

Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich

Beispiele guter Praxis 2017



Fonds Gesundes
Österreich



IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber, Verleger:

Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH
www.fgoe.org, www.goeg.at

Redaktion: Dr. Christian Scharinger, Mag.^a Helga Pesserer, Dr. Gert Lang,

Ina Rossmann-Freising, BA MA; Mag.^a Petra Winkler

Gestaltung: pacomedia.at, Wien

Fotos: fotolia

Druck: Druckerei Odysseus, Himberg

Mai 2017



Gesundheit Österreich
GmbH ● ● ●



Gedruckt nach der Richtlinie des Österreichischen Umweltzeichens
„Schadstoffarme Druckerzeugnisse“
Druckerei Odysseus Stavros Vrachoritis GmbH, UW-Nr. 830

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	4
Mag. Christoph Heigl	6
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt	8
Alpenresort Schwarz	10
anderskompetent gmbh	12
Arbeitsmarktservice Kärnten	14
Dornbirner Jugendwerkstätten	16
ELVG Bentlage Susanne Bentlage e.U.	18
Eurotransline Holding GmbH	20
Fossek OG	22

Im Dialog mit Bernhard Badura	24
--------------------------------------	----

Im Dialog mit Ruth Simsa	26
---------------------------------	----

Im Dialog mit Thomas Rigotti	28
-------------------------------------	----

Glas Schnabl	30
Innsbrucker Verkehrsbetriebe und Stubaitalbahn GmbH	32
Kammer für Arbeiter und Angestellte Vorarlberg	34
Kardinal Schwarzenberg Klinikum	36
Kinderhotel Ramsi	38
Kotányi GmbH	40
Leinenweberei Vieböck GmbH	42
NÖ Gebietsbauamt II	44
Rotes Kreuz, Landesverband Oberösterreich	46
pro mente reha GmbH - Sonnenpark Lans	48
Sappi Austria Produktions GmbH & CoKG	50
Styromag GmbH	52
Tischlerei Schober OG	54
Unternehmensgruppe Katzbeck	56
VAMED KMB GesmbH	58
Verein Koryphäen	60

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser!

In der vorliegenden und bereits zum dritten Mal völlig neu überarbeiteten Broschüre **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) in Österreich – Beispiele guter Praxis 2017** werden Betriebe vor den Vorhang geholt, die für den 7. BGF-Preis 2017 nominiert wurden. Der Preis wird alle drei Jahre an österreichische Betriebe in der Kategorie Klein- und Großbetrieb verliehen. Zusätzlich werden Sonderpreise der Wirtschaft und der Bundesarbeitskammer vergeben.

Alle 22 von den Regional- und Servicestellen des Österreichischen Netzwerks BGF (ÖNBGF) vorgeschlagenen Unternehmen sind Träger des BGF-Gütesiegels des ÖNBGF, basierend auf gültigen Qualitätskriterien. Diese Qualitätskriterien sind gut etabliert, gelten sie in der Praxis doch längst als Standards bei der Planung und Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF). Dass sie sich bewährt haben, bedeutet allerdings nicht, dass sie fertige Patentlösungen anbieten. Ziel der vorliegenden Broschüre ist es daher, einen Einblick in die Vielfalt und die unterschiedlichen Perspektiven der erfolgreichen BGF-Praxis zu geben. Um eine möglichst praxisnahe Schilderung zu ermöglichen, wurden mit den nominierten Betrieben Interviews geführt. Sie zeigen die Motive und Herausforderungen, die Umsetzungsschwerpunkte und Maßnahmen, und welche Effekte bzw. welchen Nutzen die BGF-Maßnahmen gebracht haben.

Neben einer Kurzdarstellung der unternehmensspezifischen BGF-Projekte kommen deshalb die beteiligten Akteurinnen und Akteure, wie beispielsweise Geschäftsführer/innen und Projektleiter/innen, direkt zu Wort. In Summe ergibt sich daraus ein reichhaltiger Mix aus unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen über alle Bundesländer hinweg. Zusätzlich ergänzen kurze Dialoginterviews mit Fachleuten die inhaltlichen Themen um eine externe Perspektive.

Gesundheit ist eine Grundvoraussetzung, um erwerbstätig sein zu können, insbesondere für potenziell gesundheitlich benachteiligte Personen. Daher ist gesundheitliche Chancengerechtigkeit am Arbeitsplatz nicht nur einer der Schwerpunkte in dieser Broschüre, sondern stellt generell ein Leitthema des Fonds Gesundes Österreich dar (vgl. Rahmenarbeitsprogramm 2017-2020). Konkurrenzfähig bleiben Betriebe langfristig nur, wenn es ihnen gelingt, gut ausgebildete Mitarbeiter/innen möglichst lange gesund im Unternehmen zu halten. Bemühungen zum Erhalt der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sind eine Kernaufgabe der Unternehmensführung.

BGF ist ein erfolgreiches Instrument, mit dem Unternehmen sich aktuellen Herausforderungen stellen können. BGF will nicht nur individuelle Verhaltensweisen, sondern vor allem auch Arbeitsbedingungen „gesünder“ gestalten. Es geht insbesondere um

- die Schaffung chancengerechter Arbeitsstrukturen,
- die Verbesserung der Arbeitsorganisation, z. B. Arbeitsabläufe und -strukturen im Betrieb,
- die Förderung einer aktiven Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeteiligung,
- die Stärkung persönlicher Ressourcen und Kompetenzen, z. B. Gesundes Führen oder psychische Widerstandsfähigkeit.

Die Ergebnisse überzeugen auf beiden Ebenen: Die Beschäftigten sind gesünder und fühlen sich wohler und die Betriebe profitieren durch motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter/innen.

Die BGF in Österreich kann auf eine erfolgreiche Entwicklung zurückblicken. Neben Modellprojekten wurde mittlerweile eine große Zahl von qualitativ hochwertigen und strukturierten Pilotprojekten in österreichischen Betrieben umgesetzt. Im Zeitraum von 2005 bis 2017 haben bereits 884 Betriebe das BGF-Gütesiegel des ÖNBGF verliehen bekommen.

Die Statistik belegt für den gleichen Zeitraum mit 489 Wiederverleihungen eindrucksvoll, dass es sich in vielen Fällen um keine betrieblichen Einmalprojekte handelt. Im Gegenteil, in zahlreichen Unternehmen wurde BGF nachhaltig als dauerhafter Prozess installiert oder ging in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement über.

Die vorliegende Broschüre ist ein weiterer Beleg, dass BGF ein erfolgversprechender Weg ist, wenn er unter Einhaltung der gültigen Qualitätskriterien unternehmensspezifisch beschränkt und entwickelt wird. In diesem Sinne gratulieren wir allen beteiligten Unternehmen zu ihrem Projekterfolg. Dank sprechen wir dem Österreichischen Netzwerk BGF als dem zentralen Partner der Qualitätssicherung in der BGF aus.

Der Fonds Gesundes Österreich als maßgeblicher Unterstützer und Kooperationspartner des österreichweiten BGF-Qualitätssicherungs- und -managementsystems hofft, dass sich viele weitere Betriebe von den in dieser Broschüre vorgestellten Beispielen dazu motivieren lassen, ebenfalls ein BGF-Projekt umzusetzen.

Dr. Klaus Ropin und das BGF-Team, Fonds Gesundes Österreich



Koordinationsstelle Österreichisches Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (ÖNBGF) und National Contact Office für das Europäische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) an der OÖGKK

Mag. Christoph Heigl



„Dank des Modells des ÖNBGF wird ein einheitlicher und hoher Standard in der Betrieblichen Gesundheitsförderung gewährleistet.“

Das Österreichische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Österreichische Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (ÖNBGF) steht für Gesundheit und Erfolg in Unternehmen. Seit dem ersten Umsetzungsprojekt in Österreich sind mehr als 20 Jahre vergangen. Dank dieser langjährigen Erfahrung in der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) verfügt das Netzwerk heute über ein umfangreiches Angebotsportfolio, das Betrieben bei der Umsetzung von BGF zur Verfügung steht.

Die Regional- und Servicestellen sowie die Partner/innen arbeiten gemeinsam an der Weiterentwicklung und qualitätsgesicherten Umsetzung der BGF in Österreich. Ziel ist es, ein österreichweit einheitliches Verständnis von BGF zu erzeugen und möglichst viele Betriebe für die BGF zu gewinnen. Die Regional- und Servicestellen sind mit der Begleitung und Beratung im Rahmen von BGF-Projekten betraut und spannen bundesweit ein qualitativ hochwertiges Servicenetzwerk für Betriebe.

Die Regionalstellen sind vorwiegend bei den Gebietskrankenkassen angesiedelt, namentlich in den Bundesländern Burgenland

(BGKK), Niederösterreich (NÖGKK), Oberösterreich (OÖGKK), Wien (WGKK), Steiermark (STGKK), Kärnten (KGKK), Salzburg (SGKK) und Tirol (TGKK). In Vorarlberg wird die Regionalstelle von dem seitens der Vorarlberger Gebietskrankenkasse beauftragten Fonds Gesunde Betriebe Vorarlberg geführt. Als überregional tätige Sozialversicherungsträger haben sich die Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau (VAEB) und die Versicherungsanstalt öffentlich Bedienstete (BVA) als Servicestellen dem Netzwerk angeschlossen.

BGF braucht eine breite Basis. Nur wenn alle relevanten Stakeholder zusammenarbeiten, kann die Vision von gesunden Mitarbeiter/innen in gesunden Unternehmen verwirklicht werden. Bereits bei der Gründung des Netzwerks im Jahr 2000 konnten die Bundesarbeitskammer und die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) als Partnerinnen gewonnen werden. Mittlerweile sind die Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA), der Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (HVB), die Industriellenvereinigung (IV), der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) sowie die Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft (SVA) als namhafte Mitgliedsorganisationen dazugekommen. Wichtigster

strategischer Partner ist der Fonds Gesundes Österreich (FGÖ). Das Interesse und die aktive Mitarbeit der Netzwerkmitglieder unterstreicht die Wichtigkeit der BGF in Österreich und trägt zu ihrer Verbreitung maßgeblich bei.

Qualität braucht System

Die Erfahrungen der letzten 20 Jahre, aber auch viele Studien belegen, dass nur ein systematisches Gesundheitsförderungsprojekt mit verhältnis- und verhaltensorientierten Maßnahmen nachhaltig zu mehr Wohlbefinden und einer verbesserten Gesundheit für Beschäftigte führt. Darüber hinaus trägt ein BGF-Projekt zur Entwicklung gesundheitsförderlicher Arbeitssysteme und einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur bei.

Daher hat das Netzwerk BGF ein dreistufiges Qualitätsmanagementmodell entwickelt, welches auf einem kompakten Katalog von 15 Qualitätskriterien beruht. Die **BGF-Charta** ist dabei die erste Stufe und stellt ein symbolisches Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Gesundheit der Mitarbeiter/innen dar. Dies manifestiert sich in der Unterzeichnung der Charta, die im Wesentlichen die Grundsätze der Luxemburger Deklaration widerspiegelt. Das **BGF-Gütesiegel** adressiert Betriebe, die BGF-Projekte bereits umgesetzt bzw. BGF in den unternehmerischen Regelbetrieb integriert haben. Es wird jährlich vergeben und behält für drei Jahre seine Gültigkeit. In dreijährigen Zyklen wird die dritte Stufe des Qualitätsmanagementsystems realisiert, indem

die BGF-Preisträger ermittelt werden. Der **BGF-Preis** steht für herausragende Betriebliche Gesundheitsförderung durch exzellentes Projektmanagement sowie hohe Innovationskraft und Kreativität in der Umsetzung.

Jede Regional- und Servicestelle vergibt jeweils einen Preis in den Kategorien Klein- und Großbetrieb. Eine Fachjury aus BGF-Expertinnen und -Experten kürt aus dem Kreis der regionalen Preisträger/innen die beiden Gewinner/innen der BGF-Preise. Die Exklusivität des BGF-Preises garantiert den prämierten Unternehmen herausragende Alleinstellung und ist mit regionaler und internationaler Beachtung verbunden.

Darüber hinaus verleihen die Bundesarbeitskammer sowie die Wirtschaftskammer Österreich gemeinsam mit der Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft jeweils noch zusätzlich einen Sonderpreis.

Dank dieses Modells wird ein einheitlicher und hoher Standard in der Betrieblichen Gesundheitsförderung gewährleistet. Bis 2016 haben sich mehr als 1.800 Betriebe mit der BGF-Charta der Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen verschrieben und wurden somit durch das Qualitätsmanagement des Netzwerks erfasst. 1.373 Mal wurde das BGF-Gütesiegel erstmalig oder zum wiederholten Mal vergeben. 734 Betriebe sind gegenwärtig Träger des BGF-Gütesiegels und 27 Betriebe wurden bisher mit dem BGF-Preis ausgezeichnet. In Summe entspricht dies der Schaffung von mehr als 420.000 gesünderen Arbeitsplätzen.



Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Mag.ª Waltraud Sawczak, Gesundheitsmanagement

„In den kommenden Jahren werden wir die Gesundheit der Studierenden und die wertschätzende Unternehmenskultur wieder in den Mittelpunkt stellen.“



Bundesland: Kärnten, Klagenfurt



Betriebsgröße: über 250 Mitarbeiter/innen



Branche: Erziehung und Unterricht



Als erste Universität Österreichs startete die Alpen-Adria-Universität im Jahr 2007 ein umfassendes BGF-Projekt. Ziel war in erster Linie die Erhaltung und Förderung der physischen und psychosozialen Gesundheit. Neben Mitarbeiter/innen und Studierenden wurden bereits in der Anfangsphase Menschen mit Behinderungen explizit bei der Projektstruktur berücksichtigt. Als Zeichen dafür, dass Gesundheitsförderung als ganzheitliche Führungsaufgabe anerkannt und eine organisationsweite, nachhaltige, aktive Unterstützung etabliert wird, unterfertigte die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt die Betriebsvereinbarungen „Gesundheitsmanagement“ und „Wertschätzender Umgang“. Gesundheitsmanagement ist mittlerweile in den Regelbetrieb der Universität übernommen und strukturell in der Planstelle einer Gesundheitsmanagerin/eines Gesundheitsmanagers verankert.

Einen wichtigen Entwicklungsschritt stellte die Initiierung des Netzwerkes Gesundheitsfördernde Hochschulen Österreich dar, welches im Jahr 2009 gegründet wurde.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Die Universität als Setting eröffnet enorme Potenziale, eine große Zahl von Personen mit

Informationen und Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung ihrer Gesundheit zu erreichen und sie zur Mitwirkung zu gewinnen. Ursprünglich war es das Engagement einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin, welche darauf hinwies, dass Universitäten die Aufgabe haben neue, zeitgemäße Wege und mit gutem Beispiel voranzugehen.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

In den ersten Jahren ging es vor allem darum, das Gesundheitsbewusstsein zu stärken und eine gesundheitsfördernde Grundhaltung zu entwickeln. In den letzten Jahren hat sich ein deutlicher Fokus in Richtung gesunde Rahmenbedingungen der Arbeit herauskristallisiert. Dazu hat auch der gesetzliche Arbeitnehmer/innen-Schutz beigetragen, der durch die Evaluierung psychischer Belastungen stark auf die Verhältnisprävention und psychische Gesundheit lenkt. Der zukünftige Schwerpunkt wird im Bereich der wertschätzenden Kulturentwicklung liegen.

Ein Highlight ist sicherlich auch die Etablierung des Netzwerkes Gesundheitsfördernder Hochschulen, welches im Jahr 2009, ausgehend von der Alpen-Adria-Universi-

tät, gegründet wurde. Ziel ist ein gemeinsamer Wissens- und Erfahrungsaustausch und die systematische Weiterentwicklung von BGF in diesem Setting.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Die Resonanz der Mitarbeitenden zu Beginn kann als beobachtend bezeichnet werden. In relativ kurzer Zeit sind aber die Akzeptanz und auch die Teilnahme stark gestiegen, heute ist BGF nicht mehr wegzudenken - Gesundheitsförderung wirkt ja positiv ansteckend. Wichtig ist es dabei, immer wieder Foren zu bieten, in denen konkrete Vorschläge und Wünsche geäußert werden können.

Was sind wichtige Stolpersteine, auf die geachtet werden sollte?

Herausfordernde Phasen sind manchmal Zeiten, in denen die Führungsstrukturen wechseln. Hier muss möglicherweise neue Überzeugungsarbeit geleistet werden. Eine gute Informations- und Kommunikationskultur erweist sich in solchen Phasen als sehr hilfreich.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist für mich sehr eng mit einer sinnerfüllten und sinnstiftenden Tätigkeit verbunden.



Alpenresort Schwarz

Katharina Pirktl, Geschäftsführung

„Ein Highlight war, dass wir in der Regionalstelle des ÖNBGF einen Partner gefunden haben, der uns auf solider Basis begleitet.“



Bundesland: Tirol, Mieming



Betriebsgröße: bis 250 Mitarbeiter/innen



Branche: Tourismus



Das Alpenresort Schwarz in Mieming ist ein beliebtes Wellnesshotel in Österreich und setzt sein Unternehmensmotto „Freude geben, Freude bekommen“ konsequent um. Im Unternehmen sind ganzjährig rund 240 Mitarbeiter/innen beschäftigt. 2013 wurde im Alpenresort Schwarz ein Projekt der BGF gestartet. Im Unternehmen gab es auch vorher bereits einzelne Gesundheitsangebote – z. B. Yoga und Ernährungsvorträge – eine übergreifende Strukturierung fehlte aber. Über den „Gesundheitscheck“ der „Plattform Gesundes Arbeiten“ stieß man auf das Konzept der BGF, welches sich auch als anschlussfähig an das bereits implementierte Qualitätsmanagementsystem erwies.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Der Ursprung war die Erkenntnis, dass der Trend Gesundheit sich klar abgezeichnet hat und deutlich wurde, dass Menschen gerade auch im Urlaub immer stärker auf ihre Gesundheit achten. Dann lag nahe, dass nur gesunde Mitarbeiter/innen – geleichsam als Gastgeber/innen – auch ein gesundes Lebensgefühl vermitteln können. Das bedeutete für uns, dass wir in einem ersten Schritt bei uns und unseren Mitarbeiter/innen an-

setzen müssen. So gut deine Mitarbeiter/innen sind, so gut ist dein Unternehmen; und so gut es deinen Mitarbeiter/innen geht, so gut geht es deinem Unternehmen.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Highlights?

Ein Highlight war, dass wir in der Regionalstelle Tirol des Österreichischen Netzwerks BGF einen Partner gefunden haben, der uns auf solider Basis begleitet. Es ist sehr wichtig, eine gute Begleitung zu haben. Dann war wichtig, im Unternehmen eine/n Mitarbeiter/in zu finden, die/der sich mit mir des Themas annimmt und es über lange Zeit engagiert aufbaut. Dadurch ist es gelungen, immer mehr Mitarbeiter/innen ins Boot zu holen und Gesundheitsförderung langfristig als Marke zu etablieren.

Welche Effekte sind sichtbar?

Wir bemerken bei unseren Mitarbeiter/innen eine persönliche Bewusstseinsbildung in Bezug auf Gesundheit und Krankheit. Neben dieser individuellen Perspektive zeigen auch unsere Befragungen, die wir regelmäßig durchführen, Verbesserungen im Bereich sozialer Faktoren.

Konnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Ich bin überzeugt, dass Gesundheitsförderung hier ein wichtiges Hilfsmittel sein kann. Im Wesentlichen geht es immer auch um Lernprozesse und man kann durch Gesundheitsförderung zumindest die Chancen eröffnen, das Wissen über Gesundheit gerechter zugänglich zu machen. Es ist ja nicht jedem Menschen ein gleiches Wissen über Gesundheit geschenkt. Hier liegt eine innerbetriebliche Chance. Ob das jeder/jede dann umsetzt, liegt nicht zuletzt bei der einzelnen Person.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Unternehmen geben würden, die sich für BGF interessieren?

Es braucht unbedingt ein Team; ein Team, das sich im Unternehmen für das Thema Gesundheit verantwortlich fühlt. Ein Team, das an Gesundheitsförderung dranbleibt, auch in Zeiten in denen andere Themen in den Vordergrund rücken. Es braucht daher auch die Bereitstellung entsprechender zeitlicher Ressourcen.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist für mich eine Kraft; eine Kraft, die mich unterstützt, mein Leben bei allen Herausforderungen so leben zu können, wie ich es leben möchte.



anderskompetent gmbh

Mag.ª Ernestine Harrer, Geschäftsführung

„Ein BGF-Projekt muss ganz klar von der Geschäftsführung unterstützt und nicht nur ‚geduldet‘ werden.“



Bundesland: Salzburg, Unken
Betriebsgröße: bis 100 Mitarbeiter/innen
Branche: Soziale Unternehmen



Die Kernkompetenz der anderskompetent gmbh liegt darin, durch spezifische Angebote Menschen mit Beeinträchtigungen Zugang zur Arbeit und auch zu bedürfnisorientiertem Wohnen als zentrale Faktoren für ein selbstbestimmtes und sinnerfülltes Leben zu ermöglichen. Dies gelingt sowohl in Richtung freier Wirtschaft als auch im Rahmen individuell gestalteter Strukturen, welche Menschen mit Beeinträchtigungen die Entfaltung ihres Potenzials ermöglichen.

Über 80 Mitarbeiter/innen sind an insgesamt 6 Standorten in 4 Teilbetrieben im Bundesland Salzburg beschäftigt. In jedem Teilbetrieb stehen die Mitarbeiter/innen teilweise bei ihrer Arbeit mit psychisch/physisch beeinträchtigten Personen vor großen Herausforderungen. BGF hat sich zu einem fixen Bestandteil der Unternehmenskultur entwickelt. Die Maßnahmen reichen von regelmäßigen Informationsveranstaltungen, Supervision, Teamfrühstück und Job-Rotation bis hin zu Teamklausuren und Gesundheitstagen. Ziel ist die Förderung der Arbeitsfähigkeit, damit auch ältere Arbeitnehmer/innen ihren Beruf noch in guter Gesundheit ausüben können.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Seit etwa 2008 konnten wir eine steigende Anzahl an Krankenstandtagen sowie mehrere Fälle von psychischen Erkrankungen bei Mitarbeiter/innen in einem der drei Teilbetriebe beobachten. Die Geschäftsleitung sowie die gesamte Führungsebene erachteten es daher als Auftrag, dieser Entwicklung präventiv entgegenzuwirken bzw. grundlegend nachhaltige Strukturen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die der Gesundheitsförderung dienlich sind. Ein wesentliches Motiv waren auch die finanziellen Fördermöglichkeiten, die es gibt, und die gerade für ein Social-Profit-Unternehmen wichtig sind. Im Wesentlichen ist unser Motiv, dass wir gerade im Sozialbereich auf unsere Mitarbeiter/innen schauen müssen.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Ein ganz zentraler Schwerpunkt war das Projekt „In des anderen Schuhen gehen“. Dadurch wurde das Verständnis für andere Bereiche und deren Tätigkeiten stark gefördert. Manchmal entsteht das Gefühl, meine Ar-

beit ist so schwierig, weil der andere seinen Job nicht gut erledigt. Vor welchen Herausforderungen der andere aber steht, wird dabei oft übersehen.

Welche Effekte sind sichtbar?

Durch ein Gesundheitsförderungsprojekt wachsen das Bewusstsein und die Aufmerksamkeit zum Thema. Befragungen zeigen uns eine deutliche Steigerung des subjektiven Gesundheitszustandes unserer Mitarbeiter/innen. Auch organisationale Ressourcen, wie persönliche Gestaltungsmöglichkeit des Arbeitsplatzes oder Partizipationsmöglichkeit, konnten wesentlich verbessert werden.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Grundsätzlich war die Resonanz gut. Natürlich gibt es am Anfang Bedenken wie: „Was bringt das?“ oder „Macht das Sinn?“ Es ist daher notwendig, konsequent am Thema zu arbeiten und gut zu informieren. Gut bewährt hat sich auch die Etablierung eines Newsletters durch die Gesundheitsbeauftragten, welche regelmäßig das Thema BGF ins Bewusstsein rufen.

Könnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Eine große Herausforderung sehe ich da in der Zielgruppe der älteren Mitarbeiter/innen. Im Sinne der Chancengerechtigkeit braucht es aus meiner Sicht eine verstärkte Auseinandersetzung mit der Frage, wie Menschen betreuungsintensive Berufe über Jahrzehnte hinweg gesund ausüben können.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Mein wichtigster Tipp: Weniger ist oft mehr. Nicht alles auf einmal machen, sondern lieber schrittweise und konsequent Schwerpunkte umsetzen.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist für mich viel mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit bedeutet für mich Vitalität und Leistungsfähigkeit.



Arbeitsmarktservice Kärnten

Franz Zewell, Landesgeschäftsführer

„Gesundheitsförderung ist kein Selbstläufer, weder für Einzelpersonen noch für Betriebe.“



Bundesland: Kärnten, Klagenfurt



Betriebsgröße: bis 500 Mitarbeiter/innen



Branche: Soziale Dienstleistung



Eine enge Anbindung an bestehende unternehmensinterne Managementsysteme stellt eine der wesentlichen Grundvoraussetzungen für eine langfristige Verankerung von BGF dar. Seit über 10 Jahren verbindet das Arbeitsmarktservice Kärnten den Ausbau gesundheitsfördernder Maßnahmen mit dem Handlungsfeld des Qualitätsmanagements. Ziele sind dabei eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der über 400 Mitarbeiter/innen bei gleichzeitiger Steigerung der Kundenorientierung. Wie in fast allen Unternehmen, die einen starken Fokus auf Kundenkontakte legen, rücken in der Praxis Themen der psychischen Gesundheit und der Stressbewältigung in den Vordergrund. Ein strukturiertes Krankheitsmanagement ergänzt im AMS Kärnten das Angebot an klassischen Maßnahmen der Gesundheitsförderung und ermöglicht zudem Rückschlüsse auf das Arbeitsumfeld und die aktuelle Arbeitssituation. Die konsequente Herangehensweise erfährt unter anderem durch externe Assessments und Preise im Bereich Unternehmensqualität eine Bestätigung.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Wir haben uns im Jahr 1999 mit der Einführung des Qualitätsmanagements sehr bewusst mit unseren Mitarbeiter/innen beschäftigt. Da-

bei war es uns wichtig, noch mehr auf unsere Mitarbeiter/innen zu hören und uns auch mit gesundheitlichen Themen zu beschäftigen. Durch Befragungen sind wir auf Belastungssituationen aufmerksam geworden und es hat Einzelfälle im Bereich Burnout und Erschöpfung gegeben. Wir haben sehr früh begonnen, uns mit diesen komplexen Themen zu beschäftigen, einerseits personenbezogen und individuell, andererseits aber auch – und das hilft uns bis heute – systemisch und strukturiert. So haben wir jetzt ein komplexes Regelwerk, das wir jährlich erneuern.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Auf jeden Fall die Einbindung der Mitarbeiter/innen, das steht an erster Stelle. In einem komplexen Prozess binden wir die Mitarbeiter/innen aller Geschäftsstellen in die Umsetzung ein. So werden Masterpläne mit einer Vielzahl an Maßnahmen für das gesamte AMS entwickelt. Burnout-Prävention setzen wir professionell um: Einerseits mit Informationsveranstaltungen in den Organisationseinheiten auf allen Regionalebene, andererseits im Rahmen von Einzelpersonenbetreuung mit achtsamer Rückmeldung zum Dienstgeber und einer gemeinsamen Vorgangsweise. Mittlerweile haben wir auch eine Regelung

für das Krankenstandmanagement, ein strukturiertes Prozedere, für das auch unsere Führungskräfte geschult sind.

Sind bereits Effekte sichtbar?

Die Wohlfühltemperatur ist eine gute Messgröße und klingt auch nicht so technisch. Seit 2014 sind wir bei „Great Place to Work“. Der Trust-Index des AMS Kärnten ist im Zeitraum 2014-2016 deutlich gestiegen, das ist ein schöner Erfolg. Die größte Herausforderung ist aber die subjektive Arbeitsbelastung unserer Mitarbeiter/innen. Auch wenn wir uns da schon verbessert haben, müssen wir achtsam bleiben und dazu Maßnahmen anbieten. Schwerpunkt für heuer wird die Teamentwicklung sein, im Bereich der Führungskräfte und auch im Bereich der Mitarbeiter/innen.

Was war der größte Stolperstein?

Vielleicht die finanziellen Mittel, was aber zu trivial wäre. Für mich als Geschäftsführer sehe ich es als größere Herausforderung, ein Bewusstsein auf hohem Niveau aufrechtzuerhalten, alle Themen der Mitarbeiter/innen ernst zu nehmen und respektvoll und wertschätzend damit umzugehen, und das in guter Abstimmung mit dem Betriebsrat. Das braucht

es auch seitens der Geschäftsführung: Achtsamkeit und Zuwendung, damit keine Widerstände erzeugt werden. Gesundheitsförderung ist kein Selbstläufer.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Jeder Dienstgeber, der sich mit Gesundheit beschäftigt oder ein Projekt initiieren will, muss sich auf jeden Fall professionell damit beschäftigen. Mit professionell meine ich, messbare Ergebnisse zur Verfügung zu stellen. Das kann am besten mit einer Befragung der Mitarbeiter/innen bewerkstelligt werden. Als Führungskraft muss man dann einen qualifizierten Zugang zu den Themen finden, damit die Wünsche der Mitarbeiter/innen nicht gering geschätzt werden. Eine gut entwickelte Struktur ist dabei sehr hilfreich.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Für mich persönlich bedeutet Gesundheit in erster Linie Lebensfreude. Ich bin jetzt 62 und kann aus meiner Erfahrung sagen, dass auch persönliche Gesundheit Achtsamkeit und Zuwendung braucht. Gesundheit ist auch für Einzelpersonen kein Selbstläufer.



Dornbirner Jugendwerkstätten

Elmar Luger, Geschäftsführung

„Gesundheitsförderung kann zum Türöffner für viele lebensnahe Themen werden.“



Bundesland: Vorarlberg, Dornbirn

Betriebsgröße: bis 50 Mitarbeiter/innen

Branche: Soziale Unternehmen



Junge Menschen fördern, stärken und ihnen eine Perspektive geben: Mit dieser Aufgabe befassen sich die Dornbirner Jugendwerkstätten. Welche gesundheitsfördernde Wirkung ein gut gestalteter und als sinnvoll erlebter Arbeitsplatz hat, zeigt allein die Tatsache, dass das Erleben von Arbeitslosigkeit einen hohen gesundheitlichen Belastungsfaktor darstellt.

Die Dornbirner Jugendwerkstätten bieten langzeitarbeitslosen jungen Menschen zeitlich befristete Arbeitsplätze mit individuellen Bildungsmöglichkeiten sowie sozialarbeiterische und betriebsärztliche Betreuung und helfen bei der Suche nach fixen Arbeitsstellen oder Ausbildungsmöglichkeiten. Ein Stammpersonal von 12 Personen begleitet dabei rund 40 Jugendliche, welche je nach individueller Entwicklungsperspektive wechseln.

Seit über 15 Jahren entwickelt das soziale Integrationsunternehmen das Thema Gesundheit kontinuierlich weiter und setzt dabei auf eine umfassende Förderung und Stärkung der physischen, psychischen und sozialen Gesundheit sowohl der jungen Menschen als auch des Stammpersonals. Eine Evaluationsstudie der Fachhochschule Vorarlberg

belegt, dass dadurch positive Effekte vor allem im Bereich der Sozialkompetenz der beteiligten Jugendlichen messbar sind.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Wir sind bereits seit 2001 in der Gesundheitsförderung aktiv. Im Rahmen der damaligen Neukonzeptionierung der Dornbirner Jugendwerkstätten wollten wir auch einen Schwerpunkt im Bereich Gesundheit legen. Wir haben dann versucht, fortwährend unsere Werkstätten, Abläufe und Angebote in Richtung Gesundheitsförderung auszurichten, um jungen Menschen das Thema nahezubringen.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Highlights?

Der größte Erfolg aus meiner Sicht ist die Etablierung einer gesundheitsfördernden Kultur. Es ist ein großer Unterschied, ob man etwas nur einmal angeht oder über Jahre kontinuierlich dran bleibt. Nur dann kann eine gesunde Atmosphäre entstehen, die spürbar ist. Ein Ankerpunkt ist auch unser Kräuter- und Gemüsegarten, der viel mehr ist, als nur ein Lieferant gesunder Lebensmittel.

Wie war die Resonanz?

Man darf sich nicht von Anfang an die große Begeisterung erwarten. Wir können und wollen niemanden zur Gesundheit zwingen, sondern möchten positive Alternativen anbieten. Durch diese Grundhaltung ist die Resonanz aber auch bei Jugendlichen langfristig sehr positiv.

Konnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Das ist aus meiner Sicht ein zentrales Thema. Dass ich mich gesund ernähre und mehr bewege, garantiert ja noch keinen Arbeitsplatz. Gesundheitsförderung kann erst dann einen wichtigen Beitrag zu Chancengerechtigkeit leisten, wenn wir Menschen in ihren Anliegen ernst nehmen und den Zusammenhalt untereinander fördern. Dadurch entstehen beispielsweise sehr tiefgreifende Gespräche unter den Jugendlichen selbst.

Gesundheitsförderung kann damit zum Türöffner für viele lebensnahe Themen werden.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Am wichtigsten ist es, einen langen Atem zu haben. Man muss sich klar sein, dass die Kontinuität der wichtigste Faktor ist. Einzelaktionen haben keinen Sinn, wenn man nicht bereit ist, auch an der Arbeitsplatzgestaltung und den Verhältnissen zu arbeiten. Dann scheint es mir wichtig, dass Gesundheitsförderung nicht zur Spaßbremse wird, sondern vor allem positive Alternativen aufzeigt.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit bedeutet für mich einerseits körperliche Bewegung und Anstrengung und andererseits gute, vertrauensvolle soziale Beziehungen zu haben.



ELVG Bentlage Susanne Bentlage e.U.

Susanne Bentlage, Geschäftsführerin

„Mir stellt sich eher die Frage, was es für einen Grund geben könnte, sich NICHT mit Gesundheit im Betrieb zu beschäftigen.“



Bundesland: Wien



Betriebsgröße: bis 20 Mitarbeiter/innen



Branche: Dienstleistung



ELVG Bentlage beschäftigt sich mit der Herstellung, der Montage und dem Service von CO-Warnanlagen, Gaswarngeräten, Notbeleuchtungen und Braundrauchentlüftungen. Dem 19 Mitarbeiter/innen umfassenden Unternehmen ist ein familiäres Arbeitsklima wichtig und es sieht BGF als wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Arbeitsplatzqualität. Das 2015 gestartete BGF-Projekt setzt Schwerpunkte im Bereich Gesundheit, Bewegung und Achtsamkeit. Auf sehr gute Akzeptanz stießen dabei Werkzeuge, welche gut in den Arbeitsalltag integriert werden können, wie Entspannungstechniken oder Bewegungsübungen. Dadurch wird die physische und mentale Stabilität von Mitarbeiter/innen zu einem wesentlichen Element eines gesunden Unternehmens.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Man müsste die Frage umgekehrt stellen, warum sich ein Unternehmen noch nie damit beschäftigt hat. In unserer Familie war Gesundheit immer schon ein großes Thema, da wird alles diskutiert – was ist gesund, was nicht? Nachdem unsere Mitarbeiter/innen einen Großteil ihres Lebens im Betrieb verbringen, ist es für uns wichtig, sich auch mit Gesundheit im Betrieb zu beschäftigen.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte/Highlights?

Für mich ist es ein Highlight, dass alle Mitarbeiter/innen dabei waren und sich alle engagiert haben. Man hört ja, dass es fast unmöglich ist, alle zu erreichen aber bei uns waren wirklich zu 99,9 % alle dabei. Es ist nicht selbstverständlich, dass die Leute es zu schätzen wissen, wenn man etwas für die Gesundheit tut; das finde ich sehr schön.

Sind bereits Effekte sichtbar?

Wir haben mittlerweile ein Rauchverbot auf dem gesamten Grundstück inklusive Gehsteig. Es gibt auch nur mehr zwei Raucher/innen bei uns im Betrieb, von denen einer gerade dabei ist, es sich abzugewöhnen. Wir beschäftigen uns einfach mehr mit Gesundheit, Ernährung, Entspannung und essen beim gemeinsamen Frühstück weniger deftig. Gesundheit ist mittlerweile für alle ein Thema, auch für diejenigen, die bisher noch etwas zugewartet haben. Entspannungstechniken werden umgesetzt, „Mitarbeiter bewegen Mitarbeiter“ haben wir den ganzen Winter jeden Freitag im Freien veranstaltet. In einer Laufgruppe und zwei Walkinggruppen

sind mittlerweile alle dabei, auch der über 70-jährige oder Übergewichtige.

Was war denn der größte Erfolg, was der größte Stolperstein?

Ein Stolperstein ist höchstens mein schlechtes Gewissen, dass ich als Projektleiterin zwar die Verantwortung trage, dann aber auch nicht immer perfektes Vorbild bin und nicht immer alles so umsetze, wie ich sollte; dass man zwar ein gesundes Frühstück zelebriert und sich dann doch beim Würstelstandl trifft.

Wenn Sie folgenden Satz ergänzen müssten: Wenn Sie in Ihrem Unternehmen ein BGF-Projekt initiieren wollen, dann ...

... machen Sie es zur Chefsache! Wenn das nicht von oben beginnt, ist es sinnlos. Wenn nicht der Chef/die Chefin dahintersteht, nicht Vorbild ist, nicht finanziert, nicht da-

bei ist, wird das nichts. Bei uns sind alle vier Führungskräfte eingebunden, wir leiten das Projekt und bilden uns auch weiter. Gerade in einem kleinen Familienbetrieb ist das immens wichtig. Man muss sich auch Zeit dafür nehmen und es ernst nehmen. Machen Sie es nicht nur, weil es auch andere machen. Ich kenne so viele Unternehmer/innen, denen es gesundheitlich nicht mehr so gut geht. Machen Sie es für Ihre Mitarbeiter/innen und auch für sich selbst.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Alles! Denn mit der Gesundheit steht und fällt das ganze Leben. Ich habe persönlich so viele Menschen erlebt, die wollten, aber nicht mehr konnten. Wenn man morgens aufstehen kann und sich bewegen kann, das ist der Mittelpunkt des Lebens. Mir nützen weder Geld noch Kunden, wenn ich krank bin.



Eurotransline Holding GmbH

Viktor Wratschko, Geschäftsführer

„Im Endeffekt setzt in der BGF alles beim Unternehmer selbst an.“



Bundesland: Steiermark, Leibnitz

Betriebsgröße: bis 50 Mitarbeiter/innen

Branche: Verkehr



Wenn ein mittelständisches Unternehmen mit rund 40 Mitarbeiter/innen ein eigenes Gesundheitszentrum betreibt und dieses seiner Belegschaft während der Arbeitszeit zur Verfügung stellt, ist das nicht nur in Österreich eine absolute Ausnahme.

Das Unternehmen Eurotransline mit Standort in Leibnitz dirigiert seit 2004 Güter quer durch ganz Europa, aber auch von und nach Übersee. Es handelt sich dabei um Massen- und Schüttgutverkehr, von Getreide über Futtermittel bis hin zu Hackschnitzel oder Glasgranulaten.

Im Jahr 2006 wurden erste Seminare im Bereich BGF durchgeführt und eine eigene Stelle mit dem Schwerpunkt Gesundheitsförderung im HR-Management geschaffen. Seit diesem Zeitpunkt wurde BGF als Bestandteil der Unternehmenskultur kontinuierlich weiterentwickelt.

Neben Angeboten im Gesundheits- und Lebensenergiezentrum „forum energetix“ im Bereich Bewegung und Ernährung werden permanent Schwerpunkte in der psychischen und sozialen Gesundheit gesetzt. Der Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens ist überzeugt, dass sich diese – nicht unerheblichen – Investitionen in die Gesundheit für ein Unternehmen auch rechnen.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Das Grundthema ist bei mir selbst entstanden. Ich kannte auch Arbeitsprozesse, bei denen nicht achtsam mit den Ressourcen der Mitarbeiter/innen umgegangen wurde. In meinem Unternehmen wollte ich entsprechende Rahmenbedingungen für die Potenzialentfaltung von Menschen schaffen. Das dient nicht zuletzt auch einem gesunden Unternehmenserfolg.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Highlights?

Vorweg erscheint mir wichtig, im Rahmen der Umsetzung das richtige Maß zu finden. Auch ein Zuviel an Angebot kann dabei kontraproduktiv sein. Wir versuchen, eine gute Balance zwischen verhaltensorientierten Angeboten (aktives Training während der Arbeitszeit, „Gesunde Mittagspause“ etc.) und verhältnisorientierten Zugängen zu schaffen. Das beginnt beim Thema Mitarbeiter/innen-Integration (Ideenbox, Dispostammtisch, Gesundheitszirkel, Befragungen, Motivationstafel etc.) und endet bei der Integration der BGF in die Unternehmenskultur. Als größten Erfolg sehe ich, dass Gesundheitsförderung immer mehr und mehr angenommen wird und gerade auch in schwierigen Unternehmens-

zeiten ein Motor für eine „gesunde“ Mitarbeiter/innen-Bindung sein kann.

Konnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Definitiv! Jeder – egal welche Position, welches Alter, welche Herkunft, welches Beschäftigungsausmaß oder in welchem der beiden Betriebe – hat dieselben Möglichkeiten, Maßnahmen zum Thema Gesundheit in Anspruch zu nehmen. Chancengerechtigkeit beginnt dort, wo es nicht nur Maßnahmen „über alle“, sondern individuell auf die Person abgestimmte Zugänge gibt.

Wenn Sie folgenden Satz ergänzen müssten: Wenn Sie in Ihrem Unternehmen ein BGF-Projekt initiieren wollen, dann ...

... machen Sie es aus Überzeugung und Leidenschaft. Mit vollem Einsatz und der festen Überzeugung, dass die BGF wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Nur wenn die Geschäftsführung voll dahinter steht bzw. überhaupt der Motor ist, besteht die Möglichkeit, diese tatsächlich im Laufe der Zeit in die Unternehmenskultur zu integrieren. Im Endeffekt setzt alles beim Unternehmer selbst an. Seien Sie sich bewusst, dass es eine hohe Investition in die Mitarbeiter/innen ist. Seien Sie sich aber auch bewusst, dass diese Investition nach einigen Jahren – aber eben erst nach einigen Jahren und nicht sofort – durch den Erfolg wieder zurück in das Unternehmen fließt.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist die Kraft, die man in sich trägt und die einen unterstützt, die Herausforderungen des Lebens positiv zu bewältigen.



Fossek OG

Ilse Fossek, Geschäftsführung

„Gerade die Kultur einer Mitbestimmung und das Eingehen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellen wesentliche Beiträge zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit dar.“



Bundesland: Niederösterreich, Retz

Betriebsgröße: bis 20 Mitarbeiter/innen

Branche: Dienstleistungen



BGF hat sich verstärkt auch dem Aspekt der Chancengerechtigkeit zu stellen. Nicht zuletzt deshalb sind Projekte in Branchen, welche unter den Aspekten der sozialen Anerkennung und Ausbildung soziale Nachteile in Kauf nehmen müssen, von besonderer Bedeutung.

Das Unternehmen wurde 1993 von Frau Ilse Fossek gegründet und ist im Bereich der Gebäudereinigung tätig. Die gute Dienstleistungsqualität unterstützte eine Entwicklung des Unternehmens von einem „Ein-Frau-Betrieb“ hin zu aktuell 13 Mitarbeiterinnen – ebenfalls ausschließlich Frauen.

Ab 2011 wurde im Unternehmen ein BGF-Projekt umgesetzt, dass sich am klassischen BGF-Kreislauf „Modell Kleinbetrieb“ orientiert. Dieser Kreislauf baut u. a. auf getrennte Workshops mit den Mitarbeiter/innen und der Geschäftsführung sowie auf die zusammenführende Erstellung eines Maßnahmenplans.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Der Grund war eigentlich von Anfang an, mit BGF eine bessere Teambildung zu unterstützen. Diese Erwartung hat sich auch voll erfüllt.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Es fällt mir schwer, einzelne Punkte herauszugreifen. Das Highlight ist für mich, dass es uns gelungen ist, ein sehr positives Arbeitsklima zu schaffen, wo ich das Gefühl habe, dass jede von uns gerne zur Arbeit geht. Es geht aus meiner Sicht nicht um eine Veranstaltung im Jahr und dann 364 Tage wieder nichts, sondern darum, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, wo man morgens gerne hin geht und wo eine Grundstimmung des Wohlbefindens besteht.

Welche Effekte sind dadurch sichtbar?

Wenn man über Kennzahlen spricht: Wir haben keine Kurzzeitkrankenstände, die ansonsten in unserer Branche eher typisch sind. Auch Fluktuation ist so gut wie nicht vorhanden.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Anfangs war die Resonanz eher kritisch, nach dem Motto: „Wir haben ja ohnedies viel zu tun, warum sollen wir uns jetzt auch noch

zusätzlich mit Gesundheit beschäftigen.“ Als aber klar wurde, dass es nicht „nur“ um Turnen geht, sondern vor allem um Zusammenarbeit und Teamgeist, ist eine große Begeisterung entstanden.

Konnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Ich denke, dass gerade die Kultur einer Mitbestimmung und das Eingehen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wesentliche Beiträge zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit darstellen. Gerade bei Berufsgruppen mit einem nicht so hohen Ausbildungsgrad leisten eine Haltung der Wertschätzung und das Eingehen auf individuelle Möglichkeiten einen ganz wichtigen Beitrag zur persönlichen Gesundheit.

Was ist der wichtigste Tipp, den Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Unbedingt Unterstützung suchen – z. B. bei den Regionalstellen und Servicestellen des Österreichischen Netzwerkes Betriebliche Gesundheitsförderung. Nicht nur wegen der Angebote und Schulungen, sondern auch, damit eine längerfristige Perspektive gesichert ist.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Freiheit. Wenn ich gesund bin, bin ich frei.



Im Dialog mit Prof. em. Dr. rer. soc. Bernhard Badura

„Mir hat immer die Idee imponiert, dass Gesundheit dann entsteht, wenn sich Menschen für Dinge und Ideen engagieren können, die ihnen das Gefühl geben, gebraucht zu werden.“

Als einer der renommiertesten Forscher und Autoren im Feld der Betrieblichen Gesundheitsförderung gilt Bernhard Badura, welcher als Professor an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld einen Schwerpunkt Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) etablierte. Seit seiner Emeritierung im Jahr 2008 sind weitere wichtige Grundlagenpublikationen von ihm erschienen, in denen er immer wieder auf die Bedeutung sozialer Faktoren für das Entstehen und die Förderung von Gesundheit hinweist. Weiters ist er als Autor des Fehlzeitenreports für die Bundesrepublik Deutschland bekannt.

Sie beschäftigen sich seit Jahrzehnten mit Fragen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Gesundheitsmanagements – welche Entwicklung nehmen Sie in den vergangenen Jahren diesbezüglich wahr?

In den letzten zehn Jahren gab es einen klaren Aufwärtstrend, der natürlich auch durch kleine Dellen, z. B. durch die Wirtschaftskrise unterbrochen wurde. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass es für Unternehmen eine Reihe objektiver Gründe gibt, in die Gesundheit von Mitarbeitern zu investieren. Der Hauptgrund liegt im Wandel unserer Wirtschaftswelt in Richtung Kopfarbeit und Innovation. Es wird deutlich, dass, wenn man in Gesundheit investiert, auch in gute Kopfarbeit investiert.

Was sind die derzeit wichtigsten Gesundheitsbelastungen in unserer Arbeitswelt und wie stehen diese im Zusammenhang mit der generellen Entwicklung von Fehlzeiten?

Man kann klar feststellen, dass die körperlichen Belastungen nur mehr in ausgewählten Berufsgruppen die zentrale Rolle spielen. Im Vordergrund stehen generell aber psychische Anforderungen und Überforderungen. Das hat nicht zuletzt damit zu tun, dass Mitarbeiter/innen immer mehr leisten müssen. Im Bereich der Fehlzeiten gehen die klassischen chronischen Erkrankungen – wie Herz-Kreislauf- oder Rückenbeschwerden – zurück, während es bei den seelischen Erkrankungen – die man deutlich von seelischen Störungen unterscheiden muss – einen deutlichen Aufwärtstrend gibt. Das liegt nicht zuletzt auch an einer veränderten Wirtschaftsstruktur. Wir müssen der Tatsache ins Auge sehen, dass die meisten von uns heute mehr oder weniger Kopfarbeiter/innen sind und sich das, was sich im Kopf abspielt, direkte Auswirkungen auf unser Fühlen, Denken und Handeln hat. Unternehmen tun daher gut daran, sich mit der Frage von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu beschäftigen.

Wie kann Betriebliche Gesundheitsförderung vor diesem Hintergrund auf das Fehlzeitengeschehen einwirken?

Ich glaube, dass Fehlzeiten heute nicht mehr der zentrale Parameter sind. Einerseits sind die Fehlzeiten generell in den letzten Jahren zurückgegangen und man kann eigentlich nicht erwarten, dass ein bestimmtes Niveau unterschritten werden kann. Das wäre eine Fehleinschätzung der realen Situation. Vielmehr ist es heute so, dass das Fehlzeitengeschehen gar nicht mehr der zentrale Kostenfaktor ist, sondern die Menschen, die zur Arbeit gehen, aber

nicht voll leistungsfähig sind. Es ist eine Fiktion zu meinen, jeder der zur Arbeit kommt, ist gesund und jeder der zu Hause bleibt, ist krank. Wir müssen am realen Gesundheitszustand ansetzen und den können wir mit den Kennzahlen Fehlzeiten und Unfall nur beschränkt abbilden. Standardisierte Gesundheitsbefragungen können da differenziertere Sichtweisen bieten.

Sie beschäftigen sich in diesem Kontext ausführlich mit dem Konzept des Sozialkapitals in Unternehmen – können Sie dieses kurz skizzieren?

Der Begriff „Sozialkapital“ meint auf den ersten Blick etwas scheinbar Banales. Wenn Menschen kooperieren, sind sie in der Regel gemeinsam zu besseren Ergebnissen in der Lage, als wenn sie sich einzeln darum bemühen. Auf der anderen Seite wirkt sich eine gelingende Kooperation sehr positiv auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeiter/innen aus. Wenn wir in die Kooperationsfähigkeit einer Organisation investieren, im Sinne einer Vertrauenskultur, steigt daher nicht nur die Produktivität, sondern auch die Gesundheit in einer Organisation. Letztlich heißt das, dass wir nicht nur in das Humanvermögen – Bildung und Qualifizierung, sondern auch in das Sozialvermögen investieren müssen.

Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang innerbetriebliche Beteiligungs- und Partizipationsprozesse, welche die Betriebliche Gesundheitsförderung zu forcieren versucht?

Prinzipiell sind Partizipationsprozesse positiv, aber diese können auch zu weiteren Belastungen führen. Wenn ich schon einen engen Terminkalender habe und ich soll mich an zig Projekten beteiligen, wird es stressig. Wir müssen uns offen mit der Frage der Beteiligungserwartungen auseinandersetzen. Auch in Un-

ternehmen möchten die meisten Mitarbeiter/innen nicht permanent befragt werden, sondern möchten das Vertrauen haben, dass nicht automatisch gegen ihre Interessen entschieden wird. Misstrauen erhöht den Partizipationsbedarf an Stellen, wo Mitentscheidung vielleicht gar nicht notwendig wäre.

Was sind aus Ihrer Sicht weitere zentrale Aspekte, die bei der Planung und Umsetzung von Betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten in Unternehmen zu berücksichtigen sind?

Ein Kernpunkt aus meiner Sicht ist die Frage des mittleren Managements, das heute besonders stark belastet ist. Durch die Sandwich-Position kommt es da zu starken Überforderungen. Es ist daher wesentlich, das mittlere Management für Gesundheitsförderung zu gewinnen, bevor man ein Projekt startet. Ansonsten wird Gesundheitsförderung zur belastenden Zusatzaufgabe. Das bedeutet aber auch, dass man sich ein Bild von der Belastungssituation dieser Ebene macht und dann spezielle Angebote für diese Gruppe schafft.

Was verstehen Sie persönlich unter Gesundheit?

Mir hat die Idee von Frankl immer imponiert, dass Gesundheit dann entsteht, wenn sich Menschen für Dinge und Ideen engagieren können, die ihnen das Gefühl geben, gebraucht zu werden. Dass letztlich die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit eine wesentliche Rolle spielt. Diese Tätigkeit muss nicht automatisch Arbeit sein. Es kann auch sehr sinnvoll sein, die Achtung für die eigene Gesundheit zu entwickeln, indem man die Fähigkeit ausbildet, sich und seine Emotionen besser zu verstehen.



Im Dialog mit a.o. Univ. Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Ruth Simsa

„Die meisten Unternehmen sind sich der zukünftigen demografischen Herausforderungen noch zu wenig bewusst.“

Als Wissenschaftlerin an der Schnittstelle von Soziologie und Ökonomie analysiert Dr.ⁱⁿ Ruth Simsa seit Jahren die relevanten Trends unserer Arbeitswelt. Ihre Schwerpunkte liegen dabei einerseits im Bereich der demografischen Entwicklungsszenarien und andererseits im Feld des Führungsverhaltens. Als Leiterin des Kompetenzzentrums Non-Profit-Forschung an der Wirtschaftsuniversität Wien und als selbstständige Beraterin ist sie seit Jahren mit dem Zusammenhang von Führungsverhalten und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen vertraut. In ihrer Publikation „Leadership in Nonprofit-Organisationen“ beschreibt sie die wesentlichen Kernaufgaben und Instrumente von Führung.

Welche Entwicklungstendenzen sehen Sie in den letzten Jahren in unserer Arbeitswelt?

Eine dominierende gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung ist die Liberalisierung, welche mit einem Abbau von sozialer Sicherheit verbunden ist. Vor diesem Hintergrund stehen einerseits Jugendliche bzw. junge Arbeitslose und andererseits die wachsende Anzahl an älteren Mitarbeiter/innen vor zentralen Herausforderungen.

Sind diese demografischen Herausforderungen den Unternehmen bewusst?

Die meisten Unternehmen sind sich der zukünftigen demografischen Herausforderungen noch zu wenig bewusst. Viele sehen daher derzeit bei sich selber wenig Handlungsbedarf, sondern erwarten entsprechende Lösungen von den Interessensvertretungen. Diese Sichtweise ist sehr verkürzt, da Mitarbeiter/innen für kein Unternehmen einfach und schnell eins zu eins ersetzbar sind.

Ältere Mitarbeiter/innen werden in der Diskussion häufig defizitär problematisiert; was sind aber deren Stärken?

Aus vielen Studien wissen wir, dass ältere Mitarbeiter/innen häufig mehr Verlässlichkeit und Disziplin aufweisen; sie sind sozial kompetenter, entscheidungsfähiger und überlegter, da sie in vielerlei Hinsicht nicht mehr so sehr auf die eigenen Lebensprobleme fokussiert sind. Für Führungskräfte ist wichtig, dass ältere Mitarbeiter/innen tendenziell Autorität und Führung mehr akzeptieren; wenn es diesbezüglich Probleme gibt, geht dies eher von Führungskräften aus, welche sich schwer tun, angesichts sehr großer Altersspannen zu führen.

Was sind aus Ihrer Sicht zentrale Investitionen in die Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeiter/innen?

Der eine zentrale Faktor ist Weiterbildung. Der andere Faktor ist der schwerer zu fassende Aspekt der „Atmosphäre“. Hierbei spielt echte Wertschätzung eine zentrale Rolle. Wertschätzung, die sich nicht nur in Leitbildern und Leitsätzen widerspiegelt, sondern eine gelebte Wertschätzungs-Kultur. Bestandteil jeder Kultur ist dabei die Akzeptanz von Unterschieden. Wenn man in einem Unternehmen mit relevanten Unterschieden – z. B. zwischen Jung und Alt – positiv umgehen gelernt hat, ist das ein großer Aspekt von Kulturentwicklung.

Ein weiterer zentraler Faktor ist die Mitsprache. Es gibt in vielen Unternehmen derzeit zum Teil irrationale Entwicklungen, wo jedes Jahr eine andere Richtung eingeschlagen

wird. Jüngere Mitarbeiter/innen tragen diese Richtungswechsel noch eher mit, aber für ältere Mitarbeiter/innen ist diese Entwicklung oft eine Verletzung. Ältere Mitarbeiter/innen wollen dabei nicht einmal stärker mitentscheiden, aber sie wollen auf jeden Fall rechtzeitig und umfassend informiert werden. Diese Information ist wichtig, da sie die Basis ist, um Veränderungen zu verstehen und damit auch als sinnvoll akzeptieren zu können. In diesem Punkt haben ältere Mitarbeiter/innen sicher höhere Ansprüche.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Einerseits orientiere ich mich da an der WHO-Definition vom „umfassenden körperlichen, seelischen und spirituellen Wohlbefinden“. Andererseits ist Gesundheit aus meiner Sicht eine wichtige Grundbedingung für Leistungsfähigkeit.



Im Dialog mit Dr. Thomas Rigotti

„Führungskräfte sind immer auch Sinn-Anstifter.“

Angesichts der Dynamisierung unserer Arbeitswelt, gewinnen Fragen nach den Faktoren der psychischen Gesundheit stark an Bedeutung. Damit wächst auch der Stellenwert der Psychologie in der Arbeitswelt und der sich daraus ergebenden Fragestellungen für den betrieblichen Alltag. Vor diesem Hintergrund ist Dr. Thomas Rigotti als Arbeits- und Organisationspsychologe an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz ein gefragter Autor und Gesprächspartner. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich der Flexibilisierung der Arbeitswelt und der damit verbundenen Veränderungen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und deren gesundheitlichen Auswirkungen. Seine Publikation „Gesund mit und ohne Arbeit“ vereint wissenschaftliche Überblicksarbeiten, neue Erkenntnisse aus der empirischen Forschung sowie Erfahrungsberichte aus der betrieblichen Praxis.

Ihr Buch trägt den Titel „Gesund mit und ohne Arbeit“. Welche Zusammenhänge sehen Sie zwischen Gesundheit und Arbeit?

Da gibt es zumindest zwei Seiten zu betrachten, welche bereits Kurt Lewin vor mehreren Jahrzehnten herausgearbeitet hat. Arbeit wird zum einen als Last und Mühe gesehen, manchmal auch als Ursache von Krankheit. Andererseits weiß man aus der Erwerbslosig-

keitsforschung, dass einer der größten Stressoren der Umstand darstellt, keine Arbeit zu haben. Arbeit hat ganz wichtige Funktionen in Bezug auf den sozialen Rückhalt und den Selbstwert und stellt vor diesem Hintergrund einen ganz wesentlichen Gesundheitsfaktor dar.

Sie beschäftigen sich vor diesem Hintergrund wissenschaftlich mit dem Faktor Fairness. Können Sie die Bedeutung dieses Faktors erläutern?

Fairness ist ein Grundbedürfnis des Menschen und eine Grundlage sozialen Kooperierens. Fairness ist einerseits die Basis von Vertrauensbildung, hat aber andererseits auch massive gesundheitliche Aspekte. Neuere Forschungen aus Skandinavien belegen, dass das Gefühl, unfair behandelt zu werden, deutliche Zusammenhänge mit dem Auftreten psychischer Störungen bis hin zu Herzkreislauf-Erkrankungen aufweist. Diese Zusammenhänge zeigen sich bis hin zu einer verminderten Lebenserwartung.

Wichtig dabei ist, verschiedene Aspekte von Fairness zu unterscheiden: einerseits die Verteilungsgerechtigkeit, in der es darum geht, inwieweit ich zum Beispiel mit meiner Entlohnung zufrieden bin. Der zweite Punkt ist eine Verfahrensgerechtigkeit, in der es darum geht,

wie Entscheidungsprozesse gestaltet werden und inwieweit ich dabei mitentscheiden kann. Dieser Faktor wird immer bedeutender, da sich in unserer Wirtschaftswelt Strukturen fast monatlich ändern. Der dritte Aspekt nennt sich interaktionale Fairness und bezieht sich auf das zwischenmenschlich kommunikative Element. Hierbei spielt Führung und die Informations- und Wertschätzungskultur eines Unternehmens die zentrale Rolle.

Was die Forschung zeigt ist, dass der Aspekt der Verteilungsgerechtigkeit zwar wichtig ist, aber dass eine transparente Verfahrensgerechtigkeit und eine gute interaktionale Kultur noch bedeutender für das Verstehen und den Sinnzusammenhang sind. Erst wenn ich für mich einen Sinn in den Handlungen und Strukturen sehen kann, bin ich motiviert. Insofern sind Führungskräfte immer auch „Sinn-Anstifter“ und Transparenz und Partizipation spielen eine zentrale Rolle.

Warum ist diese Wertschätzung und Partizipation für Führungskräfte anscheinend schwierig zu leben?

Wertschätzung wird häufig auf Lob reduziert. Auch das tun Führungskräfte zwar zu wenig, aber das ist trotzdem nur ein Teilaspekt. Wert-

schätzung bedeutet, nachzufragen und die eigene Kompetenz nicht immer in den Vordergrund zu stellen. Wertschätzung drückt sich weiters darin aus, den Mitarbeiter/innen Raum zu geben, ihre Kompetenzen zeigen und sich präsentieren zu können.

Das bedingt aber auch, dass die Führungskraft den eigenen Narzissmus etwas hinters stellt und selbst nicht immer sichtbar im Vordergrund zu stehen will. Wichtig ist dabei nicht übersehen, dass die Führungskraft einen großen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitstätigkeit selbst hat und damit viele Möglichkeiten von Wertschätzung und Fairness in der Hand hat. Die Arbeitsverteilung und die Gestaltung des Teamklimas sind daher zwei wesentliche Führungsaufgaben.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Unter Gesundheit verstehe ich einerseits ein autonomes „Handeln können“ und andererseits Wohlbefinden in Form einer inneren Ausgeglichenheit. Das zentrale Moment der Gesundheit ist aber die Sinnerfüllung im Leben. Sinn, der nicht zuletzt auch in der Arbeit gefunden werden kann.



Glas Schnabl

Peter Schnabl, Inhaber

„Mein wichtigster Tipp: Anfangen.“



Bundesland: Salzburg, Mattsee



Betriebsgröße: bis 20 Mitarbeiter/innen



Branche: Verarbeitendes Gewerbe



Gerade in Klein- und Mittelbetrieben hat die BGF noch einen gewissen Aufholbedarf. Seit 2010 ist BGF ein fixer Bestandteil der Glas Schnabl GmbH im Salzburger Seengebiet. Der Eigentümer Peter Schnabl, Innungsmeister des Salzburger Glasgewerbes, hat gemeinsam mit seinen 8 Mitarbeiter/innen ein strukturiertes BGF-Konzept umgesetzt und sich dabei auch persönlich stark eingebracht.

Innovation und Qualität bilden entsprechend der Unternehmensphilosophie die Basis von BGF. Neben der Verbesserung von Arbeitsabläufen und strukturierter Kommunikation wird vor allem auf einen gesunden Lebensstil gesetzt. Unterstützt wird dieser u. a. durch Personal Trainer, die im Unternehmen immer wieder für Motivationsschübe sorgen. Zentraler Ansatz ist es, Gesundheit möglichst unspektakulär in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Das Ausgangsmotiv war ein persönliches. Ich wollte 2010 an meinem persönlichen Gesundheitsverhalten etwas ändern. Wir haben dann auch rasch in der Firma mit gemeinsamen Sportaktivitäten begonnen. Dadurch haben sich in weiterer Folge die nächsten Schritte

und positiven Entwicklungen ergeben und wir haben dann ein strukturiertes Projekt gestartet.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Der wichtigste Schritt war für uns Gesundheitsförderung in unseren Berufsalltag zu integrieren. Das reicht von der Frage der Jausenverpflegung über gezielte ergonomische Übungen bis hin zur Gestaltung von Arbeitsräumen. Am Einfachsten ist es sicher, mit Sport und Bewegung zu beginnen, es müssen dann aber auch kontinuierlich neue Themen angesprochen werden.

Welche Effekte sind sichtbar?

Ich sehe, dass sich persönliche Einstellungen ändern und wir genauer auf gesundheitsbelastende Faktoren schauen. Ich bin als Firmenchef nicht hauptverantwortlich für die Gesundheit meiner Mitarbeiter/innen. Das ist jeder Mensch in erster Linie einmal selbst. Doch hilft mir diese Haltung allein nichts, wenn jemand krank wird. Ich bin wie jeder Unternehmer auf die Leistungsfähigkeit meines Personals angewiesen. Daher sollte man das Thema nicht an externe Studios oder Expert/innen abgeben, sondern im Unternehmen selbst Kompetenz aufbauen

und Angebote setzen. BGF ist dafür ein gutes Werkzeug, das man nutzen sollte.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Anfangen! Projekte scheinen auf den ersten Blick oft aufwendig und komplex. Mir scheint es wichtig, dass nicht zu viel zerredet wird, sondern rasch erste Schritte gesetzt werden. Oft vergeht zu viel Zeit, bevor dann wirklich begonnen wird. BGF ist ein sehr strukturierter Prozess, gerade auch

für Kleinbetriebe, aber es braucht auch entsprechende Motivation. Außerdem ist es wichtig, dass der Chef selbst sich auch aktiv beteiligt und einbringt. Es macht wenig Sinn, etwas anzubieten, wenn ich dann selbst nicht mitmache.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist für mich eine gute Abstimmung zwischen Beruf und Freizeit sowie physischer und psychischer Gesundheit. Der Körper zeigt meist ohnedies, was bei mir aktuell Sache ist.



Innsbrucker Verkehrsbetriebe und Stubaitalbahn GmbH

Dr.ⁱⁿ Birgit Haidacher, Leitung Personal

„Unser größter Erfolg ist, dass wir das Gesundheitsförderungsprojekt überhaupt eingeführt haben.“



Bundesland: Tirol, Innsbruck



Betriebsgröße: über 500 Mitarbeiter/innen



Branche: Verkehr



Mobil sein zu können, ist für viele Menschen ein wesentlicher Aspekt von Gesundheit. Die Innsbrucker Verkehrsbetriebe und Stubaitalbahn GmbH mit ihren rund 700 Mitarbeiter/innen befördert jährlich über 50 Millionen Fahrgäste und leistet damit einen zentralen Beitrag zur Sicherung der Mobilität in Tirol. Im Jahr 2011 begann das Unternehmen die vorhandenen Einzelaktionen im Bereich Gesundheit in Hinblick auf den Bedarf und den Wirkungsgrad zu optimieren. Strategisches Ziel war es, Gesundheitsförderung für Mitarbeiter/innen wahrnehmbarer zu machen und Führungskräfte in Richtung Gesundes Führen zu sensibilisieren. Ein wesentliches Element waren Gesundheitszirkel, deren Vorschläge fast vollständig umgesetzt werden konnten. Die Verbindung von Arbeitssicherheit, Gesundheitsförderung und einem strukturierten Wiedereingliederungsprozess im Fall einer längeren Arbeitsunfähigkeit zeigt unter anderem positive Effekte durch den Rückgang an Arbeitsunfällen und Langzeitkrankenständen.

Was waren die Motive, ein BGF-Projekt zu starten?

Wir gehen davon aus, dass die Kundenzufriedenheit im unmittelbaren Zusammen-

hang mit der Zufriedenheit unserer Mitarbeiter/innen steht, und haben uns dann gefragt, wie sich diese Zufriedenheit zeigt. Mit einem BGF-Projekt wollten wir an diese Themen noch professionalisierter herangehen und sie im Rahmen der BGF unter einer gemeinsamen Marke zusammenführen.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Noch vor der Umsetzung war die strategische Projektphase besonders wichtig. Im Unternehmen zu klären, was es denn schon alles gibt und was darüber hinaus Sinn macht. Dabei sind wir nicht top-down vorgegangen, sondern haben unsere Mitarbeiter/innen als Gesundheitsexpert/innen befragt. Maßnahmen bieten wir in den Bereichen Medizin, Psyche, Ernährung und Bewegung an. Wir haben Kooperationen mit unseren Betriebs-sportgemeinschaften, dem betriebsärztlichen Dienst und im Bereich Ernährung mit unserer Betriebskantine, in der wir unseren Mitarbeiter/innen auch Kochkurse anbieten. Im psychischen Bereich bieten wir mit Psychotherapeutinnen und deren Netzwerk Gesundheitscoachings an. Unser neues Produkt ist die Betriebliche Wiedereingliederung. Für Mitar-

beiter/innen, die durch Erkrankung bedroht sein könnten, oder um nach einer Erkrankung die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu ermöglichen, haben wir ein Casemanagement aufgebaut.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Ich würde sagen, unsere weiblichen Mitarbeiterinnen sind etwas gesundheitsbewusster. Darüber hinaus sehen wir aber auch, dass Gesundheitsbewusstsein ein Generationenthema ist. Wir bemerken das beispielsweise bei Bewerbungsgesprächen. Viele jüngere Bewerber/innen bringen im Bewerbungsgespräch ein, dass ihnen unsere Angebote wichtig sind.

Konnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Unserer Angebote sind meist kostenlos oder nur mit einem sehr geringen Kostenbeitrag verbunden. Für unsere Zielgruppe Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund hat die Teilnahme an den Angeboten aber weniger mit den Kosten zu tun, als mit der Frage: Trau ich mich hin? Ist das was für mich? Kommunikation ist dabei ein wichtiges Thema und auch eine große Herausforderung. Deshalb haben wir diese Zielgruppe auch strategisch eingebunden, indem wir sie in die Gesundheitsförderungsgruppe hereingeholt haben.

Was war denn der größte Erfolg?

Unser größter Erfolg ist, dass wir das Gesundheitsförderungsprojekt überhaupt eingeführt haben. Auch wenn es in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen nicht leicht messbar ist, fördert es maßgeblich das Wohlbefinden und das Wohlbefinden trägt dazu bei, welche Stimmung im Unternehmen herrscht.

Wenn Sie folgenden Satz ergänzen müssten: Wenn Sie in Ihrem Unternehmen ein BGF-Projekt initiieren wollen, dann ...

... zögern Sie nicht und rufen Sie sich ins Bewusstsein, dass BGF nicht der Apfelkorb, sondern mehr ist. Nehmen Sie sich Zeit für die strategische Phase. Alles, was in dieser Phase nicht überlegt wurde, ist später schwerer zu implementieren. Für uns war es fast wie ein Leitbild-Prozess, ein Leitbild bezogen auf Gesundheit made by IVB.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist mir ein sehr wichtiges Thema. Ich werde nächstes Jahr 50 und habe es geschafft, bis jetzt gesund zu bleiben. Das ist eine große Gnade, es ist aber auch eine Haltung, die man von Kindheit an entwickelt. Und dass ich jetzt einen Arbeitgeber habe, dem die Gesundheit der Mitarbeiter/innen wichtig ist, das ist ein großes Glück.



Kammer für Arbeiter und Angestellte Vorarlberg

Gabriele Graf, BGF und Generationenmanagement

„Aus BGF ist mittlerweile ein Leitbild entstanden, dass über den engeren Aspekt von Gesundheit hinausreicht und unser berufliches Handeln prägt.“



Bundesland: Vorarlberg, Feldkirch



Betriebsgröße: bis 250 Mitarbeiter/innen



Branche: Dienstleistungen



Die AK Vorarlberg bietet ihren 146.000 Mitgliedern umfangreiche Leistungen in den Bereichen Rechtsschutz, berufliche Weiterbildung und Konsumentenberatung. Im Jahr 2007 wurde einerseits ein internes BGF-Projekt gestartet, welches sich an die rund 140 Mitarbeiter/innen der AK Vorarlberg richtet, andererseits eine eigene Stelle für BGF und Generationenmanagement etabliert. Diese berät vor allem Betriebsrät/innen und promotet die Perspektiven von BGF und Generationenmanagement. Da Vernetzung ein wichtiges Grundprinzip der Gesundheitsförderung darstellt, haben die AK Vorarlberg und die Wirtschaftskammer Vorarlberg in Kooperation mit dem Fonds Gesunde Betriebe Vorarlberg das „Unternehmensnetzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung“ gegründet, das seit Jahren einen erfolgreichen Wissens- und Erfahrungstransfer im Ländle fördert.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Ein wichtiger Impuls kam seitens der Betriebsärztin. Sie hat gemeint, dass BGF eine gute Möglichkeit wäre, Gesundheitsaktionen in einem strukturierten Konzept anzugehen.

Wir haben dann 2007 auch mit einer eigenen Stelle gestartet, die BGF an den Betriebsrat und Unternehmen vermittelt. Sowohl das interne Projekt als auch die Beratung nach außen wollten wir strukturiert und langfristig angehen.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte und Highlights ?

Für uns wichtig war die Einbeziehung aller Mitarbeiter/innen in den Prozess. Aus diesem ist mittlerweile auch ein Leitbild entstanden, das über den engeren Aspekt von Gesundheit hinausreicht und unser berufliches Handeln prägt. Daneben braucht es regelmäßige Gesundheitstage, um das Thema immer wieder erlebbar zu machen.

Welche Effekte sind sichtbar?

Einen der größten Effekte sehen wir beim Thema Führung. Wir versuchen hier kontinuierlich an relevanten Führungsthemen zu arbeiten und bekommen von den Mitarbeiter/innen die Rückmeldung, dass es langfristig positive Entwicklungen gibt.

Kann aus Ihrer Sicht BGF auch einen Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen leisten?

Das ist sicher eine Herausforderung. Wenn man hier nicht aufmerksam ist, werden Angebote in erster Linie von jenen in Anspruch genommen, die ohnedies höhere Gesundheitschancen haben. Gerade im Rahmen der BGF kann ich die Aufmerksamkeit darauf richten, welche Gruppen bewusst eingebunden werden sollten und mir entsprechende Maßnahmen überlegen.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Ganz wichtig ist eine gute Vorbereitungsphase. Daran scheitern schon viele Projekte, die zu schnell und gleichsam auf Knopfdruck starten wollen. Und das Wollen ist Voraussetzung – nicht nur das Wollen der Mitarbeiter/innen, sondern vor allem das Wollen der Führungsspitze. Die Geschäftsleitung muss voll und ganz hinter dem Projekt stehen.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist das wichtigste Gut im Leben. Ohne Gesundheit ist alles nichts.



Kardinal Schwarzenberg Klinikum

Rosa Laner, MAS (Sr. Katharina), Geschäftsführung

„Wir müssen in der Gesundheitsförderung immer wieder auch auf die Selbstverantwortung von Mitarbeiter/innen für ihre Gesundheit verweisen.“



Bundesland: Salzburg, Schwarzach



Betriebsgröße: über 1.000 Mitarbeiter/innen



Branche: Gesundheitswesen



Als Einrichtung der Barmherzigen Schwestern kann das Kardinal Schwarzenbergsche Krankenhaus auf eine über 170-jährige Tradition verweisen. Als „Kardinal Schwarzenberg Klinikum“ ist es aktuell mit über 500 Betten, 13 Primariaten, 56 Ambulanzen, jährlich rund 30.000 stationär und 70.000 ambulant behandelten Patienten sowie rund 1.400 Mitarbeiter/innen das zweitgrößte Spital des Landes Salzburg. Es sichert damit auf höchstem Niveau die medizinische Versorgung im Süden des Bundeslandes Salzburg. Im Rahmen einer Leitbildentwicklung wurde auch der Schwerpunkt Betriebliche Gesundheitsförderung strukturiert weiterentwickelt. Die Bereitstellung entsprechender personeller Ressourcen und die aktive Einbindung von Mitarbeiter/innen ermöglichten die Umsetzung vielfältiger Schwerpunkte, u. a. ein mehrstufiges Kriseninterventionsprogramm.

Was waren die Motive, ein BGF-Projekt zu starten?

Die Ausgangsmotive waren zwei unterschiedliche Quellen: Einerseits zeigte eine Befragung der Mitarbeiter/innen den Wunsch nach Gesundheitsförderung auf und andererseits wollten wir im Rahmen unseres Leitbildprozesses

einen Schwerpunkt im Bereich Gesundheitsförderung setzen. Daher haben wir unseren Leitbildbeirat mit einer Konzepterstellung für BGF beauftragt. Besonders wichtig war uns dabei ein ganzheitlicher Ansatz.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Eines unserer wichtigsten Umsetzungsprojekte ist „KIMA – Krisenintervention für Mitarbeiter/innen“. Hier haben wir sehr viel erreicht und im Bereich „Entlastungsgespräche“ geschult. Das Projekt findet mittlerweile auch internationale Aufmerksamkeit. Ein weiterer Schwerpunkt waren die Gesundheitszirkel, welche viele konkrete Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigten. Daneben sind immer wieder auch Events wichtig, die größere Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Einige Angebote sind auch für die Angehörigen von Mitarbeiter/innen zugänglich.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Die Resonanz war anfangs unterschiedlich und reichte von: „Super, darauf haben wir gewartet“ bis hin zu: „Was soll das schon wieder?“. Ich denke aber, das ist normal.

Man muss sich davon lösen, dass man mit BGF alle Mitarbeiter/innen erreicht. Es gibt verschiedene Interessengruppen und das sollte man auch akzeptieren. Die Forderungen sind oft groß – die Inanspruchnahme ist dann aber manchmal bescheiden. Ich denke, wir müssen in der Gesundheitsförderung daher immer wieder auch auf die Selbstverantwortung von Mitarbeiter/innen für ihre Gesundheit verweisen.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Als erstes müssen die Geschäftsführung und die Führungskräfte überzeugt sein, sonst brauchen Sie gar nicht beginnen. Wichtig ist es,

von einer kleineren Gruppe ein gutes Konzept erarbeiten zu lassen und dann erst zu starten. Essenziell ist es weiters, eine längerfristige Planung mit Schwerpunktsetzungen zu verfolgen. Damit ist es auch leichter, entsprechende Angebote zu vermitteln. Events, wenn sie gut geplant sind, sind ebenfalls wichtige Impulsgeber und bieten Raum für ein gutes Miteinander.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit bedeutet für mich, mitten im Leben zu stehen und mich so anzunehmen, wie ich bin. Wesentliche Gesundheitsfaktoren sind für mich Dankbarkeit, Achtsamkeit und Spiritualität.



Kinderhotel Ramsi

Andrea Zechner, Assistentin der Geschäftsführung

„Unser Ziel war es, das Potenzial unserer Mitarbeiter/innen zu erkennen und zu schulen.“



Bundesland: Kärnten, Hermagor

Betriebsgröße: bis 50 Mitarbeiter/innen

Branche: Tourismus



Gerade im Tourismus ist der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und zufriedenen Kundinnen und Kunden evident. Gesundheitsförderung kann hier einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer wertschätzenden Kultur leisten. Das Kinderhotel Ramsi in Hermagor verschreibt sich seit Jahrzehnten der Kinderbetreuung und professionellen Kinderanimation vom Kleinkind bis zum Teenager. In enger Abstimmung mit den 40 Mitarbeiter/innen wurde 2013 ein BGF-Projekt gestartet und ein umfangreicher Maßnahmenkatalog entwickelt. Ein Schwerpunkt lag dabei im Bereich Zeitplanung und interne Kommunikationsprozesse. Gerade die Orientierung an den verhältnisbezogenen Gesundheitsaspekten eines Unternehmens zeigt wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung. Information und Kommunikation sind dabei wichtige Gesundheitsfaktoren.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Unser Ziel war es, das Potenzial unserer Mitarbeiter/innen zu erkennen, zu schulen und dabei den Fokus auf die geistige Gesundheit zu legen. Es ist uns ein großes Anliegen, unsere Mitarbeiter/innen als wichtiges

Kapital zu erkennen und die Software im Unternehmen so zu formen, dass es uns allen gut geht.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Ein Schwerpunkt war die Frage, wo wir uns innerbetrieblich weiterentwickeln können. Dazu sind wir auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen in den einzelnen Abteilungen eingegangen. Für unsere Führungskräfte als Unternehmensmitentwickler/innen wird nun ein Lehrgang mit Modulen zum Thema Kommunikation, Teamentwicklung und Persönlichkeitsbildung angeboten. Dieser dauert eineinhalb Jahre und wird mit einer Projektarbeit, abgestimmt auf das Kinderhotel Ramsi, abgeschlossen.

Sind bereits Effekte sichtbar?

Auf alle Fälle. Die Geschäftsführung hat mehr Verantwortung an die Führungskräfte abgegeben. Der Zusammenhalt ist viel besser geworden. Es wird allgemein darauf geachtet, dass es den Mitarbeiter/innen gut geht, dass sie beispielsweise geregelte Arbeitszeiten haben und dass ihre Wünsche bei der Einteilung von freien Arbeitstagen berücksichtigt werden.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Am Anfang war es nicht so leicht, die Mitarbeiter/innen dafür zu motivieren und ihnen die Wertigkeit des Projekts zu vermitteln. Als sie erkannt haben, dass es bei dem, was wir da vorhaben, aber um sie geht und dass es ihnen selbst gut tut, hat es einen guten Anklang gefunden und die Themen werden nun sogar in die Familien hinausgetragen.

Konnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Die Angebote zu Bewegung und Mentaltraining, die in unserem Haus Gästen angeboten werden, sind nun auch für Mitarbeiter/innen zugänglich. Sie haben die Möglichkeit, an Kursen am Abend nach der Dienstzeit teilzunehmen, wenn wir „unter uns“ sind – auch ohne Gäste. Damit erreichen wir beispielsweise auch Mitarbeiter/innen im Housekeeping.

Was war denn der größte Erfolg, was der größte Stolperstein?

Aufgrund der unterschiedlichen Dienstzeiten war es am Anfang schwierig, zeitlich alles unterzubringen. Wir haben aber erkannt, dass diese Zeit für die Mitarbeiter/innen einfach aufgewendet werden muss. Ein Erfolg ist, dass wir die Mitarbeiter/innen motivieren konnten, teilzunehmen und eine bestimmte Bewusstseinsbildung stattgefunden hat. Und dass bestimmte Themen nun auch in die Familien hinausgetragen und dort weitergeführt werden. Mitarbeiter/innen können zum Beispiel Essen vom Hotel für ihre Familien mit nach Hause nehmen, das spart Zeit, insbesondere den Frauen, die nach der Arbeit für ihre Familien kochen müssen.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist für mich ein großes Thema. Ich arbeite in meiner Freizeit als Rettungssanitäterin und bin dabei immer wieder mit Ereignissen konfrontiert, die mich darauf hinweisen, wie wichtig es ist, sich früh genug um die eigene Gesundheit zu kümmern.



Kotányi GmbH

Mag. Thomas Schlechta, MA; Leiter Personal

„Der wichtigste Tipp ist: keine Angst vor Mitarbeiter/innen und diese fragen, wo der Schuh drückt.“



Bundesland: Niederösterreich, Wolkersdorf



Betriebsgröße: über 250 Mitarbeiter/innen



Branche: Verarbeitendes Gewerbe



Alles begann 1881 mit Janos Kotányi und Paprika. Mittlerweile umfasst das Sortiment des Unternehmens Kotányi über 4.500 Artikel, welche zu kreativem Kochen anregen. Unter dem Titel „Health & Vitality“ wurde im Jahr 2009 ein umfangreiches BGF-Projekt gestartet, welches sich an alle der rund 290 Mitarbeiter/innen am Standort Wolkersdorf im Weinviertel richtet.

Als Projektziele wurden u. a. die Verbesserung des Mitarbeiterengagements, die Optimierung des Arbeitsumfeldes und die Förderung des persönlichen Gesundheitsbewusstseins der Mitarbeiter/innen formuliert. Bereits von Beginn an betrachtete das Unternehmen BGF nicht als kurzfristige Maßnahme, sondern stellte sich der Herausforderung, BGF als festen Bestandteil der Unternehmenskultur zu entwickeln. Zwischenzeitlich wurde die BGF dauerhaft in den Regelbetrieb implementiert und alle Aktivitäten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements unter der Marke „Health & Vitality 2.0“ zusammengeführt.

Was waren die Motive, ein BGF-Projekt zu starten?

Die Ausgangsmotivation stammt von unse-

rem Unternehmenseigentümer, der die Idee forciert hat, etwas für unsere Mitarbeiter/innen im Bereich Gesundheit anzubieten. Wir haben uns dann einen Kooperationspartner in Form der regionalen Kontaktstelle BGF in NÖ gesucht und sind dann an das Thema strukturiert herangegangen.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Highlights?

Ich denke, wir haben es gemeinsam geschafft, die Bedeutung von Gesundheit in den Köpfen unserer Mitarbeiter/innen zu verankern. Das ist gar nicht so leicht und ist durch ein sehr unterschiedliches Bündel an Maßnahmen gelungen. Wir haben die Kantine umgebaut, haben ein breites Gesundheitsprogramm etabliert, Mentorenprogramme unterstützten die soziale Integration u. s. w. Es ist uns über die Jahre gelungen, diese Einzelmaßnahmen zu einem Prozess zu machen, wobei wir uns immer wieder für neue Ideen und Trends interessieren. In diesem Punkt sind Vernetzungstreffen und der Austausch mit anderen Unternehmen sehr hilfreich. Dadurch entstehen neue Schwerpunkte, welche wieder Schwung bringen.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Die Resonanz ist grundsätzlich gut, hängt aber auch vom jeweiligen Thema ab. Gerade bei den Themen Ernährung und Kochen sehen wir zum Beispiel wachsendes Interesse. Grundsätzlich muss man in der Gesundheitsförderung ohnedies einen langen Atem haben und Schritt für Schritt gehen. Man darf sich daher nicht erwarten, dass man immer sofort Erfolge erzielt.

Was waren Stolpersteine?

Stolpersteine waren meist überzogene Erwartungen bzw. die Unterschätzung des „inneren Schweinehundes“. Man glaubt, man tut allen etwas Gutes, und ist manchmal enttäuscht, dass nicht mehr kommen. Richtiger wäre es, sich über die, die gekommen sind, zu freuen.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Der wichtigste Tipp ist, keine Angst vor Mitarbeiter/innen zu haben und diese zu fragen, wo der Schuh drückt. Sie wissen selber am besten, was sie benötigen und haben dabei meist eine sehr realistische Perspektive. Mitarbeiter/innen brauchen diese Einbindung. Dann ist eine konsequente Kommunikationsschiene wichtig: Wir haben ein eigenes Logo, wir senden E-Mails und schöpfen alle Kommunikationskanäle aus.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit bedeutet für mich nicht nur Beschwerdefreiheit, sondern: ein leistungsfähiger Geist, in einem leistungsfähigen Körper, in einer anregenden Umgebung.



Leinenweberei Vieböck GmbH

Johann Kobler, Geschäftsführer

„Die BGF hat bei vielen von uns persönliche Denkprozesse in Gang gesetzt, die Auswirkungen auf das individuelle Gesundheitsverhalten zeigen.“



Bundesland: Oberösterreich, Helfenberg



Betriebsgröße: bis 25 Mitarbeiter/innen



Branche: Herstellung von Waren



Das Webereihandwerk kann im nördlichen Mühlviertel auf eine jahrhundertlange Tradition verweisen. Die Leinenweberei Vieböck produziert seit über 180 Jahren Leinen- und Baumwollstoffe, sowohl in traditionellen Mühlviertler Mustern als auch in modernen Designs, und zählt damit zu den ältesten und traditionsreichsten Unternehmen in diesem Bereich. Achtzehn Mitarbeiter/innen bringen ihren Arbeitsgeist bei Vieböck ein. Im Jahr 2013 startete das Unternehmen ein BGF-Projekt, welches über einen Zeitraum von 1,5 Jahren gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz erarbeiten sollte. Besonders die räumlichen Rahmenbedingungen stellten und stellen im alten Firmengebäude eine besondere Herausforderung dar. Wo es platztechnisch möglich war, wurden Hebe- und Tragevorrichtungen angebracht. Dämmmatten, angepasster Gehörschutz, ergonomische Arbeitsplätze im Büro, neue Beleuchtung und Luftbefeuchter wurden als Sofortmaßnahmen umgesetzt. Zudem wurde intensiv an der Verbesserung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen gearbeitet und u. a. jährliche Mitarbeitergespräche implementiert. Die vermehrten Mitsprachemöglichkeiten der Mitarbeiter/innen und das „Sich-einbringen-können“ tragen wesentlich zu einer höheren Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Wir sind nicht nur ein schon sehr lange bestehendes Unternehmen, sondern auch das Durchschnittsalter unserer Mitarbeiter/innen ist hoch. Daher haben wir uns mit altersbedingten Gesundheitsfragen beschäftigt, um die Arbeitsfähigkeit bis zur Pension zu unterstützen. Wir haben uns verschiedene Zugänge angesehen und sind dann auf die BGF gestoßen.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Einerseits standen ergonomische Aspekte im Mittelpunkt. Viele unserer Arbeitsschritte haben mit Heben und Tragen zu tun und hier haben wir bewusst einen Schwerpunkt gesetzt. Dabei geht es nicht „nur“ um Hebehilfen, sondern auch darum, eine Kultur zu entwickeln, die es fördert, Unterstützung auch anzufordern und sich nicht alleine zu überfordern. Eine unserer Säulen sind dabei Bewegungsübungen am Arbeitsplatz; damit erreichen wir an die 90 % unserer Belegschaft. Auch das Thema Umgang mit Stress stellt einen Schwerpunkt dar, den wir u. a. im Rah-

men der Evaluierung psychischer Belastungen genauer beleuchtet haben.

Welche Effekte sind sichtbar?

Eindeutig sichtbar ist, dass das Wohlbefinden im Unternehmen deutlich gestiegen ist. Gerade durch das Ansprechen von Punkten am Arbeitsplatz, die positiv verändert werden können, steigt das Wohlbefinden in der Belegschaft; diese Rückmeldung bekommen wir häufig. Weiters hat die BGF bei vielen von uns persönliche Denkprozesse in Gang gesetzt, die Auswirkungen auf das individuelle Gesundheitsverhalten zeigen. In den Bereichen Bewegung und Ernährung sehen wir wirkliche persönliche Veränderungsprozesse.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Bei Projektstart war bei rund der Hälfte der Belegschaft eine gewisse Skepsis spürbar. Es bestand dabei möglicherweise die Vermutung, dass Zwang entsteht oder nun auch

in der Freizeit ein entsprechendes Gesundheitsverhalten eingefordert wird. Das hat sich aber rasch gelegt.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Wichtig ist die Vermittlung der Botschaft, dass BGF grundsätzlich ein freiwilliges Angebot ist, der Betrieb aber das Thema ernst nimmt und sich daher auch ein persönliches Engagement erwartet. Man muss daher mit realistischen Erwartungen an so ein Projekt herangehen: Wir erreichen gut die Hälfte der Mitarbeiter/innen regelmäßig mit dem Thema und das ist ein Erfolg.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist einer der höchsten Werte, den es gibt. Dafür muss man selbst auch etwas tun, um sie zu erhalten und zu fördern.



NÖ Gebietsbauamt II

Dipl.-Ing. Karl Riegler, Leiter

„Deutlich spürbar ist ein wertschätzender Umgang miteinander und mehr Verständnis für die unterschiedlichen Tätigkeiten im Team.“



Bundesland: Niederösterreich, Wr. Neustadt



Betriebsgröße: bis 50 Mitarbeiter/innen



Branche: Öffentliche Dienstleistung



Als dezentrale Sachverständigenabteilung des Amtes der NÖ Landesregierung steht das NÖ Gebietsbauamt mit einem Personalstand von derzeit 27 Personen Bezirksverwaltungsbehörden und über 100 Gemeinden in verschiedenen Verwaltungsverfahren zur Verfügung. Die Initiative für das 2013 gestartete BGF-Projekt ging vom damaligen Dienststellenleiter aus, der damit möglichst frühzeitig gesundheitsbelastende Faktoren reduzieren und ein gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld schaffen wollte. Ein Fokus wurde dabei auch auf den Bereich der psychischen Gesundheit sowie auf Aspekte der Kommunikationsverbesserung und des Teambuildings gelegt. Daneben konnten durch gezielte Seminarangebote die Themen Bewegung und Ergonomie in den Arbeitsalltag integriert werden. Die Rückmeldungen seitens der Mitarbeiter/innen belegen, dass viele dieser gemeinsamen Aktivitäten nicht „nur“ auf das persönliche Gesundheitsverhalten einwirken, sondern vor allem auch das Zusammengehörigkeitsgefühl untereinander stärken. BGF kann daher gerade auch im öffentlichen Dienst wesentliche Beiträge zu Gesundheitsbewusstsein, Teamentwicklung und Betriebsklima leisten.

Was waren die Motive, ein BGF-Projekt zu starten?

Unser damaliger Leiter hat von BGF gehört und hat sich über die Angebote informiert. Gemeinsam an Gesundheit zu arbeiten, ist uns allen sinnvoll erschienen und zudem waren die Angebote sehr kostengünstig. Ein Ziel war sicher auch, durch gemeinsame Aktivitäten das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Da bereits die ersten Workshops bei den Mitarbeiter/innen sehr positiv angekommen sind, haben wir dann kontinuierlich weitergeplant.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Ein Schwerpunkt in Bezug auf die körperliche Gesundheit war der Bereich Bewegung und Ergonomie. Ganz wichtig waren auch die regelmäßigen Impulse zur seelischen Gesundheit mit einem Schwerpunkt im Bereich Feedbackkultur. Zudem haben wir auch einige Verbesserungen am Arbeitsplatz umsetzen können. Wir sind im Projektverlauf auch räumlich übersiedelt und konnten im Vorfeld BGF dazu nutzen, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Generell ging es uns immer um Schwerpunkte, die möglichst alle Mitarbeiter/innen betreffen.

Welche Effekte sind sichtbar?

Deutlich spürbar ist ein wertschätzender Umgang miteinander und mehr Verständnis für die unterschiedlichen Tätigkeiten im Team. Wesentlich ist auch, dass das Wissen über die Bedeutung der seelischen Gesundheit gestiegen ist. Grundsätzlich hat sich die berufliche und private Kommunikation untereinander verstärkt.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Am Anfang war sicherlich eine gewisse Skepsis spürbar. Durch den erfolgreichen Einstieg hat sich diese Skepsis aber schnell gelegt und es entstand eine große Offenheit und sehr positive Stimmung gegenüber BGF. Wichtig ist dabei sicherlich das Verständnis, dass alle gemeinsam von Gesundheitsförderung profitieren können.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Ganz zentral erscheint mir, möglichst viele Mitarbeiter/innen ins Boot zu holen und klar zu vermitteln, wie BGF jeder und jedem nützen kann. Wichtig ist auch, dass deutlich gemacht wird, dass es „nicht nur“ um körperliche Gesundheit geht, sondern auch um die Themen Kommunikation und Zusammenarbeit. Auch die Unterstützung der Führungskräfte ist ganz wesentlich.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Mir fällt da ein Spruch ein, der lautet: Wie wichtig Gesundheit ist, erkennt man daran, dass es viele Krankheiten, aber nur eine Gesundheit gibt.



Rotes Kreuz, Landesverband Oberösterreich

Dir. Mag. Erich Haneschläger, Landesgeschäftsleiter

„Unser wesentlichstes Ziel ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das es erlaubt, möglichst lange gesund arbeiten zu können.“



Bundesland: Oberösterreich



Betriebsgröße: über 1.000 Mitarbeiter/innen



Branche: Gesundheits- und Sozialwesen



„Aus Liebe zum Menschen“, so lautet der Leitspruch des Roten Kreuzes. Das Tätigkeitsspektrum der größten humanitären Non-Profit-Organisation in Österreich ist sehr breit gefächert und reicht vom Rettungswesen über mobile Hauskrankenpflege bis hin zum Katastrophendienst. Der Landesverband Oberösterreich des Roten Kreuzes startete 2012 ein breit angelegtes BGF-Projekt, das sich an 1.850 hauptberufliche Mitarbeiter/innen und über 17.000 freiwillig im Roten Kreuz engagierte Kolleginnen und Kollegen richtete. Neben der Förderung der Gesundheit und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit war eine wesentliche Zielsetzung die Stärkung der Vernetzung zwischen den verschiedenen Berufsgruppen und Sparten. Gerade auch in Bezug auf die Erreichbarkeit von freiwillig Engagierten konnten im Projekt wichtige Erfahrungen gesammelt werden.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

In unserer Tätigkeit geht es im Wesentlichen um das Thema Verantwortung. Diese wollten wir auch nach innen wahrnehmen und unseren Beitrag zur Gesundheit unserer Mitarbeiter/innen leisten. Unser vorrangiges Ziel ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das es erlaubt, möglichst lange gesund arbeiten zu

können. Weiters wollten wir bewusst auch unsere freiwillig Tätigen in dieses BGF-Projekt einbinden und so Impulse zur Kooperation und Begegnung zwischen den verschiedenen Gruppen im Unternehmen schaffen.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Wir haben einerseits klassische verhaltensorientierte Angebote in den Bereichen Bewegung und Ernährung gesetzt. Im Rettungsdienst haben wir neue Tragesysteme und Rollboards entwickelt, welche ergonomische Belastungen reduzieren. Ein wesentlicher Schwerpunkt war weiters das Thema Partizipation und Mitgestaltung, dem wir uns sehr ausführlich gewidmet haben. Ich denke, dass diese Schwerpunkte insofern richtig gewählt waren, als wir merken, dass wir die allgemeine Arbeitszufriedenheit erhöhen konnten.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Zu Beginn war die Haltung eher zurückhaltend – nach dem Motto: Schauen wir einmal, was da passiert. Ein wesentlicher Faktor für diese Vorsicht sind sicherlich die zeitlichen Ressourcen, die bei uns sehr be-

grenzt sind. Am Ende des Tages wurde Gesundheitsförderung aber sehr positiv aufgenommen.

Was waren die größten Erfolge und was die größten Stolpersteine?

Der größte Erfolg war, dass wir Gesundheitsförderung in dieser Form implementieren konnten. Wir haben uns ja sowohl an unsere hauptberuflichen als auch an unsere freiwillig tätigen Mitarbeiter/innen gewandt und das war in der Gesundheitsförderung eher Neuland. Bei den Stolpersteinen sind vor allem die zeitlichen Ressourcen zu erwähnen: Man muss sich bewusst sein, dass Gesundheitsförderung Zeit und Energie braucht.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Eine gute Ressourcenplanung und eine langfristige Perspektive, die eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zum Ziel haben sollte.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist für mich stark mit körperlichen und geistigen Aspekten verbunden. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die positive Bewältigung von beruflichen und persönlichen Herausforderungen.



pro mente reha GmbH - Sonnenpark Lans

Mag. Dietmar Rabensteiner, BSc;
Pflegedienstleitung, Gesundheitsmanagement

„Es gibt keine Gesundheit ohne psychische Gesundheit.“



Bundesland: Tirol, Lans



Betriebsgröße: bis 250 Mitarbeiter/innen



Branche: Gesundheitswesen



Wenn wir von gesunder Arbeitswelt sprechen, rücken immer stärker Fragen der psychischen Gesundheit in den Mittelpunkt. Das Zentrum für psychosoziale Gesundheit, Sonnenpark Lans, ist seit 2011 auf die Unterstützung und Rehabilitation von Menschen mit psychischen Erkrankungen spezialisiert. Grundlage dieser Arbeit ist dabei ein umfassendes biopsychosozio-kulturelles Modell für Gesundheit. Das Haus bietet 100 Personen in geräumigen Einzelzimmern Platz, welche von rund 90 Mitarbeiter/innen betreut und therapeutisch begleitet werden. Gerade die Arbeit im Gesundheitswesen ist unbestritten – u. a. durch die intensive Arbeit mit Klientinnen und Klienten – mit einem hohen Maß an Arbeitsbelastungen verbunden, bietet aber auch wichtige gesundheitsfördernde Aspekte. Vor diesem Hintergrund übernimmt gerade in diesem Sektor jeder Dienstgeber eine Mitverantwortung für den Erhalt und die Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Unsere Motivation lag darin, dass wir neben der Gesundheit bzw. dem Genesungsprozess unserer Klientinnen und Klienten

auch die Gesundheit unserer Mitarbeiter/innen in den Mittelpunkt rücken wollten. Zugleich wollten wir einen weiteren zentralen Beitrag zur Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur leisten.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Wichtig war für uns die Zusammenarbeit mit der Universität Innsbruck, welche uns beim Thema „Psychische Gesundheit und Resilienz“ wissenschaftlich begleitet hat. Diese Kooperation mit dem Ziel der „Burnout-Prophylaxe“ für unsere Mitarbeiter/innen stellte ein wichtiges Highlight dar.

Welche Effekte sind sichtbar?

Die größten Effekte sehen wir im Bereich Partizipation und Transparenz. Wir nehmen uns ausreichend Zeit für interdisziplinäre Teamarbeit und Austausch. Gerade in unserer Arbeitsform ist diese gegenseitige Unterstützung ein wichtiger Gesundheitsfaktor. Ich denke auch, dass es uns gelungen ist, die Hierarchien flach zu halten und über die Berufsgruppen hinweg ein wertschätzendes Kooperationsklima zu erarbeiten.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Das war sehr spannend. Wir waren in der Steuerungsgruppe von Beginn an sehr engagiert, das Feedback vonseiten der Mitarbeiter/innen war anfangs aber eher verhalten abwartend. Ab dem Zeitpunkt, an dem deutlich wurde, dass uns das Thema langfristig wichtig ist, wurde die (Zu-)Stimmung deutlich besser. Ein wichtiger Durchbruch war auch die Namensfindung für das Projekt, welche wir in Gruppen erarbeitet haben. Der Name „balans – Betrieb arbeitet lebendig an neuen Strukturen“ ist sehr einprägsam für uns.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Eine fundierte Konzeption ist unbedingt notwendig. Einzelmaßnahmen bringen wenig bis gar nichts, sondern Ziel sollte sein, eine gesundheitsfördernde Kultur im Unternehmen zu entwickeln.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Es gibt keine Gesundheit ohne psychische Gesundheit. Die Grundlage dafür bildet das sinnhafte und ausbalancierte Zusammenspiel verschiedener Lebensbereiche.



Sappi Austria Produktions GmbH & CoKG

Dr. Manfred Hartinger, Leiter Human Resources

„Wenn Gesundheit umfassend betrachtet wird, geht es eigentlich immer auch um Arbeitszufriedenheit, Engagement, Führung und Motivation. Und das ist etwas, an dem man ständig arbeiten muss.“



Bundesland: Steiermark, Gratkorn



Betriebsgröße: über 1.000 Mitarbeiter/innen



Branche: Industrie



Bereits seit über 15 Jahren setzt Sappi Gratkorn einen Schwerpunkt im Bereich BGF und zählt damit zu den Pionieren in der Gesundheitsförderungslandschaft. Im Werk Gratkorn werden von rund 1250 Mitarbeiter/innen jährlich 980.000 Tonnen hochwertiges Papier produziert, das weltweit für Publikationen in Premium-Qualität verwendet wird. Sappi Gratkorn verbindet die Handlungsfelder Health & Safety, Gesundheitsförderung und Eingliederungsmanagement systematisch miteinander. Ein Schwerpunkt liegt im Bereich Schichtarbeit, welche eine spezifische gesundheitliche Belastungssituation darstellt. Regelmäßige Befragungen geben Rückmeldung bezüglich möglichen Arbeitsbelastungen, Teamwork und Mitarbeiter/innen-Bindung. Die jahrzehntelange Erfahrung von Sappi Gratkorn belegt, dass es besonders wichtig ist, den Fokus auf die Themen Zusammenarbeit und Führung zu legen. Gute Führungsarbeit und eine wertschätzende Teamkultur erhöhen nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern verändern auch die Wahrnehmung von Ressourcen und Belastungen in einem Unternehmen.

Was waren die Motive ein betriebliches Gesundheitsförderungsprojekt zu starten?

Arbeitssicherheit war in der Papierindustrie immer schon ein großes Thema. Zu Beginn haben wir eine Verbindung zwischen Arbeitssicherheit und Gesundheit hergestellt. Wir haben mit einem Gesundheitsteam begonnen, das die Themen im Unternehmen promotet. Mittlerweile ist BGF Bestandteil des täglichen Lebens geworden und es sind fixe Rollen und Strukturen aufgebaut. Wir haben Gesundheitsvertrauenspersonen und eine Arbeitssicherheits- und Gesundheitssteuerungsgruppe installiert.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Aktuell beschäftigen wir uns wieder mit dem Thema Ergonomie. Verbunden mit einer älter werdenden Mitarbeiterschaft nehmen die Krankenstände bedingt durch Muskel- und Skeletterkrankungen zu. Um Bewegungsabläufe rückenschonender zu gestalten, bieten wir Beratungen in Form von Einzelstunden mit einer Physiotherapeutin oder auch Gruppenberatungen direkt am Arbeitsplatz an.

Welche Effekte sind sichtbar?

Mittlerweile werden konzernweit alle zwei Jahre Befragungen durchgeführt, dabei geht es nicht nur um Gesundheitsaspekte, sondern auch um das Engagement der Mitarbeiter/innen. Unser erweitertes Gesundheitsverständnis beinhaltet auch Zusammenarbeits- und Führungsthemen, insofern passt das gut zusammen. Wenn Gesundheit umfassend betrachtet wird, geht es eigentlich immer auch um Arbeitszufriedenheit, Engagement, Führung und Motivation. Das ist einer unserer Schlüssel. Wir verstehen Gesundheit umfassend im Hinblick auf Führungs- und Zusammenarbeit. Und das ist etwas, an dem man ständig arbeiten muss.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Das Rezept, Angebote zu schaffen, mit denen wir alle erreichen, haben auch wir noch nicht gefunden. Es gibt immer einen speziellen Personenkreis, der sich für bestimmte Themen interessiert. Den stärksten Einfluss haben jedoch die direkten Vorgesetzten. Führungskräfte müssen dabei unterstützt werden, auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen zu achten.

Konnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Mitarbeiter/innen im Schichtdienst waren immer schon eine zentrale Zielgruppe. Seit eini-

gen Monaten testen wir in einem Pilotprojekt mit 50 Freiwilligen eine Gesundheits-App, mit der man anhand des persönlichen Arbeitszeitplanes gezielte Gesundheitstipps zum Thema Ernährung oder Regeneration erhält.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Das oberste Management muss dahinter stehen und auch selbst etwas dazu beitragen. Und das braucht Zeit. Um den Zeiteinsatz zu minimieren, muss es gelingen, das Thema ins Tagesgeschäft zu integrieren, sodass es Teil der normalen Führung bzw. des normalen Managementsystems wird. Neben Managementintention braucht es aber auch ein paar Beschäftigte, die gerne mitarbeiten und die neue Ideen einbringen. Das ist bei uns die Betriebsärztin mit einigen Kolleginnen und Kollegen. Sie sind direkt an der Frau und am Mann.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Eigentlich geht ja ohne Gesundheit nichts. Wir vergessen es nur manchmal. Gesundheit bedeutet, auch auf sich selbst zu achten, bewusst mit dem eigenen Körper und mit den eigenen Ressourcen umzugehen. Was manchmal gut gelingt und manchmal in Vergessenheit gerät. Verschiedene Gesundheitsangebote im Unternehmen nehme ich auch selbst in Anspruch, so bleibt das Thema auch bei mir im Bewusstsein.



Styromag GmbH

Sandra Kreiner, BGF-Verantwortliche

„Highlights waren von Anfang an die gemeinsamen Veranstaltungen. Die Zusammenführung von Arbeitern und Angestellten hat das Betriebsklima spürbar verbessert.“



Bundesland: Steiermark, St. Katharein a.d. Laming



Betriebsgröße: bis 50 Mitarbeiter/innen



Branche: Bergbau



Bereits im Jahr 1906 begann in Oberdorf der industrielle Abbau von Magnesitgestein, welches anfangs mit Pferdefuhrwerken zur Verhüttung transportiert wurde. Heute beschäftigt die Styromagnesit Steirische Magnesitindustrie GmbH – kurz Styromag – 40 Mitarbeiter/innen am Standort St. Katharein an der Laming. Ausgehend vom Thema Nichtrauchen entwickelte das Unternehmen BGF kontinuierlich weiter. Dabei wurden Schwerpunkte im Bereich der Verhältnisprävention und der Gestaltung der Arbeitsumgebung gesetzt. Da BGF auch Strukturen braucht, steht eine konkrete Ansprechpartnerin für das Thema zu Verfügung.

Was waren die Motive, ein BGF-Projekt zu starten?

An den verschiedenen Arbeitsplätzen in unserem Unternehmen gab es unterschiedliche Belastungen. Einerseits Staubbelastungen, aber auch psychische Belastungen durch beispielsweise Alleinarbeitsplätze, das waren unter anderem Ausgangspunkte des damaligen Projektes.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen war überwiegend positiv, es gefällt zwar nicht immer allen alles und man kann es auch nicht immer allen recht machen, aber von den meisten gab es sehr positive Rückmeldungen. Die Beteiligung insgesamt war sehr hoch. Bei vielen Veranstaltungen waren mehr als die Hälfte der Mitarbeiter/innen dabei.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Ich glaube, am wichtigsten waren die Führungskräftecoachings und Workshops für die Kolleginnen und Kollegen, um zu erfahren, welche Belastungen es überhaupt gibt und was den Mitarbeiter/innen wichtig wäre.

Sind bereits Effekte sichtbar?

Das Betriebsklima ist besser geworden. Das gegenseitige Verständnis der Arbeiter/in-

nen und Angestellten hat sich verbessert, sie sind mehr zusammengeführt worden. Auch die Führungskultur hat sich verbessert, nach den Führungscoachings ist einiges umgesetzt worden. Seitens der Führungskräfte gibt es mehr Verständnis für die Mitarbeiter/innen. Auch ein etwas gesünderer Lebensstil hat sich entwickelt, zwei Mitarbeiter/innen haben einen Nichtraucherkurs besucht und zum Rauchen aufgehört und es gibt immer Obst, das gut angenommen wird.

Konnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Alle konnten grundsätzlich an allem teilnehmen. Es ist zwar einfacher, die Angestellten zu erreichen, aber eigentlich war die Beteiligung auch seitens der Arbeiterinnen und Arbeitern sehr hoch. Neben der allgemeinen Befragung sämtlicher Mitarbeiter/innen haben wir mit den Arbeitern auch persönliche Gespräche geführt, um herauszufinden, was sie im Speziellen interessiert, und ich glaube, weil sie selbst gefragt wurden, hat ihnen das auch gefallen.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Wichtig ist, dass die Geschäftsführung das Projekt fördert und man von außen fachliche Unterstützung bekommt, wie wir beispielsweise von der VAEB. Dann ist es hilfreich, mit einem Fragebogen zu erheben, was die Mitarbeiter/innen persönlich am meisten interessiert. Ein Tipp von Kolleginnen und Kollegen war auch, die Ausbildung für interne Projektleiter/innen vor dem Projektstart zu machen. Auch Vernetzungstreffen für BGF-Verantwortliche sind wichtig und sehr interessant.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Für mich bedeutet Gesundheit, dass ich mir keine Gedanken und vor allem keine Sorgen machen muss über Gesundheit, weil es mir gut geht und ich mich ganzheitlich wohlfühle, körperlich, aber auch seelisch.



Tischlerei Schober OG

Mag.^a Astrid Schober, Inhaberin

„Wir dachten früher, dass wir in unserem kleinen Familienbetrieb alles besprechen und dass unsere Mitarbeiter/innen gar nicht so viel reden wollen. Jetzt sitzen wir monatlich zusammen und besprechen anstehende Themen und Probleme.“



Bundesland: Salzburg, Lofer



Betriebsgröße: bis 10 Mitarbeiter/innen



Branche: Gewerbe



Während sich BGF in Großunternehmen gut etablieren konnte, ist die Situation in Kleinunternehmen noch deutlich verhaltener. Umso wertvoller sind Praxisbeispiele wie die Tischlerei Schober in Lofer. Das Familienunternehmen besteht seit über 30 Jahren und viele der acht Mitarbeiter/innen sind bereits seit ihrer Ausbildungszeit mit dem Unternehmen verbunden. Seit 5 Jahren wird das Unternehmen von zwei Schwestern geleitet und nutzt BGF, um Einzelaktionen besser zu strukturieren und Ideen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch stärker einzubinden. Neben räumlichen Verbesserungen und Angeboten im Bereich Ergonomie wurden vor allem auch interne Arbeitsabläufe und die Kommunikation verbessert. BGF kann gerade auch in kleineren Unternehmen einen wertvollen Beitrag leisten, damit Mitarbeiter/innen und Inhaber/innen sich als gemeinsames Team verstehen, um die besten gesundheitsfördernden Bedingungen für alle im Betrieb zu schaffen.

Was waren die Motive und Gründe ein BGF-Projekt zu starten?

Meine Schwester und ich kommen beide aus einem Angestelltenverhältnis und sind erst

seit 5 Jahren selbstständig. Damals hätten wir uns gewünscht, dass in unserem Betrieb so ein Projekt stattgefunden hätte. Das Angebot der Salzburger Gebietskrankenkasse hat uns gefallen und wir sahen es als gute Möglichkeit, für uns und unsere Tischler/innen Verbesserungen herbeizuführen.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Zuerst war es wichtig, sich zusammenzusetzen und offen miteinander zu reden und dabei auch Themen anzusprechen, die vielleicht schwierig sind. Da waren wir uns anfangs nicht sicher, ob die Mitarbeiter/innen ausreichend Vertrauen haben, auch uns kritisch zu hinterfragen. Mit der externen Moderation konnte aber ein entsprechendes Klima geschaffen werden und es wurden auch problematische Themen bearbeitet.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte/ Highlights?

Mitsprache war ein großes Thema. Wir waren überrascht, dass sich unsere Mitarbeiter/

innen so viele Gedanken zum Unternehmen machen. Wie es mit uns weitergeht und wohin sich das Unternehmen entwickelt und dass jeder eigene Ideen dazu hatte. Das nützen wir jetzt, unsere Tischler/innen haben großes Fachwissen, kennen den Markt und wissen auch, was die Kunden wollen. Ein Wunsch war beispielsweise, dass unser Unternehmen im Ort präsenter ist. Mit unglaublichem Engagement haben sie ein Straßenschild aus Holz entworfen und produziert. Das war ein echtes Highlight.

Sind bereits Effekte sichtbar?

Wir haben gelernt, wie wichtig es ist, die Ideen unserer Mitarbeiter/innen aufzunehmen, weil dann alle engagiert und positiv bei der Arbeit sind. Wir reden jetzt über Probleme und finden gemeinsam neue Lösungen. Mittlerweile sehen alle, dass sich die Tischlerei weiterentwickelt und uns das Wohlbefinden und die Arbeitsplätze der Mitarbeiter/innen wichtig sind.

Was war denn der größte Erfolg?

Ein großer Erfolg ist das offene Gesprächsklima. Wir hatten früher das Gefühl, dass wir in unserem kleinen Familienbetrieb alles besprechen, haben dann aber bemerkt, wie viele Tabus es doch gegeben hat. Wir dachten auch, die Mitarbeiter/innen wollen gar nicht so viel reden. Jetzt sitzen wir monat-

lich zusammen und besprechen anstehende Themen und Probleme. Jede/r Tischler/in kann auch abwechselnd Themen vorbereiten und die Besprechung moderieren.

Wenn Sie folgenden Satz ergänzen müssten: Wenn Sie in Ihrem Unternehmen ein BGF-Projekt initiieren wollen, dann ...

Man muss konsequent sein. Sobald man locker lässt, wird es auch von den Mitarbeiter/innen locker genommen. Formulieren Sie Ziele, um zu messen, ob Sie am richtigen Weg sind. Ohne Ziele zu starten, macht es sicher schwierig. Und lassen Sie sich als Kleinbetrieb nicht abschrecken von großen Unternehmen mit riesigen Personalabteilungen. Uns ist bei den BGF-Treffen aufgefallen – so nett sie sind – man trifft fast nie Unternehmer/innen, die persönlich für das Projekt verantwortlich sind. Zum größten Teil sind dort Mitarbeiter/innen aus Personalabteilungen, die nur dafür Zeit zur Verfügung haben.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Mir ist das Projekt deshalb wichtig, weil ich etwas vorleben will und auch vorgelebt bekommen will. Ich möchte körperlich und psychisch gesund sein, will Zeit für mich haben und mir Zeit nehmen können. Gesundheit ist für mich Wohlbefinden in allen Facetten.



Unternehmensgruppe Katzbeck

Nina Katzbeck, Geschäftsführerin

„Bei Bewerbungen wird BGF sehr häufig positiv erwähnt. Insbesondere bei der jüngeren Generation, bei der das Thema Work-Life-Balance im Vordergrund steht, ist das ein großes Thema.“



Bundesland: Burgenland, Rudersdorf

Betriebsgröße: bis 250 Mitarbeiter/innen

Branche: Verarbeitendes Gewerbe



Unter dem Motto „Top in Form – immer einen Katzensprung voraus“ strukturiert das Unternehmen Katzbeck GmbH seit dem Jahr 2009 seine Aktivitäten im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement. Der Familienbetrieb mit Sitz in Rudersdorf im Burgenland beschäftigt rund 230 Mitarbeiter/innen an mehreren Standorten in ganz Österreich. Wie in vielen Branchen so stellt auch im Bereich der Holz- und Metallverarbeitung eine entsprechende Ausbildungs- und Personalpolitik einen zentralen Wettbewerbsfaktor dar. Neben Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsbelastungen wird dabei ein Schwerpunkt im Bereich der internen Organisation und Kommunikation gelegt. In Form eines Jahresprogramms werden klassische Gesundheitsaktionen und Vorträge sowie verschiedenste Sportaktivitäten angeboten. Seit 2012 werden im Unternehmen die Handlungsfelder Arbeitssicherheit, Gesundheitsförderung sowie Personal- und Organisationsentwicklung gemeinsam gedacht und umgesetzt.

Was waren die Motive, ein BGF-Projekt zu starten?

Wir sind trotz der großen Anzahl von Mitarbeiter/innen ein Familienbetrieb. Für uns ist

es wichtig, dass die Mitarbeiter/innen sich am Arbeitsplatz wohlfühlen; sie verbringen ja sehr viel Zeit hier. Zu einer guten Lebensqualität zählt auch das Arbeitsumfeld und deshalb war es für uns wichtig, in eine Richtung zu gehen, in der wir fitte und auch zufriedene Mitarbeiter/innen im Unternehmen haben.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Wir haben „quer durch das Gemüsebeet“ Maßnahmen entwickelt. Einerseits sportliche Aktivitäten wie Nordic Walking, Tennisturniere, aber auch Obstwochen in Kooperation mit regionalen Bauern, Wasserangebot im Sommer oder Teewochen im Winter. Das wichtigste waren jedoch die ergonomischen Maßnahmen. Unsere Fensterelemente werden immer größer und schwerer, da ist es besonders wichtig, dass man mit speziellen Hebevorrichtungen die Arbeiter/innen entlastet. Dazu haben wir gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen und Expert/innen Analysen zum Thema Arbeitsplatzgestaltung vorgenommen, was insbesondere für unsere älter werdenden Mitarbeiter/innen in der Produktion sehr wichtig war.

Sind bereits Effekte sichtbar?

Es kristallisiert sich mit der Zeit heraus, welche Dinge gut angenommen werden und welche nicht so gut. Wir sind eigentlich nur mit einem Angebot gescheitert, das war unser Raucherentwöhnungsprogramm, da hat sich wirklich niemand angemeldet. Bei Bewerbungen wird BGF sehr häufig positiv bewertet. Insbesondere von der jüngeren Generation, bei der das Thema Work-Life-Balance im Vordergrund steht, ist das ein großes Thema. Wir überprüfen über die Jahre auch verschiedene Kennzahlen. Unsere Krankenstände sind im Branchenvergleich gering, die Gesundheitsquote ist hoch und auch die Fluktuation ist sehr gering.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Die Mitsprachemöglichkeit bei der Arbeitsplatzgestaltung wurde sehr positiv angenommen. Wir haben vieles im Bereich Kommunikation und Informationsfluss verbessert. Wir haben zum Beispiel tägliche Gesprächsrunden in der Produktion eingeführt, bei denen gleich vor Ort Anliegen und Probleme angesprochen werden. Die Kommunikation untereinander hat sich verbessert und auch das Verständnis und die Abstimmung der Bereiche untereinander, beispielsweise zwischen Produktion und Vertrieb, haben sich verbessert.

Konnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Es gibt natürlich einige Mitarbeiter/innen, die wir durch unsere Gesundheitsangebote

nicht erreichen. Durch anonyme Befragungen, in Workshops und in persönlichen Gesprächen versuchen wir aber alle Mitarbeiter/innen aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen und mit unterschiedlichem Zugang zum Thema Gesundheit einzubinden und ihre Anregungen zur Gestaltung ihrer Arbeitsplätze aufzunehmen. Ich glaube, dass uns das sehr gut gelingt.

Was war denn der größte Erfolg, was der größte Stolperstein?

Durch das Gesundheitsprojekt wurde uns als Unternehmen aufgezeigt, wo es Schwachpunkte gibt und wo wir uns verbessern können. Die Themen wurden systematisch in den Gesundheitszirkeln bearbeitet und zeigten Handlungsbedarf auf, wo wir als Unternehmen vielleicht schon etwas betriebsblind waren. Am Anfang war von ein paar Personen etwas Skepsis da, durch eine Auftaktveranstaltung und viel Kommunikation haben wir die Mitarbeiter/innen aber sehr gut abholen können.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Für mich persönlich bedeutet Gesundheit, dass ich alles machen kann, was ich gerade machen möchte. Gerade weil ich sehr viel arbeite, nehme ich mir immer wieder kleine Auszeiten, indem ich eine Runde mit meiner Vespa drehe, Tennis spiele oder in der Natur spazieren gehe. So kann ich abschalten und meinen Kopf frei kriegen.



VAMED KMB GesmbH

Edeltraud Bieber & Beate Zettl, Leitung club lebenszeit®

„Das Besondere am club lebenszeit ist, dass unsere Aktivitäten auch private Probleme und Angehörige einbeziehen.“



Bundesland: Wien



Betriebsgröße: bis 1.000 Mitarbeiter/innen



Branche: Gesundheitswesen



Die VAMED-Krankenhausmanagement Betriebsführungsgesellschaft beschäftigt an die 1.000 Mitarbeiter/innen und erbringt Dienstleistungen im Rahmen der technischen Betriebsführung für Krankenhäuser und andere Gesundheitseinrichtungen. Vor zirka 10 Jahren nahm das Unternehmen das Handlungsfeld Gesundheit in das Leitbild auf und entwickelt seitdem das Thema BGF konsequent weiter. Schwerpunkte liegen dabei im Bereich der Stärkung persönlicher Kompetenzen und der Verringerung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Als spezifische Zielgruppe werden Lehrlinge durch Gesundheitsförderungsmaßnahmen angesprochen. Führungskräfte werden durch regelmäßige Sensibilisierungsworkshops mit gesundheitsrelevanten Themen vertraut gemacht. Ein Spezifikum ist die Einbindung des sozialen Umfeldes der Mitarbeiter/innen durch den club lebenszeit.

Was waren die Motive, ein BGF-Projekt zu starten?

Unsere Geschäftsführung und verschiedene Experten für Gesundheit haben sich vor mehr als 10 Jahren mit dem Erhalt von Arbeitsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels beschäftigt. Dabei war es ihnen wichtig, sich nicht nur mit Prä-

vention zu beschäftigen, sondern Gesundheitsförderung als umfassende soziale Verantwortung wahrzunehmen. Wir sehen das als unternehmerische Verpflichtung und die Geschäftsführung steht voll und ganz dahinter. So wurde eine Stabstelle gegründet, die wir club lebenszeit nennen. Wir gehen davon aus, dass es zu unterschiedlichen Zeiten im Leben auch unterschiedliche Bedürfnisse gibt. Lehrlinge haben andere Bedürfnisse als Mitarbeiter/innen, die schon seit 30 Jahren im Unternehmen sind. Wir sehen Lebenszeiten und Gesundheit als Ganzes und unter mehreren Aspekten.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

Das Wichtigste für uns war die Implementierung der Steuerungsgruppe Gesundheit. Sie wird bei uns M.A.P.S. genannt und vereint die Interessengruppen Mitarbeiterorientierung, Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie, Sicherheitstechnik mit dem club lebenszeit. Wir wollten in einer Gruppe auftreten und das Thema Gesundheit aus unterschiedlichen Perspektiven vereint steuern. Im Mitarbeiter/innenbeirat, einer Gruppe von Beschäftigten, die sich viermal im Jahr trifft und von der Arbeitsweise her vergleichbar mit einem

Gesundheitszirkel ist, werden dann Potenziale und Lösungen diskutiert und daraus konkrete Maßnahmen abgeleitet. Diese werden dann zielgruppenspezifisch umgesetzt. Seit 2006 gibt es zum Beispiel Lehrlingsupdates. Das sind regelmäßige Treffen mit Lehrlingen, bei denen Arbeitsprozesse besprochen werden, aber auch die Sensibilität für die eigene Gesundheit gefördert wird.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Wir zeichnen die Beteiligung in einem Customer Relationship Managementtool ab, alle unsere Aktivitäten sind dabei erfasst. Circa 30 % der Mitarbeiter/innen nutzen das Angebot regelmäßig. Ein Drittel der Mitarbeiter/innen ist bei allem sofort dabei, ein Drittel sind positiv Neugierige oder auch Zögernde, sie sind offen, aber nicht ganz sicher, ob das wirklich was für sie ist. Da ist es besonders wichtig, dass wir mit der Wortwahl in unseren Ausschreibungen sehr genau sind und sie auf der Ebene der Kommunikation erreichen. Information und Kommunikation sind grundsätzlich sehr wichtig. Das verbleibende Drittel sind kritisch Ablehnende, die kaum zu begeistern sind.

Konnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Arbeiter/innen, die handwerklich arbeiten, machen bei uns 70 % der Belegschaft aus und sind deshalb auch ein Schwerpunkt. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, dass wir mit den Arbeiter/innen direkt vor Ort über ihre Ergeb-

nisse aus den Befragungen sprechen und darauf eingehen, was wir herausgefunden haben. Das Besondere am club lebenszeit ist, dass unsere Aktivitäten auch private Probleme und Angehörige einbeziehen. Wenn Mitarbeiter/innen durch private Themen wie erkrankte Angehörige, finanzielle oder andere Sorgen belastet sind, hat das immer auch Einfluss auf ihre Arbeit. Man kann uns anonym über eine Hotline erreichen, aber auch zu einer persönlichen Beratung kommen.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Wesentlich ist zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Zielgruppen unterschiedliche Informationsflüsse brauchen und Sie die Daten so aufbereiten, dass diese auch verstanden werden. Für Arbeiter/innen, Angestellte oder Lehrlinge muss man die Sprache anpassen, das braucht Kommunikationskompetenz, Fleiß, Kreativität und Durchhaltevermögen. Je besser Sie an die einzelnen Mitarbeiter/innen herankommen, desto stärker entsteht ein Wir-Gefühl.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Wir haben beide ein sehr umfassendes Verständnis von Gesundheit. Das Zusammenspiel aus biologischen, psychischen und sozialen Einflussfaktoren und Umweltfaktoren ist dabei wichtig. Und Gesundheit ist nichts Statisches. Ich kann mich krank fühlen und trotzdem zur Arbeit gehen, ich kann aber auch gesundheitlich beeinträchtigt sein und mich trotzdem gesund fühlen.



Verein Koryphäen

Eva Steindl, Geschäftsführung

„In der Gruppe etwas Unbekanntes, Neues zu wagen, Spaß zu haben, gemeinsam zu lachen und dann voller Energie aus einer vormals angstbesetzten Situation herauszugehen, das ist ein echtes Highlight.“



Bundesland: Burgenland, Neusiedl am See



Betriebsgröße: bis 50 Mitarbeiter/innen



Branche: Soziale Unternehmen



Gesundheitsförderungsprojekten im arbeitsmarktpolitischen Kontext ist eine hohe Bedeutung beizumessen. Der Verein Koryphäen mit Sitz in Neusiedl am See beschäftigt rund 40 Mitarbeiter/innen, betreibt einen Secondhandshop und bietet Dienstleistungen in den Bereichen Schneiderei, Kunsthandwerk und Hausbetreuung an. Im Rahmen einer Initiative des Burgenländischen Dachverbandes sozialer Integrationsbetriebe richtete der Verein im Jahr 2012 seine BGF-Aktivitäten sowohl auf die Gesundheit von Schlüsselarbeitkräften als auch Transitarbeitskräften aus. Neben Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie wurden Schwerpunkte im Bereich Teamentwicklung, Bewegung und gesunde Ernährung gesetzt. Ein quartalsmäßig erscheinender Veranstaltungskalender bietet ein abwechslungsreiches Gesundheitsprogramm. BGF leistet damit im Verein Koryphäen einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Sensibilisierung des Zusammenhanges von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit.

Was waren die Motive, ein BGF-Projekt zu starten?

Wir haben uns 2009 über den burgenländi-

schen Dachverband der sozialökonomischen Betriebe mit dem Thema Productive Ageing auseinandergesetzt und uns darüber Gedanken gemacht, was eigentlich altersgerechtes Arbeiten bedeutet. Dabei sind wir dann schnell zum Thema Gesundheit und Gesundes Führen gekommen. Als sozialer Integrationsbetrieb haben wir immer auch mit dem Thema Gesundheit zu tun und bereits einiges implementiert. Betriebliche Selbstverständlichkeiten wie flexible Arbeitszeit, Jobrotation oder diverse Teilzeitvarianten auch unter dem Aspekt von Gesundheit zu betrachten, war neu und damit hochinteressant. Die einmalige Chance, mit struktureller und finanzieller Unterstützung vom Fonds Gesundes Österreich ein BGF-Projekt mit sechs Partnerbetrieben durchzuführen, haben wir genutzt und gemäß den hohen Qualitätsstandards umsetzen können.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Umsetzungsschwerpunkte?

In unserem doch etwas speziellen Betrieb ist alles von Jahr zu Jahr neu. Es gibt befristete Dienstverhältnisse mit Personen zwischen 18 und 60 Jahren; Menschen, die keine Ausbil-

dung haben, bis hin zu Akademiker/innen; mit unterschiedlicher kultureller Herkunft und unterschiedlicher Religionszugehörigkeit. Interessant sind die Ergebnisse der jährlich durchgeführten Gesundheitszirkel, neue Programmschwerpunkte und die gelebte Diversität sind immer wieder aufs Neue ein Highlight.

Sind bereits Effekte sichtbar?

Generell lässt sich sagen, dass die laufende Auseinandersetzung mit Gesundheit sensibilisiert, zum Weitermachen motiviert und die Kommunikation und Teambeziehungen maßgeblich verbessert. Auf individueller Ebene ist sichtbar, dass Mitarbeiter/innen sich an Neues, Unbekanntes heranwagen. Sie nehmen an Aktivitäten teil, die vorher nicht vorstellbar waren oder die sie sich nicht zugeutraut haben. Neues zu wagen, Spaß zu haben, gemeinsam zu lachen und dann voller Energie aus einer vorher angstbesetzten Situation herauszugehen, das ist ein Highlight. Diese Erfahrungen können auch auf andere Situationen, wie Bewerbungsgespräche, umgelegt werden.

Wie war die Resonanz bei den Mitarbeiter/innen?

Wir haben zwei unterschiedliche Zielgruppen. Die Schlüsselkräfte brachten von Anfang an eine positive Grundeinstellung mit und unterstützten die BGF. Bei den Transitmitarbeiter/innen war anfänglich Skepsis zu spüren, manchmal sogar ein wenig Widerstand, was aber normal ist. Wenn sie die Angebote annehmen, zeigen die Feedbackbögen, dass ihnen die Veranstaltungen sehr gut gefallen haben und sie mehr zu den Themen erfahren wollen.

Konnte aus Ihrer Sicht auch ein Beitrag zur gesundheitlichen Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen geleistet werden?

Viele Transitmitarbeiter/innen bringen belastende Biografien mit, beispielsweise durch geringe Qualifizierung, gesundheitliche und psychosoziale Einschränkungen, lange Abwesenheit vom Arbeitsmarkt und allen daraus resultierenden Folgeerscheinungen. Existenzielle Sorgen prägen den Lebensstil. Gesundheitsbildung ist ihnen wenig vertraut und das Thema Gesundheitsförderung ein „Luxus“. Die BGF ist auch ein Signal der Wertschätzung aller Mitarbeiter/innen.

Was sind die wichtigsten Tipps, die Sie Menschen in anderen Organisationen geben würden, die BGF einführen wollen?

Es muss ein paar Leute geben, ein paar Promotor/innen, die vom Nutzen überzeugt sind und die nicht nur „vielleicht“ sagen, weil ein „vielleicht“ zu wenig ist. Eine Steuerungsgruppe und ein operatives Team bilden, Gesundheitsbeauftragte installieren und dann in Betriebsversammlungen die Menschen teilhaben lassen, sie so schnell wie möglich einbinden. Die Nachhaltigkeit der BGF wird durch spezifische Ausbildung einzelner Mitarbeiter/innen, zum Beispiel zu Gesundheitszirkelmoderator/innen, gewährleistet.

Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

Gesundheit ist für mich ein sehr umfassendes Thema. Gesundheit ist nicht nur, dass ich heute kein „Aua“ habe, sondern bedeutet ganzheitliches Wohlbefinden auf einer körperlichen, psychischen und auch sozialen Ebene.

NOTIZEN

Seminarprogramm für Betriebliche Gesundheitsförderung



Fonds Gesundes
Österreich



Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist ein partizipativer Prozess, in dem Arbeitgeber/innen und Arbeitnehmer/innen gemeinsam daran arbeiten, dass betriebliche Abläufe und Strukturen analysiert und gegebenenfalls verändert werden.

Das Ziel dieses Fort- und Weiterbildungsprogrammes ist die Befähigung von innerbetrieblichen Verantwortungsträger/innen und Beschäftigten der Betriebe und Organisationen zur erfolgreichen, qualitätsvollen Planung und Umsetzung von BGF-Projekten.

Das Seminarprogramm erhalten Sie gratis beim Fonds Gesundes Österreich,
ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH,

Email: BGF-Know-How@goeg.at, Tel.: 01/ 895 04 00-22, Fax: 01/ 895 04 00-20 oder als
Download auf www.fgoe.org/presse-publikationen/downloads/fortbildungsangebote