



Healthy Lifestyle and Corporate Culture
Gesunder Lebensstil und Unternehmenskultur



Inhaltsverzeichnis

- 3** *Healthy Lifestyle and Corporate Culture*
Gesundheitsgerechter Lebensstil und Unternehmenskultur
- 4** *The Impact of Lifestyle on Health and Medical Costs*
Der Einfluss des Lebensstils auf Gesundheit und medizinische Kosten
- 5** *Impact of Health Promotion Programmes*
Die Auswirkung von Gesundheitsförderungsprogrammen
- 6** *Barriers to a healthy lifestyle in everyday life*
Hindernisse für einen gesunden Lebensstil im Alltag
- 7** *Proposals to improve WHP success*
Ansätze für erfolgreiche Betriebliche Gesundheitsförderung
- 8** *Experience from Corporate Practice*
Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis
- 16** *Practical Consequences*
Konsequenzen für die Praxis

Lifestyle-related behaviours such as diet, physical activity, tobacco use and stress exert a strong influence on health. European as well as American and Canadian studies report overweight and obesity, cardiovascular diseases, hypertension and diabetes as the major health risks and diseases mainly due to an "unhealthy" lifestyle. Employers realize the connection between lifestyle habits, good health, decreased absenteeism, lower medical costs, improved performance and higher productivity. That's why health promotion programmes have become very popular among larger organisations.

Traditional workplace health promotion (WHP) programmes have generally focused on individual lifestyle risk behaviours such as inactivity, poor nutrition and smoking. However, recent interventions and concepts have led to a more comprehensive approach that addresses both worker and organisational health. If we accept a broader understanding of lifestyle in which a person's way of living is determined by their everyday social interactions as well as the socioeconomic and environmental conditions in which they live, then it becomes obvious that comprehensive, sustainable WHP depends on a supportive organisational culture and philosophy.

- ▶ *What can companies do to promote employees' healthy lifestyle?*
- ▶ *Which measures or developmental processes are necessary to create a 'healthy' organisation?*
- ▶ *What are the effects of successful interventions, and are there quantifiable economic benefits?*
- ▶ *What things should be considered when planning lifestyle-related health promotion at the workplace? What can be done to maximize programme success?*

These were the predominant questions discussed by the European Network 'Enterprise for Health' (EfH) at its meeting held in Valencia, Spain on the 8th/9th May 2006. EfH is an international network of companies which was initiated by the Bertelsmann Stiftung and the Federal Association of Company Health Insurance Funds (BKK BV, Germany) and meets under the chairmanship of EfH President Rita Süßmuth to consider questions of the development of corporate culture based on partnership and modern company health policy.

Der Lebensstil in den Bereichen Ernährung, Bewegung, Tabakkonsum sowie der Umgang mit Stress nehmen starken Einfluss auf Gesundheit und Wohlbefinden in allen Bevölkerungen. Dies belegen mittlerweile auch eine Vielzahl von Untersuchungen aus den USA, Kanada und Europa: Danach gehören Übergewicht, Fettleibigkeit, Bluthochdruck, kardiovaskuläre Erkrankungen und Diabetes zu den wichtigsten Gesundheitsrisiken und Erkrankungen, die durch einen „ungesunden Lebensstil“ mit verursacht werden. Viele Unternehmen haben den Zusammenhang zwischen gesunder Lebensweise und vermindertem Krankenstand, niedrigeren medizinischen Versorgungskosten, verbesserter Leistungsfähigkeit und höherer Produktivität erkannt. Programme zur Gesundheitsförderung verbreiten sich daher zunehmend insbesondere in größeren Unternehmen und Organisationen.

Traditionelle Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) konzentrieren sich allgemein auf individuelle Risikoverhaltensweisen, wie beispielsweise Bewegungsmangel, schlechte Ernährung und Rauchen. Dagegen orientieren sich moderne Interventionen und Konzepte an einem ganzheitlichen Ansatz, der sowohl die Gesundheit der Arbeitnehmer als auch die der Organisation umfasst. Dies setzt ein breiteres Verständnis von Lebensstil voraus, das berücksichtigt, dass die Lebensweise eines Menschen ebenso durch seine täglichen sozialen Interaktionen wie durch die spezifischen sozialökonomischen Lebens- und Arbeitsbedingungen bestimmt wird. Damit wird offensichtlich, dass eine erfolgreiche und nachhaltige betriebliche Gesundheitsförderung von einer unterstützenden Kultur und Unternehmensphilosophie abhängt.

- ▶ Was können Unternehmen tun, um einen gesundheitsgerechten Lebensstil der Beschäftigten zu fördern?
- ▶ Welche Maßnahmen oder Entwicklungsprozesse sind notwendig, um eine „gesunde“ Organisation zu schaffen?
- ▶ Was sind die Auswirkungen von erfolgreichen Interventionen und gibt es einen messbaren wirtschaftlichen Nutzen?
- ▶ Was sollte bei der Planung einer lebensstilbezogenen Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz berücksichtigt werden? Was kann getan werden, um Programmserfolge zu steigern?

Dies waren die wichtigsten Fragen, die das Europäische Netzwerk "Enterprise for Health" (EfH) auf seinem Treffen am 8. und 9. Mai 2006 in Valencia, Spanien, diskutierte. EfH ist ein internationales Netzwerk von Unternehmen, das von der Bertelsmann-Stiftung und dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK BV Deutschland) ins Leben gerufen wurde und unter dem Vorsitz der EfH-Präsidentin Rita Süßmuth zusammentrifft, um Fragen der Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und einer modernen Gesundheitspolitik der Unternehmen zu erörtern.

The Impact of Lifestyle on Health and Medical Costs

Der Einfluss des Lebensstils auf Gesundheit und medizinische Kosten

In his review of the topic Michael O'Donnell, the keynote speaker of the conference, pointed out that a major part (around 40%) of premature deaths (before age 75) among people in most developed nations are caused by lifestyle practices such as smoking, lack of exercise, poor nutrition, and overweight. Other causal factors are genetics, socioeconomic inequities, poor medical access and environmental hazards. Longitudinal studies reveal that positive changes in lifestyle behaviours such as quitting smoking or combined dietary changes and enhanced physical activity can actually add years to a person's life.

Interest in health promotion among employers in the United States and the European Union has grown because medical care costs have become unaffordable by most employers. In the EU for example, obesity accounts for 7% of the health care costs while in the US at least 25% of the total annual medical costs per employee in large organisations are attributable to an unhealthy lifestyle. Medical care costs increase with age, and with a growing Body Mass Index. Furthermore, direct medical costs account for only one quarter of the total cost of poor health. One of the highest cost is from employees who come to work but are not fully productive because of health problems. Other costs include absenteeism, and long and short term disability.

In seinem Überblick zum Thema wies Michael O'Donnell, Themenexperte der Konferenz, darauf hin, dass ein Großteil der vorzeitigen Todesfälle (etwa 40% vor dem Alter von 75 Jahren) bei Menschen in den meisten entwickelten Nationen durch einen ungesunden Lebensstil, wie z.B. Rauchen, Bewegungsmangel, schlechte Ernährung und Übergewicht verursacht wird. Als weitere Faktoren kommen die individuelle genetische Disposition, sozialökonomische Ungleichheiten, die Qualität der medizinischen Versorgung und Umweltrisiken in Betracht. Langzeitstudien zeigen, dass positive Veränderungen von Lebensgewohnheiten, wie beispielsweise die Aufgabe des Rauchens oder eine Ernährungsumstellung kombiniert mit erhöhter körperlicher Aktivität die Lebenszeit eines Menschen je nach Alter tatsächlich um Jahre verlängern.

Das Interesse an betrieblicher Gesundheitsförderung nimmt bei Arbeitgebern in den Vereinigten Staaten und der Europäischen Union stetig zu, denn die steigenden Gesundheitskosten bzw. Lohnnebenkosten belasten viele Unternehmen zunehmend. So gehen beispielsweise in der EU 7% der Gesundheitskosten auf das Konto der Fettleibigkeit, und in den USA sind in Großunternehmen mindestens 25% der jährlichen medizinischen Gesamtkosten pro Arbeitnehmer auf einen ungesunden Lebensstil zurückzuführen. Die Kosten der medizinischen Versorgung nehmen mit steigendem Alter und einem steigenden Body Mass Index zu. Darüber hinaus machen die direkten Krankheitskosten nur ein Viertel der insgesamt mit einem schlechten Gesundheitszustand verbundenen Kosten aus. Ein hoher finanzieller Aufwand entsteht durch Arbeitnehmer, die zur Arbeit kommen, aber aufgrund gesundheitlicher Probleme nicht voll leistungsfähig sind. Hinzu kommen u.a. krankheitsbedingte Fehlzeiten sowie lang- und kurzfristige Arbeitsunfähigkeit.

Michael O'Donnell noted that it took two decades of failure for health promotion professionals to realise that education based programmes do not work very well. Although people are often confused by changing media messages about the intricacies of optimal nutrition and can be overwhelmed by claims about the perfect form of exercise, most know the basics: don't smoke, be physically active, eat lots of fruit, vegetables and whole grains, reduce sugar and high fat foods, and use alcohol only in moderation. So if knowledge were enough, health habits would be perfect in most developed nations.

What is more, programmes based solely on behaviour usually fail, as people tend to revert to old behaviours when programmes are withdrawn. Although long term studies are rare, it is clear that programmes need to be ongoing to be successful. The best programmes measure health conditions and interests, help people set goals, train them in the skills they need to improve health practices, and provide opportunities to maintain those behaviours.

Well designed programmes have been effective in saving money as well. Different publications on the impact of health promotion on medical costs and the reduction of absenteeism demonstrate a good return on investment (ROI). But, as the reported programmes vary in methodological design, programme content and target population, it is difficult to compare the results and therefore impossible to predict the ROI level for specific interventions. However, it is probably prudent to project that a well designed programme will save as much as it costs, which is more than enough return for any employer who examines this from a rational perspective.

Wie Michael O'Donnell feststellte, hat es zwei Jahrzehnte gedauert, bis die Experten für Gesundheitsförderung erkannt haben, dass ausschließlich auf Aufklärung basierende Programme nahezu wirkungslos bleiben. Obwohl die Menschen mit wechselnden Nachrichten über optimale Ernährung und die richtige Art der körperlichen Betätigung überschüttet und häufig verwirrt werden, kennen die meisten von ihnen doch die Grundlagen: Nicht rauchen; körperlich aktiv sein; viel Obst, Gemüse und Vollkorn essen; Nahrungsmittel mit Zucker und hohem Fettgehalt reduzieren und Alkohol nur in geringen Mengen trinken. Wenn es also nur auf Wissen ankäme, wäre das Gesundheitsverhalten in den meisten Industrieländern perfekt.

Außerdem schlagen Interventionen, die ausschließlich Verhaltensänderungen anstreben, gewöhnlich fehl, da Menschen bekanntermaßen häufig zu alten Verhaltensweisen zurückkehren, wenn die Programme beendet werden. Obgleich dazu kaum Langzeitstudien vorliegen, ist es offensichtlich, dass Programme langfristig angelegt sein müssen, um erfolgreich zu sein. Die besten Programme messen die gesundheitliche Ausgangslage und Interessen, helfen den Betroffenen bei der persönlichen Entwicklung von Zielen, vermitteln die benötigten Fähigkeiten und bieten entsprechende Möglichkeiten, die gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen beizubehalten.

Gut aufgebaute Programme helfen auch bei der Reduzierung von Kosten. Verschiedene Studien zu den finanziellen Effekten von Gesundheitsförderung zeigen einen hohen Return on Investment (ROI). Allerdings variieren die Programme sowohl inhaltlich als auch im methodologischen Design und in der Zielgruppe. Dies erschwert einen Vergleich der Ergebnisse und macht es unmöglich, die Höhe des ROI für spezielle Interventionen vorauszusagen. Dennoch kann man davon ausgehen, dass ein gut konzipiertes Programm so viel einsparen wird wie es kostet.

The epidemic-like growth of overweight and obesity among the population has provided further support to the conclusion that educational programmes alone have little impact in bringing about behaviour change. Despite decades of educational efforts on the importance of physical activity, the portion of adults meeting the recommendation of at least 30 minutes of moderately intense physical activity at least five days per week has remained virtually flat, though interestingly, memberships in health clubs have reached record highs. This combination of circumstances has led many to conclude that one primary cause of the obesity epidemic is that people have engineered activity out of their lives. Most children no longer walk to school; many schools have reduced physical education classes, most people drive to work, and public transportation is inadequate in most cities. There is increasing evidence that the built environment impacts on health. So one has to consider that it is not just lifestyle impacting on health, but also the environment impacting on lifestyle. Thus well designed communities and workplace environments which integrate physical activity into daily routines encourage people to adopt an active lifestyle, i.e. walking or cycling instead of using the car and taking the stairs rather than elevator.

Die epidemieartige Zunahme von Übergewicht und Fettleibigkeit in der Bevölkerung liefert einen weiteren Beleg dafür, dass rein auf Aufklärung fokussierte Programme wenig Wirkung zeigen. Schließlich ist die Bereitschaft von Erwachsenen, sich regelmäßig moderat sportlich zu betätigen, ziemlich beschränkt, trotz jahrzehntelanger Aufklärungsbemühungen hinsichtlich der Bedeutung von körperlicher Aktivität, und, obwohl interessanterweise die Mitgliederzahlen in Fitness-Studios Rekordhöhen erreichen. Dies legt den Schluss nahe, eine wesentliche Ursache der Fettleibigkeit darin zu sehen, dass die Menschen körperliche Aktivitäten aus ihrem Leben „herausorganisiert“ haben. Kinder laufen nicht mehr zur Schule; viele Schulen haben den Sportunterricht reduziert; ein Großteil der Menschen fährt mit dem Auto zur Arbeit; und die öffentlichen Verkehrsmittel sind in den meisten Städten unzureichend. Offensichtlich nimmt auch die bauliche Umgebung großen Einfluss auf die Gesundheit. Nicht nur der Lebensstil wirkt sich also auf die Gesundheit aus, sondern auch die Umwelt auf den Lebensstil. Ein gut gestaltetes Lebensumfeld in der Gesellschaft sowie eine Arbeitsplatzumgebung, die die körperliche Betätigung in die alltäglichen Routinen integriert, veranlasst die Menschen somit zu einem aktiveren Leben, also etwa zu laufen, Fahrrad anstatt Auto zu fahren, oder die Treppe anstelle des Fahrstuhls zu benutzen.

In his framework, Michael O'Donnell described Awareness, Motivation, Skill Building and Opportunity as the key elements for successful WHP that can help to design new health promotion programmes or critique existing programmes. So the awareness of the benefits of healthy lifestyle, by itself, has minimal impact on stimulating health behaviour change, but is important to mobilize support for programming at the group level. Further on, extrinsic rewards, like money, have limited impact on changing behaviour. Though financial incentives are very effective in attracting people to participate in programmes, they have very little impact on behaviour change.

Michael O'Donnell noted that 'to be effective in motivating people, we need to discover their passions, their priorities in life, and rarely is good health a passion.' Passions might include relationships with family and friends, participating in sports, community service, getting promoted, etc. When these 'passions' can be discovered and connected to good health, the motivation to practice a healthy lifestyle becomes self driven. Once extrinsic incentives have captured people's interest and engaged them to participate, a shift to intrinsic incentives helps to maintain their interest and learn the skills. What is more, having access to healthy affordable foods, safe places to be physically active as well as a supportive corporate culture and leadership are more important than being motivated to eat right or being skilled in the most effective exercise. Conversely, living a life of extreme poverty or disabling stresses makes it difficult for most people to think about doing what is best for their health.

Michael O'Donnell stellte *Bewusstsein, Motivation, Fähigkeitsentwicklung* und die „*Gelegenheit*“ als die wesentlichen Schlüsselemente für eine erfolgreiche BGF dar, die außerdem den Aufbau neuer Programme zur Gesundheitsförderung oder die kritische Untersuchung bestehender Programme unterstützen können. So hat Gesundheitsbewusstsein allein nur einen minimalen Einfluss auf eine entsprechende individuelle Verhaltensänderung, ist aber wichtig, um auf Gruppenebene die Programmgestaltung voranzutreiben. Weiterhin haben extrinsische Belohnungen, wie Geld, nur einen begrenzten Einfluss auf nachhaltige Verhaltensänderungen. Gleichwohl sind finanzielle Anreize immerhin sehr effektiv, um Menschen prinzipiell zur Teilnahme an Programmen zu motivieren.

Michael O'Donnell konstatierte, dass „wir die Leidenschaften der Menschen und ihre Prioritäten im Leben entdecken müssen, um sie effektiv zu motivieren“, und dass aber gleichzeitig „eine gute Gesundheit selten eine Leidenschaft ist“. Solche Leidenschaften können die Beziehungen zu Familie und Freunden sein, die Teilnahme am Sport, Dienst in der Gemeinschaft, eine Beförderung usw. Wenn diese entdeckt und mit einer guten Gesundheit verknüpft werden können, erhält die Motivation, einen gesundheitsgerechten Lebensstil zu praktizieren, einen Eigenantrieb. Wenn also extrinsische Anreize einmal das Interesse der Menschen geweckt und sie zur Teilnahme veranlasst haben, hilft eine Verschiebung zu intrinsischen Anreizen, ihr Interesse aufrechtzuerhalten und neue Fähigkeiten zu erlernen. Darüber hinaus sind der Zugang zu gesunden, erschwinglichen Nahrungsmitteln, sichere Orte für körperliche Aktivitäten sowie eine unterstützende Unternehmenskultur und Führung wichtiger als die bloße Motivation, „richtig“ zu essen oder die Fähigkeit zur Ausübung der effektivsten Sportart. Ein Leben in extremer Armut oder andere einschneidende Belastungen machen es hingegen für die meisten Menschen schwierig, darüber nachzudenken, was für ihre Gesundheit das Beste ist.



Arcelor was formed in February 2002 by the merger of three big steelmakers, Arceralia, Arbed and Usinor with the objective of creating a global steel industry leader. With more than 95 000 employees in more than 60 countries, Arcelor is a significant player in the worldwide steel industry.

Since its formation the company has placed a high priority on safety and the creation of a safe working environment, and has seen a reduction in accidents as a result. In more recent times, a corporate decision was taken to also move towards the creation of a culture in which employee global health is recognized as being a significant factor to the well-being of the business and the employees.

The two factors health and safety came together in the establishment of a 'health and safety day' and the development of a toolbox. One of the elements of the toolbox is a film to develop the awareness of employees on the importance of vigilance in terms of safety. Anne Philippe presented the film which is used to encourage employees to consider where there may be risks in the workplace and in the community. In the creation of the film, data was collected from all plants around the world and this was used to identify the key issues.

Arcelor wurde im Jahr 2002 durch die Fusion von drei großen Stahlherstellern, Arceralia, Arbed und Usinor, mit dem Ziel gegründet, einen globalen Führer in der Stahlindustrie zu schaffen. Mit mehr als 95.000 Beschäftigten in mehr als 60 Ländern ist Arcelor ein wichtiger Akteur in der Stahlindustrie weltweit.

Seit seiner Gründung hat das Unternehmen der Sicherheit und der Schaffung einer sicheren Arbeitsumgebung eine hohe Priorität beigemessen, was zu einer wesentlichen Verbesserung auf diesem Gebiet geführt hat. In jüngerer Zeit wurde ein Unternehmensbeschluss gefasst, sich auch auf eine Kultur hin zu bewegen, in der die Gesundheit der Beschäftigten als ein erheblicher Faktor für den Erfolg des Unternehmens und das Wohlbefinden der Mitarbeiter anerkannt wird.

Gesundheit und Sicherheit wurden im Rahmen eines „Tags der Gesundheit und Sicherheit“ sowie der Entwicklung einer Toolbox etabliert. Eines der Elemente der Toolbox ist ein Film zur Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich der Bedeutung der Wachsamkeit in Sicherheitsfragen. Der Film, präsentiert durch Anne Philippe, weist auf potenzielle Risiken in der Arbeitsumgebung hin. Dazu wurden Daten aus allen Betrieben weltweit gesammelt und zur Identifizierung der Hauptprobleme herangezogen.

At Hilti, one of the world's leading suppliers of products for the construction industry and allied trades, Hartwig Eugster reported that corporate culture places strong emphasis on the personal development of employees. An environment that fosters health and well-being is seen as a substantial driver of corporate success. Employee satisfaction is an integral part of the Hilti business model and the key to sustainable and profitable growth.

Hilti's Health Management programme has three main pillars:

- ▶ Occupational safety
- ▶ Workplace health promotion
- ▶ Safety in leisure time

The WHP element involves a five-step approach that aims to improve employee awareness and behaviour.

***Step 1** involves raising awareness by disseminating information on topics such as healthy diet, mental health promotion, physical activity etc.*

***Step 2** includes a programme of training courses and seminars on a variety of subjects such as nutrition, nordic walking courses, dancing classes etc. Family walking days are held regularly to spread the message and free fruit is distributed periodically. The aim is to promote personal interest of the staff.*

***Step 3** seeks to reinforce healthy gains by creating and maintaining employee networks, such as peer support and team activities.*

***Steps 4 and 5**, to be implemented shortly, seek to involve family and friends of employees who will be able to access some activities and facilities normally reserved for staff. This should help expand the benefits of the programme and sustain a positive attitude of individuals towards their health.*

Hartwig Eugster von **Hilti**, einem der weltweit führenden Lieferanten für Maschinen und Produkte in der Bauindustrie und verbundener Gewerbe, berichtete, dass die Unternehmenskultur großen Wert auf die persönliche Entwicklung der Beschäftigten legt. Ein Umfeld, das Gesundheit und Wohlbefinden unterstützt, wird als wesentliche Triebkraft für den Unternehmenserfolg angesehen. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist ein integraler Bestandteil des Unternehmensmodells von Hilti und der Schlüssel zu dauerhaftem und gewinnbringendem Wachstum.

Das Gesundheitsmanagementprogramm von Hilti stützt sich auf drei Hauptpfeiler:

- ▶ Sicherheit am Arbeitsplatz
- ▶ Betriebliche Gesundheitsförderung
- ▶ Sicherheit in der Freizeit

Das BGF-Programm umfasst einen Fünf-Schritte-Ansatz, womit das Gesundheits-Bewusstsein und -Verhalten der Beschäftigten verbessert werden sollen.

Schritt 1 beinhaltet die Bewusstseinssteigerung durch Informationsverbreitung zu Themen wie gesundheitsgerechte Ernährung, Stressprävention, körperliche Aktivität etc.

In **Schritt 2** soll mit einem Programm von Trainingskursen und Seminaren zu vielfältigen Themen, wie beispielsweise Ernährung, Nordic-Walking, Tanzunterricht usw. das persönliche Interesse der Mitarbeiter geweckt werden. Zusätzlich werden regelmäßig Familien-Lauftage durchgeführt und kostenloses Obst verteilt.

Schritt 3 strebt die Verstärkung gesunden Verhaltens an, indem Beschäftigtenetzwerke, beispielsweise zur gegenseitigen Unterstützung von Kollegen, sowie Team-Aktivitäten geschaffen und aufrechterhalten werden.

In **Schritt 4 und 5** sollen Familien und Freunde der Beschäftigten mit einbezogen werden. Diese erhalten dann Zugang zu den Aktivitäten und Einrichtungen, die normalerweise nur Mitarbeitern vorbehalten sind.

BERTELSMANN

media worldwide

According to Franz Netta and Carsten Tams, the company's corporate culture of partnership has played an essential role in Bertelsmann becoming a leading international media company. The basic concept is that the employees who are granted 'on the job' freedom and comprehensive information and who experience leadership in partnership from their direct supervisors as well as senior management, will develop a whole new degree of creativity and dedication in their work; this in turn boosts the company's business success. Research undertaken in 2002 shows that participatory leadership reinforces employees' identification with the company and enhances financial performance.

Bertelsmann pursues a broad range of activities to promote employee health centered on the Corporate Working Group on Health ('Arbeitskreis Mensch und Gesundheit'), which plans and coordinates health management at the corporate level. Activities include executive check ups which foster health consciousness and detect health problems at an early stage, and which sensitise and influence organisational leaders. This programme was extended and is now offered to all employees over the age of 45.

In addition each year 'Active Weeks' are promoted. These programmes include various choices of sport activities, nutrition awareness, exercise and other advice related to healthy living. Every week Bertelsmann offers 100 or more exercise programmes. The provision of nutritional meals in restaurants is also a priority, and the employee cafeterias in Bertelsmann companies rank among the top in Germany.

Franz Netta und Carsten Tams zufolge ist die Position von **Bertelsmann** als führender internationaler Medienkonzern im wesentlichen auch auf die dort gelebte partnerschaftliche Unternehmenskultur zurückzuführen. Das Grundkonzept besteht darin, die Beschäftigten umfassend über die betrieblichen Belange zu informieren und ihnen bei der Arbeit ein hohes Maß an Handlungsfreiheit zu gewähren. Mit der Erfahrung partnerschaftlicher Führung sowohl durch direkte Vorgesetzte als auch das oberste Management entwickeln die Beschäftigten einen völlig neuen Grad an Identifikation und Kreativität bei ihrer Arbeit, und dies wiederum erhöht den Geschäftserfolg des Unternehmens. Eine 2002 durchgeführte Untersuchung zeigt, dass partizipatorische Führung die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen verstärkt und damit auch die wirtschaftliche Leistung verbessert.

Eine breite Palette von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung betreibt Bertelsmann über den "Arbeitskreis Mensch und Gesundheit", welcher das Gesundheitsmanagement auf Unternehmensebene plant und koordiniert. Zu den angebotenen Aktivitäten gehören auch Kontroll- und Vorsorgeuntersuchungen, zunächst für Führungskräfte bzw. nach Erweiterung des Programms nun für alle Beschäftigten über 45.

Weiterhin werden jedes Jahr 'Aktiv-Wochen' veranstaltet mit Angeboten zu Sport und Ernährung sowie sonstige gesundheitsrelevante Beratung. Jede Woche bietet Bertelsmann über 100 Bewegungsprogramme an. Das Angebot nahrhafter Gerichte in der Kantine ist ebenfalls eine Priorität, so zählen die Restaurants in den Bertelsmann-Betrieben bereits zu den besten Deutschlands.

voestalpine Stahl is a major international supplier of high quality steel goods to the automotive, household appliance and construction industries. Based in Austria, it has production and/or sales operations in 36 countries. voestalpine employs 23,661 people. The company places great importance on promoting healthy lifestyles among its workforce. Helmut Csillag outlined the company's holistic, group-wide LIFE programme which focuses on

- ▶ *development, life-long education and training*
- ▶ *safety and health*
- ▶ *equal opportunities for men and women, for young and old*
- ▶ *new employees, finding and binding*
- ▶ *work-life balance, reduction in physical stress due to shift work*
- ▶ *workplace design.*

One of the main objectives of the programme is to reduce alcohol-related illnesses and injuries to ensure a safe, accident-free workplace. LIFE includes a no-smoking programme, ergonomics and an exercise programme.

voestalpine Stahl are convinced that the investment they have made in improving lifestyles among their staff has paid off. Surveys have shown a dramatic drop in alcohol consumption, for example, while improved safety and performance has impacted on the entire organisation.

voestalpine Stahl ist ein großer internationaler Lieferant von hochwertigen Stahlerzeugnissen für die Automobil-, Haushaltsgeräte- und Bauindustrie. Mit Sitz in Österreich hat das Unternehmen Produktions- und Vertriebsseinrichtungen in 36 Ländern. voestalpine beschäftigt 23.661 Mitarbeiter. Das Unternehmen misst der Förderung gesunder Lebensstile in seiner Belegschaft eine große Bedeutung bei. Helmut Csillag skizzierte das umfassende, gruppenweite LIFE-Programm des Unternehmens, das sich auf folgende Punkte konzentriert:

- ▶ Entwicklung, lebenslange Bildung und Training
- ▶ Sicherheit und Gesundheit
- ▶ Gleiche Möglichkeiten für Männer und Frauen, für Junge und Alte
- ▶ Neue Beschäftigte, „Finden und Binden“
- ▶ Work Life Balance, Reduzierung von körperlicher Belastung durch Schichtarbeit
- ▶ Arbeitsplatzgestaltung

Eines der Hauptziele des Programms ist die Reduzierung alkoholbedingter Erkrankungen und Verletzungen zur Gewährleistung eines sicheren, unfallfreien Arbeitsplatzes. Zu LIFE gehören ein Nichtraucherprogramm, Ergonomie und ein Sportprogramm.

voestalpine Stahl ist überzeugt, dass sich die Investitionen in die Verbesserung der Lebensstile der Beschäftigten ausgezahlt haben. Erhebungen haben eine dramatische Abnahme beispielsweise beim Alkoholkonsum gezeigt, während sich die verbesserte Sicherheit und höhere Leistung auf die gesamte Organisation ausgewirkt haben.




Deutsche Post World Net, a global market leader in terms of logistics, has recognized the link between corporate culture and healthy lifestyle with the promotion of employee health and well-being seen as a key element in achieving productivity and profitability. Andreas Tautz reported the Group's definition of health management as 'the key to sustainable productivity and quality of our services'.

Very significantly the Group recognizes that health management is a mutual responsibility requiring everyone working in the Group - executives and employees alike. Central to this process is the fact that the Group considers respect and esteem for others as a basic human need which promotes good health.

The promotion of mental health and well-being as well as the prevention of stress at work are regarded as a priority. Common stressors include the mismatch of expectations and abilities, not feeling valued and relationship problems.

The increase in absenteeism caused by mental disorders, is a major area of concern. The impact of management style on levels of stress within the workforce as a whole has been recognized and is being addressed. The issue of back pain is addressed, both in terms of its multidimensional causes and the way in which it can be prevented or managed, with the importance of exercise as a preventative measure acknowledged.

When it comes to managing health at work, Deutsche Post World Net has identified four basic principles – leadership, trust, fairness and transparency. Managers' performance is not only assessed on the achievement of economic goals, but also on the culture they create in their teams and the perceived sense of respect and esteem as measured in employee surveys. Health circles, present in every part of the organisation, are active in health promotion and are used to assess whether their part of the organisation faces any special health problems.

Deutsche Post World Net, ein weltweiter Marktführer im Bereich Logistik, hat die Verknüpfung zwischen Unternehmenskultur und einem gesundheitsgerechten Lebensstil erkannt, wobei die Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter als ein Schlüsselement bei der Erreichung von Produktivität und Rentabilität betrachtet wird. Wie Andreas Tautz berichtete, definiert das Unternehmen Gesundheitsmanagement als ‚der Schlüssel zu nachhaltiger Produktivität und Qualität unserer Dienstleistungen‘.

Die Deutsche Post betrachtet Gesundheitsmanagement als Prozess, der durch gegenseitige Verantwortung gekennzeichnet ist und der jeden Mitarbeiter individuell fordert – Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen. Respekt und Achtung für Andere gelten dabei als grundlegende menschliche Voraussetzung für die Förderung guter Gesundheit.

Insbesondere psychische Gesundheit und Wohlbefinden sowie die Prävention von Stress am Arbeitsplatz nehmen im Unternehmen einen hohen Stellenwert ein. Als hauptsächliche Stressoren erweisen sich hier bspw. ein wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen persönlichen Erwartungen und Fähigkeiten, das Gefühl, nicht geschätzt zu werden sowie Beziehungskonflikte. Wachsende Absentismusraten bedingt durch psychische Störungen stellen somit ein wichtiges Problemfeld dar. Der Einfluss des Führungsstils auf das Stressempfinden in der gesamten Belegschaft wurde erkannt und wird angesprochen. Dem Problem Rückenschmerzen soll unter Berücksichtigung der multidimensionalen Ursachen der Erkrankung begegnet werden. Im Hinblick auf Schmerzvermeidung und -bewältigung wird vor allem körperliche Bewegung als wichtige Präventivmaßnahme angesehen.

Bei Deutsche Post World Net stützt sich das betriebliche Gesundheitsmanagement auf vier Grundprinzipien – Führung, Vertrauen, Fairness und Transparenz. So wird die Leistung von Vorgesetzten nicht nur nach der Erreichung wirtschaftlicher Ziele beurteilt, sondern genauso nach der Kultur in ihren Teams, also bspw. dem wahrgenommenen Ausmaß an Respekt und Achtung, wie er in Mitarbeiterbefragungen erfasst wird. Gesundheitszirkel existieren in sämtlichen Organisationsbereichen und werden aktiv, um Gesundheitsprobleme zu identifizieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten.



GlaxoSmithKline (GSK) is a UK-based global pharmaceutical company. As Ian Wright pointed out, their mission is to improve the quality of human life by enabling people to do more, feel better and live longer – a philosophy which extends to their employees as well as to their customers.

In terms of Employee Health Management (EHM), GSK's hypothesis is that 'It is possible to demonstrate that improving the health and well-being of the workforce will improve individual and organisational performance'. GSK's EHM programme forms an integral part of the culture of the company – having been set up to reflect the ethos and philosophy of the GSK business.

GSK's aim is to raise awareness of the benefit of a healthy lifestyle, and to give employees both the skills and the opportunities for them to make changes. It is important for GSK not only to ensure that people who are absent due to sickness return to work as soon as possible but to keep those who are in work well and to ensure they stay fit.

A wide range of healthy lifestyle initiatives has been introduced throughout the organisation – taking into account local variations and demands. Some of these are:

- ▶ Health risk assessments
- ▶ Team / Personal Resilience programmes
- ▶ 'Step Up Your Health' – a pedometer based walking programme
- ▶ 'Space to Breathe'
- ▶ Waist management programme
- ▶ Employee Assistance programme
- ▶ The introduction of Health Improvement Teams

GlaxoSmithKline (GSK UK, Großbritannien) ist ein global agierender Pharma-Konzern. Wie Ian Wright ausführte, besteht der Auftrag des Unternehmens darin, die Lebensqualität der Menschen zu verbessern, ihnen dazu zu verhelfen, aktiver zu sein, sich besser zu fühlen und länger zu leben – eine Philosophie, die sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kunden des Unternehmens gilt.

Mit ihrem Betrieblichen Gesundheitsmanagement vertritt GSK die Hypothese, dass „es möglich ist zu zeigen, dass die Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Belegschaft die Leistung des Einzelnen und der gesamten Organisation erhöht“. Das Programm zur Gesundheitsförderung von GSK bildet einen integralen Bestandteil der Unternehmenskultur, die damit Ethos und Philosophie des Unternehmens widerspiegelt.

GSK zielt darauf ab, den Nutzen eines gesundheitsgerechten Lebensstils bewusst zu machen und den Beschäftigten sowohl die Fähigkeiten zu vermitteln als auch die Möglichkeiten zu bieten, Veränderungen herbeizuführen. Es soll nicht nur gewährleistet werden, dass Mitarbeiter, die aufgrund von Krankheit abwesend sind, baldmöglichst zur Arbeit zurückkehren, sondern auch, die Menschen bei der Arbeit gesund und fit zu erhalten.

Unter Berücksichtigung lokaler Unterschiede und Anforderungen wurde in der gesamten Organisation ein breites Spektrum an Initiativen zum gesundheitsgerechten Lebensstil eingeführt. Dazu gehören:

- ▶ Beurteilungen von Gesundheitsrisiken
- ▶ Team-/personbezogene Belastbarkeitsprogramme
- ▶ ‚Steigere Deine Gesundheit‘ – ein Laufprogramm auf Schrittzähler-Basis
- ▶ ‚Raum zum Atmen‘
- ▶ Managementprogramm zum Taillenumfang
- ▶ Unterstützungsprogramm für Mitarbeiter
- ▶ Einführung von Teams zur Gesundheitsverbesserung



Caixa Geral de Depositos (CGD) is an international banking and finance organisation based in Lisbon employing just under 20 000 people. Established 130 years ago, CGD has been at the forefront of Portuguese economic and social development for all of this time. In her presentation, Manuela Neto focused on the issue of nutrition and approaches to work.

Given the links that exist between diet, exercise and well-being, the occupational health team at CGD has placed nutrition and exercise at the centre of the well-being activities. The corporate approach to healthy nutrition has involved an analysis of long term absenteeism and the development of a multifactorial intervention consisting of three elements – consultations on nutrition issues with risk groups, the provision of information and the greater involvement of occupational health services in awareness raising and an enhancement of the quality of food on offer.

In terms of the workforce as a whole, the internet is used to disseminate information on the calorific content of the staff restaurant menu, and moreover, a number of recommendations have been implemented. These include making the ambience of the restaurant more pleasant – provision of music, flowers and attractive décor, presenting the healthier options in a more attractive way, implementing theme weeks, occasionally providing free yoghurt or fruit, an everyday free salad bar and incentivising the purchase of healthy food choices by pricing them more competitively. In addition a process of continuously raising awareness of the benefits of a healthy diet has been put in place.

Caixa Geral de Depositos (CGD) ist eine internationale Bank- und Finanzorganisation mit Sitz in Lissabon, die knapp unter 20.000 Menschen beschäftigt. Gegründet vor 130 Jahren stand CGD in der vordersten Reihe bei der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung Portugals während dieser gesamten Zeit. Manuela Neto legte den Schwerpunkt ihrer Präsentation auf Ernährung und die unternehmensbezogenen Ansätze zu diesem Thema.

Im Hinblick auf die bekannten Zusammenhänge zwischen gesunder Ernährung, körperlicher Aktivität und Wohlbefinden hat das Team für betriebliche Gesundheit bei CGD Ernährung und Bewegung in den Mittelpunkt der Aktivitäten zum Wohlbefinden gestellt. Der Unternehmensansatz zu gesundheitsgerechter Ernährung beinhaltet eine Analyse von Langzeitkrankenständen sowie die Entwicklung einer mehrdimensionalen Intervention, bestehend aus drei Elementen: Ernährungsberatung bei Risikogruppen, Bereitstellung von Information und die stärkere Einbeziehung der betrieblichen Gesundheitsdienste bzgl. ernährungsrelevanter Bewusstseinssteigerung sowie der qualitativen Verbesserung des Nahrungsangebots.

Die Mitarbeiter werden via Internet über den Kaloriengehalt der Kantinengerichte informiert, außerdem sind schon einige Verbesserungsvorschläge umgesetzt worden. Dazu gehören eine angenehmere Atmosphäre im Restaurant durch Musik, Blumen und attraktiver Ausstattung, die Darstellung einer gesunden Essensauswahl in einer ansprechenden Form, die Einführung von Themenwochen, ein gelegentliches Angebot von kostenlosem Joghurt oder Obst, eine täglich kostenlose Salatbar sowie der Anreiz zum Kauf der gesunden Wahlgerichte durch eine wettbewerbsfähigere Preisgestaltung. Außerdem wurde ein Prozess der kontinuierlichen Bewusstseinssteigerung über die Vorteile einer gesundheitsgerechten Ernährung in Gang gesetzt.



Alcoa is the world's leading aluminium producer with over 131 000 employees in 41 countries, 5000 of whom are based in Hungary. István Miniska commented that workplace health and well-being is a key priority for the company. A number of methods are used to convey positive health messages and a range of specific interventions are in place.

To give an example, the 'gym for white collar workers' was introduced in 2002. The goals of this approach are to reduce the muscular skeletal complaints to increase work efficiency and to reduce the use of medicines as well as the level of absenteeism. Physiotherapists have been contracted to run the sessions which last for 10 to 15 minutes each day. The sessions are run as close to the participants' offices as possible, but not in their office. The employee satisfaction survey reports very positive feedback. Almost all respondents indicated that their feeling of comfort and their work efficiency had increased after participating in the gym.

Alcoa ist der weltweit führende Aluminiumhersteller mit über 131.000 Beschäftigten in 41 Ländern, davon 5.000 in Ungarn. István Miniska bemerkte, dass Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz eine Schlüsselpriorität für das Unternehmen darstellen. Mit einer Reihe von Methoden und spezifischen Interventionen werden bei Alcoa positive Gesundheitsbotschaften transportiert und Maßnahmen umgesetzt.

Ein Beispiel ist die 'Gymnastik für Büromitarbeiter'. Diese Maßnahme wurde 2002 eingeführt und hat die Reduzierung von Muskel-Skelett-Beschwerden zur Erhöhung der Arbeitsleistung sowie die Reduzierung des Medikamentengebrauchs und des Krankenstands zum Ziel. Die Sitzungen dauern täglich 10 bis 15 Minuten und finden so nah wie möglich an den Büros der Teilnehmer, jedoch nicht in deren Büros statt. Zu deren Durchführung wurden Physiotherapeuten unter Vertrag genommen. Eine Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit ergab äußerst positive Rückmeldungen. Nahezu alle Befragten gaben ein gesteigertes Wohlbefinden und eine höhere Leistungsfähigkeit nach der Teilnahme an der Gymnastik an.

1. The promotion of a healthy lifestyle goes beyond education and changes in personal behaviour

Various aspects of lifestyle, for example physical exercise and nutrition, are influenced by the general circumstances of life and reflect behavioural patterns and attitudes of large population groups. As a key area of life, work can lead to less physical activity and the formation of unhealthy habits – e.g. as a result of the rise in work intensification and growing mental demands. This is sometimes further increased by influences in other areas of life, e.g. childrens' and teenagers' consumption of media.

The negative consequences of these developments are compounded by the ageing population and workforce. The demographic changes in Europe throw the spotlight on the question of how the development of healthier lifestyles can be positively influenced. It is certain that education and information coupled with incentives to change behaviour will be to no avail if the general circumstances of life, including the working conditions, are undermining the positive health messages.

Companies can make a key contribution to this by integrating health enhancing programmes and measures into their general corporate policy and organisational development.

1. Die Förderung eines gesundheitsgerechten Lebensstils geht über Aufklärung und persönliche Verhaltensänderung hinaus

Verschiedene Aspekte des Lebensstils, etwa im Bereich der körperlichen Bewegung oder der Ernährung, spiegeln Verhaltensmuster und Einstellungen großer Bevölkerungsgruppen wieder, die sehr stark durch die allgemeinen Lebensumstände beeinflusst werden. Die Arbeitswelt als ein zentraler Lebensbereich begünstigt infolge z.B. der Zunahme von Arbeitsverdichtung und wachsenden psychischen Anforderungen ein geringeres Ausmaß an körperlicher Aktivität und die Ausbildung von gesundheitsschädlichen Lebensgewohnheiten. Verstärkt wird dies durch Einflüsse in anderen Lebensbereichen, etwa die Auswirkung des Medienkonsums bei Kindern und Jugendlichen.

Die negativen Folgen dieser Entwicklungen werden sich im Zuge der Alterung der Gesellschaften und der Belegschaften verstärken. Allein die Herausforderungen der demografischen Veränderungen für den Standort Europa rücken die Frage in den Vordergrund, wie man auf die Entwicklung des Lebensstils in den genannten Feldern Einfluss nehmen kann. Feststeht, bloße Aufklärung und Information wie auch Angebote zur individuellen Verhaltensänderung allein, müssen erfolglos bleiben, wenn die allgemeinen Lebensumstände einschließlich der Arbeitsbedingungen ganz andere Anreize setzen.

Unternehmen können hierzu einen zentralen Beitrag leisten, insbesondere durch Programme und Maßnahmen, die in die allgemeine Unternehmenspolitik und Organisationsentwicklung integriert sind.

2. Companies should identify opportunities to design 'healthy' work and working environments in order to boost their own competitiveness

Changes in population health are the result of a prolonged process of social change which cannot be shaped by individual companies independently of the prevailing principles and values in a society.

The advantages of a healthy lifestyle with regard to a higher quality of health and improved well-being are increasingly recognised as factors for enhanced achievement potential including better employment opportunities. Some companies facing the future with a larger proportion of older employees are already increasing their investment in incentives for healthy behaviour. Moreover, the realisation is gradually dawning that this can only be successful if positive health messages are promoted over an entire life span, not just to older employees.

On the one hand more people leading healthier lifestyles would help to improve productivity through increased efficiency and less absenteeism caused by illness whilst on the other it would have a positive impact on labour costs due to a reduction in social security costs. All of these are preconditions for safeguarding and expanding a company's competitive position.

2. Unternehmen sollten die Chancen einer gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitswelt für die Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit erkennen

Lebensstilveränderungen sind immer Ergebnis eines längeren Prozesses sozialen Wandels, der nicht von einzelnen Unternehmen unabhängig von den vorherrschenden Leitbildern und Werten in einer Gesellschaft gestaltet werden kann.

Die Vorteile eines gesundheitsgerechten Lebensstils im Hinblick auf einen besseren Gesundheitsstatus und mehr Wohlbefinden werden immer stärker als Chancen für eine bessere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit erkannt, einschließlich verbesserter Beschäftigungschancen am Arbeitsmarkt. Diejenigen Unternehmen, die sich in Zukunft mit einem höheren Anteil älterer Beschäftigter im Wettbewerb behaupten müssen, investieren schon heute deutlich mehr in Anreize für gesundheitsgerechtes Verhalten. Allmählich setzt sich darüber hinaus die Erkenntnis durch, dass dies nur Erfolg haben kann, wenn gesundheitsgerechtes Handeln über die gesamte Lebensspanne gefördert wird, eine Konzentration auf ältere Beschäftigte greift bei weitem zu kurz.

Eine stärkere Verbreitung eines gesundheitsgerechten Lebensstils kann einerseits die Produktivität durch geringere krankheitsbedingte Fehlzeiten und bessere Leistungsfähigkeit verbessern helfen und zudem über eine Reduktion von Kosten für die soziale Sicherheit die Arbeitskosten positiv beeinflussen – Voraussetzungen für Sicherung und Ausbau der Wettbewerbsposition.

3. Integrating programmes to promote a healthy lifestyle at the workplace into the corporate and cultural development

The key stakeholders in the world of work – decision-makers and practitioners – are encouraged to promote a healthy lifestyle and positive behaviour change at the workplace. For example healthy eating habits can be facilitated in the staff restaurant and healthy physical exercise can be integrated into everyday working life.

However, as considerably more employees will remain longer in working life – a key consequence of the demographic change – a re-assessment and a change in awareness with regard to the role of lifestyle is required. The progressive development of a sustainable culture of prevention and health promotion is imperative – directly comparable with the change in values regarding the preservation of natural resources in the field of environmental protection and nature conservation.

As in that field, the objective in the “health area” is to achieve a new balance between an individual’s personal responsibility and social support. Health can no longer be reduced to a private matter where everyone has to look after himself at the end of a day’s work. Health is now accepted as an important part of workability and employability and also dictates how well the demands for greater flexibility in the world of work can be met. This understanding can only lead to a “collective” lifestyle if the cultural conditions in the companies support this change. The foundation for this is created by an employee-oriented design and organisation of work.

3. Programme zur Förderung eines gesundheitsgerechten Lebensstils am Arbeitsplatz in die Unternehmens- und Kulturentwicklung integrieren

Die verantwortlichen Akteure in der Arbeitswelt – Entscheider und Praktiker – sind gut beraten, Maßnahmen zur Förderung eines gesundheitsgerechten Lebensstils nicht auf individuelle Verhaltensänderung zu reduzieren. Gesundheitsgerechte Ernährungsgewohnheiten können bspw. durch geeignete Angebote in der Betriebsverpflegung unterstützt werden, und auch gesundheitsförderliche körperliche Bewegung lässt sich in den Arbeitsalltag integrieren.

Ein längerer Verbleib im Arbeitsleben von deutlich mehr Beschäftigten – eine zentrale Konsequenz des demografischen Wandels – erfordert jedoch auch im Hinblick auf die Rolle des Lebensstils eine Neubewertung und einen Bewusstseinswandel. Notwendig wird die schrittweise Entwicklung einer Kultur der Prävention und Gesundheitsförderung, vergleichbar mit dem Wertewandel in Bezug auf die Wahrung der natürlichen Lebensgrundlagen im Bereich des Umwelt- und Naturschutzes.

Wie dort geht es auch im Bereich ‚Gesundheit‘ um eine neue Balance zwischen individueller Eigenverantwortung und sozialer Unterstützung. Gesundheit ist nicht mehr reduzierbar auf eine Privatangelegenheit, um die sich jeder nach Feierabend selbst kümmern muss. Gesundheit ist mittlerweile als ein wichtiger Teil der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit akzeptiert und entscheidet mit darüber, wie erfolgreich die Flexibilisierungsanforderungen in der Arbeitswelt gemeistert werden können. Dieses Verständnis kann nur dann in einen „kollektiven“ Lebensstil münden, wenn die kulturellen Voraussetzungen in den Unternehmen diesen Wandel unterstützen. Das Fundament dafür bildet eine mitarbeiterorientierte Arbeits- und Organisationsgestaltung.

3

Publisher Herausgeber

Bertelsmann Stiftung, BKK Bundesverband

Conceptual Design, Editing Konzept, Redaktion

Dr. Gregor Breucker, Lorraine Kruse,

Dr. Viola Weber

BKK Bundesverband, Essen

Detlef Hollmann

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, Essen

Graphic Design Gestaltung

werkzwei.de, Bielefeld

Photography credits Bildnachweis

Harald Eisenberger/LOOK

October 2006 Oktober 2006



Network Organisers



BertelsmannStiftung

BKK Bundesverband

Department of Health
European Information Centre
Kronprinzenstraße 6
45128 Essen
Germany

www.bkk.de

Dr. Gregor Breucker

Project Manager
☎ +49.201.179-1208
☎ +49.201.179 26-1208
✉ BreuckerG@bkk-bv.de

Lorraine Kruse

Network Administrator
☎ +49.201.179-1862
☎ +49.201.179 26-1862
✉ KruseL@bkk-bv.de

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Germany

www.bertelsmann-stiftung.de

Detlef Hollmann

Project Manager
☎ +49.5241.81-8 98 31
☎ +49.5241.81-68 98 31
✉ detlef.hollmann@bertelsmann.de