

Damit Gesundheit ansteckend wird!

7 Gesundheitserreger für eine aktive Belegschaft

von

Daniela Himmelreich und Stephan Teuber
unter Mitarbeit von Andreas Kutscher

Köln, im Juni 2010

Viele Unternehmen machen was, doch wenige gehen hin...

„Es gibt nicht nur ansteckende Krankheiten, es gibt auch ansteckende Gesundheit“, so der Pädagoge Kurt Hahn (1886-1974). Wie wahr! Gehöre ich doch zu der Spezies, die eine gemeinsame Joggingrunde inklusive Klatsch, Alltags-Anekdoten und Lebensweisheiten der (subjektiv gefühlten) einsamen Schinderei an den Maschinen im Fitness-Studio vorzieht. Ich schätze es, wenn wir unter Joggingkolleginnen wechselseitig die Rolle der Schweinetreiberin übernehmen, damit die jeweils andere ihren inneren Schweinehund überwinden kann. Wir stecken uns eben mit Gesundheit an!

Sicherlich sind die Menschen eben nicht gleich und viele schätzen die schwitzende Einsamkeit beim Laufen, Klettern, Rad fahren und lassen bei der Gelegenheit die Seele baumeln. Es ist wahrscheinlich auch richtig, dass ich das richtige und gute Studio, das auch noch das Kriterium der Wohnortnähe erfüllt, noch nicht gefunden habe. Doch ich bin ebenso davon überzeugt, dass es vielen anderen Menschen genauso geht: Dass viele Menschen das „Soziale“ und die Qualität bei Sport und Co. schätzen, und womöglich liegt hier ein Teil der Antwort auf die allseits gestellte Frage im Kontext betrieblichen Gesundheitsmanagements:

Warum nur stoßen Angebote betrieblicher Gesundheitsförderung auf zu wenig Akzeptanz und Resonanz?

Das **Kernergebnis** unserer Studie zu Gesundheitsaktivitäten in 107 Unternehmen¹ in Deutschland bestätigt, dass **das größte Problem die mangelnde Akzeptanz und Resonanz auf die betrieblichen Präventionsangebote ist**. Wenn viele Unternehmen ihren MitarbeiterInnen Angebote machen und nur wenige Rücken Fit, Walking und Co. in Anspruch nehmen, wird es für die betriebsinternen Verantwortlichen in der Folge nicht einfacher, das nächste Budget in Sachen Gesundheit unter Dach und Fach zu bringen. Die Probleme auf dem Weg zu einer Gesundheitskultur verstärken sich also wechselseitig. Wo die Akzeptanz fehlt, gibt es keine Resonanz, folglich laufen die Angebote ins Leere und verhindern schließlich das nächste Budget.

¹ Die Daten der vorliegenden Studie wurden im Herbst 2009 erhoben. Als Basis für die inhaltliche Datenerhebung entwickelte ein Expertenteam einen Fragebogen. Der Fragebogen ist in sechs Abschnitte untergliedert, wobei der erste Abschnitt aus formalen Fragen wie z. B. der Unternehmensgröße besteht. Die weiteren Abschnitte sind in Fragen über das bestehende BGF-Angebot unterteilt, die Kostenübernahme von BGF-Maßnahmen, den Stellenwert der BGF-Angebote, den aktuellen Informationsbedarf und die Stolpersteine bei der Einführung. Eine anonyme Auswertung wurde den Befragten vor den Interviews zugesichert. Die Befragung fand mittels standardisiertem Fragebogen am Telefon statt. Von 171 befragten Unternehmen füllten 107 den Fragebogen vollständig aus, was einer Rücklaufquote von 63,0 % entspricht.

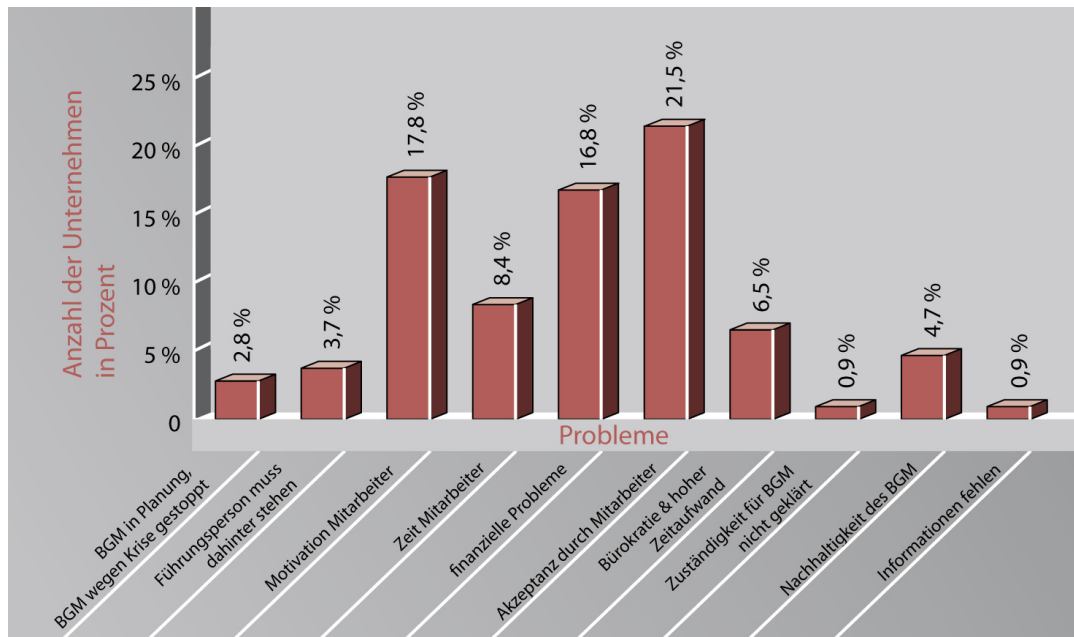


Abbildung 1: Probleme bei der Durchführung von BGM

Insofern nehmen wir die Herausforderung an und berichten aus Theorie und Praxis über Erreger, die mit Gesundheit anstecken. Denn: Gesundheit ist Thema, muss Thema sein², rechnet sich und deshalb muss es Alternativen zu diesem unbefriedigenden Status Quo geben. Informieren Sie sich über die Schlussfolgerungen zu unserer Studie und darüber welche „Gesundheitserreger“ in Sachen Aktivierung wirken.

1. Gesundheitserreger: Ein klares Gesundheitsverständnis führt zu stimmigen und glaubwürdigen Aktivitäten

Generell herrscht in den Unternehmen noch immer die Auffassung, dass betriebliche Gesundheit Rückenurse, Ernährung, Firmenfitness, Raucherentwöhnung etc. umfasst. Das ist nicht falsch greift aber zu kurz, sind dies doch Maßnahmen der betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), die präventiv wirken und das ist auch gut so. Doch: Betriebliche Gesundheit muss ein weiteres Feld sein, gerade wenn sie anstecken soll. Das Ziel einer Gesundheitskultur bleibt unerreicht, wenn das Gesundheitsverständnis der Verantwortlichen zu eng ist.

So treffen wir häufig MitarbeiterInnen, die uns sagen, dass die regelmäßige Joggingrunde und die gesunde Ernährung (ob betrieblich initiiert oder ganz privater Natur) selbstverständlich für mehr Widerstandskraft sorgen und das persönliche Wohlbefinden steigern. Doch andererseits finden indes Aktivitäten (so sie betrieblich initiiert sind) ihre

² Auf die guten Gründe für Betriebliches Gesundheitsmanagement haben wir an anderer Stelle verwiesen...

Akzeptanzgrenzen, wenn die aktiven Mitarbeiter ihren Berufsalltag nicht als stimmig erleben und mit Überforderung, unrealistischen Zielvorgaben und einem cholerischen Chef zu kämpfen haben. Im Gegenteil: diese Aspekte des beruflichen Alltags konterkarieren die Gesundheitsaktivitäten.

Die Folge: Das Unternehmen und dessen verantwortliche Akteure werden als sich widersprechend erlebt, solange sie einerseits Walking und Rückenkurse propagieren und andererseits gesunde, mitarbeiterorientierte Führung oder auch Arbeitszeitregelungen außer acht lassen. Daher lautet unsere Empfehlung die Strategie derart anzupassen, dass zu Beginn eines jeden BGM-Projekts ein ganzheitliches Gesundheitsverständnis geklärt und kommuniziert wird.



Abbildung 2: Die Drei Aktionsfelder des BGM

Damit beschränkt sich eine Gesundheitskultur eben nicht auf Walking und Co. sondern muss auch Teil des betrieblichen Alltags in Form gesunder Führung sowie Pflichterfüllung in Sachen Arbeits- und Gesundheitsschutz umfassen.

Gesundheit zum Thema machen heißt, u.E. darüber hinaus zweierlei Fragen zu stellen:

- 1) Was in unserem Unternehmen macht krank und kann damit von uns nicht gewollt sein?
(Pathogenetische Sichtweise → reaktives BGM)
- 2) Was in unserem Unternehmen hält gesund? Was sind unsere Ressourcen, die für Gesundheit und Wohlbefinden sorgen?
(Salutogenetische Sichtweise → aktives BGM)

Ein ungeklärtes Gesundheitsverständnis im Unternehmen und Aktionismus führen häufig zu wenig Akzeptanz und im schlimmsten Fall zu Reaktanz und damit zur Verunglimpfung der gut gemeinten Angebote im Sinne von Äußerungen wie, „uns fragt ja sowieso keiner, die da

oben machen sowieso was sie wollen, und jetzt wollen sie uns auch noch vorschreiben, was wir essen sollen.“

Ein salutogenetisches Gesundheitsverständnis, das die Stimmigkeit des Arbeitsumfeldes in all seinen Ausprägungen mit einbezieht, kann derartige Einwände vorwegnehmen und von Anfang an Widersprüche thematisieren, im besten Fall sogar auflösen.

2. Gesundheitserreger: Klären, wer zuständig ist!

Unsere Studie zeigt, dass mehrheitlich Personalabteilungen (67%) Betriebliches Gesundheitsmanagement ausgestalten und prägen. Dagegen ist überhaupt nichts einzuwenden, tangieren bei einem ganzheitlichen Verständnis Arbeitszeitregelungen, Wiedereingliederungsmaßnahmen und arbeitsrechtliche Aspekte das Thema Gesundheit zum Teil ganz erheblich.

Weitere zuständige Akteure sind Sicherheitsbeauftragte, Betriebsärzte oder in 5% der Fälle eine eigene Abteilung, nur in knapp 3% der Fälle ist betriebliche Gesundheit bei der Geschäftsführung bzw. der Assistenz verortet. Bei immerhin 10% der Unternehmen in unserer Stichprobe gibt es keinerlei feste Zuständigkeit für die betriebliche Gesundheit.

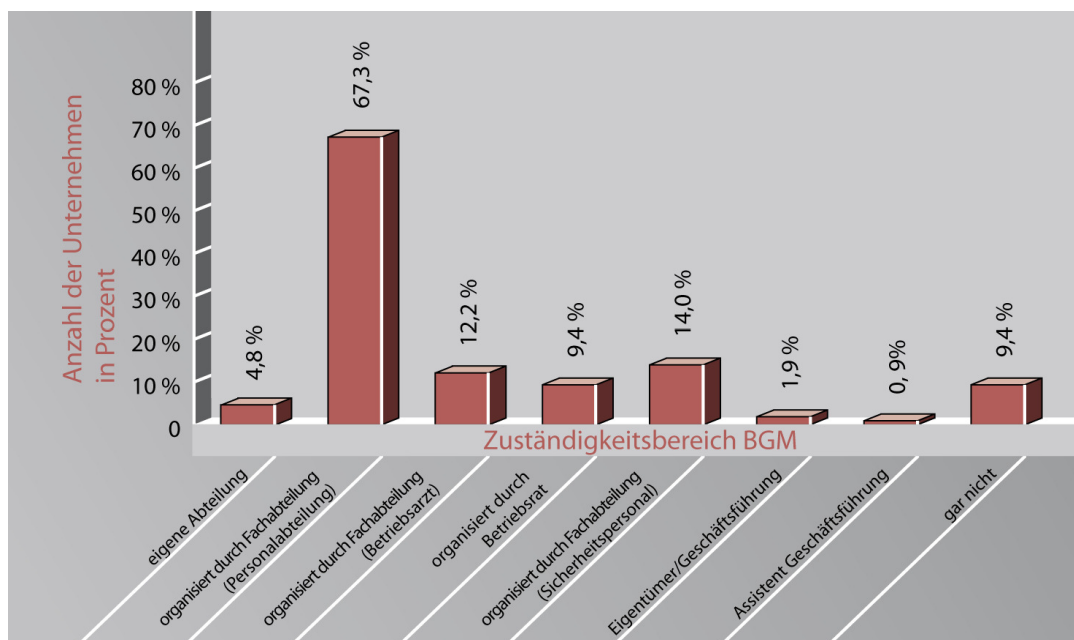


Abbildung 3: Zuständigkeitsbereich für BGM im Unternehmen

Die Wahl der zuständigen Ansprechpartner ist relevant für ein stimmiges, nachhaltiges und auch glaubwürdiges betriebliches Gesundheitsmanagement. Dabei haben wir die besten Erfahrungen mit einer gesunden Mischung gemacht. Im besten Fall repräsentiert eine „Projektgruppe Gesundheit“ das Unternehmen in der Horizontalen (Personalabteilung,

Fachabteilungen, Stäbe, Betriebsarzt) und Vertikalen (Führungskräfte mit und ohne Draht zur Geschäftsleitung, Mitarbeiter und deren Vertretung) ohne die kritische Größe von etwa 10 Personen nennenswert zu übersteigen. Die Vorteile liegen auf der Hand:

- ▶ Es gibt weder „konkurrierende“ Gesundheitsangebote noch unterschiedliche Ansätze das Thema im Unternehmen anzugehen.
- ▶ Gesundheit wird nicht mit einzelnen Interessen und Interessenvertretungen in Verbindung gebracht: so werden in HR-getriebenen Projekten immer auch „andere“ Motive unterstellt („die wollen ja nur mit den Fehlzeiten runter, damit ihre Kennziffern stimmen“) und die Betriebsarzt-Projekte setzen Schwerpunkte im medizinischen Bereich, lassen organisatorische und soziale Puffer³, die für mehr Wohlbefinden, Robustheit und Gesundheit in der Belegschaft verantwortlich sind, in den Hintergrund treten.
- ▶ Eine gute Durchdringung in Form der Projektgruppenzusammensetzung sorgt zudem für einen guten Informationsfluss und die entsprechende (formelle und informelle) Projektkommunikation (was macht ihr da eigentlich in der Projektgruppe Gesundheit? Wer macht da noch mit? Was sind denn Eure Ziele?)

3. Gesundheitserreger: Realistisch und tolerant bleiben, denn Gesundheitsviren wirken!

Viele Gesundheitsprojekte starten mit dem Anspruch sofort (oder zumindest sehr bald) unbedingt möglichst alle MitarbeiterInnen für Bewegung, Ernährung und Co. zu begeistern. Selbstverständlich haben die Verantwortlichen in der Regel bestimmte Risikogruppen im Kopf (häufig auch mit hohen Abwesenheitszeiten), die für das Thema Gesundheit begeistert werden sollen. Das Problem ist an dieser Stelle das mit den Windmühlen. Wie sollte eine betriebliche Gesundheitsinitiative gegen mehrere Jahrzehnte Sozialisation ankommen, die womöglich nichts oder nur wenig mit gesunder Lebensführung zu tun hat? Daher gilt es, realistisch zu bleiben und vor allem beim Zeithorizont und bei der Breite der Angebote eher zu tief als zu hoch zu stapeln. Im ersten Schritt geht es darum „Gesundheit kurz-, mittel- und langfristig zum Thema zu machen“ und MitarbeiterInnen für das eine oder andere Angebot zu begeistern. Dass sich ein Sportmuffel zum Marathonläufer wandelt wird ein Einzelfall bleiben. Doch – wir unterschätzen nichts, haben wir doch die Wandlung des einen oder anderen Gesundheits-Saulus zum Gesundheits-Paulus live beobachten dürfen - der kann Vorbildcharakter haben und gewiss auch anstecken.

³ Vgl. eLoquenz (Frühling 2010, [Download von der Loquenz Homepage](#)).

Bewegung, Sport und Nichtraucherurse sind nicht jedermanns Sache. Belegschaften sind eben keine einheitliche Zielgruppe. Viele brauchen die Initiative des Betriebes gar nicht, da sie sowieso sportlich aktiv sind. Ihnen kann ein Mehrwert durch gesponserte, qualitativ hochwertige Aktivitäten geboten werden (Stichwort Arbeitgeberattraktivität). Andere versuchen das eine oder andere und werden rückfällig in Sachen ungesunder Verhaltensmuster.

Unsere Tipps lauten daher:

- ▶ Steter Tropfen höhlt den Stein → Gesundheit ist kein Thema für Hau-Ruck Aktionen. Das Unternehmen muss immer wieder an verschiedenen Stellen deutlich machen: „Wir wollen nicht, dass Arbeit bei uns krank macht!“ und „Die Gesundheit unserer MitarbeiterInnen ist uns wichtig!“ und „Wir wollen mit den MitarbeiterInnen arbeiten, die wir haben, deswegen gibt es bei uns ein Betriebliches Gesundheitsmanagement zum Wohle aller.“
- ▶ Den Zeigefinger weglassen, auf soziale Dynamik und Eigenverantwortung setzen.
- ▶ Gesunde Lebensführung ist wichtig, das weiß mittlerweile jeder → niedrig schwellige Wege aufzeigen (Treppen statt Aufzug, unaufwändige Entspannungsübungen am Schreibtisch, Spaziergang in der Mittagspause, statt Weizenmehlbrötchen am Schreibtisch etc.), wie MitarbeiterInnen gesündere Alltagsroutinen entwickeln können.
- ▶ Den sanften sozialen Druck wirken lassen, die allgemeine gesellschaftliche (Gesundheits-) Debatte, Nichtraucherschutzgesetze, Krankenkassenkampagnen „Deutschland bewegt sich“ etc. unterstützen das zunehmende allgemeine Gesundheitsbewusstsein und die Gesundheitskompetenz. Das wirkt – zumindest indirekt – auch für ihren Betrieb.
- ▶ Damit die Angebote nicht an der Nachfrage scheitern, empfehlen wir den...

4. Gesundheitserreger: passgenaue Produkte

... um Akzeptanz und Commitment bei den MitarbeiterInnen herbeizuführen. Ja, es klingt einfach, ist es in der Praxis aber oft nicht! Denn an dieser Stelle hilft es, die MitarbeiterInnen einfach mal zu Wort kommen zu lassen. Damit meinen wir nicht, ein Wunschkonzert zu veranstalten und unerfüllbare Erwartungen an das Betriebliche Gesundheitsmanagement zu wecken. Dies passiert oft im Rahmen ambitionierter schriftlicher Befragungskataloge in der Startphase von Gesundheitsprojekten: Jede/r wird gefragt, was er/sie gerne hätte.

Unsere Empfehlung geht dahin, konkreter zu werden, z.B. im Rahmen von Gesundheitstagen oder anderen Formen der Gesundheitsprojektkommunikation, die Fragen anders zu stellen: „Mit welcher Wahrscheinlichkeit würden Sie Angebot XY wahrnehmen?“. Dieses Vorgehen

filtert die Gesundheitsangebote mit der größten Erfolgswahrscheinlichkeit aus der Masse der möglichen Angebote heraus und hat sehr viel stärker verpflichtenden Charakter.

Außerdem gilt es jetzt mehrere Fliegen mit einer Klappe zu schlagen. Denn bei den Produkten und deren Auswahl und Ausgestaltung kommt das „Soziale“ ins Spiel. Gesundheitsmanagement betreiben heißt Sozialkapital stärken.⁴

Warum also nicht den Schwerpunkt auf die Aktivitäten ins Team oder auf Gruppen legen, damit die Bindung an Kollegen und damit an das Unternehmen gestärkt wird und gleichzeitig sämtliche inneren Schweinehunde überwunden werden? Bei der konkreten Ausgestaltung sind der Kreativität keinerlei Grenzen gesetzt: es können Wettbewerbe und Preise ausgelobt, Sponsorenläufe für einen guten Zweck veranstaltet oder es kann einfach nur über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg gewalkt und gekickt werden. Hauptsache jeder treibt Sport im Kontext betrieblicher Gesundheitsförderung und nicht nur alleine für sich. Auch Miriam Meckel hebt die Bedeutung sozialer Bindungen in ihrem Burnout Bestseller („Brief an mein Leben“, ISBN 978 3 498 04516 6, erschienen 2010) hervor.

„Beziehungen sind wichtiger als alles andere: Wer in ein stabiles soziales Netzwerk eingebunden ist, hat gute Chancen, sein Leben gesund und glücklich zu verbringen. Das haben Forscher der Harvard University herausgefunden, die über 72 Jahre lang Lebenswege verfolgt haben.“⁵

Da liegt es doch nahe, die sozialen Bindungen UND die Bewegungsaffinität im Betrieb im Duett zu stärken. Warum nicht über „Gesundheit“ die MitarbeiterInnen an das Unternehmen binden?

In diesem Zusammenhang möchten wir darauf hinweisen, auf die Resonanz zu bestehenden Angeboten zu achten und wichtige Analyseergebnisse zu sozialen und organisatorischen Ressourcen und Defiziten auf dem Weg zu einer Gesundheitskultur zu berücksichtigen.⁶

Eine bewährte und sehr elegante Art, Gesundheit zu thematisieren ist die Motivationsanalyse im Gruppendiskussionsverfahren. Diese Methode ist zugleich Analysetool und gewollte Intervention in Sachen Gesundheit. Sie beugt der Tendenz vor, einfach mal was zu machen. Denn tatsächlich regiert bislang in den Unternehmen die Devise „wir machen mal was“. Kursangebote, Arbeitsplatzanalysen von Kranken- und Berufsgenossenschaften werden einfach mal im Unternehmen angeboten, nicht selten weil sie kostengünstig sind und erst

⁴ Vgl. Badura: Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Springer-Verlag, 2008.

⁵ Vgl. Shenk: What makes us happy? In Atlantik Monthly (2009), S. 36-53.

⁶ Vgl. eLoquenz (Winter 2009/2010).

mal „nice to have“. Das Interesse der MitarbeiterInnen hält sich jedoch, ob des betrieblichen Aktionismus - nach unserer Erfahrung - in engen Grenzen. Schlimmer noch: Das Gesundheitsmanagement hat bereits einen bestimmten Anstrich bekommen, ohne dass die MitarbeiterInnen zu dem Thema sich haben äußern bzw. die Gesundheitsverantwortlichen in ihrer Zielsetzung haben Klarheit gewinnen können. Dieser Aspekt führt uns zum nächsten Punkt:

5. Gesundheitserreger: Wer professionelle Partner wählt ist gut beraten

Ein gutes Gesundheitsmanagement braucht gute und erfahrene Partner. Sicherlich kann innerbetrieblich vieles geleistet und gestemmt werden, doch meist stoßen die innerbetrieblichen Ressourcen an Grenzen, wenn bspw. ein firmeneigenes Studio eingerichtet, eine Kooperation mit einem externen Studio angestrebt oder auch Einzelanbieter (Ernährungsberater, Massageanbieter) engagiert werden.

Bei der Auswahl der Anbieter und Kooperationspartner in der unübersichtlichen Gesundheits- und vor allem Fitnessbranche spielen folgende Aspekte eine entscheidende Rolle, um ansteckende Dynamik zu forcieren:

- ▶ Erfahrung mit Firmenfitness.
- ▶ Erfahrung mit den Abrechnungsmodalitäten der Krankenkassen. (Stichwort Präventions- und Rehabilitations-Sport)
- ▶ Expertise und Professionalität nicht nur bei Fachfragen sondern auch bei der mittel- und langfristigen Kundenbindung bzw. MitarbeiterInnenbetreuung. Schließlich macht eine Schwalbe noch keinen Sommer bzw. ein Gesundheitskurs sorgt nicht für die dauerhafte Linderung der Rückenbeschwerden.
- ▶ Bereitschaft der Anbieter zum regelmäßigen Austausch mit den innerbetrieblichen BGM-Verantwortlichen, Klärung der Erwartungen und Ziele der betrieblichen Aktivitäten.
- ▶ Nähe zum Betrieb.
- ▶ Flexibilität bei der Angebotsgestaltung.

Das Stufenmodell von Prochaska und Di Clemente (Abbildung 4) verdeutlicht die Fragilität einer Einstellungs- und Verhaltensänderung im Bereich gesunder Lebensführung. Hier müssen Anbieter reagieren. Wenn der Einstiegsfragebogen im Studio in der Schublade verschwindet und das Studiopersonal die Kundenbindung vernachlässigt, wird den Anforderungen eines derartigen Modells nicht entsprochen. Dann sind die Aufnahme-rituale und -analysen hinfällig. Nicht zuletzt deshalb setzen viele Studios leider immer wieder auf Neukundengewinnung anstatt sich auf den bestehenden Kundenstamm zu konzentrieren. Das „Soziale“ ist nur ein Aspekt, den viele Studios derzeit entdecken. Man denke an dieser

Stelle an Aktionen wie „Freunde und Bekannte werben und entsprechende Gratifikationen erhalten“. Aber auch diese Aktivitäten setzen an der falschen Stelle an. Wenn ich – die nun das richtige Studio eben noch nicht gefunden hat – von den Leistungen, Angeboten und Kursen begeistert bin, erzähle ich darüber und mache quasi automatisch Werbung für die Einrichtung. Das mache ich nicht wegen der Prämie, die ist bestenfalls eine nette Ergänzung.

Aus all diesen Gründen empfehlen wir eine gute und sorgfältige Auswahl der Kooperationspartner durch Spezialisten in unserem Firmenverbund⁷, damit unprofessionelle Anbieter keine Chance haben ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement zu torpedieren.

Stufenmodell der Veränderungsmotivation	
1. Sorglosigkeit <i>("precontemplation")</i>	Keine Intention, das problematische Verhalten in naher Zukunft (ca. 6 Monate) zu verändern.
2. Bewusstwerden <i>("contemplation")</i>	Es wird erwägt, das problematische Verhalten in naher Zukunft (ca. 6 Monate) zu verändern.
3. Vorbereitung <i>("preparation")</i>	Erste Schritte zur Veränderung wurden eingeleitet, Zielverhalten wird in den nächsten 30 Tagen angestrebt.
4. Handlung <i>("action")</i>	Zielverhalten wird seit weniger als sechs Monaten gezeigt.
5. Aufrechterhaltung <i>("maintenance")</i>	Zielverhalten wird seit mehr als sechs Monaten beibehalten.

Abbildung 4: Stufenmodell von Prochaska und Di Clemente, 1983, 1992

6. Gesundheitserreger: Unternehmenserfolg = BGM König!

Selbstverständlich plädieren wir für eine Ausrichtung des Gesundheitsmanagements an Ihren MitarbeiterInnen. Darüber hinaus müssen sich die Angebote an betrieblichen Defiziten und Belastungsmomenten wie auch den betrieblichen Ressourcen orientieren. Insofern handelt es sich bei BGM nicht einfach um ein Sammelsurium von Produkten, die Unternehmen ihren MitarbeiterInnen anpreisen. Unternehmen haben Gesundheitsziele, betriebliche Gesundheit ist kein Selbstzweck. Die MitarbeiterInnen sollten diese Ziele kennen: Gesundheit,

⁷ siehe hierzu <http://www.flowcon.de>

Wohlbefinden, Leistung, Arbeitgeberattraktivität, Wettbewerbsfähigkeit, Umgang mit demographischen Wandel – das alles darf transparent sein.

BGM-Verantwortliche können durch das Betrachten der Aktivitäten aus Mitarbeiter-Perspektive die Passung der Angebote und damit ihre Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. Das findet seine Grenzen bei einer extremen Ausdifferenzierung der Angebote einerseits und bei der Vernachlässigung unternehmerischer Ziele andererseits.

Der König ist und bleibt der Erfolg der Firma nicht die BGM-Bedürfnisse einzelner Akteure. Vor diesem Hintergrund erscheint dann zum Beispiel die unternehmensseitige Unterstützung oder das Sponsoring von Risikosportarten sehr fragwürdig.

BGM muss schon aus Legitimations- und Budgetgründen erfolgreich sein und dafür müssen sich interne BGM-Verantwortliche einsetzen. Insofern ist der...

7. Gesundheitserreger: Grenzen akzeptieren – Erfolge feiern und messen!

...außerordentlich wichtig! Die Grenzen des BGM (Gesundheit & Krankheit bleiben eben doch letztlich eine sehr private Sache – Stichwort Datenschutz) müssen akzeptiert und die MitarbeiterInnen begeistert und nicht belehrt werden. Um BGM-Erfolge zu feiern muss ich daher...

- 1) ...die Ziele meines/unseres BGM kennen.
- 2) ...begeistern und aktivieren.
- 3) ...passgenaue Angebote machen, die Gesundheitsbewusstsein, -taten **und** die sozialen Bindungen stärken.
- 4) ...Resonanz messen und nur dann kann...
- 5) ...der BGM Erfolg gefeiert werden, damit...
- 6) ...Gesundheit ansteckend wird!**

Informationen und Kontakt

Sie interessieren sich für das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot!

Wenden Sie sich an Frau Daniela Himmelreich

Telefon 0711 7585778-70

E-Mail daniela.himmelreich@loquenz.de



Daniela Himmelreich, Senior Consultant, Standortleitung Köln

Dipl. Sozialwirtin, Beraterin, Trainerin und Coach

Tätigkeitsfelder: Gesundheitsmanagement, Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterbefragungen, Einführung von Teamarbeit, Cultural Change, Change Management



Stephan Teuber, Geschäftsführer, Senior Consultant, Executive Coach

Dipl. Sportpädagoge, Dipl. Theologe

Unternehmensberater (CMC/BDU), Vizepräsident im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., Systemischer Supervisor Organisationsberater, Ausbildung als NLP-Lehrtrainer

Fachbeiträge zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement finden Sie auf unserer Homepage www.loquenz.de

Literaturverzeichnis

B. Badura/W. Greiner/P. Rixgens/M. Ueberle/M. Behr: *Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*, Springer, 2008.

Europäische Kommission, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm, (Zugriff: Januar 2010)

[eLoquenz](#) (Frühling 2010), *Gesunde Führung – jetzt! Soziale & organisatorische Puffer stärken*, 2010.

[eLoquenz](#) (Winter 2009/2010), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Die Loquenz Analysetools im Überblick*, 2009.

Studie „BGM – ein Weg aus der Krise!“, Universität Bielefeld, 2009.

Studie „Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)“, Initiative Gesundheit & Arbeit, 2010.