

# POSITIONEN & PROFILE

Informationen und Angebote rund um den Arbeitsmarkt  
PERSONALMANAGEMENT · QUALIFIZIERUNG · PRÄVENTION

Ein Service Ihres  
Berufsförderungswerkes

## EDITORIAL



Dr. Antje-Kathrin Kühnemann

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

*Talkshows sind in und der Applaus ist schon fast garantiert, wenn es wieder heißt: „Der Glaube wird auf dem Altar der Gesundheit geopfert“, „früher baute man Kirchen, heute Krankenhäuser“, „Gesundheit ist der Götzte unserer Zeit“. Ich kann bei all diesen Sätzen nicht applaudieren.*

*Es heißt ja nicht, dass die Pflege der Gesundheit nicht mit genauso intensiver Pflege des Glaubens einhergehen kann. Es heißt doch nicht, dass Behinderte automatisch ausgegrenzt werden, wenn man alles tut, um Behinderung zu verhindern. Ich bin mit einem schwerstbehinderten Bruder aufgewachsen. Was hätten wir nicht alles darum gegeben, wenn er hätte gesund sein dürfen. Und dennoch hätten wir ihn um nichts in der Welt hergegeben. Es ist kein Widerspruch, jemanden mit seiner Behinderung vollkommen anzunehmen und ihn zu lieben, und sich dennoch zu wünschen, er könnte ohne Behinderung leben.*

*Je nach Art der Behinderung können viele ein selbst bestimmtes Leben führen. Oft haben sie die Fähigkeit dazu unter großer Mühe erworben oder wieder erworben. Die Freude daran beflügelt sie nicht selten zu besonderen Leistungen, auch am Arbeitsplatz, und zu der selben Zuverlässigkeit, die sie im Umgang mit ihrer Gesundheit brauchen. Wir alle könnten viel von ihnen lernen. Prävention, also Vorsorge, heißt alles zu tun, um so gesund wie möglich zu bleiben, es heißt gesund leben.*

*Bei der Früherkennung geht es um etwas anderes: Krankheiten, die sich bereits entwickeln, sollen so früh wie möglich entdeckt werden, damit noch die Chance auf Heilung besteht.*

**Dr. Antje-Kathrin Kühnemann**  
Ärztin und TV-Moderatorin

## Eine Firma turmt



**Betriebliche Gesundheitsförderung beim Messerhersteller Victorinox** ■ Krankheitsbedingte Fehlzeiten stellen eine erhebliche Kostenbelastung für Unternehmen dar: Entsprechend hoch ist bei vielen Arbeitgebern der Stellenwert von Gesundheit und Wohlbefinden der Belegschaft. Und nicht nur Arbeitsschutz und -sicherheit stehen dabei im Fokus, sondern vermehrt auch betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen.

Nur gesunde Mitarbeiter sind auf Dauer arbeitsfähig, motiviert und produktiv. Das weiß man auch beim Schweizer Messerhersteller Victorinox: Lange schon steht hier die Gesundheit der Belegschaft im Fokus. Und doch hatte das Traditionsunternehmen in einigen Abteilungen, beispielsweise in der Endkontrolle, mit erhöhten Ausfallzeiten zu kämpfen. „Unsere Angestellten sitzen oft den ganzen Tag und führen sich wiederholende Bewegungsabläufe aus, da klagten viele über Sehnscheidenentzündungen, Kopfschmerzen, verspannte Schultern und Arme“, erzählt Paul Auf der Maur. Der stellvertretende Fabrikationsleiter nahm die Beschwerden sehr ernst. Und suchte eine Lösung.

Mit dem 2002 eingeführten Mitarbeiter-Ausgleichsprogramm „BalanceTime“ gelingt es nun, die Routine am Arbeitsplatz zu unterbrechen: Dreimal am Tag unterbrechen die Mitarbeiter für fünf Minuten ihre Arbeit, um Entspannungs- und Dehnübungen zu machen. Mit durchschlagendem Erfolg: „Nach den Übungen nehmen die Mitarbeiter ihre Arbeit viel konzentrierter auf und bewegen sich bewusster, was weniger Beschwerden und Unfälle zur Folge hat“, betont Auf der Maur. Die Übungen, die nach einer bestimmten Bewegungslehre ausgeführt werden, wirken zudem dem Risikofaktor Stress entgegen, da so effektiv Verspannungsmuster abgebaut und Erschöpfung vorgebeugt wird. Was vor sieben

Jahren als Projekt begann, ist bei Victorinox heute in allen Abteilungen eine feste Institution. Und das Unternehmen profitiert davon: mit deutlich reduzierten Krankenzeiten, einem guten Betriebsklima, sehr motivierten Mitarbeitern und einer Fluktuationsrate von unter vier Prozent.

### Eine lohnende Investition

Wie Victorinox beweist, rechnet sich die betriebliche Gesundheitsförderung: „Nachhaltige Investitionen in die Gesundheit der Belegschaft bringen durchaus wirtschaftliche Vorteile“, bestätigt Marco Lüders, Experte für betriebliches Gesundheitsmanagement der Barmer Hamburg, „der Kosten-Nutzen-Faktor liegt zwischen 1:2,5 und 1:4,85.“ Und seit Januar gibt es zudem eine staatliche Förderung: Mit dem Jahressteuergesetz 2009 können Arbeitgeber bis zu 500 Euro pro Kalenderjahr und Mitarbeiter steuer- und sozialabgabenfrei für gesundheitsfördernde Maßnahmen aufwenden.

## VERANTWORTUNG IM UNTERNEHMEN

## Privatsache Gesundheit?

**Von der Gefahrenabwehr zur Prävention und Fürsorge** ■ Arbeit soll und darf nicht krank machen. Darum gibt es in Deutschland gesetzliche Vorschriften zur Unfallverhütung und zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung. Und die grundlegende Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb trägt der Arbeitgeber.

Der so genannte Gesundheitsauftrag findet seine gesetzliche Grundlage zunächst im Arbeitsschutzgesetz, das dem Arbeitgeber die Verantwortung für die Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und die Vermeidung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren auferlegt. Zahlreiche Einzelgesetze erweitern und konkretisieren diese Pflichten. Bei der Reformierung des Arbeitsschutzgesetzes wurde die Aufgabe der reinen Gefahrenabwehr um den Präventionsgedanken erweitert: Seitdem ist der Arbeitgeber auch verpflich-

tet, Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten durch Maßnahmen zur menschengerechteren Gestaltung von Arbeit, Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatz zu sichern. Zudem verpflichtet die Präventionsvorschrift des § 84 Abs. 2 SGB IX alle Arbeitgeber zum Eingliederungsmanagement, sobald ein Arbeitnehmer länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist.

Im Gegensatz zu den vielen konkreten Vorschriften und Regeln des Arbeits-

schutzes, die sich direkt an den Arbeitgeber wenden, ist die Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz allerdings noch freiwillig, der Handlungsspielraum noch offen. Hier sind Arbeitgeber gut beraten, sich sämtlicher externer Hilfen zu bedienen, die Kostensenkung oder Arbeits erleichterung versprechen. Und Unterstützung von all denjenigen einzufordern, die ebenfalls einen Auftrag zu Schutz und Förderung der Mitarbeitergesundheit haben: Kernaufgabe wird die Zusammenarbeit von Betrieben mit den Krankenkassen sein, die sich ausdrücklich in der betrieblichen Gesundheitsförderung stark machen wollen. Einen ähnlichen gesetzgeberischen Auftrag haben die Träger der Unfallversicherung.

## THEMEN

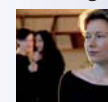
### Eine lohnende Investition



Gerade in Krisenzeiten brauchen Unternehmen gesunde und motivierte Mitarbeiter, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Immer mehr Unternehmen nutzen deshalb die verschiedenen Angebote der Gesundheitsvorsorge der Krankenkassen.

Seite 2

### Mobbing kommt von Mob



Gerüchte verbreiten, Informationen zurückhalten, Computerviren einschleusen, Autoreifen zerstechen – Mobbing am Arbeitsplatz hat unzählige Gesichter. Dass es gar nicht erst zum Psychostress am Arbeitsplatz kommt, ist die Aufgabe des Arbeitgebers.

Seite 5

### Strategien für altersgerechtes Arbeiten



Die Bevölkerungsentwicklung wird einschneidende Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben. Dass Arbeitnehmer mit 60 Jahren oder weniger in den Ruhestand treten, wird sich in naher Zukunft kein Unternehmen mehr leisten können. Der Blick nach Finnland zeigt Lösungswege.

Seite 6

## REGIONALE THEMEN

### Gemeinsam den Firmencup erringen

Laufen ist gesund, laufen in der Gruppe ist nicht nur gesund, sondern macht zudem auch noch Spaß. Das wissen auch die Mitarbeiter der Heidelberger SRH: Einmal in der Woche treffen sie sich zum Lauftreff.

Seite 3

### Zwei Jahre Heilbronn RehaStep

Ambulant, integrationsorientiert und erfolgreich: Seitdem RehaStep vor zwei Jahren in Heilbronn an den Start ging, hat es sich zu einem zuverlässigen Chancengeber für Menschen mit Handicap erwiesen. Mit einem Fest wurde nun das zweijährige Jubiläum gefeiert.

Seite 4

## AKTUELLE NEWS

## Generationen-Mix fördert Produktivität

Fast zwei Drittel der deutschen Arbeitnehmer glauben, dass sich die Zusammenarbeit mit Kollegen unterschiedlichen Alters positiv auf die Arbeit auswirkt – vor allem auf die Produktivität. Das ergab eine Befragung des Personaldienstleister Kelly Services unter mehr als 100.000 Angestellten aus 34 Ländern. Gerade die Älteren meinen, von den Jüngeren etwas lernen oder vom jugendlichen Elan der Berufseinsteiger profitieren zu können. Aber auch die 18- bis 29-Jährigen können der gemeinsamen Arbeit mit berufs- und lebenserfahrenen Kollegen etwas abgewinnen. Ein Ansatzpunkt, der ein intensiveres Miteinander und die Weitergabe von Wissen in Unternehmen erleichtern sollte. Allerdings hat jeder dritte Beschäftigte auch schon generationsbedingte Konflikte am Arbeitsplatz erlebt. Wenn Generationsunterschiede zu Spannungen führen, liegt es in der Hand der Arbeitgeber, diese zu adressieren. Statt die durch generationsbedingte Unterschiede entstehende Vielfalt zu dämpfen, nutzen fortschrittliche Unternehmen sie für sich, um neue Ideen und Geschäftsmodelle zu entwickeln.

## Mobbing: 11 % betroffen

Schikane am Arbeitsplatz kann das Leben zur Hölle werden lassen. Der Mobbing-Report der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geht davon aus, dass 11 % der Deutschen im Job schon einmal gemobbt worden sind. Konfliktforscher haben festgestellt: Mobbing ist in der Regel keine individuelle Schwierigkeit. Oft tragen die Strukturen im Betrieb dazu bei. In vielen Betrieben helfen auch der Betriebsrat oder die Personalabteilung, besonders, wenn es eine Vereinbarung zur Mobbing-Prävention gibt. Klare Strukturen erleichtern es, den Konflikt zu deeskalieren. Mobbing-Situationen beeinträchtigen nicht nur direkt Betroffene. Auch der wirtschaftliche Schaden ist immens. Die Opfer werden häufiger krank, ziehen sich zurück und können ihre Leistung nicht mehr voll entfalten. Die Fluktuation steigt. Psychoterror am Arbeitsplatz kann für Unternehmen und Gesellschaft schnell jährliche Kosten in mehrstelliger Millionenhöhe verursachen.

## Gute Idee? Unerwünscht!

Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern können betriebliche Arbeitsabläufe optimieren und für Unternehmen Kostenersparnisse bringen. Laut einer aktuellen Umfrage des Karriereportals Monster gaben zwar mehr als die Hälfte der Teilnehmer an, dass in ihren Firmen generell die Möglichkeit besteht, Verbesserungsvorschläge zu äußern; diese werden von den Chefs jedoch kaum in die Praxis umgesetzt – für die Mitarbeiter demotivierend. 19 % der Befragten machen daher keine Verbesserungsvorschläge, da diese grundsätzlich unerwünscht sind. Nur bei knapp einem Drittel der befragten deutschen Arbeitnehmer finden die Anregungen jederzeit Beachtung und werden auch tatsächlich umgesetzt.

## Wettbewerbsfaktor Gesundheit



**Deutsche Unternehmen investieren noch zu wenig in Gesundheitsmanagement** ■ Sportbegeistert sind viele Mitarbeiter der wpd think energy GmbH mit Hauptsitz in Bremen. Auch deshalb bezuschusst das Unternehmen seinen Mitarbeitern, das hierzulande und auf mehreren ausländischen Märkten schwerpunktmäßig Windparks zu Land und auf Wasser plant, seit einigen Jahren Jahreskarten für Fitnessstudios. Doch dabei belassen es die Hanseaten nicht. „Wir nehmen regelmäßig an Turnieren teil, bei denen Betriebs-Teams aus der Windbranche dabei sind“, sagt Sprecher Christian Schnibbe.

Um die notwendige Fitness zu bekommen, bezuschusst der Vorstand des Unternehmens interessierten Mitarbeitern eine Jahreskarte einer bundesweit agierenden Fitnessstudio-Kette. „Mit unseren zahlreichen Büros in Deutschland kann somit jeder aus unserer Belegschaft von dem Angebot Gebrauch machen“, so Schnibbe. Zu den Standards für die Gesundheitsförderung bei wpd zählen zudem noch Kurse zur Ernährungsberatung oder ergonomisch sinnvolle Büromöbel. Zwar gibt es kein durchgängiges Konzept für ein Gesundheitsmanagement, aber wpd reagiert „relativ schnell auf die Wünsche unserer Mitarbeiter“, sagt Schnibbe. Schließlich spielt die Gesundheit der Mitarbeiter für das Unternehmen eine große Rolle: „Bei

dem Wachstumstempo, das wir fahren, brauchen wir fitte Mitarbeiter!“

## Es gibt noch Verbesserungspotenzial

Dass es beim Gesundheitsmanagement noch Verbesserungspotenzial gibt, zeigte eine Studie des Bonner Europressedienst (EuPD) aus dem Jahre 2005. Die Marktforscher hatten den 500 größten Unternehmen Deutschlands auf den Zahn gefühlt, wie ernst sie es mit dem Thema Gesundheitsmanagement nehmen. Der Befund fiel ernüchternd aus: Nur 110 der 500 befragten Unternehmen wiesen ein Gesundheitskonzept vor. Von diesen 110 Firmen wiederum erstellt nur jedes vierte regelmäßig einen Gesundheitsbericht. Auch

zwei Jahre später sah die Entwicklung nicht sehr viel besser aus: Nur ein Drittel der 800 umsatzstärksten deutschen Unternehmen konnte bei der Neuaufgabe der EuPD-Studie ein Gesundheitsmanagement vorweisen: „Auf die Gesamtzahl aller deutschen Unternehmen gesehen sind es noch weniger. Denn gerade kleine und mittelständige Unternehmen gehören zu den Nachzüglern“. Und noch ein Ergebnis stimmt bedenklich: „Unter Deutschlands Arbeitnehmern haben sich in punkto betrieblicher Gesundheitsförderung zwei Lager herausgebildet. Während ein kleiner Teil der rund 40 Mio. Erwerbstätigen immer umfassendere Gesundheitsleistungen erhält, muss ein Großteil auf derartige Leistungen

noch immer verzichten.“ Was für Timo Henssler, Research Manager bei EuPD, unverständlich ist: „In einer alternden Gesellschaft wird Gesundheit mehr denn je zum teuren Gut und für Deutschlands Konzerne zum Wettbewerbsfaktor. Denn nur gesunde Mitarbeiter erbringen volle Leistung.“ Und diese Erkenntnis ist eine Management-Aufgabe, so das Fazit der EuPD-Analysten: Stehen Management und Vorstand nicht hinter den Gesundheitsaktivitäten, läuft es nicht richtig. Je höher das Gesundheitsmanagement firmenintern aufgehängt ist, desto besser läuft es. Gut, dass sich bei wpd alle Vorstände für Fußball interessieren und selbst noch dem runden Leder hinterher jagen.

## Eine lohnende Investition

**Krankenkassen unterstützen bei der betrieblichen Gesundheitsförderung** ■ Gerade in Krisenzeiten brauchen Unternehmen gesunde und motivierte Mitarbeiter, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gezielte Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind jetzt wichtiger denn je. Immer mehr Unternehmen nutzen deshalb die verschiedenen Angebote der Gesundheitsvorsorge der Krankenkassen.

Viele Betriebe wissen längst: Prävention zahlt sich aus. Das Engagement für mehr Gesundheit senkt Krankenzustände und Fluktuation, steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und führt so zu mehr Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Davon ist auch Dr. Dirk Lümekemann, Generalsekretär der Deutschen Gesellschaft für Sportmedizin und Prävention überzeugt: „Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter lohnen sich. Wir rechnen heute damit, dass ein Betrieb, der 1 Euro für Präventionsmaßnahmen ausgibt, mindestens 3 Euro zurückbekommt.“

## Krankenkassen sind kompetente Partner

Die großen deutschen Krankenkassen bieten engagierten Firmen ganzheitlich ausgerichtete, wissenschaftlich fundierte Gesundheitskonzepte mit maßgeschneiderten Vorschlägen für mehr Gesundheit im Betrieb. Nach wissenschaftlichen Erkenntnissen sind es insbesondere folgende Handlungsfelder, für die verstärkt Bedarf besteht und zu denen die Kranken-

kassen verschiedene Maßnahmen anbieten:

- Vorbeugung und Reduktion arbeitsbedingter Belastungen des Bewegungsapparates,
- gesundheitsgerechte betriebliche Gemeinschaftsverpflegung,
- Vorbeugung und Reduktion von psychosozialen Stress durch Stressmanagement und gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung,
- Vorbeugung und Abbau von Genuss- und Suchtmittelmissbrauch.

Als Orientierungshilfe wurden dazu von den Spitzenverbänden der Krankenkassen einheitliche Kriterien zur Umsetzung der Gesundheitsangebote entwickelt: Der Leitfadens Prävention enthält die Qualitätskriterien für betriebliche Gesundheitsförderung. So müssen beispielsweise Gesundheitskurse von erfahrenen Trainern geleitet werden und die Kurse müssen über einen bestimmten Zeitraum und regelmäßig stattfinden. Seit Januar 2009 sind Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betrieb jährlich bis zu 500 Euro pro Person steuerlich absetzbar.



## Gesundheitsförderung durch Krankenkassen

## AOK

Die Seiten der AOK sind speziell für Unternehmer. Sie finden aktuelle Informationen zu verschiedenen Themen, Expertentipps usw.

[www.aok-business.de](http://www.aok-business.de)

## Barmar Ersatzkrankenkasse

Deutschlands größte Krankenkasse bietet einen Internetauftritt rund um die Gesundheit, der sich speziell an Unternehmer richtet.

[www.barmar-unternehmen.de](http://www.barmar-unternehmen.de)

[www.barmar-unternehmen.de](http://www.barmar-unternehmen.de)

## Betriebskrankenkassen

Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen bietet unter dem

Stichwort „Gesundheit“ Tipps und Informationen zur Gesundheitsförderung.

[www.bkk.de](http://www.bkk.de)

## DAK

Unter der Rubrik „Firmenservice“ finden Sie das Thema Gesundheit im Betrieb mit Fachinformationen.

[www.dak.de](http://www.dak.de)

## IKK

Die Innungskrankenkasse bietet mit ihrer IKKimpuls-Werkstatt Gesundheitsförderung im Handwerk an.

[www.ikkv.de](http://www.ikkv.de)

# Gemeinsam den Firmencup erringen



## Heidelberger SRH Mitarbeiter: Einmal wöchentlich zum Lauftreff

Laufen ist gesund, laufen in der Gruppe ist nicht nur gesund, sondern macht zudem auch noch Spaß. Wenn es um Gesundheitsförderung im Betrieb geht, sind regelmäßiger Sport und Bewegung wichtige Säulen. Damit sie funktionieren, müssen sie sich gut in den betrieblichen Alltag integrieren lassen – dann führen sie bald zu einer Verbesserung der körperlich-geistigen Befindlichkeit der Mitarbeiter. Und im Fall der SRH in Heidelberg vielleicht auch zum Sieg des begehrten Firmencups vom Hockenheimring.

Der Firmencup entstand auf Initiative der BASF Aktiengesellschaft 2003: Die Idee, die legendäre Grand-Prix-Strecke am Hockenheimring Baden-Württemberg zu bezwingen und danach im Kreise der Kollegen im Fahrerlager zu feiern, führte schnell zu einem starken Teilnehmerandrang. In der Zwischenzeit hat sich der BASF FIRMENCUP mit ca. 15.000 Teilnehmern und über 750 Unternehmen zum drittgrößten Firmen-Lauf Deutschlands entwickelt. Mit dabei sind auch die Mitarbeiter der SRH Heidelberg.

### Den Teamegeist stärken

Natürlich muss die Teilnahme an dem Firmencup gut vorbereitet sein. Jeden Donnerstagabend tauschen Mitarbeiter aus den acht verschiedenen SRH Unternehmen am Standort Heidelberg daher ihre Arbeitskleidung gegen Sportdress und Joggingschuhe. Denn um 18.30 Uhr geht der SRH Lauftreff an den Start. Bei dem gemeinsamen Sportprogramm geht es aber nicht nur um den körperlichen Ausgleich nach vielen Stunden am Schreibtisch, sondern auch um den persönlichen

Austausch. So trifft zum Beispiel der Rektor der SRH Hochschule Heidelberg auf den Ausbilder aus der Beruflichen Rehabilitation – Kontakte, die während der täglichen Arbeit kaum vorkommen, aber wichtig für den Teamegeist der SRH sind. Gemeinsam an einem Strang zu ziehen, darum geht es den SRH-Mitarbeitern. Und der wird durch das gemeinsame sportliche Ziel noch verstärkt: Alle Läufer wollen fit für den Firmencup Rhein-Neckar auf dem Hockenheimring sein.

# Essen mit (Mehr-)Wert

## Projekt im BFW Heidelberg will Bewusstsein für gesunde Ernährung schärfen

Um erfolgreich im Arbeitsleben bestehen zu können, spielt der verantwortungsbewusste Umgang mit der Gesundheit eine immer größere Rolle. Und der beginnt bereits beim Essen. Das haben immer mehr Unternehmen erkannt, denn der Einsatz für eine gesunde Ernährung der Mitarbeiter macht auch betriebswirtschaftlich Sinn: Das Gesundheitsministerium bestätigt, dass gesundes Essen in der Kantine die Motivation am Arbeitsplatz erhöht, den Krankenstand senkt und die Fehlerquote mindert.

Auch im BFW Heidelberg ist die Essensversorgung seit jeher an die Erfahrungen moderner Ernährungswissenschaften gekoppelt: In der Mensa stehen Mitarbeitern und Rehabilitanden verschiedene Angebote zur Auswahl – von der kalorienreduzierten Leichtkost bis zum allergikergerechten Diätessen, aber auch die üppige Hausmannskost. Immer aus hochwertigen Lebensmitteln und schonend zubereitet.

### Projekt mit Botschaft

Wer übergewichtig ist, hat schlechte Chancen auf einen Arbeitsplatz – immer mehr Unternehmen haben bei Einstellungen auch die Gesundheit ihrer künftigen Beschäftigten im Auge. Um erfolgreich im Arbeitsleben bestehen zu können, spielt auch der eigenverantwortliche Umgang mit der eigenen Gesundheit eine immer größere Rolle: Eine Beschäftigung allein erhält Beschäftigungsfähigkeit nicht – nur wer langfristig gesund ist, kann auch seine fachliche Beschäftigungsfähigkeit entfalten. Für das BFW Heidelberg ist diese Entwicklung Anlass, ein Pro-

jekt zur Schärfung des Bewusstseins für die eigene Ernährung zu starten. Schließlich sollen die Rehabilitanden ihrem späteren Arbeitgeber nicht nur fachlich, sondern auch gesundheitlich eine dauerhafte Stütze sein.

Im Rahmen des Projektes, das vom BFW in Kooperation mit der SRH Fachschule für Diätassistenten durchgeführt wird, lernen die Teilnehmer, wie sie verantwortungsvoll Lebensmittel einkaufen, Speisen zubereiten und schließlich genießen können. Nachdem die begleitenden Ärzte gesundheitliche Defizite auf die bisherige Ernährung zurückgeführt haben, erhalten die Probanden die Gelegenheit, sich ausführlich beraten zu lassen, abgerundet durch praktische Kochkurse. Und erfahren dabei, dass gesund nicht gleich Müsli & Salat, sondern Ausgewogenheit und Genuss bedeuten kann. Denn die klare Botschaft des Projektes lautet: Essen soll weiterhin Spaß machen und schmecken, kann aber bei bewusstem Umgang eine deutliche Reduzierung von Krankheitsrisiken bewirken.



### Gesunde Ernährung

Grundsätzlich gilt: Gesunde Ernährung ist fettbewusst, kohlenhydratreich und ausgewogen mit einer ausreichenden Menge Flüssigkeit. Was gehört auf den Teller, um den Körper gut zu versorgen:



- Kartoffeln, Brot, Getreideprodukte, Nudeln und Reis sind die Basis einer gesunden Ernährung und der Lieferant für wichtige Nährstoffe und Ballaststoffe. Das Beste: Diese Lebensmittelgruppe enthält kaum Fett!
- Milch und Milchprodukte, denn Milch ist der wichtigste Calciumlieferant und damit wichtig für gesunde Knochen und Zähne. Besonders gesund sind Milchprodukte mit niedrigem Fettgehalt.
- Zu einer ausgewogenen Ernährung gehört Seefisch, er verbessert die Jod-Versorgung und sollte 1-2 Mal

pro Woche aufgetischt werden. Magere Fleischsorten liefern viele wichtige Mineralstoffe, Vitamine und hochwertiges Eiweiß und können 2-3 Mal in der Woche gegessen werden.

- Ausreichend Flüssigkeit rundet eine gesunde Ernährung ab: Als ausreichend werden ca. 2-3 Liter Wasser, Früchte- oder Kräutertee oder auch Fruchtsaftchorlen angesehen. Kaffee, schwarzer Tee und Alkohol zählen eher zu den Genussmitteln und sollten nur in Maßen getrunken werden.

BFW HEIDELBERG

## Wir haben für Sie den passenden Arbeitnehmer!



Die SRH Berufliche Rehabilitation GmbH ist mit dem Berufsförderungswerk in Heidelberg und sechs weiteren Standorten eines der renommiertesten Unternehmen auf dem deutschen Rehabilitationsmarkt.

Das Bildungsspektrum der Beruflichen Rehabilitation in Heidelberg umfasst über 50 individuelle Spezialausbildungen, Berufsausbildungen, Fachschul-ausbildungen und Studienbereiche.

Unsere Kunden sind in erster Linie öffentlich geförderte Rehabilitandinnen und Rehabilitanden. Sie alle wollen sich mit einer qualitativ hochwertigen Ausbildung eine dauerhafte Perspektive am Arbeitsmarkt sichern. Geben Sie ihnen eine Möglichkeit!

### Wir haben für Sie kompetentes Personal aus dem:

- Kaufmännischen Bereich
- Metall- und Servicebereich
- Medienbereich
- Informations- und Telekommunikationsbereich
- Technischen Bereich
- Gesundheitswesen
- Sozialwesen

### Gerne können Sie sich mit uns in Verbindung setzen:

Frau Vitzthum-Tönnies  
Tel.: 06221 88-3592  
Fax: 06221 88-3379  
E-Mail: gerinde.vitzthum-toennies@bfw.srh.de

www.srh.de/bfw  
Ein Unternehmen der SRH

NEWS • NEWS • NEWS • NEWS • NEWS • NEWS • NEWS



## JobStart 2009

Bereits zum vierten Mal fand am 24. September 2009 die jährliche Hausmesse JobStart auf dem Campus der SRH statt. Dort erhielten acht Unternehmen und Zeitarbeitsfirmen die Möglichkeit, die interessierten Bildungsteilnehmer aus den verschiedenen Ausbildungsbereichen über Angebote und vakante Stellen zu informieren. Die SRH Berufliche Rehabilitation

GmbH wird auch im nächsten Jahr die JobStart als Marktplatz für Unternehmen und Personaldienstleister durchführen.

Bei Interesse können Sie gerne das Organisationsteam kontaktieren:  
Kathrin Klee  
Tel.: 0 62 21 / 88 36 08 oder  
E-Mail kathrin.klee@bfw.srh.de

# IHK würdigt TOP-Leistungen

## Absolventen und SRH Berufliche Rehabilitation Heidelberg für hervorragende Ergebnisse ausgezeichnet

Sie sind die Eintrittskarte für viele Berufe: die Ausbildungsabschlüsse vor den Industrie- und Handelskammern. Bei den diesjährigen Prüfungen gab es bei der SRH Berufliche Rehabilitation Heidelberg und ihren Absolventen jede Menge strahlende Gesichter – nicht nur weil die Prüflinge bestanden hatten, sondern weil es jede Menge Auszeichnungen für den Weiterbilder und seine Absolventen gab. Unternehmen in der Region dürfen sich jetzt schon auf einen neuen Schwung qualifizierter Fachkräfte freuen.

Fast 5.000 Prüfungen in rund 150 Berufen führt die IHK Rhein-Neckar jährlich durch. Hier unter den Besten zu sein, steht für eine Top-Leistung. Zu den Besten gehört 2009 Steve Hofmann, Absolvent der Stiftung Rehabilitation Heidelberg (SRH) Berufliche Rehabilitation Heidelberg. Der frisch gebackene Qualitätsfachmann wurde zusammen mit 126 weiteren Teilnehmern im Rah-



men der traditionellen „Bestenfeier“ für seine exzellente Leistung in der Abschlussprüfung ausgezeichnet.

SRH Beruflichen Rehabilitation GmbH erlernten, erhielten für ihre Bestnoten eine Urkunde.

Das es kein Zufall sein kann, wenn sich so viele Top-IHK-Abschlüsse bei einem Ausbilder häufen, wissen Experten nur zu gut. Für ihre herausragenden Leistungen in der Berufsausbildung wurde die SRH Berufliche Rehabilitation GmbH daher in diesem Jahr ebenfalls ausgezeichnet. So viel Ehre bürgt für beste Qualität in der Ausbildung – und ist für alle Beteiligten Ansporn, mit Top-Leistungen weiterzumachen.

### Top Leistungen auch vor der IHK Pfalz

Auszeichnungen gab es auch für SRH Teilnehmer vor der IHK Pfalz. Hier wurden 135 Prüflinge von ebenfalls rund 5.000 Auszubildenden von der IHK geehrt. Und auch hier gehörten SRH Absolventen zu den Besten: Norbert Holter und Stephan Melzner, die beide den Beruf des Bürokaufmanns bei der

AMBULANTE BERUFLICHE REHA

# Zwei Jahre Erfolgsgeschichten

## RehaStep Filiale Heilbronn der SRH begeht kleines Jubiläum

Ambulant, integrationsorientiert und erfolgreich: Seitdem RehaStep vor zwei Jahren in Heilbronn an den Start ging, hat es sich zu einem zuverlässigen Chancengeber für Menschen mit Handicap zur Rückkehr ins Arbeitsleben erwiesen. Mit einem Fest wurde nun das zweijährige Jubiläum gefeiert.

„Hinter dem Qualifizierungsprogramm RehaStep verbergen sich inzwischen viele Erfolgsgeschichten von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen“, berichtet Claudius Hinger, Leiter der SRH RehaStep-Filiale Heilbronn. Zu verdanken ist das natürlich auch dem Interesse und der Bereitschaft der Arbeitgeber aus der Region, Menschen, die sich beruflich neu orientieren mussten, eine Chance zur beruflichen Integration zu geben. Neben Praktikumsplätzen fanden die RehaStep-Teilnehmer auch neue Arbeitsplätze in den Betrieben. Für die Verantwortlichen Grund genug, um das kleine Jubiläum zu feiern, um zurück zu blicken und allen Beteiligten „Danke“ zu sagen, aber auch, um nach vorn zu schauen.

In Anwesenheit von Vertretern aus der Politik, Wirtschaft, der Reha-Trägerschaft – Deutsche Rentenversicherung, Agentur für Arbeit und der



### Wohnort- und zeitnahe berufliche Rehabilitation: RehaStep

„Reha-Step“ ist ein ambulantes und wohnortnahe Qualifizierungsangebot. Im gewohnten Umfeld, ohne lange Wartezeiten und vor allem konkret auf den Arbeitsmarkt bezogen: So findet RehaStep statt – eine Reha-Dienstleistung, die unmittelbar auf die dauerhafte berufliche Wiedereingliederung zielt. Ein wesentliches Element ist dabei die individuelle Gestaltung des Reha-Prozesses für jeden einzelnen Teilnehmer sowie Praxisnähe in der Qualifizierung. Das breite ambulante Angebot ermöglicht nicht nur, dass Menschen direkt in ihrer Region Reha-Leistungen in Anspruch nehmen können, sondern auch schneller in den heimischen Arbeitsmarkt integriert werden.

gesetzlichen Unfallversicherungen – feierte die SRH Berufliche Rehabilitation GmbH die Erfolgsgeschichte RehaStep und den Start des ambulanten Reha-Angebotes RehaStep in der Filiale Heilbronn. Im Rahmen einer Podiumsdiskussion diskutierte man über das Thema: „Chancen für Menschen mit Handicap auf dem Arbeitsmarkt in der Region“ – und führte die Gespräche auch jenseits der Diskussionsrunde weiter. Und selbstverständlich waren auch Teilnehmer und ehemalige Teilnehmer in Heilbronn dabei. Schließlich ging es an diesem Jubiläumstag auch um ihre Erfahrungsberichte.

# Fitte Führung

## Was Vorgesetzte tun können, damit sie und ihre Mitarbeiter gesund bleiben

Ein partnerschaftliche Führungsstil, eine motivierende, gesunde Unternehmenskultur und erfolgreiches Wirtschaften: Bei der Lebensmittelmarktkette Tegut ist die Anerkennung der Arbeit des Einzelnen ein gelebtes Grundprinzip der Personalführung. Der langjährige Firmenchef Wolfgang Gutberlet geht dabei voran. Er will als Führender authentisch ein positives Menschenbild vorleben: „Führung hat nicht ausschließlich mit Intellekt zu tun, sondern mit Menschenliebe“, das ist sein Credo.

Gerade Führungskräfte nehmen durch ihr tägliches Handeln – gewollt und ungewollt – Einfluss auf Wohlbefinden und Gesundheit, Motivation und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter. Positiv wie negativ: „Das Verhältnis zum Chef kann sogar krank machen“, bestätigt Nadia Wagner, Psychologin am Buckinghamshire Chilterns College in Großbritannien. In einer Studie mit Krankenhausangestellten fand sie heraus, dass mangelnde Führungsqualitäten – wie etwa unsensibles Auftreten, Respektlosigkeit und unfaire Gesten – sich direkt auf die Gesundheit der Angestellten auswirken.

### Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe

Natürlich ist in erster Linie jeder Arbeitnehmer für sich und seine Gesundheit selbst verantwortlich. Doch durch ihre Leitungsfunktion, ihren Führungsstil und gute arbeitsorganisatorischen Strukturen haben Vorgesetzte die Möglichkeit, auf die Motivation, das Engagement, Wohlbefinden und somit auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter einzuwirken. Denn letztlich entscheidet der Führungsstil, ob ein Klima des Vertrauens und gegenseitiger Unterstützung und Wertschätzung oder des Misstrauens



und der Rivalität entsteht. Insbesondere Führungskräfte sollten sich deshalb ihrer Verantwortung bewusst sein und das vorleben, was sie von den Mitarbeitern erwarten:

- Austausch und Unterstützung organisieren
- Feedback geben
- Anerkennung aussprechen
- Entwicklung fördern
- Konflikte offen ansprechen

### Gesunde Unternehmenskultur

Ein gesundes Unternehmen lebt vom Miteinander und der Beteiligung aller Beschäftigten: Gemeinsame Ziele, Werte und Vorgaben spornen jeden Einzelnen an und schaffen Vertrauen und Zusammenhalt. Eine solche gesunde Unternehmenskultur lässt sich aber von oben nicht anordnen: Sie muss vielmehr von der Unternehmensleitung und den Führungskräften vorgelebt werden. Eine gesundheits-

förderliche Führung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie klar verständlich und umsetzbar ist.

Erfolgreiche Unternehmen unterstützen ihre Führungskräfte in ihrer Vorbild- und Vorreiterrolle: In Seminaren und Workshops zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung werden die Verantwortlichen für die Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Führung sensibilisiert.

## RECHTSWIDRIGE ÜBERGRIFFE IM BÜRO

# Mobbing kommt von Mob

## Psychostress am Arbeitsplatz

Es fing harmlos an, als Sabine K. nach acht Jahren als kaufmännische Angestellte durch Umstrukturierungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen einen neuen Vorgesetzten bekam. Zuerst wurde ihre Arbeit immer häufiger kritisiert, dann bekam sie nur noch sinnlose Aufgaben zu tun. Von wichtigen Terminen wurde sie immer häufiger ausgeschlossen. Nach einiger Zeit wandten sich auch einige ihrer Kollegen von ihr ab. Schließlich ging das Gerücht herum, sie sei alkoholabhängig. Sabine K. reagierte zunächst mit Verwunderung, dann mit Abwehr und schließlich mit Angstzuständen und Kopfschmerzen.

So wie Sabine K. geht es derzeit 3,8 Millionen Arbeitnehmern in Deutschland, laut einer Umfrage des Markt- und Sozialforschungsinstituts IFAK 2008. Jeder achte Beschäftigte wurde der Befra-

gung zufolge in seinem derzeitigen Job schon einmal gemobbt, berichtete das Institut. Das Ziel von Mobbingaktionen ist immer das gleiche: Kollegen oder Mitarbeiter systematisch und

zielgerichtet ausgrenzen und aus dem Betrieb herauskeln. Mobbing ist ein langer und zermürbender Nervenkrieg, der die Opfer in Krankheit, manchmal sogar in den Selbstmord treibt.

Die Folgen sind gravierend. Für die Opfer sind sie ein „Karrierekiller“, viele leiden unter Nervosität, Schlaf- und Konzentrationsstörungen, Depressionen, Identitäts- und Selbstwertkrisen, Erschöpfungs- und Versagenszuständen bis hin zu Selbstmordgedanken. Mobbing verursacht aber auch für den Arbeitgeber enorme Kosten. Fehl-

zeiten, Leistungsminderung und hohe Mitarbeiterfluktuation sind Folgen zermürbender Mobbing-Handlungen. Und auch die Volkswirtschaft leidet schwer: Experten schätzen, dass die Kosten für die Folgen von Mobbing bei 40 bis 100 Milliarden Euro liegen. Vielleicht auch aus diesem Grund muss seit kurzem auch der Arbeitgeber zahlen, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht aktiv vor rechtswidrigen Übergriffen schützen. Er ist gesetzlich dazu verpflichtet, alles zu tun, um seine Mitarbeiter vor Schäden jeder Art, auch vor den Folgen von Mobbing, zu schützen. Schon der Verdacht auf Mobbing kann bei einer Kündigungsschutzklage teuer für das Unternehmen werden – vom Recht auf Wiedereinstellung über eine hohe Abfindung bis hin zur Zahlung von Schmerzensgeld.

Arbeitgeber haben viele Möglichkeiten, eventuellem Mobbing im Betrieb von vornherein entgegenzutreten. Zum Beispiel durch eine Betriebsvereinbarung. Die Volkswagen AG hat dies bereits 1996 durch ihre Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ vorgemacht. Viele andere Unternehmen sind gefolgt. In einer solchen Betriebsvereinbarung klären Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam, was sie unter Mobbing verstehen, welche Handlungen im Betrieb erwünscht sind und welche als unerwünscht gelten, welche Maßnahmen das Betriebsklima verbessern können und welche Hilfsangebote es im Betrieb für Mobbingopfer geben

soll. Begleitet durch Unterstützungsmaßnahmen, wie Beratung, Fortbildung, Hilfen und Sanktionen, können Arbeitgeber erfolgversprechend dazu beitragen, dass Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz ernst genommen und von allem Mitarbeitern als nicht tolerierbare Handlungen betrachtet werden.

### Mobbing verhindern

- Entscheidend ist die interne Kommunikation: Je mehr ein Unternehmen seine Mitarbeiter darüber informiert, was im Betrieb vor sich geht, desto eher schwinden die Ängste und das Gefühl des Ausgeliefertseins.
- Ebenso wichtig ist, im Unternehmen eine realistische „Konfliktkultur“ zu etablieren. Nach dem Motto: Konflikte sind normal, es gibt sie überall, wo Menschen zusammen arbeiten. Wir wollen aber daran gehen, diese Konflikte mit allen Beteiligten konstruktiv zu lösen.
- Schließlich sollten Führungskräfte und Mitarbeiter in Kommunikation und Konfliktlösung geschult werden.



# Auf die Lösung kommt es an

## Zuschüsse helfen bei Beschäftigung schwerbehinderter Mitarbeiter

Bei Patienten sowie bei Mitarbeitern des Coesfelder St.-Vincenz-Hospital kannte fast jeder Franz T. Über Jahre hinweg sammelte der Westfale mit seinem vierrädrigen Kastenwagen die Abfälle im gesamten Krankenhaus ein. Das waren Tag für Tag nicht zu unterschätzende Gewichte, die Franz T. über die Gänge schob – und die erst zu Rückenschmerzen und am Ende zu einer spürbaren Schwerbehinderung führten. Was tun, fragte sich sein Arbeitgeber, und fand zusammen mit dem Landschaftsverband eine Lösung.

„Im Rahmen unseres betrieblichen Eingliederungsmanagements haben wir in Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung versucht, den Arbeitsplatz von Herrn T. mit Integrationshilfen umzugestalten“, berichtet Alexander Meindert, stellvertretender Personalleiter des Krankenhauses. Nach Beratung und mit Förderung des Landschafts-

verbandes Westfalen-Lippe (LWL) hat die Klinik kleine Elektromotoren unter den Kastenwagen installieren lassen, was schnell zu einer spürbaren Entlastung für Franz T. führte. Geplant ist außerdem noch ein Förderband, mit dem die Abfälle ohne großen körperlichen Aufwand in die Sammelcontainer eingefüllt werden können. Alexan-

der Meindert: „Mit diesen Lösungen ist beiden geholfen, Herr T. kann weiterarbeiten und wir verlieren keinen Mitarbeiter.“

Dass Unternehmen wie das St.-Vincenz-Hospital Zuschüsse erhalten, um behindertengerechte Arbeitsplätze einzurichten und zu schaffen, ist keine Seltenheit. Im Sozialgesetzbuch und in der Schwerbehinderten-Ausgleichs-abgabeverordnung (§ 15) sind die gesetzlichen Voraussetzungen für solche Investitionszuschüsse geregelt. Der Landschaftsverband Rheinland (LVR), die Schwester-Organisation des LWL in Nordrhein-Westfalen, hat im vergangenen Jahr die Integration



Behinderter in den Arbeitsmarkt mit über 23 Millionen Euro gefördert. Dank dieser Zuschüsse konnten, so LVR-Sozialdezernentin Martina Hoffmann-Badasche, für 640 behinderte Menschen im Rheinland neue Arbeits- oder Ausbildungsplätze geschaffen werden. Außerdem sind über 2.000 Arbeitsplätze rheinlandweit behindertengerecht umgebaut worden. Hoffmann-Badasche: „Als LVR-Integrationsamt ist es unsere Aufgabe, gerade

auch in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten die Beschäftigung von Menschen mit Handicap zu fördern und zu sichern.“ Sie freut sich darüber, dass die Zahl der Integrationsunternehmen im Rheinland mittlerweile von 42 auf 54 gesteigert werden konnte.

### WEITERE INFOS

www.lwl.org  
www.integrationsamt.lvr.de

## EUROPÄISCHE LÖSUNGSWEGE



# Positive Einstellung zum Altern

## Strategien für altersgerechtes Arbeiten

Die Analysen der Demografie zeigen: Die Bevölkerungsentwicklung wird einschneidende Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben. Aktuell kommen knapp vier Erwerbsfähige auf einen über 65-Jährigen, in wenigen Jahrzehnten sind es nur noch zwei. Die Menschen in Europa werden älter und bekommen weniger Kinder. Dass Arbeitnehmer mit 60 Jahren oder weniger in den Ruhestand treten, wird sich in naher Zukunft kein Unternehmen mehr leisten können. Ein Wandel der Arbeitswelt hin zu flexibleren Strukturen ist dringend notwendig. Der Blick nach Finnland zeigt Lösungswege.

Finnland ist einer der Vorreiter im Umgang mit einer alternden Gesellschaft. Früh damit konfrontiert, fragte man sich, wie sich die Potenziale der Menschen für ein längeres Berufsleben erhalten und verbessern lassen. Das Programm „Älter werdende Arbeitnehmer“ hat bereits einiges bewirkt. Inzwischen liegt dort der Anstieg der Erwerbsquote Älterer mit 55 Prozent gut zehn Prozent über dem europäischen Durchschnitt. Diese Entwicklung vollzog sich nicht kurzfristig, doch der

Ansatz, im demografischen Wandel etwas Positives zu sehen und danach zu handeln, hat das Vorhaben einer altersgerechten Umstrukturierung vorangebracht.

### Effizient: betriebliches Altersmanagement

Um Mitarbeiter länger im Betrieb halten zu können, muss die Arbeitsfähigkeit erhalten und verbessert werden. Die Basis sind gesunde, kompetente und motivierte Mitarbeiter, gekoppelt mit

Veränderungen in der Arbeitsorganisation und im Führungsstil. Dabei kommt es vor allem auf die Führungskräfte an, aber natürlich auch auf die Abteilungs- und Team-Ebene eines Unternehmens. Eine positive Einstellung zum Altern kann eine neue Führungskultur bewirken, kombiniert mit spezifischen Gesundheitsmaßnahmen und flexiblen Arbeitszeiten wird sie effizient. Auf Dauer werden nur diejenigen Betriebe, die in die Arbeitsfähigkeit aller, auch älterer Mitarbeiter investieren, und

ein systematisches Altersmanagement betreiben, Aussicht auf Erfolg haben. Das finnische Konzept zeigt, dass sich damit die Abwesenheit oder Arbeitsunfähigkeit von Mitarbeitern um 50 Prozent reduzieren und die Produktivität um 50 Prozent erhöhen lassen. Beim finnischen Papiererzeuger UPM-Kymmene zum Beispiel amortisierten sich nach nur zwei Jahren die Ausgaben für eine umfassende Erneuerung der Personalstrategie. Dies beinhaltete unter anderem breitere

Qualifizierungsmaßnahmen auch in den Bereichen der körperlichen und geistigen Gesundheit, das Verringern von Frühpensionierungen. Die Instrumente dazu: Teamwork, Trainings und Teilzeit. Das Ergebnis: Das Pensionsausstrittsalter stieg innerhalb von nur zwei Jahren von 58 auf 59,5 Jahre. Ein Beispiel von vielen, das zeigt, dass in Finnland die gesellschaftliche Akzeptanz bereits erreicht ist; die meisten Finnen schauen mit positiver Einstellung auf das Alter und das Altern.

## DIENSTLEISTUNGEN IM ÜBERBLICK

### Fullservice für Ihre Personalplanung

**Fullservice für den Arbeitsmarkt:**  
Das BFW Heidelberg bietet die ganze Palette an Personaldienstleistungen an – von der Beratung, über die Personalauswahl bis zur punktgenauen Qualifikation für einen Arbeitsplatz. Individuell und wirtschaftlich.

- Vermittlungsservice für Arbeitgeber
- Arbeitsplatzbezogene Zusatzqualifizierungen
  - für BFW-Teilnehmer und -Absolventen
  - für Mitarbeiter von Betrieben

- Ausbildungskooperation mit Unternehmen
- Fördermittelberatung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Präventionsangebote
- Gesundheitsförderung

Gern beraten wir Sie ganz unverbindlich.  
Rufen Sie uns einfach an:

**Telefon: 06221/88-2110**

## PROMINENTE PROFILE



Mit der Lust zu leben nimmt auch die Lust zu arbeiten zu und der Mut, mehr zu unternehmen.

Theodor Fontane (1796–1876)  
Deutscher Dichter

## IMPRESSUM

Positionen & Profile erscheint als Gemeinschaftsproduktion der Berufsförderungswerke Dortmund, Frankfurt, Heidelberg, München, Nürnberg, Oberhausen, Stralsund, Thüringen und Würzburg.

Gesamtdirektion: Werner Berndt, Dr. Maria Heinhel, Kathrin Klee, Maria Klink, Mario Krefß, Marcus Meier, Christa Mischke, Matthias Ortmann, Peter Maria Schäfer, Thorsten Schenk, Michael Steuer und Astrid Jaehn (Schriftleitung, Tel.: 0203 80079-0).

Berufsförderungswerk Heidelberg, Bonhoefferstr. 17, 69123 Heidelberg, Telefon: 06221/88-2110, Telefax: 06221/88-3101, V.i.S.d.P. für die Seiten 3 und 4: Markus Hertrich, Geschäftsführer

Verlag: TNP GmbH (V.i.S.d.P. für die Seiten 1, 2, 5, 6), Vinckeweg 15, 47119 Duisburg, Tel.: 0203 80079-0, Fax: 0203 80079-99, E-Mail: info@tnp-gmbh.de

Chefredaktion: Astrid Jaehn

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Renate Gervink, Peter Hull, Ralf Köpke, Vanessa Leßner, Nicole Neureiter, Rosa Pegam

Auflage: 30.000 Exemplare