies that "feeling that the organization values the well-being of the workforce may lead to higher organizational commitment. This, in turn, could affect internal social capital and further promote individual well-being within the organization. In case this relationship proves true, WHP could indirectly improve job satisfaction and motivation". (Nöhammer 2013: 49) Regarding the convenience/ pleasure area, affordability of prevention (57 %) and enjoyment of participation (47%) were emphasized. About 30% reported feeling effects in the social realm, for example better contact with colleagues (Hagelstam, 2017, p. 13).

Raebrecht, Wollesen and Mattes also describe the positive effects on physical and mental fitness, with simultaneous improvement of a general working climate. Specifically, the authors mention general maintenance of performance and increase of employee well-being (Raebrecht, et al., 2012, p. 6).

Interestingly, other studies only focusing on the measurable effects of sport and fitness programs suggest a different picture:

Shepard (1996)

The focus lied on aerobic exercises, which were offered on an average of two to three times a week for 30 to 40 minutes. The number of participants was rather low. The author states that it is difficult to make any statements about the effects on psychological aspects, as only studies without a control group reported improved well-being. However, these studies showed little to no impact on job satisfaction, motivation and performance (Shepard, 1996, pp. 436-452).

Janer/Sala/Kogevinas (2002)

In the course of these studies positive psychological results were achieved, but according to Janer et. al. only half of them have statistical relevance. The main message of these studies was that offering sports courses or sports facilities is more effective than training or information units (Janer, et al., 2002, pp. 141-157).

Proper/Staal/Hilderbrandt/van der Beek/van Mechelen (2002)

These studies looked at the impact of exercise programs in work-related circumstances. In particular, a decrease in absenteeism among employees was observed. The productivity of the

individual employee was subjectively perceived as increased by the employees, but objectively not identified as such across the organization. However, a decrease in employee turnover was identified (Proper, et al., 2002, pp. 75-84).

A possible explanation is given by Loffing and Loffing as well as Knoblauch, referring to both Abraham Maslow's in 1943 introduced pyramid of needs as well as the earlier described two-factor theory according to Friedrich Herzberg (Loffing & Loffing, 2010; Knoblauch, 2004):

According to Abraham Maslow's pyramid of needs (see figure 2), starting from the bottom, each level is a prerequisite for the one above. While the first four stages represent deficit needs, only the need for self-realization is a so-called growth need. Only the need for self-fulfilment maintains its influencing force on the person also after fulfilling it, while the remaining four

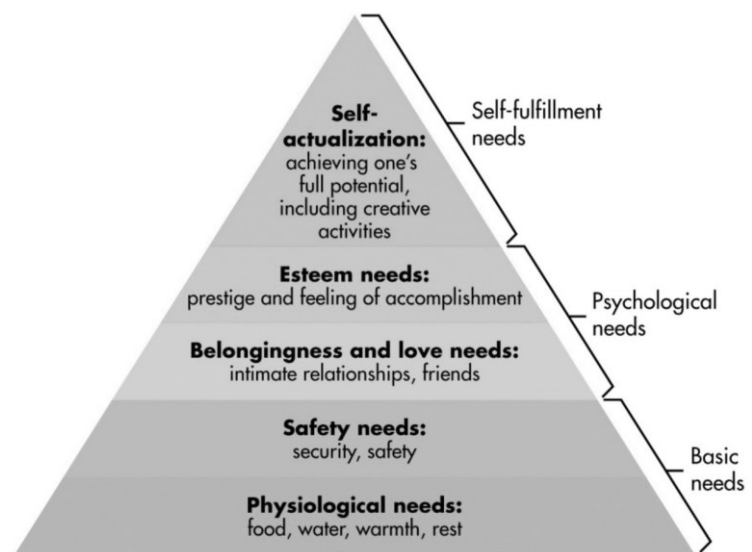


Figure 2: Maslow's pyramid of needs (McLeod, 2018)

needs lose their drive after fulfilment. Nevertheless, organizations still need to fulfil these deficit needs, as their absence is associated with strong negative effects on the employee (Loffing & Loffing, 2010, p. 13).

Sports in WHP is now to be seen as fulfilment of physical needs, on the same level as for example salary. Based on the two-factor theory according to Herzberg, as already mentioned above, the needs for affiliation, safety and physical aspects are to be counted to the hygiene factors. Although hygiene factors have to be fulfilled in order to increase motivation, they are not per se motivational. Following this interpretation, solely providing sports programs cannot serve to increase motivation or performance. The author furthermore suggests that additionally to factors referring to the needs of self-actualization, also esteem-needs can have motivational forces (Knoblauch, 2004, p. 108)

2.3.5 Conclusion

A recent study conducted in January 2018 focusing on wellness programs did not find any mentionable positive effects on employee health or behaviour (Jones, et al., 2018). Greenfield describes that for this study 3,300 employees got access to a workplace wellness program including, for example, thai chi and several other fitness components and that the findings were that wellness programs do not change the behaviour of the employees, not even if they include incentives. Greenfield also relates to several other studies, some suggesting that wellness programs do have an effect on employees, others stating that they do not (Greenfield, 2018).

Although in theory the connections of WHP programs like fitness, wellness or health education and policies seem to be directly linked to several factors of employee motivation, satisfaction, well-being and health, the actual effects organizational-wise as well as on employees themselves studied over the last years are far from conclusive.

However, most interestingly regarding this thesis, when it comes to channels of internal communication, at least employees do have their clear favourites on how to be addressed with WHP. Hayase refers to a study conducted in 2007 that focused on employee perspectives on health care (Watson Wyatt Worldwide, 2007). The study examined how employees think about health improvement programs, provider quality, behavioural changes and also about the communication of the same. The classic mail was generally still preferred, followed by print materials and media available at work and a face-to-face promotion of health programs and policies. Personal conversations with the human resource department were found to be the least desirable channel of communication concerning WHP (Hayase, 2009, p. 23).

3 Methodology

In this chapter, the crucial principles of qualitative social research and conducting case studies are described in consideration of the requirements for this thesis. Furthermore, the research design is explained to secure qualitative criteria regarding validity and reliability. Thus, especially the approaches of data and evidence collection, as well as their analysis, are to be shown. In addition, the selection of the case and the sampling of the interviewees are substantiated.

3.1 The case study as a qualitative research design

To answer the proposed research question, it seemed crucial to get a very deep understanding about the role that internal communication of WHP can play in employee motivation and well-being. This would demand a more inductive approach of research (Mayring, 2002, p. 36) which allows a deeper investigation of one particular case for a later more general understanding. The qualitative approach offers a very complex and yet wide exploration of possible phenomena in a real-world context (Mayring, 2002, p. 28).

In order to find out how internal communication of health could be connected with employee motivational factors, quantitative approaches that use measurement and quantification to deduct general outcomes did not seem useful (Brosius, et al., 2008, p. 19).

Case studies are defined as an “empirical method that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its own real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident” (Yin, 2018, p. 15).

Thus, case studies are quite appropriate to understand real-world cases and their underlying contextual conditions. Experiments often ignore real-world context because of its controlled research environment. A purely survey-based research would probably fail too because of the limitation of items and therefore its narrow view. Historical research would obviously not provide the contemporary perspective needed. A case study design allows the most open descriptive approach to get a deep understanding. It is best suited to answer a "How" or a "Why" question for a contemporary and new phenomenon in environments that cannot be

controlled by the researcher. Case studies are not limited to just one data collection method and offer a high level of construct validity, as well as conclusions including different perspectives and connections (Yin, 2018, p. 15f.).

3.1.1 Research goal

The overall goal of this research is to answer the research question and its sub-questions. Thus, it is all about finding out what role internal organizational communication of health programs and policies can play in employee motivation. It is crucial to determine how WHP is implemented, and what possible opportunities and threats are identified by the involved responsible people regarding motivation and well-being. Also, feelings and the role of employees regarding WHP are to be examined. The results are limited to the selected case but the author also wants to suggest potential future research for more general implications.

3.1.2 Case study selection and design

The definition of the case is a crucial step for the case study design. The selection and sub-units depend on the asked researched question itself. Possible attributes in the definition would be extreme, ideal or common cases (Mayring, 2002, p. 43). Yin expands these attributes by stating that case studies can be rationalized by whether they would be critical, unusual, common, revelatory or longitudinal (2018, p. 49).

Case studies are not limited to just one single case. Multiple-case-study designs, due to the comparison of different single cases, are usually considered to offer more compelling evidence and are regarded as more robust. However, considering the research question, a single-case study seemed to be the design of choice. By definition, case studies include the inspection of extreme or unusual, critical and revelatory phenomena that are all likely to be particular single-cases. Therefore, reasons for single-case designs cannot usually be satisfied with multiple cases. Also, the needed resources to conduct a multiple-case study would go beyond the possibilities of a one-person master thesis (Yin, 2018, p. 54).

Selecting the case had several causes (note: the author chose to remove the organization's name to fully ensure the anonymity of all involved persons – also see chapter 3.2.4). First, the access to the organization, documents and interviews was supported by a six-month internship

that the author completed there in 2014. The resulting first-hand observations of health communication and motivational issues led to a personal interest in the topic and provided personal preparation for the case.

Second, the chosen organization officially implements WHP since 2006 to strengthen employee motivation and resources, emphasised by a company-wide contract. This offers a very contemporary selection of investigated units.

Finally, it is an organization with almost 20,000 employees. These dimensions make the process of internal organizational communications particularly challenging and interesting. Distinctive departments, such as internal communications, organizational health and coaching, offer various viewpoints and evidence from different perspectives and responsibilities.

3.1.3 Design criteria

To ensure scientific quality and value four design criteria were considered according to Mayring (2002, p. 141ff.) for qualitative research in general, and according to Yin (2018, p. 42ff.) particularly for case studies:

Construct validity describes the correct choice of data collection tools. Regarding case studies, it is particularly important to choose the correct tools to diminish the subjective judgement of the researcher to the least possible. A selection of various sources of evidence makes it possible to ensure high construct validity. Regarding this case study, the sources of evidence are qualitative, semi-structured guideline interviews with responsible departments and employees, as well as accessible documents on WHP and programs provided by the chosen organization.

Internal validity is the most important criteria in both qualitative and quantitative research. It mainly concerns with the correct identification and explanation of possible causal relationships between two factors. This is a crucial part of the data analysis. To ensure a clear and understandable chain of argumentation, the chosen data analysis method for this thesis is the qualitative content analysis, as explained by Philip Mayring.

External validity is about how much of a researcher's findings are generalisable beyond the immediate research, meaning an analytic not a statistic generalisation. The ability to

generalise from findings of case studies is an important factor to consider. The more cases or units are examined (for example using replication logic in multiple case-studies) the better external validity will be - if several single cases provide the same findings. Regarding a single case study, relating to possibly relevant pre-existing studies and theories can help to increase external validity.

Reliability ensures that a possible repetition of the research will lead to the same findings. To achieve high reliability, it is important to comprehensively describe the whole research process, the selection of methods and tools, as well as the analysis. Creating a database of the used evidence is also crucial to ensure reliability. Proper documentation of the analysis steps and the attachment of all prepared guidelines, the category system and a complete list of the paraphrasing and reduction of material in the appendix shall achieve a comprehensible workflow of this thesis.

3.1.4 Sources of evidence

As described, single case studies highly benefit from using different sources of evidence in order to answer the research questions. Yin describes six possible sources one can use when working on a case study: documentation, archival records, interviews, direct observations, participation observation and physical artefacts (2018, p. 111ff.).

Physical artefacts, meaning technological devices or cultural objects, were excluded as useful sources of evidence. Direct observation would certainly provide additional information about the actual practice of the organization. Its implementation however, would require an extensive amount of additional resources (Yin, 2018, p. 123).

Interviews are the most important source of evidence regarding this thesis. They are especially helpful answering “How” or “Why” questions. They provide different insights of participants and seem very appropriate to collect relevant data. Interviews are the most common source of evidence in case studies. Interview questions will rather be fluid than rigid, allowing a broad and relative view of the interviewee while being held relevant to the topic by the interviewer. Interviews enable a high focus on the case study’s topic, offering possible explanations, as well as personal views and perceptions (Yin, 2018, p. 118f.).

For this case study, a semi-structured and problem-centred guideline-interview approach was selected, as explained later in this chapter.

Documents and **archival records** are valuable additional sources in case study research. They offer the possibility to corroborate and augment evidence from other sources like interviews. Documents and records are both stable and unobtrusive to the case study itself, as well as specific in names, reasons and propositions. Possible documents can be reports of meetings or agendas, personal diaries, administrative documents, news clippings or published policies, augmented by archival records like surveys or public files. Their weakness is a possible bias from the author(s), especially considering internal organizational documents and policies, as they most certainly have been introduced with certain goals. However, documents and archival records can also help preparing a researcher's fieldwork, for example creating a more specific interview guideline (Yin, 2018, p. 115).

Regarding this case, documents are limited to only what is accessible and available publicly to the regular employee concerning WHP, programs and policies. They can provide deeper information on the organization's implementation and motives of WHP in the internal communication process.

As stated earlier, the author completed an internship of six months in the chosen organization, attending several health programs and keeping a personal diary for observations. Using this information by the means of **participant observation** was considered but, in the end, excluded because of the lack of objectivity in the diary and actuality (Yin, 2018, p. 123). Nevertheless, the documented observations helped in the design of possible questions for the interview-guidelines.

3.1.5 Defining sub-units

While the organization is the overall case, several sub-units were distinguished. Defining sub-units helps to focus on the research topic and to diminish the threat of shifting away from the originally sought findings. While case studies without sub-units have a more holistic character, they could reach an unduly abstract level, lacking sufficiently clear measures. Conducting a case study with several sub-units requires the defining of the analysed sub-units always in connection with the overall case (Yin, 2018, p. 52ff.).

Sub-unit	Definition	Sources
Responsible persons – R	People involved in the creation, implementation and communication of WHP	- Internal communication department - Organizational health department - Management - Coaches *
Employees – E	Recipients of WHP	- Office employees - Field staff - Trainees
Media – M	Extracts and examples of internal communication channels regarding WHP	- Newsletter - Internet/Intranet - Organizational newspaper - Health policies

Table 1: Sub-units with description and used sources

Along the research process the author decided that company-internal examples for the sub-unit **media** (for example newsletters, intranet or organization's newspaper articles and health policies) will not be included in this master thesis to ensure data protection and anonymity of the organization and employees concerned. The company's WHP definitions and programs mainly match up with common (in chapter 2 elucidated) theory and practice, reinforcing the assumption that the chosen organization can be seen as common case. Furthermore, the organization's WHP definitions and programs, as well as knowledge about more uncommon practice, could be insightfully reviewed during the interview process.

*Note: coaches (to protect anonymity the original designation was changed by author) are certain volunteer employees who, in addition to their occupation in the organization, spread and organize activities regarding currently offered health programs, serving as multipliers of the internal health programs. Employees who choose to be coaches receive additional internal health education (Interview R3).

3.2 Data collection – qualitative interviews

Mayring explains three different data collection methods that are based on direct lingual communication: narrative interviews, problem-centred interviews and group discussions. While research theory offers a wide selection of different interview strategies, they mainly have in common that interviewees get the possibility to answer freely and openly instead of choosing from pre-existing answers (Mayring, 2002, p. 66).

Interviews are also differentiated in their level of structure. Standardised interviews are fully structured as questions and possibilities of answers are in a fixed sequence (a method of quantitative research). Open and unstructured interviews, also called narrative interviews, do not come with any pre-formulated questions or a guideline, allowing an interviewee's individual focus on a topic. Semi-structured interviews use guidelines, allowing the interviewer to set focus on the relevant topics, and enable the interviewee to answer freely, as there are no fixed sequences or pre-existing answers. Nevertheless, all topics prepared on the interview-guideline need to be covered to ensure possible comparisons (Misoch, 2015, p. 40f.).

Regarding this case study, two sub-units concerning the involved people were differentiated. The first sub-unit includes directly responsible people such as staff from the internal communication department, the internal health department and coaches (as explained above). The goal was to get relevant knowledge about the internal communication process of WHP and its possible role in employee motivation from a professional point of view. The second sub-unit are the employees, to get comparative data of what is actually perceived on the other end of the hierarchy. Members of both sub-units were interviewed mainly alternating, to be able to constantly go deeper into both viewpoints and for a more profound saturation process of acquired knowledge.

The semi-structured interview-approach appeared to be the right choice. Working with an interview-guideline ensured holding the focus of this case study on the topic while conducting interviews in different departments and levels of hierarchy. This enabled a broad view as well as produced relevant, comparable knowledge sources of evidence (Yin, 2018, p. 118).

Narrative interviews are rather used in biographic research, to learn about social realities, as well as importance and relevance of certain topics concerning the individual (Mey & Mruck, 2010, p. 424). Their open approach would jeopardize the focus of a sub-unit in the overall case. Standardized interviews as a tool of quantitative research, seem unsuitable as a purely deductive and closed form of data collection (Misoch, 2015, p. 40).

3.2.1 Creating an interview guideline

To fully benefit from the advantages of the semi-structured approach two slightly different versions of one interview guideline were designed, one each for both sub-units. Both versions based on existing theory on WHP, internal communication and employee motivation, as well as WHP media and the author's mentioned internship experience. While the guideline for the sub-unit employee stayed the same during all interviews, the guideline for the responsible persons was redesigned after a few interviews, as the acquired knowledge allowed a more precise questionnaire. Every guideline is provided in the appendix in German, as this was the used language for each interview.

Nevertheless, the design structure of all guidelines followed the same sequence of interview-phases as outlined by Misoch (2015, p. 122f.):

- **Information-phase**, to clarify the purpose of the research, inform about data usage and to handle the declaration of consent.
- **Warm-up-phase**, to ask a topic-related question as open as possible, allowing the interviewee to freely talk and expose their opinions and experiences. It is an important step to reduce possible fears of “right” or “wrong” answers and to eliminate perceived restrictions.
- **Main-phase**, where the actual topics are asked and debated either in a deductive way by challenging the existing theory or an inductive way abstracting new knowledge and information. Different relevant topics should be clearly structured to ensure the overview of the interviewer.

- **Closing-phase**, to reflect on the interview and animate the interviewee to add additional information that could be important but was not yet a part of the guideline topics.

Additionally, it was useful to categorize the questions themselves (Mayring, 2002, p. 70):

- **Qualifying questions**, that are general warm-up questions, to find out about the personal importance of a topic to the interviewee.
- **Guideline-questions**, which are the most important and essential questions regarding the researched topics.
- **Ad-hoc questions**, that are not part of the actual guideline but are asked spontaneously by the interviewer if necessary or valuable for the discussed topic.

Guideline-interviews imply several different strategies of semi-structured interviews. For both sub-units a problem-centred strategy was chosen. Interviewing problem-centred contains four important key-points as they are a mixing inductive and deductive approaches (Misoch, 2015, p. 154):

- The researcher collects theoretical knowledge about the topic,
- implements this knowledge in the interview situation,
- generates new theoretical knowledge analysing the interview,
- and uses this knowledge again in further sampling and data collection.

As Andreas Witzel, the creator of the problem-centred interview suggests, applying this strategy facilitates the possibility of the interviewee to appear as an expert of own actions and beliefs, as well as to explain and straighten own statements or the ones made by the interviewer (2000, p. 2).

3.2.2 Sub-unit responsible persons guideline approach

The focus here was set on gathering knowledge about professional viewpoints and state-of-the-art practice regarding internal WHP communication, as well as its possible role in employee motivation. Conducting problem-centred interviews not only allowed a theory- and

practice-based interview focus but also led to a slight redesign of the first version of the guideline allowing more detailed information on the WHP communication process.

To ensure comprehensibility and to check the stimulus approaches of the guideline, as well as to challenge the own appearance as interviewer, a pre-test with an experienced employee of the organization was conducted (Misoch, 2015, p. 241). The interviews were designed for a duration of 20 - 25 minutes.

The guideline questions were created by the following considerations (the interview guidelines are included in the appendix):

Information-phase	Introducing the research topic and mentioning the own completed internship. Explaining the interview process (approximate length, ensure anonymity, consent for using answers and audio recording).
Warm-up-phase	Asking about the perceived development of the company's WHP over the last 10-20 years, as open question to enable a free interview situation.
Main-phase divided into three main topics 1. Company's internal WHP 2. Internal communication of WHP 3. Employee motivation, well-being and retention	1. Questions about characteristics, programs and policies of the company's WHP, including risks and possibilities. 2. Questions about internal communication processes, channels, tools and importance of WHP as a part of the organizational communication, its risks and possibilities. 3. Questions about chances and threats regarding the employee, role of internal communication as the link between WHP and motivation, well-being and retention, as well as the employee's involvement in WHP. Depending on the interviewee's answers, relevant ad-hoc questions were asked during this part.
Closing-phase	Asking about the anticipated development of the company's WHP over the next 10-20 years to provoke not yet covered matters of the interviewee. Handing over own contact details in case the interviewee wants to add or ask something later on.

Table 2: Interview guideline considerations sub-unit responsible persons version 1

After three interviews (also see chapter 3.2.4) the guideline was sharpened up to achieve a deeper saturation of knowledge. The focus was set more on the particular challenges and special conditions that WHP demands as a part of the internal organizational communication, interviewing persons with direct responsibility in internal communication (the interview guidelines are included in the appendix):

Information-phase	Introducing the research topic and mentioning the own completed internship. Explaining the interview process (approximate length, ensure anonymity, consent for using answers and audio recording).
Warm-up-phase	Asking about the possible role of communication in WHP and employee motivation.
Main-phase divided into two main topics 1. WHP as a part of internal communication 2. Employee motivation, well-being and retention	1. Questions about experiences and approaches with different channels and tools of internal WHP communication, recipient challenges and involvement of the employee. 2. Questions about chances and threats regarding the employee, role of internal communication as the link between WHP and motivation, well-being and retention, as well as the employee's involvement in WHP. Depending on the interviewee's answers, relevant ad-hoc questions were asked during this part.
Closing-phase	Asking about generally perceived opportunities and threats regarding communication of WHP to summarize and provoke not yet covered matters of the interviewee. Handing over own contact details in case the interviewee wants to add or ask something later on.

Table 3: Interview guideline considerations sub-unit responsible persons version 2

3.2.3 Sub-unit employees guideline approach

Interviewing employees as recipients of internal WHP communication was the other crucial part of gathering knowledge. The first design approach was to conduct a focus group interview, enabling free discussions of various employees with several different job descriptions and work environments. A crucial benefit would have been a variety of opinions

and comments on the perceived role of internal WHP communication (Misoch, 2015, p. 235f.).

However, during the sampling process and after several requests it was becoming clear that getting six to ten people from different departments in one room for an hour would not be possible or be facilitated by the organization. Thus, for this sub-unit also the problem-centred interview approach with single persons was chosen as the best alternative for getting contrasting and relevant knowledge. The focus was set on personal experiences and feelings regarding the organizational communication of WHP and programs. The design of the interview guideline for the sub-unit employee based on the same guideline used for the responsible persons but the questions were altered to see the opposite viewpoint (the interview guidelines are included in the appendix):

Information-phase	Introducing the research topic as well as mentioning the own completed internship. Explaining the interview process (approximate length, ensure anonymity, consent for using answers and audio recording).
Warm-up-phase	Asking about the perceived development of the company's WHP over the last 10-20 years, as open question to enable a free interview situation.
Main-phase divided into three main topics 1. Company's internal WHP 2. Internal communication of WHP 3. Employee motivation, well-being and retention	1. Questions about knowledge, usage and personal meaning of the organization's WHP. 2. Questions about reception, importance and receiving processes of internal WHP communication, personal involvement and thoughts. 3. Questions about effects and role of internal WHP communication on one's motivation, well-being and retention, perception of the company. Depending on the interviewee's answers, relevant ad-hoc questions were asked during this part.
Closing-phase	Asking about the anticipated development of the company's WHP over the next 10-20 years to provoke not yet covered matters of the interviewee. Handing over own contact details in case the interviewee wants to add or ask something later on.

Table 4: Interview guideline considerations sub-unit employees

3.2.4 Sampling procedure

The interviewees were selected by the means of theoretical-sampling. Thus, instead of conducting a fixed number and pre-selection of interviews, an analysis of the gathered knowledge was executed parallel to the sampling process. This enabled a successively theory-based and more specific selection of interviewees (Misoch, 2015, p. 312ff.).

The main criteria for the sub-unit responsible persons were an active involvement in WHP as well as communication and motivational aspects of employees. It was important to find interview partners in different departments to get various viewpoints from management, internal communication and organizational health. Regarding the sub-unit employees, finding people in different occupational fields and work experience seemed crucial. The organization features both office work and field service, as well as trainee programs. That offered a broad pool of different employee types.

The access to an organization's resources for interviews can be boosted by a gatekeeper, a person inside the company, that connects the researcher with possible interviewees, helping in arrangement and motivation (Misoch, 2015, p. 308). A board member which was contacted at the beginning of this research initially helped as a gatekeeper. However, the sampling process was mainly implemented via previously existing contacts and direct mail or phone request, as this was much faster and also more professional - mail traffic with first-suggested responsible persons often took months, sometimes just ending in receiving the information that they could not help. Either way, the ultimately met interviewees were eager to provide competent and helpful answers.

The sampling process, as shown in table 5, alternated the sub-units employees and responsible persons to fully benefit from the possibilities of the theoretical sampling approach. From January to April 2019, three phases of interviews were executed. To achieve a saturation of knowledge it was important to find contrasting viewpoints (Misoch, 2015, p. 314).

The first phase focused on both employees and responsible persons, and was pre-analysed to gain broader and deeper knowledge and information. The second phase exclusively focused on employees with different occupational fields to saturate knowledge for this sub-unit. The third phase focused on staff from the health and internal communications department to

saturate knowledge for the sub-unit of responsible persons. All interviews were conducted personally, except one interview where the questions and answers were sent via email after a preliminary conversation.

The following table shows the chronological course of all interviews:

Interview phase	Interviewee code	Sub-unit and occupation	Used guideline
Phase 1	E1	Employee, office	E
	R1	Responsible person, coach	R1
	E2	Employee, office	E
	R2	Responsible person, management	R1
Phase 2	E3	Employee, office	E
	E4	Employee, field service	E
	E5	Trainee, field service	E
Phase 3	R3	Responsible person, coach	R2
	R4	Responsible person, WHP and internal communication	R2
	R5	Responsible person, WHP and internal communication	R2

Table 5: Sampling overview in chronological order

3.2.5 Ethical considerations

As of course human subjects were a major part of this research, ethical considerations seemed very important to the author. Answering questions and giving information about one's workplace can be a delicate thing, so the decision was made to provide and guarantee absolute anonymity for the interviewees. Not only to not endanger careers or positions but also to enable a more open and honest interview environment.

Thus, the author did not collect any personal data like names (instead interview codes as shown in table 5 were used) or age; even gender was not included within the sample (the sample included both male and female interviewees). However, every interview ended with handing over an information card with the author's contact dates and a short summary of the research purpose in case the interviewee was interested in further information or wanted to add something later. Before every interview the purpose and interest of the thesis were explained and anonymity was ensured. The interviewees were asked for their consent to contribute to this thesis and possible publications with their answers and to be recorded for a later transcription. The interviewees were also told that they could stop the interview at any time. Only after agreeing, the audio record was started, beginning the actual interview. This was a fixed part for every interview guideline which are included in the appendix.

3.2.6 Preparation of transcripts

Transcripts enable a clear, comprehensible and detailed foundation for interpretations and are indispensable for a valid and reliable analysis (Mayring, 2002, p. 90f.).

The interviews were recorded by two audio recording devices in consent with the interviewees. The transcription of the interview material contains the wording of both the interviewer and interviewee. Following a content-focus approach of analysing these interviews possibly used dialect was translated into written language, phonetic factors were ignored and nonrelevant content was preselected and excluded. Also, the author removed names and designations of persons and the organization to ensure anonymity. For a better workflow and comprehensibility of the analysis a numeration of paragraphs and time codes were included. Every transcript is prepared as suggested by Misoeh (2015, p. 425ff.), as well as Dresing and Pehl (2015, p. 20ff.).

The applied transcription rules and more detailed information on the interview situation are specified with each transcript. After consultation with the responsible department for the publication of scientific papers of the University of Vienna, the transcripts will not be included in the appendix of this paper for reasons of data protection and anonymity of the persons concerned. The transcripts can be inquired at the author.

3.3 Data Analysis – qualitative content analysis

Using multiple sources and perspectives in order to triangulate knowledge should enable a high level of construct validity when doing a case study. Now, choosing the right analysis method is crucial to set the gathered knowledge from the different sub-units in context with the main focus of the case (Yin, 2018, p. 128).

A qualitative content analysis was the method of choice, as its origins of development come from coping with great amounts of media-material in quantitative communication science. In qualitative matters the main thought is about analysing data successively by using a material- and theory-based system of categories, to filter those aspects important for the research focus. Three forms of content analysis can be differentiated. *Structuring* is about preparing and evaluating the material while *explication* means gathering additional material. The chosen form for this thesis, a *summarizing* qualitative content analysis is about reducing the material to the relevant corpus of information (Mayring, 2002, p. 114ff.).

3.3.1 Analysis procedure

The procedure of the summarizing content analysis follows certain structures and sequences developed by Philip Mayring. These overall structures and rules were used for analysing all knowledge gained from both sub-units to compare the findings alongside each other, as well as with existing theory.

The analysis process was executed as described, based on the explanations of Philip Mayring (2010, p. 601ff.):

- **Defining the research material, the research question and the focus of theory.**

The research material were the interview-transcripts while the literature review of this thesis, as well as the research questions, defined the analysis framework. Statements or material that was not relevant for the research questions were excluded. Only gathered knowledge concerning the internal organizational communication and WHP, as well as motivational factors, was used to sustain the focus of this master thesis.

- **Successively defining all categories by paraphrasing, generalizing and reducing the material.**

The literature review on existing theory and studies enabled a pre-formulation of possible categories. A first review of the interview material with these preliminary categories helped to further inductively identify a more profound set of categories. Coding the interview-material with the new set of categories finally led to the final category system. All categorically coded material was parallelly paraphrased and further reduced to the core meaning of the statement.

- **Creating the final category system**

All the material was analysed again in a last step, to enable final interpretations and evaluations. Every identified main-category and sub-category were connected with the correspondingly coded full quotes, paraphrases and reduced core statements (the final category system and the full coding list of the interviews are provided in the appendix).

With the final category system, all the material from the interviews could be divided into manageable and comprehensible analysis units. This helped immensely in the interpretation regarding the research questions of this case study, as well as contrasting with the theory (Mayring, 2002, p. 117).

These outcomes were substantial for the discussion of this case study to triangulate potential findings or deal with rival explanations (Yin, 2018, p. 128).

3.3.2 Category System

The final category system, including main- and sub-categories, was designed with strict reference to the research question and its derived sub-questions.

The identification process was executed as explained in chapter 3.3.1, pre-formulating possible categories by theory followed by repeated revision of the paraphrased and summarized interview material to design the final category system (the coding software “MAXQDA 2018” was used).

Table 6 shows an overview of the identified categories (the appendix provides a complete definition of all main- and sub-categories including anchor examples, and the complete coding, paraphrasing and reduction of the interview material):

Main-category	Sub-category
1 Communicational implementation of WHP WHP implementation in the organization's internal communication - mainly considers the question: How is WHP implemented in the internal organizational communication process?	1.1 Channels 1.2 WHP particularities
2 Role of WHP in communication The role of WHP in the organization's internal communication regarding employee motivation factors - mainly considers the question: What opinions, opportunities and risks do those involved see in the internal communication process of WHP regarding employee motivation and well-being?	2.1 Well-being 2.2 Retention 2.3 Teambuilding
3 Employee reception The employee's reception of WHP in the organization's internal communication regarding motivational factors - mainly considers the question: How do employees feel and think about the communication process of WHP?	3.1 Channels 3.2 Well-being 3.3 Retention 3.4 Teambuilding 3.5 Opinion and critique
4 Employee involvement The employee's involvement and role in the organization's internal communication of WHP - mainly considers the question: What role do employees play in the design and offers of WHP?	4.1 Employee inclusion 4.2 Feedback
The appendix provides a complete definition of all main- and sub-categories including anchor examples, as well as the complete list of coding, paraphrasing and reduction of the interview material	

Table 6: Overview of the category system

4 Results

The paraphrased and summarised material, in combination with the final category system, enabled a detailed arrangement of the gained knowledge, categorically arranged with direct interviewee quotes. When using such (all interviews were conducted in German) the original wording is provided, including the interview code (E1 - E5, R1 - R5) and paragraph numbering. English paraphrases and reductions for every quote can be found in the complete coding list of the interviews provided in the appendix.

4.1 Communicational implementation of WHP

The implementation process and practice of WHP was an important main-category, divided in the sub-categories channels and WHP exclusive particularities. Since the official introduction in 2006, WHP has been an important and sustainably anchored part in the organisation's internal communication. The WHP implementation is seen as a success. Two years after the introduction, a survey was executed revealing that already over 90% of all employees know about WHP. A rather positive overall opinion regarding information and an increase in personal health awareness suggests a prosperous impression of the company's efforts.

Wir haben in der (organization's name removed by author) im September 2008 (rund 2 Jahre nach Einführung) eine Befragung der MitarbeiterInnen zum Thema Gesundheit durchgeführt. Die Ergebnisse bestätigten uns, den eingeschlagenen Kommunikationsweg: 92% der Befragten gaben an „(name removed by author)“ der (organization's name removed by author) zu kennen. 85,1% äußerten sich mindestens „eher zufrieden“ mit der Information (...)

Interviewee R4, paragraph: 62 - 65

4.1.1 Channels

The implementation of WHP features a broad media mix of direct and indirect, as well as push and pull media. While also using rather common tools like the intranet, newsletter or an employee newspaper, the company apparently strongly invests in direct-communication approaches. Management, as well as employees, are animated to engage in WHP communication, supported by health leadership policies or additional education on health and well-being. Employees can act as coaches to promote programs and possibilities of WHP directly to their colleagues.

Although using an all-inclusive media mix, employees and responsible persons both agree that direct communication and promotion would play the most important role in internal communications. Management, as well as WHP involved employees (for example coaches), are considered to be crucial multipliers of information, supported group-target-specifically by the internal communications department. The organization's intranet is seen as a platform that can provide an overview of WHP programs but was also mentioned to be ineffective. Employees would not like to research the intranet during their breaks but rather drink a coffee and connect with fellow colleagues:

Ich denke, das wichtigste ist einfach das Gespräch Führungskraft Mitarbeiter. Da kann man wirklich transportieren, da kann man den kurz drauf ansprechen, das wird auch sehr viel gemacht, (...) Im Internet kann ich ganz ehrlich nicht sagen, wie viel das wirklich nachgelesen wird, wie viel das nachgeschaut wird, es ist natürlich gerade beim (job designation removed by author) so, dass er relativ gestresst ist, relativ viel Arbeit hat und vielleicht die zehn Minuten wo einmal nichts zum tun hat lieber einen Kaffee trinken geht oder mit Kollegen redet, also da denk ich mir, dass schon geschaut wird, aber die richtige Kommunikation kann nur von der Führungskraft sein, oder IST von der Führungskraft.

Interviewee R2, paragraph: 30 – 30

A need for direct communication was also strongly confirmed by the interviewed coaches. It was mentioned that most of the WHP would not be known, especially by the younger colleagues who are in induction. WHP is not felt to be a big part in the internal communications process. Hence, employees would definitely need and appreciate a direct approach, which is considered also to give an impetus to do own research.

Weil die meisten wissen nicht, haben auch nicht einmal Zeit, da kommt jeder rein, nicht nur ich, also das ist nicht gesperrt, aber die meisten wissen ja gar nichts von den Seiten, was wir da alles im Intranet haben, nicht. (...) also gerade speziell die jungen, die haben andere Probleme, die wissen von dem nicht.

Interviewee R1, paragraph: 32 - 32

The newspaper seems to have a special status of popularity and coverage because it could reach every employee, also those who do not have access to the intranet or a computer while working. The curiosity for a more mobile approach of information, for example via a smartphone application, was mentioned several times, due to its potential to transmit and receive information at any time. Direct communication in a large company could be insufficient or even impossible sometimes.

The main advantage of the intranet would be the potential fun in writing comments and direct feedback. Interestingly one of the responsible persons in internal communications mentioned that there would be no difference channel-wise regarding their influence on well-being or motivation.

In annually held focus-groups about internal topics between managers and employees, WHP was said to play an important role, as generally 25% of the available time there would be used for health and well-being. Overall, WHP communication is considered to be both present and available but only to the point where employees accept it and deal with it self-reliantly.

Ist eigentlich alles vorhanden, dass er sich selber auch informieren kann (...) Also er soll die Information kriegen, das wichtigste aus meiner Sicht ist das Gespräch, aber es gibt so zwei Schienen, die daneben noch runtergehen, eben Coach (designation changed by author) und Internet, aber der Mitarbeiter muss sich selber darum kümmern aus meiner Sicht..oder selber darum kümmern, er muss auch bereit sein, dass er es annimmt.

Interviewee R2, paragraph: 46 – 46

4.1.2 WHP particularities

This category arose out of mentioned peculiarities of WHP in contrast to other topics of internal communication. Two important considerations were identified. First, employees' reception would strongly depend on prior interest in the topics of health and well-being. If the employee's acceptance did not exist, WHP communication would not play an important role in the employees work-life. Additionally, the quality of the offered programs would need to be outstanding. WHP communication could only help to spread information but in the end reception regarding well-being depends on excitement and demand. WHP communication would therefore fail without accepted and demanded WHP programs.

Grundsätzlich muss man immer unterscheiden zwischen dem BGM-Angebot und der Kommunikation darüber. Das BGM-Angebot sollte wie schon angemerkt top sein (im Sinne von dem Bedarf entsprechend). Dann kann das Angebot die Mitarbeiterbindung bzw. -zufriedenheit erhöhen, wenn die MitarbeiterInnen darüber informiert sind.

Interviewee R4, paragraph: 73 - 73

(...) wenn einer nicht will, dann will er nicht, dann muss man das einfach akzeptieren (...) es werden von mir Mails verschickt mit allen möglichen Sachen und wenn das einer nicht will, dann löscht er sie eh (...)

Interviewee R3, paragraph: 37 - 37

Communicating WHP would also contain potential threats. If employees received information about certain programs that they cannot attend for distance or working-hour reasons, they could feel frustration, envy or unfair privilege of others. Hence, a target-group-specific address of WHP would be of great importance. Furthermore, some employees might feel WHP communication as an intrusion into their private life. Introverted or also frustrated employees would also rather not receive WHP as a positive or meaningful part of internal communication, presumed they cared at all.

Ja vielleicht wenn es Angebote gibt (...) bei denen nicht alle mitmachen können, dann könnte es natürlich auch irgendwie zu Frustration kommen oder zu Neid kommen, oder "es werden halt manche Leute bevorzugt", da muss man halt schon aufpassen.

Interviewee R5, paragraph: 62 - 62

However, from the internal communication viewpoint WHP is felt as a feel-good topic, strongly trending in popularity, easy to write about, with a generally positive role in the work routine. The wish for a more professionalised approach of programs was mentioned, as the younger working-generation which already would live a healthier life needed better programs and a broader range of topics on health and well-being.

4.2 Role of WHP in communication

The involved and responsible people in WHP communication mentioned various opinions and possibilities considering the role that WHP can play regarding employee motivation. The three identified sub-categories were well-being, retention and teambuilding.

4.2.1 Well-being

WHP communication apparently plays a big role in employee well-being. Several interviewees referred to it as a big part in creating awareness of its importance and effectiveness in creating a better work-life. Communicating ergonomic factors of one's own workstation in particular or knowledge about possibilities for therapy or massages could directly increase perceived well-being. WHP communication, especially the direct face-to-face approach, would have the potential of providing a strong stimulus for the individual to start own efforts to increase well-being at work.

Auf den Einzelnen..na die Chance ist natürlich wirklich, dass man den Anstoß dazu gibt, es muss sowieso jeder sein inneren Schweinehund überwinden, dass er sagt, ich mach's einmal (...) wenn er jetzt zweimal am Tag seine Übungen macht, dass weniger Rückenprobleme sind, und einfach das im Hinterkopf irgendwo etabliert, dass man sagt "ok, ja wenn ich was tu dann geht's mir besser".

Interviewee R2, paragraph: 26 - 26

Mittlerweile sind die Mitarbeiter schon so, dass sie halt schon mehr auf die Gesundheit selber achten.

Interviewee R3, paragraph: 25 - 25

Investment in employee well-being is considered to be of great importance, as it also could show appreciation by management. A certain duty of caretaking by the company was mentioned, as shift-work would be a special burden on employees, with negative effects on both biorhythm and health. Letting employees know how to counteract would not only improve working conditions but also show appreciation and caretaking, leading to increased well-being.

(...) weil ich mein Schichtarbeit ist einfach Scheiße und ist immer gegen den Biorhythmus und es ist eben extrem wichtig dass du da noch sagst, das Unternehmen macht auch, hat eine gewisse Führsorgepflicht und nimmt die dann auch..in Anspruch. (...)

Interviewee R5, paragraph: 46 - 46

Considering feedback in the design of WHP was also mentioned to be an important part in employee well-being. If WHP was changed according to the employees' feedback communication and reception of these changes could lead to an upward loop.

Funktioniert im BGM die Rückkopplung gut und können Verbesserungen herbeigeführt werden, wird das wiederum die Mitarbeiterbindung bzw. -zufriedenheit erhöhen. Die Kommunikation darüber zeigt auf, was wo umgesetzt wurde. So setzt sich der Kreislauf fort (...)

Interviewee R4, paragraph: 73 - 73

(...) well-being, work-life-balance, das sind einfach diese unter Anführungszeichen Trendthemen, die jetzt..auf die jetzt noch mehr Wert gelegt wird, heutzutage, find ich auch gut. Und..solche Angebote, man merkt einfach die Angebote werden gut angenommen, die Themen sind prinzipiell sehr positive, sehr positiv gewertet, also ich denke, dass das eher noch ausgebaut wird.

Interviewee R5, paragraph: 74 - 74

Overall, well-being and topics like work-life balance, health and fitness are seen as important and trending factors in a progressive organisation and that WHP communication would further increase its role in addressing these. WHP is seen as a positive transmitter and stimulus in internal communication for employees, to take the own well-being seriously and start a better, more conscious lifestyle in general.

4.2.2 Retention

A role of WHP in employee retention was also identified. Several times WHP communication was set into the context that employees would now retire at a higher age. Thus, it would be important to provide support in health and well-being. WHP communication includes strong considerations about employee retention and the responsible persons feel a strong impact in a long-term employee motivation to not only be able to work freshly for a longer period of time but also to stay with the company.

Aber es wird definitiv das Bewusstsein für das immer größer. Weil, die (...) immer älter werden und immer länger arbeiten müssen, weißt, das ist auch so ein Thema gell.

Interviewee R3, paragraph: 31 - 31

(...) wo man wirklich versucht auf die, aufs Generationenmanagement, auf wirklich auf die längere Arbeitszeit, also das Programm geht's eigentlich darin, dass man länger fit für den Arbeitsplatz jetzt bleibt

Interviewee R2, paragraph: 54 - 54

WHP communication was also identified as a possible reason to apply for a job in the first place. It is considered to be a massively important benefit for employees, on the same level as a pay raise.

Ja auf jeden Fall. Ich glaub, dass ist extrem. Das sind ja auch Mitarbeiter-Benefits (...) dann ist das ja genauso eine Wertschätzung wie eine Gehaltserhöhung im Endeffekt oder ein anderes Benefit.

Interviewee R5, paragraph: 64 - 64

4.2.3 Teambuilding

The teambuilding aspect was jointly mentioned to be a crucial part in the role of WHP communications. Every responsible person interviewed mentioned increasing team-spirit and creating teams (in the own department but also connecting employees throughout the whole organization) as main drives for the WHP communication process. The fitness aspect is seen to be secondary to not important at all.

Ja also im Mittelpunkt steht die Gemeinschaft, nicht, also es ist sportlich keine große Herausforderung. Also es ist eher, steht eh immer drauf, wir wollen uns gemeinsam bewegen. Das ist es.

Interviewee R1, paragraph: 24 - 24

Ja mein..mein Ding ist eher das Team zusammenschweißen (...) Also weniger das sportliche sondern Team-building mit Bewegung.

Interviewee R1, paragraph: 64 - 64

The group-factor was said to be important for all activities, for example smoke-cessation programs, as employees do not seem to attend as individuals but rather as a whole group. These groups often would not change after building friendship and a deeper sense of group membership and identification.

Nein, also ich geh schon eher (...) aber sehr viel auch aufs Soziale. Für mich gehört genau so einmal ein Lachen, einmal mit Freunden sprechen, einmal fortgehen, einmal ein Musical, einfach dass sie wirklich ein bisserl mehr auf sich (betont) schauen (...)

Interviewee R3, paragraph: 35 - 35

4.3 Employee reception

As the interview sample included employees with various levels of experience and in different occupational fields, diverse viewpoints and opinions could be gathered. Focusing on employee reception and the perceived role of WHP in internal communication, five important sub-categories were identified: reception of channels, well-being, retention, teambuilding and critique.

4.3.1 Channels

Employees mentioned receiving WHP communication mostly via management and coaches, but also the intranet, bulletin boards, employee newspaper, word-of-mouth and during shift-handover. A process during shift-handover was mentioned several times, where the employee has to open and tick several documents on regulations and work-related information. This process also includes WHP articles on ergonomic factors, programs and nutrition. However, the employees share the opinion that simply ticking articles on WHP would not necessarily mean a real read-over.

Naja, die Gesundheitsförderungsprogramme die sind grundsätzlich einmal im Intranet und wenn man sich dafür interessiert findet man sie auch. (...) über die (name removed by author) kommuniziert. Das ist eine Datenbank in der ein Teil der Dienstübergabe ist, wo im Grunde genommen der Mitarbeiter die dienstlichen Sachen zur Kenntnis nehmen muss ... das der Arbeitgeber einen Nachweis hat, dass er das zur Kenntnis genommen hat und eben diese (name removed by author) gibt's eben ... diese Sachen auch, die werden dort auch kommuniziert. Dann gibt's ein Anschlagbrett wo das auch aufgehängt wird und das letzte was mir noch einfällt ist der Coach (designation changed by author), der im Prinzip auch dafür da ist, dass er des, des was der was das Unternehmen unter Gesundheitsförderung versteht, dass er das unter die Leute bringt.

Interviewee E1, paragraph: 38 - 38

(...) das ist für den der die betriebliche Gesundheitsförderung aber kein Maßstab, ob der das jetzt wirklich ... ob er's nur abgehakelt hat oder ob's wirklich gelesen worden ist.

Interviewee E1, paragraph: 72 - 72

The perception of channels apparently strongly depends on different occupational fields. As office workers would have access to their own computer, browsing the intranet for general information was mentioned to be more important. Employees in field service, for example drivers or technicians, hardly mentioned an opinion about the intranet as they could not use it in a casual way (although they would have access via a tablet-PC). Coaches were also only

known and mainly appreciated by office workers, as a whole team would stay together for a longer period of time, while field service staff would mostly work alone or with changing colleagues.

Also ich würde sagen, in die Zeitung schau ich am meisten, Anschlagtafel fällt mir auch noch auf, Intranet schau ich am wenigsten (...) ich hab ein so ein Tablet von der Firma und sonst hab ich keinen Zugang und dieses Tablet hab ich wirklich nur auf, wenn ich fahren tu, oder wenn ich irgendwelche Vorschriften anschau. Wenn ich jetzt in einem Büro sitzen würden, und ich hab' da immer meinen Computer, weißt eh mit dem was ich arbeite und die ganze Zeit, dann schaut sicher viel mehr ins Intranet rein. Weißt eh wenn ich (...) fahr, kann ich eh nicht schauen und danach mach ich's zu.

Interviewee E4, paragraph: 38 - 38

Browsing the bulletin board when passing and the shift-handover was mentioned by both occupational fields but seemed more important to the field staff, as these would be their fixed access points of organisational information. Word-of-mouth from colleagues and especially management were identified as the crucial transmitter for WHP communication. This would confirm the emphasised direct WHP communication approach by the organization.

Und die Manager tauchen ja regelmäßig auf und da wird schon regelmäßig gesagt, du das ist da, macht's mit und schaut's dass das annehmt, das bieten wir an. Ich sag's jetzt einmal ganz schlimm, locken die Leute auch (...) das da auch ein Getränk, eine Jause gezahlt wird. Also es wird schon aktiv und von ihnen persönlich auch Werbung gemacht für das ganze.

Interviewee E3, paragraph: 34 - 34

Common opinion on WHP communication seems to be a need for both prior interest and acceptance. Employees who were not interested in WHP overall, in fitness or well-being, simply would not care for the WHP communication or would even feel slightly annoyed by direct approaches, for example via coaches. People who embraced WHP in their working routine, however, would appreciate the direct channels; managers who promote programs, word-of-mouth from colleagues or coaches and would wish for a rise in WHP communication overall. Interestingly, field service employees mentioned the wish for an obligatory reception and acknowledgement of WHP during working-hours.

Die Ansprache durch die Coaches (designation changed by author) ist halt manches mal ein bisschen schwierig und zwar ganz einfach deshalb, weil ich die Angebote einfach nicht nutz,

Interviewee E1, paragraph: 48 – 48

Also ich sag es funktioniert ganz gut. Aber man es selber annehmen. Das ist es halt.

Interviewee E2, paragraph: 61 – 61

Ich glaub das ja, das ursprünglich gar nicht richtig mitkriegen. Weil die das gar nicht genau anschauen, weißt.

Interviewee E4, paragraph: 70 - 70

The employee newspaper seems to have a special role in communication, as several employees stated that they would enjoy the possibility of reading about WHP and well-being at home in peace. Therefore, they would see great potential in transmitting WHP information.

Diese Mitarbeiterzeitung (...) dienstliche Sachen, was halt so passiert ist im Unternehmen, aber auch ... um diese betriebliche Gesundheitsförderung. Und vielleicht ist es gar nicht so blöd wenn man dort mehr hineinbringt in der.. in der Kommunikation, weil wenn der Mitarbeiter die Zeitung heimkriegt und sie in aller Ruhe daheim studieren kann, dann wird er vielleicht das besser verstehen oder besser in Anspruch nehmen können.

Interviewee E1, paragraph: 96 - 96

Regarding trainees and induction processes, WHP does not seem to play role at all in internal communications. The mainly perceived channels would be the bulletin board and the shift-handover but without any mentionable recognition of WHP. Trainees simply do not seem to be interested in WHP at this point, as they would need to fully focus on their training.

(...) eigentlich gar nicht, das einzige, ich muss jetzt einmal froh sein, dass ich selber mit dem Intranet (name changed by author) und mit der (name removed by author) und so .. das also eigentlich .. noch nichts gesehen, nein.

Interviewee E5, paragraph: 27 - 27

4.3.2 Well-being

Awareness and consciousness for well-being was mentioned several times to be a big part of WHP communication. WHP communication is seen as a strong stimulus to live a healthier lifestyle, as a possibility to increase consciousness and efforts for one's own well-being and an effective incitement to start doing sports not only company-wise but also in private.

(...) ich hab schon gemerkt, dass der eine oder andere sagt "es wär nicht schlecht dass ich vielleicht ein bisschen besser auf meine Gesundheit schau, da könnt ich mitmachen". (...) es sind schon einige zu mehr Bewegung und zu einem bewussteren Leben geführt worden, also das stimmt schon (...)

Interviewee E3, paragraph: 46 – 46

Naja die, die wesentliche Auswirkung ist das, dass wenn mir jeden Tag vorkaut, dass ich einen besseren Lebensstil leben soll, oder dass ich Sport betreiben soll, dann kann ich das unter Umständen wenn mir das irgendwann einmal auf die Nerven geht auch umsetzen anfangen. Gell, dass ich das auch im privaten Bereich eben nutz und einfach Sport mach und mich gesünder ernähre. und zum Rauchen aufhört, und dann egal was, nicht?

Interviewee E1, paragraph: 82 – 82

A certain need depending on the occupational field was mentioned, as for example shift workers identified WHP programs as actually helpful methods to increase their well-being on- and off-duty. According to them, WHP communication would play an important role in well-being, a happier work routine and a better private life which should be accepted and embraced by more colleagues generally.

Dass noch mehr.. Sollte! .. noch mehr auf die Gesundheit und auf die Mitarbeiter noch mehr geschaut werden, also noch mehr, also die Mitarbeiter sollten das mehr annehmen, wie gesagt, weil desto fitter, desto gesunder und desto glücklicher ist man nachher. Das hat aber.. im Berufsleben und nachher im privaten nachher natürlich.. des greift ja Hand in Hand find ich.

Interviewee E2, paragraph: 73 - 73

Furthermore, an important mentioned feature of WHP communication contributing to increased well-being would be the fun talking to colleagues about WHP to break out of the working-routine.

4.3.3 Retention

The interviewed employees expressed a common appreciation for the organisation's efforts in keeping the staff healthy for a longer period. They shared the awareness for a later retirement and suggested that WHP communication could not only contribute to a higher perceived well-being but also to an increased loyalty to the company. It was identified to be a major part in applying for a job in the first place but also as a fixed and important segment in the organisation's culture.

(...) früher bist mit 53 Jahren in Pension circa gegangen und gehen jetzt mit 62, das ist ein Unterschied ga. Das glaub ich, dass das der Grund war, weil das war so ungefähr wo das umgestiegen ist, haben sie schön langsam angefangen mit Gesundheitsfragen sich zu beschäftigen, weil vorher hat da keiner was gemacht bei uns, gell. und dass sie das machen ist natürlich für uns gut (...)

Interviewee E4, paragraph: 64 - 64

Ich find, wenn eine Firma so viele Sachen und solche Sachen anbietet, dann legt sie auch sehr viel Wert auf die Gesundheit der Mitarbeiter, dass sie auch lang fit sind, und dass man sich gut fühlt, wenn man sich.. fit ist, und sich wohlfühlt und gut fühlt dann ist man happy, dann geht man natürlich gern arbeiten und dann schaut halt das Resultat nachher auch dementsprechend aus ist meine Meinung.

Interviewee E2, paragraph: 71 - 71

An interesting add-on was given by the example of psychological treatment after accidents in field-service. The existence and communication of such possibilities for professional psychological help were set in direct context with increased personal motivation.

Naja (...) auf alle Fälle eine größere Motivation, wenn du das jetzt so nennen würdest, weil ich einfach weiß, dass in schwierigen Situationen du einfach die Möglichkeit hast dann, wirklich die Möglichkeit hast, daheim zu bleiben (...), dass du nicht gleich wieder herkommen musst nach so einem Fahr Unfall, gell, und dass du wirklich auch ärztliche Hilfe in Anspruch nehmen kannst (...)

Interviewee E4, paragraph: 76 - 76

Employees mentioned that the company would support the attendance to therapy or fitness programs. It would be clearly communicated that time spent in these programs was credited as working-time or that the shift planner would try to give interested people a day-off and even change working time-tables if possible to enable participation.

Und da wird halt geschaut dass du irgendwie freikriegst wenn du Dienst hast (...)

Interviewee E4, paragraph: 55 - 55

Der (designation removed by author) wird schon von der Firma unterstützt. Ja das ist nicht so dass das nur unter Kollegen wir uns das so selber ausmachen und privat uns treffen, so ist es nicht. Du kriegst sogar das als Arbeitszeit gutgeschrieben.

Interviewee E4, paragraph: 58 - 58

4.3.4 Teambuilding

Teambuilding and team-spirit were also considered to play a big role when asking about the personal reception of WHP communication. Attending, but also just talking and sharing experiences of WHP programs would highly contribute to a perceived team-spirit, further building better and closer relationships between colleagues. Many times, WHP was considered to be a possibility to meet and connect with other, previously unknown employees. The social aspect was also several times mentioned to be more important than the fitness part.

Es ist bis zu einem gewissen Grad ein bisserl auch eine persönliche Sache, man hat die Gelegenheit die Leute von einer anderen Art oder überhaupt einmal erst kennenzulernen, da muss ich gestehen von 50% da drinnen weiß ich nicht einmal mehr den Namen, einfach zu viel (...)

Interviewee E3, paragraph: 36 - 36

Aber wenn der jetzt gemeinsam einen Ausflug macht, dann lernen sich ein bisserl kennen, nicht, und das find ich gut. Also das jetzt einer deswegen gesünder wird, das glaub ich nicht.

Interviewee R1, paragraph: 28 - 28

This could lead to groups that mostly attend programs or exercises together, even to the point where people only joined because certain fellow colleagues would attend. Introducing and amplifying a strong team-spirit seemed to be a crucial role in WHP programs, also considering shared experiences that could later be topics in employee conversations. This, however, could also lead to a certain exclusion of people who do not want to attend WHP programs, for example if they are more introverted types or if they just do not share the interest.

Also wer nicht will, der geht nicht mit, es ist kein Zwang, es kommen echt nur die fröhlicheren und die kommunikativeren Leute kommen da. Die Extremsportler, die tun sich ihr Programm allein, die gehen da nicht mit, weil denen fehlt der Tag, außer für sein Training, ja.

Interviewee R1, paragraph: 58 - 58

(...) aber wenn meine Arbeitskollegen sagen, du sie gehen da auf den Berg und ich da mitgehen will, und das passt, würde ich da sicher mitgehen, ja.

Interviewee E5, paragraph: 40 - 40

The social aspect of WHP programs and its communication was branded to be a very strong and fixed part, to the extent of replacing the actual fitness or health segment of the program.

4.3.5 Opinion and critique

The interviews revealed that WHP would indeed be an important topic for employees. In general, WHP seems appreciated and identified as a big part of subjective improvement of the organisation itself. The main problem expressed would be that certain programs would not be available for everybody. The reception of such programs would frustrate, as some interviewees argued who wished for different locations or more coaches.

Wie gesagt, dadurch dass ich das eigentlich zur Kenntnis nehme, aber aktiv da eher nicht mitmachen werde, wenn sich das mit den Örtlichkeiten nicht verlagert reicht mir das, ja.

Interviewee E3, paragraph: 44 - 44

Also, criticism was mentioned regarding a perceived organisation's request to attend to these programs during one's private free time, which would be seen as annoying. It was also argued that WHP communication would not really care about the individual employee but more about the company's productive output and performance. Communicating fixed timetables of

WHP, getting work-hours credited or doing these programs during work-time were mentioned possibilities to counteract these feelings.

Naja .. des fürs Unternehmen ist es kein reiner Selbstzweck. Das Unternehmen will natürlich, dass die Leute sich, also gesund leben, sich bewegen, gesund essen, weil wenn die Leute gesund sind, dann werden sie auch gerne arbeiten kommen, beziehungsweise, überhaupt die Arbeit machen können. Und .. das wird auch wahrscheinlich der Grund sein, warum das Unternehmen das eben anbietet, weil .. barmherzige Samariter sind keine Unternehmen, aber die was das eben anbieten die sind wirklich daran interessiert, dass das wirklich von den Leuten angenommen wird weil, nur wer gesund ist, der kann gut arbeiten.

Interviewee E1, paragraph: 94 - 94

Furthermore, respect for privacy and one's private life was suggested to be important. If the organisation managed to communicate in a way that employees would feel that private conditions, for example sicknesses or other handicaps, are respected, they would gain more trust in the organisation. Moreover, especially mentioned by prior health and sports interested employees, WHP communication would play a role in increasing acceptance of well-being and health-related topics within a company, as some people would not consider these aspects important enough to use organisation's resources.

Mit den ganzen Maßnahmen, was da gesetzt worden sind, der Stellenwert hat sich geändert, also jetzt von den ganzen Gesundheitssachen, da ist sicher auch die Art der Kommunikation und wie man das macht ist glaub ich nicht sehr schlecht, weil früher ist viel belächelt worden, "was soll i das machen, brauch ich nicht" und jetzt ist es einfach sagen wir so, es ist angekommen, es wird akzeptiert, es wird angenommen und nicht so lächerlich auf die Seite geschoben, so wie's eigentlich am Anfang war. Deswegen glaub ich ist die Art der Kommunikation nicht die Schlechteste, wie sie das machen.

Interviewee E3, paragraph: 56 - 56

4.4 Employee involvement

The role of employees' direct involvement in the WHP communication process was identified as the last main-category, both in terms of their inclusion in the design or transmission process and their possibilities of feedback.

MitarbeiterInnen können sich im Gesundheitsbereich aktiv engagieren. Diese Tatsache selbst und die Kommunikation darüber kann die Wertschätzung und Anerkennung durch Führungskräfte und KollegInnen fördern. Darüber hinaus, können MitarbeiterInnen Anliegen und Vorschläge in die (designation removed by author) einbringen.

Interviewee R4, paragraph: 58 - 58

4.4.1 Employee inclusion

Active inclusion in the WHP communication and design process is both appreciated and wanted by management. Several possibilities are destined to encourage employees to attend the WHP communication process: commenting articles on the intranet, giving direct feedback to coaches or managers and holding presentations on new WHP ideas. Furthermore, employees are encouraged to act as coaches themselves, which was mentioned to be an interesting and fulfilling secondary task. The employees felt that they could speak freely with their managers and that their feedback would be appreciated and included.

Ja man könnte sicher Anregungen bringen, kommt zum Teil auch vor: Das wäre lustig, das wäre schön, da wären ein paar Leute zu haben. Oder eben über des Netz das da eben aufgebaut ist, über die Coaches (designation changed by author) oder über den Betriebsmanager, hätte man da sicher die eine oder andere Möglichkeit.

Interviewee E3, paragraph: 40 - 40

Das Gesundheitsmanagement wird von strukturellen Maßnahmen (...) kommunikativ getragen – es werden alle MitarbeiterInnen mit ihren Anliegen und Anregungen einbezogen. Sie können Ideen und Anregungen jederzeit einbringen. Darüber hinaus stehen die Führungskräfte und die KollegInnen mit Funktionen im BGM zur Verfügung.

Interviewee R4, paragraph: 49 - 49

However, employee inclusion could reach its limits due to the dimension of the organization. Employee surveys could only provide atmospheric pictures or overall ratings of the WHP implementation, while focus groups with certain employees could give deeper insights and feedback possibilities.

Ja, also prinzipiell gibt's ja die Mitarbeiterbefragung, die regelmäßig jetzt auch im ganzen Konzern gemacht wird (...) es ist natürlich schwer jetzt zu sagen, 18.000 Mitarbeiter sollen sich jetzt einbinden, ja.. im Endeffekt kann man schon so Stimmungsbilder aufnehmen (...) Also ich könnt mir nicht ganz vorstellen wie du jetzt wirklich Mitarbeiter..außer du machst jetzt Fokusgruppen und tust es wieder irgendwie so bewerten (...)

Interviewee R5, paragraph: 68 - 68

Overall, WHP inclusion was said to play an important role for the employee but it would need prior interest, knowledge of inclusion possibilities and a certain portion of extra-commitment.

4.4.2 Feedback

Feedback possibilities seem to be mainly known personal and direct via coaches, managers or email. Interestingly, the interviewed employees hardly ever mentioned the intranet as a place for direct feedback, even though it would offer direct possibilities of commenting articles or get in contact with the author. The intranet appeared to be of more importance for the responsible persons than for the employees, as not all of them even knew that the commenting function could be used as a direct tool for feedback.

Nein also Rückmeldung in dem Sinn wie gesagt du kannst auf freiwilliger Basis kannst du wenn du glaubst dass du was rückmelden musst kannst ein Email schreiben oder den Coach (designation changed by author) das mitteilen. Aber es gibt im Prinzip keine Verpflichtung dazu, dass du eine Rückmeldung gibst, es wird auch im Prinzip auch keine eingefordert.

Interviewee E1, paragraph: 86 - 86

Also meines Wissens nicht. Also meines Wissens gibt's da nichts, wo man im Prinzip schriftlich. Also jetzt ein Email kannst immer schreiben, wenn ich, wenn ich ein Feedback geben will, aber es gibt in dem Sinn kein Werkzeug dafür, wo der Mitarbeiter ganz einfach das und das eintragen kann, so wie bei andere Sachen halt.

Interviewee E1, paragraph: 70 - 70

Comment-practice in the intranet seemed a bit inconclusive, as on the one hand the reception was described to be rather positive, but on the other hand the comments would usually be rather negative. A given explanation for that was that employees would rather comment out of urge for criticism than praise.

Genau..da gibt's sicher andere Personalthemen wo jetzt mehr aktive Beteiligung bemerkbar ist, als jetzt bei den (name removed by author) Artikeln.

Interviewee R5, paragraph: 32 - 32

Ich würde sagen..die Kommentare sind schon eher, wenn es irgendwas negatives gibt..es ist aber auch so dass dann vielleicht auch teilweise gratuliert wird "tolle Organisation" (...) "wir wünschen unserem Kollegen viel Erfolg" oder sonst irgendwas, ja. Also vor allem wenn Mitarbeiter gezeigt werden, dann gibt's auch eigentlich meistens eher eine positive Resonanz, wenn jetzt irgendwie nur so ein Thema ist, "gibt's das und das Angebot", gibt's meistens gar keinen Kommentar aber wenn generell im Intranet, WENN kommuniziert wird, dann EHER negativ.

Interviewee R5, paragraph: 56 - 56

The overall employee involvement in the intranet was described to be fairly high. However, the employee participation on the intranet seems to be quite low compared to other more work-related topics. Including employees in articles would usually provoke positive and higher comment participation as purely informative articles.

5 Discussion

After doing the theoretical research on existing literature and studies, gaining deeper knowledge on experiences and opinions via the interviews and categorising the findings it is finally time to jump into that pool of information and discuss meaning and implications for the research questions, as well as WHP communication practice in general. Also, for a better comprehensibility, the author wants to provide a reflection on the execution of this master thesis and its limitations, as well as suggest ideas for possible future research.

5.1 Answering the research question

The core drive for this research was to find out about the role that internal organizational communication of WHP can play in employee motivation. Starting the thesis process, the main research question was broken down into four sub-questions. These are discussed and compared with theory first in order to give a profound and comprehensive answer to the main question.

- **How is WHP implemented in the internal organizational communication process?**

Regarding the case of this thesis, WHP basically seems to be implemented in the broadest possible way. Direct and indirect, as well as formal and informal channels are used, both horizontal and vertical in hierarchy. This enabled quite a broad look at the role of WHP in common internal communications.

Interestingly, most interviewees agreed that personal communication would be the most preferred and important way to implement WHP in organizations of such scale. The company tries to do so by encouraging management to promote available programs and well-being topics, as well as educating volunteer employees to act as coaches who inform and stimulate fellow colleagues to be aware of WHP possibilities. The interviews further suggest that employees would favour direct communication because of its pushing character, as they otherwise would rather not gather information on their own via intranet, lacking a strong prior interest or simply because they would not have the necessary time during their shift.

If this were common practice, it would suggest a clear change of implementation practice and preferences over the last ten years, as a study (discussed in chapter 1 and 2 of this thesis) from 2009 on WHP communication revealed that employees favoured email and general pull media before personal promotion (Hayase, 2009, p. 23). The interviews additionally indicated that WHP, over the past decade, helped to increase acceptance for health and well-being topics and their successful inclusion in the organization's culture. This could imply that an acceptance and integration in the organizational culture could be important reasons why WHP popularity shifted towards a more personal and direct communication practice.

The intranet was identified as the least popular channel of WHP communication, as employees would rather not research WHP topics during their breaks but talk to colleagues or select other, organizational related information. However, the traditional employee newspaper seems to sustain its popular status amongst workers of every occupational field, in line with theory (Allgäuer & Larisch, 2011, p. 118f.).

Browsing information at home in peace appears to be a very strong support for WHP communication. As suggested by various responsible persons, considering a smartphone application to make information digital but also mobile could be a communication approach in the future, as it would combine rapid actuality and constant availability.

WHP seems to have two strong particularities in internal communication. A prior need for personal interest, as well as acceptance, would be most crucial for every channel to work, which was highlighted both by employees and responsible persons, especially the coaches. Without prior acceptance and interest the chances for reaching an employee would practically be nil. Including WHP on a larger scale in the organization's culture could help to gain such an acceptance and interest comprehensively.

Furthermore, the ability to access and attend was mentioned. If employees received WHP communication of programs they could not attend for distance or work-time-related reasons they could get frustrated or envious. Thus, a target-group-specified communication strategy would be of great importance. This would also apply for more introverted types who could consider imprudent WHP communication as an intrusion into their private life.

In short, according to the findings of this thesis, WHP communication gives the impression of change over the past ten years. Staff now seems to appreciate direct and personal communication of health and well-being rather than emails or intranet. Most likely, WHP communication efforts regarding awareness and acceptance could be responsible for this change. There are several particularities that companies would need to consider in order to preserve a feel-good but also serious character but the employees' acceptance seems to be of the utmost importance.

- What opinions, opportunities and risks do those involved see in the internal organizational communication process of WHP regarding employee motivation and well-being?

The responsible persons involved in WHP communications mainly agreed on three important aspects of the role of WHP for the employees' motivation which would be well-being, retention and teambuilding. These were stated to be the driving motives for an organization to implement WHP in the first place, as an organization would have a certain duty of care-taking towards the employees.

It was suggested that WHP communication could act as a strong stimulus to raise awareness for well-being. Especially for employees whose natural bio-rhythm and health were compromised by shift-work, well-being would be a topic necessary to be conscious of. Transmitting information and possibilities to counteract shift-work related health issues is considered part of the mentioned care-taking duty.

Furthermore, appreciation was named as a strong part of WHP communication regarding well-being. Showing employees that the company not only cares for their health but also for their special needs considering their occupational field could add a boost to employees' overall well-being, on and off the job.

Employee retention was also set in context with WHP communications. Employees would work for a longer period of time and retire later. WHP communication not only could help in keeping staff healthy and fresh on the job but also increase employee loyalty or even play a role in the decision for a job application in the first place, as WHP could be seen as an important benefit. Employee retention and motivation go hand in hand, as theory suggests, but

as explained in chapter 2.2.4 retention does not necessarily mean only positive factors for employee motivation (Klöfer & Nies, 2001, p. 337ff.; Löffing & Löffing, 2010, p. 10).

Lastly, teambuilding was jointly highlighted as an important part of WHP communication. Creating team-spirit and getting employees closer were suggested to be strong drives for direct communicators of WHP by managers and coaches. The team-building aspect would be more important than the fitness aspect regarding employees' motivation. That would correspond with theory suggesting that internal communication creates connections amongst employees which further influence team-work, as well as motivation (Mast, 2019, p. 289f.).

Summarized, people involved in WHP understand well-being, retention and team-building to be the most important roles of WHP communication in employee motivation. Retention and team-building can be regarded as factors of motivation. WHP also seems to play an important role in employee well-being, bringing up the question of how well-being would contribute to employee motivation, considering the theory covered in chapter 2.2. For example, could well-being be a real motivator or just a new, trending hygienic factor that organizations need to cover? If WHP programs could be seen as benefits, like a wage increase, is their communication perceived also as an extrinsic factor that could actually lead to motivational decrease or is well-being subjectively still more an intrinsic factor (Frey & Osterloh, 2002, p. 24; Kerpen, 2007, p. 47)?

- How do employees feel and think about the communication process of WHP?

Interviewing the employees, the impression was created that different occupational fields, such as office work or field service, would make a considerable impact on the perception of the WHP communication role. Basically, as was the case with the responsible persons, well-being, retention and teamwork were considered aspects of WHP's role in communication but as the reception of single channels and also criticism on WHP in general gave important insights as well, these were included as sub-categories.

Channel-wise, office and field service employees seem to feel important differences. Office workers argued that they would mostly receive WHP communication via both push- and pull-channels, through coaches, managers and the intranet. However, work featuring field service would not provide access to a fixed PC or working with others, thus, WHP would depend

more on push-channels. The process of shift-handover where documents related to work but also WHP programs and information need to be reviewed and ticked was named to be the most important channel of internal communication. Employees in field service wished for more direct or even obligatory WHP communication. Browsing the bulletin board when passing seems an effective channel for both occupational fields but apparently more important for field service staff, as this would be the only fixed access point for additional organizational information. Newspaper and direct personal communication were named to be the two most preferred channels of WHP communication consistent with the results of the first sub-question - similarly considering the need for a prior interest in the topic, as otherwise WHP communication could be perceived as annoying.

Feelings about retention, teambuilding and the expressed criticism basically seem to confirm what responsible persons think about WHP communication. Employees identified a strong WHP communication role in feeling appreciated by the company, as the retirement age would rise. Loyalty to the organization would increase if attendance for WHP were actively enabled and encouraged for employees by switching shifts, giving days off or crediting working-hours for attendance. Again, teambuilding was suggested to be a strong part of WHP communication, as it would connect colleagues. Shared experiences or interests could be topics of conversations which in turn would promote employee dialogue, overall leading to higher motivation when set in theoretical context with Meifert and Kesting (2004, p. 9) as explained in chapter 2.3.4. Regarding criticism, the most important part would be accessibility of received WHP, as employees could get the impression of being treated unfairly which can also directly influence motivation (Weibel & Rota, 2002, p. 212), as deliberated in chapter 2.2.3.

Thus, retention and teambuilding but also perceived (un)fairness provoked by WHP communication seem to have their certain role in employee motivation, consistent with the deliberated motivational theory. Considering well-being, the answer is not that simple.

For employees, the role of well-being in WHP communication seems quite obvious. Just like the responsible persons suggested, employees would feel an increased need and awareness for well-being, changing to a healthier lifestyle and doing sports or fitness in private, also to counteract shift-work related problems. Overall, well-being indeed appears as a more and more popular topic, very much considered necessary in working life and whose interest was

awakened generally wants to see WHP communication increasing. Some employees also simply mentioned enjoying the fun in attending such programs in terms of breaking out of routine.

However, the question remains what role well-being plays in employee motivation, as confrontation of motivational theory with the findings of this thesis does not give an obvious answer. Older theory suggests that well-being and motivation are linked (Helmenstein, et al., 2004, p. 3; Meifert & Kesting, 2004, p. 3; Molnar, 2003, p. 15) but modern WHP definitions (European Network For Workplace Health Promotion, 2018) refer to well-being as an individual part with its own factors of employee requirements. Well-being seems distinct to employee motivation theory, such as the division of extrinsic and intrinsic motivation or motivators and hygiene factors (as discussed in chapter 2.2 and 2.3). The only exception here would be the afore mentioned communication of psychological treatment after work accidents which, by the employees, was directly set in context with both well-being and increased work-motivation. That could refer to the suggested need for security in workplace environments as a part of motivation (Helmenstein, et al., 2004, p. 5).

The author suggests that well-being and motivational theory do share certain factors in some aspects but that the actual role of well-being in WHP communication regarding motivation mainly depends on the individual's needs and wants in well-being. Acting as a coach to improve one's own and others well-being could increase intrinsic motivation but receiving WHP purely as an employee benefit could degrade it to an extrinsic factor. For some employees well-being means WHP activities with colleagues, conversations and fun which can build up motivational resources, for the rather introverted type well-being could lead to a more active and conscious private life-style, shifting motivational resources from work to private life.

- What role do employees play in the design and offers of WHP?

Regarding the last sub-question, the author additionally wanted to find out how employees are involved not only in the WHP communication process but also in the design. The both relevant categories referred to employee inclusion and feedback practice.

The organization seems to encourage and appreciate new ideas, presentations and overall feedback by the employee. Showing that this feedback is considered and suggestions are implemented was suggested to be a crucial part in the WHP communication. As deliberated in chapter 2.3.1 Rudow implies that employee autonomy would be an important motivational factor that could be experienced during involvement in the designing process of WHP. Acting as a coach and therefore take an additional responsibility could also refer to Rudow's suggestion that employee motivation requests diversity at work, changing work assignments and a sense of challenge (Rudow, 2004, p. 75).

The intranet, as a place for direct comments, was mentioned by the WHP responsible persons to be an important tool for feedback. However, employees did not seem to share this opinion, as they would prefer to give feedback personally or via email (some did not even know about the comment function the intranet provides, at least considering WHP). Other, more work or organization related non-WHP topics were implied to be more inviting to participate in dialogue via the intranet.

Summarizing the deliberations regarding the four sub-questions, it is now finally time to deal with the main research question:

What role does internal organizational communication of workplace health promotion play in employee motivation?

Considering the literature review of this thesis one can almost certainly assume that internal organizational communication and employee motivation are firmly connected. Factors like long-term retention, subjective fairness, team-spirit and team-building, appreciation and involvement are crucial for a sustained intrinsic motivation. The findings of this thesis strongly suggest that WHP communication plays a big role in the above factors of motivation.

Not only did the responsible persons address these as the main drivers and critical elements considering the implementation of WHP in the internal communication, but so did the employees. WHP communication seems to have a particularly positive role regarding employee retention by showing appreciation and caretaking which also seems to be true when asking for and reacting to employee feedback. Following the demands and suggestions of employees and further communicating subsequent WHP changes would create a necessary

sense of involvement that could include a certain feeling of autonomy and responsibility. Similarly, team-building aspects seem to play an important role. WHP communication was suggested to have a great influence on team-spirit and a better working atmosphere which would improve team-work as well as employee dialogue overall.

Fairness could be one crucial factor in WHP communication where especially large organizations, like the chosen case, would need to be extra thoughtful. Employees seem to be quite sensitive when WHP programs are communicated in which they cannot participate (for reasons of time or location). The author, considering also the apparently rising popularity of direct and personal communication, advises that companies should enforce target-group-specific WHP communication. This could also be seen in context with the identified different channel requirements of different occupational areas. In addition, this should also be taken into consideration for pull channels, especially regarding the popularity and range of the employee newspaper or the thoughts for the inclusion of smartphone applications.

Well-being would be the remaining factor that employees, as well as WHP responsible persons, give a great motivation-related role in WHP communication. However, simply connecting motivation and well-being seems both hasty and in contrast to the reviewed literature and studies. Indeed, WHP communication seems to influence both well-being and employee motivation. However, the author suggests that they do not necessarily need to be connected, regarding the delimited presentation of both in more current theory. WHP communication could increase subjective well-being but increased well-being would rather not directly guarantee a rise in motivation (or vice versa). Yet, the author further proposes that single in theory identified and distinct factors of both well-being and motivation could have the potential to influence each other. Perceived individual care-taking by the organization could be taken as an example, identified as a part of the well-being role of WHP communication but also influencing feelings of retention which would be a factor of motivation.

All told, regarding the very case and the findings of this thesis, the author suggests that WHP communication plays a considerable and, most of all, distinct role when it comes to connecting internal communication and employee motivation. WHP communication with its peculiarities earns special attendance in theory and practice due to its potentially influencing role in both employee motivation and well-being.

5.2 Reflection, limitations and suggested future research

In retrospect, selecting such a large organization with almost 20,000 employees all over Austria offered a big opportunity but also came with several limitations along the way. The chosen company, as expected, had great potential serving as a common case. WHP seemed broadly implemented with internal communications being an important and distinctive part in the organization. Doing research alongside such a big organization with a wide range of different occupational fields and a steep hierarchy enabled various different and contrasting viewpoints. Due to the broad media mix, internal communication practice seemed representative for organizations of these dimensions but still offered interesting particularities contrasting the common state of the art. However, huge organizations are not particularly famous for being quick to implement change. Correspondence, especially via email, could take months or get lost in a process of bureaucracy and unclear responsibilities. With more time resources than a master thesis typically features the advantages of such a large company could have been exploited much further. For example, doing various focus groups with employees could have the potential for interesting debates, conducting an organization-wide survey could be a great source of contrast and a reference point for the single interviews.

Nevertheless, the author truly enjoyed working on this thesis and on the topic as he strongly believes in the impact of organizational internal communication in employees' life. Working is a part of life that is not always very much appreciated. Helping employees not only to be more productive, more motivated or simply to be able to retire later but also consider and address their well-being, health and in the end their happiness seems to be worthy of support and awareness. During this master thesis, the author learned a lot about academic research and internal communication practice and felt being a part of both.

Considering possible further research following on from the present work, the author would suggest taking the focus on the similarities and differences of well-being and motivation, regarding WHP communication. Implementing various cross-organizational focus-groups could hold great potential to gain a more distinctive insight, especially considering different organizational types and sizes with different internal communication approaches.

6 Conclusion

The main drive for this master thesis was to find out about the role of internal WHP communication as a factor of employee motivation. The author identified a research gap considering WHP as a distinct part in communicational, as well as labour theory, and its possible influences on employee motivation. To answer the main research question and to suggest implications for the internal organizational communication theory and practice, four sub-questions were designed. It seemed reasonable to find out about the current implementation practice of WHP in internal communications and how WHP involved persons feel about the role of WHP communication regarding the employee. In contrast, it was also important to expose how employees feel about receiving WHP communication and how they are involved in the internal communication process and design.

A qualitative case study research design was chosen. One of the largest Austrian organizations in infrastructure was selected to be the common case as they have officially implemented WHP organizational-wide since 2006. An internship completed in the year 2014 at the organization not only initiated the author's interest in the topic but also helped to gain prior insights for this thesis. Three scientific fields needed a literature review: internal organizational communication and its influence on factors of employee motivation as the primary research viewpoint for this thesis, fundamental theory of motivation in a labour context, as well as state-of-the-art practice and studies about the implementation of WHP. With guidelines based on researched theory and the author's own experiences of WHP during the internship ten qualitative problem-centred interviews were conducted, divided into two different sub-units. Five interviews were executed with individuals from management, internal communication and coaching directly involved in WHP, five with employees in various occupational fields and with different work experience. The gathered knowledge and information were prepared according to the approach of a summarizing content analysis, identifying several main-categories and sub-categories.

The results suggested that responsible persons and employees would both identify well-being, retention, team-building and fairness as the main parts in the role of WHP in internal communication. Especially retention and team-building were exposed to be the potentially most important parts in WHP communication regarding motivational theory, seemingly more

important than fitness or wellness aspects. Well-being was also set in context with motivation. Regarding the distinctive depiction of well-being and motivation, the author however strongly suggests a demarcation. Considering the interviews, single factors of motivation and well-being could have the potential to influence each other. Nevertheless, suggesting a direct connection between well-being through WHP communication and motivation seems a stretch. Future research with a wider focus-group- and cross-organizational-related approach could help to understand the potential connection. The most preferred channels would be the ones with a direct and personal approach. WHP reception from managers and other colleagues could be additionally supported by pull media like the employee newspaper. An interesting suggestion was the suggested inclusion of a smartphone app as a more mobile and accessible addition to the intranet. A preference in direct and personal WHP communication would imply a change in channel-preferences as previous studies from the past decade suggested indirect channels to be most popular. The reason could be an increased acceptance of WHP related topics in the organization, as both employees and responsible persons identified acceptance and prior interest in the topic as crucial factors in a successful WHP communication. Furthermore, the author advises giving more attention to addressing employees target-group-specifically. Interviewees strongly criticized WHP communication of programs that they could not attend for reasons of time or location. Involvement and feedback possibilities also seem to be a part of WHP communication. Both responsible persons and employees highlighted the importance of communicating and receiving changes in WHP programs showing considerations for the feedback of employees.

The author suggests that the overall lesson learned regarding this case study is the importance of direct WHP communication supported by target-group-specific pull media. Employees seem to accept and appreciate personal communication of WHP more and more, indicating a change in reception preferences over the past decade. Organizations need to address employees' acceptance to be able to increase the awareness and importance of well-being. This could influence factors that well-being and motivation might share. Furthermore, the author proposes the possibility of including the topic "aging-well" in WHP communication, as the findings of this case study also suggest that employees' awareness on later retirement as well as different long-term health burdens depending on the occupational field share a part in the perceived role of WHP. Further cross-organizational and focus-group related research could help to understand these various parts of the WHP role in internal communication for the employee more distinctly and in a wider context.

7 Bibliography

Allgäuer, J. E. & Larisch, M., 2011. Public Relations von Finanzorganisationen, Ein Praxishandbuch für die externe und interne Kommunikation. In: J. E. Allgäuer & M. Larisch, eds. *Public Relations von Finanzorganisationen, Ein Praxishandbuch für die externe und interne Kommunikation*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Anttonen, H. et al., 2008. *Well-being at Work – New Innovations and Good Practices*, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Benz, M., 2002. *Das Management des Ungeschriebenen - Wie Sie mit Partizipation und Kommunikation Arbeitsbeziehungen verbessern können..* Wiesbaden: s.n.

Brosius, H.-B., Koschel, F. & Haas, A., 2008. *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung*. München: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Buchholz, U. & Knorre, S., 2012. Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. In: U. Buchholz & S. Knorre, eds. *Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen*. Berlin: Springer Verlag.

Burkart, R., 1998. *Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft*. Köln, Weimar, Wien: Böhlau Verlag.

Carlson, J., 2014. *View/Review: The Evolution of Workplace Wellness Programs*. [Online] Available at: <https://bbr.baylor.edu/workplace-wellness-programs/> [Accessed 13 December 2018].

Centers for Disease Control and Prevention, 2016. *Workplace Health Model*. [Online] Available at: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/model/index.html> [Accessed 13 December 2018].

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M., 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments. Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation.. *Psychological Bulletin* 125(3), pp. 627-668.

Dresing, T. & Pehl, T., 2015. *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende..* Marburg: Eigenverlag.

Einwiller, S., Klöfer, F. & Ulrich, N., 2008. *Grundlagen der Mitarbeiterkommunikation*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

European Network For Workplace Health Promotion, 2007. *Luxembourg Declaration*. [Online]

Available at: http://www.enwhp.org/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Luxembourg_Declaration.pdf
[Accessed 12 December 2018].

European Network For Workplace Health Promotion, 2018. *ENWHP European Network For Workplace Health Promotion*. [Online]

Available at: <http://www.enwhp.org/workplace-health-promotion.html>
[Accessed 12 December 2018].

Führmann, U., 2014. Erst denken, dann lenken - kluge Instrumentenauswahl. *Fokus IK – Instrumente der Internen Kommunikation*, Issue 3, pp. 2-4.

Fischer, A., 2014. Interne Kommunikation im Wandel. Erkenntnisse aus 10 Jahren Evaluation. *Fokus IK – Instrumente der Internen Kommunikation*, Volume 3, pp. 5-7.

Frey, B. S. & Osterloh, M., 2002. *Motivation - der zwiespältige Produktionsfaktor..* Wiesbaden: s.n.

Goldhaber, G. M., 1990. *Organizational Communication*. New York: Brown & Benchmark.

Gostick, A. & Elton, C., 2008. *Zuckerbrot statt Peitsche. Wie man mit einer täglichen Dosis Anerkennung sein Unternehmen nach vorne bringt..* München: s.n.

Greenfield, R., 2018. *Bloomberg Business - Workplace Wellness Programs Really Don't Work*. [Online]

Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-26/workplace-wellness-programs-really-don-t-work>
[Accessed 13 December 2018].

Hagelstam, E., 2017. *Wellbeing at work, workplace health promotion and employee productivity. A case study of sales representatives*, Helsinki: s.n.

Haug, A., 2012. *Multisensuelle Unternehmenskommunikation, Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hayase, L. K. T., 2009. *nternal communication in organizations and employee engagement*, Las Vegas: UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones.

Helmenstein, C. M. A., M., R., Röhring, G. & Schnabl, A., 2004. *Ökonomischer Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung*, Wien, Eisenstadt: s.n.

Herbst, D., 1999. *Interne Kommunikation*. Berlin: Cornelsen.

Herbst, D., 2003. *Praxishandbuch Unternehmenskommunikation*. In: D. Herbst, ed. *Praxishandbuch Unternehmenskommunikation*. Berlin: Cornelsen Verlag.

Hochberg, C. v., 2013. *Wie kann man die Motivation von Menschen in Engagement verwandeln?*. Wiesbaden: s.n.

Holtbrügge, D., 2012. *Personalmanagement*. Berlin-Heidelberg: s.n.

Janer, G., Sala, M. & Kogevinas, M., 2002. Health Promotion trials at worksites and risk factors for cancer.. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 28 (3), pp. 141-157.

Jones, D., Molitor, D. & Reif, J., 2018. *What do workplace ellness programs do? Evidence from the Illinois workplace wellness study*, Cambridge: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.

Kerpen, P., 2007. *Internes Marketin und Unternehmenskultur. Analyse der Interdependenzen unter marktorientierten Gesichtspunkten*. Hamburg: s.n.

Klöfer, F. & Nies, U., 2001. *Mitarbeiter besser informieren, motivieren un aktivieren. Mit 25 Praxisbeispielen*. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag GmbH.

Klein, R., 2014. Jedes Intranet durchläuft Evolutionsstufen. *Fokus IK – Instrumente der Internen Kommunikation*, Issue 3, pp. 14-15.

Klimecki, R. & Gmür, M., 2005. *Personalmanagement - Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven*. Stuttgart: s.n.

- Knoblauch, R., 2004. *Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente..* Berlin: s.n.
- Kulbe, A., 2009. *Grundwissen, Psychologie, Soziologie und Pädagogik.* Stuttgart: s.n.
- Liebhart, C., 2009. *Mitarbeiterbindung. Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung.* Hamburg: s.n.
- Loffing, D. & Loffing, C., 2010. *Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen.* Berlin Heidelberg: s.n.
- Mast, C., 2019. *Unternehmenskommunikation.* 7 ed. München: UVK Verlag.
- Mayring, P., 2002. *Einführung in die Qualitative Sozialforschung.* Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P., 2010. Qualitative Inhaltsanalyse. In: G. Mey & K. Mruck, eds. *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 601-613.
- McKenna, E., 2006. *Business Psychology and Organisational Behaviour. A Student's Handbook.* New York: Psychology Press.
- McLeod, S., 2018. *Simply Psychology.* [Online]
Available at: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
[Accessed 12 December 2018].
- Meifert, M. & Kesting, M., 2004. *Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Konzepte - Praxis - Perspektiven..* Berlin: s.n.
- Mey, G. & Mruck, K., 2010. Interviews. In: G. Mey & K. Mruck, eds. *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie..* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 423-435.
- Misoch, S., 2015. *Qualitative Interviews.* Berlin/München(Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Mitchell Jr., R. G., 1995. *Soziologische Implikationen des flow-Erlebnisses.* Cambridge: s.n.

Molnar, M., 2003. *Psychologie im Arbeitnehmerschutz, unveröffentlichte Seminarunterlagen (Human ware Wien, Institut für Gesundheit, Sicherheit und Ergonomie im Betrieb)*..
Frankfurt/Main: s.n.

Nöhammer, E., Schusterschitz, C. & Stummer, H., 2013. Employee perceived effects of workplace health promotion. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(1), pp. 38-53.

Pfennighaus, D., 2000. *Desillusionierung im Beruf. Ein Konstrukt in der Burnout-Forschung*..
Marburg: s.n.

Proper, K. et al., 2002. Effectiveness of physical activity programs at worksites with respect to workrelated outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 28(2), pp. 75-84.

Raebrecht, M., Wollesen, B. & Mattes, K., 2012. *Betriebssport in kleinen und mittleren Unternehmen ein-, durch- und weiterführen Praxiserfahrungen aus einem iga-Modellprojekt und Checklisten für Betriebe*. [Online]
Available at: https://www.bgm-bkk.de/uploads/media/Sportbroschuere21-03-12_Web.pdf
[Accessed 12 December 2018].

Rudow, B., 2004. *Das gesunde Unternehmen, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen*. München: s.n.

Schick, S., 2007. *Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*.. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft + Steuern + Recht: s.n.

Shepard, R. J., 1996. Worksite Fitness and Exercise Programs: A Review of Methodology and Health Impact.. *American Journal of Health Promotion* 10 (6), pp. 436-452.

Sprenger, R. K., 2007. *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt/Main: s.n.

Ulich, E., 2011. *Arbeitspsychologie*. Zürich: s.n.

Ulich, E. & Wülser, M., 2015. *Gesundheitsmanagement in Unternehmen - Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Vilsmeier, G., 2014. Stimmt die Ansprache, ist das Team erfolgreich. *Fokus IK – Instrumente der Internen Kommunikation*, Issue 3, pp. 8-9.

Watson Wyatt Worldwide, 2007. *Employee perspectives on health care: voice of the consumer*. s.l.:s.n.

Weibel, A. & Rota, S., 2002. *Fairness als Motivationsfaktor..* Wiesbaden: s.n.

Witzel, A., 2000. Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1).

WorldatWork, 2007. *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards. A Comprehensive Guide for HR Professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Yates, K., 2006. Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), pp. 71-79.

Yin, R. K., 2018. *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. Los Angeles: SAGE.

Zurbrüggen, F., 2014. Das Mitarbeitermagazin in der Midlife-Crisis. *Fokus IK – Instrumente der Internen Kommunikation*, Issue 3, pp. 10-11.

8 Appendix

8.1 Abstract English

This thesis explores the role that internal communication of workplace health promotion (WHP) plays in factors of employee motivation and well-being. While the current state of research clearly connects effects of internal organizational communication with factors of motivation, suggested opinions and studies on the potential influence of WHP by itself on these factors are far from conclusive. In order to understand WHP as a distinctive part of internal organizational communication, those directly responsible for and involved in the WHP communication process, as well as employees from various occupational fields, were questioned with guideline interviews. WHP's role in the communication process in terms of motivation was particularly associated with aspects of teambuilding, employee retention and factors of well-being, whereby acceptance and fairness were identified as important prerequisites. Personal, target-group-specific communication supported by pull media that is accessible at home, such as the employee magazine, would be able to transmit WHP in particular. The author suggests that WHP communication plays a considerable and, most of all, distinct role in organizational communication considering its particularities both on employee motivation and well-being.

Keywords: health communication, internal organizational communication, workplace health promotion, employee motivation, employee well-being

8.2 Abstrakt Deutsch

Anhand dieser Forschungsarbeit wird untersucht, welche Rolle die interne Organisationskommunikation von betrieblicher Gesundheitsförderung (Workplace Health Promotion - WHP) für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bezogen auf Motivation und Wohlbefinden annimmt. Dies geschieht vor dem theoretischen Hintergrund, dass der aktuelle Forschungsstand zwar die Wirkung einer durchdachten internen Organisationskommunikation auf Faktoren der Motivation eindeutig anerkennt, allerdings Meinungen und Studien über den potentiellen Einfluss von WHP selbst auf diese Faktoren nicht schlüssig scheinen. Um die betriebliche Gesundheitsförderung als Teil der internen Organisationskommunikation zu verstehen, wurden direkt Verantwortliche und Beteiligte im WHP Kommunikationsprozess sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Berufsbilder mithilfe von Leitfragen-Interviews befragt. Die Rolle von WHP im Kommunikationsprozess bezogen auf Motivation wurde besonders mit Aspekten der Teambildung, der Bindung zur Organisation und Faktoren des persönlichen Wohlbefindens verbunden, wobei Akzeptanz und Fairness als wichtige Voraussetzungen identifiziert wurden. Persönliche, zielgruppenbewusste Kommunikation, unterstützt durch von zuhause erreichbaren Pull-Medien wie der Mitarbeiterzeitschrift würden diese Faktoren besonders übermitteln können. Aufgrund der identifizierten Besonderheiten in Bezug auf Motivation und Wohlbefinden schlägt der Autor vor, dass WHP eine wichtige und vor allem eigenständige Rolle in der Organisationskommunikation spielt.

Schlüsselwörter: Gesundheitskommunikation, interne Organisationskommunikation, betriebliche Gesundheitsförderung, Motivation am Arbeitsplatz, Wohlbefinden am Arbeitsplatz

8.3 Interview guidelines

8.3.1 R1 - Interview guideline responsible persons version 1

Informationsphase

Danke, dass Sie sich Zeit für mich nehmen. Mein Name ist Alexander Leitsoni und im Zuge meiner Masterarbeit im Gebiet der Kommunikationswissenschaften beschäftige ich mich mit der betrieblichen Gesundheitsförderung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere für dessen Kommunikation. Um die Rolle der Kommunikation des betrieblichen Gesundheitsmanagements besser zu verstehen, würde ich Sie bitten mit mir einige Fragen durchzugehen.

Dafür würden wir ein Interview von ca. 15 – 25 Minuten führen. Es werden keine Daten über Ihre Person abgefragt, jede verwendete Antwort vollständig anonymisiert und keiner Person zuordbar in der Arbeit bzw. möglicher folgender Publikationen wiedergegeben. Wir können das Interview jederzeit abbrechen, sollten Sie dazu den Wunsch verspüren. Wenn Sie damit einverstanden sind, würde ich das Interview starten und zu Transkriptionszwecken aufnehmen.

Danke für Ihre Unterstützung. Wenn Sie bereit sind, können wir beginnen (**Aufnahmegerät starten**).

Warm-Up Phase

- Wie hat sich das betriebliche Gesundheitsmanagement in den letzten 10 - 20 Jahren in (organization's name removed by author) Ihrer Meinung nach gewandelt?

Hauptphase

Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung in (organization's name removed by author)

- Wie lassen sich die Programme und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in (organization's name removed by author) charakterisieren?
- Nach welchen Faktoren werden Programme und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung erstellt und ausgewählt?
- Welche Chancen und Risiken sehen Sie im betrieblichen Gesundheitsmanagement in Bezug auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Interne Kommunikation als Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung

- Wie erfolgt die Kommunikation der betrieblichen Gesundheitsförderung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Welchen Stellenwert hat interne Kommunikation des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen?
- Welche Kanäle werden vorwiegend für die betrieblichen Gesundheitsförderung genutzt?
- Welche Möglichkeiten der Rückmeldung zur betrieblichen Gesundheitsförderung haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Welche Chancen und Risiken sehen Sie in der Kommunikation des betrieblichen Gesundheitsmanagement in Bezug auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Motivation, Wohlbefinden und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Wie kann sich betriebliche Gesundheitsförderung auf die einzelne oder den einzelnen in der Arbeitswelt auswirken?
- Wie kann allein die Kommunikation von betrieblicher Gesundheitsförderung auf die einzelne oder den einzelnen wirken?
- Welchen Beitrag kann die Kommunikation von betrieblicher Gesundheitsförderung auf die Bindung zum Unternehmen haben? Könnten Sie sich negative Folgen vorstellen?
- Welchen Eindruck vermitteln die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf die Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung?
- Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Kommunikation und Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung miteinbezogen werden?

Schlussphase

- Wie schätzen Sie den Stellenwert der betrieblichen Gesundheitsförderung in der innerbetrieblichen Kommunikation in den nächsten 10 – 20 Jahren in (organization's name removed by author) ein?
- Gibt es noch etwas, dass Sie gerne ansprechen würden, über das wir noch nicht gesprochen haben?

Damit beenden wir das Interview an dieser Stelle (Aufnahmegerät aus).

8.3.2 R2 - Interview guideline responsible persons version 2

Informationsphase

Danke, dass Sie sich Zeit für mich nehmen. Mein Name ist Alexander Leitsoni und im Zuge meiner Masterarbeit im Gebiet der Kommunikationswissenschaften beschäftige ich mich mit der betrieblichen Gesundheitsförderung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere für dessen Kommunikation. Um die Rolle der Kommunikation des betrieblichen Gesundheitsmanagements besser zu verstehen, würde ich Sie bitten mit mir einige Fragen durchzugehen.

Dafür würden wir ein Interview von ca. 15 – 25 Minuten führen. Es werden keine Daten über Ihre Person abgefragt, jede verwendete Antwort vollständig anonymisiert und keiner Person zuordbar in der Arbeit bzw. möglicher folgender Publikationen wiedergegeben. Wir können das Interview jederzeit abbrechen, sollten Sie dazu den Wunsch verspüren. Wenn Sie damit einverstanden sind, würde ich das Interview starten und zu Transkriptionszwecken aufnehmen.

Danke für Ihre Unterstützung. Wenn Sie bereit sind, können wir beginnen (**Aufnahmegerät starten**).

Warm-Up Phase

- Welche Rolle kann Kommunikation bei der betrieblichen Gesundheitsförderung und in der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermotivation einnehmen?

Hauptphase

Betriebliche Gesundheitsförderung als Teil der internen Kommunikation

- Anhand welcher Kriterien werden die Kanäle für die Kommunikation betrieblicher Gesundheitsförderung ausgewählt?
- Gibt es bestimmte Kanäle, die als besonders geeignet oder ungeeignet für die betriebliche Gesundheitsförderung erscheinen?
- Wie unterscheidet sich die Herangehensweise an die betriebliche Gesundheitsförderung von anderen Themen der internen Kommunikation?
- In welchen Arbeitsfeldern und Berufsbildern der (organization's name removed by author) ist die Kommunikation und Rezeption der betrieblichen Gesundheitsförderung

besonders wirkungsvoll, wo ist sie schwieriger (ich denke da bspw. an Büro oder Außendienst)?

- Welche Möglichkeiten der Rückmeldung zu den Programmen der betrieblichen Gesundheitsförderung haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Gibt es Kanäle, die das Wohlbefinden oder die Unternehmensbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihrer Erfahrung nach direkt beeinflussen (können)?

Motivation, Wohlbefinden und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Wie kann sich Ihrer Meinung und Erfahrung nach allein die Kommunikation von betrieblicher Gesundheitsförderung auf den einzelnen auswirken? Welche Chancen und Risiken sehen Sie in Bezug auf Motivation und Wohlbefinden?
- Welchen Beitrag kann die Kommunikation von betrieblicher Gesundheitsförderung auf die Bindung zum Unternehmen haben? Könnten Sie sich auch negative Folgen vorstellen?
- Welchen Eindruck vermitteln die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf die Rezeption der betrieblichen Gesundheitsförderung?
- Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Kommunikation und Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung miteinbezogen werden? Können diese Möglichkeiten positiven Einfluss auf den einzelnen bewirken?
- Welche Chancen und Risiken sehen Sie abschließend ganz allgemein in der Kommunikation des betrieblichen Gesundheitsmanagement?

Schlussphase

- Wie schätzen Sie den Stellenwert der betrieblichen Gesundheitsförderung in der innerbetrieblichen Kommunikation in den nächsten 10 – 20 Jahren in (organization's name removed by author) ein?
- Gibt es noch etwas, dass Sie gerne ansprechen würden, über das wir noch nicht gesprochen haben?

Damit beenden wir das Interview an dieser Stelle (Aufnahmegerät aus).

8.3.3 E - Interview guideline employees

Informationsphase

Danke, dass Sie sich Zeit für mich nehmen. Mein Name ist Alexander Leitsoni und im Zuge meiner Masterarbeit im Gebiet der Kommunikationswissenschaften beschäftige ich mich mit der betrieblichen Gesundheitsförderung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere für dessen Kommunikation. Um die Rolle der Kommunikation des betrieblichen Gesundheitsmanagements besser zu verstehen, würde ich Sie bitten mit mir einige Fragen durchzugehen.

Dafür würden wir ein Interview von ca. 15 – 25 Minuten führen. Es werden keine Daten über Ihre Person abgefragt, jede verwendete Antwort vollständig anonymisiert und keiner Person zuordbar in der Arbeit bzw. möglicher folgender Publikationen wiedergegeben. Wir können das Interview jederzeit abbrechen, sollten Sie dazu den Wunsch verspüren. Wenn Sie damit einverstanden sind, würde ich das Interview starten und zu Transkriptionszwecken aufnehmen.

Danke für Ihre Unterstützung. Wenn Sie bereit sind, können wir beginnen (**Aufnahmegerät starten**).

Warm-Up Phase

- Wie hat sich das betriebliche Gesundheitsmanagement in den letzten 10 - 20 Jahren in (organization's name removed by author) Ihrer Meinung nach gewandelt?

Hauptphase

Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung in (organization's name removed by author)

- Welchen Stellenwert hat Gesundheitsförderung im Beruf für Sie persönlich?
- Welche Programme und Maßnahmen der Gesundheitsförderung fallen Ihnen spontan ein?
- Nutzen Sie die Programme? Wenn ja, nach welchen Kriterien wählen Sie diese aus?
- Wenn nicht, würden Sie sich ein anderes Angebot zum Thema Gesundheit oder Wohlbefinden wünschen?
- Welche Chancen und Risiken sehen Sie persönlich bei der betrieblichen Gesundheitsförderung?

Interne Kommunikation als Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung

- Wie erfahren Sie über die Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung?
- Welchen Stellenwert haben die Mittel der internen Kommunikation für Sie (Mitarbeiterzeitung, Flyer, Intranet, Anschlagtafel)?
- Wie empfinden Sie die Kommunikation der betrieblichen Gesundheitsförderung während der Arbeitszeit bzw. nach der Arbeit? Wie präsent in der internen Kommunikation?
- Wie wird die betriebliche Gesundheitsförderung vom Management kommuniziert?
- Welchen Stellenwert hat die betriebliche Gesundheitsförderung in den alltäglichen Gesprächen unter Kolleginnen und Kollegen?
- Wie könnten Sie an der Gestaltung des betrieblichen Gesundheitsförderung teilhaben?
- Was würden Sie sich für die Kommunikation der betrieblichen Gesundheitsförderung wünschen?

Motivation, Wohlbefinden und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Welche Auswirkungen kann betriebliche Gesundheitsförderung auf Sie persönlich haben?
- Welche Auswirkungen kann alleine die Kommunikation betriebliche Gesundheitsförderung auf Sie persönlich haben? (Begriff Privatsphäre?)
- Welchen Eindruck gewinnen Sie vom Unternehmen, wenn Sie betriebliche Gesundheitsförderung kommuniziert bekommen?
- Welche Rolle kann betriebliche Gesundheitsförderung abseits der Arbeit für Sie spielen?

Schlussphase

- Wie schätzen Sie den Stellenwert der betrieblichen Gesundheitsförderung in der innerbetrieblichen Kommunikation in den nächsten 10 – 20 Jahren in (organization's name removed by author) ein?
- Gibt es noch etwas, dass Sie gerne ansprechen würden, über das wir noch nicht gesprochen haben?

Damit beenden wir das Interview an dieser Stelle (Aufnahmegerät aus).

8.4 Category system definition and anchor examples

8.4.1 Overview of main- and sub-categories

Main- and sub-category	Amount of coded material
1 Communicational implementation of WHP	38
1.1 Channels	21
1.2 WHP particularities	17
2 Role of WHP in communication	30
2.1 Well-being	13
2.2 Retention	10
2.3 Teambuilding	7
3 Employee reception	90
3.1 Channels	30
3.2 Well-being	17
3.3 Retention	10
3.4 Teambuilding	13
3.5 Opinion and critique	20
4 Employee involvement	22
4.1 Employee inclusion	10
4.2 Feedback	12

8.4.2 Category definitions and anchor examples

1 Communicational implementation of WHP

WHP implementation in the organization's internal communication - mainly considers the question: How is WHP implemented in the internal organizational communication process?

Den stärksten Einfluss hat die direkte Kommunikation zwischen Führungskräften (oder BGM-MultiplikatorInnen im Unternehmen) und MitarbeiterInnen. Bei den medialen Kommunikationskanälen kommt es meiner Ansicht nach eher auf die medialen Gewohnheiten und Vorlieben der MitarbeiterInnen an.

Interviewee R4, paragraph: 51 – 51

1.1 Channels

Using different channels and their role in the communicational implementation of WHP.

Meiner Meinung nach eignet sich wie bei vielen Themen die direkte Kommunikation besonders gut. Aufgrund unserer Unternehmensgröße und flächenmäßiger, regionaler Ausdehnung ist diese Form nicht immer und überall umsetzbar bzw. ausreichend.

Interviewee R4, paragraph: 27 - 27

1.2 WHP particularities

Differences and special peculiarities regarding WHP in relation to other topics of the organization's internal communication.

Ja vielleicht wenn es Angebote gibt (...) bei denen nicht alle mitmachen können, dann könnte es natürlich auch irgendwie zu Frustration kommen oder zu Neid kommen, oder "es werden halt manche Leute bevorzugt", da muss man halt schon aufpassen (...)

Interviewee R5, paragraph: 62 – 62

2 Role of WHP in communication

The role of WHP in the organization's internal communication regarding employee motivation factors - mainly considers the question: What opinions, opportunities and risks do those involved see in the internal communication process of WHP regarding employee motivation and well-being?

Grundsätzlich muss man immer unterscheiden zwischen dem BGM-Angebot und der Kommunikation darüber. Das BGM-Angebot sollte wie schon angemerkt top sein (im Sinne von dem Bedarf entsprechend). Dann kann das Angebot die Mitarbeiterbindung bzw. -zufriedenheit erhöhen, wenn die MitarbeiterInnen darüber informiert sind (...)

Interviewee R4, paragraph: 73 – 73

2.1 Well-being

The role of internal WHP communication regarding employee well-being and health - from the perspective of the responsible persons for the internal communication of WHP.

Auf den Einzelnen..na die Chance ist natürlich wirklich, dass man den Anstoß dazu gibt, es muss sowieso jeder sein inneren Schweinehund überwinden, dass er sagt, ich mach's einmal, aber wir wollen wirklich einmal den Anstoß geben, was möglich ist, was er tun kann. Und wenn er jetzt so ein Programm wie (designation removed by author) nutzt, dass er einfach sieht, wenn er jetzt zweimal am Tag seine Übungen macht, dass weniger Rückenprobleme sind, und einfach das im Hinterkopf irgendwo etabliert, dass man sagt "ok, ja wenn ich was tu dann geht's mir besser".

Interviewee R2, paragraph: 26 - 26

2.2 Retention

The role of internal WHP communication regarding employee retention - from the perspective of the responsible persons for the internal communication of WHP.

Mit den Mitarbeitern selber haben wir so eine Auflage, dass wir einmal im Jahr mit jedem Mitarbeiter Dialog machen, da haben sechs Fragen vorbereitet, da geht's eben auch um die Gesundheit, was man braucht, damit man weiter frisch arbeiten kann und so Sachen. Also in dem Fall wird beim Mitarbeiterdialog eigentlich schon auch in diese Richtung gearbeitet.

Interviewee R2, paragraph: 42 – 42

2.3 Teambuilding

The role of internal WHP communication regarding teambuilding - from the perspective of the responsible persons for the internal communication of WHP.

Ja mein..mein Ding ist eher das Team zusammenschweißen, weil das hängt mit meiner Arbeit zusammen als Betriebskoordinator, mir lieber ist, wenn's halbwegs funktioniert. Also weniger das sportliche sondern Team-building mit Bewegung. Das find ich wichtiger, weil das sportliche ist nicht so.

Interviewee R1, paragraph: 64 – 64

3 Employee reception

The employee's reception of WHP in the organization's internal communication regarding motivational factors - mainly considers the question: How do employees feel and think about the communication process of WHP?

Also für mich persönlich schon sehr, weil man mehr drüber, nicht nur nachdenkt, man schaut aber auch im Privaten, man muss ein bisschen mehr für die eigene Gesundheit tun, ist meine spezielle Meinung dazu. Und desto öfter man. ich spreche jetzt oft die Pinnwand an, weil man da so oft vorbeigeht und man sieht, man es Siehst heute wenn ich heimkomme, jetzt muss ich .. keine Ahnung irgendwas machen, also für mich persönlich schon sehr.

Interviewee E2, paragraph: 65 – 65

3.1 Channels

The role of different channels regarding the internal WHP communication - from the perspective of the employees.

Naja es ist halt so, wenn man was sehen will, dann sieht man's. Wenn man es nicht sehen will, wenn man sich dafür nicht interessiert, dann ist das genauso wie in einer Zeitung wo ich gewisse Artikel gut finde oder lesen will, und andere die tu ich einfach überfliegen. Also das Interesse vom Mitarbeiter muss schon da sein, dass er sich zumindest einmal informiert.

Interviewee E1, paragraph: 44 - 44

3.2 Well-being

The role of internal WHP communication regarding employee well-being - from the perspective of the employees.

Nein eigentlich der finanzielle Part ist es nicht unbedingt, es ist einfach das, dass das Angebot einfach da ist und ... das Angebot ... das nutzt ich einfach weil es einfach gut tut.

Interviewee E1, paragraph: 32 – 32

3.3 Retention

The role of internal WHP communication regarding employee retention - from the perspective of the employees.

Ich finde, wenn eine Firma so viele Sachen und solche Sachen anbietet, dann legt sie auch sehr viel Wert auf die Gesundheit der Mitarbeiter, dass sie auch lang fit sind, und dass man sich gut fühlt, wenn man sich.. fit ist, und sich wohlfühlt und gut fühlt dann ist man happy, dann geht man natürlich gern arbeiten und dann schaut halt das Resultat nachher auch dementsprechend aus ist meine Meinung.

Interviewee E2, paragraph: 71 – 71

3.4 Teambuilding

The role of internal WHP communication regarding teambuilding - from the perspective of the employees.

Weil wir jetzt, weißt eh, sechs Jahre alle der gleiche Haufen sind, und wir kennen uns mittlerweile so gut, und das macht auch wirklich den meisten Spaß.

Interviewee R1, paragraph: 60 – 60

3.5 Opinion and critique

Employees' overall critique and assessment of the WHP implementation in the internal communication.

Mit den ganzen Maßnahmen, was da gesetzt worden sind, der Stellenwert hat sich geändert, also jetzt von den ganzen Gesundheitssachen, da ist sicher auch die Art der Kommunikation und wie man das macht ist glaube ich nicht sehr schlecht, weil früher ist viel belächelt worden, "was soll ich das machen, brauche ich nicht" und jetzt ist es einfach sagen wir so, es ist angekommen, es wird akzeptiert, es wird angenommen und nicht so lächerlich auf die Seite geschoben, so wie's eigentlich am Anfang war. Deswegen glaube ich ist die Art der Kommunikation nicht die Schlechteste, wie sie das machen.

Interviewee E3, paragraph: 56 – 56

4 Employee involvement

The employee's involvement and role in the organization's internal communication of WHP - mainly considers the question: What role do employees play in the design and offers of WHP?

Ja er fragt einen, da (name removed by author) ist da sehr engagiert, der fragt einen immer nach .. habt's ein bisserl eine Einfälle oder wollt's ihr irgendwas anderes einmal machen oder .. Wünsche, also für Wünsche immer offen, muss ich sagen.. also.

Interviewee E2, paragraph: 50 – 50

4.1 Employee inclusion

Employee inclusion in designing and influencing the internal WHP communication.

MitarbeiterInnen können sich im Gesundheitsbereich aktiv engagieren. Diese Tatsache selbst und die Kommunikation darüber kann die Wertschätzung und Anerkennung durch Führungskräfte und KollegInnen fördern. Darüber hinaus, können MitarbeiterInnen Anliegen und Vorschläge in die (designation removed by author) einbringen.

Interviewee R4, paragraph: 58 – 58

4.2 Feedback

Employee's feedback possibilities in the internal WHP communication.

Es gibt auch eine Kommentarfunktion, ja. Also prinzipiell ist es so, die (name removed by author) -Gesund-Artikel werden positiv angenommen, also wenn man jetzt das Verhältnis zwischen positiv und negativ ansieht, ist es schon immer stark positiv, aber die Mitarbeiterbeteiligung ist nicht so hoch. Weil einfach die Themen sind keine Aufreger-Themen, wo die Leute, weiß ich nicht, sofort das lesen, die lesen ja vielleicht nur die Überschrift und schauen dann gar nicht weiter.

Interviewee R5, paragraph: 30 - 30

8.5 List of coding, paraphrasing and reduction of the interviews

Main-Category / Sub-Category	Quote	Paraphrasing	Reduction - Generalisation
Communicational implementation of WHP / Channels	Den stärksten Einfluss hat die direkte Kommunikation zwischen Führungskräften (oder BGM-MultiplikatorInnen im Unternehmen) und MitarbeiterInnen. Bei den medialen Kommunikationskanälen kommt es meiner Ansicht nach eher auf die medialen Gewohnheiten und Vorlieben der MitarbeiterInnen an. Interviewee R4, paragraph: 51 - 51 Wir haben in der (organization's name removed by author) im September 2008 (rund 2 Jahre nach Einführung) eine Befragung der MitarbeiterInnen zum Thema Gesundheit durchgeführt. Die Ergebnisse bestätigten uns, den eingeschlagenen Kommunikationsweg: 1. 92% der Befragten gaben an „(name removed by author)“ der (organization's name removed by author) zu kennen 2. 85,1% äußerten sich mindestens „eher zufrieden“ mit der Information im Rahmen der Projektabwicklung 3. 15,0% der befragten MitarbeiterInnen gaben an, aufgrund der Aktivitäten von (name removed by author) jetzt schon mehr für ihre Gesundheit zu tun. 23,1% geben an in naher Zukunft etwas für sich in dieser Hinsicht tun zu wollen. Weitere 35,5% geben an, schon in der Vergangenheit für Ihre Gesundheit viel getan zu haben und dass (name removed by author) sie diesbezüglich nicht erst gesondert dazu animieren musste. 26,4% geben an, in Zukunft keine Gesundheitsaktivitäten für sich zu planen Interviewee R4, paragraph: 62 - 65	The strongest channel is direct communication between management and employee. Media depends on employee behaviour and preferences. In 2008, 2 years after implementation, a survey confirmed the efficiency of the media-mix: -92% knew about WHP -85,1% were “rather satisfied” with the information -15% did more for their health because of WHP	Direct management communication is the strongest channel. The media mix was successful in the internal introduction of WHP.
	Also ich, wenn ich weiß die Leute laufen halt gerne, dann gebe halt ich das weiter, weil die meisten wissen nicht, haben auch nicht einmal Zeit, da kommt jeder rein, nicht nur ich, also das ist nicht gesperrt, aber die meisten wissen ja gar nichts von den Seiten, was wir da alles im Intranet haben, nicht. Und wenn ich weiß, es laufen gerne Leute, dann rede ich sie an, dann mach ich mir das auf und dann reden wir sie dann halt an, weil das wird ja alles gezahlt, Startgeld und das, also gerade speziell die jungen, die haben andere Probleme, die wissen von dem nicht. Interviewee R1, paragraph: 32 - 32 Also das legt einer auf, und wir tun dann die Leute extra gezielt anreden, nicht, weil weißt eh sonst ist wieder mühselig, da machst was und da sind nur fünf Leute, nicht, davon vier Coaches (designation changed by author). Interviewee R1, paragraph: 42 - 42 Ja natürlich, weil ich Coach (designation changed by author) bin, bin ich da tiefer drin, nicht. Also für einen normalen (job designation removed by author) spielt das im Promille-Bereich. Natürlich weil ich da immer reinschau und weiß was ist, also wenn ein (job designation removed by author) von mir nicht die Infos kriegt, ist da gar nichts, nicht, aber so ist es ja auch gewollt, nicht. Dass ich aktiv zu den Leuten hingeh. Also wir werden da nicht mit Mails zugeschüttet, auf jedem Arbeitsplatz, was jetzt in Wien ist, also wir müssen wirklich aktiv reinschauen und dann die Leute drauf aufmerksam machen (bezogen auf den Stellenwert von WHP in der internen Kommunikation). Interviewee R1, paragraph: 50 - 50	If I know people like to run, I'm telling them, because most of them do not even know about what we have in the intranet – especially the young ones, that have other problems. If we do not approach people directly, very few will attend. Because I am a Coach (designation changed by author) I see WHP in the communication process. For normal colleagues it is in the per-thousand-range. We are not flooded by mail, so we need to actively research and call attention on that.	Most people do not know about WHP programs in intranet – need of direct information. People need direct information to attend. WHP is not a big part in internal communication for normal employees. They need direct information and call for attention.

	Wir haben sehr viele Programme, die sollen eigentlich den Führungskräften bekannt sein. Ich mein der Multiplikator ist natürlich die Führungskraft. Wir haben in Wien die (designation removed by author), die so unsere Gesundheitsmanagerin ist, die die Programme ausarbeitet, die die Informationen an die Betriebsmanager weitergibt. Wir versuchen das in unseren (designation removed by author) immer als Punkt, als Schwerpunktthema mitzunehmen. Interviewee R2, paragraph: 28 - 28 Nächste Schiene ist, wir haben auf unserer Intranet Seite eine Seite, die heißt (designation removed by author). Alles was Gesundheitsmanagement ist, wird über, für den Betrieb dort abgebildet, es gibt aber auch in der Infrastruktur eine eigene Spalte, oder einen eigenen Reiter mit Gesundheitsmanagement, wo wirklich im Internet transportiert wird, was alles möglich ist, was es gibt. Das fängt eben an, (designation removed by author), es gibt Laufveranstaltungen und sämtliche Termine die irgendwo eingetaktet werden, sind da eigentlich abgebildet Interviewee R2, paragraph: 28 - 28 Ich denke, das wichtigste ist einfach das Gespräch Führungskraft Mitarbeiter. Da kann man wirklich transportieren, da kann man den kurz drauf ansprechen, das wird auch sehr viel gemacht, dass man wirklich bei Dienststellenkontrollen und so Sachen auch dort einmal fragt "wie geht's dir" und sagen "das und das gibt's, die Möglichkeiten hast du". Im Internet kann ich ganz ehrlich nicht sagen, wie viel das wirklich nachgelesen wird, wie viel das nachgeschaut wird, es ist natürlich gerade beim (job designation removed by author) so, dass er relativ gestresst ist, relativ viel Arbeit hat und vielleicht die zehn Minuten wo einmal nichts zum tun hat lieber einen Kaffee trinken geht oder mit Kollegen redet, also da denk ich mir, dass schon geschaut wird, aber die richtige Kommunikation kann nur von der Führungskraft sein, oder IST von der Führungskraft. Interviewee R2, paragraph: 30 - 30 Beim (designation removed by author), ich find ganz einen wichtigen Part, also man hat wirklich da einmal eine Stunde Zeit, dass man sich über die Themen Gedanken macht, die Themen hinüberbringt. Es ist natürlich unterschiedlich, man kann nicht jedes Jahr immer dasselbe machen, aber wir haben vor zwei Jahren haben wir so einen Punkt gehabt, wo wirklich fast die Hälfte von dem (name removed by author) Mitarbeitergesundheit gewesen ist. Nein also ich würde sagen, das ist schon so fünfundzwanzig Prozent von der Zeit wird für das verwendet (bezogen auf den Stellenwert von WHP in der internen Kommunikation). Interviewee R2, paragraph: 44 - 44 Ist eigentlich alles vorhanden, dass er sich selber auch informieren kann und.. wie soll ich sagen.. man macht's bis zu einem gewissen Punkt aber irgendwo will man, gerade in den Bereichen einfach nicht lästig sein, weil wenn ich jetzt einen fünfmal frage "machst das oder machst das nicht", wird er irgendwann einmal sagen "hast noch immer nicht kapiert, ich will's nicht". Also er soll die Information kriegen, das wichtigste aus meiner Sicht ist das Gespräch, aber es gibt so zwei Schienen, die daneben noch runtergehen, eben Coach (designation changed by author) und Internet, aber der Mitarbeiter muss sich selber darum kümmern aus meiner Sicht..oder selber darum kümmern, er muss auch bereit sein, dass er es annimmt. Interviewee R2, paragraph: 46 - 46	We have a lot of programs, that should be known by the managers – they act as multipliers. We always try to implement WHP as an important part in the “(designation removed by author)” (annual focus groups between management and employees). We have an own resort about WHP in the company's intranet where all possibilities and programs are shown. Most important is the conversation between manager and employee. A lot of information can be transmitted. Intranet is probably not a place where employees research WHP a lot, as they use breaks differently. Right communication comes from the manager. WHP plays a big part in the (designation removed by author), two years ago half of the discussions were WHP related. In general, 25% of the (name removed by author) (annual focus groups between management and employees) is on WHP. Everything is provided for the employee to get information, because you do not want to annoy employees with WHP. Talking is important, but coaches and intranet are also there – the employees must consider it by themselves and must be willing to accept.	Managers are multipliers for WHP. Intranet provides an overview of WHP programs. Conversation between manager and employee is crucial. Intranet is not as effective. WHP is major part of internal communication (regarding an annual focus group between management and employees) Talking is most important – but employees need to be willing to search and accept by themselves, in intranet and via coaches.
--	---	---	--

	Aber sonst glaub ich, dass sich im Bereich von der Kommunikation nicht sehr viel ändern wird. Was natürlich ein Thema wär, dass sind die neuen Medien, das Smartphone oder das ganze, nur ist es leider so dass wir bei uns im Betriebsrat wir die derzeit nicht verwenden darf und das da eigentlich dann so von der Kommunikation her eigentlich ausscheidet, weil.. ich kann nicht ein Projekt starten, das irgendwo nutzen wollen und auf der anderen Seite sagen "nein ich darf nicht", also glaub ich eher nicht, dass wir da mit den Medien weiter arbeiten kann. Interviewee R2, paragraph: 58 - 58	I do not think WHP communication will change a lot. Implementing new media like smartphones would be a topic but is not allowed by the board.	WHP communication will not change. Smartphone in media mix conceivable.
	Nein, in der Ausbildung eigentlich nichts, das einzige wir haben einmal irgendeinen da gehabt, der hat eine Stunde irgendwas von die ganzen Sachen geredet, was es da alles gibt, aber ich kann mich da auch nicht mehr so genau erinnern, weil damals waren wir gerade in Ausbildung, da haben wir die Stunde was der da vorne gequasselt hat eigentlich mit Lernen und Schreiben, das ist eigentlich, das ist genau so wie der Erste Hilfe Kurs, wir waren dort, aber zugehört hat dem da vorne eigentlich keiner, weil das alles so viel zum Lernen war in den zwei Monaten, so viel Stoff kommen ist, dadurch das eh alle schon Erste Hilfe Kurse gehabt haben, also da muss ich ehrlich sagen, dass ist ein bisschen an mir vorbeigegangen, weil wir da eigentlich mehr gelernt haben, in diese Stunden, weil wir da froh waren, dass wir ein bisschen eine Pause gehabt haben, mit dem Stoff (bezogen auf den Stellenwert von WHP während der Ausbildung). Interviewee E5, paragraph: 44 - 44 Boa nein, eigentlich nichts, das einzige was halt war, sie schauen doch eben, da hab ich müssen eine Gesundheitsuntersuchung machen müssen, um bei dem ... wie heißt das (...) .. und da schauen sie schon halt, alle zwei oder drei Jahre muss man zur Überprüfung gehen, eine Gesundheitsuntersuchung, ob da wohl noch tauglich bist (...) ja das war das einzige was am Anfang war (bezogen auf den Stellenwert von WHP während der Ausbildung). Interviewee E5, paragraph: 47 - 47	Not during induction. Once, there was a person here, talking an hour about these things, but nobody was listening, because we had so much to learn and were just glad we could get a bit of a break from the matter. Nothing - they just make sure we have a health examination. This was the only thing related to WHP during induction	WHP communication is not or a very little part during induction. WHP communication is not or a very little part during induction.
	Ja ein Coach (designation changed by author) ist bei uns mehr ein Multiplikator, (...), das heißt, alles was Gesundheitsthemen sind, bringt der an die Mitarbeiter die in seinem Bereich sind weiter und unter anderem motiviert er sie auch dann zu Übungen zu gehen. Ob das jetzt arbeitsspezifische Themen sind, die sie einfach während ihrer Arbeitszeit miteinbauen können oder explizit auch wenn sie halt nach der Arbeit irgendwas Sportliches tun (...) Interviewee R3, paragraph: 18 - 18	The Coach (designation changed by author) is a multiplier of WHP, informing and motivating colleagues to attend, both during work or after.	Coach (designation changed by author) is WHP multiplier and direct motivator to attend.
	Darüber hinaus fungierten alle MitarbeiterInnen mit Funktionen im Gesundheitsmanagement (Gesundheits- und Bewegungscoaches, (designation removed by author)-Moderatoren, -Teilnehmer, -Ansprechpartner, Führungskräfte, Betriebsrat) auch als Multiplikatoren, die zielgruppenspezifisch kommunikativ unterstützt werden. Interviewee R4, paragraph: 26 - 26 Meiner Meinung nach eignet sich wie bei vielen Themen die direkte Kommunikation besonders gut. Aufgrund unserer Unternehmensgröße und flächenmäßiger, regionaler Ausdehnung ist diese Form nicht immer und überall umsetzbar bzw. ausreichend. Interviewee R4, paragraph: 27 - 27	Additionally, all WHP related employees have been multipliers target group-specific-communicationally supported. In my opinion direct communication suits best. However, due the company's size, it is not always possible or sufficient.	WHP related employees are multipliers. Target-group-specific support. Direct communication is most effective but more difficult in large companies.

	Jaaa..also die Rolle von der Kommunikation ist natürlich wichtig, alleine fürs Aufzeigen von den Angeboten die es gibt, weil es werden jetzt wahrscheinlich wenige aktiv auf die Suche gehen im Intranet, während ihrer Arbeitszeit. Interviewee R5, paragraph: 22 - 22 Ja, also ich glaub schon eigentlich möchten sie, dass man es aktiv bewirbt, das merkt man auch bei den Votings, wir haben immer negativ und positiv Votings, die .. die (name removed by author) -Gesund Artikel werden eigentlich immer sehr gut bewertet, aber natürlich wird auch immer ein Link dazugegeben, wo man weiterführende Informationen bekommt im Intranet und da haben sie ja dann eh den Pool, wo sie sich ganz in Ruhe selber die Angebote nochmal anschauen können. Interviewee R5, paragraph: 24 - 24 Also Emails verschicken wir von der internen Kommunikation eigentlich gar keine, was jetzt die Themen angeht. Intranet..also ich glaub dass die Mitarbeiterzeitung deswegen super ankommt weil die halt alle Mitarbeiter erreichen, also auch die Leute die keinen Arbeitsplatz haben mit PC, bekommen aber die Mitarbeiterzeitung, da haben wir eigentlich die höchste Reichweite dann. Ob jetzt Intranet Spaß macht, kann ich jetzt irgendwie schlecht beurteilen. Ich denk mir halt mal das Intranet gibt die Möglichkeit, dass man direkt ein Feedback gibt, und das macht dann vielleicht mehr Spaß als wenn du jetzt nur passiv den Artikel liest? Interviewee R5, paragraph: 38 - 38 Also ich würd jetzt nicht sagen, dass ein Kanal das Wohlbefinden der Mitarbeiter mehr beeinflusst als ein anderer Kanal, das wird zirka aufs selbe rauskommen. Interviewee R5, paragraph: 58 - 58 Ja also die Kommunikation sollte sich ja allgemein auch ändern, wie gesagt, wir arbeiten an einer App, soll digital werden, Information sollte mitgenommen werden, Information sollte mobil sein. Das Intranet sollte..dass ichs auch aufs Privathandy mitnehmen kann, dass ich sag "ok ich schaue mir jetzt Angebote an, dann mag ich das jetzt vielleicht nicht in der Arbeitszeit machen, sondern möchte mir das in Ruhe zuhause anschauen", das heißt auch für alle Mitarbeiter zugänglich..kommuniziert über (name removed by author) -Themen, über Gesundheitsthemen wird eigentlich sehr stark, also da kann man jetzt eigentlich nicht sagen, dass es in Wien MEHR braucht Interviewee R5, paragraph: 76 - 76	The role of communication is important, as probably just a few will actively research the intranet during work-hours. Yes, I believe that employees like active WHP. Their voting is in general very positive and we always provide links, so they can research as they wish. From internal communication we do not send emails. I think the newspaper is really liked, we have the highest coverage here. Intranet could make more fun, because you can comment and feedback directly. I would not say, that one channel influences employee well-being more than another, that's probably the same. Communication should change in general and be made mobile. The private smartphone could be a possibility to research about WHP in private at home. But more information is not needed, because WHP is already a big part of internal communication.	Just few employees research the intranet for WHP. Employees appreciate active WHP. Newspaper has highest coverage and is popular. Direct commenting in intranet could be seen as a fun part. All channels have the same influence on well-being. Communication should be mobile and in private at home. WHP is already a big part of internal communication.
Communicational implementation of WHP / WHP particularities	Naja die Kommunikation, mit der Kommunikation kann ich nur das erreichen, dass er weiß was für Projekte, was für Sachen das es gibt, die Umsetzung, wie gesagt, das liegt sowieso bei ihm allein, wichtig find ich, wie du zuerst einmal gesagt hast, dass man Rückmeldungen holt, dass man weiß, hat er was gemacht, ist es ihm gut gegangen, Interviewee R2, paragraph: 46 - 46	With communication I can only achieve, that the employee knows about WHP, doing it is his concern. Important is feedback.	Communication creates only knowledge.
	Nein, das muss ich sagen, das ist eigentlich überall gleich, da kann ich eigentlich keine Unterschiede sagen, der was interessiert ist, der macht das. Und der was nicht interessiert ist, dem geht's einfach an dem vorbei. Also dem, der wird sich nie dafür interessieren und den was es interessiert, der ist sowieso dabei. (...) und der hat sich dann aber auch schon immer irgendwie nichts sagen lassen von dem (bezogen auf den Stellenwert unterschiedlicher Kanäle). Interviewee R3, paragraph: 29 - 29	No, there are no differences. Whoever is interested attends, the others will not and will be immune to the information.	Reception strongly depends on employee's interest.

	Naja, nicht so, wenn einer nicht will, dann will er nicht, dann muss man das einfach akzeptieren (...) "ich brauch das nicht, und ich will das nicht" und von meiner Seiten, ich tu mich da nicht so aufspielen, es werden von mir Mails verschickt mit allen möglichen Sachen und wenn das einer nicht will, dann löscht er sie eh (...), also Schwamm drüber und das war es. Interviewee R3, paragraph: 37 - 37 Eher Leute die für sich sind und die auch ein bisserl frustriert sind und vor allem jaaa .. also das kommt mir schon so vor in die Richtung ein bisserl. (...) und die von Haus aus ein bisserl abgekapselt sind, weißt. Nicht alle, aber sagen wir so, ein paar Prozent sind immer dabei (bezogen auf Leute, die WHP nicht nutzen). Interviewee R3, paragraph: 39 - 39 Besser! Immer mehr. Auf alle Fälle, weil ich hab da in meinem Bereich da sechshundert Leute und mein Regionalleiter, hat das jetzt auch kapiert, dass das toll ist und (...) bin bei diesen Themen Arbeitsschutz jetzt schon involviert, da kommt die Gesundheit jetzt schon mit rein und da bin ich bei jeder (...) auch vor Ort, und da wird auch über die Gesundheit erzählt und gesprochen und Infos weitergegeben. Ja wie gesagt, läuft sehr gut (bezogen auf den Stellenwert von WHP in der internen Kommunikation). Interviewee R3, paragraph: 41 - 41	If somebody does not want, then you have to accept that. I am not pressing, I send emails and offers, and if somebody does not want that, he deletes them and that's it. Rather introverted or frustrated people. Not everyone, but there is always a percentage included. Improving! I am responsible for 600 employees and also my managers realised WHP is great. WHP is a big part of work security workshops now.	Reception strongly depends on employee's interest. Introverted people rather do not respond to WHP communication. WHP is an important part in internal communication.
	Im Vordergrund stand die Erreichbarkeit aller Zielgruppen (bezogen auf spezielle Herangehensweisen beim WHP in der internen Kommunikation): -Mitarbeiter/innen -MitarbeiterInnen während und außerhalb des Dienstes -Gesundheitscoaches -Bewegungscoaches -(designation removed by author)-ModeratorInnen -(designation removed by author)-TeilnehmerInnen/AnsprechpartnerInnen -Führungskräfte und Schlüsselpersonen -Vorstände -LeiterInnen der Geschäftsbereiche, Abteilungen und Stäbe -Regionalleiter, Gebietsleiter, Betriebsmanager, Teamleiter -ProjektleiterInnen, SpezialistInnen -Betriebsrat Interviewee R4, paragraph: 12 - 24 Diese sind (nach wie vor) weder gleichzeitig noch zu jeder beliebigen Zeit medial erreichbar. Eine wichtige Rolle im Kommunikationsprozess kam somit den unmittelbaren Führungskräften und damit der direkten Kommunikation zu (bezogen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) Interviewee R4, paragraph: 26 - 26 Im Fokus des Gesundheitsmanagements steht die Präventivarbeit. Das Unternehmen kann Angebote machen, aber die Teilnahme ist freiwillig. Somit geht es in der BGM-Kommunikation auch sehr stark darum, Verhaltensänderungen anzustoßen. Dazu sind eine Top-down-Kommunikation wichtig, die möglichst alle erreicht, Angebote, sich aktiv einzubringen sowie BGM-Maßnahmen, für die sich MitarbeiterInnen begeistern können. Darüber hinaus spielt auch die Vorbildwirkung von Führungskräften und KollegInnen eine Rolle – und somit die Unternehmenskultur. Interviewee R4, paragraph: 42 - 42	Reachability of all target groups has taken centre stage: -employees on and off duty -Coaches -Health meeting moderators and attendants -Management and board Employees are still not reachable via media simultaneously or at any time desired. An important role was thus played by the direct communication of managers. The focus is on preventive work. Top-down communication is important to spread information and motivation to attend, but attendance is of one's own free will. Management as a role model is also important.	Concerning reachability of all target groups is of great importance. Direct WHP communication from manager is important. WHP communication spreads information and motivation to attend. WHP strongly depends on employee's excitement. Management is role model.

	Wichtig ist meiner Ansicht nach in einem so großen und vielfältigen Unternehmen wie die (organization's name removed by author) es sind, dass es regionale BGM-Angebote gibt und die KollegInnen vor Ort untereinander vernetzt sind – unabhängig von Berufsfeldern etc. So spielt die direkte Kommunikation zwischen Führungskräften bzw. KollegInnen mit Funktionen im BGM (z. B. Gesundheitscoaches, Coaches (designation changed by author), (designation removed by author)-ModeratorInnen, Betriebsrat) zu den MitarbeiterInnen eine große Rolle. Das BGM-Angebot selbst muss ebenfalls top sein (z. B. abgestimmt auf unterschiedliche Berufe wie (job designation removed by author) sonst kann auch die beste Kommunikation nicht unterstützen. Interviewee R4, paragraph: 46 - 46 Manche MitarbeiterInnen, die der Meinung sind, dass Gesundheit nur sie selbst etwas angeht, könnten BGM-Angebote auch als Eingriff in ihr Privatleben sehen. Interviewee R4, paragraph: 59 - 59 Grundsätzlich muss man immer unterscheiden zwischen dem BGM-Angebot und der Kommunikation darüber. Das BGM-Angebot sollte wie schon angemerkt top sein (im Sinne von dem Bedarf entsprechend). Dann kann das Angebot die Mitarbeiterbindung bzw. -zufriedenheit erhöhen, wenn die MitarbeiterInnen darüber informiert sind. Interviewee R4, paragraph: 73 - 73	Regional offer and network of colleagues is very important, independent from occupational fields. Direct communication plays a big role, but without great WHP offers, the best communication is futile. Employees who believe health is their own concern may see WHP as an intrusion into their private live. Generally, one needs to differ WHP offers and its communication. The offers need to be great and demanded. Then communication can raise retention and well-being.	Communication cannot help if WHP offers are not great. Direct communication and network play a big role in WHP communication. WHP could be seen as intrusion into privacy. Retention and well-being can be influenced by WHP communication only if WHP offers are demanded and great.
	Motivation könnte es vielleicht dahingehend geben, dass es.. wenn es jetzt von der internen Kommunikation, was ja auch als Unternehmenskommunikation vielleicht so wahrgenommen wird, aktiv angeboten wird und beworben wird, dann trauen sich die Leute vielleicht auch, dass sie daran teilnehmen in ihrer Arbeitszeit. Interviewee R5, paragraph: 22 - 22 Ich würde jetzt nicht sagen, dass man da jetzt irgendwie einen Unterschied macht, also ich probiere eigentlich, dass ich die Themen, also die Themen aus allen Bereichen in allen Kanälen unterbringe. (name removed by author) - Gesund-Themen kommen in die Kanäle bis jetzt im Intranet, in der Mitarbeiterzeitung..also Mitarbeitermagazin ist das neue jetzt, auf den Screens, wir haben unten beim Bistro so Screens, da können halt teilweise Meldungen..werden so durchgeschaltet, sind auch öfters (name removed by author) -Gesund-Themen dabei..ja. Ansonsten, bei..also das hat jetzt nichts mit der internen Kommunikation zu tun aber die (name removed by author) -Gesund-Themen werden zum Beispiel auch immer onboarding Veranstaltungen und so aktiv beworben. Aber man sagt jetzt nicht, DER Kanal ist für DAS jetzt perfekt für (name removed by author) -Gesund-Themen. Interviewee R5, paragraph: 34 - 34 Ich würd sagen Gesundheitsthemen sind eigentlich relativ..einfache Themen zu behandeln. Weil es sind Feel-Good Themen, es ist eigentlich auch leicht erklärbar um was es da geht, du schreibst einen Artikel der aktiv etwas für Mitarbeiter bringt, d.h. du kannst dir schon mal sicher sein dass es positiv angenommen wird, was natürlich als Kommunikator der bewertet wird auch eine angenehmere Aufgabe ist, als wenn du jetzt irgendwie über ein Thema schreibst, was halt mehr polarisiert. Interviewee R5, paragraph: 42 - 42	Active WHP communication can be perceived as organizational communication and motivate people to also attend during working hours. I would not say that one particular channel is better for WHP. I try to implement the topics of WHP on all channels. I would say WHP are easy topics, feel-good topics. Easy to explain, beneficial for the employee and you can be sure to be positively received.	WHP communication can motivate employees to attend. WHP does is not more or less effective on one particular channel. WHP are feel-good and easy topic in internal communication.

	Nein, das kann ich jetzt nicht wirklich beurteilen, das ist mir jetzt nur persönlich aufgefallen, eben wie gesagt, dass kann eh sein, dass des superviele anspricht, aber vielleicht sollte man halt in Zukunft darauf werde ich halt auch irgendwie achten in der Kommunikation, dass man halt..es gibt halt einen Generationenwandel Interviewee R5, paragraph: 51 - 51 Ja vielleicht wenn es Angebote gibt (...) bei denen nicht alle mitmachen können, dann könnte es natürlich auch irgendwie zu Frustration kommen oder zu Neid kommen, oder "es werden halt manche Leute bevorzugt", da muss man halt schon aufpassen. Prinzipiell wird das Gesundheitsmanagement aber sehr gut angenommen Interviewee R5, paragraph: 62 - 62 Vielleicht ändern sich die Angebote ein bisschen. Ich find aber es könnte halt noch ein bisschen..professionalisiert werden oder so. Also ich sag jetzt mal persönlich ne viertel Stunde Turne von 12 Uhr 45 bis 13 Uhr macht dich nicht zum fitten Menschen und ich glaub jetzt dadurch dass so viele neue Mitarbeiter kommen und die jungen Leute halt (...) die Leute sind einfach gesundheitsbewusster geworden, auch die jungen Leute die nachkommen, das sind eher fittere Leute und..ich denke es könnt sich eher noch ein bisschen ausweiten, ein bisschen professioneller werden. Interviewee R5, paragraph: 74 - 74	Maybe for the future it is important to consider WHP communication regarding a change of generations. If there are offers of WHP where not everybody can attend that could provoke feelings of frustration, envy or privilege – you need to pay attention. Maybe offers will change a bit. I think they should be more professional, because 15 minutes of sport does not make you fit. All the young new employees are fitter, so it could get more professional, broader.	New employee generations could need a WHP communication change. WHP, not available for everyone, can provoke negative feelings. New employee generations could need a broader and more professional WHP.
Role of WHP in communication / Well-being	Grundsätzlich muss man immer unterscheiden zwischen dem BGM-Angebot und der Kommunikation darüber. Das BGM-Angebot sollte wie schon angemerkt top sein (im Sinne von dem Bedarf entsprechend). Dann kann das Angebot die Mitarbeiterbindung bzw. -zufriedenheit erhöhen, wenn die MitarbeiterInnen darüber informiert sind. Strukturelle Instrumente wie etwa die (designation removed by author) bieten MitarbeiterInnen die Möglichkeit, Feedback zu geben, wo der Schuh drückt. Funktioniert im BGM die Rückkopplung gut und können Verbesserungen herbeigeführt werden, wird das wiederum die Mitarbeiterbindung bzw. -zufriedenheit erhöhen. Die Kommunikation darüber zeigt auf, was wo umgesetzt wurde. So setzt sich der Kreislauf fort. Manche BGM-Angebote wie etwa die Präventionswochen in einer Gesundheitseinrichtung sind bereits Selbstläufer. Dennoch ist es meiner Ansicht nach wichtig, kommunikativ immer am Ball zu bleiben. Interviewee R4, paragraph: 73 - 73	If offers of WHP are demanded and of very good quality, WHP communication can increase employee retention and well-being. Considered feedback also can increase employee retention and well-being, as communication shows what was implemented where. This is a circle.	WHP communication can increase retention and well-being if: -the offers are in demand and of high quality -it shows WHP considerations, implementations and changes directly addressing employee's feedback
	Also wenn ich nachdenke, wie wir zuerst die Betriebsstellen draußen, da hat es einen Stuhl gegeben, da hat es einen Tisch gegeben, und das ist es gewesen und jetzt in den Zentralen haben wir hebefähige Tische, haben wir Stühle, die wirklich ergonomisch getestet sind, da hat sich sehr viel getan, und natürlich auch bei den ganzen Gesundheitsprogrammen, wie gesagt von (designation removed by author) angefangen, über Massagen, was man sich derzeit wirklich auch nehmen kann, also da hat sich sehr, sehr viel getan. (...) Ja es kann sich wirklich jeder Mitarbeiter, so seinen Tisch herrichten, wie er es haben will Interviewee R2, paragraph: 18 - 18 Ich denk schon dass wir da auf einem ganz einem Level sind, dass man sagen kann, dass sind die wissenschaftlich neuesten.. Grundlagen, und dass man nach denen wirklich versucht, den.. up to date zu sein, also wirklich dass man versucht, gerade bei uns bei den (job designation removed by author) arbeitsplatzspezifisch schaut, dass der Mitarbeiter das kriegt was er braucht. Also in unserem Bereich sinds natürlich vor allem vom vielen Sitzen, die Probleme mit dem Rücken und so Sachen, dass man da in die Richtung reagiert. Interviewee R2, paragraph: 22 - 22	In terms of ergonomically well-being of the working desk a lot has been changed via WHP, also massages, health programs, you can really choose from a lot of things. I think we are really up-to-date on workplace and -desk specific considerations. It is important to react to problems created from long sitting.	WHP regarding well-being is connected with ergonomically increased, individual work-desks and offers like massages and health programs. Ergonomic workplace considerations are important in WHP communication.

	Ergonomisch genau, da gibt's natürlich auch vom Arbeitnehmerschutz her, Beleuchtung am Arbeitsplatz ist ein Riesenthema, Blendung und das Ganze, und das wird wirklich von A bis Z angeschaut. Da gibt's natürlich auch Arbeitsplatzbegehungen, wo man sich den Arbeitsplatz anschaut, ob der wirklich passt. Also ich denk, dass man Richtung Gesundheit wirklich sehr viel tut. Interviewee R2, paragraph: 24 - 24 Auf den Einzelnen..na die Chance ist natürlich wirklich, dass man den Anstoß dazu gibt, es muss sowieso jeder sein inneren Schweinehund überwinden, dass er sagt, ich mach's einmal, aber wir wollen wirklich einmal den Anstoß geben, was möglich ist, was er tun kann. Und wenn er jetzt so ein Programm wie (designation removed by author) nutzt, dass er einfach sieht, wenn er jetzt zweimal am Tag seine Übungen macht, dass weniger Rückenprobleme sind, und einfach das im Hinterkopf irgendwo etabliert, dass man sagt "ok, ja wenn ich was tu dann geht's mir besser". Interviewee R2, paragraph: 26 - 26 Als Kanal, ja.. der Coach (designation changed by author) ist natürlich so der..der erste Ansprechpartner für die Mitarbeiter unten, nur was wir natürlich schon gesehen haben, dass der Coach (designation changed by author) im, während des Schichtdienst sehr schwer seine Arbeit machen, oder seine Arbeit verrichten kann als Coach (designation changed by author). Weil wenn einer arbeitet und sich auf den (designation removed by author) konzentriert ist es sehr schwer, dass man den irgendwo dazu bewegt, dass er da Übungen oder sonst was mit dem Coach (designation changed by author) macht. Was der Coach (designation changed by author) allerdings sehr wohl machen kann, ist, dass er auf unsere eben Tische hinweist, auf die Stühle hinweist, und dem Mitarbeiter einfach sagt, "die nächste Bewegung ist die beste fürs Kreuz", also einfach dass er nicht ruhig dort sitzt sondern sich ein bisschen bewegt. Da ist natürlich die Wirkung vom Coach (designation changed by author) schon sehr stark und wo ich sehe dass unsere Coaches (designation changed by author) ja machen, das ist eben, dass sie privat Veranstaltungen initiieren und dort einfach wirklich ihr Wissen weitergeben. Interviewee R2, paragraph: 34 - 34 In der Kommunikation der Gesundheitsförderung, ja ich denk, dass sich das nicht viel ändern wird, dass die Schiene so bleibt, dass man halt wirklich versucht die Führungskräfte noch mehr zu motivieren in die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren. Also ich glaub dass ist ganz ein wichtiger Punkt, dass wirklich jede Führungskraft weiß was gibt es für Programme, was kann ich meinem Mitarbeiter anbieten und den auch aktiv darauf anspreche. Interviewee R2, paragraph: 58 - 58	Ergonomics is a big topic employee-wise, a lot has been introduced on work-desks and it is also checked, if they really fit. For the individual it is a chance to try out, to stimulate a kick-off. It is important that the employee realises that doing exercises really increases well-being. The first stimulus is the coach (designation changed by author), but we have seen that it is difficult to convince employees to do exercises while focusing on work. But what the coach (designation changed by author) can do is to address ergonomic factors and provide tips. Regarding this, the effect of the coach (designation changed by author) is really strong. I do not think WHP communication will change. It is important that management invests in WHP, to offer and address it to the employees.	Ergonomic workplace considerations are important in WHP communication. WHP communication are a kick-off stimulus, to help realising that WHP programs really increase well-being. The coach (designation changed by author) is the first WHP stimulus. Coach (designation changed by author) is effective in addressing ergonomic factors. Employees do not like to receive about WHP during focusing on work. That management invests in well-being and WHP of the employees is important.
	ich mach da ja wirklich sehr sehr viel, unternimm da Ausflüge, organisier Massagen für die Leute, Workshops für die Leute, wie gesagt früher war das noch so, dass wir Obst gehabt haben (...) das ist jetzt weniger geworden, weil wir eben Kosten sparen müssen und (...) was eigentlich sehr sehr schade ist (...) Interviewee R3, paragraph: 24 - 24 mittlerweile sind die Mitarbeiter schon so, dass sie halt schon mehr auf die Gesundheit selber achten. Interviewee R3, paragraph: 25 - 25	I really do a lot, organising massages, workshops, in the past we had fruits. Now it decreases because of cost reduction. By now, employees already pay more attention to their well-being by themselves.	WHP responsible persons invest a lot in employee well-being. This decreases due to cost saving. Employees consider their own well-being more.

	das sportliche auch, das ist gar keine Frage, das gehört genauso dazu, aber .. das Rundumpaket ist für mich sehr sehr wichtig (...), dass sie auch einmal abschalten können, und einmal wegkommen, und wie sie das dann machen, ob das ins sportliche geht, oder einfach ins soziale ein bisschen geht, Interviewee R3, paragraph: 35 - 35	Sport is a part but the whole package is important. That they can relax, get away, whether it is sports or social aspects.	Relaxation and getting a break are the important parts – whether sports or social is up to the employee.
	Es gibt aber viele Angebote, die können alle Mitarbeiter in Anspruch nehmen zum Beispiel das ist der (designation removed by author), das sind Erholungswochen, das ist auch immer das Vorzeigeprojekt auch. Es gibt Seminare, da kann jeder teilnehmen, da kann jeder teilnehmen, zum Beispiel auch was Schichtdienst angeht. Also rund die Hälfte aller (name removed by author) Mitarbeiter haben zumindest zum Teil auch Nachtdienste, und da ist dann halt wichtig, dass du gut dich gut informierst, welche Angebote das Unternehmen hat, wo eben auch jeder teilnehmen kann. Weil, ich weiß nicht, was halt nicht so gut ankommt, ja jetzt komm, isst halt ein paar Nüsse zwischendurch statt der Wurstsemmel oder so supergeile Tipps, weil ich mein Schichtarbeit ist einfach Scheiße und ist immer gegen den Biorhythmus und es ist eben extrem wichtig dass du da noch sagst, das Unternehmen macht auch, hat eine gewisse Führsorgepflicht und nimmt die dann auch..in Anspruch. (...) Interviewee R5, paragraph: 46 - 46 durch die Wertschätzung, kann man sich auch wieder Motivieren vielleicht, dass man sagt, "ja stimmt schon, ich hab jetzt irgendwie das letzte Jahr gar nicht gut auf meine Gesundheit geachtet, ich sollte jetzt mal allgemein wieder positiver leben", das heißt jetzt nicht unbedingt, dass er jetzt ein Gesundheitsangebot von (organization's name removed by author) in Anspruch nimmt, aber man irgendwie sagt "Leute, jetzt geht's wieder fit in den Frühling" und blablabla, allein dass man ein Thema anspricht und es aktiv bei den..das kommt in den Top-News, also den (name removed by author) -News, und sagt "He Leute, das ist ein Gesundheitsthema und kümmert euch doch mal wieder um die Gesundheit" das sich da jetzt einer sagt "ok nehme ich halt jetzt nicht den Schokokuchen beim Bistro sondern vielleicht verzichte ich mal drauf". Das könnte ich mir vorstellen, hab aber keine Auswertung dazu. Interviewee R5, paragraph: 60 - 60 Ich denke, dass der Stellenwert eher noch, sogar noch steigen wird, weil Gesundheitsthemen, Fitnessthemen..ich mein das hat jetzt nicht unbedingt irgendwas mit Gesundheit zu tun, aber doch irgendwie Umweltschutz, eigentlich alle diese Themen, well-being, work-life-balance, das sind einfach diese unter Anführungszeichen Trendthemen, die jetzt..auf die jetzt noch mehr Wert gelegt wird, heutzutage, find ich auch gut. Und..solche Angebote, man merkt einfach die Angebote werden gut angenommen, die Themen sind prinzipiell sehr positive, sehr positiv gewertet, also ich denke, dass das eher noch ausgebaut wird. Interviewee R5, paragraph: 74 - 74	There are a lot of WHP offers regarding employee well-being, relaxation-weeks, workshops. For example, for employees that have shift-work it is important to be informed what the company offers. Shift-work is crap and against the bio-rhythm, so it is important for a company to obtain a caretaking duty. Through appreciation one may be motivated to take care of the one well-being. Organization's statements like "fresh start into spring" or saying "folks, why not take a look at health again" will not necessarily provoke employees to attend WHP but may have small stimulus, for example in the cafeteria. I think that the importance of WHP will increase. Well-being, work-life are trending, I think this is good. WHP offers are generally received well, I think it will be further upgraded.	WHP communication can support the company's caretaking duty especially for employees with shift-work. WHP communication can transmit appreciation and can motivate employees to raise consciousness on their well-being. WHP in communication increases importance because of well-being are trending, popular employee topics.
Role of WHP in communication / Retention	Mit den Mitarbeitern selber haben wir so eine Auflage, dass wir einmal im Jahr mit jedem Mitarbeiter Dialog machen, da haben sechs Fragen vorbereitet, da geht's eben auch um die Gesundheit, was man braucht, damit man weiter frisch arbeiten kann und so Sachen. Also in dem Fall wird beim Mitarbeiterdialog eigentlich schon auch in diese Richtung gearbeitet. Interviewee R2, paragraph: 42 - 42	With the employee we have the obligation to make dialog every year, also considering health and what you need to be able to freshly continue work.	WHP communication includes considerations supporting work retention and performance.

	Ja ok, das .. ich find wir haben da ganz ein gutes System. Wenn einer krank ist oder sonst irgendwas, muss er es nicht sagen. Und wer bereit ist, dass er es sagt, der offen drauf zugeht, dem kann man eh, oder dem versucht man eh zu helfen, auf dem sein Problem versucht man eh einzugehen. Nur grundsätzlich bin ich der Meinung, der Mitarbeiter sollt das Recht haben, dass er nicht sagt, wann er krank und was er hat und so. So wie er das für sich selber entscheidet, wir haben auch in der (name removed by author) drei oder vier so Fälle. Einer schottet sich komplett ab, der nächste erklärt "das und das hab ich". Und es ist für uns aber fast ein bisserl leichter wenn wir wissen was der Mitarbeiter hat, weil man einfach dem wirklich helfen kann (...) oder besser auf das ganze Thema eingehen. Interviewee R2, paragraph: 48 - 48 In Bezug auf Gesundheitsmanagement...das ist sehr schwer, ich mein das..ich find man muss sich mit dem Unternehmen identifizieren aber jetzt der Gesundheitsaspekt ist sicherlich ein entscheidendes Thema, weil wenn ich mich in einem Unternehmen wohlfühle und sehe dass für mich was getan wird, tu ich mir leichter da zu arbeiten. Aber grundsätzlich ist meine Einstellung schon so, dass ich das Gesamtpaket sehen muss, also ich glaub bei der Eisenbahn.. das passt zur Zeit einfach, man hat noch die Außensicht wird immer besser, man kann sich darauf verlassen, dass man sein Gehalt kriegt und man sieht auch dass der Mensch was zählt, allein in den ganzen Projekten, die wir haben, also wo man wirklich versucht, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich gesundheitlich... Interviewee R2, paragraph: 50 - 50 Na Nestor Gold ist ein Programm vom Sozialministerium, wo man wirklich versucht auf die, aufs Generationenmanagement, auf wirklich auf die längere Arbeitszeit, also das Programm geht's eigentlich darin, dass man länger fit für den Arbeitsplatz jetzt bleibt, (organization's name removed by author) ist eigentlich mit nicht mehr vierunddreißig einhalb Dienstjahre sondern einundsechzig einhalb, also das ist schon sehr viel. Und das man wirklich in die Schiene reingeht und sagt "ok, die Leute müssen fünf, sechs, teilweise 1 zehn Jahre länger arbeiten, da muss ich schauen dass mir der gesund bleibt, dass ich dem andere Voraussetzungen schaffe" und ich find das ist jetzt ganz ein gutes Projekt. Interviewee R2, paragraph: 54 - 54 Ich mein wir haben so Programme "gesundes Führen" und das ganze, also es ist wirklich, es wird versucht von oben runter, also von der Geschäftsbereichsleitung, dass wirklich zu etablieren das ganze Gesundheitsmanagement, aber gerade im Bereich der Kommunikation, Kommunikation ist sowieso eines von den wichtigsten Themen, wenn man sieht was Kommunikationsfehler unter Führungszeichen auslösen, also denk ich mir, dass man da schon noch.. nicht Aufholbedarf hat aber zumindest ganz gespannt in die Zukunft schauen kann, was noch kommen wird. Interviewee R2, paragraph: 60 - 60	We have a pretty good system. If anyone gets sick, he does not need to say. But of course, it is easier to know, to be able to really help an employee with a problem. We also have that here, people act very different. Regarding WHP, I think you have to identify yourself with the company but well-being is surely a crucial topic, because if I feel well in the company, if I see they do something for me, it helps me with my work. As employees retire later and later it is important to make sure, they stay healthy and well, to create other conditions. We have programs like "healthy leadership", they really try to establish this but communication is one of the most important topics anyway, so one can look curiously into the future what will come.	It is not obligated but appreciated and considered by the management, if employees inform about health problems. The organization then tries to help. WHP plays a part in employees feeling well, healthy and appreciated at work and makes it easier to work. WHP communication is important to keep employees well, despite later retirement. WHP communication is integrated in leadership guidelines. Later retirement is a factor why WHP awareness grows.
	Aber es wird definitiv das Bewusstsein für das immer größer. Weil, die (...) immer älter werden und immer länger arbeiten müssen, weißt, das ist auch so ein Thema gell. Interviewee R3, paragraph: 31 - 31	There is definitely a growing awareness for that. Because they are getting older and have to work longer.	

	Dass ein Unternehmen aktiv Gesundheitsförderung anbietet, ist ein Mehrwert, der darüber entscheiden kann, ob sich jemand überhaupt um einen Job bewirbt. Wichtig ist meiner Ansicht nach, die Win-win-Situation der Betrieblichen Gesundheitsförderung zu kommunizieren: Von Gesundheit profitieren MitarbeiterInnen selbst am meisten und selbstverständlich auch das Unternehmen. Gesundheit ist dabei Aufgabe und Verantwortung aller MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Interviewee R4, paragraph: 55 - 55 MitarbeiterInnen können sich im Gesundheitsbereich aktiv engagieren. Diese Tatsache selbst und die Kommunikation darüber kann die Wertschätzung und Anerkennung durch Führungskräfte und KollegInnen fördern. Interviewee R4, paragraph: 58 - 58	The fact that a company actively offers WHP is an added value that can decide whether someone applies for a job or not. Both the company and the employee benefit. Health is a responsibility of both employees and management. Employees can become actively involved in WHP. This fact and the communication about it can promote appreciation and recognition by managers and colleagues.	WHP communication can influence in an application decision. WHP is beneficial and of great importance for both employee and organization. Employees can be part of WHP. Communicating this, can increase appreciation and recognition.
	Eh wie gesagt, dass ich einfach glaub, dass die allgemeine..dass drüber kommuniziert, fühlt sich der Mitarbeiter wertgeschätzt. Dass er sagt "ok, meine Gesundheit ist dem Unternehmen jetzt nicht egal, sondern da kümmert sich werde darum, und wird aktiv angesprochen" Interviewee R5, paragraph: 60 - 60 Ja auf jeden Fall. Ich glaub, dass ist extrem. Das sind ja auch Mitarbeiter-Benefits (...) dann ist das ja genauso eine Wertschätzung wie eine Gehaltserhöhung im Endeffekt oder ein anderes Benefit. Interviewee R5, paragraph: 64 - 64	Because there is communication, the employee feels appreciated and that the company takes actively care of them. I think that is extreme. These are also employee benefits just as much an appreciation as a salary increase in the end or another benefit.	WHP communication increases appreciation and employee-caretaking by the company. WHP communication can be seen as strong workplace benefits.
	Ja also im Mittelpunkt steht die Gemeinschaft, nicht, also es ist sportlich keine große Herausforderung. Also es ist eher, steht eh immer drauf, wir wollen uns gemeinsam bewegen. Das ist es. Und das Essen wird dann gezahlt immer, also eher gemeinsam ein bisschen eine leichte Bewegung. Interviewee R1, paragraph: 24 - 24 Also ich kann da hineinschauen, und ich weiß es läuft gern einer und der ist teamfähig, der tut das gerne, ein anderer läuft lieber für sich allein, dann geh ich halt hin und sag das. Interviewee R1, paragraph: 32 - 32 Ja mein..mein Ding ist eher das Team zusammenschweißen, weil das hängt mit meiner Arbeit zusammen als Betriebskoordinator, mir lieber ist, wenn's halbwegs funktioniert. Also weniger das sportliche sondern Team-building mit Bewegung. Das find ich wichtiger, weil das sportliche ist nicht so. Interviewee R1, paragraph: 64 - 64	The focus is on the community, not on a sports challenge, It is promoted like, we want to exercise a bit together. If I know someone likes to run and can work in a team or somebody prefers running alone, I will tell them. Well, for me it is more about team-building than sports, to create a team-spirit. It is team-building with a bit of exercise.	WHP communication focuses on teambuilding rather than fitness. WHP communication includes teambuilding considerations. WHP communication focuses on teambuilding rather than fitness.
Role of WHP in communication / Teambuilding	Ja, ganz sicher. Ich mein jetzt nicht in allen Bereichen muss ich sagen, aber man sieht vor allem Raucherentwöhnung am (designation removed by author) ist immer ein Thema, wo man einfach sieht, dass nicht einer allein geht, sondern meistens Gruppen. Wo dann auch im Nachhinein versucht wird, das so lang wie möglich aufrecht zu erhalten. Und natürlich wenn man, so wie ich jetzt die Wanderung am Dobratsch gehabt hab, da hört man wirklich eine Woche danach noch, wie toll dass es gewesen ist und wo, und da wird eigentlich schon relativ viel gesprochen darüber. Interviewee R2, paragraph: 56 - 56	Especially smoking cessation is rather visited by groups than alone. But also group hiking events can be popular topics in employee conversations.	WHP programs are rather used by groups than by individuals.

	Das ist natürlich ein Gesprächsthema, weil ich mach ja wirklich jede Stunde jede Woche und gewisse Leute sind immer dabei und gewisse Leute sind nie dabei. (...) ein kleiner Teil ist immer da, ein kleiner Teil macht da immer mit Interviewee R3, paragraph: 31 - 31 Nein, also ich geh schon eher (...), auch nicht so sehr auf sportlich, sondern eher auf .. wie soll ich denn sagen .. natürlich auch auf sportlich, keine Frage, aber sehr viel auch aufs Soziale. Für mich gehört genau so einmal ein Lachen, einmal mit Freunden sprechen, einmal fortgehen, einmal ein Musical, einfach dass sie wirklich ein bisschen mehr auf sich (betont) schauen, das gehört für mich auch sehr sehr viel dazu Interviewee R3, paragraph: 35 - 35 aber mir ist auch wichtig, wenn sie sich dann einmal mit Freunden treffen, wenn sie sich von mir aus einmal, was weiß ich (...), Eisstockschießen zum Beispiel, das hat diese Kommunikation und (betont) diesen sportlichen Effekt auch, weißt sowas mein ich jetzt, oder einmal Fußball spielen Interviewee R3, paragraph: 35 - 35	That is certainly a topic because I do every hour every week and certain people are always in while certain are not. I rather focus on the social, not the sport aspects. For me it is about laughing, talking to friends, going out, see a musical, just to take a bit more care of oneself. But I also care that they can meet friends, go curling for example, that includes communication and has a sports effect.	WHP programs build groups. WHP communication is focused on social aspects rather than fitness. WHP communication is focused on social aspects rather than fitness.
Employee reception / Channels	Naja, die Gesundheitsförderungsprogramme die sind grundsätzlich einmal im Intranet und wenn man sich dafür interessiert findet man sie auch. Dann sind diese Angebote die es da gibt, also diese ... die werden zum Beispiel auch über die so wie heißt das jetzt .. über die (name removed by author) kommuniziert. Das ist eine Datenbank in der ein Teil der Dienstübergabe ist, wo im Grunde genommen der Mitarbeiter die dienstlichen Sachen zur Kenntnis nehmen muss ... das der Arbeitgeber einen Nachweis hat, dass er das zur Kenntnis genommen hat und eben diese (name removed by author) gibt's eben ... diese Sachen auch, die werden dort auch kommuniziert. Dann gibt's ein Anschlagbrett wo das auch aufgehängt wird und das letzte was mir noch einfällt ist der Coach (designation changed by author), der im Prinzip auch dafür da ist, dass er des, des was der was das Unternehmen unter Gesundheitsförderung versteht, dass er das unter die Leute bringt. Interviewee E1, paragraph: 38 - 38 Naja eigentlich also die Ansprache durch die Coaches (designation changed by author) ist eigentlich etwas was, was während der Dienstschrift läuft, über persönliche Gespräche zum Beispiel übern Kaffee oder ... bei der einen oder anderen Veranstaltung wo eben die Mitarbeiter eingeladen sind. Das eine ist zum Beispiel der Stammtisch der einmal im Monat stattfindet, wo betriebliche Probleme besprochen werden und auf der anderen Seite auch das eine oder andere Mal der Coach (designation changed by author) auch die Möglichkeit hat, dass er etwas unter die Leute bringt. Dann das (designation removed by author) ist ein so ein Beispiel ist so eine Veranstaltung die einmal im Jahr verpflichtend für alle Mitarbeiter stattfindet. Dort geht's auch hauptsächlich um betriebliche Sachen aber es werden auch die betriebliche Gesundheitsförderung da den Leuten nähergebracht. Und als letzte ist die Anschlagtafel so wie üblich und durch ausgehängte Listen über Sachen die die Coaches (designation changed by author) eben ... machen wollen, dort können sich die Leute einfach bei Interesse eintragen. Interviewee E1, paragraph: 42 - 42	Well, WHP is provided in the intranet, if you are interested in them, you find them. It is also included with the official duty information in the (name removed by author) (document related part of shift-handover), there is a bulletin board and the coach (designation changed by author), who knows about WHP, spreading the information. Coaches usually come and address WHP during the shift, personal conversations while drinking coffee for example. Also, there are regular employee meetings or the (designation removed by author) (annual focus groups with managers and employees) – mainly about work-related things, but also about WHP.	WHP communication reception via -intranet -shift-handover -bulletin board -coaches WHP communication reception during work, breaks and official meetings.

	Naja es ist halt so, wenn man was sehen will, dann sieht man's. Wenn man es nicht sehen will, wenn man sich dafür nicht interessiert, dann ist das genauso wie in einer Zeitung wo ich gewisse Artikel gut find oder lesen will, und andere die tu ich einfach überfliegen. Also das Interesse vom Mitarbeiter muss schon da sein, dass er sich zumindest einmal informiert. Interviewee E1, paragraph: 44 - 44	Well if you want to see it, you see it, if not, then not. It is like a newspaper, browsing articles. A prior interest is needed to at least search information on WHP.	WHP communication reception needs prior interest.
	Naja wenn ich Artikel eben im Intranet zum Beispiel lesen tu über das, wenn ich ihn les, dann ist das Interesse eh da oder wenn ich keine Zeit hab', oder wenn mich das nicht interessiert was da in der Überschrift zum Beispiel steht, dann les ich eh nicht. Interviewee E1, paragraph: 48 - 48	Well, if I read the articles in the intranet I was interested, if it does not catch me with the headline, I don't.	WHP communication reception needs prior interest.
	Die Ansprache durch die Coaches (designation changed by author) ist halt manches mal ein bisschen schwierig und zwar ganz einfach deshalb, weil ich die Angebote einfach nicht nutz, Interviewee E1, paragraph: 48 - 48	The address by the coaches is sometimes difficult, simply because I do not use the offers.	WHP communication reception by coaches needs prior interest in the programs.
	Naja, hauptsächlich übers Intranet. Und über, über eigene Mitarbeiter die nicht Coach (designation changed by author) sind, zum Beispiel bei uns in der (name removed by author) ist es einer der Betriebsmanager, der dazu auserkoren ist, dass er das unter die Leute bringt. Und es, ich weiß, dass es bei anderen Dienststellen hauptberufliche auch gibt (regarding the reception of WHP). Interviewee E1, paragraph: 50 - 50	Mainly via intranet. Sometimes via other colleagues, for example our manager.	WHP communication reception via -intranet -manager
	Der was das sehen will, der sieht das eh, vor allem hauptsächlich über die (name removed by author), weil da bist du eh verpflichtet dass du dort reinschaust, weil das ist nämlich ein Teil der Dienstübergabe und dort musst es eh abhakeln, das was du, vor allem die betrieblichen Sachen, also die Sachen die was mit Gesundheitsförderung oder mit Freizeit oder mit nichtbetrieblichen Sachen zusammenhängt das hakelst zwar auch ab, aber damit das halt dann nicht mehr erscheint in der Datenbank, aber ... das ist für den der die betriebliche Gesundheitsförderung aber kein Maßstab, ob der das jetzt wirklich ... ob er's nur abgehakelt hat oder ob's wirklich gelesen worden ist. Interviewee E1, paragraph: 72 - 72	People who want to receive WHP will do so. Mainly via (name removed by author) in the shift-handover, where you have to tick official information but also stuff from WHP. But that's no benchmark, if the employee really has read it or not.	WHP communication reception via -shift-handover But it is questionable if really read.
	Ja also so Sachen die die betriebliche Gesundheitsförderung eben betreffen, die werden dort auch kommuniziert. Aber es ist dort vollkommen egal, ob du das jetzt zur Kenntnis nimmst oder nicht, also. Wenn du das angehakelt hast, hast es zur Kenntnis genommen, aber das heißt noch lange nicht dass du's gelesen hast, gell. Weil's einfach nicht etwas ist, was du für die Arbeit brauchst. Das andere Musst lesen. Weil da geht dir sonst irgendwas ab, irgendwann einmal. Interviewee E1, paragraph: 76 - 76	Things that concern workplace health promotion are also communicated there. But it doesn't matter whether you tick it or not.	WHP communication reception via -shift-handover But it is questionable if really read.
	Diese Mitarbeiterzeitung, die im Prinzip auch, wo's im Prinzip auch um die Sachen.. Ich mein da geht's viel um ... um ... um dienstliche Sachen, was halt so passiert ist im Unternehmen, aber auch ... um diese betriebliche Gesundheitsförderung. Und vielleicht ist es gar nicht so blöd wenn man dort mehr hineinbringt in der.. in der Kommunikation, weil wenn der Mitarbeiter die Zeitung heimkriegt und sie in aller Ruhe daheim studieren kann, dann wird er vielleicht das besser verstehen oder besser in Anspruch nehmen können. Interviewee E1, paragraph: 96 - 96	The newspaper contains a lot of company-related stuff but also WHP. Maybe it wouldn't be so stupid to increase that. At home the employee can maybe research in peace and understand it better.	WHP communication reception via -employee newspaper Good opportunity for WHP topics, because reception at home.

	Naja also erstens, wir haben ja von (...) haben wir halt die Homepage, und da kriegen wir teilweise Emails über aktuelle Veranstaltungen, Bewegungsevents und das, also da wird jetzt nichts geredet, nur über Email, nicht. Interviewee R1, paragraph: 32 - 32 Intranet, aber hauptsächlich durch Mundpropaganda da drinnen, nicht? Interviewee R1, paragraph: 40 - 40	We have the homepage, we get some emails about current events, exercises and so on. There is no talking, only via Email. Intranet, but here mainly word of mouth.	Coaches receive WHP information only via -emails -intranet WHP communication reception mainly word of mouth.
	Intranet, wir haben ein eigenes Intranet und ... Mundpropaganda oder eben auf den Tafeln wird aufgeschlagen, Plakate oder eben diese, aufgeschlagen wird auf die Plakate, auf die Pinnwand aufgeschlagen wird, aber hauptsächlich ... hauptsächlich im Intranet sonst. Interviewee E2, paragraph: 38 - 38 Ja haben wir auch ja stimmt, ja. . hauptsächlich natürlich da gehst jeden Tag vorbei, da schaut auf die Tafeln unweigerlich schaut rauf, und da schaut, und ich für mich schau interessiert hin und wieder wenn ich zeit habe, schau ich's mir genau an. Also das ist hauptsächlich die Pinnwand, oder, des schau ich mir hauptsächlich .. Intranet, nur dann wenn ich für mich persönlich irgendwas raussuchen will oder für mich was spezielles .. such, dann schau ich ins Intranet und sonst hauptsächlich muss ich sagen ist die Pinnwand. Interviewee E2, paragraph: 40 - 40 Schon präsent, weil eben man sieht's ja immer, allein durch das auf der Pinnwand, freilich ins Intranet musst extra erst reinstiegen und das nachschauen, aber .. und auch durch die Coaches (designation changed by author) immer wieder wenn was neues ist, oder was oder .. hin und wieder speziell wenn's ein bisserl ein ruhiger Sonntag oder Samstag ist (bezogen auf WHP Stellenwert in der internen Kommunikation). Interviewee E2, paragraph: 42 - 42 Vom Management her.. kann ich's eher, da wird dir wahrscheinlich der Coach (designation changed by author) eher mehr sagen, weil die sind eher mehr in Verbindung mit denen .. wie gesagt.. Management, wenn eben im Intranet was draufsteht, drinsteht, oder auf der Pinnwand oder sonst eben der Coach (designation changed by author) ist bei uns eigentlich der Anspruchspartner so gesehen, außer es ist, doch .. da (name removed by author) der wenn er irgendwas hat, irgendein Dings, der kommt schon durch und fragt nach, Du tun wir des, da ist schon einer, einer dabei , der (name removed by author), der (name removed by author) ja (enthusiastisch) genau der kommt runter und fragt und der redet auch, also ist nicht so dass jetzt nur nachlesen nur nachschauen muss, er kommt auch runter, öfters natürlich wenn du jetzt vierzehn Tag oder drei Wochen nicht da bist siehst ihn natürlich nicht, aber er kommt runter und fragt, a magst da mit oder hättest Interesse, muss ich auch ganz ehrlich sagen ja. Interviewee E2, paragraph: 48 - 48 Nein... muss ich sagen von dem her jetzt ist mir grade eingefallen bei uns in diesem, der (name removed by author) ist auch immer speziell über Essen oder hin und wieder haben wir einen Monat wo wir sogar Obst herunterkriegen und wo über das Gesundheitsvorsorge und das ganze auch kommuniziert wird, a von dem her find ich's eh ganz gut, also könnt nicht sagen dass man's noch besser machen könnt, von dem her. Interviewee E2, paragraph: 56 - 56	We have an own intranet, word of mouth, billboards, bulletin board...but mainly intranet. Of course, you pass the bulletin board every day and browse a bit, only if I want to look for something special I look it up in the intranet It is present, you can see it always, because of the bulletin board. Intranet you have to get in first. But also, the coaches address news, especially on more calm days. Our management does a lot of WHP and really promotes the programs, asks actively, so you do not have to research on your own all the time. I think about the (name removed by author) (shift-handover), it always has some information on food and WHP, sometimes we get fruits, I would not know how to improve.	WHP communication reception mainly via -intranet WHP communication reception -casually browsing on the bulletin board -specifically searching in intranet WHP communication is present because of -bulletin board -coaches WHP communication reception mainly via -manager Direct approach is liked, because no need of own research. WHP communication reception mainly via -shift-handover Satisfied with that.

	Also ich sag es funktioniert ganz gut. Aber man es selber annehmen. Das ist es halt. Interviewee E2, paragraph: 61 - 61 Ja.. eher.. meiner Meinung nach sollt's eher auf persönliche gehen und weniger aufs, sag ich mall Intranet ,Internet aufs aufs...aufs Computermäßig, also mehr aufs private gehen, aufs Auge, Gesicht schauen, Face-to-face dass man so wie der (name removed by author) das eben macht, das ist das persönlichere, das ist angenehmer Interviewee E2, paragraph: 77 - 77	I think it works. But you need to accept it for yourself, that is the thing. In my opinion, it should be more personal and not via computer. Face-to-face, like our manager. I prefer that.	WHP communication reception needs acceptance. WHP communication reception preferred: -Personal and direct
	Ja, gewisse Aktionen über diverse Aushänge, da bei uns in der (name removed by author), zum Teil das über unsere (name removed by author), dass darüber kommuniziert wird, und natürlich über das Internet (Anm. meint Intranet?) (...) mehr da drinnen haben. Das sind eigentlich die Hauptsachen. Interviewee E3, paragraph: 26 - 26 (name removed by author) (...) da werden gewisse Sachen, die für die Arbeitsplätze wichtig sind, in meinem Falle Kundeninformation, werden gewisse Dokumente hineingestellt, wir sind sogar verpflichtet, wir sollten einmal pro Dienstschrift hineinschauen was da alles ist und das sind eben die für deinen Arbeitsplatz relevante Schreiben, Anweisungen, was auch immer wird da bekannt geben und eigentlich in regelmäßigen Abständen sind dort auch die Gesundheitssachen drin. Wie die jetzt auch immer heißen, also ob's gewisse Aktionen sind von da oder.. was ist denn noch. da gibt's ein eigenes Gesundheitsblatt, was da immer kommt, das findet man schon immer. Interviewee E3, paragraph: 28 - 28 Ja. Es ist vorhanden, ich nehm's zur Kenntnis, aber wie gesagt dass ich das für mich total in den Vordergrund stell, weil ich sag da muss ich mitmachen, eher nicht. Interviewee E3, paragraph: 32 - 32 Und die Manager tauchen ja regelmäßig auf und da wird schon regelmäßig gesagt, du das ist da, macht's mit und schaut's dass das annimmt, das bieten wir an. Ich sag's jetzt einmal ganz schlimm, locken die Leute auch (...) das da auch ein Getränk, eine Jause gezahlt wird. Also es wird schon aktiv und von ihnen persönlich auch Werbung gemacht für das ganze. Interviewee E3, paragraph: 34 - 34 Ich glaub es ist noch das persönliche Gespräch, das mit den Coaches (designation changed by author). Also das alles andere ist Information, aha da ist was, aber .. was man phasenweise schon merkt, dass man schaut, wer ist wo dabei, mit wem kann ich besser, mit dem hab ich meine Freude. Also das persönliche Gespräch und .. wie soll ich das jetzt sagen.. das persönliche, allgemein das persönliche, hat schon einen großen Stellenwert. Interviewee E3, paragraph: 48 - 48	Well, several postings, sometimes (name removed by author) (shift-handover) and of course the intranet. (name removed by author) (shift-handover), certain work-related information is provided there, and it is even our duty to open that once a shift. Regularly it contains WHP information. Yes, it is there, I notice it, but considering it centre-stage, rather not. The managers show up regularly and try to get people to attend, so yes, it is actively promoted. The personal talk with the coaches, knowing with who you get along, this personal aspect has a big significance.	WHP communication reception via -postings (bulletin board) -shift-handover -intranet WHP communication reception via -shift-handover It is obligatory to open that. WHP communication reception yes, but no incentive to attend. WHP communication reception via -manager WHP communication reception preferred personally direct.
	(...) publik geworden gell, die haben uns da schon so informiert dass wir da Möglichkeiten haben, psychologische Betreuung dass wir die halt nehmen darf, dass man da freie Arztwahl hat, (...) das haben wir eigentlich von denen gehört, gell. So wie (designation removed by author) oder so das ist eigentlich alles auf die schwarzen Bretter aufgeschlagen, das steht alles dort und das ist auch im Intranet (...) die ganzen Informationen. Interviewee E4, paragraph: 30 - 30	Well it was published that you can take psychological treatment, choose your doctor. Other stuff you can find on the bulletin board or in the intranet.	WHP communication reception via -word of mouth -bulletin board -intranet

	Also ich würde sagen, in die Zeitung schau ich am meisten, Anschlagtafel fällt mir auch noch auf, Intranet schau ich am wenigsten (...) ich hab ein so ein Tablet von der Firma und sonst hab ich keinen Zugang und dieses Tablet hab ich wirklich nur auf, wenn ich fahren tu, oder wenn ich irgendwelche Vorschriften anschau. Wenn ich jetzt in einem Büro sitzen würden, und ich hab' da immer meinen Computer, weißt eh mit dem was ich arbeite und die ganze Zeit, dann schaut sicher viel mehr ins Intranet rein. Weißt eh wenn ich (...) fahr, kann ich eh nicht schauen und danach mach ich's zu. Interviewee E4, paragraph: 38 - 38 Also von den Vorgesetzten würde ich einmal sagen, also es wird schon oft erwähnt, "ja nützt das einfach", aber das es wird jetzt nicht so groß Werbung gemacht bei uns, würde ich einmal sagen, also so seh' ich das. Und unter den Mitarbeitern, da ist auch ein bisserl das Problem bei uns, das ist sicher nicht überall gleich aber bei uns würde ich das schon so sagen: weißt weil ich nicht immer mit den gleichen Leuten zusammenkomme und auch meistens nur kurz zusammenkommen, (...), weil ich meistens allein bin. Und jetzt wär's halt nur dann, wenn ich jetzt (...) (designation removed by author) gewesen wäre, hätt ich sicher so "(designation removed by author) war super, geh' auch einmal" oder so. Dadurch dass ich aber noch nie war, habe ich das aber auch nie gesagt. Interviewee E4, paragraph: 44 - 44 Naja unter Kommunikation würde ich sicher mehr wünschen, dass es noch mehr kommen würde. Weil siehst eh, wenn du das jetzt so machst, wie du früher gesagt hast, dass du das wirklich aktiv bearbeiten musst gell, dass du sagen musst, nicht nur irgendwie drüber lesen, sondern dass musst dir anschauen und das musst bestätigen gell, dann ist das schon einmal, dann würd des sicher schon einmal mehr Leuten bekannt werden, wie einfach nur einmal so kurz daneben hören gell. Ich seh' das ja immer wieder, die Zeitung lesen bei uns ganz, ganz wenige Leute, weißt (...) dass wird dir zugeschickt, und du liest oder liest es nicht. Wenn ich das jetzt aber anhakeln muss, dann muss ich's anschauen. Oder schau ich's mir wahrscheinlich an, ich mein theoretisch muss ich's nicht anschauen (...) einfach beklicken, aber das würd eher (...) glaub ich, das schaut dir dann einfach an. Also das wär vielleicht noch eine Möglichkeit bei uns dass man das noch ein bisserl verändert. Interviewee E4, paragraph: 66 - 66 Ich glaub das ja, das ursprünglich gar nicht richtig mitkriegen. Weil die das gar nicht genau anschauen, weißt. Interviewee E4, paragraph: 70 - 70	I would say, mostly I browse the employee newspaper, notice board also strikes me, intranet I use the least. I have a tablet but I just use it work-related. If I would be in an office with a computer I would surely use the intranet more, but as a driver, I cannot do that. And when I am done I close it. I would say, management addresses it a lot, but it is not a big promotion. The problem is, we are not always together with the same people, and I am mostly alone (driver). I would wish for more. If you would really be obligated to at least tick the document, like in the (name removed by author), people would rather look at it, instead of just overhearing it. And the newspaper, just a few people read that. It would be a possibility for a bit of change.	WHP communication reception preferred via: -newspaper -bulletin board -hardly intranet (if no own PC during work) WHP communication reception via -management But not a big part in field service WHP communication reception -obligatory engagement could increase reception -just few people read the newspaper WHP communication reception does not work with people who do not do sports.
	Boa na eigentlich ... eigentlich gar nicht, das einzige, ich muss jetzt einmal froh sein, dass ich selber mit dem Intranet (name changed by author) und mit der (name removed by author) und so .. das also eigentlich .. noch nichts gesehen, nein. Interviewee E5, paragraph: 27 - 27 Jaa also das schwarze Brett halt wo die Sachen hängen, das wird viel, dann Intranet (name changed by author) und (name removed by author), also für mich derweil, kenn ich mich da noch nicht ganz so aus, weil das werden ja auch so viele Sachen mit dem Intranet (name changed by author) drinnen, das ist halt alles neu (...) Interviewee E5, paragraph: 35 - 35	I did not really notice any WHP so far. Well, the bulletin board, Intranet and shift handover, but for me everything is new...	No WHP communication reception during induction. Communication channels during induction: -Intranet -shift-handover -bulletin board
	Nein eigentlich der finanzielle Part ist es nicht unbedingt, es ist einfach das, das das Angebot einfach da ist und ... das Angebot ... das nutzt ich einfach weil es einfach gut tut. Interviewee E1, paragraph: 32 - 32	I use the WHP offer simply because it makes me feel good.	WHP offers increase well-being
	Employee reception / Well-being		

	Naja die, die wesentliche Auswirkung ist das, dass wenn mir jeden Tag vorkaut, dass ich einen besseren Lebensstil leben soll, oder dass ich Sport betreiben soll, dann kann ich das unter Umständen wenn mir das irgendwann einmal auf die Nerven geht auch umsetzen anfangen. Gell, dass ich das auch im privaten Bereich eben nutz und einfach Sport mach und mich gesünder ernähre. und zum Rauchen aufhört, und dann egal was, nicht? Interviewee E1, paragraph: 82 - 82	If somebody tells me every day I should live a better lifestyle, I may start with that someday. Also, in private life, doing sports, better nutrition, quit smoking, whatever.	WHP communication can lead to take actions for well-being, also in private.
	Naja eigentlich schon, wie ich das erste Mal in (designation removed by author) gegangen bin, des war vor zirka zehn Jahren, das war Herz-Kreislauftraining hat das geheißen, für Anfänger und ich war ja vorher nicht unbedingt der Sportliche und das hat mich eigentlich schon animiert dazu, dass ich dann das auch im privaten Bereich eben nutz und mach. Interviewee E1, paragraph: 84 - 84	Before I did (designation removed by author) (therapy week), I was not a particularly fit person, but that kind of animated me to also do that in private live.	WHP communication can animate to live healthier.
	Ja gut, denn mach ich jetzt, weil ich ja durch das animiert worden bin, den mach i halt, natürlich mach ich das für mich (bezogen auf Sport in der Freizeit) Interviewee E1, paragraph: 88 - 88	Because I got animated, I'll do it, and of course I do it for myself.	WHP communication animates to do sports also for oneself at home.
	Ja im Prinzip eh dieselbe Auswirkung, weil wenn ich heute in der Arbeit, wenn mir in der Arbeit gesagt wird, dass ich gesund leben soll, dann .. allein durch das das mir das gesagt wird, kann ich schon dazu animiert werden, dass ich das wirklich so mache. Interviewee E1, paragraph: 90 - 90	If someone tells me at work, I should live healthier, just by telling, I can be animated, to do so.	WHP communication can animate to live healthier.
	Naja dass er auf den Geschmack kommt. Ja, ich mein er muss das selber machen, es ist ja zu wenig, ich mein wir machen im Jahr ... Ja.. schwimmen, Tischtennis, dann haben wir Radfahren tun wir, das machen wir das Monat vielleicht ein bis zweimal, nicht, aber um dauernd gesund zu sein ist das zu wenig, nicht. Ja es ist ein Anreiz, ein Anreiz soll das sein (bezogen auf was WHP Kommunikation für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin bedeuten kann). Interviewee R1, paragraph: 52 - 52	Well, that he gets the taste of it! What we actually do is not enough to be fit and healthy. It is a stimulus, that what it should be.	WHP communication is a stimulus to create consciousness for well-being.
	Ja.. na das der andere nachdenkt, dass man einmal was macht, nicht. Dass es auch möglich ist. Nicht nur Fernsehen schauen. Ja.. das schon, nicht. Interviewee R1, paragraph: 54 - 54	So that the employee starts to think, to do something different than watching TV.	WHP communication is a stimulus to create consciousness for well-being.
	Schon sehr, ich bin jetzt nicht mehr zwanzig Jahre, ich bin jetzt doch schon ein bisserl älter, und ich sag einmal da denkt man halt schon viel mehr drüber nach und tut man denk ich einmal viel mehr dafür (regarding the personal importance of WHP communication and well-being) Interviewee E2, paragraph: 24 - 24	Well a lot, I am not 20 years anymore. So, you start to think and do more and more about that.	WHP communication is a stimulus to create personal consciousness for well-being.
	Eben mit die Therapien, was sie (designation removed by author) haben, dass auch die Möglichkeit hast, dass auch da du, wir da ja Schichtarbeit haben ga und teilweise viel Freizeit hast, kannst a Therapien auch so privat gehen, was dir da fein einteilen kannst. Interviewee E2, paragraph: 28 - 28	As we have shift-work, sometimes you have a lot of free time, so you can do therapies in private as well.	WHP well-being programs are used in free time as well.
	Und .. ich war schon zum Beispiel mit Kegeln mit, ga das was auch sehr lustig ist, und für'n Körper auch ein bisserl Sport wenigstens ist. Interviewee E2, paragraph: 34 - 34	I attended bowling, which really was fun, and at least a bit of sport.	Fun is a part of WHP programs and well-being.
	Aber ja...sonst eigentlich muss i sagen war ich noch nicht dabei, aber des nutz ich des private, die private (...) private Therapie zwecken, das mach ich schon. Interviewee E2, paragraph: 34 - 34	I have not attended yet, but I use private therapy.	WHP well-being programs are used in free time as well.

	Man denkt ein bisserl mehr darüber nach, über sich selber, jetzt nicht dass man jetzt viel mit die anderen redet, aber über sich selber, und im privaten Bereich. (...) mehr Bewegung wär nicht schlecht, man sitzt da drinnen zwölf Stunden, hauptsächlich, und .. vom Essen her. Ja schon. Also Bewegung und Essen auf jeden Fall. Interviewee E2, paragraph: 58 - 58 Also für mich persönlich schon sehr, weil man mehr drüber, nicht nur nachdenkt, man schaut aber auch im Privaten, man muss ein bisserl mehr für die eigene Gesundheit tun, ist meine spezielle Meinung dazu. Und desto öfter man. ich spreche jetzt oft die Pinnwand an, weil man da so oft vorbeigeht und man sieht, man es Siehst heute wenn ich heimkomme, jetzt muss ich .. keine Ahnung irgendwas machen, also für mich persönlich schon sehr. Interviewee E2, paragraph: 65 - 65 Dass noch mehr.. Sollte! .. noch mehr auf die Gesundheit und auf die Mitarbeiter noch mehr geschaut werden, also noch mehr, also die Mitarbeiter sollten das mehr annehmen, wie gesagt, weil desto fitter, desto gesunder und desto glücklicher ist man nachher. Das hat aber.. im Berufsleben und nachher im privaten nachher natürlich.. des greift ja Hand in Hand find ich. Interviewee E2, paragraph: 73 - 73	You think more and more about that, about yourself. Not that you talk a lot about that with others, but in private you do. Personally, a lot, you not only think but start to research in private about health and well-being. The more often I see it, for example the bulletin board, the more I think I have to do something Health and employee well-being should be addressed even more, and employees also should accept it more. The fitter, the healthier, the happier you are, in both work and private live. I think both connects.	WHP communication is a stimulus to create consciousness for well-being. WHP communication is a stimulus to create consciousness for well-being. WHP communication should be increased and more accepted. It increases consciousness for well-being in work and private live.
	Ja es ist schon (...) ich muss schon sagen, ich bin privat sportlich aktiv, dadurch seh' ich das vielleicht ein bisschen anders, aber ich hab schon gemerkt, dass der eine oder andere sagt "es wär nicht schlecht dass ich vielleicht ein bisschen besser auf meine Gesundheit schau, da könnt ich mitmachen". Es sind auch schon einige (...) schau das ist gar nicht so schlecht, und haben dass dann auch privat weitergeführt, es sind schon einige zu mehr Bewegung und zu einem bewussteren Leben geführt worden, also das stimmt schon. Ich glaube das wird auch weiter so passieren, wenn sie das so durchziehen (...) Interviewee E3, paragraph: 46 - 46	I do sports myself, so maybe I see that differently, but I recognized, that some colleagues already have been led to a more conscious live, during work and in private. I think this will continue if they keep up the WHP.	WHP communication is a stimulus to create consciousness for well-being at work and in private.
	Weil da einfach bei uns auch andere Sachen im Vordergrund stehen, zum Beispiel Ablöse da reden wir (...), vielleicht kurz was privat, aber meistens nichts über die Gesundheit (...) Interviewee E4, paragraph: 46 - 46 Weißt wie ich das sehe. Ich sehe das immer so, für gewisse Kollegen wär's besser wenn's noch mehr (...) würde, ich mein ich weiß eh was es gibt und ich nütz es oder ich nütz es nicht verstehst, was ich meine, es hindert mich keiner dran. Sicher hab ich, ich früher gesagt, es könnte schon mehr Kommunikation sein, aber mein Hintergedanke war einfach der, wir haben einfach Kollegen, die komplett ungesund leben und das ist einfach bei uns schon so, dass der Dienst noch schlechter ist, als als Fahrdienstleister, von der Belastung her, weil wir überhaupt keine Rhythmus haben, wir haben Tag und Nacht, kreuz und quer (...) da wär's schon recht, das einige sich da schon ein bisserl zusammenreißen würden, und die brauchen wahrscheinlich da noch mehr Kommunikation (...) Interviewee E4, paragraph: 68 - 68	There are different topics, for example shift handover. We talk about private stuff, but mostly not about health. For some colleagues more well-being consideration would be good. We have a hard shift rhythm and it would be good, if people pull themselves together more. Maybe they need more communication.	WHP communication is mostly not a conversation topic in field service. WHP communication is a stimulus to create consciousness for well-being and should be increased.
	Employee reception / Retention Ich find, wenn eine Firma so viele Sachen und solche Sachen anbietet, dann legt sie auch sehr viel Wert auf die Gesundheit der Mitarbeiter, dass sie auch lang fit sind, und dass man sich gut fühlt, wenn man sich.. fit ist, und sich wohlfühlt und gut fühlt dann ist man happy, dann geht man natürlich gern arbeiten und dann schaut halt das Resultat nachher auch dementsprechend aus ist meine Meinung Interviewee E2, paragraph: 71 - 71	If a company offers so much stuff, then it values well-being of the employee, that they feel good. And if you feel good, you are happy and then you like to go to work, and the results are correspondingly.	WHP communication increases retention through well-being.

	Ja ich hoffe, dass das so weitergeführt wird, weil es ist ja auch, die Menschen müssen ja immer länger arbeiten und müssen allein von dem her länger gesund bleiben und also ich kann's nur jedem wünschen, dass er da weitergefördert wird, dass er's auch annimmt und eben für sich selber, dass man länger aktiv und gesund bleibt. Das hängt natürlich auch sehr viel von der ganzen Führungsmannschaft ab, also momentan sind wir da glaub ich sehr gut auf Schiene, aber .. wie gesagt Menschen werden ausgetauscht, gehen in Pension, wenn irgendwem in der richtigen Position das einfällt, das brauchen wir nicht, könnte das natürlich sehr schnell wieder abgedreht werden. Ich persönlich hoffe es natürlich nicht. Interviewee E3, paragraph: 52 - 52	People have to work longer and longer and for that they need to stay healthy longer and longer too. I just hope people accept it. WHP depends on management, and could be eliminated very quick.	WHP communication is important because people retire later and need to stay fit for work. Management invest in that – for now.
	Was ich dann noch sagen würde, ich weiß jetzt nicht unbedingt ob das jetzt daher passt, aber so ein Beispiel, was sich auch weiter entwickelt hat, wäre zum Beispiel (...) Unfälle haben, wo wir psychologisch betreut werden danach mit anderen Straßenverkehrsteilnehmer, wenn du als (job designation removed by author) betroffen bist, war das früher so, dass das niemanden interessiert hat gell. Grade soviel dass du nicht unbedingt gleich weiterfahren hast müssen. Das war (...) so wie ich angefangen habe, und dann war's vielleicht so dass es vielleicht eine Tour vielleicht freigestellt worden bist und danach hat's schon geheißen "naja was ist denn mit dir los". Also da hat sich das komplett gewandelt jetzt, weil sie einfach wissen, dass das jeden auch anders mitnimmt gell, und du wirklich jede Möglichkeit jetzt kriegst von psychologischer Betreuung. Also das hat sich ganz offensichtlich zum positiven entwickelt auch gell. Interviewee E4, paragraph: 22 - 22 Und da wird halt geschaut dass du irgendwie freikriegst wenn du Dienst hast, gell. Also das gibt's bei uns auch noch, gell (bezogen auf Teilnahme an einem WHP Programm) Interviewee E4, paragraph: 55 - 55 Der (designation removed by author) wird schon von der Firma unterstützt. Ja das ist nicht so dass das nur unter Kollegen wir uns das so selber ausmachen und privat uns treffen, so ist es nicht. Du kriegst sogar das als Arbeitszeit gutgeschrieben. Interviewee E4, paragraph: 58 - 58 Ja ich mein das ist natürlich schon perfekt, wenn das so gemacht wird, dass dir das immer in Erinnerung gerufen wird, gell. Und du weißt ja bei uns gell, ist es ja so gewesen, dass es bei uns ja sehr viel verändert hat, zu früher (...) früher bist mit 53 Jahren in Pension circa gegangen und gehen jetzt mit 62, das ist ein Unterschied ga. Das glaub ich, dass das der Grund war, weil das war so ungefähr wo das umgestiegen ist, haben sie schön langsam angefangen mit Gesundheitsfragen sich zu beschäftigen, weil vorher hat da keiner was gemacht bei uns, gell. und dass sie das machen ist natürlich für uns gut. Kommunikation und so ist logisch nicht, ich mein du weißt selber, das ist oft so, dass man einfach oft auf etwas hingewiesen werden muss, damit man es dann nützt (...) Interviewee E4, paragraph: 64 - 64 Von der Firma her ist es super, wenn sie dir das zur Verfügung stellen, wenn du die Möglichkeit hast, das dort zu konsumieren, aber ich denke mir, dass du das selber dann selber entscheiden musst, so wie vieles halt im Leben gell. Interviewee E4, paragraph: 72 - 72	I would like to add, that if we have accidents driving a train, we can ask for psychological treatment. In the past, nobody was interested in that, you had an accident but you had to just go on. This completely changed in a positive direction. They try to give the day off, if you are on duty. The company supports our health circle, which is not just private meetings. They even credit it as working time. Well it is perfect, if they remember you always. A lot changed, people have to work much longer now, and I think that is the reason why they started WHP. Communication seems logical, you often need frequent reminder to use it. It is great that the company offers that, but the decision is up to you.	Psychological treatment as a part of WHP (communication) is highly appreciated. Company supports WHP attendance with shift changes or days off. Company supports WHP attendance crediting it as working time WHP communication came up because people retire later. It is important as a constant reminder function for consciousness on employee health and well-being. The organization is appreciated for their WHP communication.

	Naja (...) auf alle Fälle eine größere Motivation, wenn du das jetzt so nennen würdest, weil ich einfach weiß, dass in schwierigen Situationen du einfach die Möglichkeit hast dann, wirklich die Möglichkeit hast, daheim zu bleiben (...), dass du nicht gleich wieder herkommen musst nach so einem Fahrnfall, gell, und dass du wirklich auch ärztliche Hilfe in Anspruch nehmen kannst, ohne dass du auch unter den Kollegen, weil das hat sich ja auch geändert dieses Bild, weil früher wenn du jetzt daheim bleibst, wärst ja so als Weichei hin gestempelt gewesen, und das gibt's ja jetzt nicht, das denk ja jetzt keiner, also wer jetzt noch so denkt der ist nicht normal, das hat sich wirklich komplett geändert (...) Interviewee E4, paragraph: 76 - 76 Das denk ich, dass es in der Unternehmenskultur angekommen ist, das würd ich auch so sagen. Also weil es ja doch flächendeckend ist in Österreich, ich denke dass es überall gleich ist, klar mit (designation removed by author) ist es ja überall gleich gell, also ich denke mir das ist eine Änderung passiert im Unternehmen, ja. Interviewee E4, paragraph: 80 - 80 Und das hat sich ja auch in die positive Richtung entwickelt gell, also ich denk mir dass es schon ein Trend dazu geht, dass die Leute probieren gesünder zu leben (...) in der Jobbeschreibung dabei, dass du ja alle Möglichkeiten hast, weißt nicht Fitnesscenter und so irgendwas halt gell, dass sie da was anbieten (...) Ich hoff dass bei uns sich das noch ein bisschen weiterentwickelt. Interviewee E4, paragraph: 82 - 82	Well increased motivation, if you would call it like that, because if something happens, an accident or whatever, you have good possibilities, and nobody will think that you are a wimp, if you stay at home. That really changed. I think, it arrived in the organization's culture, because it is also in whole Austria. Well it developed in a positive direction, people try to live healthier. They offer gyms and such stuff in the job description. I hope it will develop further for us.	WHP communication gives employees security. WHP communication is a part of the organizational culture. WHP offers are a part of employment ads.
Employee reception / Teambuilding	Jaja, eigentlich schon ... also nicht allein die betriebliche Gesundheitsförderung aber man redet schon drüber was man so macht in seiner Freizeit an gesundheitsförderlichen Maßnahmen, Sport, gesunder Ernährung oder ganz egal was, das kommt eigentlich schon zur Sprache. Aber eben nur mit den Leuten die sich halt sowieso dafür interessieren, beziehungsweise einen Sport machen oder halt keine Ahnung. Interviewee E1, paragraph: 60 - 60 ... nein es geht eigentlich generell um den Sport den was man selber macht, die Wellnessstätigkeit die was man selber macht und ja...(bezogen auf Gespräche unter Kolleginnen und Kollegen). Interviewee E1, paragraph: 62 - 62	Sometimes you talk about well-being, nutrition, sports, whatever. But only with people that are interested in that anyhow, or that do sports. Generally, about sport, wellness, what you do on your own.	WHP is shared by people with same interest in it. Well-being is a topic in employee conversations.
	Naja die Vorteile dass das System besser kennenlernen. Wenn ein so ein richtiges Team, wir sind da dreißig, heute sind wir fünfunddreißig Leute, so ein richtiges Team sind wir nicht, aber du lernst halt (...) ich hab mit allen hier zu tun, weil ich da eine zentrale Funktion habe, aber der von dem Bereich hat mit (...) nichts zu tun. Also dienstlich absolut nichts. Aber wenn der jetzt gemeinsam einen Ausflug macht, dann lernen sich ein bisschen kennen, nicht, und das find ich gut. Also das jetzt einer deswegen gesünder wird, das glaub ich nicht. Interviewee R1, paragraph: 28 - 28 Der Zusammenhalt, ja. Und mit wandern tun eh immer die, die halbwegs sportlich sind. Interviewee R1, paragraph: 30 - 30	Here we are a real team, but with people from elsewhere you do no really work together. But doing something together, people get together, which is good. But I don't think anyone will be healthier because of that. It's the team-spirit. And those who are a bit fit always do the hiking anyway.	WHP can contribute to a broader teambuilding, to connect between employees. WHP can contribute to team-spirit.

	Ja, jaja, sicher, sicher. Also für uns Coaches (designation changed by author) ist toll, normal weißt eh (...). Wir haben alle zwei Jahre haben wir, treffen wir uns dann, dann lernst Leute kennen, also so Kontakte knüpfen und so weiter, das.. wohl find ich witzig, also nachdem ich schon dreißig Jahre (job designation removed by author) bin und in den letzten Jahren nichts war. (...) Ja, da haben wir dann tolle Veranstaltungen dann draußen, mit tollen Hotels und so weiter, das macht schon Spaß. Interviewee R1, paragraph: 56 - 56 Also wer nicht will, der geht nicht mit, es ist kein Zwang, es kommen echt nur die fröhlicheren und die kommunikativeren Leute kommen da. Die Extremsportler, die tun sich ihr Programm allein, die gehen da nicht mit, weil denen fehlt der Tag, außer für sein Training, ja. Interviewee R1, paragraph: 58 - 58 Weil wir jetzt, weißt eh, sechs Jahre alle der gleiche Haufen sind, und wir kennen uns mittlerweile so gut, und das macht auch wirklich den meisten Spaß. Interviewee R1, paragraph: 60 - 60	For us coaches it's great. Every two years you meet up, get to know each other, build up a network. The last 40 years was nothing, but now they offer great events outside, hotels. It's fun! Really, only the happier ones, the communicative one come. Extreme athletes do their training alone. For 6 years now we have been the same bunch of people, we know each other really well, and most of us really have fun.	WHP can contribute to a broader teambuilding, to connect between employees. WHP attracts extrovert people, it is about doing something together. WHP contributes to groups and team-spirit.
	Und sie bieten auch an, zwar ist in der Freizeit, schon klar, aber so wandern gehen... was auch immer, Eishockey spielen oder kegeln oder .. was auch natürlich schon mit da .. mit dem menschlichen, mit Dings zum tun hat, dass man ein bisserl a Zusammenhalt mehr hat, aber vom sportlichen her genauso. Skifahren, keine Ahnung was sie alles noch so machen. Interviewee E2, paragraph: 28 - 28 hin und wieder. es kommt eh auch drauf an, mit wem du redest, eher mehr Frauen, Frauen und so (lacht laut) muss ich ehrlich sagen, aber ja.. hin und wieder... Interviewee E2, paragraph: 54 - 54	They also have offerings for the free time, playing ice-hockey or bowling, of course its about team-spirit and social aspects, but also sports. Sometimes, depends on who you talk to! Rather women I have to admit, but yeah, sometimes...	WHP is connected with team-building and team-spirit. WHP can be a part of employee conversations.
	Es ist bis zu einem gewissen Grad ein bisserl auch eine persönliche Sache, man hat die Gelegenheit die Leute von einer anderen Art oder überhaupt einmal erst kennenzulernen, da muss ich gestehen von 50% da drinnen weiß ich nicht einmal mehr den Namen, einfach zu viel (...) Interviewee E3, paragraph: 36 - 36	It is a personal thing, you get the possibility to meet people from another side. I have to admit I don't remember the name of 50% in here.	WHP can contribute to connect between employees.
	am ehesten wo ich da was machen könnte, das ist am ehesten .. eh beim (designation removed by author), da hätt' ich die meiste Möglichkeit, weil da treffe ich jetzt einmal die Kollegen, da treffe ich den Gesundheitscoach, der das dann weitergeben könnte, und hie und da ist auch ein Vorgesetzter dabei, beim (designation removed by author), bei bestimmte Ausflüge gell. Interviewee E4, paragraph: 60 - 60	Mostly at the health meetings, there I would have the most opportunities. I meet colleagues, coaches, manager sometimes.	WHP can contribute to connect between employees.
	aber wenn meine Arbeitskollegen sagen, du sie gehen da auf den Berg und ich da mitgehen will, und das passt, würde ich da sicher mitgehen, ja. Interviewee E5, paragraph: 40 - 40 Ja eigentlich alles beide, dass ein bisserl fit bleibst und eben das der Zusammenhalt im Team da eben in unseren Gruppen, also von den Arbeitskollegen her sind eigentlich alle ganz lässig (bezogen auf Rolle von WHP) Interviewee E5, paragraph: 42 - 42	But if my colleagues ask me to join them in going on the mountain, I would surely like to join. Well both staying fit and team-spirit, my colleagues are all pretty cool.	Meeting colleagues can be a reason to join WHP programs. WHP is connected with team-spirit.

Employee reception / Opinion and critique	Ja es hat sich zum Positiven entwickelt weil vor zwanzig Jahren war gar nix, und irgendwann einmal vor 15 - 10 Jahren hat man eben angefangen die betriebliche Gesundheitsförderung eben einzuführen mit diversen Programmen. Interviewee E1, paragraph: 18 - 18 Ja die Gesundheitsförderung ist was ganz wichtiges, wenn der Arbeitgeber das für dich macht, und zwar ganz einfach deshalb weil alles was der Arbeitgeber ... macht in Bezug auf Gesundheitsförderung kannst du auch im Privaten eben verwenden. Interviewee E1, paragraph: 22 - 22 Naja der (designation removed by author) ist ja deshalb interessant, weil da gehst am Sonntag hin und fährst am Sonntag wieder heim und .. die Zeit dazwischen gehört dir, und da kannst du die verwenden, so wie's dir eben passt. Alle anderen Programme sind für mich eher nicht so interessant, weil sie alles im Großraum der Dienststelle ist, sind .. oder sind und da ist es halt .. ein bisschen mühsam ... nach einer Zwölfstundenschicht noch eine Stunde irgendwohin Tischtennis spielen oder schwimmen gehen und dann mitten in der Nacht heimzukommen. Interviewee E1, paragraph: 34 - 34 Jaja, ich interessiere mich eigentlich für alles was in der .. was im Unternehmen so stattfindet. Unter anderem auch für des, die betriebliche Gesundheitsförderung. Interviewee E1, paragraph: 46 - 46 Die Ansprache durch die Coaches (designation changed by author) ist halt manches mal ein bisschen schwierig und zwar ganz einfach deshalb, weil ich die Angebote einfach nicht nutz, weil ich ja schon so wie ich früher schon gesagt hab, eben, eine Stunde also eine Stunde irgendeine Freizeitaktivität, das ist mir einfach zu mühsam. Vor allem weil ich viel Zeit weg bin. Interviewee E1, paragraph: 48 - 48 Ja grundsätzlich dass das positiv ist. Aber nur, wenn das halt.. wen alles nur in der Freizeit und nach dem Dienst passieren soll, dann ist das ein bisschen.. ist es zum Teil ein bisschen lästig. Interviewee E1, paragraph: 58 - 58 Also sollen die Leute die auswärts sind, natürlich auch die Einheimischen dort, dass das während der Dienstzeit passiert (...) Ga, dass sie einfach das was sie, was die Firma einfach haben will, dass sie das praktisch im Dienst oder dass sie des als gezahlten, gezahlte Anwesenheit eben machen können. Das würd ich zum Beispiel einführen. Interviewee E1, paragraph: 64 - 64 Naja .. des fürs Unternehmen ist es kein reiner Selbstzweck. Das Unternehmen will natürlich, dass die Leute sich, also gesund leben, sich bewegen, gesund essen, weil wenn die Leute gesund sind, dann werden sie auch gerne arbeiten kommen, beziehungsweise, überhaupt die Arbeit machen können. Und .. das wird auch wahrscheinlich der Grund sein, warum das Unternehmen das eben anbietet, weil .. barmherzige Samariter sind keine Unternehmen, aber die was das eben anbieten die sind wirklich daran interessiert, dass das wirklich von den Leuten angenommen wird weil, nur wer gesund ist, der kann gut arbeiten. Interviewee E1, paragraph: 94 - 94	It definitely changed for good, 15 to 10 years ago they started to implement WHP WHP is something really important, if the employer does that for you, because you can also apply that in private. (designation removed by author) (therapy week) is interesting, because from Sunday to Sunday you get your own time, can use it how you like. Other WHP programs are rather exhausting, after 12 hours shift, I don't want to add another hour swimming or playing table tennis. I am interested in everything of the company, also WHP. Being addressed by coaches can be exhausting, because I just don't want to use these 1-hour extra activities, I am away so much time. In general, it is positive, but if it just should happen after work and during free time it is annoying. I would introduce WHP during working hours or that it is credited as working hours. Of course, the company wants people to live and eat healthy, exercise, because when they are healthy, they can work. No company is a just a good Samaritan, but those who really offer WHP, want people to receive, only healthy people can work well.	Positive change of WHP over the last 10 - 15 years. WHP is important and can be used in private life. WHP is appreciated in a fixed timeframe like a therapy week. After-work-programs are exhausting and not interesting. WHP is perceived as a part of the company. After-work-programs are not interesting because they are time consuming. WHP communication, regarding employees' free time can be annoying. WHP programs should be during work, or be credited as working hours. WHP can also be seen a pure organizational purpose.
---	--	--	--

	Dass die (location removed by author) auch erreichst (...) Aber das ist, das ist jetzt nicht, das haben wir schon ein paar Mal gesagt, nicht. Aber ist nicht gemacht worden, noch, nicht. Weil, das sind unsere, unsere Coaches (designation changed by author) sind alle so aus dem Raum (location removed by author), wenn's da einen (location removed by author) täten, der was vielleicht einmal im Raum (location removed by author) was machen würde, nicht. Vielleicht einen Coach (designation changed by author) aus der (location removed by author) hinzuziehen, nicht, dann könnte der in seinem freien Tag auch einmal was machen, und hätte nicht die weite Anreise Interviewee R1, paragraph: 62 - 62	People from other places need to be supported too, so they would not have long travelling times.	WHP is not easily available for everybody. More coaches are wished.
	Also ich kann sagen, ich bin ja erst seit zirka drei Jahren dabei, also was i sagen kann, gesundheitsmäßig, alles was sie für die Mitarbeiter an Gesundheit ... an Hilfestellung oder an (...) sein find ich sehr gut. Interviewee E2, paragraph: 18 - 18 Das einzige ist, wenn wir von der Gesundheit reden, vom Esse her, da würde ich vielleicht, also des Kantinenessen ist jetzt vielleicht nicht grad mit die ganzen Zusatzstoffe, das ganze .. Dings .. jetzt nicht so grad, das wär das einzige, aber ansonsten läuft's hervorragend .. muss ich sagen für mich selber. Interviewee E2, paragraph: 36 - 36	I joined three years ago, what I can say about WHP, what they do, I think it is good. I would wish for better food in the cafeteria, otherwise, for me, it is going excellent.	WHP is appreciated and liked. WHP should include better food. WHP is appreciated and liked.
	Es hat sich sehr stark entwickelt (...) sie (Anm. die (organization's name removed by author) bietet relativ viel an, also im kleinen Bereich, es gibt eh den eigenen (...), also die Coaches (designation changed by author) und so weiter, es wird relativ viel angeboten. Sie schauen auch dass die (...), das Arbeitsklima, sofern es möglich ist, gut ist, dass man da recht gut entlastet ist und das wird auch vom Konzern, hast vielleicht heut eh schon gehört, die Gesundheitssachen und das, wird alles angeboten. Es hat sich einiges getan, also wenn ich da 10 Jahre zurückdenke war ein bisserl was, aber wenn man noch das eine oder andere Jahr zurückgeht, war diesbezüglich Null. Also es hat sich sehr viel getan. Interviewee E3, paragraph: 18 - 18 Im Beruf ... relativ wenig für mich persönlich weil ich's bis jetzt eigentlich fast nie in Anspruch genommen hab. Der Grund dafür ist, weil das doch alles sehr zentral (...) bin ich relativ weit weg und .. das eine das andere wieder aufheben würde, also der zusätzliche entstehende Stress mit noch öfters anreisen und das mitmachen, also .. Ich seh's so aus der Distanz positiv aber ich persönlich hab's noch relativ wenig in Anspruch genommen, und hab auch nicht vor das zu ändern. Interviewee E3, paragraph: 20 - 20 Ja! Wir haben eh schon gesprochen dass vielleicht würde ich das auch mehr annehmen, wenn das Ganze ein bisserl ausgelagert wird, also wenn man gewisse Veranstaltungen, also für mich natürlich ein bisserl mehr in meine Richtung macht (...), wäre sicher des eine oder andere interessant, ja. Interviewee E3, paragraph: 22 - 22 Wie gesagt, dadurch dass ich das eigentlich zur Kenntnis nehme, aber aktiv da eher nicht mitmachen werde, wenn sich das mit den Örtlichkeiten nicht verlagert reicht mir das, ja. Interviewee E3, paragraph: 44 - 44	A lot has developed and changed, they offer a lot, they try to improve working atmosphere, all the WHP that they offer, more then 10 years ago, there was nothing. From distance I see it positively, but I just live too far away that it would pay of the additional stress to attend. I would appreciate it more, if they would outsource some events to other cities that are nearer to me, then I would be interested. I notice it, but as long as locations do not change, I will not attend.	WHP and other implementations of the last 10 years are recognised. WHP is not easily available for everybody. WHP is not easily available for everybody. Locations are wished to be changed. WHP is not easily available for everybody. Locations are wished to be changed.

	Privatsphäre...ja... da sollte man eventuell aufpassen, wenn man irgendwo, also jetzt auch eine Gesundheitsförderung, wo vielleicht diverse Untersuchungen miteingeschlossen sind, und dort werden irgendwelche Schwächen aufgedeckt dass man das natürlich nicht gleich in der Personalakte landet, weil das könnte ja eventuell für den weiteren beruflichen Werdegang auch Auswirkungen haben. Also das sollte eigentlich nicht sein. Wenn wirklich sowas auftritt oder festgestellt wird, dass man schon sagt, ok du kannst du darfst das nicht machen, aber das man die Sachen doch vertraulich behandelt. Interviewee E3, paragraph: 50 - 50 Mit den ganzen Maßnahmen, was da gesetzt worden sind, der Stellenwert hat sich geändert, also jetzt von den ganzen Gesundheitssachen, da ist sicher auch die Art der Kommunikation und wie man das macht ist glaub ich nicht sehr schlecht, weil früher ist viel belächelt worden, "was soll i das machen, brauch ich nicht" und jetzt ist es einfach sagen wir so, es ist angekommen, es wird akzeptiert, es wird angenommen und nicht so lächerlich auf die Seite geschoben, so wie's eigentlich am Anfang war. Deswegen glaub ich ist die Art der Kommunikation nicht die Schlechteste, wie sie das machen. Interviewee E3, paragraph: 56 - 56	If WHP includes medical examinations, weaknesses should not get in the personal file. Privacy must be respected. The importance of health and well-being in the communication changed, in the past people sneered about WHP. Now these topics are fully accepted. So, their communication, what they do, cannot be bad.	WHP programs must respect privacy and not reveal anything personal. Because of WHP communication well-being and health are now accepted topics.
	Also ich würde sagen das hat sich schon gut entwickelt, also mehr Angebote als früher und dass es überhaupt einmal im Vordergrund gestellt worden, weil früher (...) in vielen Bereichen nicht einmal angesprochen worden. Positiv entwickelt würde ich einmal sagen. Interviewee E4, paragraph: 18 - 18 Schwer zum sagen, gell. Also ich denk mir, dass sie wahrscheinlich die Gesundheitsvorsorge noch mehr ausbauen werden, dass das wahrscheinlich noch mehr kommen wird gell (...) haben zum Beispiel Ernährungsberatung auch, so circa alle zwei Jahre einmal, gell (...) Aber wohin das gehen wird, ich weiß es nicht. Interviewee E4, paragraph: 78 - 78	It had a positive development, more offers, more importance. In the past it was not even spoken about. Maybe they upgrade the WHP, that they do more.	WHP was a positive development in the last years. WHP is considered to increase.
	Weil das war wie, weißt nicht, das wollt keiner hören, das ist teilweise sogar ausgelacht worden, weil weißt eh (I und R lachen) die was draußen unterwegs waren, die sagen "wir bewegen uns eh genug, was denen da einfällt", (...) ihnen zu sagen, dass sie sich bewegen sollen oder so Art, bis wir das Thema erst aufgearbeitet haben und das weitergeben haben, das ist eigentlich .. weil es ja jeden selber indirekt betrifft und dass auch jeder für sich was tun kann soll muss darf, wie auch immer, das war ganz eine breiter Weg, das muss ich dir ehrlich sagen. Interviewee R3, paragraph: 20 - 20	In the past people sneered on WHP, especially those who worked outside in field service, it really took some time until we could address that topic. Indirectly it affects everybody, what one can or needs or has to do. It has been a long way, honestly	Implementation and employee acceptance have been difficult.
Employee involvement / Employee inclusion	Ja er fragt einen, da (name removed by author) ist da sehr engagiert, der fragt einen immer nach .. habt's ein bisserl eine Einfälle oder wollt's ihr irgendwas anderes einmal machen oder .. Wünsche, also für Wünsche immer offen, muss ich sagen.. also. Interviewee E2, paragraph: 50 - 50	Our manager is really dedicated, always asks for our ideas or wishes.	Management tries to include employees in WHP communication.
	aber der Mitarbeiter selber, wo man sie natürlich schon einbinden kann, das ist beim (name removed by author), dass man da den Mitarbeiter wirklich irgendwo Präsentationen machen lasst (...) nur beim Programm selber sehe ich da jetzt nirgends die, die ... Interviewee R2, paragraph: 38 – 38	Employees can be included while (name removed by author) (annual focus groups with managers and employees), but regarding the programs, I would not know how.	(name removed by author) (annual focus groups with managers and employees) is an opportunity for employee involvement in WHP communication.

	Ja man könnte sicher Anregungen bringen, kommt zum Teil auch vor: Das wäre lustig, das wäre schön, da wären ein paar Leute zu haben. Oder eben über des Netz das da eben aufgebaut ist, über die Coaches (designation changed by author) oder über den Betriebsmanager, hätte man da sicher die eine oder andere Möglichkeit. Interviewee E3, paragraph: 40 - 40 Genau ja. Ich glaube das die auch Idee sogar aufnehmen würden. Es ist natürlich (...) eine Bewegungssache sein, es soll nicht in einen Spitzensport oder was ausarten. Interviewee E3, paragraph: 42 - 42	You could sure make suggestions, that happens. That would be fun, a few people would surely be in for that. Via intranet, coaches or manger, there are possibilities. I think they would consider new ideas. But it should not get to be top-sport.	WHP communication involvement is seen positively. -via intranet, coaches, manager WHP communication involvement is possible.
	Gut, ich mach das ja schon sehr, sehr lang bei (organization's name removed by author), ich war da ein Urgestein (lächelnd) (...) mich hat das sehr interessiert, ich hab dann eigentlich so eine Gruppe, die was .. der (designation removed by author), die hat eine andere Kollegin von mir moderiert, und hab da meine Chefin darauf angesprochen ob ich nicht auch da mitmachen könnte, weil man da eben Tipps und Infos kriegen fürs Gesundheitsmanagement intern, ga.. und das hat mich eigentlich immer interessiert und so bin ich eigentlich zu dem dazukommen. Und ich bin dann auch (designation removed by author)-moderatorin geworden auch, weil die eine Kollegin dann eben aufgehört hat, und für mich das eigentlich sehr interessant war. Interviewee R3, paragraph: 20 - 20	Well, I am a part for a long time now and I was very interested in WHP, for all the information and that is how I joined (to be a coach).	WHP communication attracts people to be directly involved.
	Das Gesundheitsmanagement wird von strukturellen Maßnahmen (...) kommunikativ getragen – es werden alle MitarbeiterInnen mit ihren Anliegen und Anregungen einbezogen. Sie können Ideen und Anregungen jederzeit einbringen. Darüber hinaus stehen die Führungskräfte und die KollegInnen mit Funktionen im BGM zur Verfügung. Interviewee R4, paragraph: 49 - 49 MitarbeiterInnen können sich im Gesundheitsbereich aktiv engagieren. Diese Tatsache selbst und die Kommunikation darüber kann die Wertschätzung und Anerkennung durch Führungskräfte und KollegInnen fördern. Darüber hinaus, können MitarbeiterInnen Anliegen und Vorschläge in die (designation removed by author) einbringen. Interviewee R4, paragraph: 58 - 58 In dem wir Eigeninitiative besonders fördern: durch (designation removed by author), durch das Angebot „Mitarbeiter bewegen Mitarbeiter“ (fördert die individuelle Weitergabe von Bewegungsübungen an KollegInnen) oder durch die Serie „Gesundheit aus Eigeninitiative“. Dabei werden Mitarbeitende interviewt und ihre Gesundheitstipps in internen Medien veröffentlicht. MitarbeiterInnen waren bereits zu Projektbeginn selbst aktiv und organisierten in der Freizeit Fußballturniere oder Schi-Tage. Wir berichteten (und tun es noch) in den internen Medien über Veranstaltungen und zeigten Fotos, die von MitarbeiterInnen stammen. Ich bin überzeugt davon, dass wir so die Wertschätzung und Anerkennung für das Engagement fördern und die Motivation, sich weiterhin einzubringen, erhöhen können. Interviewee R4, paragraph: 69 - 70 Strukturelle Instrumente wie etwa die (designation removed by author) bieten MitarbeiterInnen die Möglichkeit, Feedback zu geben, wo der Schuh drückt. Funktioniert im BGM die Rückkopplung gut und können Verbesserungen herbeigeführt werden, wird das wiederum die Mitarbeiterbindung bzw. -zufriedenheit erhöhen. Interviewee R4, paragraph: 73 – 73	All employees and their concerns are included, they can add ideas and suggestions anytime via (designation removed by author), managers and other colleagues that are involved in WHP. Employees can dedicate themselves actively to WHP. This fact and the communication about it can promote appreciation and recognition by managers and colleagues. By promoting initiative. We interview colleagues and publish their health and well-being tips in internal media, report about events, show pictures. I am convinced that in this way we can promote appreciation and recognition for the commitment and increase the motivation to continue to contribute. Structural instruments offer employee the possibility of feedback. If WHP improvements follow the feedback, this increases employee loyalty and satisfaction.	WHP communication involvement possible via -managers -colleagues WHP communication involvement is actively possible and increases appreciation and recognition. WHP communication involvement is supported. Publishing employee involvement in media can -promote appreciation and recognition -increase motivation for contribution. WHP communication involvement is supported. -improvements following feedback can increase retention and well-being

	Ja, also prinzipiell gibt's ja die Mitarbeiterbefragung, die regelmäßig jetzt auch im ganzen Konzern gemacht wird. Da kann sich jetzt prinzipiell beteiligen indem man einfach die Fragen eingibt, dass man mehr Information haben möchte, oder "man fühlt sich nicht" ..sind aber auf der Metaebene "ich fühle mich nicht anerkannt, wertgeschätzt, ich fühle mich nicht informiert" es geht nicht wirklich ins Detail, weil das jetzt wahrscheinlich auf der Konzernebene zu arg wär (...) Wahrscheinlich..es ist natürlich schwer jetzt zu sagen, 18.000 Mitarbeiter sollen sich jetzt einbinden, ja.. im Endeffekt kann man schon so Stimmungsbilder aufnehmen und sagen ja lässig, diese Läufe kommen voll gut an und letztes Mal haben so und so viele Leute wollten sich anmelden und hatten aber keinen Platz mehr (...) also das sind so Einbindungsmaßnahmen. Also ich könnte mir nicht ganz vorstellen wie du jetzt wirklich Mitarbeiter..außer du machst jetzt Fokusgruppen und tust es wieder irgendwie so bewerten, aber wie du die noch wirklich mehr im Maßnahmenprozess im Vorhinein einbinden kannst. Interviewee R5, paragraph: 68 - 68	There is a regular employee survey, with simple questions on how they think and feel. Including everyone in such a big company could be hard. I cannot really say how to include employees in the WHP process from the beginning, maybe if you do focus groups.	WHP communication inclusion in a big company is hard. Employee surveys on their mood and thoughts. Focus groups possible.
Employee involvement / Feedback	Naja gut das Feedback an die Coaches (designation changed by author), beziehungsweise an den zuständigen Betriebsmanager das kannst eh jederzeit geben, und das wird auch zum Teil gemacht. Aber in vielen Bereichen scheitert halt an den Kosten. Weil dann heißt sowieso gleich, naja das ist ja nicht finanzierbar. Dass ich da jetzt so wie bei uns in der (name removed by author) 120 Leute einmal in drei Monat für fünf Stunden reinhol', und weil das kostet ein Vermögen an Arbeitszeit. Interviewee E1, paragraph: 66 - 66 Also meines Wissens nicht. Also meines Wissens gibt's da nichts, wo man im Prinzip schriftlich. Also jetzt ein Email kannst immer schreiben, wenn ich, wenn ich ein Feedback geben will, aber es gibt in dem Sinn kein Werkzeug dafür, wo der Mitarbeiter ganz einfach das und das eintragen kann, so wie bei andere Sachen halt. Interviewee E1, paragraph: 70 - 70 Und da müsste man sich jetzt halt, ich weiß jetzt auch nicht was, einfallen lassen, damit die Leute auch wirklich dazu animiert werden, dass es wirklich sich anschauen. Interviewee E1, paragraph: 72 - 72 Nein also Rückmeldung in dem Sinn wie gesagt du kannst auf freiwilliger Basis kannst du wenn du glaubst dass du was rückmelden musst kannst ein Email schreiben oder den Coach (designation changed by author) das mitteilen. Aber es gibt im Prinzip keine Verpflichtung dazu, dass du eine Rückmeldung gibst, es wird auch im Prinzip auch keine eingefordert. Interviewee E1, paragraph: 86 - 86	Well, you can pass feedback onto your manager or the coaches, but in many cases, it fails because of costs. For what I know, there is no exclusive tool for feedback on WHP, unlike for other things. You would need to think about, how to get people in actually looking at it. There is no obligation of feedback, you can write an email or tell your coach (designation changed by author), if you want to.	WHP feedback is possible but costs are an obstacle. There is no feedback tool in WHP communication. Employees need to be animated to get into the topic. WHP communication feedback is not obligated. -email -coach (designation changed by author)
	Ja jeder, der braucht nur zu den Coaches (designation changed by author), eben die sind da bekannt, da gibt's keine Hemmungen. Interviewee R1, paragraph: 46 - 46	Just go to the coaches, there are no inhibitions.	WHP communication feedback via coaches.
	gerade wenn ich im Bereich von Nestor Gold die Veranstaltungen was wir in der Freizeit machen, da hört man schon ab und zu so Kritik raus, dass man da.. "man sollt sich eigentlich mehr um den Betrieb kümmern und weniger um die Veranstaltung" aber aus meiner Sicht gehört es dazu und ich steh dazu. Interviewee R2, paragraph: 52 - 52	Sometimes I can hear critics saying we should care more about the company and less about events. But for me it is a part and I stand by it.	WHP communication feedback critique -more for company, less for events.

	Die genauen Zahlen hab ich jetzt ehrlich gesagt nicht wieviel, aber ich denk schon dass es aktiv..also man kriegt es ja mit, mit den Kommentaren und mit den Votings, dass schon aktiv genutzt wird, ja (regarding intranet). Interviewee R5, paragraph: 28 - 28 Es gibt auch eine Kommentarfunktion, ja. Also prinzipiell ist es so, die (name removed by author) -Gesund-Artikel werden positiv angenommen, also wenn man jetzt das Verhältnis zwischen positiv und negativ ansieht, ist es schon immer stark positiv, aber die Mitarbeiterbeteiligung ist nicht so hoch. Weil einfach die Themen sind keine Aufreger-Themen, wo die Leute, weiß ich nicht, sofort das lesen, die lesen ja vielleicht nur die Überschrift und schauen dann gar nicht weiter. Interviewee R5, paragraph: 30 - 30 Genau..da gibt's sicher andere Personalthemen wo jetzt mehr aktive Beteiligung bemerkbar ist, als jetzt bei den (name removed by author) Artikeln. Interviewee R5, paragraph: 32 - 32 Ja also bei unseren Intranet-Artikeln steht überall Namen drunter, vom Autor. Das hat auch irgendwie den Sinn, dass man dann vielleicht auch nachfragen kann, falls es noch irgendwelche Informationen gibt, oder falls es mal passiert, dass ein Blödsinn drinsteht, dass man einfach eine Ansprechperson hat. (...) Interviewee R5, paragraph: 44 - 44 Also Kommentare, wie gesagt zu den (name removed by author) -Gesund Themen, gibt's halt leider wirklich nicht viele, bis auf vielleicht...manche sind dann vielleicht ein bisschen an'bissn, weil es sich nicht mehr ausgegangen ist, dass sie sich für irgendeinen Lauf anmelden können oder so, da könnte man natürlich schon auch schauen dass man verstärkt schon auch früher kommuniziert. Interviewee R5, paragraph: 53 - 53 Ich würde sagen..die Kommentare sind schon eher, wenn es irgendwas negatives gibt..es ist aber auch so dass dann vielleicht auch teilweise gratuliert wird "tolle Organisation" von dem und dem Lauf oder keine Ahnung, "es hat mich gefreut", "prinzipiell eine super Aktion, aber es wäre halt lässig wenn ihr das viel früher kommunizieren könntet" oder "wir wünschen unserem Kollegen viel Erfolg" oder sonst irgendwas, ja. Also vor allem wenn Mitarbeiter gezeigt werden, dann gibt's auch eigentlich meistens eher eine positive Resonanz, wenn jetzt irgendwie nur so ein Thema ist, "gibt's das und das Angebot", gibt's meistens gar keinen Kommentar aber wenn generell im Intranet, WENN kommuniziert wird, dann EHER negativ. Interviewee R5, paragraph: 56 - 56	Numbers in detail I do not know, but people are active, doing voting and comments. There is also a comment function. In general, people like WHP articles but involvement is not so high because these topics are not that exciting. Other staff-topics have more involvement We always provide the author's name, in case anybody wants to get more information or give feedback. Comments on WHP topics are rather few. Sometime people are a bit annoyed, because an information was received too late. Comments are more likely to be written when there is something negative but also the tell, if they liked something in particular ore greet colleagues. If we show other employees, the comments are generally positive. On articles with pure information there are mostly no comments.	WHP communication feedback via intranet is active -comments, voting WHP communication feedback via intranet -rather few comments WHP feedback compared to other topics low WHP feedback directly to author is possible. WHP communication feedback via intranet -rather few comments -people comment rather when annoyed WHP communication feedback via intranet -more regarding critique -positive if colleagues are shown -information articles get few comments.
--	--	--	---

8.6 Interview transcripts

After consultation with the responsible department for the publication of scientific papers of the University of Vienna, the transcripts will not be included in the appendix of this paper for reasons of data protection and anonymity of the persons concerned. The transcripts can be inquired at the author.