

**Förderung der Humanressourcen
durch Betriebliches Gesundheits-
management sichert den Erfolg
im Wettbewerb**



Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein Studien- und Beratungsangebot an der Universität Bielefeld

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein Studien- und Beratungsangebot an der Universität Bielefeld

Inhalt

6 – 7	Betriebliches Gesundheitsmanagement – Warum?
8 – 11	Herausforderungen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement
12 – 18	Aktionsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements
19 – 20	Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements
21 – 24	Kernelemente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements
25 – 29	Das Studien- und Beratungsangebot an der Universität Bielefeld
30 – 31	Nutzen und Vorteile für Studierende
32 – 33	Nutzen und Vorteile für Unternehmen/Organisationen
34	Kooperationspartner und Förderer
35	Kontakt
36	Der Weg zu uns
37	Impressum



Betriebliches Gesundheitsmanagement – Warum?

Modernste Technologie und eine gute Finanzausstattung alleine sichern heute keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil: Nur gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zuverlässig, erbringen hochwertige Arbeitsleistungen und haben neue Ideen. Dies verschafft Unternehmen einen Vorsprung vor der Konkurrenz.

Erhalt und Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Voraussetzung für herausragende Unternehmensergebnisse.

Eine zukunftsorientierte Förderung der Humanressourcen erfordert, mit Blick auf die gewandelten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Altersstruktur der Beschäftigten, ein aktives und kompetentes Betriebliches Gesundheitsmanagement. Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt auf die Führung, die Unternehmenskultur, das Betriebsklima, die Qualifikation sowie die Gestaltung der Arbeitssysteme und das Gesundheitsverhalten: Einem vorzeitigen Verschleiß der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen

Unternehmensebenen wird entgegen gewirkt. Das Betriebsergebnis wird gesteigert und der langfristige Erfolg des Unternehmens gesichert.

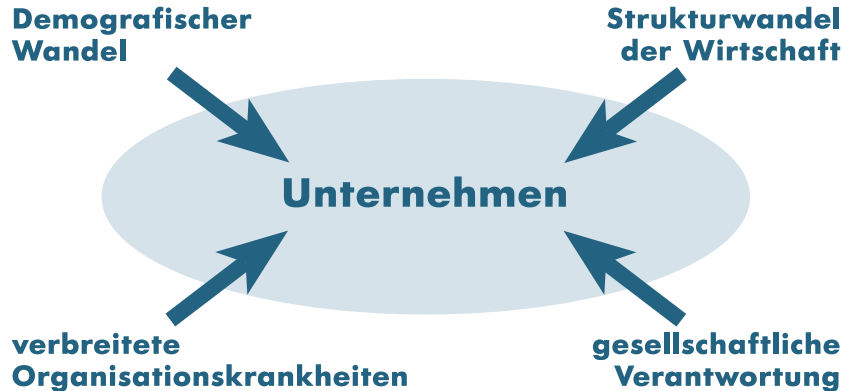
Ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen ist die Pflege und Förderung der Humanressourcen. Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zentrale Bestandteile des Humankapitals. Deshalb ist Betriebliches Gesundheitsmanagement eine wichtige Voraussetzung für die Rentabilität und Überlebensfähigkeit der Unternehmen.

Ein aktives und kompetentes Betriebliches Gesundheitsmanagement erhöht die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit, denn es ermöglicht Unternehmen:

- das Vertrauen der Beschäftigten zu erhöhen und die Bindung an Aufgaben und Unternehmensziele zu stärken,
- Störungen in Abläufen und Arbeitsprozessen abzubauen,
- Informationsfluss, Kooperation und Teamarbeit zu verbessern,
- Wissensaustausch zu erleichtern,
- Kontroll- und Koordinationskosten zu senken,
- Stress, Fehlzeiten und Fluktuation zu reduzieren,
- die Arbeitseffizienz zu steigern,
- die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu verbessern sowie
- die Produktivität zu erhöhen.

Gegenwärtig gibt es zahlreiche Anzeichen für den Beginn einer neuen Wachstumsphase, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt als Ressource gesehen werden.

8 Herausforderungen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement



In Deutschland steigt das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen erheblich. Im Jahr 2020 wird jede dritte Arbeitskraft 50 Jahre und älter sein.

Demografischer Wandel

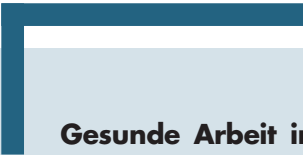
Die Altersstruktur der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland verändert sich: Bis 2020 wird jeder dritte Beschäftigte 50 Jahre und älter sein. Für die Unternehmensleitung ergibt sich daraus Handlungsbedarf in Richtung gesunde Arbeit in gesunden Organisationen, mit dem Ziel, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu fördern und zu erhalten. Ältere Beschäftigte sind häufig zuverlässiger, qualitätsbewusster, sozial kompetenter und zudem wichtige Wissensträger. Alter erhöht nicht zwangsläufig das Krankheitsrisiko, sondern erst dann, wenn Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterlassen werden. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ihren Beitrag leisten, um gesünder älter zu werden: durch eine gesunde Lebensweise und die aktive Mitgestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen.

Strukturwandel der Wirtschaft

Der Strukturwandel der Wirtschaft erzwingt eine Neubestimmung der für das Unternehmensergebnis bedeutsamen Größen. Nicht die physischen Produktionsfaktoren allein garantieren den Unternehmenserfolg, sondern so genannte "weiche" Faktoren wie Führung, Human- und Sozialkapital mit ihrem Einfluss auf Prozesse, Mitarbeiter und Kunden. Hier liegen beträchtliche Potenziale, die sich zu Standortvorteilen entwickeln lassen. Das Management der Mensch-Mensch-Schnittstelle erhält dadurch eine immer größere Bedeutung.

Gesellschaftliche Verantwortung

Unternehmen, die Verantwortung gegenüber ihren Shareholdern und Kunden tragen, verhalten sich in der Regel auch gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld verantwortungsvoll: in sozialer, ökologischer und volkswirtschaftlicher Hinsicht. Mit einem effizienten Betrieblichen Gesundheitsmanagement werden die sozialen Sicherungssysteme entlastet: durch Vermeidung von Kosten, bedingt durch Behandlung, Unfälle und Frühberentung. Eine dadurch bewirkte bessere Kontrolle der Lohnnebenkosten ist ebenfalls ein bedeutender Standortvorteil.



Gesunde Arbeit in gesunden Organisationen lautet die Vision betrieblicher Gesundheitspolitik. Gesund sind Organisationen, „deren Kultur, Klima und Prozesse Bedingungen schaffen, die die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter ebenso fördern wie ihre Effizienz.“

(US-National Institute for Occupational Safety and Health)

Verbreitete Organisationskrankheiten

Globalisierung und Strukturwandel erhöhen in Verbindung mit Unternehmensverkäufen, Fusionen und permanenten Restrukturierungen Unsicherheit und Zeitdruck, Komplexität der Aufgaben und Verantwortung. Anhaltender Stress fördert die Entstehung chronischer Krankheiten. Aus arbeits- und gesundheitswissenschaftlicher Sicht wird insbesondere die Verhütung und Bekämpfung gesundheitsschädigender Organisationskrankheiten wie

Mobbing, Burnout und innere Kündigung zu einer zentralen Herausforderung für die betriebliche Arbeits- und Gesundheitspolitik.

Ist das Betriebsklima gut, die Transparenz des Betriebsgeschehens hoch, bestehen ausreichende Beteiligungsmöglichkeiten und ein Vorrat an gemeinsamen Überzeugungen, Werten und Regeln, ist die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten dieser oder ähnlicher Organisationskrankheiten gering.

Mangelhafte Qualifikation, eine geringe Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Beeinflussbarkeit von Aufgabenstellungen, Arbeitsbedingungen und Entscheidungen erhöhen dagegen das Risiko für das Auftreten und die Verbreitung dieser Probleme. Als Folge davon nehmen Belastungen zu und erhöht sich das Risiko für Qualitätsmängel, gesundheitliche Beeinträchtigungen und krankheitsbedingte Fehlzeiten.

Mobbing in Unternehmen ist dann gegeben, wenn Einzelne oder Gruppen häufig und über einen längeren Zeitraum feindselige Handlungen gegenüber einem Arbeitskollegen ausüben. Ursachen sind u.a.:

- mangelhafte Arbeitsbedingungen (Rollenkonflikte, schlechtes Arbeitsklima)
- Organisationsmängel (hohe Kontrolle und Fremdbestimmtheit, geringe Handlungsspielräume, mangelnde Transparenz)
- Kommunikationsmängel (auch fehlende Streitkultur)
- konfliktreiche Arbeitsatmosphäre
- mangelhaftes Führungsverhalten sowie mangelhafte soziale Kompetenzen der Vorgesetzten und Betroffenen

Burnout ist eine Folge chronisch belastender Arbeitsanforderungen. Davon besonders betroffen sind Personen, die ihre berufliche Tätigkeit ursprünglich mit viel Engagement und Idealismus begonnen haben. Entstehungsbedingungen sind insbesondere:

- hohe quantitative Arbeitsbelastungen
- mangelhafte Kontrolle über Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen
- Mängel im materiellen und immateriellen Belohnungssystem
- mangelhafte soziale Integration, belastende soziale Beziehungen
- Mängel in der Fairness bei der Zuteilung von Arbeitsaufgaben, bei der Beförderung usw.
- Konflikte zwischen den Anforderungen und den persönlichen Wertvorstellungen der Beschäftigten

Innere Kündigung liegt dann vor, wenn Mitarbeiter ihr „inneres Vertragsverhältnis“ mit dem Unternehmen „kündigen“, ohne dass dies ihr „äußeres Arbeitsverhalten“ erkennbar beeinflusst. „Dienst nach Vorschrift“ ist keine Arbeitsverweigerung, wohl aber eine Weigerung, die eigenen Leistungspotenziale voll in den Arbeitsalltag einzubringen. Die Ursachen dafür liegen u.a. in:

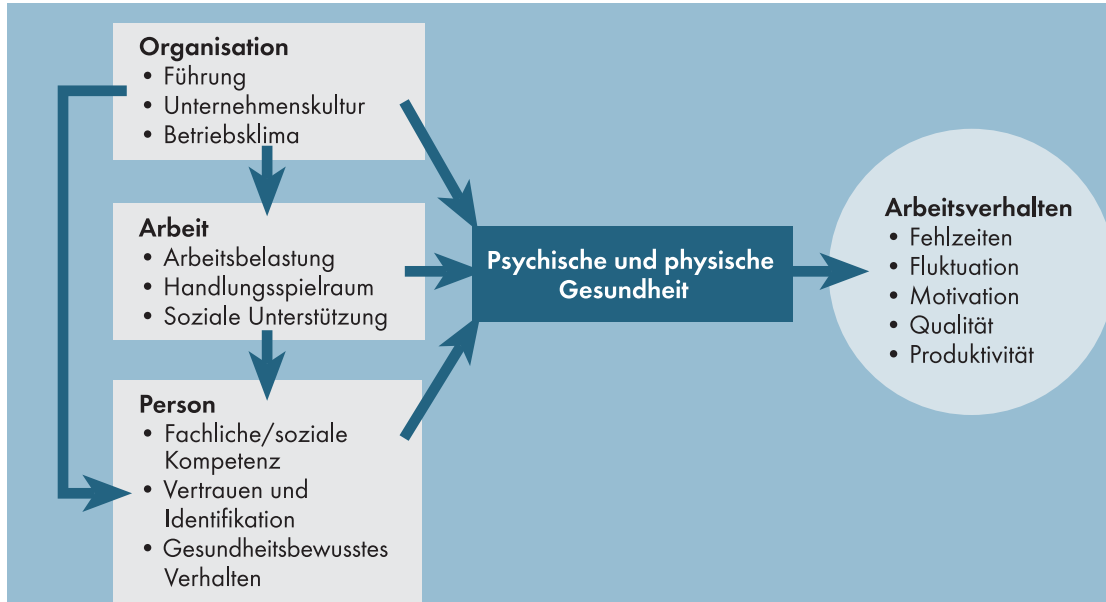
- der empfundenen Nichterfüllung von Zusagen seitens der Organisation
- unrealistisch hohen Anforderungen
- einer dramatischen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen
- Glaubwürdigkeitsproblemen der Führung
- einem Mangel an immateriellen und materiellen Anreizen

Aktionsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

„Weiche“ Unternehmensfaktoren wie Führung, Unternehmenskultur oder das Betriebsklima rücken zunehmend ins Zentrum der Aufmerksamkeit von Analysten und Unternehmenslenkern. Da diese „weichen“ Unternehmensfaktoren auch für die Gesundheit der

Belegschaften von zentraler Bedeutung sind, liegen hier noch viele ungenutzte Potenziale und Synergien. Auf ihre Erschließung zielt das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Die zentrale Maxime lautet: „**Gesundheit fördert Arbeit**“.

*Zusammenhang
zwischen
Organisation,
Gesundheit und
Arbeitsverhalten*



Aktionsfeld: Gesundheit

Gesundheit ist das Ergebnis von Wechselwirkungen zwischen sozialen, technischen, psychischen und biologischen Prozessen. Zu Beginn des Arbeits- und Gesundheitsschutzes stand die Verhütung physischer Risiken und Schäden im Vordergrund, verursacht durch Mängel an der Mensch-Maschine-Schnittstelle. In der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts wird diese Aufgabe nach wie vor eine Rolle spielen. Ins Zentrum rücken jedoch die Förderung der psychischen Gesundheit und die Bekämpfung von Mängeln an der Mensch-Mensch-Schnittstelle. Dabei kommt die gesamte Organisation ins Blickfeld gesundheitsbewusster Führungskräfte, Experten und Mitarbeiter,

nicht mehr nur einzelne Arbeitsbedingungen und Verhaltensweisen.

Das psychische Befinden wird zur wichtigsten Zielgröße des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, weil es zentral ist:

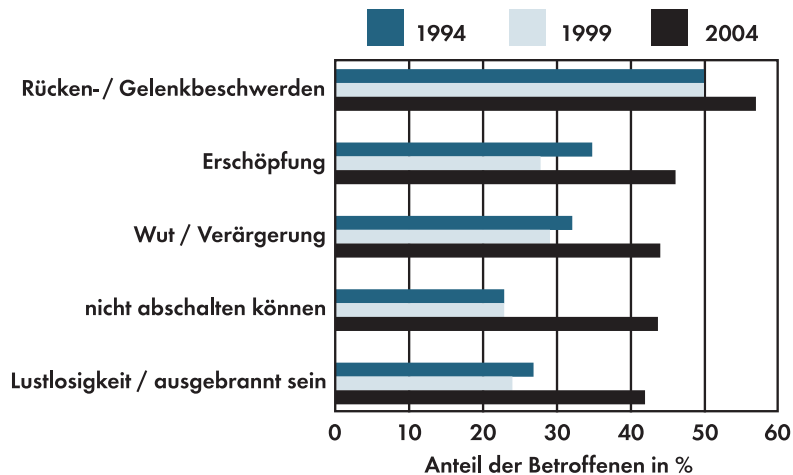
- für die Funktionsfähigkeit des Menschen in allen seinen Rollen sowie
- für die physische Gesundheit und ein gesundheitsbewusstes Verhalten – vermittelt über Emotionen wie Angst, Ärger, Hilflosigkeit, Freude und Stolz und deren hormonellen und immunologischen Folgen.

Für das psychische Befinden von großer Bedeutung sind Zuversicht, Selbstvertrauen und ein positives Selbstwert-

gefühl. Voraussetzung dafür sind anerkennende, hilfreiche und stabile soziale Beziehungen sowie die erlebte Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Beeinflussbarkeit der Lebensumstände, Arbeitsbedingungen und Aufgaben.

Wie zahlreiche Daten und Untersuchungen belegen, hat sich das psychische Befinden der deutschen Arbeitnehmer in den zurückliegenden Jahren deutlich verschlechtert. U.a. haben stressbedingte Rückenbeschwerden zugenommen, aber auch Erschöpfungszustände sowie Angst, Ärger und das Gefühl ausgebrannt zu sein. Dies sind „Frühindikatoren“ für drohende Beeinträchtigungen, Fehlzeiten, Krankheiten und vermeidbaren Verschleiß.

Gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter können durch Fehlentscheidungen, mangelnde Aufmerksamkeit oder nachlassendes Engagement und Qualitätsbewusstsein dem Unternehmen mehr schaden als durch ihre zeitweilige Abwesenheit.



*Vergleich der Beanspruchung von 1994-2004
(Quelle: NRW.Arbeitswelt NRW 2004.
Belastungsfaktoren - Bewältigungsformen -
Arbeitszufriedenheit)*

*Die Daten entstammen mehrfach durchge-
führten repräsentativen Befragungen von
jeweils 2000 abhängig Beschäftigten in NRW.*

"Die ökonomischen Veränderungen und anhaltenden Restrukturierungsprozesse in den Unternehmen führen häufig zu einer Intensivierung der Arbeit und einer Verstärkung von Unsicherheit, Ängsten, Misstrauen und Hilflosigkeitsgefühlen sowie Angst vor Arbeitslosigkeit unter den Beschäftigten mit möglichen Auswirkungen auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit."

(Quelle: Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (2004): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission)

Aktionsfeld: Fehlzeiten

Die durchschnittlichen Fehlzeiten sind in den vergangenen Jahren stark zurückgegangen, bedingt u.a. durch den Strukturwandel der Wirtschaft, Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes und die Verjüngung der Belegschaften. Gleichwohl bestehen erhebliche Unterschiede zwischen Branchen und Berufsgruppen oder auch zwischen einzelnen Unternehmensteilen. Fehlzeiten erzeugen immer noch enorme, vermeidbare Kosten bei den Unternehmen und den Krankenkassen. An

unterschiedlichen Fehlzeiten lassen sich Unterschiede in der Qualifikation der Beschäftigten ablesen, aber auch Unterschiede in der Qualität der Arbeit, der Führung und der Organisation. Nicht die Fehlzeiten sind das Problem, sondern die ihnen zugrunde liegenden Ursachen, die es deshalb genau zu lokalisieren und zu verstehen gilt. Fehlzeiten sollten vermieden und nicht „repariert“ werden. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine Investition in das Sozial- und

Humankapital zur Bekämpfung und Vermeidung hoher Fehlzeiten und der ihnen zugrunde liegenden Organisationsprobleme. Es ermöglicht, Kosten zu reduzieren und den Nutzen eines Unternehmens zu steigern durch die Vernetzung der Mitarbeiter, ihre vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Entwicklung und Pflege gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln.

Aktionsfeld: Führung

Die Führung eines Unternehmens wirkt sich – je nach Qualität – positiv oder negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus: durch Einflussnahme auf Ziele, Strukturen und Prozesse einer Organisation und durch ihr tagtägliches Entscheidungs- und Kommunikationsverhalten. Insbesondere Personalentscheidungen sind dabei hervorzuheben, weil sich in ihnen die tatsächlichen Werte und Ziele einer Organisation widerspiegeln. Sie beeinflussen erheblich das Betriebsklima. Ebenso gesundheitsre-

levant ist das Kommunikations- und Konfliktverhalten von Führungskräften in Richtung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Jede verbale oder nonverbale Kommunikation enthält Signale der Anerkennung und Wertschätzung oder der Missachtung, Ablehnung oder Gleichgültigkeit. Führungskräfte müssen – um ihrer gewachsenen Verantwortung gerecht zu werden – selbst vor permanenter Überforderung geschützt und ihr Wohlbefinden durch spezielle Gesundheitsangebote gefördert werden.

Führung wirkt „ganzheitlich“: auf Denken, Fühlen, Motivation, Biologie und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Schlechte Führung demoralisiert, fördert Hilflosigkeit und Angst. Gute Führung stärkt Zuversicht, Vertrauen und Unternehmensbindung.

Aktionsfeld: Unternehmenskultur

Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln sind wichtige Quellen des betrieblichen Sozialkapitals. Sie stiften Sinn, reduzieren den Aufwand an Koordination, motivieren zu gemeinsamem Handeln, verpflichten auf gemeinsame Ziele und verbindliche Verhaltensstandards. Damit werden wesentliche Ursachen sozialer Kon-

flikte, von Mobbing, Angst und Hilflosigkeit reduziert. Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln helfen, Stress zu vermeiden bzw. mit ihm schadungsfrei umzugehen. Wichtige Merkmale einer Vertrauenskultur sind Transparenz unternehmerischer Entscheidungen und die Beteiligung der Beschäftigten.

Je geringer der Vorrat an gemeinsamen Überzeugungen, Werten und Regeln im Unternehmen, desto höher ist der Bedarf an Kontrolle, Koordination und Abstimmung. Dies erhöht die Anzahl möglicher Konfliktfelder sowie die Konfliktintensität, senkt das Vertrauen und beeinträchtigt die Unternehmensbindung. Auf Dauer hat dies negative Auswirkungen auf Motivation, Wohlbefinden und die körperliche Gesundheit der Beschäftigten und dadurch auch auf das Betriebsergebnis.

Aktionsfeld: Betriebsklima

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Zwischenmenschliche Beziehungen sind von zentraler Bedeutung für Problemlösung und Gefühlsregulierung, für biologische Prozesse und Verhalten. Deshalb hängen Wohlbefinden, Gesundheit und Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maßgeblich ab von der Qualität, Stabilität und vom Umfang ihrer sozialen Beziehungen. Soziale Beziehungen, die als feindselig oder konfliktbehaftet erlebt werden, wirken belastend, d.h. sie haben einen entsprechend negativen Einfluss auf Kognition, Emotion, Motivation und auf das Arbeits- und Gesundheitsverhalten. Wird das Betriebsklima im Unternehmen als vertrauensvoll und unterstützend erlebt, hat dies einen stark positiven Einfluss auf Denken, Fühlen und Handeln. Insgesamt werden hierdurch das Arbeitsverhalten und das berufliche Engagement verbessert. Beschäftigte bleiben länger arbeitsfähig und belastbar, innere Kündigung wird vermieden, Gesundheitsbewusstsein und Lebensqualität nehmen zu.



Aktionsfeld: Arbeitssysteme

Arbeitsbedingungen, Anforderungen und Arbeitsabläufe sind von weitreichender Bedeutung für die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„Stress frisst Kommunikation“ und erhöht die Wahrscheinlichkeit von Fehlern. Chronischer Stress fördert Reizbarkeit, gesundheitsschädigendes Verhalten, die Entstehung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Burnout. Er beeinträchtigt das Betriebsklima und die Kundenzufriedenheit, führt zu erhöhten Fehlzeiten und zu erhöhter Fluktuation. Unsoziales Verhalten, innere Kündigung und das Mobbingrisiko nehmen zu.

Eine große Bedeutung hat in diesem Kontext auch die „Work-Life-Balance“: Belastende Arbeitsbedingungen begünstigen Stress in der Partnerschaft und der Familie, dies wiederum hat negative Rückwirkungen auf die Arbeit. Eine familienbewusste Arbeitsorganisation (z.B. durch flexible und lebensphasenorientierte Arbeitszeiten, Sabbaticals und eine flexible Verteilung von Arbeitsaufträgen) hingegen erhöht Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit und Einsatzbereitschaft.

Aktionsfeld: Soziale Kompetenz

Neben dem Umgang mit Technik und Wissen wird der Umgang mit Menschen ein immer wichtigerer Teil unserer Arbeit. Hohe soziale Kompetenz wird für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens daher immer bedeutsamer. Sie zählt zum Kernbereich des Humankapitals. Angemessene Qualifikation und soziale Kompetenz führen dazu, dass Kooperation leichter fällt, Wissen schneller ausgetauscht wird, Kunden zufriedener sind und Stress vermieden

bzw. gesundheitsförderlicher bewältigt wird. Sozial kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind teamfähiger und eher in der Lage, ein Klima der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung zu entwickeln – eine wesentliche Quelle betrieblichen Sozialkapitals.

Aktionsfeld: Gesundheitsbewusstes Verhalten

Nicht nur Unternehmensleitungen und Führungskräfte tragen Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Beschäftigten sind auch selbst dafür verantwortlich. Gesundheitsbewusstsein muss gepflegt und Gesundheit zum Kernbestandteil von Leitbild und Kultur eines Unternehmens werden. Bewegungsmangel, Fehlernährung und hoher Genussmittelkonsum bergen erhebliche Gesundheitsrisiken. Ohne Mitverant-

wortung und aktive Beteiligung der Beschäftigten lassen sich oft auch arbeits- und organisationsbedingte Risiken nicht frühzeitig erkennen.

Das Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung steigt mit wachsendem Bildungsniveau bzw. den betrieblichen Qualifikationsanforderungen. Angebote zum gesundheitsbewussten Verhalten sollten gezielt dort ansetzen, wo der größte Bedarf besteht. Schuldzuweisungen bringen hier aller-

dings wenig. Verhalten folgt zumeist Verhältnissen. Am wirksamsten sind deshalb Projekte, die beides berücksichtigen und beeinflussen. Menschen können ihre eigenen Gesundheitspotenziale oft nur dann entwickeln, wenn sie dazu entsprechend motiviert und befähigt werden. Dazu gehört auch die Beseitigung von Anreizen, die gesundheitsschädigendes Verhalten fördern.

Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt auf die Unternehmensführung, die Unternehmenskultur, das Betriebsklima, die soziale Kompetenz, auf Arbeitsbedingungen und Verhalten: Einem vorzeitigen Verschleiß der Beschäftigten wird auf allen Unternehmensebenen entgegengewirkt. Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gefördert. Durch geringere Fehlzeiten, eine erhöhte Motivation, erhöhte Produktivität, Qualität und Flexibilität wird die langfristige Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit gesteigert.

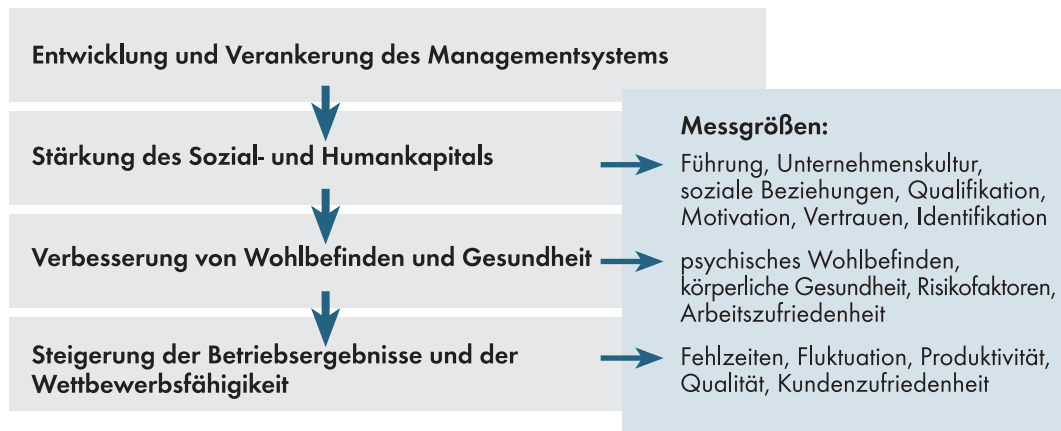
Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind die Entwicklung und Verankerung eines Managementsystems zur Reduzierung von Belastungen, zur Stärkung des Sozial- und Humankapitals, zur Verbesserung von Wohlbefinden und Gesundheitsver-

halten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie zur Steigerung von Betriebsergebnissen und Wettbewerbsfähigkeit. Jedes dieser Teilziele kann mit Messgrößen operationalisiert werden – das schafft die Voraussetzung für eine effiziente Steuerung.



Ziele des BGM



Oberstes Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist gesunde Arbeit in gesunden Organisationen und in Folge davon der Erhalt und die Förderung von Arbeitsleistung und hoher Qualität. Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt auf die gesamte Organisation und kontinuierliche Verbesserungen insbesondere an der Mensch-Mensch-Schnittstelle. Es verhütet und bekämpft verbreitete Organisationskrankheiten wie vermeidbarer Stress, innere Kündigung, Mobbing oder Burnout und beugt dadurch dem Verschleiß der Beschäftigten vor. Es unterstützt gesundheitsförderliches Verhalten und stärkt das gegenseitige Vertrauen und die Identifikation mit der Arbeit und den Zielen der

Gesamtorganisation. Es steht für eine hohe Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch das Top-Management und für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Betriebliches Gesundheitsmanagement fördert das Unternehmensimage und dadurch die Attraktivität für „High-Potentials“. Es erlaubt eine kontinuierliche Beobachtung und Förderung der Humanressourcen.

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

Kernelemente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Folgende Bausteine und Kernprozesse sind für den systematischen Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements notwendig:

Betriebs- / Dienstvereinbarung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Betriebliches Gesundheitsmanagement ist das ausdrückliche „Wollen“ des Top-Managements. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird seine volle Wirksamkeit nur dann entfalten, wenn es vom Top-Management als Führungsaufgabe erkannt und wahrgenommen und in Kooperation mit der Arbeitnehmervertretung aktiv und dauerhaft unterstützt wird. Überzeugend wird dies durch den Abschluss einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zum Ausdruck gebracht. Darin werden Rahmenbedingungen, Ziele, Entscheidungswege, Ressourcenverbrauch und Zuständigkeiten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement festgelegt.

Lenkungsausschuss

Um die notwendigen Veränderungen in der Unternehmensorganisation anzustoßen und voranzutreiben, wird ein für diese strategischen Entscheidungen autorisiertes Gremium benötigt. Daher empfiehlt es sich, für die Einführung und die dauerhafte Steuerung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement einen Lenkungsausschuss (z.B. in Form eines Arbeitskreises Gesundheit) einzurichten. Neben der obersten Führungsebene sollten Gesundheitsexperten, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter sowie weitere Experten aus betroffenen Unternehmensbereichen vertreten sein. Die operativen Aufgaben sollten von fachkundigen Projektteams erledigt werden.

Dateninfrastruktur

Grundlage für zielgerichtete Aktivitäten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sind der Aufbau einer Dateninfrastruktur und die Entwicklung eines Kennzahlensystems. Dies ermöglicht eine kontinuierliche, quantitative Betrachtung des für das Betriebliche Gesundheitsmanagement relevanten Unternehmensgeschehens (Diagnose) und den Abgleich zwischen festgelegten Zielen und tatsächlich erreichten Ergebnissen (Erfolgskontrolle).

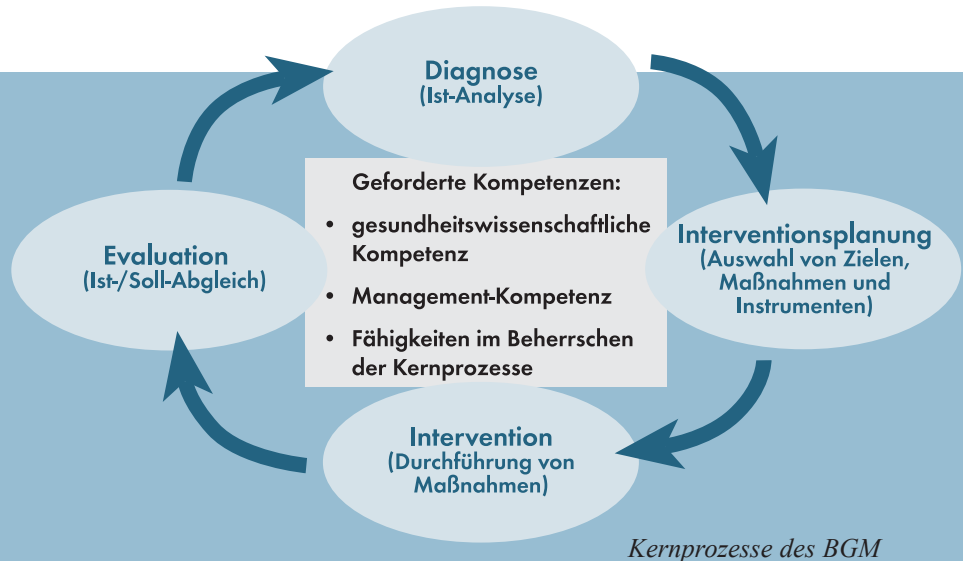
Die Dateninfrastruktur im Betrieblichen Gesundheitsmanagement:

- stellt Transparenz her, wo sie bisher nicht bestand,
- erlaubt die Früherkennung von Risiken und Problemen,
- lenkt den Blick auf Zusammenhänge, die so bisher nicht gesehen oder nicht ausreichend beachtet wurden und
- erlaubt, Effekte Betrieblichen Gesundheitsmanagements – des Humanressourcenmanagements insgesamt – zu erfassen und zu bewerten.

Kernprozesse

Die Einführung und Verankerung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements erfolgt über die Kernprozesse Diagnose des Gesundheitszustandes der Beschäftigten und ihrer Arbeits- und Organisationsbedingungen, Interventionsplanung, Durchführung und

Steuerung der Intervention und Evaluation. Die damit befassten Experten sollten für diese Aufgabe ausreichend qualifiziert sein, d.h. über das erforderliche Fachwissen, Methoden- und Prozesskenntnisse verfügen.



Auf die datengestützte Organisationsdiagnose folgen Zielsetzung, Auswahl, Planung und Durchführung geeigneter Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie ihre nachgehende Evaluation. Maßnahmen sollten stets bedarfsgerecht, zielgerichtet und wirtschaftlich sein. Betriebliches Gesundheitsmanagement richtet den Blick dabei zu allererst auf organisa-

tionsbezogene Interventionen. Verhaltenspräventive Maßnahmen, wie z.B. Rückenschulen oder Aufklärungskampagnen zum Thema Ernährung können zudem sinnvoll sein, sollten aber in der Regel als Ergänzung zu den organisationsbezogenen Aktivitäten eingesetzt werden. Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement zielen in erster Linie auf die:

- Verbesserung der Transparenz im Unternehmen,
- Pflege gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln,
- Beteiligung und Vernetzung der Belegschaft,
- Verbesserung der Dialogmöglichkeiten zwischen Management und Belegschaft,
- Verbesserung des sozialen Zusammenhalts unter den Beschäftigten,
- Befähigung der Beschäftigten zu einem gesundheitsbewussten Verhalten.

Bewährte Vorgehensweisen und Instrumente hierbei sind:

- Aufnahme von Gesundheit in das Unternehmensleitbild
- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen
- Fehlzeitenanalysen
- Altersstrukturanalysen
- Gesundheitszirkel, Fokusgruppen, Workshops etc.
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Projekte und Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen Personal- und Organisationsentwicklung, z.B.:
 - Qualifizierungsangebote für Führungskräfte, Experten und Mitarbeiter
 - gesundheitsbezogene Zielvereinbarungen mit Führungskräften
 - Coaching-Angebote für Führungskräfte
 - spezielle Gesundheitsangebote für besonders belastete Führungskräfte und Mitarbeiter
 - Aufklärungskampagnen
 - internes Gesundheitsmarketing

„Das weiterbildende Studium „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ trägt dazu bei, das Thema „Arbeits- und Gesundheitsschutz/ Betriebliches Gesundheitsmanagement“ mit größerer Professionalität im Unternehmen zu bearbeiten. (...) Von dem eingeschlagenen Weg werden auf Dauer sowohl die Beschäftigten in Form verbesserter Zufriedenheit und Gesundheit als auch die Unternehmen in Form verbesserter Betriebsergebnisse profitieren.“

Bayer Industry Services GmbH & Co. OHG (August 2004)

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist kein Selbstläufer, sondern bedeutet eine betriebliche Innovation, bei der neue Ziele, Strukturen und Prozesse entwickelt und diskutiert werden müssen. Dies erfordert einen besonderen Aufwand: auf der obersten Führungsebene, bei den Experten und bei den Beschäftigten – auch ein Abweichen von bisherigen Routinen und Vorgehensweisen. Eine solche Innovation muss – wenn sie von dauerhaftem Erfolg sein soll – in bestehende Strukturen und Prozesse eingebunden und

im Betriebsgeschehen fest „verankert“ werden. Zu denken ist hierbei an die Verknüpfung gesundheitsbezogener Kennzahlen mit den übrigen Führungsinstrumenten, an die Verknüpfung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit dem Arbeits- und Umweltschutz, mit dem Personalwesen und dem Qualitätsmanagement, an die regelmäßige Berichterstattung in den betriebsinternen Medien sowie an die Aufnahme des Themas Gesundheit in das Fort- und Weiterbildungsangebot.

Ein kompetentes Betriebliches Gesundheitsmanagement trägt dazu bei, vorhandene Synergien im Unternehmen zu bündeln und effektiv zu nutzen.

Das Studien- und Beratungsangebot an der Universität Bielefeld

Das Studien- und Beratungsangebot „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ ist ein innovatives, praxisorientiertes Weiterbildungskonzept. Es qualifiziert Führungskräfte und Experten, in Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und Dienstleistungsorganisationen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement systematisch aufzubauen und nachhaltig weiter zu entwickeln.



In der 12-monatigen, berufsbegleitenden Weiterbildung werden die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse, Methoden und Instrumente für ein professionelles Betriebliches Gesundheitsmanagement vermittelt. Zugleich wird ihre Anwendung in der betrieblichen Praxis trainiert. Qualifizierungsschwerpunkte sind: Problemstellungen, Ziele und Kernprozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements; Aufbau, Steuerung und Integration des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Ein zentraler Baustein der Weiterbildung ist das studienbegleitende Praxisprojekt: Parallel zu den Lernphasen setzen die Teilnehmer das erworbene Wissen direkt im Unternehmen um. Themenspezifische Skill-Trainings liefern hierfür die erforderlichen methodischen und sozialen Kompetenzen.

Fachlich ausgewiesene Experten aus Wissenschaft und Praxis stellen ein hohes Niveau und Aktualität der Studieninhalte sicher.

Konzepte und Inhalte des Weiterbildungsangebotes orientieren sich insbesondere an den von einer nationalen Expertenkommission entwickelten Empfehlungen zur betrieblichen Gesundheitspolitik (Quelle: Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (2004): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission).

Studieninhalte

Die Studieninhalte umfassen die im vorausgegangenen Teil der Broschüre erläuterten Herausforderungen, Aktionsfelder und Vorgehensweisen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Im Einzelnen werden fachliche und methodisch-instrumentelle Kompetenzen zu folgenden Themen vermittelt:

Kernthema Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Grundlagenwissen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Ausgewählte Organisationskrankheiten: Symptome, Ursachen, Bewältigungsmöglichkeiten und Prävention
- Aufbau, Steuerung und Integration eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Organisationsdiagnostik und Evaluation
- Entwicklung von Kennzahlen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

Querschnittsthemen u.a.

- Organisations-/Personalentwicklung
- Wissensmanagement
- Marketing betrieblicher Gesundheitspolitik

Skill-Trainings u.a.

- Projektmanagement
- Moderation von Gruppen, Präsentation
- Umgang mit gesundheitsbezogenen Daten

Das Weiterbildungskonzept

Als modulares Weiterbildendes Studium mit Selbstlernzeiten und monatlichen Präsenzphasen in Bielefeld bietet das Qualifizierungsangebot den Studierenden ein hohes Maß an Flexibilität. Die Vermittlung der Studieninhalte erfolgt praxisnah, problembasiert und interaktiv. Als Lehr- und Lernformen werden Vorlesungen, Seminare, Workshops, Praxisübungen und Lerngruppen eingesetzt. Studientexte zu allen Lehrveranstaltungen dienen der Vorbereitung und Vertiefung der vermittelten Inhalte. Während der Selbstlernphasen erfolgt der Austausch zwischen Studierenden, Dozenten und dem Weiterbil-

„Die praxisorientierte Vermittlung relevanter Methoden, Instrumente und aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse ermöglicht uns eine ganzheitliche und moderne Arbeitsgrundlage. Die Vermittlung der Lehrinhalte erfolgt praxisnah und interdisziplinär.(...) Durch das Studien- und Beratungsangebot wird Betriebliches Gesundheitsmanagement qualifiziert und gewinnbringend in das Unternehmen getragen und eine professionelle und systematische Umsetzung gefördert.“

Deutsche Telekom AG, Bonn (Juli 2004)

dungsträger über eine zentrale Internetplattform. Studienmaterialien, Veranstaltungshinweise und aktuelle Internetlinks sind über diese Internetplattform abrufbar. Arbeitsforen, Chatrooms und „Schwarze Bretter“ bieten den Studierenden die Gelegenheit, Studieninhalte zu vertiefen und gemeinsam zu diskutieren. Auch virtuelle Treffen der Lerngruppen werden ermöglicht.

Beratung und Mentoring

Vor Beginn der Weiterbildung findet eine Qualifizierungsberatung für beteiligte Unternehmen/Organisationen und Studienteilnehmer statt. Ziel der Beratung ist es, eine hohe Passgenauigkeit des Angebotes mit dem unternehmensspezifischen Bedarf und den persönlichen Entwicklungsperspektiven der Teilnehmer herzustellen. Ein persönlicher Mentor unterstützt die Studierenden während der Weiterbildung bei Aufbau und Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Er hilft, die neuen Aufgaben als Betriebliche/r Gesundheitsmanagerin/er im Unternehmen kompetent wahrzunehmen.

Wissenstransfer in die betriebliche Praxis

Die obligatorische, studienbegleitende Projektarbeit fördert den Wissenstransfer in die Unternehmen/Organisationen. Dabei wird das im Studium erworbene Know-how über ein Praxisprojekt direkt im betrieblichen Alltag umgesetzt. Die Projektarbeit wird in allen Phasen durch individuelle Beratung der Studierenden unterstützt und begleitet. Im Studium werden zusätzlich gezielte Kompetenztrainings angeboten, um den Projekterfolg zu sichern.

Leistungsnachweise und Abschluss

Für das erfolgreich absolvierte Weiterbildende Studium vergibt die Universität Bielefeld das Zertifikat „Betrieblicher/e Gesundheitsmanager/in“. Voraussetzung für den Abschluss sind die Teilnahme an den monatlichen Präsenzphasen, zwei schriftliche Leistungsnachweise, das Erstellen eines Berichts zum Praxisprojekt sowie die Präsentation und Diskussion der Projektergebnisse in einem abschließenden Kolloquium.

Das Studien- und Beratungsangebot richtet sich an:

- **Führungskräfte (aus der Linienorganisation sowie aus dem Personal- und Organisationsmanagement)**
- **Betriebs- und Personalräte**
- **leitende Akteure des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes**
- **überbetriebliche Experten und Multiplikatoren (z.B. aus Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, staatlichen Arbeitsschutzorganisationen)**

Weiterbildender Masterstudiengang:

Die Akkreditierung als Weiterbildender Masterstudiengang ist in Vorbereitung. Die Möglichkeit, den zweijährigen Weiterbildenden Masterstudiengang zu belegen, besteht voraussichtlich ab Frühjahr 2007. Nähere Informationen hierzu erhalten Sie durch die Mitarbeiter der Geschäftsstelle (Kontakt s.u.).

Nähere Informationen zu Studieninhalten, Zeitaufwand, Kosten, Teilnahmevoraussetzungen und Bewerbungsfristen finden Sie in der Studienbroschüre „Betriebliches Gesundheitsmanagement“. Die Broschüre steht zum Download bereit unter: **www.betriebliches-gesundheitsmanagement.worksphere.de**

Ihre Fragen beantworten wir Ihnen gerne persönlich:
Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e.V. (ZWW)
Postfach 100 131
33501 Bielefeld

Leiterin der Geschäftsstelle: Dipl.-Biol. Uta Walter
Tel.: 0521 / 106 43 62
Fax: 0521 / 106 29 85
E-Mail: uta.walter@uni-bielefeld.de



Im Überblick:

Studienorganisation	12 Monate Weiterbildendes Studium mit Selbstlernzeiten und monatlichen Präsenzen an der Universität Bielefeld
Studienschwerpunkte	Aktionsfelder, Ziele und Kernprozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements; Aufbau, Steuerung und Integration des Betrieblichen Gesundheitsmanagements; Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement
Präsenzphasen	Einführungswoche zu Beginn des Studiums; acht Präsenzphasen von Freitag 10:00 Uhr bis Samstag 17:30 Uhr; Abschlusswoche am Ende des Studiums; Skill-Trainings optional an zusätzlichen Wochenenden
Beratung und Mentoring	Qualifizierungsberatung für Unternehmen/Organisationen und Teilnehmer vor Studienbeginn; individuelles Mentoring während der gesamten Studienzzeit
Praxistransfer	Durchführung eines Praxisprojektes in einem Unternehmen
Abschluss	Universitätszertifikat „Betrieblicher/e Gesundheitsmanager/in“; Akkreditierung als Weiterbildender Masterstudiengang in Vorbereitung
Voraussetzungen zur Teilnahme	Abgeschlossenes (Fach-)Hochschulstudium und zweijährige Berufserfahrung oder abgeschlossene Berufsausbildung und dreijährige Berufserfahrung



„Die individuelle Beratung fördert den Praxistransfer in die Unternehmen.“

„Die Vielfalt der angebotenen Themen ist klasse.“

„Die Projektarbeit eröffnet innerbetrieblich eine lebendige Diskussion und zeigt erste Erfolge.“

„Die Studientexte enthalten alle relevanten Informationen in komprimierter Form.“

Zitate von Teilnehmern bisheriger Studienjahrgänge

Nutzen und Vorteile des Studienangebotes „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ für Studierende

- Berufsbegleitende Weiterbildung zum BGM-Experten in 12 Monaten
- Wissenschaftliche Fundierung und Aktualität des Studienangebotes durch universitäre Anbindung
- Hohe zeitliche Flexibilität durch modularen Aufbau des Studiums
- Geringe Abwesenheitszeiten im Unternehmen durch Selbstlernphasen und Wochenendpräsenzzeiten
- Passgenauigkeit des Studiums mit persönlichen Entwicklungspotenzialen durch Qualifizierungsberatung bereits im Vorfeld des Studiums
- Unterstützung durch einen persönlichen Mentor während der gesamten Studienzeit
- Erwerb umfassender Fach-, Methoden- und Instrumentenkenntnisse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Direkter Wissenstransfer in die Praxis durch betriebliche Projektarbeit
- Stärkung sozialer Kompetenzen durch interaktive Lehr- und Lernformen
- Ausbildung zum kompetenten Ansprechpartner in allen Fragen der betrieblichen Gesundheitsarbeit
- Verbesserung der eigenen beruflichen Chancen und Perspektiven
- Qualifizierter Abschluss mit Universitätszertifikat „Betrieblicher/e Gesundheitsmanager/in (Akkreditierung als Weiterbildender Masterstudiengang in Vorbereitung)

Unternehmen und Organisationen bisheriger Studienjahrgänge:

Atlas Copco Construction Tools GmbH	Rasselstein GmbH
ASZ GmbH & Co. KG	RWE Energy AG
Basell Polyolefine GmbH	Salzgitter AG
Bayer Industry Services GmbH	Schmitz-Werke GmbH & Co. KG
Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten	Staatliches Amt für Umwelt und Arbeitsschutz OWL
BKK Gildemeister Seidensticker	Stadtverwaltung Bochum
BKK Siemens	Stadtverwaltung Dortmund
CLAAS SE GmbH	Stadtverwaltung Düsseldorf
Deutsche Telekom AG	Stadtwerke Bielefeld GmbH
Dresdner Bank AG	Stahlwerke Bremen GmbH
E.ON Avacon AG	St. Johannes-Hospital Dortmund
Gesa GmbH	ThyssenKrupp Electrical Steel EBG GmbH
Hamburger Stadtentwässerung	ThyssenKrupp Stahl AG
HSH Nordbank AG	ThyssenKrupp Technologies AG
IAS Stiftung	Verwaltungs-Berufsgenossenschaft v. Bodelschwingsche Anstalten Bethel
Landesanstalt für Arbeitsschutz NRW	
Maschinenbau und Metall Berufs- genossenschaft	
Physio Vitalis	
RAG Aktiengesellschaft	

Stand: Januar 2006

„Das Thema BGM wird zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dabei sind wir überzeugt, dass sich langfristig nicht nur die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter verbessern lässt, sondern auch die 'Gesundheit des Betriebes', d.h. der betrieblichen Ergebnisse.“

*Basell Polyolefine GmbH, Wesseling
(Juli 2004)*

Nutzen und Vorteile des Studienangebotes „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ für Unternehmen/Organisationen

- Umfassender Kompetenzaufbau im Betrieblichen Gesundheitsmanagement durch Qualifizierung eigener Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter
- Passgenauigkeit des Angebotes mit dem unternehmensspezifischen Bedarf durch Qualifizierungsberatung bereits im Vorfeld der Weiterbildung
- Direkte Wissensverwertung im Unternehmen durch ein Praxisprojekt
- Aufbau und Weiterentwicklung eines wirksamen und effizienten Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie Integration in die Organisationsroutinen
- Etablierung des Themas Gesundheit als Querschnittsaufgabe im Unternehmen
- Entwicklung eines Controlling-Instrumentes für intangible Unternehmensfaktoren
- Stärkung des betrieblichen Human- und Sozialkapitals
- Vertrauensbildung und Förderung der Identifikation mit den Unternehmenszielen
- Mobilisierung bisher unerschlossener Leistungspotenziale
- Verhütung oder rasche Bewältigung von Organisationskrankheiten wie hohe Fehlzeiten, innere Kündigung, Mobbing oder Burnout
- Senkung von Kosten und Steigerung des Unternehmensnutzens

Kooperationspartner und Förderer

Die Zusammenarbeit mit unseren Partnern garantiert die hohe Qualität des Studien- und Beratungsangebotes. Die Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld gewährleistet den Transfer neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden. Das BIT e.V., Bochum, steht für langjährige Fach- und Beratungskompetenz im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.

Kooperationspartner des Studienangebotes sind:

BIT Berufsforschungs- und
Beratungsinstitut für interdisziplinäre
Technikgestaltung e.V.
Unterstraße 51
44892 Bochum
www.bit-bochum.de

BIT

Universität Bielefeld
Fakultät für
Gesundheitswissenschaften
Postfach 100 131
33501 Bielefeld
www.uni-bielefeld.de/gesundhw



Universität Bielefeld

Kontakt

Sie möchten Betriebliches Gesundheitsmanagement auch in Ihrem Unternehmen systematisch aufbauen und in die Betriebsroutinen integrieren? Eine Teilnahme an dem Studien- und Beratungsangebot ist daher für Sie interessant, und Sie möchten sich näher informieren? Ihre Fragen zu unserem Studien- und Beratungsangebot „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ beantworten wir Ihnen gerne persönlich:



Zentrum für wissenschaftliche
Weiterbildung an der Universität
Bielefeld e.V. (ZWW)
Postfach 100 131
33501 Bielefeld

Leiterin der Geschäftsstelle:
Dipl.-Biol. Uta Walter
Tel.: 0521 / 106 43 62
Fax: 0521 / 106 29 85
E-Mail: uta.walter@uni-bielefeld.de
www.zww.uni-bielefeld.de

Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr. Bernhard Badura
(Universität Bielefeld, Fakultät für
Gesundheitswissenschaften)
Dr. Andreas Blume (BIT e.V., Bochum)

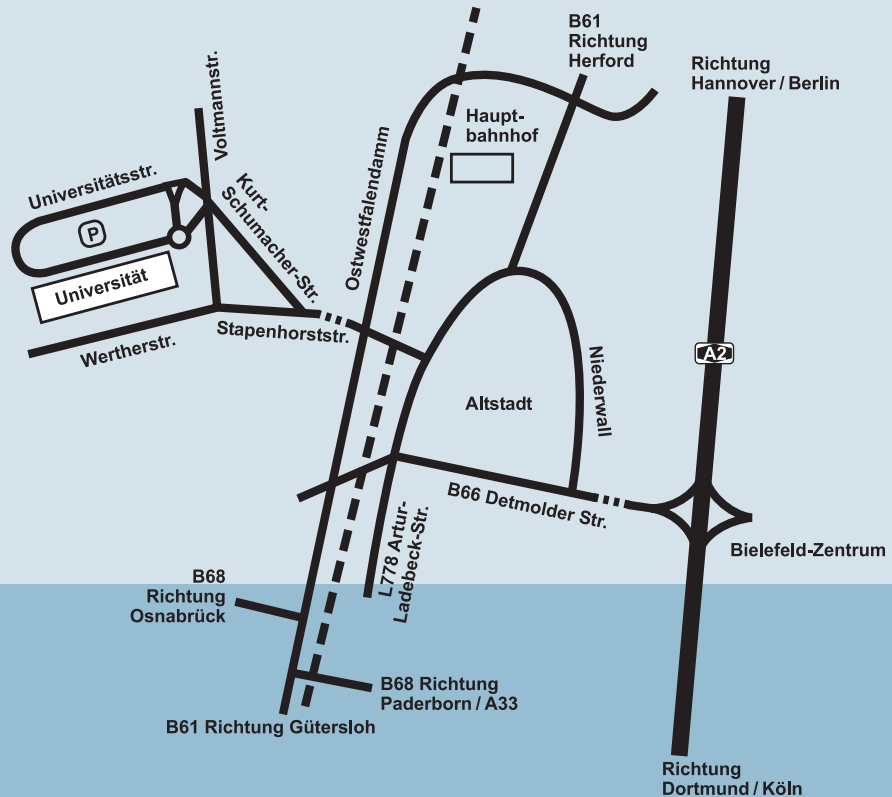
Der Weg zu uns

Anreise mit der Bahn:

Ab Bielefeld Hbf mit der Stadtbahnlinie 4 bis zur Haltestelle Universität (Fahrzeit 7 Minuten).

Anreise mit dem Auto (A2):

Verlassen Sie die A2 an der Ausfahrt Bielefeld-Zentrum (27) in Richtung Bielefeld, Lagesche Straße (B66). Folgen Sie dem Straßenverlauf für ca. 7 km. Die Lagesche Straße geht in die Detmolder Straße und weiter in die Kreuzstraße über. Verlassen Sie die Kreuzstraße (B66) und biegen Sie halb rechts in die Artur-Ladebeck-Straße (L778) ein. Fahren Sie weiter geradeaus auf den Oberntorwall. Von dort biegen Sie nach ca. 300 m links in die Stapenhorststraße ein. Nach ca. 1,3 km fahren Sie halb rechts in die Kurt-Schumacher-Straße. Weiter geradeaus gelangen Sie auf die Universitätsstraße.



*Universität Bielefeld
Universitätsstraße 25
33615 Bielefeld*

Impressum

Herausgeber:
Zentrum für wissenschaftliche
Weiterbildung an der Universität
Bielefeld e.V. (ZWW)
Postfach 100 131
33501 Bielefeld

Konzept & Realisation:
e-relations GmbH, Düsseldorf

Zentrum für wissenschaftliche
Weiterbildung an der Universität
Bielefeld e.V. (ZWW)
Postfach 100 131
33501 Bielefeld