Neue Verantwortung in der betrieblichen Gesundheitsförderung

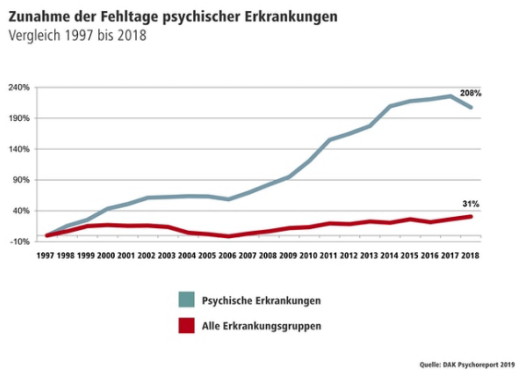
Dr. Jens Dehrmann

1. Gesundheit als betriebliche Ressource

Nichts ist so beständig wie der Wandel. So bekannt dieses Sprichwort auch ist, so wenig ist im Bewusstsein dass Wandel Zeit braucht. Zeit der Aufmerksamkeit, sich auf den Wandel einzurichten, Zeit, um den Wandel zu schaffen und Zeit zur Regeneration. Permanenter Wandel, wie immer wieder gefordert , ist daher eine herausfordernde Aufgabe für das physische und psychische Wohlergehen der Beteiligten. Wandel ist eine Anforderung an die Kraft unseres Geistes und unseres Körpers und damit an unser psychophysisches Gleichgewicht.

Viele Autoren von Fachliteratur zur Organisationsentwicklung und Unternehmenssteuerung schreiben, dass eine kompetente Mitarbeiterschaft und ein gutes Betriebsklima die besten Voraussetzungen dafür sind, die gewünschten und notwendigen Veränderungen zu meistern. Die neuesten Zahlen zur Entwicklung der betrieblichen Gesundheit weisen jedoch zunehmend auf Grenzen dieser Potentiale hin, denn trotz einer versierten Mitarbeiterschaft und guter kollegialer Beziehungen steigen die Ausfallzeiten durch psychische Erkrankungen an. Fachkompetenzen und kollegiale Beziehungen allein reichen offenbar nicht mehr aus, um den ständigen Wandel und die daraus erwachsenen Anforderungen zu bewältigen.

Abb. 1: Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen



Wie in der Grafik der DAK zu sehen ist, hat sich seit 1997 in der Arbeitswelt der Anteil der Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen vervielfacht. Der Gesundheitsbericht der BKK sieht die Gründe „in schlechtem Projektmanagement, mangelnden Informationsflüssen, unzureichender Arbeitsorganisation, inadäquaten Arbeitsmitteln etc. Das immer wiederkehrende Erlebnis, die hoch gesteckten Ziele nicht erreichen zu können, in den Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt zu sein, die falschen Dinge tun zu müssen, zermürbt auf Dauer und führt im Extrem zur Erkrankung."[1]

2. Gesunderhaltung und Potentialentwicklung - Aufgabe des Unternehmens

Die Wechselwirkungen zwischen Mensch und Arbeit sind ein Forschungsgebiet mit Tradition. Arbeitswissenschaftliche Studien belegen den Zusammenhang von Arbeitsbedingung und Gesundheit seit langem, sodass große Konzerne und auch mittelständische Unternehmen seit Jahren regelmäßig Geld für Gesundheitsprogramme am Arbeitsplatz investieren. In der Regel werden Maßnahmen wie beispielsweise der Austausch von Bestuhlung, die immer besser entwickelte Ausstattung von PC-Arbeitsplätzen oder betriebsinterne Sportangebote wie Rückenentlastungstrainings umgesetzt. Solche Angebote sind wichtig und notwendig und bieten Entlastung da, wo u.a. Belastung entsteht: am unmittelbaren Arbeitsplatz.

[1] BKK Gesundheitsreport 2010, S.73

Diese eher ergonomisch orientierten Maßnahmen stoppen jedoch offenkundig nicht die Zunahme krankheitsbedingten Ausfalltage der Mitarbeiter. So wird immer deutlicher, dass eine wirksame betriebliche Gesundheitsförderung andere und/oder ergänzende Ansatzpunkte zu den bisher verfolgten benötigt: Wir sind daher der Überzeugung, dass sich eine wirksame betriebliches Gesundheitsförderung über die rein körperliche Funktionsfähigkeit einzelner Mitarbeiter hinaus, an die ganzheitliche Gesunderhaltung einer Organisation und ihrer Mitarbeiterschaft richten muss. Um langfristig wirken zu können, muss betriebliche Gesundheitsförderung auf drei Handlungsebenen agieren.

a. Auf der Handlungsebene der Organisation:

- Werteorientierung Gesundheit

b. Auf der Handlungsebene der Teams:

- Gestaltung von Gesundheit durch Selbststeuerung und Kooperation

c. Auf der Handlungsebene der Person:

- Entwicklung individueller Gesundheitspotentiale[2]

3. Gesundheit im Unternehmen als Faktor der Nachhaltigkeit

Unternehmen haben das Ziel, ihren Ressourceneinsatz möglichst optimal zu steuern, womit gemeint ist, dass der Einsatz der Mittel ein möglichst optimales Verhältnis von Zeit, Nutzen und Kosten aufweist. Immer mehr Unternehmen verwenden in diesem Zusammenhang auch den Begriff der Nachhaltigkeit.
Man formuliert Ziele mit nachhaltiger Wirkung, will Mitarbeiter nachhaltig qualifizieren oder auch Ressourcen nachhaltig einsetzten, damit die Unternehmensressourcen nicht vorschnell verbraucht werden. Es wird den Verantwortlichen offensichtlich immer deutlicher, dass, ähnlich wie im Umweltsektor auch, Unternehmensressourcen nicht unendlich zur Verfügung stehen.

Worauf kann der erklärte Wunsch nach Nachhaltigkeit in diesen Zusammenhängen verweisen? Zunächst deutet der Begriff darauf hin, dass die „Kosten-Nutzen-Rechnung" einer Leistung nicht nur auf das unmittelbar herzustellende Produkt bzw. die unmittelbare Dienstleistung, sondern vielmehr auf langfristige Wirkungszusammenhänge bezogen werden soll. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit zeigen auf, welche Wirkungsfelder damit gemeint sind.

- Die ökologische Nachhaltigkeit, mit dem Ziel des Erhalts von Natur und Umwelt für die nachfolgenden Generationen.
- Die ökonomische Nachhaltigkeit, mit dem Ziel der Schaffung einer dauerhaften und tragfähigen Grundlage für Erwerb und Wohlstand sowie Schutz vor der Ausbeutung wirtschaftlicher Ressourcen.
- Die soziale Nachhaltigkeit, mit dem Ziel des Ausgleichs sozialer Kräfte zur Erreichung einer zukunftsfähigen, lebenswerten Gesellschaft.[3]

---

[2] Betriebliches Gesundheitsmanagement – Erfolgsfaktor für Unternehmen, DAK, S. 19
[3] Vgl. beispielsweise Weltgipfel zu Johannisburg 2002

In Anlehnung an die diese drei Säulen der Nachhaltigkeit formulieren wir den Anspruch und das Ziel an eine ganzheitlich und nachhaltig wirkende betriebliche Gesundheitsförderung wie folgt:

1. Ökonomische Nachhaltigkeit (Organisation)	2. Ökologische Nachhaltigkeit (Team)	3. Soziale Nachhaltigkeit (Person)
Ausrichtung auf den schonenden Umgang mit der Ressource Personal in Bezug auf Werteorientierung, Einsatz und Wirkung. Kompetenzentwicklung im Umgang mit dem Unternehmenspotential Gesundheit und Regeneration. Beachtung des Nachwuchses und des demografischen Faktors.	Ausrichtung auf eigenverantwortliche Gesunderhaltung in kooperativen Team-strukturen. Gestaltung von Gesundheit fördernden Arbeitsbedingungen durch Transparenz und Wertschätzung; Investition in Aus- und Weiterbildung zum „Aufbau regenerativer Potentiale".	Ausrichtung auf eine leistungsorientierte und regenerative Grundhaltung im Arbeitsleben. Entwicklung einer Wahrnehmung psychischer und körperlicher Signale von Überforderung. Aktive Verantwortungs-übernahme beim Ausbalancieren persönlicher Verausgabungs- und Erholungsphasen.

Ein langfristig wirksames Gesundheitsmanagement muss auf den drei Ebenen der Organisation, des Teams und der Person im Sinne der Nachhaltigkeitssäulen agieren, um langfristig wirken zu können. Wir verbinden daher die Intention und das Ziel der Nachhaltigkeitssäulen mit unserem Ansatz des Gesundheitsmanagements.

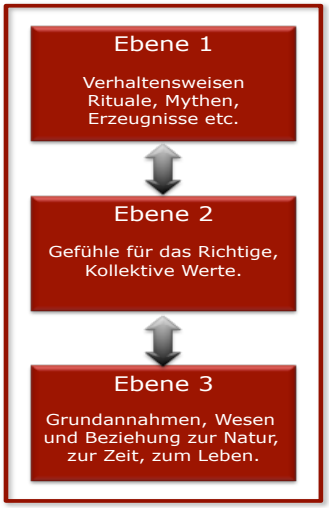
3.1. Organisation

Werteorientierung Gesundheit

Edgar Schein, einer der profiliertesten Autoren auf diesem Gebiet definiert Organisationskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen", das eine Gruppe bei der Bewältigung ihren Aufgaben zur externen Anpassung und internen Integration erlernt hat.
Die „Muster" die sich „bewähren" gelten als bindend und werden daher an neue Mitglieder als rational und emotional „richtiges" Wissen und Handeln für den Umgang mit Problemen bzw. Aufgaben weitergegeben. Schein unterscheidet drei Ebenen, in denen sich diese Muster durchsetzten und zur Wissens- und Handlungsanleitung für Organisationskulturen werden:

1. Auf der Ebene der Oberfläche siedelt Schein die sichtbaren Verhaltensweisen und andere physische Erscheinungen und Erzeugnisse an, z.B. das Kommunikationsverhalten mit Mitarbeitern, der Umgang mit Kunden und Lieferanten, das Corporate Design, Bürolayout, die Technologien, das Leitbild aber auch die Rituale und Mythen der Organisation.

Abb. 4: Edgar Schein, 3 Ebenen Modell der Organisationskultur



2. Auf einer mittleren Ebene liegt nach Schein das Gefühl, wie die Dinge sein sollten; kollektive Werte, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen (z.B. gemeinsame Wettbewerbsorientierung, Freundlichkeit, Respekt).
3. Auf der tiefsten Ebene sieht Schein die Dinge, die von den Mitarbeitern eines Unternehmens als selbstverständlich angenommen werden, also die Art und Weise, wie man auf die Umwelt und neue Herausforderungen reagiert (Grundannahmen im Sinne von Automatismen). Diese Grundannahmen werden nicht hinterfragt oder diskutiert.[4]
Mit anderen Worten: "So ist das hier!"

Im Anschluss an Scheins Ebenen der Organisationskultur sehen wir die Notwendigkeit und Bereitschaft von Unternehmen eine Kultur der Kommunikation und Reflexion über Nachhaltigkeit in Verbindung mit Gesundheit einzuführen und stetig weiterzuentwickeln. Die dafür notwendigen Legitimation muss seitens des Managements kommuniziert werden. Die Multiplikatoren dieses Gesundheitsmanagements und die dafür notwenigen Schlüsselpositionen besetzten die Führungskräfte der Organisationen. Sie sind im Alltag anregende und anleitende Vorbilder wenn es darum geht, eine Kultur der Selbstverpflichtung zur Nachhaltigkeit einzuführen und aufrechtzuerhalten. Ein „so ist das" muss dafür konsequent durch ein „was ist? " und „was soll?" ersetzt werden.

3.2. Teams

Gestaltung von Gesundheit durch Selbststeuerung und Kooperation

Neben den Selbstverständlichkeiten ergonomischer Erfordernisse für Arbeitsplätze, zielt diese Handlungsebene insbesondere auf die Selbststeuerung und Selbstregulation von Organisationen und Teams, denn ein hohes Maß an Eigenverantwortung der Mitarbeiterschaft fördert nachweislich die Zielerreichung von Unternehmen. Ein ausbalanciertes Verhältnis von Steuerung und Selbststeuerung hilft, das Kräftepotential der Mitarbeiterschaft so zu fördern, dass es auf Dauer (und eben nicht nur kurzfristig) den Markterfordernissen gerecht wird und in Kooperation untereinander beispielsweise entstehende Ausfälle kompensiert werden können.

[4] Edgar H. Schein (1985) Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass in Emmanuel Ogbonna (abridged from E.Ogbonna, Managing organisational culture: fantasy or reality, Human Resource Management Journal, 3, 2 (1993), pp. 42-54 in Jon Billsberry(ed.) The Effective Manager, Open University, Milton Keynes 1997

In diesem Zusammenhang ist daran zu erinnern, dass die bereits aufgeführte Vervielfachung von stressbedingten Erkrankungen in den letzten 10 Jahren ein Indikator dafür ist, dass Organisationen und Teams nicht mehr über ausreichende Ressourcen zur Selbstregulation und andere notwendige Möglichkeiten und Mittel verfügen, um die gegenseitige Unterstützung zu erhalten.
Die dadurch entstehende Dauerüberforderung wirkt als Entsolidarisierung auf die Teams und Belegschaft zurück und führt dazu, dass Spielräume der Eigenverantwortung nach oben an die Leitung abgegeben werden. Der dadurch entstehende Flaschenhalseffekt in der Entscheidungsfindung löst wiederum schädigende Effekte auf allen Ebenen der Organisation aus. Diese Effekte können als Energiestau beschrieben werden; die Organisation erschöpft daran. Konkret macht sich dieser Stau bei den Mitarbeitern in Form von langen Ausfallzeiten, geringer Flexibilität, einem betonten Festhalten an Routinen sowie einem mühevollem Kooperieren bemerkbar.

Nachhaltige betriebliche Gesundheitsförderung hat daher das Ziel, auf allen Ebenen die Schaffung von Kooperation zu bewirken. Die Selbstregulation und Selbststeuerung von Teams, also das Mitgestalten von Arbeitsbedingungen, ist ein Weg der organisationsbezogenen wie mitarbeiterbezogenen Gesunderhaltung. Die Steuerungsroutinen von Teams, Abteilungen und Bereichen brauchen Freiräume der Selbstregulation, um ihre Funktionalität den Zielvorgaben gesundheitserhaltend anpassen zu können. Hilfreich sind beispielsweise beteiligungsorientierte und prophylaktisch wirkende Bewertungsindikatoren zur Gesunderhaltung der Teams als Bestandteil der Unternehmenskultur. Wirksam werden diese jedoch nur, wenn sie nachdrücklich durch die Unternehmensleitung unterstützt werden.

3.3. Person

Entwicklung individueller Gesundheitspotentiale

Die in Arbeitskontexten erzeugte Unausgewogenheit von Be- und Entlastung entsteht für jede einzelne Arbeitnehmerin und jeden Arbeitsnehmer im Wesentlichen durch die beständige Zunahme an Komplexität der Arbeitssysteme. Ein Mangel an (persönlichen) Bewältigungsmöglichkeiten und daraus entstehende Unsicherheiten erhöhen den Stresspegel unangenehm.

Menschen empfinden diesen Mangel, wenn

- unter den Beteiligten einer Situation bzw. eines Arbeitskontextes die Beziehungen und Wechselwirkungen der Beziehungen nicht ohne weiteres überschaubar sind,
- die Interaktionen aufgrund des eigenen Verhaltens der Beteiligten nur sehr begrenzt vorhersehbar sind,
- aus der Summe aller Verhaltensweisen bzw. Arbeitshandlungen ein Gesamtergebnis entsteht, das keine Rückschlüsse mehr auf das Verhalten bzw. die Leistung Einzelner zulässt.[5]

[5] Ruegg-Sturm Johannes, Das neue St. Gallen Management Modell - Grundlagen einer integrierten Managementlehre, Verlag Paul Haupt, 2006, S.18

Stresssymptome stehen also in enger Verbindung mit mangelnder Vorhersehbarkeit und Nachvollziehbarkeit und dem damit verbundenem Fehlen von Rückschlussmöglichkeiten auf das eigene Verhalten und die eigene Leistung. Hinzu kommt das Fehlen eigener Routinen und persönlicher Optionen, solchen Umständen aktiv entgegenzuwirken.

Eine aktive Reduzierung der Komplexität in (Arbeits-)Prozessen und in dieser Hinsicht hilfreiche Rahmenbedingungen, um Routinen zu schaffen, ist eine wesentliche Voraussetzung, um gesund zu bleiben. In den Unternehmen fehlt es jedoch genau an diesem dafür notwendigen Wissen und den dafür notwendigen Trainingsmöglichkeiten; Verausgabungsroutinen werden keine adäquaten Regenerationsroutinen entgegengesetzt. Nachhaltig funktioniert Betriebliche Gesundheitsförderung deshalb nur dann, wenn alle Beteiligten über Wissen sowie über praktische Anwendungskenntnisse zur Belastung und Entlastung in komplexen Zusammenhängen verfügen.

Vor diesem Hintergrund zielt der dritte Baustein des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf eine personale Handlungsebene, auf eine Ebene der subjektiv gefühlten Gesundheit. Da viele Menschen aber nicht über ausreichende Wahrnehmungsmuster hinsichtlich ihrer eigenen Gesundheit verfügen, haben sie das Gefühl für ihren Körper (für das was ihnen gut tut oder auch nicht) verloren, oder können „das Richtige" nicht umsetzten (Beispiel Ernährung, Bewegungsbedarf u. a.). So stehen auf der Handlungsebene der Person das individuelle Zeitgefühl, das eigene Störungsgefühl, persönliche Empfindlichkeiten, „eigenartiges" Belastungsempfinden sowie individuelle Werte oder auch persönliche Regelwerke im Vordergrund.[6]

4. Gesundheit als Führungsaufgabe

Wir sind der Ansicht, dass die Führungskräfte einer Organisation mit Blick auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement eine Schlüsselposition einnehmen, da sie -das wurde weiter oben bereits ausgeführt- eine besondere Verantwortung für die Gesundheitskultur einer Organisation tragen (siehe 3.1. Organisation). Führungskräfte sind Initiatoren, Vorbilder und Anleitende wenn es um die Etablierung und nachhaltige Selbstverpflichtung einer Gesundheitskultur geht. Werten Führungskräfte die Sorge um die individuelle und kollektive Organisationsgesundheit auf, wird diese Wertung von der Belegschaft wahrgenommen. Es wird legitim über Gesundheit nachzudenken, Maßnahmen anzuregen und auch umzusetzen, wenn dies auch Führungskräfte tun. Steht die Sorge um eine gesundheitsfördernde Organisationskultur nur in der Hochglanzbroschüre und wird nicht von den Führungskräften vorgelebt, bleibt die Wirkung für die einzelnen Mitglieder sowie die Organisation aus.

Ein wirkliches Problem ist, dass Führungskräfte häufig ihren eigenen Arbeitsalltag als unausgewogen empfinden. Anspruch und Mittel sowie Anspannung und Entspannung stehen auch bei Ihnen nicht immer in einem günstigen Verhältnis. Sie selbst sind mitunter einer ungesunden Führung ausgesetzt. Leistungsroutinen werden zum Dauerverhalten und übertragen sich auf die Mitarbeitenden. Vorgegebene Aufgabenstellungen stehen häufig im Widerspruch zu einer Organisationskultur die angibt, Gesundheit nachhaltig fördern zu wollen.

[6] siehe Willke Helmut, Systemtheorie II, Interventionstheorie, UTB Verlag

Gleichzeitig sind gerade Führungskräfte aber dafür verantwortlich, dass ihre Mitarbeitenden arbeitsfähig (also gesund) bleiben.
Auffallende Krankenstände werden beispielsweise ihrem persönlichem Verantwortungsbereich zugeordnet, nicht einer generellen Leistungsüberforderung. Für die Führungskräfte entstehen dadurch häufig unlösbare und spannungsreiche Situationen auf allen drei Handlungsebenen (Organisation, Team, Person). Trotzdem nehmen Sie, ob sie wollen oder nicht, eine Schlüssel- und Brückenposition für das Gesundheit fördernde Verhalten ein. Sie sind es, die Handlungsoptionen für ein „gesundes Unternehmen" ausloten und beispielsweise die Anforderungen im Zuge des Wandels kommunizieren (vgl. Untersuchungen wie z.B. die von Gallup[7] und Bertelsmann[8]). Zugleich müssen Führungsverantwortliche für die fachliche wie soziale Orientierung und für die Einsatzbereitschaft und die Einsatzfähigkeit der beteiligten Mitarbeiterschaft sorgen, um ihre Bereichsziele zu erreichen. Denn damit werden die Ziele des Unternehmens erreicht und sie selbst werden an dieser Zielerreichung gemessen.

Eingangs wurde beschrieben, dass bis dato fachliches Know-how in Verbindung mit einem guten Betriebsklima als gute Voraussetzung für die Entwicklung und Zielerreichung von Unternehmen gilt, gleichzeitig aber die Ausfallzeiten der Mitarbeiterschaft stetig ansteigen, auch wenn diese Kriterien erfüllt zu sein scheinen. Wir führen das auf eine Erschöpfung der Organisationen zurück. Einsatzbereitschaft und vor allem die Einsatzfähigkeit von Mitarbeitenden hängt davon ab, dass diese körperlich, geistige und psychisch dazu in der Lage sind. Eine gesunde Mitarbeiterschaft ist die Voraussetzung für eine gesunde Organisation.

Aktuelle Studien (vgl. Stressreport 2012, Lohmann-Haisla; Baua[9]) weisen nach, dass vor allem diejenigen Arbeitsbedingungen von Führungskräften und Mitarbeitern als Belastung und gesundheitsbeeinträchtigend empfunden werden, die nicht ausreichend Zeit zur Bewältigung und Verarbeitung des Wandels aufweisen, wenn also keine Bewältigungsstrategien für die einzelnen Betroffenen vorliegen.
Mangelnde Transparenz und mangelnde Wertschätzung für das eigene Tun bewirken Stresssymptome in deren Folge die Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden deutlich nachlässt. Die jährlichen Gesundheitsberichte der Krankenkassen zeigen auf, dass dies nicht nur für die ältere Belegschaft gilt, sondern vielmehr alle Altersgruppen davon betroffen sind.
Gerade junge Mitarbeiter scheinen beispielsweise eher wenig über eigene Regenerationsroutinen zu wissen, sodass diese Gruppen ebenso anfällig für die Entwicklung von akuten Stresssymptomen sind wie ältere Mitarbeiter.

So gaben beispielsweise nach einen Arbeitsplatzwechsel 36% der befragten jungen Arbeitsnehmer an, dass der vorige Job ihnen nicht gut tat. „Angst, Stress oder Ärger waren ständige Begleiter in der Arbeit".[10] Zudem werden junge Arbeitnehmer voraussichtlich eine längere Lebensarbeitszeit

---

[7] Engagement Index Deutschland 2010, Gallup GmbH, 10117 Berlin, 02. 2011
[8] vergl. Franz Netta, Gesunde Mitarbeiter – gesunde Bilanz in: Kromm und Frank, Unternehmensressource Gesundheit: Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann, Symposion Publishing, 2009
[9] Andrea Lohmann-Haislah, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, 2013
[10] Katrin Krämer, Hans Dieter Nolting. Gesundheitsreport 2011, S. 37, DAK, Hamburg , 2011

erbringen müssen, was in vielen Bereichen zusätzliche gesundheitliche Belastungen mit sich bringt.
Weber (2011) sieht daher gerade für den Kreis der jungen Arbeitnehmer die Notwendigkeit einer gesteigerten Eigenverantwortung für Gesundheit, „nicht nur in höheren sozialen Schichten, sondern gerade auch in den schwierigen Milieus (mit und ohne Migrationshintergrund)". Dazu müsse man, so Weber, in den meisten Fällen allerdings erst einmal gesundheitliche Kompetenz vermitteln, „sonst kommt jeder Verweis auf Eigenverantwortung nur „zynisch" rüber."[11]
Auch junge Arbeitnehmer benötigen Modelle, sich gesund und leistungsfähig zu halten.

Abschließend und zusammenfassend heben wir hervor, dass sich nachhaltige betriebliche Gesundheitsförderung im Wesentlichen über die Führungskräfte vermitteln lässt. Das Verhalten einer Führungskraft ist Abbild und Maßstab für die Gesundheitskultur. Dies ist eine deutliche Abkehr von der bisherigen Position, nach der Betriebliche Gesundheitsförderung vornehmlich die operativen Ebenen betrifft. Führungskraft sein beinhaltet die Übernahme von Brückenfunktionen für die Kultur der Gesundheit auf der einen, und den ganz konkreten Alltagsroutinen (Leistung – Entspannung, Selbstkompetenz) auf der anderen Seite. Führungskräfte benötigen zukünftig dazu ein fundiertes Wissen und Erfahrung über die Wechselwirkungen von Verausgabungs- und Erholungsverhalten sowie über das strategische Verhalten in Stressphasen als Führungskraft. Führung hat die Verantwortung für Gesundheit im Unternehmen. Gesundheit im Unternehmen ist Voraussetzung für den Wettbewerb.

Unsere Angebote zu Führung und gesundheit dienen zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen und vermitteln Selbstkompetenz zur Erhaltung von Leistungs- und Entspannungsroutinen. Über herkömmliche Konzepte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements hinaus, bieten wir darüber hinaus eine Verzahnung der Handlungsebenen *Organisationskultur*, *betriebliche Arbeitsbedingungen* und *Person* im Sinne einer nachhaltigen Gesundheitsfürsorge an.

[11] Prof. Dr. Andreas Weber in Gesundheitsreport 2011, S. 51, DAK, Hamburg , 2011

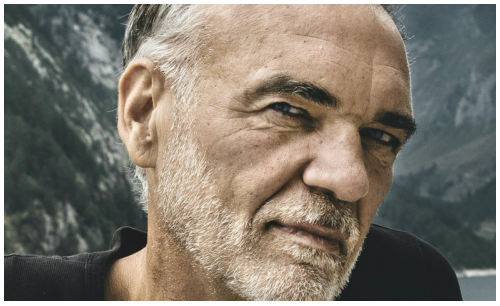
Kontakt

Institut Führung+Gesundheit IFG

Dr. Jens Dehrmann

Lister Meile 72
30161 Hannover

Tel: +49 511 169 30 45
Mobil: +49 171 32 60 416
Web: www.fa-hannover.de
Email: dehrmann@i-f-g.net



Copyright © 2020

Dr. Jens Dehrmann
Institut Führung+Gesundheit
Alle Rechte vorbehalten. All rights reserved.