

Marianne Giesert (Hrsg.)

# Erfolgreich führen



**... mit Vielfältigkeit und  
Partizipation der Beschäftigten!**

Marianne Giesert (Hrsg.)  
Erfolgreich führen  
... mit Vielfältigkeit und Partizipation der Beschäftigten!

**Marianne Giesert (Hrsg.)**  
**Erfolgreich führen**  
**... mit Vielfältigkeit und**  
**Partizipation der Beschäftigten!**

**VSA: Verlag Hamburg**

**Ansprechpartnerin:**

DGB Bildungswerk Bund  
Kompetenzzentrum Arbeit und Gesundheit  
Marianne Giesert  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Tel.: 021 1/4301-372  
E-Mail: [marianne.giesert@dgb-bildungswerk.de](mailto:marianne.giesert@dgb-bildungswerk.de)

**[www.dgb-bildungswerk.de](http://www.dgb-bildungswerk.de)**

**[www.betriebsratqualifizierung.de](http://www.betriebsratqualifizierung.de)**

**[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)**

© VSA: Verlag 2011, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg  
Alle Rechte vorbehalten  
Titelfoto Zugspitze: Alfred Kerber, Titelfoto Hände: DGB-Bildungswerk Bund  
Druck und Buchbindearbeiten:  
Beltz Druckpartner GmbH & Co. KG, Hemsbach  
ISBN 978-3-89965-475-2

# I Inhalt

Marianne Giesert, DGB Bildungswerk Bund  
**Erfolgreich führen... mit Vielfältigkeit und Partizipation der Beschäftigten!** ... 8  
Einführung

## I Grundlagen und Diskussionen

Willy Spieler, Publizist  
**Die Kooperative Mondragón –  
das Beispiel einer Unternehmensdemokratie** ..... 16

Gudrun Faller, Hochschule Magdeburg-Stendal  
**Führung und Partizipation – eine Herausforderung für Unternehmen** ..... 32

Peter Krauss-Hoffmann,  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales Berlin  
**Gesundheitsbezogene Kompetenzen als Teil der Führungskompetenz?** ..... 44  
Ideen zur Erweiterung des Kompetenzspektrums  
von Führungskräften

Peter Krauss-Hoffmann/André Grosse-Jäger,  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales Berlin  
**Arbeitsfähigkeit erhalten, Beschäftigungsfähigkeit fördern** ..... 55  
Der Beitrag von Führungskräften

Bernhard Grunewald, Adam Opel AG Rüsselsheim  
**Das Kreuz mit der Gesundheit** ..... 66  
Sind Vorgesetzte das Rückgrat  
der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Sonja Nielbock/Michael Gümbel,  
Sujet Organisationsberatung Hamburg  
**Führung und Partizipation: Unterschiedliche Repräsentation  
von Frauen und Männern** ..... 80

Helga Kühn-Mengel, Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung e.V. <b>Rahmenbedingungen optimieren – Ressourcen der Beschäftigten stärken!</b> .....	88
---	----

## ■ Impulse für die Praxis

Matthias Becker/Jochen Prümper, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin <b>Partizipation in der Pflege</b> .....	96
Einfluss auf die Dienstplangestaltung als Moderator zwischen wöchentlicher Arbeitszeit und Arbeitsfähigkeit	
Heinrich Geißler, Beratung und Forschung Geißler <b>Führung und Partizipation – ein Widerspruch?</b> .....	112
Alexander Frevel, Beratung Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel Hamburg <b>Partizipation und Führung – Soziale Dialoge für eine gute Arbeit</b> .....	126
Werner Kissling/Rosmarie Mendel, Technische Universität München <b>Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz</b> .....	142
Was können Unternehmen, Mitarbeiter und Betriebsräte tun?	
Michael Drupp, AOK Hannover <b>Anreizsysteme als Steuerungs- und Beteiligungsinstrument in der Betrieblichen Gesundheitsförderung</b> .....	153
Heinz Kowalski, Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung <b>Risiken erkennen und Ressourcen nutzen – betrieblich und individuell ...</b>	164
Walter Eichendorf, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung <b>Vielfältige Potenziale wecken – mit der neuen DGUV Vorschrift 2</b> .....	169
Franz Pietsch, Gesundheitsministerium Österreich <b>Chancen und Herausforderungen der betrieblichen Sucht- prävention für Führungskräfte und Beschäftigte</b> .....	182
Das Kalksburger Modell	

Reinhard R. Lenz,  
Institut für Schulung und Medienentwicklung Dortmund  
**Aktionstage zur Gesundheit in Betrieben und Organisationen  
zu einer Kampagne erweitern** ..... 188  
Ein Erfahrungsbericht aus über 500 Veranstaltungen

Gabi Joschko,  
Beratungsunternehmen GEKO – Die Gesundheitskompetenz  
**Die »Gesundheitslounge«** ..... 209  
Raum und Zeit schaffen für ein gesundheitsgerechtes Arbeiten

Guido Brombach, DGB-Bildungswerk Bund  
**Wie digitale Medien helfen, Beteiligung zu organisieren** ..... 212

## ■ Beispiele aus der Praxis – für die Praxis

Rudolf Kast, Kast.Die Personalmanufaktur  
**Gesunde und erfolgreiche Führung bei der SICK AG** ..... 216

Egmont Baumann, ehemals Stadtverwaltung Dortmund  
Betriebliche Gesundheitsförderung  
**Betriebliches Gesundheitsmanagement – Wie geht man es an?** ..... 229

Roland Buß, Kreispolizei Borken  
**Die Führungskraft als Bergführer – vom Basislager zum Gipfel** ..... 236  
Erfahrungen aus vier Jahren Gesundheitsmanagement  
in der Kreispolizeibehörde Borken

## ■ Anhang

**Allgemeine Literaturhinweise** ..... 248

**Die Autorinnen und Autoren** ..... 250

# **Marianne Giesert**

## **Erfolgreich führen... mit Vielfältigkeit und Partizipation der Beschäftigten!**

### **Einführung**

Im Zuge der wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und demografischen Entwicklungen definieren sich Industrien neu und fordern von den Betrieben und ihren Beschäftigten Flexibilität, Effektivität und Effizienz im Umgang mit Veränderungen. Kontinuierliche Optimierungsmaßnahmen in den Unternehmen sind die Folge, um am Markt profitabel bestehen zu können. Diese rasanten und hoch anspruchsvollen Entwicklungen können nur mit den Unternehmen und ihren jeweiligen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gemeinsam gemeistert werden. In der heutigen Zeit ist eine Steuerung von Unternehmen und Abteilungen ohne die Wahrnehmung der vielfältigen Potenziale der einzelnen Beschäftigten und ohne ihre aktive Einbindung und Beteiligung nicht mehr zielführend.

Wie sieht eine erfolgreiche Steuerung und Führung unter diesen Rahmenbedingungen in einem Unternehmen aus? Dem Management und den Führungskräften kommt dabei eine wichtige Position zu. Dabei ist es wesentlich, Beschäftigte nicht als Objekte in der betrieblichen Realität zu begreifen, die sich unternehmerischen Arbeitsabläufen, Zielsetzungen und Kennzahlen unterordnen, auf die sie keinen Einfluss haben, sondern sie als Subjekte ihrer eigenen Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verstehen. Der Gestaltungsraum für die Beteiligung der Beschäftigten wird durch die Führung einerseits geöffnet. Gleichzeitig verändert eine verstärkte Beteiligung auch die Führung, indem ein »neues« Führungsverhalten und fortschrittliche Führungsstrategien notwendig werden. Welche Aufgaben haben also Führungskräfte insbesondere dann, wenn es um die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht? Können sie einerseits die Interessen des Unternehmens vertreten und gleichzeitig die Fähigkeiten sowie Fertigkeiten der einzelnen Beschäftigten gesundheitsgerecht fördern und nutzen? Ermöglicht diese Entwicklung eine menschengerechte Arbeitsgestaltung für ein ganzes Arbeitsleben, Prävention und Gesundheitsförderung?



In diesem Buch werden Antworten und Denkanstöße zu diesen Fragen gegeben. Es ist im Zusammenhang mit dem 3. und 4. Gesundheitsgipfel an der Zugspitze entstanden und umfasst als zweites dieser Reihe Beiträge der Referentinnen und Referenten dieser Veranstaltungen.<sup>1</sup> Unter dem großen Thema »Führung und Gesundheit« werden Erkenntnisse und Möglichkeiten einer »erfolgreichen Führung mit der Vielfältigkeit und Partizipation der Beschäftigten« beschrieben und damit Impulse für die betriebliche Praxis gegeben. Das Buch teilt sich in drei Abschnitte:

1. Grundlagen und Diskussionen
2. Impulse für die betriebliche Praxis
3. Beispiele aus der Praxis für die Praxis

## **1. Grundlagen und Diskussionen**

Der erste Beitrag von *Willy Spieler* über die Kooperative Mondragón zeigt ein wohl einmaliges Beispiel einer Unternehmensdemokratie, die seit über 55 Jahren in Spanien besteht. Partizipation der Beschäftigten wird hier als Teilhabe am Unternehmenseigentum, an der Unternehmensleitung und am Gewinn verstanden und gelebt. Diese drei Elemente sind die Grundpfeiler des Genossenschaftsverbands Mondragón, der 250 Unternehmen mit ca. 100.000 Beschäftigten umfasst.

Willy Spieler zeigt durch seine gezielten Fragen im Interview mit Jesús Ginto, Kommunikationsleiter von Mondragón Corporación Cooperativa, wie die Arbeitenden ihre Entscheidungen selbst in die Hand nehmen, welche Probleme es dabei gibt und wie diese Kooperative auch in Zeiten von Wirtschaftskrisen überleben kann.

Nach diesem interessanten Beispiel einer praktizierten Unternehmensdemokratie gibt *Gudrun Faller* einen Einblick in theoretische Erkenntnisse der Partizipation. Gerade die Arbeitswelt mit ihren viel-

---

<sup>1</sup> Der Gesundheitsgipfel findet jährlich einmal an der Zugspitze statt und dient als Plattform und jährlicher Höhepunkt dem Austausch und der Inspiration für neue Impulse und Strategien, die der Prävention und Gesundheitsförderung förderlich sind. Expertinnen und Experten aus Politik, Betrieben und Gesellschaft bieten hier die Möglichkeit, neue Ideen und erprobte Beispiele näher zu durchleuchten, um daraus Strategien für die eigene individuelle und betriebliche Praxis zu gewinnen. Als erster Band der Reihe erschien 2009 »Führung und Gesundheit. Gesundheitsgipfel an der Zugspitze«, hrsg. von Marianne Giesert bei VSA.

fältigen Belastungen und Herausforderungen stellt ein umfassendes Lernfeld für Beschäftigte dar. Voraussetzung dafür sind Einflussmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Wesentlich für eine erfolgreiche Beteiligung sind dabei nicht nur finanzielle Gratifikationen, sondern vor allem das subjektive Gefühl von Beschäftigten, für die eigenen Anstrengungen angemessen anerkannt und wertgeschätzt zu werden.

*Peter Krauss-Hoffmann* beschreibt notwendige Führungskompetenzen. Er definiert die gesundheitsbezogenen Kompetenzen explizit als Teil der Führungskompetenz und anhand unterschiedlicher wissenschaftlicher Erkenntnisse. Dabei bemängelt er, dass es kein fundiertes spezifisches Kompetenzstrukturmodell für Führungskräfte gibt. Er schlägt vor, erfolgreiche Praxisbeispiele und Modelle aus Unternehmen zu generieren, die aufzeigen, wie es gelingt, die nachhaltige Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter durch ein kompetentes Verhalten von Führungskräften zu erhalten bzw. zu verbessern.

Im Beitrag von *Peter Krauss-Hoffmann* und *André Grosse-Jäger* wird die Wichtigkeit von Führungskräften zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit hervorgehoben. Das Arbeitssystem muss ganzheitlich, also über die »klassischen« Einflussfaktoren wie z.B. Lärm, Stäube usw. hinaus betrachtet werden (siehe die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung im Arbeitsschutzgesetz), um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Ein zentrales Handlungsfeld sind dabei die Führungskräfte, welche vor dem Hintergrund der zunehmenden psychischen Belastungsfaktoren sowohl im Kontext von individueller Leistungsfähigkeit und Gesundheit als auch in der betriebswirtschaftlichen Relevanz für Unternehmen betrachtet werden. Da die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Führungskräften und deren Mitarbeitern eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort ist und als Indikator für gute Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnisse in Deutschland verstanden wird, hat sich das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) dieser Herausforderung angenommen: Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit sowie die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit wurden als politischer Handlungsschwerpunkt festgelegt.

*Bernhard Grunewald* schildert anhand seiner vielfältigen Erfahrungen in der betrieblichen Interessenvertretung eindrucksvoll die unterschiedlichen Aufgaben und Möglichkeiten von Vorgesetzten. Durch die gesetzliche Verpflichtung, ein Eingliederungsmanagement in den Betrieben

durchzuführen, sieht er für die Vorgesetzten eine besonders wichtige Rolle, Beschäftigte in Krisen zu unterstützen und an gezielten Maßnahmen zur Wiederherstellung und Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu arbeiten. Diese besondere Rolle der Führungskraft sieht er auch beim Aufbau eines Altersmanagements im Betrieb für Prävention und Gesundheitsförderung.

*Michael Gümbel* und *Sonja Nielbock* beschreiben, wie die Beteiligung der Beschäftigten einen wichtigen gesundheitsförderlichen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen leisten kann. Sie fordern neue Vorgehensweisen, Konzepte und eine Öffnung der Geschlechterrollenbilder, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen zu beteiligen. Instrumente gibt es dazu genug, nun heißt es, sie wirklich anzuwenden!

*Helga Kühn-Mengel* stellt die Arbeit der Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung vor. Sie kommt nach einem Resümee von Daten und Fakten zu dem Schluss, dass Deutschland eine gesunde Politik braucht statt nur einer Gesundheitspolitik – also, wie es die WHO formuliert, »Health in all Policies«!

## **2. Impulse für die Praxis**

Diesen Abschnitt eröffnen *Matthias Becker* und *Jochen Prümper* mit ihrem Beitrag »Partizipation in der Pflege: Einfluss auf die Dienstplangestaltung als Moderator zwischen wöchentlicher Arbeitszeit und Arbeitsfähigkeit«. Führungskräfte können nach den vorgestellten Erkenntnissen durch eine Stärkung der direkten Partizipation der Beschäftigten bei einer aktiven Arbeitszeitgestaltung einer eingeschränkten Arbeitsfähigkeit erfolgreich entgegenwirken. Um Erfolge zu erzielen, müssen derartige Maßnahmen im Rahmen von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen festgeschrieben werden.

*Heinrich Geißler* betont unter der Fragestellung »Führung und Partizipation – ein Widerspruch?« die Bedeutung der Dialoge zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Dabei beschreibt er anhand eines konkreten Beispiels die erfolgreiche Zielerreichung durch diese Methode – eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten.

*Alexander Frevel* schließt mit dem Beitrag »Partizipation und Führung – Soziale Dialoge für eine gute Arbeit« an. Seine Beispiele aus

Forschungs- und Beratungsprojekten verdeutlichen partizipative Vorgehensweisen in Veränderungsprozessen. Drei der beschriebenen Beispiele sind Werkzeuge aus der externen Beratung und zwei behandeln überzeugende wertschätzende Dialoge als Aktivitäten von Führungskräften.

*Werner Kissling* und *Rosmarie Mendel* erklären mit Daten und Fakten, warum die »Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz« ein immer häufiger beachtetes Thema geworden ist und was Unternehmen, Mitarbeiter und Betriebsräte für ihren Erhalt tun können. Durch die rapide steigenden Fehltagel bei psychischen Erkrankungen sind immer mehr Betriebe bereit, in den Erhalt der psychischen Gesundheit der Beschäftigten zu investieren, z.B. durch Schulungen für Führungskräfte, interne und externe Sozialleistungen usw. Kissling und Mendel hoffen, dass es sich hierbei nicht um eine vorübergehende Modeerscheinung handelt, sondern um eine andauernde und nachhaltige Entwicklung.

*Michael Drupp* erläutert Anreizsysteme als Steuerungs- und Beteiligungsinstrument in der betrieblichen Gesundheitsförderung aus unterschiedlichen Bereichen und bei der AOK Niedersachsen. Die diskutierten materiellen und immateriellen Anreize stellen einerseits für den Empfänger einen Wert dar (finanzieller Nutzen, Befriedigungswert, Image etc.), sie sind andererseits im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung im Sinne einer Ergänzung des staatlichen Arbeitsschutzes zu sehen. Die Einbindung der Beschäftigten durch eine Beteiligung der Betriebs- und Personalräte sowie durch Mitarbeiterbefragungen und Qualitäts- und Gesundheitszirkel haben dabei einen zentralen Stellenwert.

*Heinz Kowalski* stellt zu den Zielen der betrieblichen Gesundheitsförderung nach § 20a SGB V – gesunde Verhältnisse, gesundes Verhalten – die persönliche Gesundheitskompetenz in den Mittelpunkt seines Artikels. Er plädiert für freiwillige betriebliche Checkups für alle Beschäftigten in den Betrieben, um frühzeitig Risiken zu entdecken und diesen rechtzeitig entgegenwirken zu können.

*Walter Eichendorf* erläutert die Potenziale und Chancen des neuen Betreuungskonzepts der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV Vorschrift 2) gegenüber den bisherigen Anforderungen an die betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung. Er weist darauf hin, dass sich die Betriebe durch die Aufnahme zukunftsweisender Themen sowie durch die Ausgestaltungsspielräume zur Herstellung einer passgenauen Betreuung zahlreiche neue Möglichkeiten und Potenzi-

ale im Arbeitsschutz erschließen. Dies geschieht insbesondere auch durch die neu geschaffenen umfassenden Mitbestimmungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung.

Im Artikel von *Franz Pietsch* wird das Anton Proksch Institut vorgestellt. Es hat als führende österreichische Therapieeinrichtung für Suchtkranke das »Kalksburger Modell« entwickelt. Dieses fortschrittliche Modell wird speziell an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst und beinhaltet primär-, sekundär- und tertiärpräventive Aspekte. Die Implementierung in einen Betrieb geschieht unter externer Begleitung von Fachleuten des Anton Proksch Instituts und dauert im Regelfall zwei bis drei Jahre. Franz Pietsch appelliert in diesem Zusammenhang an die Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, diesen Bereich nicht nur als punktuelle Aktivität zu begreifen, sondern ihm einen festen Platz in der betrieblichen Gesundheitsförderung innerhalb der Unternehmenskultur zu geben.

*Reinhard R. Lenz* animiert Betriebe und Organisationen dazu, Aktionstage zur Gesundheit einzuführen und diese dann zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Gesundheitskampagne auszubauen.

*Gabi Joschko* stellt das Konzept der Gesundheitslounge für ein gesundheitsgerechtes Arbeiten beim Gesundheitsgipfel vor. Ein Konzept, das sicherlich auf viele Veranstaltungen übertragbar ist und eine Pausenkultur aktiv praktisch lernen und eigenständig erleben lässt, da während der gesamten Veranstaltung die Möglichkeit zur individuellen Rekreation und Regeneration angeboten wird.

Am Beispiel des 3. Gesundheitsgipfels beschreibt *Guido Brombach*, wie digitale Medien helfen, Beteiligung zu organisieren. Mit viel Kreativität, großer Intensität und vielen unterschiedlichen Methoden hat er einen Live-Blog <http://gipfel.betriebsratsqualifizierung.de> eingerichtet und die 3. Tagung interessant und nachhaltig dokumentiert. Dies findet auch wieder beim 4. Gesundheitsgipfel statt, wobei hier an den Erkenntnissen und Erfahrungen des 3. Gesundheitsgipfels angeknüpft werden kann.

### **3. Beispiele aus der Praxis für die Praxis**

*Rudolf Kast* gibt einen Einblick in die »Gesunde und erfolgreiche Führung bei der Sick AG«. Dieses Unternehmen wurde mit dem Sonderpreis Gesundheit im Rahmen der Great Place to Work® Studie ausgezeichnet.

net. Dieser Preis würdigt das Unternehmen wegen seiner umfassenden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sowie zur Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation seiner Mitarbeiter. Maßnahmen in den Bereichen Gesundheitsversorgung, Vorsorge, Beratung und Angebote zur Erhaltung der körperlichen Fitness stehen dabei im Fokus, genauso wie die Förderung gesunder Arbeitsbedingungen (physisch und psychisch). Bei der Sick AG gibt es klare Grundsätze der Führung und der Zusammenarbeit. Diese Führungsmechanismen sind wichtig für den Anspruch des Managements, gesunde Führung auch mit Leben zu erfüllen. Ein Konzept, das mit Erfolg arbeitet!

*Egmont Baumann* stellt in seinem Beitrag »Betriebliches Gesundheitsmanagement – wie geht das?« Schritte zur Umsetzung eines Gesundheitsmanagements in einer öffentlichen Verwaltung anhand eines Elf-Punkte-Katalogs vor. Die Einhaltung dieser Punkte und Grundprinzipien ist nach seiner Erfahrung und Überzeugung eine erfolgreiche Strategie in der Praxis.

Beim letzten Beitrag dieses Buches lädt *Roland Buß* die Leserinnen und Leser ein, eine Führungskraft als Bergführer auf einer Tour vom Basislager zum Gipfel zu begleiten. Er schildert mit einem spannenden symbolischen Vergleich einer Gipfelbesteigung Erfahrungen und Erkenntnisse für ein notwendiges und erfolgreiches Führungsverhalten aus einem Projekt zur Gestaltung des demografischen Wandels in der Kreispolizeibehörde Borken.

Zum Abschluss möchte ich mich für die Beiträge bei allen Autorinnen und Autoren recht herzlich bedanken. Nur durch ihre engagierte Arbeit und ihre begleitenden Diskussionen ist die Zusammenstellung dieser vielfältigen Erkenntnisse, Erfahrungen, Impulse und betrieblichen Beispiele gelungen.

Besonders bedanken möchte ich mich auch bei *Diana Reiter* vom DGB Bildungswerk für ihre engagierte begleitende Arbeit, beim gesamten Team für die wohlwollende Unterstützung sowie bei *Marion Fisch* vom VSA: Verlag für die gute und verlässliche Zusammenarbeit.

Ich wünsche mir, dass die einzelnen Beiträge dieses Buches interessante Anregungen geben, damit immer mehr Führungskräfte gewonnen werden können, die theoretischen Erkenntnisse in die betriebliche Praxis umzusetzen; denn *Führungskräfte können Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten nachhaltig fördern!*

## Die Autorinnen und Autoren



*Dr. Egmont Baumann* war von 1998 bis 2010 bei der Stadtverwaltung Dortmund im Personalamt und als Leiter des Teams Betriebliche Gesundheitsförderung tätig.

[egmont.baumann@web.de](mailto:egmont.baumann@web.de)



*Matthias Becker* ist Dipl.-Psychologe und Berater bei der *bao GmbH* – Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie Berlin.

[m.becker@bao.de](mailto:m.becker@bao.de)



*Guido Brombach*, Dipl. Erziehungswissenschaftler, Bildungsreferent für den Bereich Digitale Kommunikation, Lernen und Medien im DGB Bildungswerk.

[Guido.Brombach@dgb-bildungswerk.de](mailto:Guido.Brombach@dgb-bildungswerk.de)



*Roland Buß* ist Kriminalhauptkommissar und Führungskräftetrainer der Kreispolizei Borken.

[Roland.Buss@mac.com](mailto:Roland.Buss@mac.com)



*Dr. Michael Drupp*, AOK Institut für Gesundheitsconsulting, Hannover, Institutsleiter.

[michael.drupp@nds.aok.de](mailto:michael.drupp@nds.aok.de)

Quellenhinweis: Die Fotos stammen aus dem Privatbesitz der Autorinnen und Autoren.

*Dr. Walter Eichendorf* ist Hauptgeschäftsführer der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, DGUV.

walter.eichendorf@dguv.de



*Dr. Gudrun Faller* ist Professorin für Betriebliche Gesundheitsförderung und Organisationsentwicklung an der Hochschule Magdeburg-Stendal.

gudrun.faller@hs-magdeburg.de



*Alexander Frevel* ist Dipl. Sozialökonom, Berater zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel, Hamburg.

frevel@arbeitundzukunft.de



*Dr. Heinrich Geißler*, Berater für Gesundheitsfördernde Führung, Beratung & Forschung – Geißler (BFG), Bregenz/Hamburg/Zürich.

office@bf-geissler.com



*Marianne Giesert*, Dipl. Betriebswirtin, Dipl. Sozialökonomin, Supervisorin, Coach, Sachverständige in Einigungsstellen, Leiterin Kompetenzzentrum Arbeit und Gesundheit, DGB Bildungswerk Bund Düsseldorf.

Marianne.Giesert@dgb-bildungswerk.de







*André Große-Jäger*, Studium der Umwelttechnik, arbeitet als Referatsleiter beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

[andre.grosse-jaeger@bmas.bund.de](mailto:andre.grosse-jaeger@bmas.bund.de)



*Bernhard Grunewald*, Vorsitzender der Gesamt- und Konzernschwerbehindertenvertretung Adam Opel AG, Vorstandssprecher des AK Schwerbehindertenvertretungen der Deutschen Automobilindustrie und ehrenamtlicher Vorsitzender des DGB-Ortsverbandes Rüsselsheim. [bernhard.grunewald@de.opel.com](mailto:bernhard.grunewald@de.opel.com)



*Michael Gümbel* hat Sozialwissenschaften studiert, ist Organisationsberater und Gender Trainer der Firma Sujet Organisationsberatung in Hamburg.

[michael.guembel@sujet.org](mailto:michael.guembel@sujet.org)



*Gabi Joschko* ist Dipl.-Soziologin und Sportlehrerin und arbeitet seit 15 Jahren im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung; seit 1997 selbständig als Inhaberin der Firma GEKO – Die Gesundheitskompetenz, Berlin.

[gj@gesundheitskompetenz.de](mailto:gj@gesundheitskompetenz.de)



*Rudolf Kast*, von 1995 bis 2010 im Bereich Personal und Sozialwesen bei der SICK AG in Waldkirch. Inhaber der Personalmanufaktur.

[Kast@diepersonalmanufaktur.de](mailto:Kast@diepersonalmanufaktur.de)

*Dr. Werner Kissling* ist Facharzt für Psychiatrie und Leiter des Centrums für Disease Management der Technischen Universität München.

w.kissling@lrz.tum.de



*Heinz Kowalski*, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH Köln und Hamburg [www.bgf-institut.de](http://www.bgf-institut.de).

Heinz.Kowalski@bgf-institut.de



*Dr. Peter Krauss-Hoffmann*, Regierungsrat Dipl.-Paed. u. Dipl.-Arbeitswiss. beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales – Referat AzA1, Zukunftsge-rechte Gestaltung der Arbeitswelt.

Krauss-Hoffmann.Peter@baua.bund.de



*Helga Kühn-Mengel*, MdB, Präsidentin der Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförde-rung e.V.

info@bvpraevention.de



*Reinhard Lenz*, Dipl. Ing., ist Inhaber des »Instituts für Schulung und Medienentwicklung« (Institut Input) in Dortmund, Präventionsberatung und Qualifizierung zur Sensibilisierung von Führungskräften und Mitar-beitern zur Sicherheit und Gesundheit.

info@institut-input.de





*Dr. Rosmarie Mendel*, Dipl.-Psychologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centrum für Disease Management der Technischen Universität München. Sie ist dort Mitverantwortliche für das Programm »Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz«.

r.mendel@lrz.tu-muenchen.de



*Sonja Nielbock* ist Dipl.-Soziologin, Organisationsberaterin und Gender Trainerin der Firma Sujet Organisationsberatung in Hamburg.

sonja.nielbock@sujet.org



*Dr. jur. Franz Pietsch*, Bundesministerium für Gesundheit in Österreich, ist Leiter der Abteilung und stv. Leiter der Sektion in den Bereichen Ombudsstelle für Nichtraucherenschutz, Rechts- und Fachangelegenheiten Tabak, Alkohol und substanzungebundene Süchte sowie Internationale Suchtangelegenheiten.

Barbara.Fasching@bmg.gv.at



*Dr. Jochen Prümper* ist Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

j.pruemper@bao.de



*Willy Spieler* ist Publizist, ehemaliger Redakteur der Zeitschrift Neue Wege.

spieler@goldnet.ch