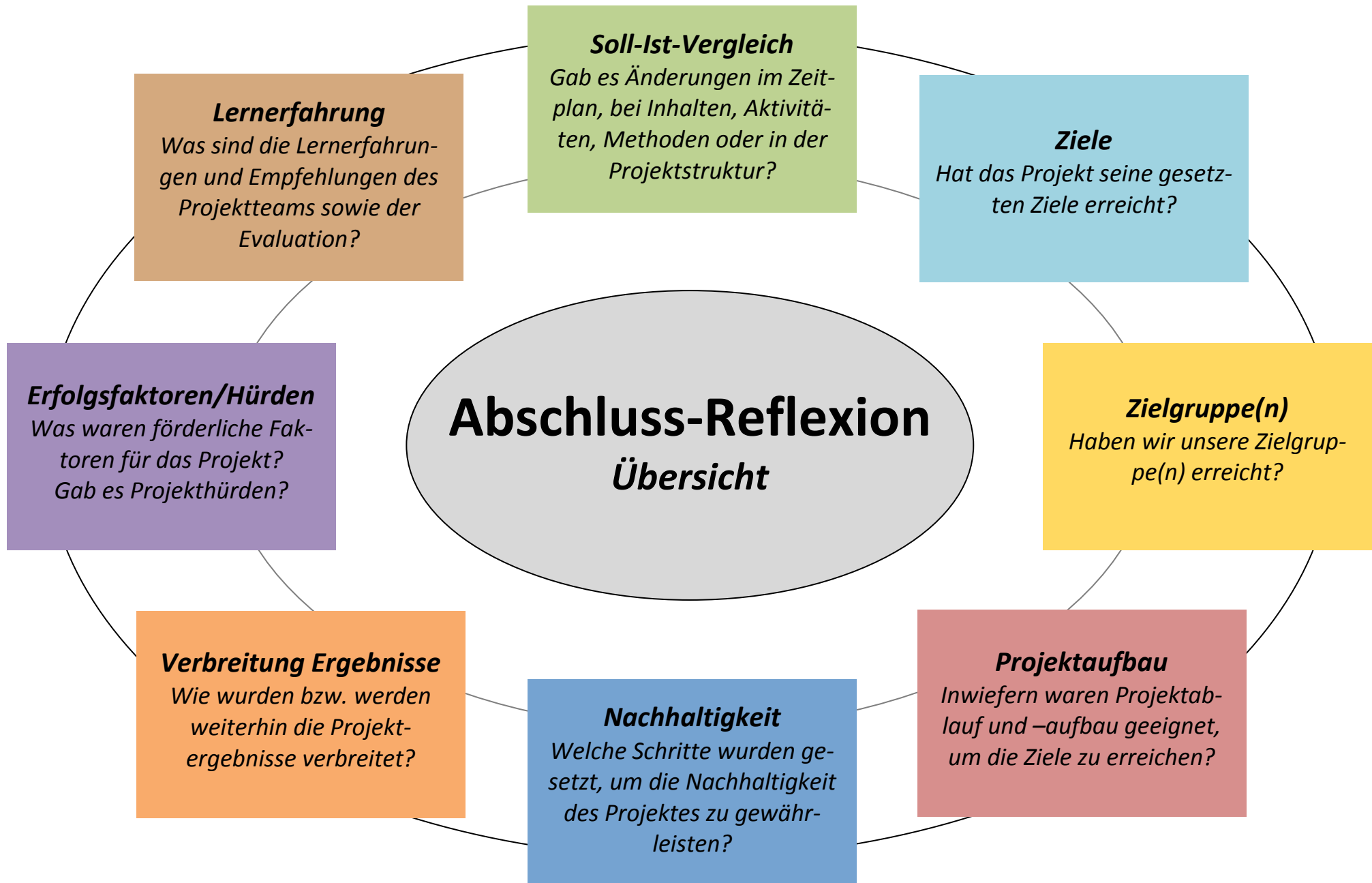


Endbericht

Projektnummer	1926
Projektträger/in	HABAU GROUP / HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.
Projekttitel	Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU
Projektlaufzeit	Antragsgemäßer Start: September 2010 / offizieller Start mit Fördervertragsabschluss: März 2011 Projektende: Dezember 2012
Autoren/Autorinnen	Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer (Pro Active Beratungs- u. Trainings GmbH) Ing. Markus Roubin (HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.)
Datum	15. Jänner 2013



I. SOLL-IST-VERGLEICH

Darstellung der Projektumsetzung im Berichtszeitraum sowie der Änderungen im Projektverlauf

Bitte stellen Sie kurz und prägnant den geplanten (SOLL) und tatsächlichen (IST) Projektverlauf im gesamten Projektzeitraum anhand der Angaben im Projektantrag dar. Beschreiben Sie ggf. Änderungen und Abweichungen gegenüber dem Projektkonzept im Hinblick auf nachstehende Punkte a-c. Gehen Sie dabei nach folgendem Schema lt. Tabelle vor: SOLL → IST → Begründung der Abweichung. **Querverweise auf Anhänge ersetzen die Angaben im Bericht nicht!**

a) Projektablauf/Meilensteine

Beschreibung des tatsächlichen Projektverlaufs (Soll-Ist-Vergleich) und ggf. Begründung von zeitlichen Änderungen/Verschiebungen. Ein aktueller Meilensteinplan ist in jedem Fall dem Bericht beizulegen und im Projektguide hochzuladen. Aus diesem sollen sowohl der geplante als auch der tatsächliche Verlauf (z.B. unterschiedliche Farbhinterlegung) hervorgehen.

SOLL	IST	Begründung der Abweichung
- Abschluss erste Runde / zweite Runde der MA Seminare	100 % erfüllt	aus Sicht der Verfasser/-innen: keine Abweichungen
- Zwischenevaluation	100 % erfüllt	aus Sicht der Verfasser/-innen: keine Abweichungen
- Integration einer Arbeitspsychologin in das Projekt	100 % erfüllt	aus Sicht der Verfasser/-innen: keine Abweichungen
- Zwischenpräsentationen vor GF (falls vorhanden)	100 % erfüllt	aus Sicht der Verfasser/-innen: keine Abweichungen
- Kommunikation über das Projekt in „HABAU aktuell“ zur Erreichung einer hohen Anzahl von MA	100 % erfüllt	aus Sicht der Verfasser/-innen: keine Abweichungen

b) Inhalte/Aktivitäten/Methoden

Beschreibung der Projektinhalte, Aktivitäten sowie angewendeten Methoden zur Durchführung des Projektes (Soll-Ist-Vergleich) und ggf. Begründung diverser Änderungen.

SOLL	IST	Begründung der Abweichung
Datum: 15./16./17./18.2.2012 Bereich / Abteilung: HABAU Hochbau Ost Intervention / Methode: Arbeitspsychologische Explorationsgespräche / Einzelinterviews	Durchführung lt. Soll	Keine Abweichung

Endbericht Projekt Nr. 1926

<p>mit Bauleitern, Technikern und Polieren (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer)</p> <p>Umfang / Dauer: 14 Personen á 1,5 Stunden</p> <p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exploration möglicher Belastungsfaktoren (intrapersonell und Abteilung) - Identifikation abteilungsrelevanter Ressourcen zur Stärkung der Resilienz und Arbeitsfähigkeit des Gesamtbereichs - Qualitative Überprüfung der Ergebnisse des ABI aus der MA Befragung <p>Weiterführende Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planung eines Teamworkshops im Herbst 2012 mit dem Ziel, den kollektiven Umgang mit Stress und Belastung zu thematisieren und gemeinsame Schutzkonzepte zu erarbeiten 		
<p>Datum: 1./2.3.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: heterogene Gruppe; standort- und abteilungsübergreifend</p> <p>Intervention / Methode: Gruppenworkshop mit Polieren, Gruppenmoderation in Kombination mit praktischen Übungen, welche über Erfahrung die erlernten Inhalte stabilisieren (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer)</p> <p>Umfang / Dauer: 2 Tage á 8 Stunden (11 Personen)</p> <p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen gesundheitsgerechten Führens von Mitarbeiter/-innen und Teams - Kommunikationspsychologische Grundlagen; Kommunikation und Emotion - Gesundheitspsychologische Grundlagen: Ernährung, Bewegung, Coping-Strategien - Überblick über vorhandene Hilfesysteme innerhalb und außerhalb der Organisation <p>Weiterführende Maßnahmen: /</p>	Durchführung lt. Soll	Keine Abweichung
<p>Datum: 6.3.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: HABAU Lagerplatzverwaltung</p> <p>Intervention / Methode: Arbeitspsychologische Explorationsgespräche / Einzelinterviews (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer)</p> <p>Umfang / Dauer: 3 Personen á 1,5 Stunden</p> <p>Ziele / Inhalte:</p>	Durchführung lt. Soll	Keine Abweichung

Endbericht Projekt Nr. 1926

<ul style="list-style-type: none"> - Exploration möglicher Belastungsfaktoren (intrapersonell und Abteilung) - Erarbeitung wirksamer Strategien für die individueller arbeitsbezogener Belastungen auf Basis des Transaktionalen Stressmodells - Work-Life Balance als stärkende Ressource zur Bewältigung physischer und psychischer Belastungen -> Herausarbeitung individueller Ressourcen <p>Weiterführende Maßnahmen: Teamworkshop zur Stärkung des Kollektivs innerhalb der Abteilung geplant für 1. Quartal 2013</p>		
<p>Datum: 26./27.3.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: Bauleiter; standortübergreifend</p> <p>Intervention / Methode: Gruppenseminar (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer, Patrick Rammerstorfer MSc MBA)</p> <p>Umfang / Dauer: 2 Tage á 8 Stunden (12 Personen)</p> <p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auffrischung der Inhalte aus der Führungskräfteentwicklung aus 2010 sowie entsprechende Aufbaumodule - Gesundheitsgerechter Führungsstil vor dem Hintergrund wirtschaftlicher, organisationaler und kultureller Aspekte - Erweiterung Kommunikation für Führungskräfte: Verhandlungsführung <p>Weiterführende Maßnahmen: /</p>	Durchführung lt. Soll	Keine Abweichung
<p>Datum: 28./29.3.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: Bauleiter; standortübergreifend</p> <p>Intervention / Methode: Gruppenworkshop mit Polieren, Gruppenmoderation in Kombination mit praktischen Übungen, welche über Erfahrung die erlernten Inhalte stabilisieren (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer)</p> <p>Umfang / Dauer: 2 Tage á 8 Stunden (10 Personen)</p> <p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen gesundheitsgerechten Führens von Mitarbeiter/-innen und Teams - Kommunikationspsychologische Grundlagen; Kommunikation und Emotion - Gesundheitspsychologische Grundlagen: Ernährung, Bewegung, Coping-Strategien <p>Weiterführende Maßnahmen: /</p>	Durchführung lt. Soll	Keine Abweichung

Endbericht Projekt Nr. 1926

<p>Datum: 10./11.4.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: heterogene Gruppe; standort- und abteilungsübergreifend</p> <p>Intervention / Methode: Gruppenworkshop mit Polieren, Gruppenmoderation in Kombination mit praktischen Übungen, welche über Erfahrung die erlernten Inhalte stabilisieren (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer)</p> <p>Umfang / Dauer: 2 Tage á 8 Stunden (7 Personen)</p> <p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen gesundheitsgerechten Führens von Mitarbeiter/-innen und Teams - Kommunikationspsychologische Grundlagen; Kommunikation und Emotion - Gesundheitspsychologische Grundlagen: Ernährung, Bewegung, Coping-Strategien <p>Weiterführende Maßnahmen: /</p>	<p>Durchführung lt. Soll</p>	<p>Keine Abweichung</p>
<p>Datum: 12./13.4.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: Geschäftsführung HABAU Hochbau, Geschäftsbereichsleiter</p> <p>Intervention / Methode: Gruppenseminar (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer, Patrick Rammerstorfer MSc MBA)</p> <p>Umfang / Dauer: 2 Tage á 8 Stunden (11 Personen)</p> <p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auffrischung der Inhalte aus der Führungskräfteentwicklung aus 2010 sowie entsprechende Aufbaumodule - Gesundheitsgerechter Führungsstil vor dem Hintergrund wirtschaftlicher, organisationaler und kultureller Aspekte - Erweiterung Kommunikation für Führungskräfte: Verhandlungsführung - Unternehmensstrategien vor dem Hintergrund gesundheitsgerechter Bedingungen: Verbindung von Wirtschaftlichkeit und Humanisierung von Arbeitsbedingungen <p>Datum: 17./18.4.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: heterogene Gruppe; standort- und abteilungsübergreifend</p> <p>Intervention / Methode: Gruppenworkshop mit Polieren, Gruppenmoderation in Kombination mit praktischen Übungen, welche über Erfahrung die erlernten Inhalte stabilisieren (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer)</p> <p>Umfang / Dauer: 2 Tage á 8 Stunden (8 Personen)</p>	<p>Durchführung lt. Soll</p>	<p>Keine Abweichung</p>

Endbericht Projekt Nr. 1926

<p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen gesundheitsgerechten Führens von Mitarbeiter/-innen und Teams - Kommunikationspsychologische Grundlagen; Kommunikation und Emotion - Gesundheitspsychologische Grundlagen: Ernährung, Bewegung, Coping-Strategien <p>Weiterführende Maßnahmen: /</p>		
<p>Datum: 15./16.6.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: HABAU Hochbau West</p> <p>Intervention / Methode: Gruppenworkshop mit Teambildungscharakter auf Basis der Ergebnisse aus der Erhebung des organisationalen Klimas im Bereich West durch arbeitspsychologisches Diagnoseinstrument (FEO – Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer)</p> <p>Umfang / Dauer: 2 Tage á 8 Stunden (25 Personen)</p> <p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifikation gesundheitsrelevanter Faktoren in der Abteilung - Förderung eines positiven Führungs- und Kommunikationskultur - Intensivierung des kollegialen Austausches bei überfachlichen Themen - Ableitung von konkreten Maßnahmen zur Verbesserung klimatischer und kommunikativer Bereichsaspekte <p>Weiterführende Maßnahmen: Kontinuierliche Weiterverfolgung der erarbeiteten Maßnahmen im Jahr 2013, vorauss. 1x jährlich Wiederholung der Intervention im Bereich</p>	Durchführung lt. Soll	Keine Abweichung
<p>Datum: 18.6.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: HABAU G & I- Bau</p> <p>Intervention / Methode: Arbeitspsychologische Explorationsgespräche / Einzelinterviews mit Polieren (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer)</p> <p>Umfang / Dauer: 3 Personen á 1,5 Stunden</p> <p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exploration möglicher Belastungsfaktoren (intrapersonell und Abteilung) - Identifikation abteilungsrelevanter Ressourcen zur Stärkung der Resilienz und Arbeitsfähigkeit des Gesamtbereichs - Qualitative Überprüfung der Ergebnisse des ABI aus der MA Befragung - Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Polieren vor 	Durchführung lt. Soll	Keine Abweichung

Endbericht Projekt Nr. 1926

<p>dem Hintergrund der Erhaltung von Arbeitsfähigkeit auf der Baustelle</p> <p>Weiterführende Maßnahmen: Planung eines Teamworkshops im 1. Quartal 2013 mit dem Ziel, den kollektiven Umgang mit Stress und Belastung zu thematisieren und gemeinsame Schutzkonzepte zu erarbeiten</p>		
<p>Datum: 20 / 21.9.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: HABAU Heldt & Franke Bereich Ost</p> <p>Intervention / Methode: Gruppenworkshop mit Teambildungscharakter auf Basis der Ergebnisse aus der Erhebung des organisationalen Klimas im Bereich H&F Ost durch arbeitspsychologisches Diagnoseinstrument (FEO – Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer, Patrick Rammerstorfer MSc MBA)</p> <p>Umfang / Dauer: 2 Tage á 8 Stunden (24 Personen)</p> <p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifikation gesundheitsrelevanter Faktoren in der Abteilung - Förderung eines positiven Führungs- und Kommunikationskultur - Intensivierung des kollegialen Austausches bei überfachlichen Themen - Ableitung von konkreten Maßnahmen zur Verbesserung klimatischer und kommunikativer Bereichsaspekte <p>Weiterführende Maßnahmen: /</p>	Durchführung lt. Soll	Keine Abweichung
<p>Datum: 28 / 29.9.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: Fuchs Transport Logistik / Schlosserei</p> <p>Intervention / Methode: Gruppenworkshop mit Teambildungscharakter auf Basis der Ergebnisse aus der Erhebung des organisationalen Klimas im Bereich Fuchs Transport Logistik / Schlosserei durch arbeitspsychologisches Diagnoseinstrument (FEO – Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer)</p> <p>Umfang / Dauer: 2 Tage á 8 Stunden (13 Personen)</p> <p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifikation gesundheitsrelevanter Faktoren in der Abteilung - Thematisierung und Klärung aktueller Konflikte in der Abteilung vor dem Hintergrund eines gesundheitsförderlichen Abteilungsklimas - Förderung eines positiven Führungs- und Kommunikationskultur - Intensivierung des kollegialen Austausches bei überfachlichen Themen 	Durchführung lt. Soll	Keine Abweichung

Endbericht Projekt Nr. 1926

<ul style="list-style-type: none"> - Ableitung von konkreten Maßnahmen zur Verbesserung klimatischer und kommunikativer Bereichsaspekte <p>Weiterführende Maßnahmen: Moderiertes Gruppengespräch im Jänner 2013 zur gemeinsamen Bearbeitung der erarbeiteten Inhalte mit dem verantwortlichen Bereichsleiter (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer)</p>		
<p>Datum: 12./13.10.2012</p> <p>Bereich / Abteilung: HABAU Hochbau Ost</p> <p>Intervention / Methode: Gruppenworkshop mit Teambildungscharakter (Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer)</p> <p>Umfang / Dauer: 2 Tage á 8 Stunden (24 Personen)</p> <p>Ziele / Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exploration möglicher Belastungsfaktoren (intrapersonell und Abteilung) - Erarbeitung wirksamer Strategien für die individueller arbeitsbezogener Belastungen auf Basis des Transaktionalen Stressmodells - Herausarbeitung von Strategien für den Umgang mit psychischen und psychosomatischen, arbeitsbedingten Belastungen - Work-Life Balance als stärkende Ressource zur Bewältigung physischer und psychischer Belastungen -> Herausarbeitung individueller Ressourcen - Vereinbarung von kollektiven Umgangsregeln im Umgang mit Stress: Stärkung der Wahrnehmung für sich selbst und für andere - Überblick über vorhandene Hilfesysteme innerhalb und außerhalb der Organisation <p>Weiterführende Maßnahmen: Einzelbegleitung einzelner MA durch Arbeitspsychologin</p>	Durchführung lt. Soll	Keine Abweichung

c) Projektstruktur/-rollen

Darstellung der Entwicklungen und Veränderungen im Projektaufbau und bei den Projektrollen (handelnde Personen, Gruppen, etc.). Ggf. legen Sie dem Bericht einen aktualisierten Projektrollenplan bei und laden diesen zusätzlich im Projektguide hoch.

SOLL	IST	Begründung der Abweichung
Projektkonzeption / Antragsstellung	Wolfgang Feichtenschlager	100 %; Herbst 2010

Endbericht Projekt Nr. 1926

Projektkonzeption / Antragsstellung / Projektleitung / Projektgruppe	Ing. Markus Roubin	100 %; Gesamte Projektphase und darüber hinaus
Organisation	Julia Heinzl	100 %; gesamte Projektphase und darüber hinaus
Projektberatung / Projektgruppe	Carmen Schwarz	90 %; bis Anfang 2012
HOPE-Beratung (seit Herbst 2011) / Projektberatung / beratendes Mitglied der Projektgruppe als Arbeits- und Organisationspsychologin	Dipl.-Psych. Nina Rammerstorfer	70 %; seit Februar 2012
Evaluation	Mag.a Brigitta Gruber	100 % Evaluation
HOPE-Beratung (seit Herbst 2011)	Patrick Rammerstorfer, MSc MBA	50 %, HOPE = Hochbau Personalentwicklung (= Teilprojekt von „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“)

II. REFLEXION UND BEWERTUNG

1. Ziele

Hat das Projekt seine festgelegten Ziele erreicht?

Ziele lt. Antrag (bzw. konkretisierte Ziele)	erreicht ja/nein (ev. Prozentangabe)	Erläuterung/Begründung
Quantitative Ziele		
Nachhaltige Reduzierung der Krankenstandstage bzw. aufgrund der der Erhöhung des Durchschnittsalters keine Erhöhung der Krankenstandstage in der Zukunft.	k. A.	Aufgrund der Kürze des Beobachtungszeitraumes können darüber keine aussagekräftigen Aussagen getätigt werden. Hierzu wären Zeitreihen größer 10 Jahre od. Ä. erforderlich.
Reduzierung der Langzeitkrankenstände (langwieriger – meist mit Krankenhausaufenthalten und Rehabilitation verbundene Krankenstände).	k. A.	Da schicksalhafte Erkrankungen und Ä. die positiven Effekte betrieblicher Gesundheitsförderungen überlagern, ist keine Reduzierung von Langzeitkrankenständen aufgrund des gegenständlichen Projekts aus den Aufzeichnungen der Krankenstände der HABAU GROUP in Österreich ablesbar.
Verringerung der Frühpensionierungen um 15 %.	nein	Berufsbedingt konnten die Frühpensionierungen während des Projektzeitraumes nicht verringert werden. Ob sich ein langfristiger Effekt der im Rahmen von „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ gesetzten Maßnahmen einstellt, kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht verifiziert werden.
Qualitative Ziele		
Verbesserung der Lebensgewohnheiten sowohl der Führungskräfte, als auch deren Mitarbeiter/-innen.	Alle qualitativen Projektziele wurden aus Sicht der Verfasser/-innen dieses Berichts zu 100 % erreicht.	Die Annahme der 100 %-igen Zielerreichung begründet auf individuellen Beobachtungen der Verfasser/-innen.
Verbesserung der Rahmenbedingungen für Work Life Balance trotz schwieriger Bedingungen in der Branche.		Aufnahme einer Arbeits- und Organisationspsychologin in das Team des Sicherheits- und Gesundheitsmanagements der HABAU GROUP und damit durchgehende Thematisierung und Sensibilisierung der Thematik Work Life Balance in der Unternehmensgruppe..
Nachhaltigkeit für die Mitarbeiter/-innen in ihrer Lebensführung erzeu-		Die Thematik Nachhaltigkeit wurde im Besonderen in der zweiten Pro-

Endbericht Projekt Nr. 1926

gen.		jekthälfte von „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vertieft (Verfassen eines Nachhaltigkeitsberichts mit einem Schwerpunkt Personalpflege und –entwicklung in der HABAU GROUP).
Mitarbeiter/-innen fit und gesund in den Ruhestand treten zu lassen.		k. A.

2. Zielgruppe(n)

Wurde(n) die Zielgruppe(n) erreicht? (Bitte geben Sie Zahlen und/oder Prozentsätze zur besseren Nachvollziehbarkeit an.)

Zielgruppe(n) lt. Antrag (inkl. Zahlenangabe)	erreicht ja/nein (inkl. Zahlenangabe)	Erläuterung/Begründung
<p>Im Projektantrag wurde als zu erreichende Zielgruppe 3.700 Mitarbeiter/-innen der HABAU GROUP genannt. Die im Projektguide genannte Mitarbeiter/-innenzahl gibt die Gesamtbelegschaft aller Unternehmen der HABAU GROUP wieder. Aufgrund der Projektdauer und der gewählten Verbreitungsart (z. B. HABAU aktuell als firmenübergreifendes Informationsmedium der Unternehmensgruppe) kann davon ausgegangen werden, dass 100 % der Mitarbeiter/-innen in unterschiedlicher Ausprägung mit dem Projekt „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ erreicht wurden. Vorrangig richtete sich das Projekt an folgende Zielgruppen (im Besonderen in Österreich):</p>		
Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen	ja (100 %)	Neben den Workshops, Impulsvorträgen und anderen Maßnahmen für Führungskräfte auf Geschäftsbereichsebene (= „kleinste“ operative Organisationseinheit innerhalb der Unternehmensgruppe) wurde der gesundheitsgerechte Führungsstil bei HABAU im Rahmen der Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagungen im Besonderen thematisiert.
Poliere und Vorarbeiter	ja (100 %)	Neben den Workshops, Impulsvorträgen und anderen Maßnahmen für Führungskräfte auf Geschäftsbereichsebene (= „kleinste“ operative Organisationseinheit innerhalb der Unternehmensgruppe) wurde der gesundheitsgerechte Führungsstil bei HABAU im Rahmen der Polier- und Vorarbeiter-Tagungen im Besonderen thematisiert.
Betriebsräte	ja (100 %)	Siehe Sonderinformationsveranstaltungen für den Europäischen Betriebsrat der HABAU GROUP.
Sicherheitsvertrauenspersonen	ja (100 %)	Neben den Workshops, Impulsvorträgen und anderen Maßnahmen wurde der gesundheitsgerechte Führungsstil bei HABAU im Rahmen des Zentralen Arbeitsschutzausschusses der HABAU GROUP im Besonderen thematisiert

3. Projektaufbau

Inwiefern waren Projektablauf und -aufbau geeignet, um die Ziele zu erreichen?

Projektablauf- und Aufbau haben sich in der Praxis als umsetzbar und geeignet erwiesen. Geht man einen Schritt weiter lässt sich festhalten, dass es gelungen ist, die Rahmen des Projektes definierten Ziele zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu erreichen.

Zu betonen ist dabei, dass ausreichend Raum in der Methodenauswahl und –kombination vorhanden waren, welcher es ermöglichte, Interventionen zielgruppenspezifisch zu planen und zu setzen. Im Rahmen der operativen Umsetzung stellte sich die gute Koordination durch den Projektleiter als wesentliche positive Ressource heraus. Bei der Streuung der Maßnahmen sowie deren Anforderungen an Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit konnte zu jeder Zeit sichergestellt werden, dass unterschiedliche Personengruppen sowie Bereiche am Projekt partizipieren konnten. Dadurch wurde gewährleistet, dass das Projekt einen hohen Nutzen für die gesamte Organisation darstellt und nicht nur einzelne Teilaspekte betrachtet wurden. Aus Sicht der Projektverantwortlichen ist gerade diese umfassende Vorgehensweise im Projekt eines der relevantesten Erfolgskriterien, das vor allem auch die soziale Akzeptanz der Maßnahmen in allen Bereichen erhöhte.

Die Gesamtdauer des lang angelegten Projektes ermöglichten in der operativen Planung und Umsetzung, sowie in der Evaluation von Maßnahmen, dass ausreichende zeitliche Kapazitäten zur Verfügung standen um einzelne Schritte in Absprache mit den verantwortlichen Unternehmensvertretern sorgfältig und nutzenorientiert auszuwählen.

Auch erwiesen sich in der Praxis die Kombination von informativen, edukativen und anwendungsbezogenen Inhalten als geeignet um für nachhaltige Lernergebnisse auf persönlicher, aber auch auf gesamtorganisationaler Ebene zu erzielen.

4. Nachhaltigkeit

Welche Maßnahmen und Aktivitäten wurden im Detail gesetzt, um die Nachhaltigkeit des Projektes zu gewährleisten?

Es konnten im Rahmen des Projektes einige Maßnahmen in der Organisation verankert werden um sicher zu stellen, dass im Projekt erworbene Kompetenzen und erreichte Meilensteine erhalten, bzw. künftig weiter ausgebaut werden können.

Die Projektbeteiligten stellten zu jeder Zeit heraus, dass Prävention immer einhergehen sollte mit Beständigkeit und dass punktuelle Maßnahmen schon nach kurzer Zeit ihre Wirkung in der Organisation verlieren können. Aus diesem Grund bestand ein Schwerpunkt der Arbeit immer aus der Einbindung der Gesamtorganisation. Dies bedeutet, dass Interventionen und zukünftige Maßnahmen immer vor dem Hintergrund strategischer, struktureller und kultureller Organisationsaspekte ausgewählt wurden.

Folgende Maßnahmen wurden gesetzt um die Nachhaltigkeit der Ergebnisse abzusichern:

- 1) Kontinuierliche Begleitung der Organisation durch eine Arbeitspsychologin, die in Zusammenarbeit mit den Präventivfachkräften bedarfsorientierte Korrekturen bzw. Adaptionen durchführt. Weiters wird durch diese Begleitung sichergestellt, dass Maßnahmen und deren Effekte kontinuierlich evaluiert und Interventionen in den tägli-

chen Arbeitsablauf integriert werden können. Zudem konnte im Projekt auch eine Öffnung seitens der Führungskräfte und der Mitarbeiter gegenüber der arbeitspsychologischen Begleitung erreicht werden sodass Prävention und Akutinterventionen seit Beginn des Projektes aktiv eingefordert werden.

- 2) Initiierung eines umfassenden Strategieprozesses im Anschluss an das Projekt: Es wurde im Projekt deutlich, dass Aspekte in der strategischen Ausrichtung eine feste Verankerung von gesundheitsgerechter Führung vorsehen müssen. So ist geplant, die Strategie des Unternehmens daraufhin zu überprüfen und diese ggf. zu adaptieren. Die Projektverantwortlichen sind mit der Geschäftsführung übereingekommen, dass Gesundheitsziele immer auch vereinbar sein müssen mit der Gesamtstrategie und dem organisationalen Selbstverständnis.
Dies erfolgt in Anlehnung an die in Vielzahligen Seminaren und Workshops herausgearbeiteten Unternehmensressourcen.

5. Verbreitung Ergebnisse

Wie wurden bzw. werden weiterhin die Projektergebnisse verbreitet?

Art der Verbreitung	Zielgruppe(n)
Mitarbeiter/-inneninformationen über das Projekt „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ waren im mehreren Ausgaben des Firmeninformationsmediums HABAU aktuell enthalten. Die Mitarbeiter/-inneninformatinsmedien werden im konzerneigenen Informationsmedium der HABAU GOURP (HABIS – HABAU Informationssystem) upgeloaden.	Alle Mitarbeiter/-innen der HABAU GROUP mit einem Firmeninternetzugang. HABIS basiert auf das E-Mailtool „Lotus Notes“ welches von der HABAU GROUP verwendet wird.
Von allen Workshops, Besprechungen, Maßnahmen u. dgl. im Rahmen des Projekts „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ wurden Protokolle angefertigt und an die jeweiligen Teilnehmer/-innen als pdf-Datei via E-Mail verteilt. Z. T. wurden auch Unterlagen im HABIS unter der Rubrik „Mitarbeiter/-inneninformation“ hochgeladen oder auf Austauschlaufwerken im Firmennetz abgelegt.	Die beschriebene Art der Verbreitung erreichte alle Mitarbeiter/-innen mit einem Firmencomputeranschluss. Für Kolleg/-innen ohne firmeneigenen PCs wurden eigen Handouts angefertigt.
Direkte Kommunikation im Rahmen der Projektentwicklungs-Workshops sowie im Zuge von Aktivitäten auf den Baustellen und in den Arbeitsstätten.	Alle.
Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Projekts „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ (z. B: Verfassen und Veröffentlichen eines Nachhaltigkeitsberichtes, ...).	Stakeholder der HABAU GROUP.

6. Erfolgsfaktoren/Hürden

Was waren förderliche Faktoren für die Projektdurchführung? Gab es Projekthürden und wie wurde darauf reagiert?

Projekthürden?

Erfolgsfaktoren:

- Gute Zusammenarbeit, Kommunikation zwischen Projektleitung, operativen ProjektmitarbeiterInnen und Evaluationsbeauftragter
- Fachlich qualifizierte operative ProjektmitarbeiterInnen
- Methodenauswahl sowie Methodenumsetzung erfolgten vor dem Hintergrund arbeitspsychologischer und pädagogischer Modelle und Erkenntnisse
- Hohe interne Beratungskompetenz im Projekt durch Projektverantwortliche
- Während der Zusammenarbeit zwischen Projektmitarbeiter/-innen und Mitarbeiter/-innen aus der Organisation entwickelte sich ein stabiles Vertrauensverhältnis, welches ein Klima von Offenheit und Selbstreflexion begünstigte
- Neugierde und Offenheit seitens der Mitarbeiter/-innen
- Unterstützung des Projektes durch die Geschäftsführung
- Gute Projektkommunikation
- Gut ausgewählte Inhalte mit praktischem Nutzen für die Gesamtorganisation bzw. Unternehmensbereiche

7. Evaluation

Was sind die Ergebnisse und Empfehlungen lt. Projektevaluation / Bericht Gruber, B. (2012)

- a. Die HABAU GPROU hat sich in einer Zeit, wo üblicherweise betriebswirtschaftliche Strateg/-innen die Stabilisierung bzw. Belegung des Wirtschaftsmarktes abwarten, zu Programmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Personalförderung entschieden. Die Beweggründe sind neben der Erfüllung sozialer Fürsorgepflichten (in mehreren Interviews wird ein Ausspruch des Geschäftsführers immer wieder zitiert: *Wenn jemand morgens zu uns zum Arbeiten kommt, dann hat er das Recht abends wieder gesund nach Hause zu gehen*) auch die Absicherung bzw. Ankurbelung der betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Führungskräfte verweisen im Evaluationsinterview darauf, dass mit diesen Projekten „*ein produktiver Schwung*“ (z.T. schon ablesbar in betrieblichen Kennzahlen) durch gewisse Bereiche der HABAU GROUP ging.
- b. Die Einschätzung von Merkmalen „Gesundheitsgerechten Führungsstils bei HABAU“ mittels einer anonymen MitarbeiterInnenbefragung (ABI plus) ist bezogen auf die gesamte Unternehmensgruppe relativ hoch (Mittelwerte zwischen 1,78 und 2,20 auf einer fünfstufigen Antwortskala) und über die Jahre 2010 bis 2012 insgesamt/im Durchschnitt stabil. Nahezu in allen Geschäftsbereichen gibt es in Subbereichen Modelle guter Praxis gemessen an der Einschätzung der Beschäftigten, zugleich auch erhebliche Unterschiede. Weiter gibt es deutlich unterschiedliche Entwicklungen, wie Beschäftigte verschiedener Arbeitsbereiche diese Merkmale gesundheitsgerechten Führungsstil von 2010 auf 2012 beurteilen. Hier gibt es Bereiche, die sich sehr positiv verändert haben dürften, wie insbesondere Teilbereiche von Hoch- und Fertigteilbau und Held & Franke Baugesellschaft m.b.H.. Eher kritische Entwicklungen fanden in gewissen Bereichen von Tiefbau und Pipeline, Karl Seidl Bau GmbH und auch Hoch- und Fertigteilbau sowie Held & Franke Baugesellschaft m.b.H. statt.
- c. Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten der gesamten Unternehmensgruppe wurde ebenfalls mittels anonymen MitarbeiterInnenbefragung (ABI plus) im Jahr 2010 und 2012 gemessen. Sie ergibt im Durchschnitt ebenfalls einen – angesichts der spezifischen Arbeitsanforderungen der Baubranche – relativen hohen Arbeitsbewäl-

tigungsstatus von 41,71 (2010) bzw. 41,38 (2012) Indexpunkten. Weiter ist hervorzuheben, dass der Querschnittvergleich von 2010 und 2012 Hinweise auf die Erhaltung des Arbeitsbewältigungsstatus der befragten Belegschaft über zwei Jahre ergibt. Dies ist ein Ergebnis, dass ohne Fördermaßnahmen nicht zu erreichen wäre. Auch hier gibt es Unterschiede zwischen den Geschäfts- und Arbeitsbereichen. Die phänomenologische Gegenüberstellung ergibt einen relativ durchgängigen Gleichklang in der Entwicklungsrichtung der Einschätzung von Führungsstilmerkmalen mit der Entwicklungsrichtung des Arbeitsbewältigungsstatus der Befragten. Bei allen Arbeits- und Geschäftsbereichen, die über die letzten zwei Jahre durchschnittlich positive Einschätzungen der Befragten zum Vorgesetztenverhalten erzielten, verzeichnen (meist leichte) positive Entwicklungen in der gemessenen durchschnittlichen Arbeitsbewältigungsfähigkeit der dort erwerbstätigen Befragten. Diese Bereiche sind namentlich Hoch- + Fertigteilbau (Hochbau West und Ost, Fertigteilbau und BH, Rec. Betr.Elekt.) und Held & Franke Baugesellschaft m.b.H. (T Bereich Mitte/West und Ost).

- d. Was wird von den Beschäftigten mit und ohne Vorgesetztenfunktion mit dem Projekt „Gesundheitsgerechten Führungsstil“ in Verbindung gebracht, was ggf. auch Einfluss auf die oben beschriebenen Veränderungen hatte?

Die befragten Führungskräfte machen es hauptsächlich an folgenden Ereignissen fest:

- Führungskräfte initiieren und beauftragen Teamcoaching-/Teambuilding-Workshops
- Führungskräfte sind aufgefordert, als Vorbild zu wirken, und erhalten dabei Unterstützung vom Betrieb
- Führungskräfte haben ein erneuertes Instrument/Vorgehen für Mitarbeiter/-innengespräche
- Führungskräfte wissen von Frühhinweisen auf Mitarbeitergefährdung und können innerbetrieblich Hilfe für den Mitarbeiter organisieren.

Beschäftigte schildern folgende Ereignisse, die sie dem Projekt zuordnen:

- Das Unternehmen und die Führungskräfte ermöglichen Gymnastik- und Gesundheitsprogramme auf Baustellen (Rückenfit, Richtiges Heben und Tragen, „**HABA-fit**“, gelenkschonendes Arbeiten, ...) und verschiedene spezifische Ernährungs- und Getränkeangebote im Büro und auf Baustellen (z.B. Apfeltag)
- Führungskräfte genehmigen und setzen Verbesserungsmaßnahmen um; sie ziehen Schlussfolgerungen aus Mitarbeiterhinweisen; es wird mehr auf Mitarbeiter-vorschläge eingegangen
- Führungskräfte beauftragen und nehmen mit ihren Teams teil an Workshops zur Förderung psychischer Gesundheit, Stressmanagement, Zeitmanagement u.a.m.
- Führungskräfte besuchten Seminare zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil“.

Abgesehen davon, dass Beschäftigte handfeste, klassische Gesundheitsförderungsmaßnahmen mehr wahrnehmen und benennen, stimmen die Vorstellungen und Wahrnehmungen der Projektbeteiligten – ggf. mit etwas anderen Bezeichnungen – in hohem Maße überein. Wenn man bedenkt, dass das Förderprojekt als erste Zielgruppe die Ermutigung von Führungskräften zur Förderung von Mitarbeiterinnengesundheit hatte, wurden die gleichen Aspekte sowohl von Führungskräften wie Beschäftigten (ohne Anspruch auf Repräsentativität bzw. Auskunft hinsichtlich der Verbreitung) darunter verstanden.

Anzuführen ist, dass die an der Evaluation beteiligten Beschäftigtengruppen auch darauf verwiesen, dass man nicht alles oder zu wenig von diesem Projekt und ihren Wirkungsweisen erfahren hat.

e. Welche Merkmale hat aus Sicht der Beteiligten ein „Gesundheitsgerechter Führungsstil“ zu Projektende?

Aus Sicht der Führungskräfte	Aus Sicht der Beschäftigten
Auf Mitarbeiter/-innen mit Auffälligkeiten zugehen und Nachfragen	Kümmert sich um Arbeitsbelastungen und bemüht sich um Lösungsmöglichkeiten wie z.B. auch um Personalaufnahme und –entwicklung / ... kann Lasten und Aufgaben gut verteilen / schafft gute Arbeitsteilung und Zusammenarbeitsbasis / fragt im Team nach, ob ein Arbeitsauftrag geschafft werden kann, wenn z.B. jemand (krankheitsbedingt oder aus anderen Gründen) fehlt / stellt realistische Anforderungen an seine Mitarbeiter / kümmert sich um Ruhepausen / behelligt Mitarbeiter nicht am Wochenende, nach Feierabend oder im Urlaub
Führungs-MitarbeiterInnengespräche und Einbindung der Mitarbeiter/-innen	Geht auf körperliche, gesundheitliche und geistige Beschwerden durch aktives Nachfragen bei den Beschäftigten ein / setzt sich für individuelle Bedarfe des Mitarbeiters ein und organisiert betriebliche Unterstützungsangebot (Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie etc.) / ist offen für persönliche Anliegen und Probleme
Durch die Art der Arbeitsanleitung/Arbeitsorganisation und durch Hinweis auf Gesundheitsangebote	Kann Feedback geben und kann sich so unterhalten, dass positive Teamkultur entsteht bzw. erhalten bleibt / ... hat respektvollen Umgangston beim Reden wird auf Gleichberechtigung geachtet / ... initiiert gemeinsame Aktionen (3x)

Auch hier gibt es einen Gleichklang zwischen Führungskräften und Beschäftigten, wenn auch in einer etwas anderer Reihenfolge nach der Anzahl der Nennungen.

Die befragten Beschäftigten wurden auch gebeten auf einer dreidimensionalen Skala (verschlechtert – gleichgeblieben – verbessert) die Entwicklung der genannten Merkmale gesundheitsgerechten Führungsstils bei HABAU in den letzten zwei Jahren einzuschätzen: Die ungefähre Aufteilung ergibt: Jeweils 40% meinen, dass es eindeutig gleichgeblieben bzw. sich eindeutig verbessert hat.

f. Als Erfolgsfaktoren für den Implementierungsprozess „Gesundheitsgerechter Führungsstil“ kristallisierten sich im Projektverlauf heraus:

- Verankerung des „Gesundheitsgerechten Führungsstils“ auf oberster Unternehmensebene. Augenmerk auf frühzeitige Akzeptanz des Themas auf dieser Ebene erweist sich als vorrangige Aufgabe in einem diesbezüglichen Implementierungsprozesses.
- Offenheit gegenüber der Einzigartigkeit der verschiedenen Bereiche und ihrer Führungsgruppen und daran anschließend die entsprechende variable Anpassung der Workshops erweist sich als Erfolgsfaktor, die dann ein Commitment gegenüber dem Thema begünstigt. Ein erstes Erfolgssignal kann dort festgestellt werden, wo Führungskräfte nicht eingeladen „und bedient“ werden wollen, sondern selbst nach Unterstützung und Instrumenten bei Projektgruppe/-leitung/-beratung nachfragen.

- g. Als Stolpersteine erweisen sich, dass „Gesundheitsgerechter Führungsstil“ sowohl landläufig nicht eindeutig definiert ist als auch als sogenannter Soft Factor leicht aus der Sichtbarkeit in die Selbstverständlichkeit abdriftet. Somit besteht anhaltender Kommunikationsbedarf; gerade auch dann, wenn sich das Thema in Betriebsroutinen verankert hat.
- h. Die Krankenstandskosten des Gesamtunternehmens und die \emptyset Krankenstandsstunden pro 100 MA entwickelten sich nach einem Anstieg von 2009/2010 auf 2010/2011 (dies hauptsächlich auch aufgrund von MA- und Geschäftsbereichs-Neuzugängen) wieder zurück bzw. bei den \emptyset Krankenstandsstunden pro 100 MA sogar unter den Wert von 2009/2011 (Betriebsbericht 2012).

8. Lernerfahrungen/Empfehlungen

Was sind die Lernerfahrungen und Empfehlungen aus Sicht des Projektteams?

Vor dem Hintergrund der Charakteristika eines Bauunternehmens konnte aus Sicht des Projektteams ein wesentlicher Beitrag dazu geleistet werden, von der Wichtigkeit überfachlicher Aspekte in der Organisation hinzuweisen und für diese zu sensibilisieren. Es ist wichtig zu erwähnen, dass der Gefahrenbegriff, ähnlich wie in anderen Unternehmen, in einem Bauunternehmen zumeist verstanden wird als physikalische Gefahr im Sinne arbeitssicherheitstechnischer Aspekte. Den Gefahrenbegriff im Bewusstsein auszuweiten auf die Komponente psychischer Belastungen kann als eine der größten Herausforderungen im Projekt bezeichnet werden.

Es kann behauptet werden, dass es im Rahmen des Projektes gelungen ist, einen Paradigmenwechsel einzuleiten, den es in den kommenden Monaten / Jahren fortzusetzen gilt. Generell kann bei Mitarbeiter/-innen und Führungskräften im Baugewerbe eine hohe Sachorientierung festgestellt werden, die gestützt wird von einem tendenziell mechanistischen Weltbild. Innerhalb dieses Weltbildes wird der Faktor Mensch eher als berechenbare Größe verstanden, dessen Verhalten geplant werden kann und das Vorhandensein von Emotionen und weiteren handlungssteuernden Größen geleugnet wird. Dies ist keinesfalls als Defizit zu verstehen. Die Wichtigkeit einer solchen Denkhaltung ist auf der fachlichen Seite eine erhebliche Ressource und geradezu ein Erfolgskriterium.

Gleichzeitig limitiert diese Haltung auch die Möglichkeiten zur effizienten und gesundheitsfördernden Beeinflussung von Organisation und Mitarbeitern. Dass rechnerische Modelle und einfache Kausalketten nicht hinreichend sind für das Verständnis des komplexen Zusammenspiels von Mensch und Organisation war eine der wichtigsten Erkenntnisse der ProjektteilnehmerInnen. An dieser Stelle sollte auch offen darauf hingewiesen werden, dass die Notwendigkeit von Soft Skills in der MitarbeiterInnenführung sowie der Zusammenhang zwischen beruflicher Belastung und psychischen bzw. physischen Beanspruchungen nicht jedem der Teilnehmer/-innen von Beginn an klar war. Demnach wurden die operativen Projektverantwortlichen immer wieder mit skeptischen Stimmen konfrontiert. Aber auch diese sind in der Rückschau als wertvoll zu betrachten, denn auch Skepsis bedeutet auch immer eine bewusste Auseinandersetzung mit der Thematik.

Die ersten Interventionen hatten somit einen eher informativen Charakter und es wurde ausreichend Zeit dafür investiert, Bewusstseinsarbeit und Aufklärung noch vor die eigentliche Maßnahmendurchführung zu setzen. Diese Aufklärungsarbeit hatte zur Folge, dass eine erste Öffnung erreicht werden konnte, die sich in den einzelnen Maßnahmen fortführen ließ. Es wurde deutlich, dass das Verständnis von Führung vor dem Hintergrund der psychischen und physischen Gesundheit zwar ein neues Thema darstellt. Gleichzeitig entstand zumeist die Einsicht, dass dieser Bereich eine hohe Relevanz für die eigene Arbeitsfähigkeit und die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter/-innen hat.

Endbericht Projekt Nr. 1926

Im weiteren Projektverlauf wurde deutlich, dass es gelungen ist, ein Umdenken zu initiieren und das Thema Arbeit verständlich und nachvollziehbar mit Gesundheitsthemen zu verknüpfen. Dies wurde den Projektverantwortlichen immer wieder in Form von Rückmeldungen und Fragen widergespiegelt.

Eine Empfehlung ist daher aus unserer Sicht, Führungskräften und Mitarbeiter/-innen in einem gewissen Maße „zuzumuten“, sich mit Themen auseinander zu setzen, die den Menschen jenseits seiner fachlichen Kompetenzen betrachten. Dabei gilt es, Widerstand und Ängste wahrzunehmen, zu verstehen und zielgruppenadäquat aufzubrechen.

Dass dies nicht bei allen gelingt ist selbstverständlich, sei aber der Vollständigkeit erwähnt. Wichtig ist an dieser Stelle nur dass es gelungen ist, mit diesem Projekt alle relevanten Führungskräfte und Entscheidungsträger von der Wichtigkeit zu überzeugen.

III. ANHANG

Listen Sie hier bitte Ihre Beilagen zum Bericht auf.

Register 1:

- *Endbericht vom 15.1.2013 (23 Seiten)*

Register 2:

- *Besprechungsmitschrift der Steuergruppensitzung vom 3.12.2012 (1 Seite)*

Register 3:

- *Evaluationsbericht von Mag.^a Gruber vom Dezember 2012 (32 Seiten)*

Register 4:

- *Fotoprotokoll“ SUPEME Team und Welcome“ von 17. bis 19.9.2012 (23 Seiten)*

Register 5:

- *Besprechungsmitschrift der Planungsbesprechung vom 2.10.2012 (2 Seiten)*
- *Besprechungsmitschrift der Planungsbesprechung vom 16.10.2012 (3 Seiten)*
- *Besprechungsmitschrift der Planungsbesprechung vom 28.11.2012(3 Seiten)*

Register 6:

- *Einladung zur Jugendversammlung zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 19.10.2012 (2 Seiten)*
- *TLN-Listen der Jugendversammlung vom 19.10.2012 (3 + 3 Seiten)*

Register 7:

- *Einladung + Programm zur Polier- und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 18.1.2013 (2 Seiten)*
- *TLN-Liste der Polier- und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 18.1.2013 (3 Seiten)*
- *Dokumentation – Ergebnisse aus Belastungsanalyse der Polier- und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 18.1.2013 (2 Seiten)*

- *PowerPoint-Präsentation Vorstellung des Umweltmanagements der Polier und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 18.1.2013 (21 Seiten)*
- *ALSAG-Merkblatt 2012 zur Polier- und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 18.1.2013 (6 Seiten)*
- *Aushubinformation für eine Kleinmenge nicht verunreinigten Bodenmaterials gemäß Bundesabfallwirtschaftsplan 2011 zur Polier- und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 18.1.2013(2 Seiten)*
- *Infobroschüre Bodenaushubmaterial zur Polier- und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 18.1.2013 (12 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation Konzerninformation im Rahmen der Polier- und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 18.1.2013 (9 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation Geschäftsbereichsinformation Industrie- und GU-Bau im Rahmen der Polier- und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 18.1.2013 (10 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation Geschäftsbereichsinformation Hochbau West im Rahmen der Polier- und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 18.1.2013 (27 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation Geschäftsbereichsinformation Hochbau Ost im Rahmen der Polier- und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 18.1.2013 (14 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation Geschäftsbereichsinformation Fertigteilbau im Rahmen der Polier- und Vorarbeitertagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 18.1.2013 (12 Seiten)*

Register 8:

- *Einladung Polier- und Vorarbeitertagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 25.1.2013 (1 Seite)*
- *Programm zur Polier- und Vorarbeitertagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 25.1.2013 (1 Seite)*
- *TLN-Listen der Polier- und Vorarbeitertagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 25.1.2013 (3 + 3 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation laufender Bauvorhaben im Rahmen der Polier- und Vorarbeitertagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 25.1.2013 (19 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation „Ladetätigkeiten“ im Rahmen der Polier- und Vorarbeitertagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 25.1.2013 (19 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation Umweltmanagement in der HABAU GROUP im Rahmen der Polier- und Vorarbeitertagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 25.1.2013 (21 Seiten)*
- *ALSAG-Merkblatt 2012 zur Polier- und Vorarbeitertagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 25.1.2013 (6 Seiten)*
- *Aushubinformation für eine Kleinmenge nicht verunreinigten Bodenmaterials gemäß Bundesabfallwirtschaftsplan 2011 zur Polier- und Vorarbeitertagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 25.1.2013 (2 Seiten)*
- *Infobroschüre Bodenaushubmaterial zur Polier- und Vorarbeitertagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 25.1.2013 (12 Seiten)*

Register 9:

- *Programm zur Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 25.1.2013 (1 Seite)*
- *TLN-Liste der Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 25.1.2013 (3 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation „Schau genau bei HABAU“ im Rahmen der Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 25.1.2013 (11 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation Bauwirtschaftliche Themen im Rahmen der Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 25.1.2013 (11 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation Vorstellung des Umweltmanagements im Rahmen der Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 25.1.2013 (21 Seiten)*
- *ALSAG-Merkblatt 2012 zur Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 25.1.2013 (6 Seiten)*
- *Aushubinformation für eine Kleinmenge nicht verunreinigten Bodenmaterials gemäß Bundesabfallwirtschaftsplan 2011 zur Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 25.1.2013 (2 Seiten)*
- *Infobroschüre Bodenaushubmaterial zur Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Hoch- und Fertigteilbau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 25.1.2013 (12 Seiten)*

Register 10:

- *HABAU aktuell, Ausgabe 01/13, Jänner 2013 mit dem Beitrag BURNOUT – Eine Gefahr für Menschen und Unternehmen? (1 Doppelseite)*
- *Einladung Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 1.2.2013 (1 Seite)*
- *Programm zur Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 1.2.2013 (1 Seite)*
- *PowerPoint-Präsentation Vorstellung des Umweltmanagements im Rahmen der Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 1.2.2013 (21 Seiten)*
- *ALSAG-Merkblatt 2012 zur Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 1.2.2013 (6 Seiten)*
- *Aushubinformation für eine Kleinmenge nicht verunreinigten Bodenmaterials gemäß Bundesabfallwirtschaftsplan 2011 zur Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 1.2.2013 (2 Seiten)*
- *Infobroschüre Bodenaushubmaterial zur Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ vom 1.2.2013 (12 Seiten)*
- *PowerPoint-Präsentation BURNOUT – Eine Gefahr für Menschen und Unternehmen? Im Rahmen der Bauleiter/-innen und Bautechniker/-innen Tagung Tief- und Pipelinebau zum Thema „Gesundheitsgerechter Führungsstil bei HABAU“ am 1.2.2013 (66 Seiten)*

Diese Beilagen sind ebenso wie der Bericht selbst im Projektguide hochzuladen.

Querverweise auf Anhänge ersetzen die Angaben im Bericht nicht! Die geforderten Informationen sind im Bericht darzustellen.