



Seminardokumentation

## **Betriebliches Gesundheitsmanage- ment im Tourismus: Eine Ressource für Betriebe und Mitarbeiter?**

**23.02.2018**

## Inhalt

Warum betriebliche Gesundheitsförderung? Werner Pramstrahler, AFI .....	<b>3</b>
Folienset: Die Arbeitskräfte des Südtiroler Gastgewerbes; Tobias Hölbling, AFI .....	<b>6</b>
Folienset: Betriebliches Gesundheitsmanagement im Tourismus: Theoretische und praktische Befunde; Kathrin Hofer, Institut Gesundheits- und Tourismusmanagement der FH JOANNEUM, Graz und Bad Gleichenberg .....	<b>23</b>
Pressespiegel .....	<b>59</b>

## Warum betriebliche Gesundheitsförderung?

### 1) Arbeitsbedingungen können Gesundheit fördern oder schädigen

Betriebliche Gesundheitsförderung ist mittlerweile in der Sozialpolitik und den Gesundheitswissenschaften vor allem der mittel- und nordeuropäischen Länder fest verankert. BGM gilt als Weiterentwicklung des klassischen Gesundheitsschutzes und gehört zu den präventiven Maßnahmen.

„Im Zentrum der Betrieblichen Gesundheitsförderung steht eine gesunde und gesundheitsfördernde Gestaltung der Arbeit und weniger die Korrektur des individuellen Verhaltens.“ So lässt sich mit Gudrun Faller, Professorin für Kommunikations- und Interventionsprozesse im Gesundheitswesen an der Hochschule für Gesundheit, die Zielsetzung von betrieblicher Gesundheitsförderung umreißen. Betriebliche Gesundheitsförderung will also nicht in erster Linie das Gesundheitsverhalten einzelner Mitarbeiter beeinflussen oder gar Fehlzeiten sanktionieren, sondern die Arbeit gesundheitsförderlich gestalten.

Grundlage für die betriebliche Gesundheitsförderung ist die Erkenntnis, dass Arbeit – über den Arbeitsschutz hinaus - die Gesundheit von Menschen fördern kann: durch Selbstbestätigung, durch soziale Kontakte, durch Sinn und auch durch die zeitliche Strukturierung. Genauso vermag sie auch die Gesundheit zu schädigen – und zwar nicht allein durch materielle Umgebungseinflüsse und unpassende Arbeitszeiten, sondern auch durch psychosoziale Belastungen wie ein negatives Sozialklima, unzureichende Handlungsspielräume.

Abbildung: Betriebliche Gesundheitsförderung: verhaltens- und verhältnisorientierte Interventionen

	Betriebliche Gesundheitsförderung	
	Verhaltensorientierte bzw. personbezogene Interventionen	Verhältnisorientierte bzw. bedingungsbezogene Interventionen
Bezogen auf	Einzelne Personen bzw. individuumsorientiert	Arbeitssysteme und Personengruppen bzw. strukturiert
Beispiele für Maßnahmen	Rückenschule, Stressimpfungstraining, Kurse zur Veränderung gesundheitsschädlicher Verhaltensweisen	Vollständige Aufgaben, Gruppenarbeit, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsplatzgestaltung, Entlohnungssysteme, Gesundheitszirkel
Wirkungsebene	Individuelles Verhalten	Organisationales, soziales und individuelles Verhalten
Personbezogene Effekte	Gesundheit, Leistungsfähigkeit	Positives Selbstwertgefühl, Kompetenz, Kohärenzerleben, Selbstwirksamkeit, internale Kontrolle, Erhöhung des Handlungsspielraumes, Motivation, Gesundheit, Leistungsfähigkeit
Wirtschaftliche Effekte	Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten	Verbesserung von Produktivität, Qualität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit, geringere Fehlzeiten und Fluktuation
Effektdauer	Kurz- bis mittelfristig	Mittel- bis langfristig

Quelle: nach Ulich, Eberhart. *Arbeitspsychologie*. Zürich: Schaeffer-Poeschl.

## 2) Vorteile von BGM

Wie Studien ausführen, rechnet sich BGM auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Zum einen kann Absentismus gesenkt werden, zum anderen sinken generell die Krankheitskosten. Im Betrieb sind auch positive Effekte im Hinblick auf Wohlbefinden und Motivation der Mitarbeiter zu erwarten.

Eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit hat positive Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit im gesamten Verlauf der Erwerbsbiografie.

Volkswirtschaftlich verringern sich die Behandlungs- und Folgekosten durch arbeitsbedingte Fehlbeanspruchungen.

## 3) Voraussetzungen für BGM

Gemäß Luxemburger Deklaration von 1997 ist BGF eine „eine moderne Unternehmensstrategie und zielt darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen (einschließlich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Stress), Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern“.

<http://www.netzwerk->

[bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.571220&version=1391192956](http://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.571220&version=1391192956)

Die Bedingungen einer gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit sind nicht „frei“ von Interessen, sondern geprägt von den offenen und verdeckten betrieblichen Hierarchie- und Machtverhältnissen, Gewohnheiten und Kulturen/Mustern, die in jeder Organisation vorhanden sind. BGM kann etablierte Strukturen verändern, es beruht auf innerbetrieblicher Offenheit, einem Veränderungswillen und vor allem der Mitwirkung der Beteiligten.

## 4) BGM als sozialpartnerschaftliches Instrument

Gerade die Arbeit im Gastgewerbe zeichnet sich durch eine Reihe von Belastungsfaktoren aus: Emotionsmanagement, überlange Arbeitszeiten, hoher Leistungsdruck. Dies führt dazu, dass die Arbeit in dieser Branche überdurchschnittlich häufig von jüngeren Arbeitskräften ausgeübt wird, die die entsprechenden Tätigkeiten als Berufe auf Zeit empfinden. Immer stärker zeichnet sich zudem ein Fachkräftemangel ab.

Während BGM in einigen Sektoren bereits stark etabliert ist – etwa im Pflegesektor, aber auch im produzierenden Gewerbe – steht es im Beherbergungsgewerbe noch am Anfang. Dies muss ein Ansporn sein, über die sozialpartnerschaftliche Einrichtung Tourismuskasse auf die Südtiroler Arbeits- und Betriebsrealität angepasste Modelle zu

entwickeln, mit denen die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter in dieser Branche erhalten und erhöht werden kann.

# Die Arbeitskräfte des Südtiroler Gastgewerbes

## La forza di lavoro nel turismo altoatesino



Eckdaten aus der EWCS- Erhebung 2016  
Dati quadri ricavati dalla ricerca EWCS 2016

Tobias Hölbling  
23.2.2018

**Worum geht es im Vortrag?**  
**Di cosa tratterà la relazione?**

Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

- I **Soziodemographische Eckdaten**  
Dati quadri sociodemografici
- II **Körperlich und psychisch belastende Arbeitsbedingungen**  
Carichi di lavoro fisici e psichici
- III **Sicherheit, Gesundheit und Krankenstand**  
Sicurezza, salute e assenza per malattia
- IV **Managementqualität und Beteiligung**  
Qualità del management e partecipazione
- V **Schlussfolgerung**  
Conclusione

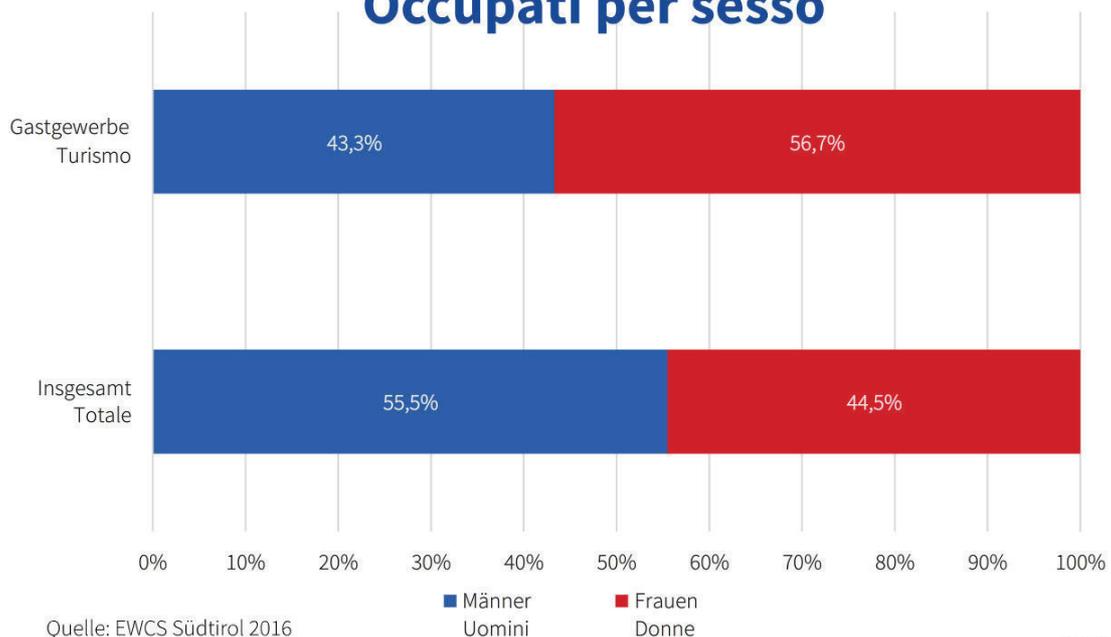




## Soziodemographische Eckdaten Dati quadri sociodemografici



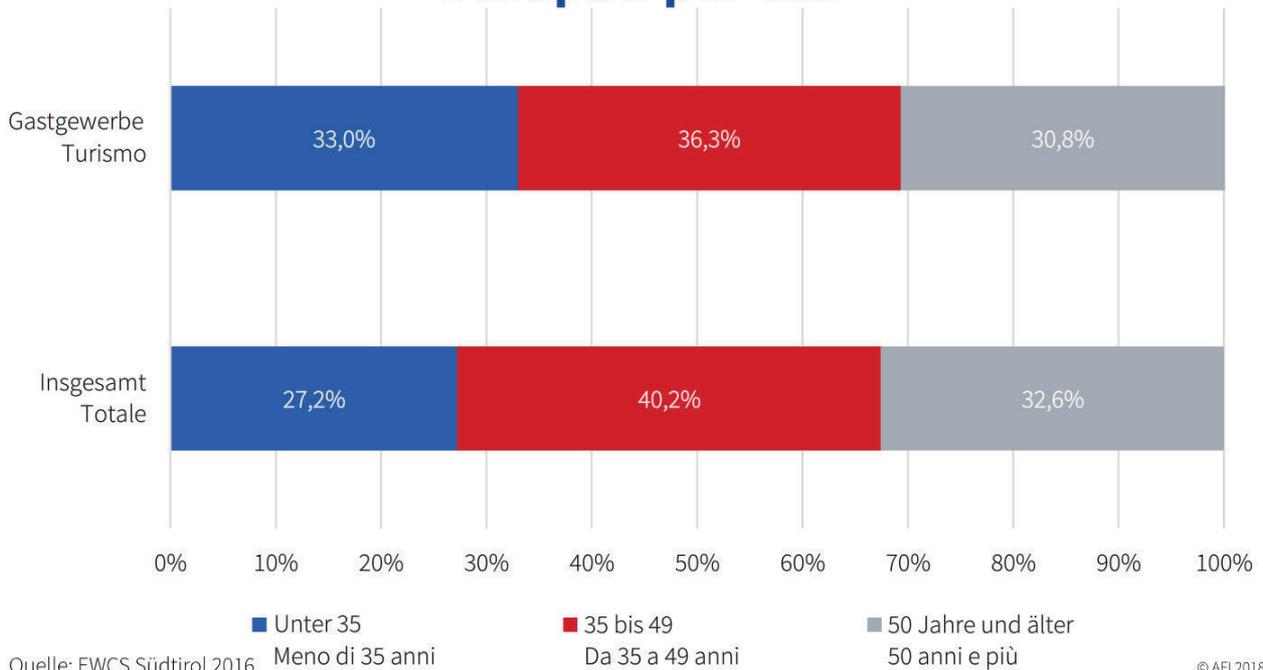
## Beschäftigte nach Geschlecht Occupati per sesso



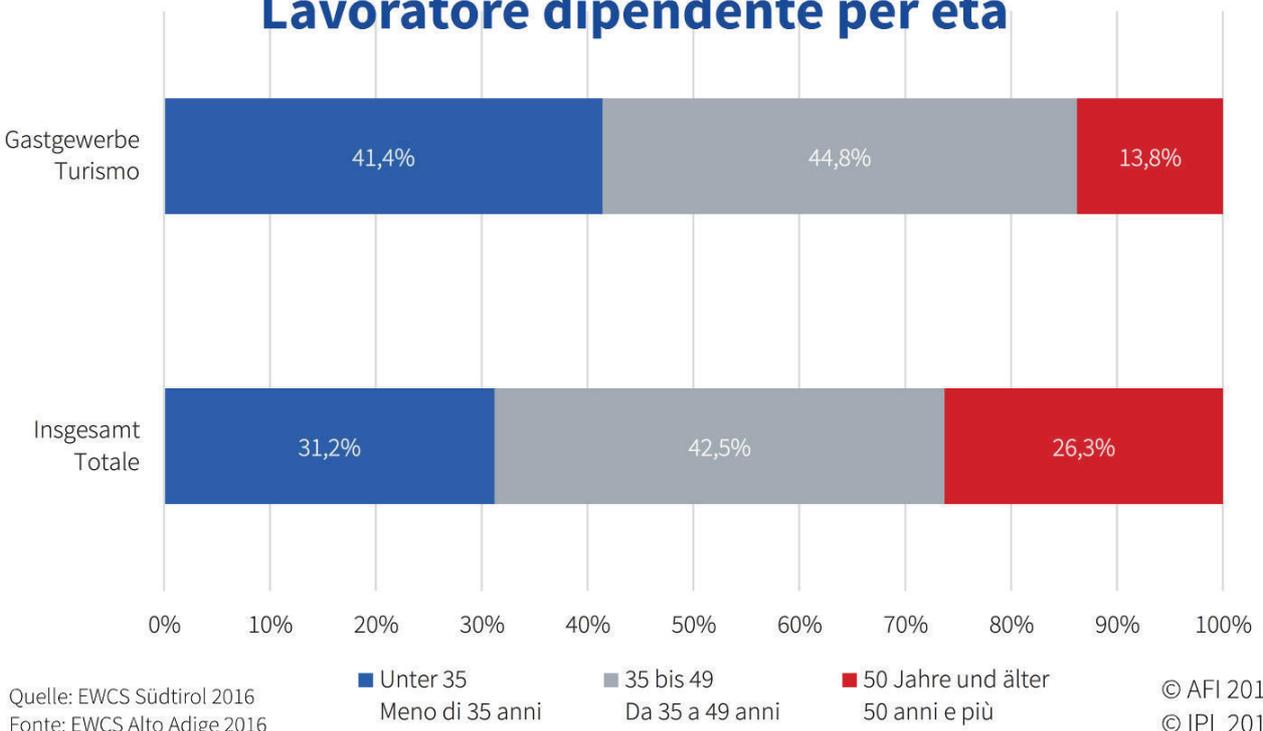
Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2018  
© IPL 2018

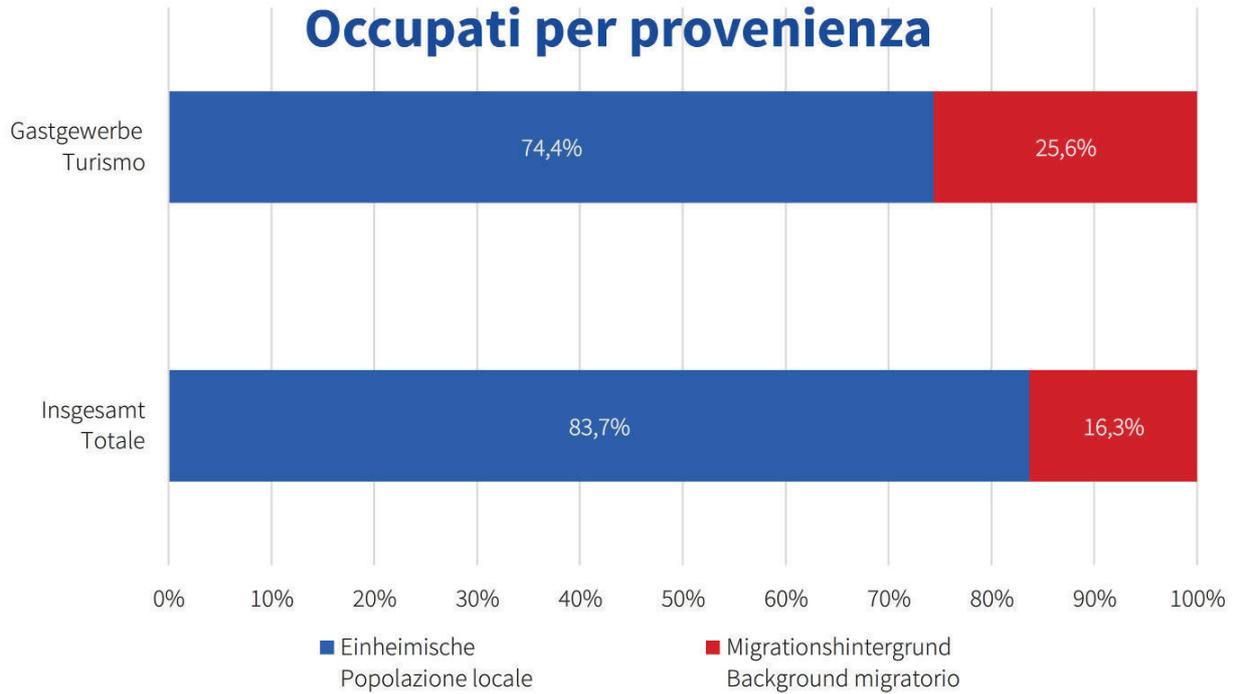
## Beschäftigte nach Alter Occupati per età



## Arbeitnehmer nach Alter Lavoratore dipendente per età



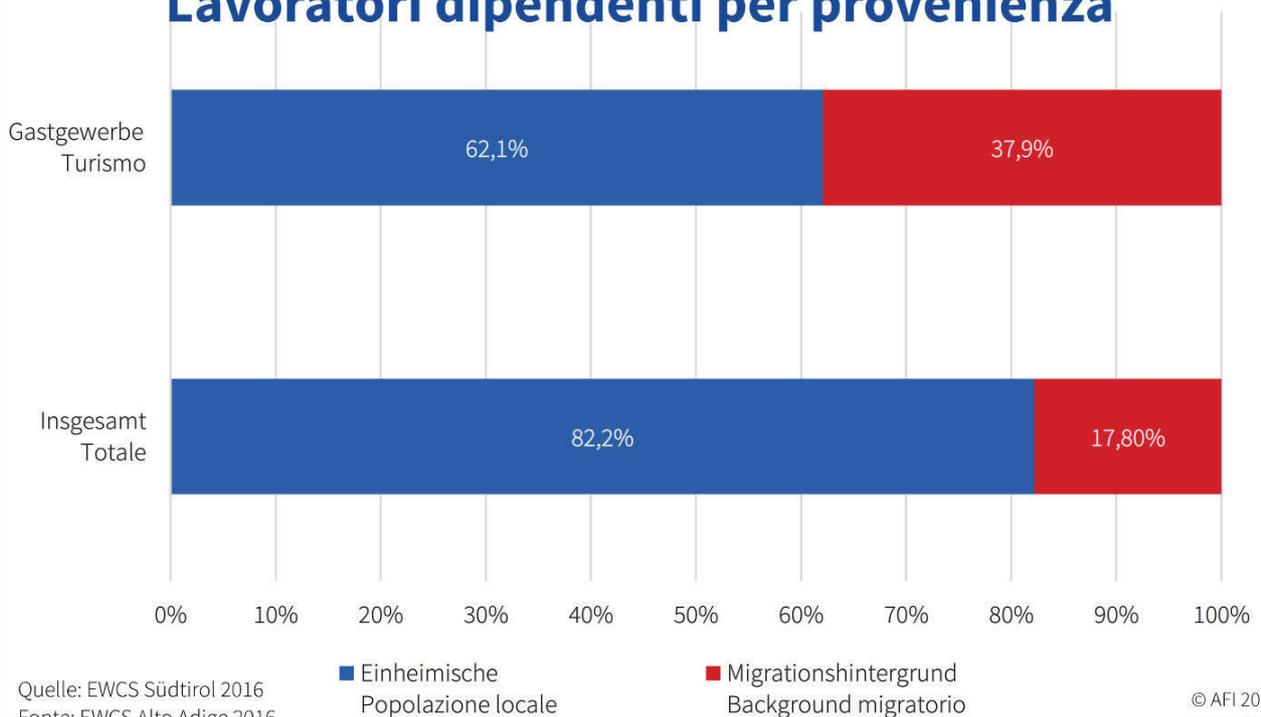
## Beschäftigte nach Herkunft Occupati per provenienza



Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2018  
© IPL 2018

## Arbeitnehmer nach Herkunft Lavoratori dipendenti per provenienza

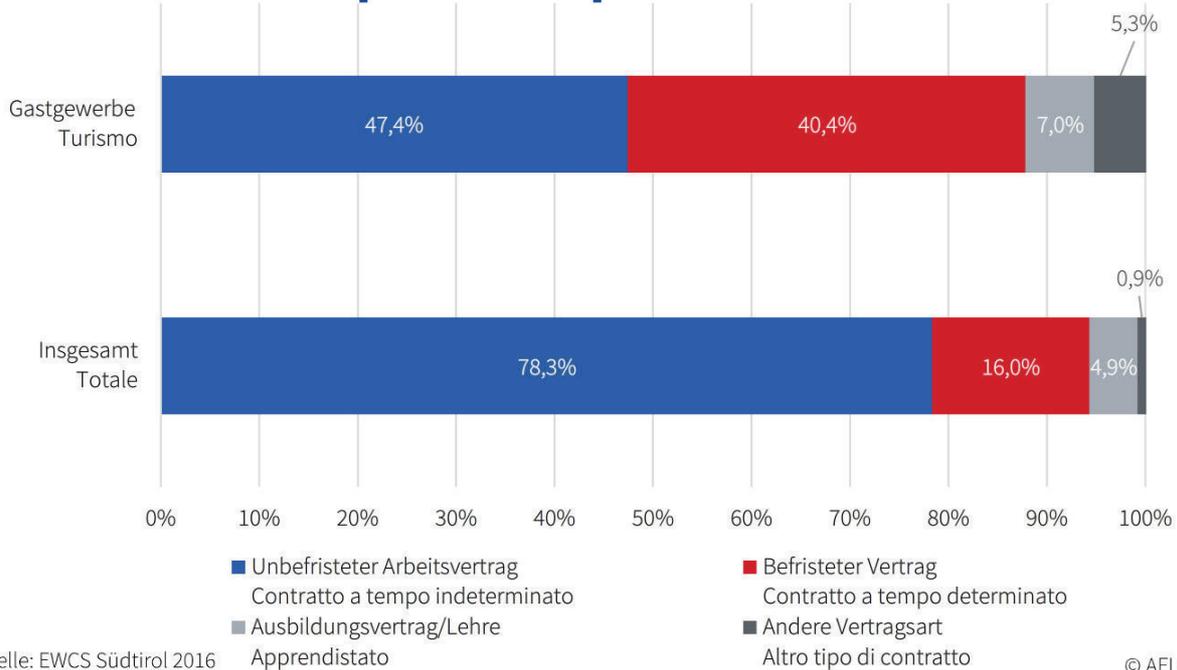


Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2018  
© IPL 2018

## Arbeitnehmer nach Arbeitsvertrag

### Lavoratori dipendenti per contratto di lavoro

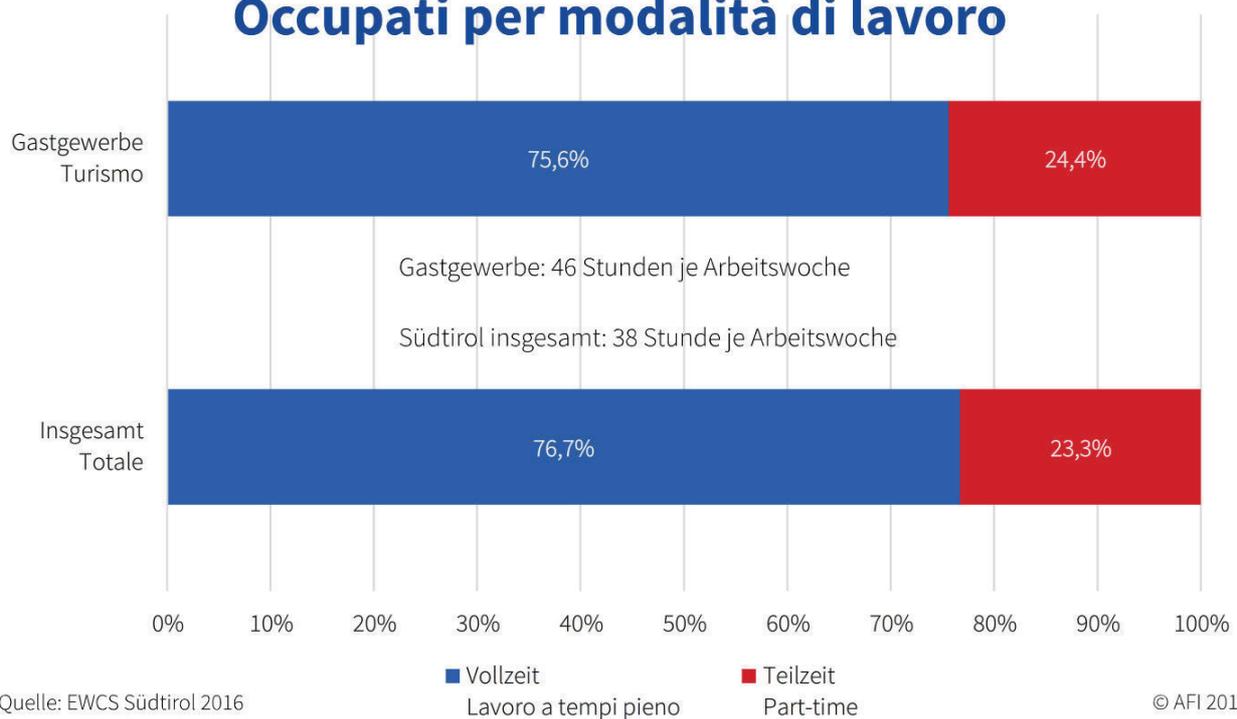


Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2018  
© IPL 2018

## Beschäftigte nach Arbeitszeitmodell

### Occupati per modalità di lavoro

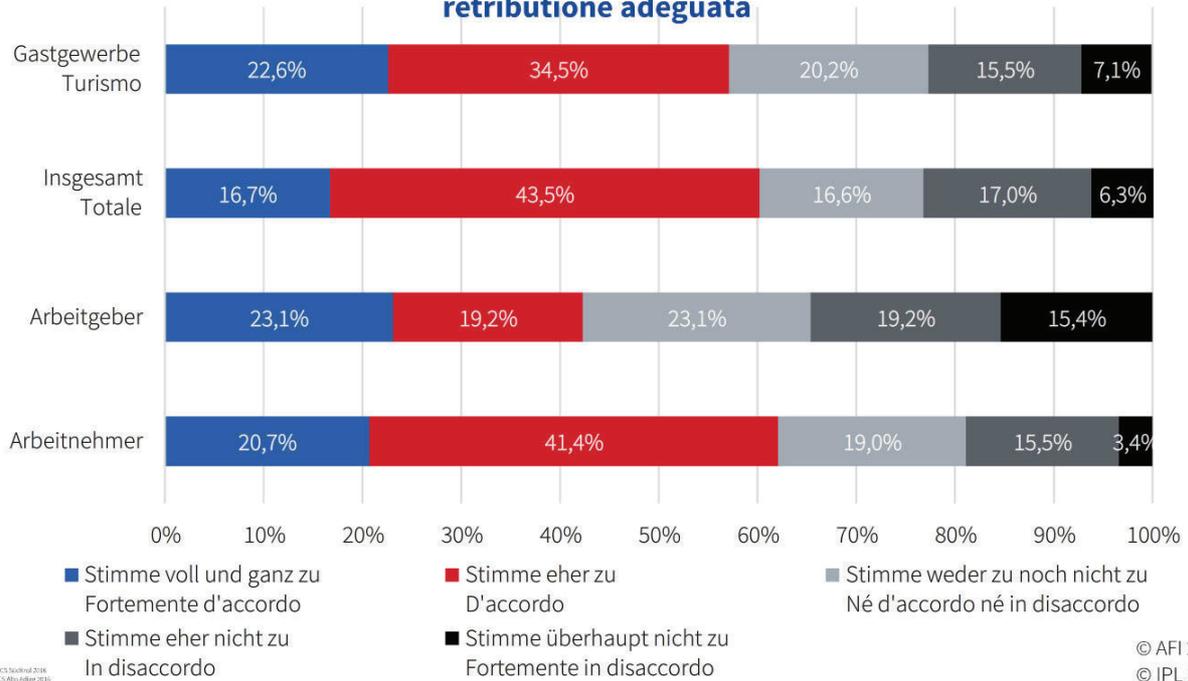


Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

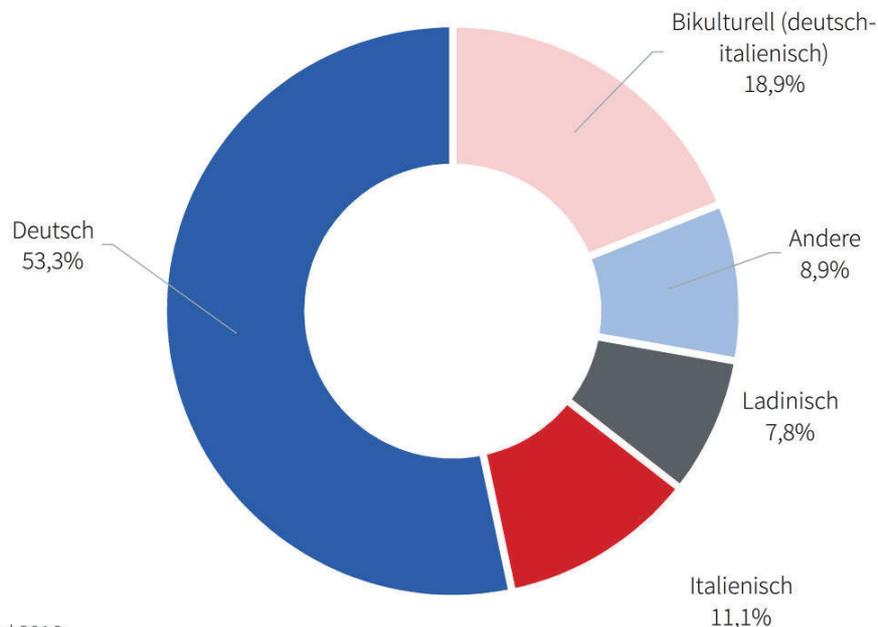
© AFI 2018  
© IPL 2018

**Wenn ich all meine Anstrengungen und Leistungen in meiner Arbeit bedenke, habe ich das Gefühl, angemessen bezahlt zu werden**

**Considerato tutti i miei sforzi e i miei successi nel lavoro, ritengo di ricevere una retribuzione adeguata**



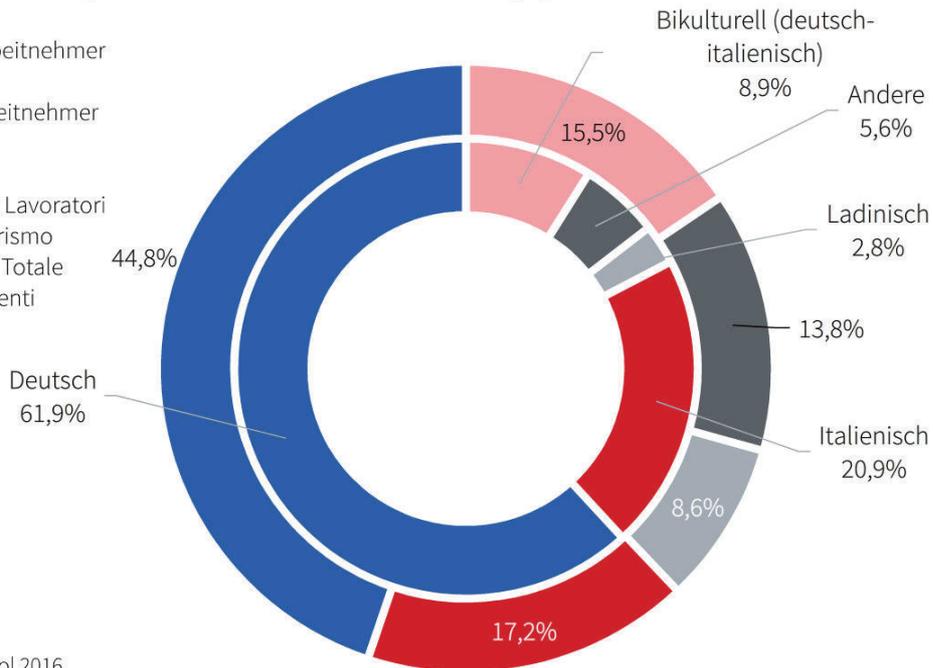
**Beschäftigte nach kulturellem Zugehörigkeitsgefühl  
Occupati per sentimento d'appartenenza culturale**



# Arbeitnehmer nach kulturellem Zugehörigkeitsgefühl Occupati per sentimento d'appartenenza culturale

Äußerer Kreis: Arbeitnehmer im Gastgewerbe  
Innerer Kreis: Arbeitnehmer insgesamt

Cerchio esterno: Lavoratori dipendenti del turismo  
Cerchio interno: Totale lavoratori dipendenti

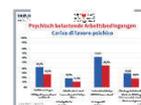


Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

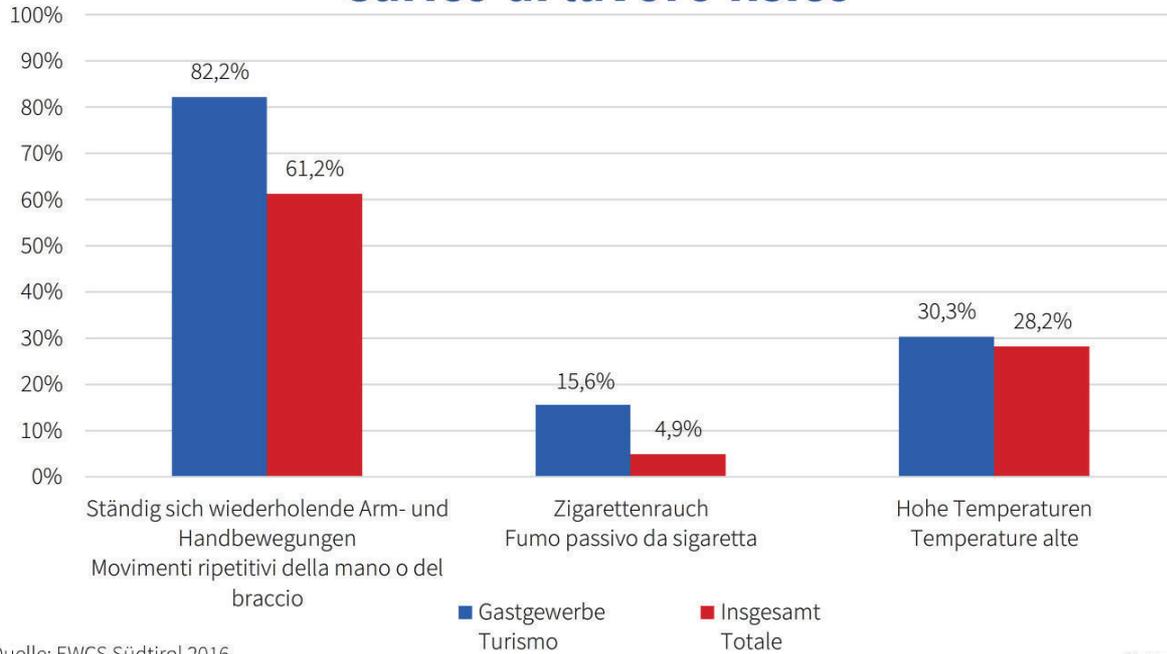
© AFI 2018  
© IPL 2018



## Körperlich und psychisch belastende Arbeitsbedingungen Carichi di lavoro fisici e psichici



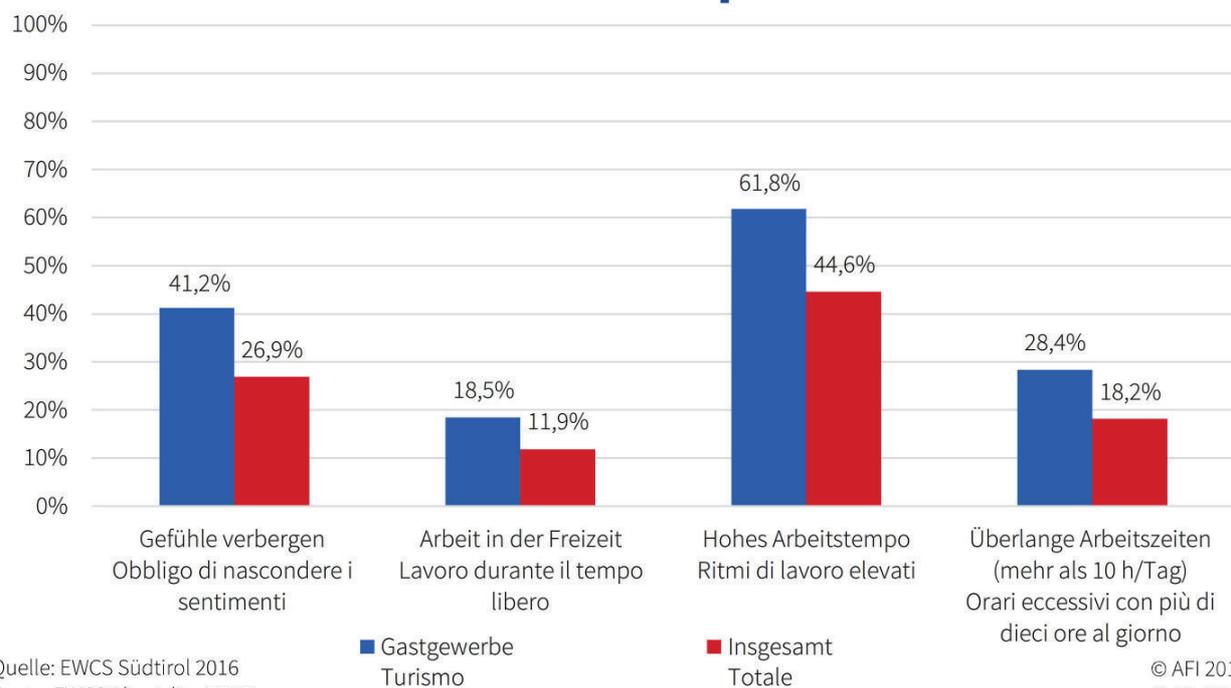
## Körperlich belastende Arbeitsbedingungen Carico di lavoro fisico



Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

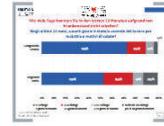
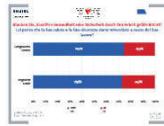
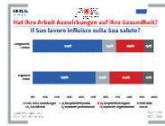
© AFI 2018  
© IPL 2018

## Psychisch belastende Arbeitsbedingungen Carico di lavoro psichico

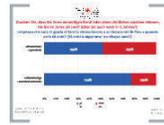


Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

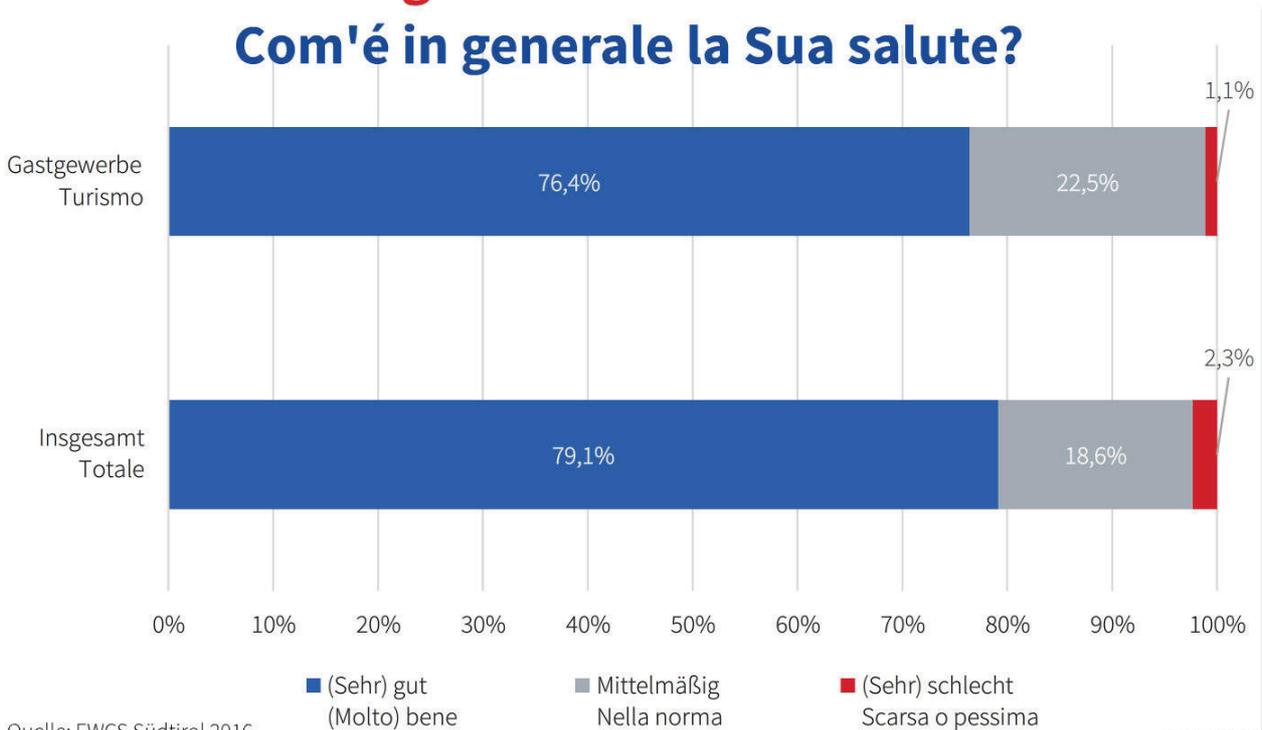
© AFI 2018  
© IPL 2018



## Sicherheit, Gesundheit und Krankenstand Sicurezza, Salute e assenza per malattia



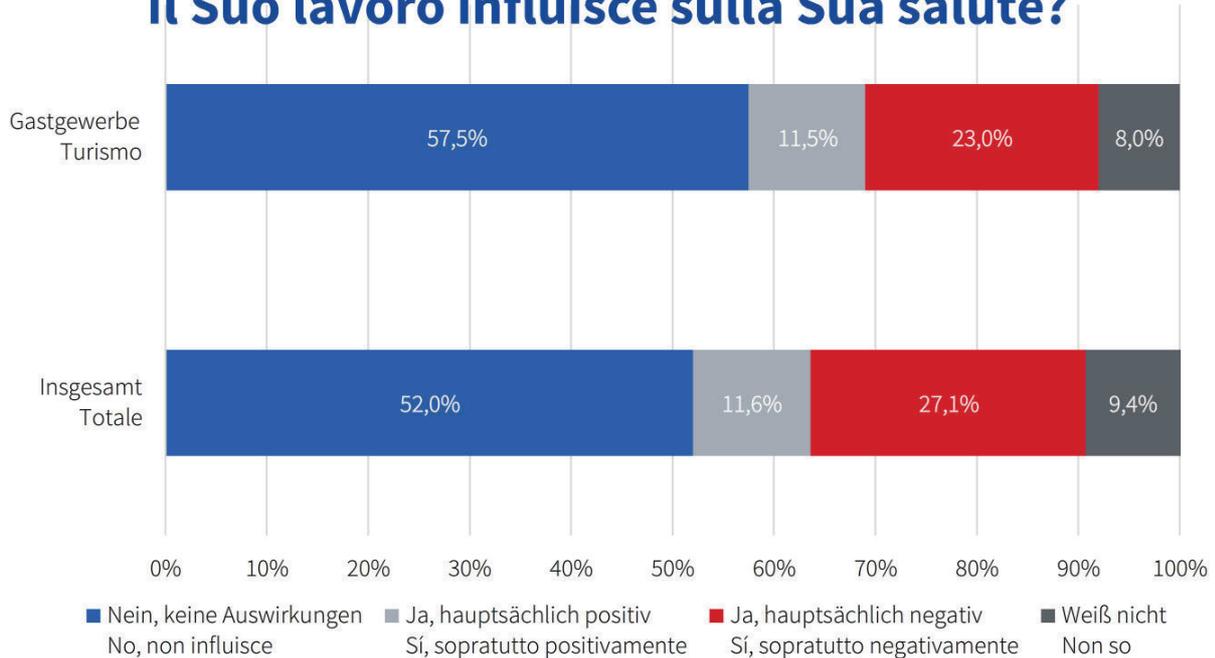
## Wie ist Ihr allgemeiner Gesundheitszustand? Com'è in generale la Sua salute?



Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2018  
© IPL 2018

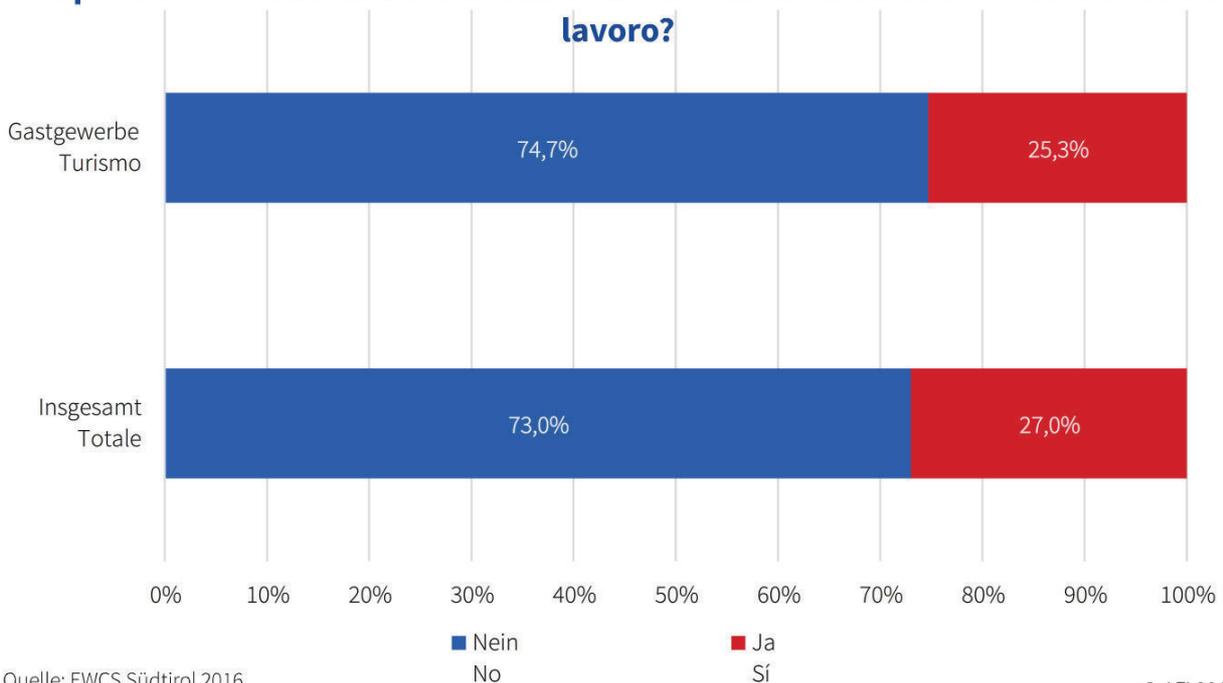
## Hat Ihre Arbeit Auswirkungen auf Ihre Gesundheit? Il Suo lavoro influisce sulla Sua salute?



Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2018  
© IPL 2018

## Glauben Sie, dass Ihre Gesundheit oder Sicherheit durch Ihre Arbeit gefährdet ist? Lei pensa che la Sua salute o la Sua sicurezza siano minacciate a causa del Suo lavoro?

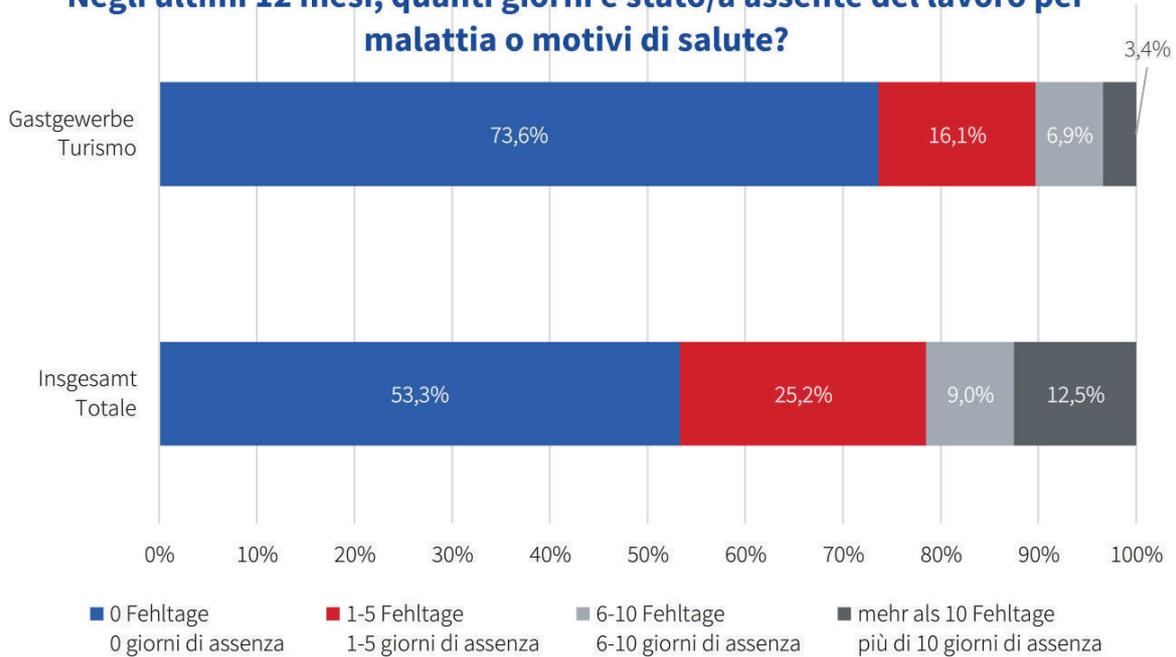


Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2018  
© IPL 2018

**Wie viele Tage konnten Sie in den letzten 12 Monaten aufgrund von  
Krankenstand nicht arbeiten?**

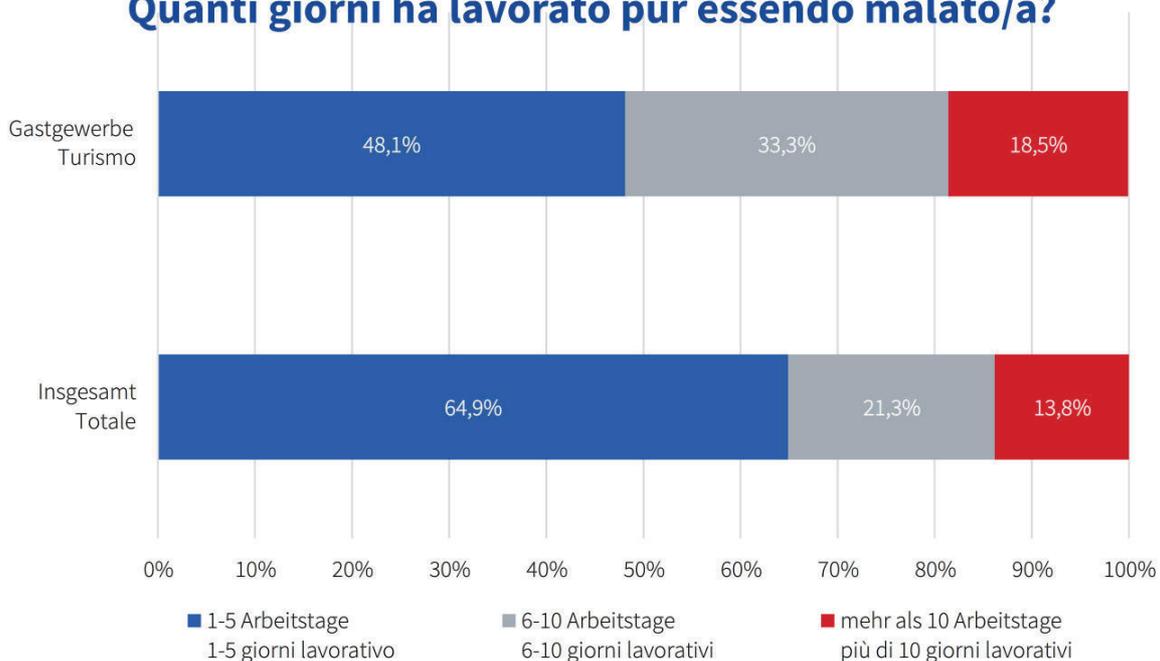
**Negli ultimi 12 mesi, quanti giorni é stato/a assente del lavoro per  
malattia o motivi di salute?**



Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2018  
© IPL 2018

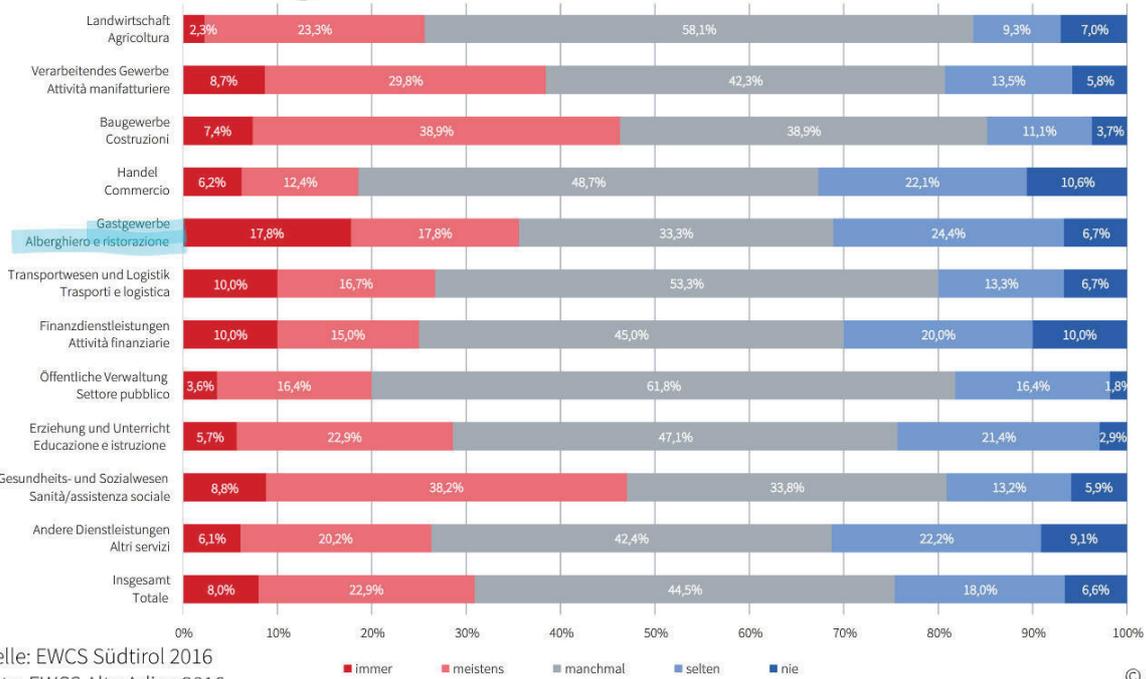
**Wieviele Tage haben Sie gearbeitet, obwohl Sie krank waren?**  
**Quanti giorni ha lavorato pur essendo malato/a?**



Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2018  
© IPL 2018

# Am Ende des Arbeitstags fühle ich mich erschöpft Alla fine della giornata lavorativa mi sento esausto/a



Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2018  
© IPL 2018

## Glauben Sie, dass Sie Ihren derzeitigen Beruf oder einen ähnlichen ausüben können, bis Sie 60 Jahre alt sind? (über 56: auch noch in 5 Jahren?) Lei pensa che sarà in grado di fare lo stesso lavoro o un lavoro simile fino a quando avrà 60 anni? (56 anni o superiore: tra cinque anni?)

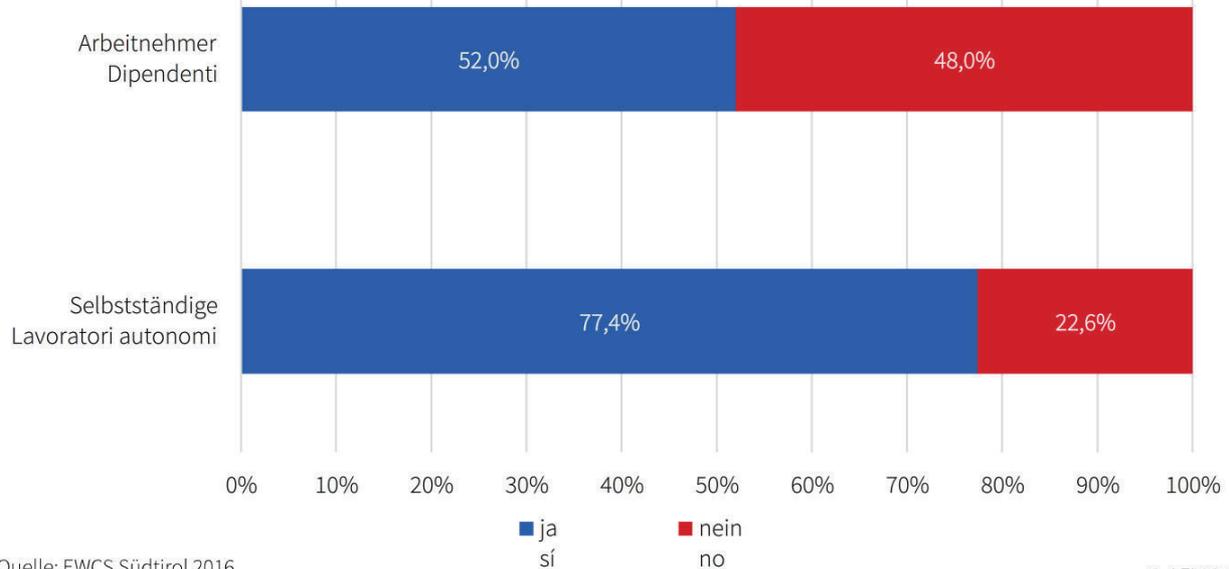


Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2018  
© IPL 2018

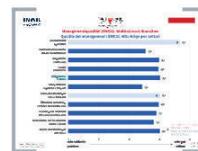
**Glauben Sie, dass Sie Ihren derzeitigen Beruf oder einen ähnlichen ausüben können, bis Sie 60 Jahre alt sind? (über 56: auch noch in 5 Jahren?)**

**Lei pensa che sarà in grado di fare lo stesso lavoro o un lavoro simile fino a quando avrà 60 anni? (56 anni o superiore: tra cinque anni?)**



Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

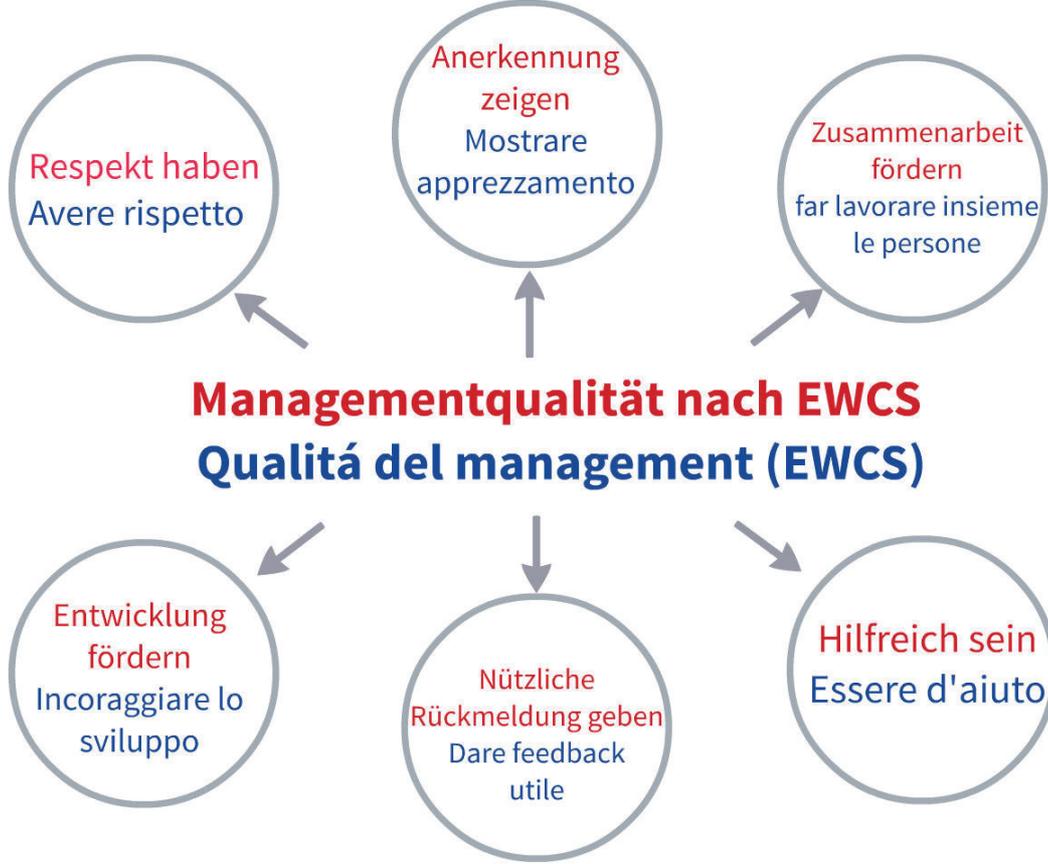
© AFI 2018  
© IPL 2018



## IV

### Managementqualität und Beteiligung Qualità del management e partecipazione



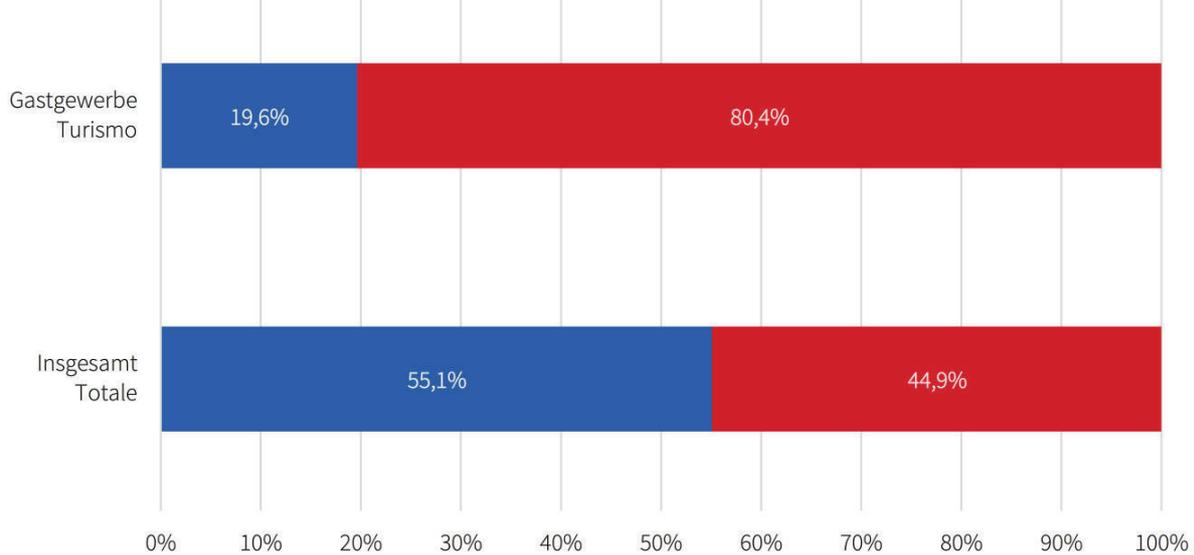


**Managementqualität (EWCS): Südtirol nach Branchen**  
**Qualità del management (EWCS): Alto Adige per settori**



Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

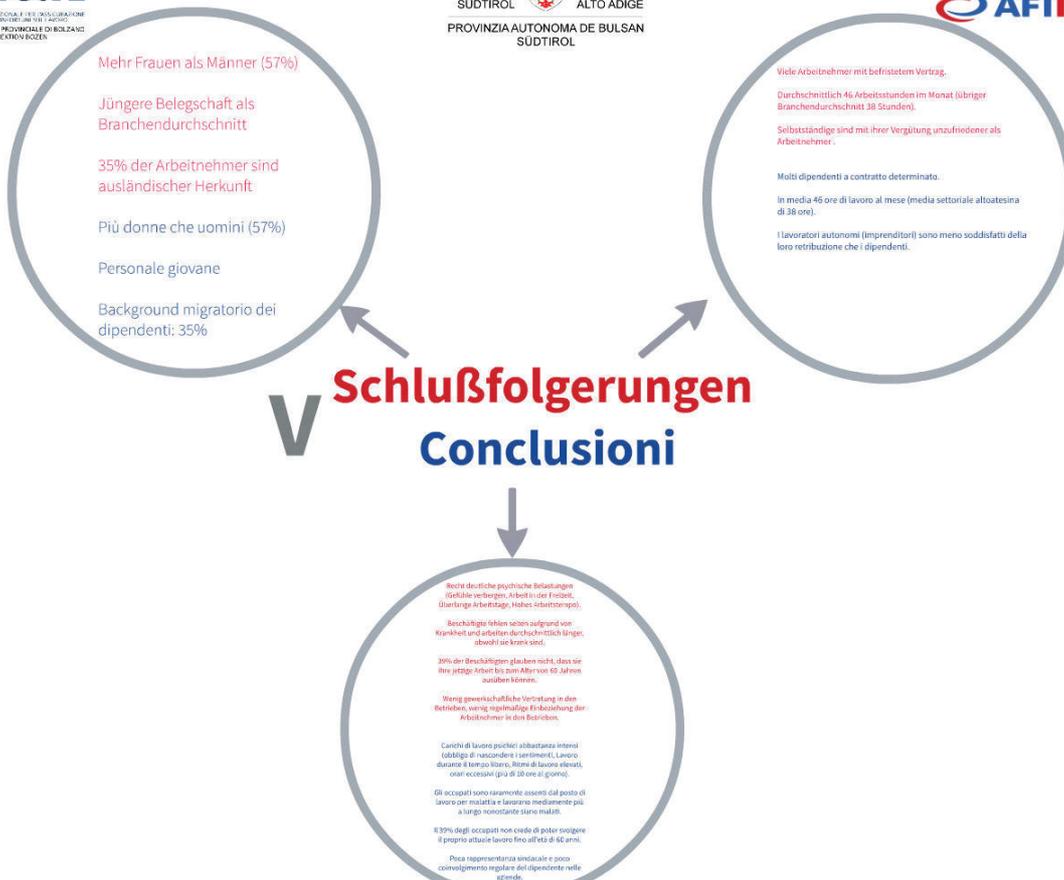
**Regelmäßige Versammlungen, bei denen Mitarbeiter/innen ihre Ansichten über Geschehnisse in der Organisation darlegen können**  
**Riunioni tenute regolarmente durante le quali i dipendenti possono esprimere i propri punti di vista su quello che avviene nell'organizzazione**



Quelle: EWCS Südtirol 2016  
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

■ ja / sí    ■ nein / no

© AFI 2018  
© IPL 2018



Mehr Frauen als Männer (57%)

Jüngere Belegschaft als  
Branchendurchschnitt

35% der Arbeitnehmer sind  
ausländischer Herkunft

Più donne che uomini (57%)

Personale giovane

Background migratorio dei  
dipendenti: 35%

Schl...

ARTIFL

AN

Viele Arbeitnehmer mit befristetem Vertrag.

Durchschnittlich 46 Arbeitsstunden im Monat (übriger  
Branchendurchschnitt 38 Stunden).

Selbstständige sind mit ihrer Vergütung unzufriedener als  
Arbeitnehmer .

Molti dipendenti a contratto determinato.

In media 46 ore di lavoro al mese (media settoriale altoatesina  
di 38 ore).

I lavoratori autonomi (imprenditori) sono meno soddisfatti della  
loro retribuzione che i dipendenti.

Recht deutliche psychische Belastungen  
(Gefühle verbergen, Arbeit in der Freizeit,  
Überlange Arbeitstage, Hohes Arbeitstempo).

Beschäftigte fehlen selten aufgrund von  
Krankheit und arbeiten durchschnittlich länger,  
obwohl sie krank sind.

39% der Beschäftigten glauben nicht, dass sie  
ihre jetzige Arbeit bis zum Alter von 60 Jahren  
ausüben können.

Wenig gewerkschaftliche Vertretung in den  
Betrieben, wenig regelmäßige Einbeziehung der  
Arbeitnehmer in den Betrieben.

Carichi di lavoro psichici abbastanza intensi  
(obbligo di nascondere i sentimenti, Lavoro  
durante il tempo libero, Ritmi di lavoro elevati,  
orari eccessivi (più di 10 ore al giorno).

Gli occupati sono raramente assenti dal posto di  
lavoro per malattia e lavorano mediamente più  
a lungo nonostante siano malati.

Il 39% degli occupati non crede di poter svolgere  
il proprio attuale lavoro fino all'età di 60 anni.

Poca rappresentanza sindacale e poco  
coinvolgimento regolare del dipendente nelle  
aziende.

**INAIL**

ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASSICURAZIONE  
CONTRO GLI INfortUNI SUL LAVORO  
DIREZIONE PROVINCIALE DI BOLZANO  
LANDESDIREKTION BOZEN

AUTONOME PROVINZ SÜDTIROL  
  
PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO ALTO ADIGE  
PROVINCIA AUTONOMA DE BULSAN SÜDTIROL

 **AFIPL**

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit**

**Grazie per l'attenzione**

Für weitere Informationen:  
Per maggiori informazioni:

tobias.hoelbling@afi-ipl.org

**[www.gutearbeit-suedtirol.eu](http://www.gutearbeit-suedtirol.eu)**  
**[www.buonlavoro-altoadige.eu](http://www.buonlavoro-altoadige.eu)**

# Betriebliches Gesundheitsmanagement im Tourismus:

Theoretische und praktische Befunde

Kathrin Hofer BA, MA

23. Februar 2018, Bozen

1

## Unser PLAN heute

- 1) Vorstellung
- 2) Warum BGF?
- 3) Grundlagen von BGF / BGM
- 4) Der Nutzen von BGF / BGM
- 5) Schritte zur erfolgreichen Umsetzung
- 6) Praxisbeispiele aus Österreich
- 7) BGF-Qualitätskriterien



2



## Kathrin Hofer BA, MA

- seit 2013 an der FH JOANNEUM, derzeit Dozentin
- 5 Jahre Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsinstitut des Roten Kreuzes
- Bachelor-/ Masterstudium Management im Gesundheitswesen
- aktuell: Interdisziplinäres Doktoratsstudium in Graz
- Arbeits- und Forschungsbereiche:
  - Betriebliches Gesundheitsmanagement und Organisationsentwicklung
  - Lebensweltorientierte Gesundheitsförderung im ländlichen Raum
- Zusatzausbildungen:
  - Trainerin der Erwachsenenbildung
  - Organisationsentwicklung

3

## FH JOANNEUM, University of Applied Sciences

Das Institut „*Gesundheits- und Tourismusmanagement*“ bietet in Österreich die einzige Hochschulausbildung, die Grundkenntnisse der Gesundheitswissenschaften mit einer fundierten Lehre der Sport-, Tourismus- und Freizeitwirtschaft verbindet.



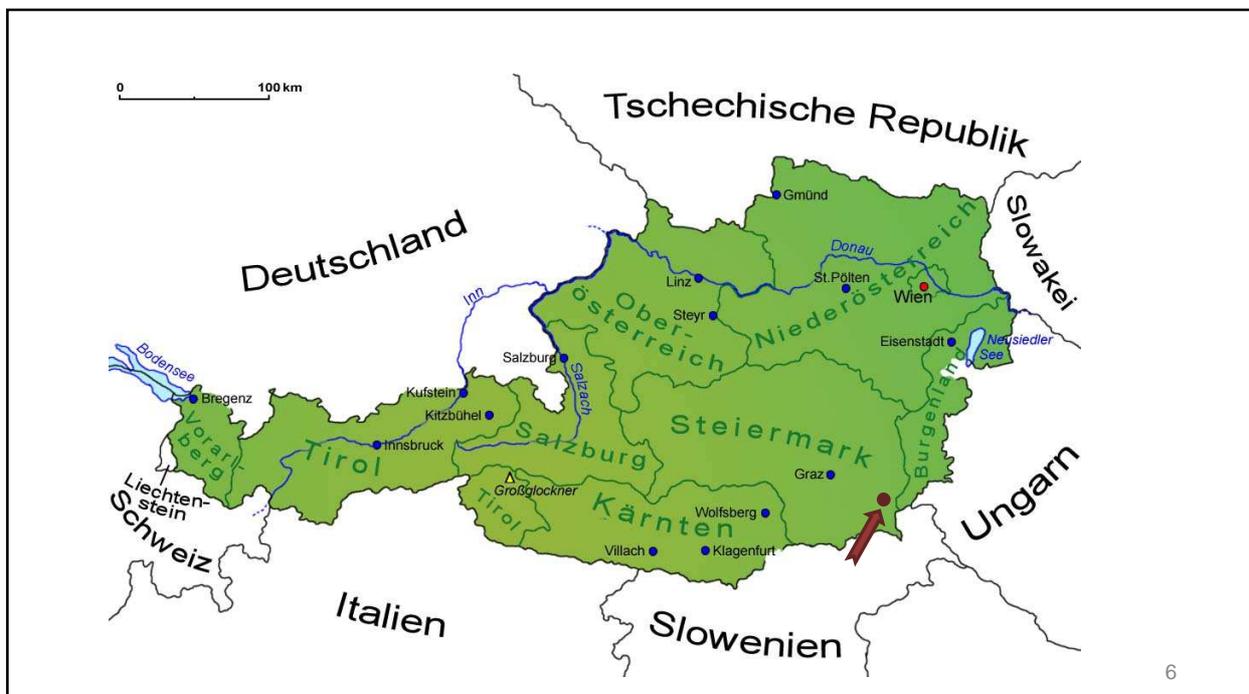
4



## Institut für Gesundheits- und Tourismusmanagement der FH JOANNEUM

- Entwicklung, Management von gesundheitsförderlichen Interventionen
- Kur- und Rehabilitationsforschung
- Gesundheitsressourcen in der Arbeit der Zukunft
- Partizipative Gesundheitsforschung
- Förderung der aktiven Mobilität durch Gestaltung der Lebenswelten
- Nachhaltige Netzwerklösungen für Unternehmen und Regionen
- Evaluationen (von Gesundheitsförderungsprojekten)
- Analyse von Daten im Gesundheitswesen

5



6

## Steirisches Thermen- und Vulkanland

Kooperation aus  
33 Gemeinden

Ziel:  
Nachhaltige  
Regionalentwicklung



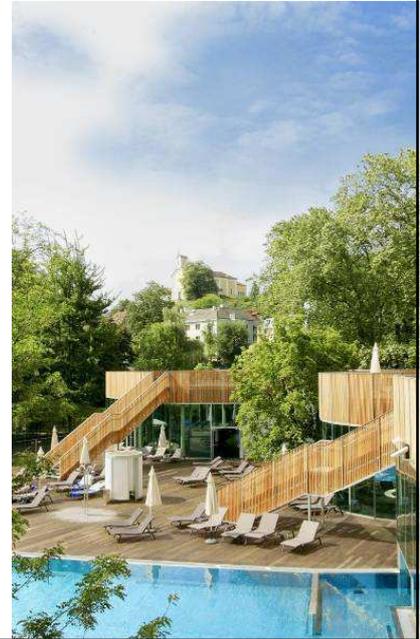
## Der Ort: **Bad Gleichenberg**



*Bad Gleichenberg* gilt als traditioneller Kurort des Thermen- und Vulkanland Steiermark und ist in den vergangenen Jahren ins Herz Europas gerückt.



Das Kurhaus:  
Bad Gleichenberg



## 2) WARUM Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)?



Chris Lawton on Unspalsh

10

## Herausforderungen der Arbeitswelt im 21. Jhd.

- Chancen und Risiken der Globalisierung
- Finanz- und Schuldenkrise
- Wissens- und Informationsgesellschaft
- Digitaler Wandel – Arbeit 4.0, Industrie 4.0
- Veränderte Organisationsformen  
Flexibilität, flache Hierarchien



11

## Herausforderungen der Arbeitswelt im 21. Jhd.

- Veränderte Bedeutung des Sach-, Human-, Sozialkapitals in Unternehmen
- Veränderte Ansprüche und Werte (Generation Y)
- Veränderte Gender- und Diversity-Beziehungen
- Veränderte Lebenslauf- und Arbeitszeitmodelle



12

## Herausforderungen in Unternehmen

- Wirtschaftlicher Druck
- Konkurrenz
- Schwierigkeit genug qualifizierte MitarbeiterInnen einstellen zu können
- Fluktuationen
- Krankenstände / (lange) Ausfälle
- Unzufriedene / unmotivierte MitarbeiterInnen
- Wunsch der MA nach Flexibilität und Familienfreundlichkeit des Jobs



Lesly Juarez on Unspalsh

13

## Gesundheitliche Entwicklungen am Arbeitsmarkt



**Schwache Abnahme physischer Belastungen z.B.**

- Vibration, Nässe, Hitze / Kälte, Staub
- Handhabung schwerer Lasten
- Zwangshaltungen

**Starke Zunahme psychischer Belastungen z.B.**

- Zeit- und Termindruck
- Hohes Arbeitstempo, große Arbeitsmenge
- Monotone Tätigkeiten
- Fremdbestimmtes Tempo
- Qualifikationsmängel
- Soziale Konflikte / Mobbing
- Arbeitsplatzunsicherheit

Oppolzer, 2009

14

## Hintergründe Tourismus Südtirol

- Tourismus macht 10% aller wirtschaftlichen Einnahmen aus
- Ca. 10.000 Beherbergungsbetriebe in Südtirol
- Jeder elfte Arbeitsplatz ist Teil der Tourismusbranche
- Tourismus ist ein Schlüsselsektor und eine Prestigebranche



[Landesinstitut für Statistik Bozen, 2017;  
Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung]

15

## Herausforderungen im Tourismus

- Zeitliche Merkmale
  - Wochenend-, Saisonarbeit
  - Abend-, Nachtarbeit
  - Unregelmäßige, oft lange Dienstzeiten
- Unterdurchschnittliche Bezahlung
  - Ein Viertel weniger als bei anderen Wirtschaftssektoren
- Erhöhte Fluktuation / Geringe Bindung zum Unternehmen
- Fehlende Wertschätzung durch Gäste / Führungskräfte
- Diversität
  - Frauen / junge / ausländische / ältere MitarbeiterInnen



[Kien & Salfinger, 2006; Biehl & Kaske, 2011]

16

## Belastungen der MA im Tourismus

- Stressbelastung
  - Hoher Zeitdruck / Hektik
  - Ständiger KundInnenkontakt
- Körperliche Anstrengung
  - Arbeiten im Stehen
  - Einseitige Bewegungen
  - Gebückte Haltungen
- Mangelnde Aufstiegschancen
- Ungünstige Arbeitszeiten mit wenig Erholungsmöglichkeiten
- Unzufriedenheit mit Weiterbildungsmöglichkeiten



Fabrizio Magoni on Unspalsh

[Biehl & Kaske, 2011]

17

## 3) GRUNDLAGEN zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)

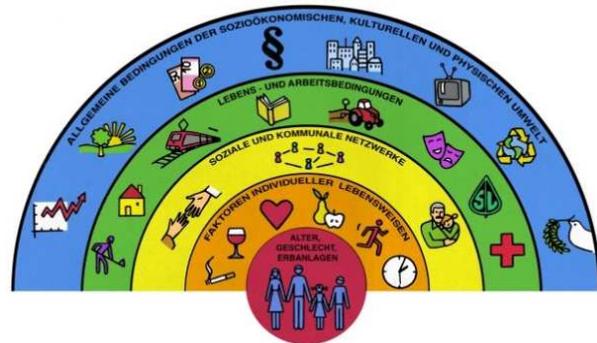


Chris Lawton on Unspalsh

18

## Einflussfaktoren auf Gesundheit

- Jeder Mensch hat eine unterschiedliche Auffassung von Gesundheit.
- Gesundheit wird von verschiedenen Ebenen beeinflusst
  - dem individuellen Verhalten
  - dem sozialen Umfeld
  - den Lebens- und Arbeitsbedingungen
  - von der ökonomischen, kulturellen und physischen Umwelt
- Ein ganzheitlicher Gesundheitsbegriff bezieht körperliche, seelische und soziale Aspekte mit ein. [WHO, 1948]



Einflussfaktoren auf Gesundheit [FGÖ, 2005 nach Dahlgren & Whitehead 1991]

19

## Rahmengesundheitsziele Österreich



### Ziel 1:

„Gesundheitsförderliche Lebens- und Arbeitsbedingungen für alle Bevölkerungsgruppen durch Kooperation aller Politik und Gesellschaftsbereiche schaffen.“

[Österreichisches Bundesministerium für Gesundheit, 2012]

20

## Was ist Gesundheit?

*„Gesundheit ist ein Zustand völligen **psychischen, physischen und sozialen** Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen. Sich des bestmöglichen Gesundheitszustandes zu erfreuen ist ein **Grundrecht jedes Menschen**, ohne Unterschied der Rasse, der Religion, der politischen Überzeugung, der wirtschaftlichen oder sozialen Stellung.“*

[WHO, 1948]

21

## Was ist Gesundheitsförderung?

*„Gesundheitsförderung zielt dabei auf einen Prozess ab, allen Menschen ein **höheres Maß an Selbstbestimmung** über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.“*

[Ottawa Charta, 1986]

22

## Murmel-Runde

Überlegen Sie zuerst für sich folgende Fragestellungen.

Drehen Sie sich dann zu Ihrem Nachbarn / Ihrer Nachbarin und besprechen Sie Ihre Überlegungen mit ihm / ihr.

- Was bedeutet der Begriff „BGF“ für Sie? Was könnte dahinter stecken?
- Was wollen Unternehmen durch BGF / BGM erreichen?
- Was sind die wesentlichen Merkmale von BGF?



23

## Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit

Arbeit als Ressource für Gesundheit	Arbeit als Risiko für Gesundheit
Arbeit und sinnvolle Tätigkeit als Ressource für Wohlbefinden	Stress am Arbeitsplatz, Unsicherheit der Arbeitsbedingungen, Sorgen um den Arbeitsplatz, ...
Arbeitsplatz (und Einkommen) als Ausdruck des sozialen Status	Soziales Gefälle und Ungleichheit der Gesundheit, Arbeitslosigkeit
Gesunde MitarbeiterInnen als positive Ressource eines gesunden Unternehmens	Ausgebrannte MitarbeiterInnen in einem ausgebrannten Unternehmen

24

## Was ist Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)?

*„Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle **gemeinsamen Maßnahmen** von **Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft** zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.“*

[Luxemburger Deklaration, 2008]

25

## Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)?

*„Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement verstehen wir die Entwicklung **betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse**, die die gesundheitsförderliche **Gestaltung von Arbeit und Organisation** und die **Befähigung** zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel haben.“*

[Badura & Helmann, 2003, S. 19]  
26



## Ziele der BGF

### Gesundheitsfördernde Gestaltung der Arbeit

kurz- bis mittelfristig:

- individuelle Ressourcen der MA stärken
- organisatorische Bedingungen verbessern

langfristig:

- Wettbewerbsfähigkeit sichern
- Produktivität und Qualität im Unternehmen weiterentwickeln

27



## MitarbeiterInnen sind die wichtigste Ressource!

Leistungsfähigkeit (Gesundheit)

UND

Leistungsbereitschaft (Motivation)

- sind zentrale Erfolgsfaktoren
- ermöglichen Weiterentwicklung von Produktivität und Qualität

28



## Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden erhalten und verbessern durch

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung einer aktiven Mitarbeiter/innen-Beteiligung
- Stärkung persönlicher Kompetenzen der MitarbeiterInnen und Führungskräfte

[Luxemburger Deklaration, 2007]

29

## Entstehungsgeschichte BGF



1986: Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung

„Gesundheit für alle“

Settings Arbeitsplatz, Schule, Wohnumfeld

1989: Europäische Rahmenrichtlinie für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

1996: ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion) gegründet

1997: BGF in Europa / in Österreich durch Luxemburger Deklaration verankert

1998: Gesundheitsförderungsgesetz und Fonds Gesundes Österreich gegründet

2000: Österreichisches Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung gegründet

2002: iga (Initiative Gesundheit und Arbeit) in Deutschland gegründet

2003: Schweizer Verband für BGF gegründet

Seitdem fokussieren immer mehr Betriebe auf die  
Stärkung der MitarbeiterInnengesundheit!

30

## Luxemburger Deklaration

zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (2007)

- 1) Die gesamte Belegschaft muss einbezogen werden (**Partizipation**)
- 1) BGF muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden (**Integration**)



31

## Luxemburger Deklaration

zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (2007)

- 3) Alle Maßnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse (**Projektmanagement**)
- 4) BGF beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen. Sie verbindet den Ansatz der Risikoreduktion mit dem Ausbau von Schutzfaktoren und Gesundheitspotentialen (**Ganzheitlichkeit**)



32

## Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen

nach Juhani Ilmarinen  
aus Finnland



33

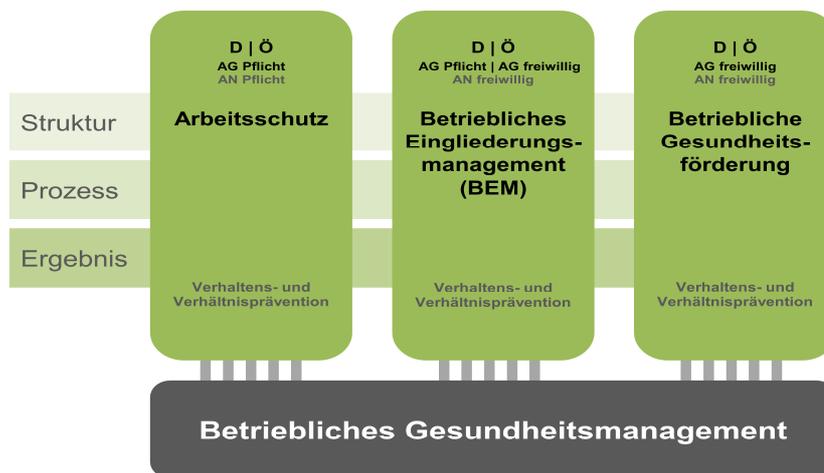
## BGM – wer ist dafür verantwortlich?

- Unternehmer soll sich über die gesetzlichen Vorgaben hinaus um die Gesundheit kümmern?
- Der Unternehmer soll die gesetzlichen Vorgaben zum Arbeitsschutz gewährleisten?
- Gesundheit ist die Privatsache der ArbeitnehmerInnen?

[vgl. Bechmann, Jäckle, Lück & Herdegen, 2011]

34

## Gesetzliche Grundlagen Österreich u. Deutschland



Quelle: in Anlehnung an Giesert (2012)

35

## Evaluierung psychischer Belastungen

- seit 1. 1. 2013 im Österreichischen *ArbeitnehmerInnenschutzgesetz* verankert
- ArbeitgeberInnen müssen psychische Belastungen erkennen und durch entsprechende Maßnahmen gezielt verbessern
- psychische Belastungen sind „alle **Einflüsse**, die **von außen** auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (ÖNORM EN ISO 10075-1)
- Evaluierung der Arbeitsstätte

### Ziel:

- Schaffung von höherem Gesundheitsbewusstsein in Betrieben
- Senkung der volkswirtschaftlichen Folgekosten von psychisch bedingten Krankheiten
- Beseitigung von Ursachen an der Quelle



36

## 4) Der NUTZEN von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF)



37

### Durch umfassende BGF im Unternehmen ...

- steigt die Produktivität
- steigt die Kundinnen- und Kundenzufriedenheit
- verbessert sich das Image des Unternehmens
  
- verbessern sich Arbeits-, Organisations- und Prozessabläufe
- steigt die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten
- steigt die Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Unternehmen
- fühlen sich Mitarbeitende wertgeschätzt
- steigt die Motivation der Beschäftigten
- steigt die Loyalität der Beschäftigten
- steigt die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Betrieb



[Fonds Gesundes Österreich, 2011]

38

## Durch umfassende BGF im Unternehmen ...

- verbessern sich das Arbeitsklima und der Umgang miteinander
- verringert sich das Stressniveau
- sinkt das Risiko von Burnout und Mobbing
- verringern sich die Kosten aufgrund geringerer Fluktuation
- verbessert sich die Gesundheit der Mitarbeitenden
- verringern sich die Kosten aufgrund einer Reduktion von Unfällen und Krankenständen



[Fonds Gesundes Österreich, 2011]

39

## Wirtschaftlichkeit und BGM im Unternehmen

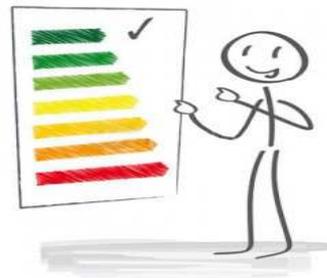
Kosten/Nutzenverhältnis: BGF „rechnet“ sich →  
Return on Investment (ROI)

- Senkung des Absentismus (1:2,5 - 1:10,1)
- Senkung der Krankheitskosten (1:2,3 – 1:5,9)

[Sockoll et al, 2008: IGA-Report 13]

Neben monetären Effekten sind nicht  
quantifizierbare Effekte zu erwarten  
(Wohlbefinden, Selbstbewusstsein)

[FGÖ, 2013]



40

## Wirtschaftlichkeit und BGM für Volkswirtschaft

### Betriebswirtschaftliche Ebene:

Entgeltfortzahlungen für den Krankheitsfall ↓

### Volkswirtschaftliche Ebene:

Krankengeld ↓, Todesfälle ↓,  
Erwerbsunfähigkeitspensionen ↓,  
Ausgaben für Krankenbehandlungen ↓



[Helmenstein et al, 2004]

41

## 5) SCHRITTE zur erfolgreichen Umsetzung von BGF



Chris Lawton on Unsplash

42

## Murmel-Runde

Überlegen Sie zuerst für sich selbst folgende Fragestellungen.

Drehen Sie sich dann zu Ihrem Nachbarn / Ihrer Nachbarin und besprechen Sie Ihre Überlegungen mit ihm / ihr.

- Wie könnten Sie in Ihrem Betrieb die Rahmenbedingungen verändern und so die MitarbeiterInnengesundheit fördern?
- Welche Maßnahmen sind einfach und kostengünstig umsetzbar?
- Welche ersten Schritte sind dafür notwendig?



43

## BGM- Projektkreislauf



44

## ① Steuerungsgruppe bilden

Aufgaben / Ziele:

- lenkt / koordiniert den gesamten Prozess
- übernimmt die Verantwortung für Abläufe, Entscheidungen und Fortschritte im Projekt
- trägt wichtige Informationen zusammen
- plant, bewertet und entscheidet alle Schritte
- informiert die Betriebsöffentlichkeit über Projektziele, Projektstand und die nächsten Schritte
- schafft gemeinsam Akzeptanz und Vertrauen im Betrieb
- begleitet und überprüft den Projektverlauf und Ergebnisse

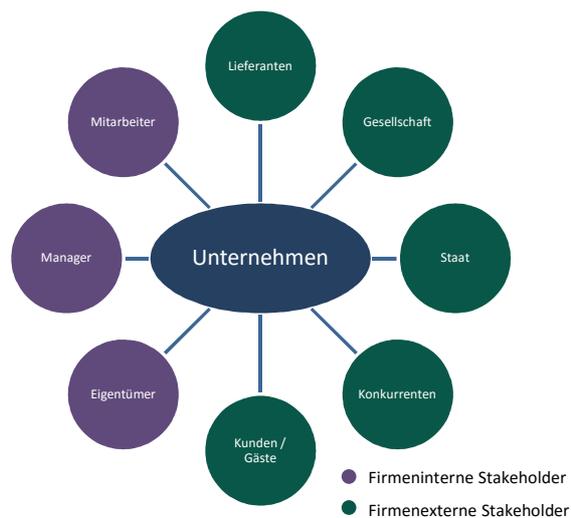


45

## ① Steuerungsgruppe: Interne und externe Stakeholder gewinnen

*Als Stakeholder (TeilhaberIn) wird eine Person oder Gruppe bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat.*

Alle zentralen Stakeholder sind ausreichend in Projektplanung und -umsetzung einzubeziehen.



46

## ② IST-Analyse planen und durchführen

### Nutzen:

- Planungsgrundlage für bedarfsorientiertes BGM
- Benchmark
- Wirkungsüberprüfung nach Gesundheitsförderungsmaßnahmen

### Untersuchungsbereiche

- Subjektiver Gesundheitszustand
- Gesundheitsverhalten und -einstellungen
- Einschätzung des betrieblichen Umfeldes und der Arbeitsanforderungen
- Einschätzung des sozialen Klimas im Betrieb
- Erhebung von Bedürfnissen und Interessen
- Betriebliche Kennzahlen



47

## ② Methoden in der IST-Analyse

- Schriftliche Befragung anhand von Fragebögen
- Mündliche Befragung / Interviews



- Checklisten
- Arbeitsplatzbegehungen



- Dokumentenanalyse
- Auswertung von Kennzahlen



48

## ② IST-Analyse: Kennzahlensysteme

- **„Harte“ und „weiche“ Kennzahlen**
  - Umsatzentwicklung, Gewinn, Return on Investment (ROI)
  - Bereinigte Krankenstände pro MitarbeiterInnen
  - Krankenstände der Einheit im Vergleich zu Benchmarkdaten
  - Fluktuationsrate
  - Fortbildungsengagement
  - Anzahl der Teilnahme an Schulungen
  - Weiterbildungsstunden pro MitarbeiterIn pro Jahr
  - Überstundenquote
  - Anzahl genehmigter Projekte / eingeworbenes Projektvolumen
  - MitarbeiterInnenzufriedenheit /-motivation
- **Kontinuität:** Monatliche Erhebung, Jahresübersicht, Langzeitanalysen
- **Vorher / Nachher Analyse** z.B. bei Führungswechsel



49

## ② IST-Analyse: Phänomen „Präsentismus“

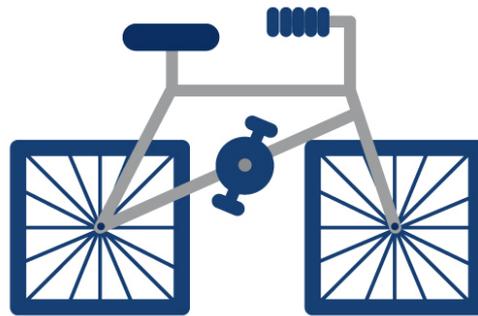
- Gegenbegriff zum Absentismus (= Fehlzeiten)
- Verhalten, sich bei einer Erkrankung nicht krank zu melden, sondern arbeiten zu gehen
- Ursache: komplexes Geflecht an persönlichen, arbeitsbezogenen und gesellschaftlichen Faktoren (Zeit- Termindruck, Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Umgang mit Fehlzeiten, ... )
- verursacht lt. ersten Untersuchungen mindestens doppelt so hohe Kosten wie der Absentismus



Badura & Steinke (2011)  
Zalokar, Korunka & Jungreuthmayer (2011)

50

### ③ Partizipative Entwicklung



Was sagt dieses Bild aus?

51

### ③ Partizipative Entwicklung / Gesundheitszirkel

**MitarbeiterInnen kennen ihren Arbeitsplatz am besten!**

Ziel:

- Erarbeiten von praktischen Vorschlägen für eine gesundheitsgerechte Umgestaltung des Arbeitsplatzes

Methoden:

- Quellen für Gesundheit / Zufriedenheit / Motivation im Betrieb besprechen
- Probleme / Belastungen / schwächende Rahmenbedingungen besprechen
- Lösungsvorschläge überlegen und mit Führungskraft Möglichkeiten besprechen

52

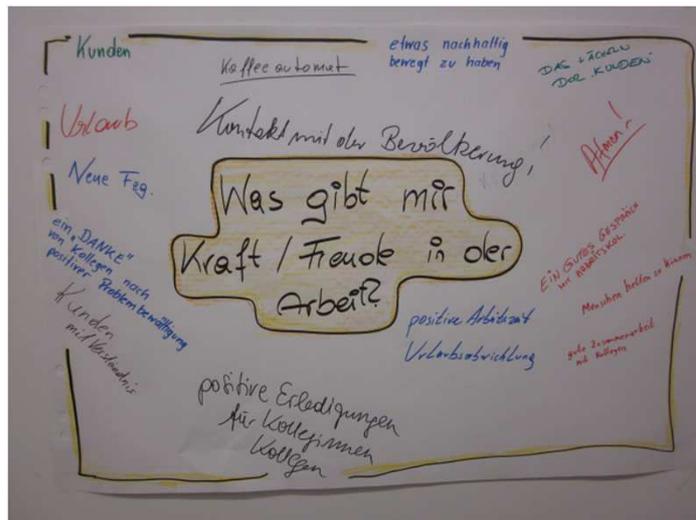
### ③ Stufen der Partizipation



[Wright Michael, 2007]

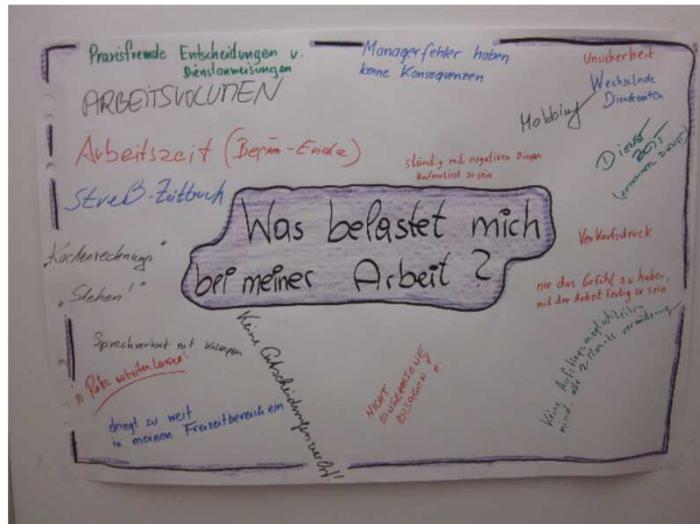
53

### ③ Inhalte aus einem Gesundheitszirkel



54

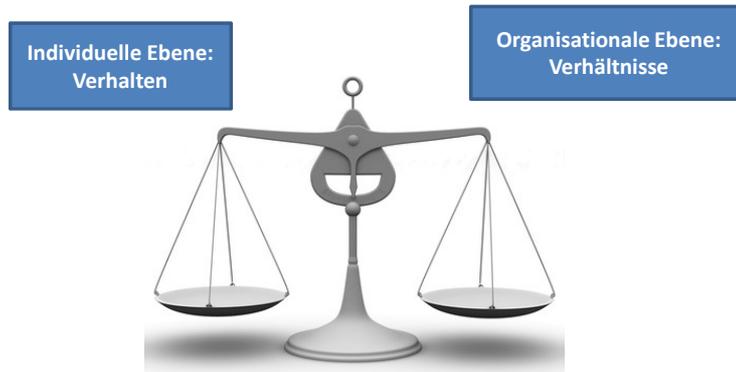
### ③ Inhalte aus einem Gesundheitszirkel



55

### ④ Prioritäten - Maßnahmenplanung

Das „Big Picture“ sehen!



56

## ⑤ Maßnahmenumsetzung

Problem / Belastung	Maßnahme	Umsetzungsschritte	Wer?	Bis wann?
Wenig Kontakt unter den MA (schlechtes soziales Klima)	10-min Kaffeegespräch abwechselnd mit jedem/r MA (verhaltensorientiert)	1) Erstellen einer Liste mit zufälligen Kaffee-Gesprächs-Paarungen 2) Aussenden der Liste an alle MA (z.B. einer Abteilung) 3) Check, ob Gespräche stattfinden	Personalentwicklung	Wöchentlich, ab 15. 10.
Intransparente Entscheidungsfindungen (MA fühlen sich übergangen)				
Keine Vertretungsmöglichkeiten (MA werden ständig im Urlaub angerufen)				

57

## ⑥ Wirksamkeitsüberprüfung

- Was hat sich verändert?
  - In der Unternehmensstruktur?
  - In der Optimierung und Anpassung der Prozesse
  - Bei der Motivation / Zufriedenheit der MitarbeiterInnen
- Methoden der Ist-Analyse nochmals durchführen und Ergebnisse vergleichen



58

## ⑦ Gesundheitskommunikation

- Internes und externes Marketing!
- MitarbeiterInneninformation
  - Alle MitarbeiterInnen müssen informiert werden über die Aktivitäten, die derzeit durchgeführt werden.
  - Kommunikationswege sind je nach Betrieb unterschiedlich
  - Gezieltes Ansprechen von MultiplikatorInnen
  - Projektname und Logo
- Erstellen des Gesundheitsberichtes



59

## 6) Praxis-BEISPIELE zur BGF



Chris Lawton on Unsplash

60

## Thermenhotel Stoiser (BGF-Gütesiegel)

### Organisationsbezogene Maßnahmen

#### Schulungen für Führungskräfte und MA

- BGF und Gesunde Führung
- Einführung und Umsetzung von Mitarbeitergesprächen
- Teamführung und Konfliktmanagement
- Gesunde Führung und Age Awareness
- Fit für die Etage
- Einzelcoachings für Führungskräfte

#### Job Rotation

- Mitarbeiter/innen besuchen Mitarbeiter/innen

#### Projekt: Reklamationsmanagement

- Erarbeitung Reklamationsleitfaden zum Umgang mit Beschwerden mit GF,FK,STV, MA
- Schulungen für FK und Mitarbeiter/innen

#### Arbeitskleidung

- Abteilungsspezifische Neuanschaffungen und Ergänzungen der bestehenden Arbeitskleidung

#### Informations- Kommunikationsstrukturen

- Regelmäßige Besprechungen mit Abteilungsleiter/innen (wöchentlich)
- Regelmäßige Abteilungsbesprechungen (Vierteljährlich)

61

## Thermenhotel Stoiser (BGF-Gütesiegel)

### Organisationsbezogene Maßnahmen

#### Jährliche Mitarbeitergespräche

- Unternehmensrichtlinie Rauchen
- Qualifizierung von zwei Mitarbeiter/innen im Bereich Bewegung am Arbeitsplatz (MbM – Ausbildung STGKK)

#### Verbesserung der Qualität des Mittagessens

- Zwei Möglichkeiten:
  - Im Hotel kostenloses Mittagessen (Buffet)
  - Mittagessen in der Therme Loipersdorf mit 50% Ermäßigung



(v.l.n.r.): Gert Läng (Fonds Gesundes Österreich), STGKK Obfrau Mag. Verena Nussbaum, Betriebsrat der Therme Loipersdorf mit Petra Rossegger, Renate Strini, Kurärztin Dr. Freya Wohlesser und Anton Schwab sowie STGKK HR Mag. Andrea Hirschenberger. (Foto: STGKK/Manning)

62

## Thermenhotel Stoiser (BGF-Preis Gewinner)

### Verhaltensbezogene Maßnahmen

- Rauchfrei in 6 Wochen ( Kooperation mit STGKK und LKH Fürstenfeld)
- 5 Bildschirmtibeter als Bildschirmschoner für Büroarbeitsplätze
- „Gesunde Rabatte“: MBT Schuhe, Fitness Galaxy, Mittagessen / Therme
- Burnout Vortrag (Kooperation GZSZ)
- Gesund & Fit Tage (Gesundheitschecks) der AK Steiermark
- Ergonomieberatung für Büroarbeitsplätze
- Mitarbeiter/innen Turnen „Komm in Form“
- Ernährungsvortrag „Fit in den Frühling“
- Rückenfit am Arbeitsplatz
- Obstwoche „Iss dich fit“
- Vortrag „Positives Denken“
- Vortrag „Mein Leben in Balance“
- Tag der Freundlichkeit
- Projekt 45+ (Arbeitsbewältigungscoachings für MA 45+)
- Trinkwoche
- Körnerwoche „Gesunde Knabbereien“
- Teewoche „It's Tea Time“

63

## Bereiche für mögliche Veränderungspotenziale

- Arbeitszeiten
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsanforderungen
- Arbeitsbereiche
- Arbeitsräume
- Arbeitskleidung
- Zusammenarbeit / Information
- MitarbeiterInnenführung
- Umgang mit Konflikten
- Reklamationsmanagement



64

## 7) Qualitätskriterien der BGF

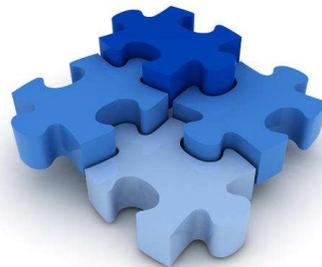


Chris Lawton on Unsplash

65

### Leitlinien / Qualitätskriterien 1

- 1) Unternehmensgrundsätze / Unternehmenskultur
- 2) (Projekt-)Struktur
- 3) Zuständigkeiten/Ansprechpersonen
- 4) Zielgruppenorientierung
- 5) Diagnosephase/-instrumente/Bedarf
- 6) MitarbeiterInnenorientierung
- 7) Kommunikation
- 8) Verhältnisorientierte Maßnahmen

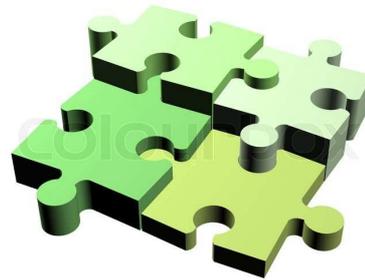


[BGF-Netzwerk, 2015]

66

## Leitlinien / Qualitätskriterien 2

- 9) Verhaltensorientierte Maßnahmen
- 10) Führung
- 11) Qualität der Zielformulierung / Umfang der Ziele
- 12) Ergebniskontrolle und Evaluation
- 13) Zielerreichung
- 14) Nachhaltigkeit
- 15) Allgemeine Bewertung



[BGF-Netzwerk, 2015]

67

## Merkmale einer gesunden Organisation

- hohes Vertrauen in die Führung
- starke Identifizierung mit gemeinsamen Werten, Überzeugungen und Regeln
- hohe Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Entscheidungsfindungen
- hohes gegenseitiges Vertrauen und Zusammenhalt unter den Mitgliedern
- hoher Umfang sozialer Kontakte
- stark ausgeprägte soziale Kompetenz



[Badura Bernhard, 2003]

68

## Weiterführende Quellen

- Badura, B. (2017). Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Heidelberg: Springer.
- Badura, B., Hehlmann, T. (2010). Betriebliche Gesundheitspolitik, Der Weg zur gesunden Organisation (2. Auflage). Heidelberg: Springer Verlag.
- Bamberg, E., Ducki, A., & Metz, A.-M. (Hg.). (2011). Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Bauer, M., & Pirker, M. (2013). Gesundheitszirkel – Moderation. Arbeitshandbuch. Wien: Fonds Gesundes Österreich und Österreichisches Netzwerk für BGF.
- Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP). (2007). Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. Luxemburg: Europäische Union (EU).
- Faller, G. (2017). Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Bern: Hans Huber Verlag.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2006). Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt. München: Droemer Verlag.
- Matyssek, A. K. (2012). Führung und Gesundheit – Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. Norderstedt: Books on Demand.
- Meggeneder, et al. (Hrsg.) (2005). Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. Bern: Hans Huber Verlag.
- Paridon, H. (2016). Psychische Belastung in der Arbeitswelt. Eine Literaturanalyse zu Zusammenhängen mit Gesundheit und Leistung. Iga-Report 32. Berlin: AOK.
- Parment, A. (2013). Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Salvaggio, N. (2007). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Der ökonomische Nutzen bei betrieblicher Gesundheitsförderung, Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller
- Schneider, C. (2012). Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz – Nebenwirkung Gesundheit (2. Auflage). Bern: Huber Verlag.
- Sockoll, I., Kramer, I., & Bödeker, W. (2008). Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006. Essen: BKK Bundesverband.

69

## Weiterführende Links

- [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at) – Österreichisches Netzwerk BGF
- [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org) – Europäisches Netzwerk BGF
- [www.iga-info.de/](http://www.iga-info.de/)
- [www.arbeitundgesundheit.at](http://www.arbeitundgesundheit.at) – Seite der österr. Sozialpartner
- [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) – Seite der österr. Sozialpartner
- [www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net) – Netzwerk zur Anwendung des WAI (Work Ability Index)
- <http://www.fgoe.org/projektfoerderung>
- [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch) – Qualität in der Gesundheitsförderung – Seite der Gesundheitsförderung Schweiz
- [www.baua.de](http://www.baua.de) – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Deutschland)
- [http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html\\_\\_nnn=true](http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html__nnn=true)  
BAuA-Toolbox für Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen

70



***„Wenn du ein Schiff bauen willst, fang nicht an Holz zusammenzutragen, Bretter zu schneiden und Arbeit zu verteilen, sondern wecke in den Menschen die Sehnsucht nach dem Meer.“***

*(Antoine de Saint-Exupéry)*

71

MANAGEMENT

**FH JOANNEUM**  
University of Applied Sciences

**Kathrin Hofer BA, MA**

Dozentin und Projektmanagerin  
FH JOANNEUM, Institut Gesundheits- und Tourismusmanagement  
+43 (0)316 5453-6729  
[kathrin.hofer@fh-joanneum.at](mailto:kathrin.hofer@fh-joanneum.at)



72

## „Gute Arbeit, Südtirol!“

# Gesunde Mitarbeiter im Tourismus bringen mehr

In der Projektpartnerschaft „Gute Arbeit, Südtirol!“ von Arbeitsförderungsinstitut und INAIL geht es auch um die Gesundheit der Beschäftigten im Tourismus. Die Frage im dritten Vertiefungsseminar des AFI lautete, was „gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ im Gastgewerbe ausmacht, wie betriebliche Maßnahmen praktisch umgesetzt werden können und welchen Nutzen das Gesundheitsmanagement insgesamt bringt.

Für das Land Südtirol sei der Tourismus Kerngeschäft und ein zuverlässiger Beschäftigungsmotor: 11 % der Südtiroler Wertschöpfung, 31.000 Arbeitsplätze, davon 22.000 unselbständig Beschäftigte. Grund genug, genauer auf die Qualität der Arbeitsbedingungen zu schauen, finden AFI und INAIL.

### Jeder Zweite im Gastgewerbe sagt, mit 60 ist Schluss



Die Belastungsfaktoren der Arbeit im Gastgewerbe zeigte der Arbeitspsychologe und AFI-Forschungsmitarbeiter Tobias Hölbling anhand der im Rahmen des EWCS-Projekts für Südtirol erhobenen Daten auf. So zum Beispiel könne sich jeder zweite Angestellte im Tourismus nicht vorstellen, seine derzeitige Tätigkeit bis zum 60. Lebensjahr auszuüben. Deutlich mehr als ein Drittel der im Gastgewerbe Beschäftigten (36%) sei nach Feierabend „immer oder meistens“ erschöpft. „Das sind hohe Werte im Südtiroler Branchenvergleich“, stellt Hölbling fest.

Um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sollte die Tourismuswirtschaft kräftig in die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren, so das AFI.

### Aus eins mach zehn



Wie richtiges Gesundheitsmanagement im touristischen Alltagsgeschäft geht, stellte die Dozentin Kathrin Hofer vor. Zahlreiche Studien würden belegen, dass ein systematisches Gesundheitsmanagement gerade im Gastgewerbe den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig verbessere. Eine partizipative Gesundheitsförderung im Betrieb bringe höheres Wohlbefinden, höhere Zufriedenheit und Motivation mit sich. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit ihrem Betrieb, sind leistungsfähiger, die Abwesenheiten verringern sich, kurz, jeder in die betriebliche Gesundheitsförderung investierte Euro kommt nach internationalen Erfahrungen zwei- bis zehnfach zurück“, sagte die Expertin vom Institut Gesundheits- und Tourismusmanagement der FH JOANNEUM (Graz/Bad Gleichenberg). Hofer zeigte auf, wie in

sieben Schritten ein Gesundheitsprogramm im Tourismusbetrieb praktisch umgesetzt werden kann und sollte. Voraussetzung sei, dass auch die Betriebsführung für die Ziele gewonnen werden müsste. In Südtirol könnte das betriebliche Gesundheitsmanagement im Tourismus gezielt über die von den Sozialpartnern gemeinsam finanzierte und verwaltete Tourismuskasse gefördert werden, empfiehlt das Arbeitsförderungsinstitut.

Nähere Informationen erteilen Werner Pramstrahler (T. 0471 41 88 44, [werner.pramstrahler@afi-ipl.org](mailto:werner.pramstrahler@afi-ipl.org)) und Tobias Hölbling (T. 0471 41 88 43, [tobias.hoelblingr@afi-ipl.org](mailto:tobias.hoelblingr@afi-ipl.org)) Die Unterlagen finden Sie auf der Homepage des Instituts [www.afi-ipl.org](http://www.afi-ipl.org).

► BOLZANO

Il progetto «Buon lavoro, Alto Adige!», nato dalla collaborazione tra Inail e Ipl - Istituto promozione lavoratori, affronta anche il tema della salute degli occupati nel settore del turismo. Nel recente seminario di approfondimento dell'Ipl si è cercato di rispondere alle domande su chi sia un "collaboratore sano", come mettere in pratica delle misure aziendali a beneficio della salute degli occupati e quale sia l'utilità della gestione della salute in azienda.

Il turismo in Alto Adige rappresenta un settore chiave e un motore per l'occupazione: con l'11% del valore aggiunto creato, occupa 31.000 lavoratori, di cui 22.000 dipendenti. Le dimensioni e la rilevanza del settore sono quindi motivi sufficienti per porre l'attenzione sulla qualità delle condizioni di lavoro che lo caratterizzano. Tobias Hölbling, psicologo del lavoro e ricercatore Ipl, ha lavorato sui dati europei Ewcs per ottenere un quadro dei fattori di carico che caratterizzano il settore turistico in Alto Adige. Ad esempio emerge che un lavoratore dipendente del turismo su due non immagina, oggi, di poter continuare a fare l'attuale lavoro fino a 60 anni. Inoltre, più un terzo degli occupati (36%) dichiara di sentirsi "sempre o la maggior parte del tempo" esausto dopo il lavoro. «I valori registrati sono decisamente alti se confrontati con gli altri settori dell'economia altoatesi-

na», Hölbling. Secondo l'Ipl gli investimenti nella salute dei collaboratori sono la strada da percorrere perché il turismo diventi in futuro un datore di lavoro più attrattivo. Kathrin Hofer, dell'Università di Scienze Applicate Joanneum di Graz ha presentato alcuni esempi di buona gestione della salute nelle attività più comuni del settore turistico. Secondo l'esperta, numerosi studi dimostrano come una gestione sistematica della salute sia per l'impresa del turismo una condizione necessaria per la sostenibilità dei suoi risultati. Una politica aziendale partecipativa di sostegno alla salute porta con sé infatti elementi quali benessere, soddisfazione e motivazione.

"I collaboratori si identificano con l'azienda, sono più capaci, diminuiscono l'assenteismo. Secondo diverse esperienze internazionali ogni euro investito nella salute dei lavoratori, genera un ritorno per un valore da due a dieci volte", spiega la Hofer. Dalla docente è stato poi presentato un programma aziendale di gestione della salute: "Si tratta di un modello che si potrebbe e dovrebbe applicare in maniera molto pratica all'interno di una qualsiasi azienda del settore, a condizione che anche il management aziendale ne condivida gli scopi". Secondo l'Ipl, la gestione della salute nel turismo potrebbe essere guidata in Alto Adige dalla cassa del turismo, ente che già viene finanziato e gestito in maniera congiunta dai diversi partner sociali.

SEMINARIO DELL'IPL

Turismo, misure aziendali per la salute dei collaboratori



Il convegno organizzato dall'Istituto promozione lavoratori



Projektpartnerschaft: „Gute Arbeit, Südtirol!“

## AFI: „Gesunde Mitarbeiter im Tourismus bringen mehr“

Dienstag, 27. Februar 2018 | 11:57 Uhr



pixelio.de / Afaren Beßer

Bozen – In der Projektpartnerschaft „Gute Arbeit, Südtirol!“ von Arbeitsförderungsinstitut und INAIL geht es auch um die Gesundheit der Beschäftigten im Tourismus. Die Frage im dritten Vertiefungsseminar des AFI lautete, was „gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ im Gastgewerbe ausmacht, wie betriebliche Maßnahmen praktisch umgesetzt werden können und welchen Nutzen das Gesundheitsmanagement insgesamt bringt.

Für das Land Südtirol sei der Tourismus Kerngeschäft und ein zuverlässiger Beschäftigungsmotor: Elf Prozent der Südtiroler Wertschöpfung, 31.000 Arbeitsplätze, davon 22.000 unselbständig Beschäftigte. Grund genug, genauer auf die Qualität der Arbeitsbedingungen zu schauen, finden AFI und INAIL.

### Jeder Zweite im Gastgewerbe sagt, mit 60 ist Schluss

Die Belastungsfaktoren der Arbeit im Gastgewerbe zeigte der Arbeitspsychologe und AFI-Forschungsmitarbeiter Tobias Höbbling anhand der im Rahmen des EWCS-Projekts für Südtirol erhobenen Daten auf. So zum Beispiel könne sich jeder zweite Angestellte im Tourismus nicht vorstellen, seine derzeitige Tätigkeit bis zum 60. Lebensjahr auszuüben. Deutlich mehr als ein Drittel der im Gastgewerbe Beschäftigten (36%) sei nach Feierabend „immer oder meistens“ erschöpft. „Das sind hohe Werte im Südtiroler Branchenvergleich“, stellt Höbbling fest. Um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sollte die Tourismuswirtschaft kräftig in die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren, so das AFI.

### Aus eins mach zehn

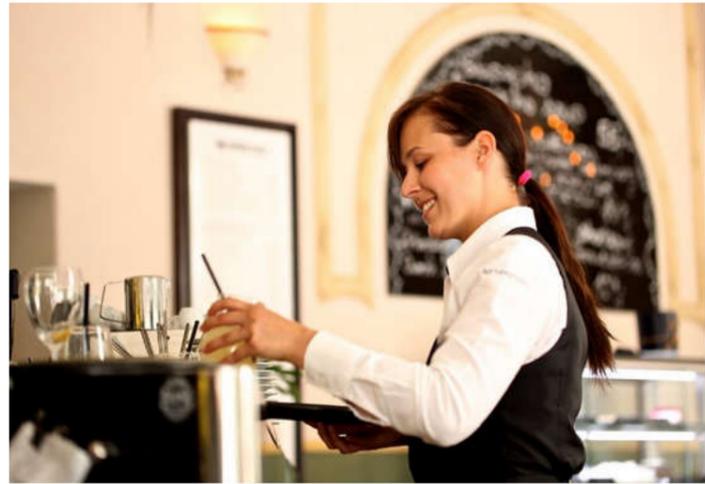
Wie richtiges Gesundheitsmanagement im touristischen Alltagsgeschäft geht, stellte die Dozentin Kathrin Hofer vor. Zahlreiche Studien würden belegen, dass ein systematisches Gesundheitsmanagement gerade im Gastgewerbe den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig verbessere. Eine partizipative Gesundheitsförderung im Betrieb bringe höheres Wohlbefinden, höhere Zufriedenheit und Motivation mit sich. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit ihrem Betrieb, sind leistungsfähiger, die Abwesenheiten verringern sich, kurz, jeder in die betriebliche Gesundheitsförderung investierte Euro kommt nach internationalen Erfahrungen zwei- bis zehnfach zurück“, sagte die Expertin vom Institut Gesundheits- und Tourismusmanagement der FH JOANNEUM (Graz/Bad Gleichenberg). Hofer zeigte auf, wie in sieben Schritten ein Gesundheitsprogramm im Tourismusbetrieb praktisch umgesetzt werden kann und sollte. Voraussetzung sei, dass auch die Betriebsführung für die Ziele gewonnen werden müsste. In Südtirol könnte das betriebliche Gesundheitsmanagement im Tourismus gezielt über die von den Sozialpartnern gemeinsam finanzierte und verwaltete Tourismuskasse gefördert werden, empfiehlt das Arbeitsförderungsinstitut.

WIRTSCHAFT

von ih 27.02.2018 12:04 Uhr

## Gastronomie: Viele wollen nur bis 60 arbeiten

In der Projektpartnerschaft „Gute Arbeit, Südtirol“ von Arbeitsförderungsinstitut und INAIL geht es auch um die Gesundheit der Beschäftigten im Tourismus. Die Frage im dritten Vertiefungsseminar des AFI lautete, was „gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ im Gastgewerbe ausmacht, wie betriebliche Maßnahmen praktisch umgesetzt werden können und welchen Nutzen das Gesundheitsmanagement insgesamt bringt.



Symbolbild: Pixabay

Für das Land Südtirol sei der Tourismus Kerngeschäft und ein zuverlässiger Beschäftigungsmotor: 11 Prozent der Südtiroler Wertschöpfung, 31.000 Arbeitsplätze, davon 22.000 unselbständig Beschäftigte. Grund genug, genauer auf die Qualität der Arbeitsbedingungen zu schauen, finden AFI und INAIL.

### Jeder Zweite im Gastgewerbe sagt, mit 60 ist Schluss

Die Belastungsfaktoren der Arbeit im Gastgewerbe zeigte der Arbeitspsychologe und AFI-Forschungsmitarbeiter Tobias Hölbling anhand der im Rahmen des EWCS-Projekts für Südtirol erhobenen Daten auf. So zum Beispiel könne sich jeder zweite Angestellte im Tourismus nicht vorstellen, seine derzeitige Tätigkeit bis zum sechzigsten Lebensjahr auszuüben.

Deutlich mehr als ein Drittel der im Gastgewerbe Beschäftigten (36 Prozent) sei nach Feierabend „immer oder meistens“ erschöpft. „Das sind hohe Werte im Südtiroler Branchenvergleich“, stellt Hölbling fest. Um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sollte die Tourismuswirtschaft kräftig in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter investieren, so das AFI.

### Aus eins mach zehn

Wie richtiges Gesundheitsmanagement im touristischen Alltagsgeschäft geht, stellte die Dozentin Kathrin Hofer vor. Zahlreiche Studien würden belegen, dass ein systematisches Gesundheitsmanagement gerade im Gastgewerbe den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig verbessere. Eine partizipative Gesundheitsförderung im Betrieb bringe höheres Wohlbefinden, höhere Zufriedenheit und Motivation mit sich.

„Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit ihrem Betrieb, sind leistungsfähiger, die Abwesenheiten verringern sich, kurz, jeder in die betriebliche Gesundheitsförderung investierte Euro kommt nach internationalen Erfahrungen zwei- bis zehnfach zurück“, sagte die Expertin vom Institut Gesundheits- und Tourismusmanagement der FH JOANNEUM (Graz/Bad Gleichenberg).

Hofer zeigte auf, wie in sieben Schritten ein Gesundheitsprogramm im Tourismusbetrieb praktisch umgesetzt werden kann und sollte. Voraussetzung sei, dass auch die Betriebsführung für die Ziele gewonnen werden müsste. In Südtirol könnte das betriebliche Gesundheitsmanagement im Tourismus gezielt über die von den Sozialpartnern gemeinsam finanzierte und verwaltete Tourismuskasse gefördert werden, empfiehlt das Arbeitsförderungsinstitut.

## Gesunde Mitarbeiter im Tourismus bringen mehr

In der Projektpartnerschaft „Gute Arbeit, Südtirol!“ von dem **Arbeitsförderungsinstitut (AFI)** und der Gesamtstaatliche Anstalt für Versicherungen gegen Arbeitsunfälle (INAIL) geht es um die Gesundheit der Beschäftigten im Tourismus. Die Frage im dritten Vertiefungsseminar des AFI lautete, was „gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ im Gastgewerbe ausmacht, wie betriebliche Maßnahmen praktisch umgesetzt werden können und welchen Nutzen das Gesundheitsmanagement insgesamt bringt.



Für das Land Südtirol sei der Tourismus Kerngeschäft und ein zuverlässiger Beschäftigungsmotor. - Foto: Sem/AFI

Für das Land Südtirol sei der Tourismus Kerngeschäft und ein zuverlässiger Beschäftigungsmotor: 11 Prozent der Südtiroler Wertschöpfung, 31.000 Arbeitsplätze, davon 22.000 unselbständig Beschäftigte. Grund genug, genauer auf die Qualität der Arbeitsbedingungen zu schauen, finden AFI und INAIL.

### Jeder Zweite im Gastgewerbe sagt, mit 60 ist Schluss

Die Belastungsfaktoren der Arbeit im Gastgewerbe zeigte der Arbeitspsychologe und **AFI-Forschungsmitarbeiter Tobias Hölbling** anhand der im Rahmen des EWCS-Projekts (Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen) für Südtirol erhobenen Daten auf.

So zum Beispiel könne sich jeder zweite Angestellte im Tourismus nicht vorstellen, seine derzeitige Tätigkeit bis zum 60. Lebensjahr auszuüben. Deutlich mehr als ein Drittel der im Gastgewerbe Beschäftigten (36 Prozent) sei nach Feierabend „immer oder meistens“ erschöpft. „Das sind hohe Werte im Südtiroler Branchenvergleich“, stellt Hölbling fest.

Um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sollte die Tourismuswirtschaft kräftig in die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren, so das AFI.

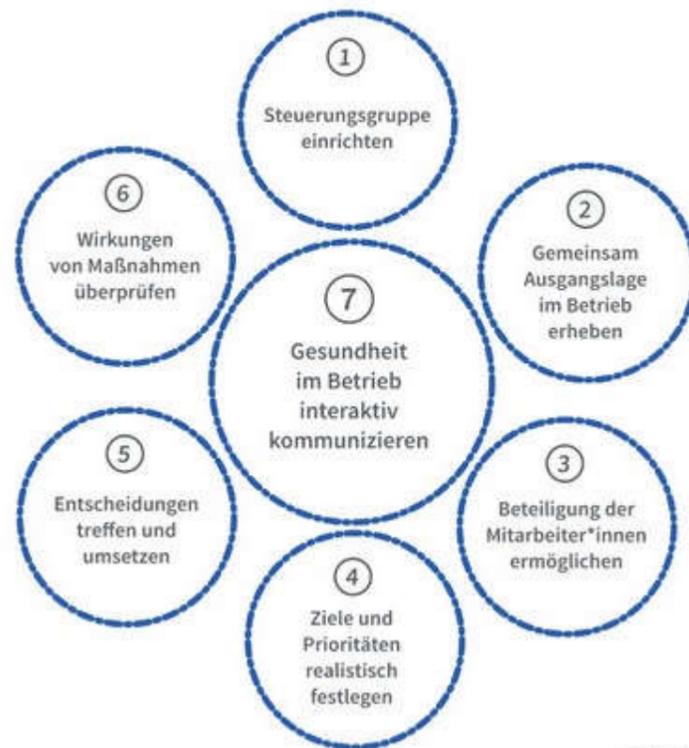
### Aus eins mach zehn

Wie richtiges Gesundheitsmanagement im touristischen Alltagsgeschäft geht, stellte die Dozentin Kathrin Hofer vor. Zahlreiche Studien würden belegen, dass ein systematisches Gesundheitsmanagement gerade im Gastgewerbe den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig verbessere. Eine partizipative Gesundheitsförderung im Betrieb bringe höheres Wohlbefinden, höhere Zufriedenheit und Motivation mit sich.

„Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit ihrem Betrieb, sind leistungsfähiger, die Abwesenheiten verringern sich, kurz, jeder in die betriebliche Gesundheitsförderung investierte Euro kommt nach internationalen Erfahrungen zwei- bis zehnfach zurück“, sagte die Expertin vom Institut Gesundheits- und Tourismusmanagement der FH JOANNEUM (Graz/Bad Gleichenberg).

Hofer zeigte auf, wie in 7 Schritten ein Gesundheitsprogramm im Tourismusbetrieb praktisch umgesetzt werden kann und sollte. Voraussetzung sei, dass auch die Betriebsführung für die Ziele gewonnen werden müsste. In Südtirol könnte das betriebliche Gesundheitsmanagement im Tourismus gezielt über die von den Sozialpartnern gemeinsam finanzierte und verwaltete Tourismuskasse gefördert werden, empfiehlt das Arbeitsförderungsinstitut.

## 7 Schritte zur betrieblichen Gesundheitsförderung



© AFI 2018

<https://www.stol.it/Artikel/Wirtschaft/Lokal/Gesunde-Mitarbeiter-im-Tourismus-bringen-mehr>

## Turismo, non è un settore per (lavoratori) vecchi

Publicato il 27 febbraio 2018 in *Imprese, Lavoro*

Il progetto "Buon lavoro, Alto Adige!", nato dalla collaborazione tra INAIL e IPL | Istituto **Promozione Lavoratori**, affronta anche il tema della salute degli occupati nel settore del turismo. Nel terzo seminario di approfondimento dell'IPL, si è cercato di rispondere alle domande su chi sia un "collaboratore sano", come mettere in pratica delle misure aziendali a beneficio della salute degli occupati e quale sia l'utilità della gestione della salute in azienda. Il turismo in Alto Adige rappresenta un settore chiave e un motore



per l'occupazione: con l'11% del valore aggiunto creato, occupa 31.000 lavoratori, di cui 22.000 dipendenti. Le dimensioni e la rilevanza del settore sono quindi motivi sufficienti per porre l'attenzione sulla qualità delle condizioni di lavoro che lo caratterizzano.

### Per la metà dei lavoratori una professione impossibile a 60 anni

**Tobias Hölbling, psicologo del lavoro e ricercatore IPL**, ha lavorato sui dati europei EWCS per ottenere un quadro dei fattori di carico che caratterizzano il settore turistico in Alto Adige. Ad esempio emerge che **un lavoratore dipendente del turismo su due non immagina, oggi, di poter continuare a fare l'attuale lavoro fino a 60 anni**. Inoltre, più un terzo degli

occupati (36%) dichiara di sentirsi "sempre o la maggior parte del tempo" esausto dopo il lavoro. "I valori registrati sono decisamente alti se confrontati con gli altri settori dell'economia altoatesina" dichiara Hölbling. Secondo l'IPL gli investimenti nella salute dei collaboratori sono la strada da percorrere perché il turismo diventi in futuro un datore di lavoro più attrattivo.

### Rendimenti che arrivano al fattore 10

Kathrin Hofer, dell'Istituto di Management del Turismo e della Salute dell'Università di Scienze Applicate JOANNEUM (Graz/Bad Gleichenberg), ha presentato alcuni esempi di buona gestione della salute nelle attività più comuni del settore turistico. Secondo l'esperta, numerosi studi dimostrano come una gestione sistematica della salute sia per l'impresa del turismo una condizione necessaria per la sostenibilità dei suoi risultati. Una politica aziendale partecipativa di sostegno alla salute porta con sé infatti elementi quali benessere, soddisfazione e motivazione. «Le collaboratrici e i collaboratori si identificano con l'azienda, sono più capaci, diminuiscono l'assenteismo. Secondo diverse esperienze internazionali ogni euro investito nella salute dei lavoratori, genera un ritorno per un valore da due a dieci volte» spiega la Hofer. Dalla docente viene poi presentato un programma aziendale di gestione della salute in sette passi. «Si tratta di un modello che si potrebbe e dovrebbe applicare in maniera molto pratica all'interno di una qualsiasi azienda del settore, a condizione che anche il management aziendale ne condivida gli scopi». Secondo l'IPL, la gestione della salute nel turismo potrebbe essere guidata in Alto Adige dalla cassa del turismo, ente che già viene finanziato e gestito in maniera congiunta dai diversi partner sociali.

# «Turismo, orari massacranti e poche tutele»

Studio Ipl. Pichler: «Benessere prioritario». Lavoratori più soddisfatti della media

**BOLZANO** Rappresenta il 10% dei ricavi dell'economia provinciale, impiega un altoatesino su undici e conta circa 10.000 attività. Sono queste le ragioni per cui il turismo in Alto Adige rappresenta un «sorvegliato speciale», nel quale «gli occupati e il loro benessere rappresentano un fattore centrale per il successo del settore». Così la **presidente dell'Ipl Christine Pichler** ha introdotto ieri i lavori del convegno che a Palazzo Widmann ha puntato l'attenzione sullo stato dell'arte in Alto Adige.

Rispetto alla media dei settori lavoratori provinciali, il turismo si caratterizza per una maggiore presenza femminile (56,7% contro il 44,5%), giovane e straniera (37,9% dei dipendenti contro 17,8%), perlopiù inquadrati con contratto a tempo determinato per un impegno medio settimanale di 46 ore contro le 38 della settimana media degli altri settori. Questi i dati dello studio Ipl esposti dai **ricercatori Ipl Tobias Höbling e Werner Pramstrahler**. Dal rapporto emerge un quadro generalmente positivo: a fronte di un carico di lavoro fisico e psichico più gravoso rispetto alla media (il 17,8% dichiara di sentirsi esausto a fine giornata, il valore più alto fra tutti i settori lavorativi, contro l'8% della media) la percezione degli intervistati è che tale impegno influisca di meno sulla propria salute rispetto ai lavoratori di un altro settore (57,5% contro il 52%), con meno assenze per malattia (nes-

suna assenza negli ultimi 12 mesi per il 73,6% dei lavoratori contro il 53,3% del totale altoatesino) e una qualità del management più elevata (4 punti su una scala di 5) rispetto alla media del panorama altoatesino. Il settore pecca però di partecipazione: solo nel 19,6% dei casi si svolgono riunioni di confronto sull'organizzazione lavorativa, a fronte del 55,1% degli altri ambiti lavorativi. Il settore è inoltre caratterizzato da una precarietà più elevata, e anche sul fronte delle retribuzioni i lavoratori autonomi sono meno soddisfatti rispetto ai dipen-

**Ospitalità**  
Un cliente di un albergo all'arrivo alla reception di una struttura ricettiva



denti. Un altro elemento evidenziato dai ricercatori è la mancanza di rappresentanza sindacale. Il convegno, introdotto dal saluto dell'assessora provinciale alla Salute Martha Stocker, ha visto poi l'intervento di Kathrin Hofer dell'Istituto per il management della salute e del turismo al Fh Joanneum di Graz e Bad Gleichenberg, che ha sottolineato come prendersi cura della salute dei lavoratori nel turismo innalza la produttività dei lavoratori e la soddisfazione della clientela.

**Sil. Fa.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

