



**AOK**  
Die Gesundheitskasse.

Betriebliche Gesundheitsförderung

# Das macht sich bezahlt!

Fakten, Firmen, Erfolge



## Pluspunkt für Personal und Profit

**Betriebliche Gesundheitsförderung** – was nützt sie der Geschäftsleitung, dem Personalchef, dem Unternehmer überhaupt? Diese Frage stellen sich nicht nur Verantwortliche in der Wirtschaft, sondern auch in der Politik, der Wissenschaft und der AOK als einer der führenden Anbieter von betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) in Deutschland.

Antworten gibt eine empirische Studie, bei der 46 Unternehmen im Frühjahr 2003 nach den konkreten Erfahrungen bei ihrem AOK-BGF-Projekt befragt wurden. Die Ergebnisse können sich aus Sicht der Gesundheitskasse wahrlich sehen lassen. Wichtigster Punkt: BGF hat für die Betriebe einen unternehmerischen und wirtschaftlichen Nutzen, der sich konkret nachweisen lässt –

in Euro und Cent. Dass weiche Faktoren, wie Mitarbeiterzufriedenheit und Betriebsklima dabei auch eine Rolle spielen, versteht sich von selbst. Wirkungsketten wie die folgende machen die Bedeutung klar: Produktive Teams optimieren Prozesse, senken die Kosten, verbessern den Service und sichern den Unternehmenserfolg nachhaltig.

Allen Unternehmen, die sich an unserer Studie beteiligt haben, danke ich herzlich. Ich wünsche allen Lesern eine anregende Lektüre – vielleicht macht ja das eine oder andere Beispiel „betrieblich Schule“.



**Dr. Rolf Hoberg**  
Stellvertretender  
Vorstandsvorsitzender  
AOK-Bundesverband

## Service verbessern



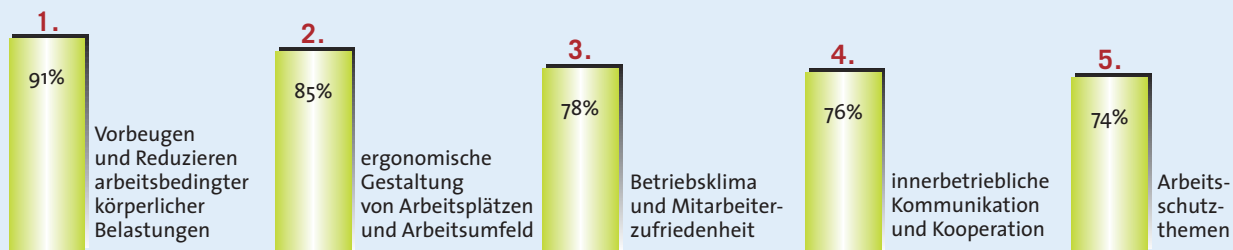
**Weniger Reklamationen**, größere Termintreue, zufriedenerer Kunden – bei der Pfeleiderer Poles & Towers hat betriebliche Gesundheitsförderung den Service mindestens so stark verbessert wie mancher Qualitätsmanagementansatz.

**Die Stahlmasten** der Pfeleiderer Poles & Towers GmbH & Co. KG im bayerischen Neumarkt sorgen für Lichtblicke in Deutschlands Städten – sie kommen unter anderem als Straßenbeleuchtung zum Einsatz. Die Werksleitung hat zusammen mit der AOK Bayern schon 1994 ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) gestartet, zunächst mit dem Ziel, die Krankentage zu senken.

**Wie vielschichtig und effektiv** die Optimierungsmöglichkeiten sind, zeigt das Projekt in der Stahlmastenproduktion. In einer Halle werden dort die acht bis zehn Meter langen Masten für die Straßenbeleuchtung zusammengebaut. Von der Fertigungshalle gelangen die Masten direkt in das Versandlager, wo sie auf Lastkraftwagen geladen und dann zum Kunden geschickt werden.

Im Rahmen des BGF-Projektes nahmen Gesundheitskasse und Pfeleiderer in dieser Fertigungshalle die Arbeitsbedingungen unter die Lupe. Erstes Ergebnis: Die Logistik in der Halle war verbesserungswürdig. Oft mussten große Gegenstände aus dem Weg geräumt werden, um für andere Arbeiten Platz zu machen. Dadurch wurden die Montageteile öfter als nötig bewegt; entsprechend groß war die Gefahr,

### BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG: WAS FIRMAN DABEI AM WICHTIGSTEN IST



Weil wir die Mitarbeiter direkt in die betriebliche Gesundheitsförderung einbezogen haben, stehen sie voll und ganz dahinter. Durch die Gesundheitsprojekte haben wir einen positiven Schub erlebt, der durch besseren Service und bessere Produkte auch beim Kunden ankommt.



**Bernhard Karg**, Personalleiter, Pfeleiderer Poles & Towers GmbH & Co. KG in Neumarkt

sie zu beschädigen. Platzfragen und Abläufe waren bei der An- und Auslieferung nicht ausreichend organisiert – das wirkte sich bis hin zur Terminplanung mit Speditionen negativ aus.

**Unterm Strich** traten mit dem BGF-Projekt viele kleine Mängel ans Tageslicht. Und viele kleine Schritte waren es auch, die zum Erfolg geführt haben: Die Stellplätze für die Endmontage der Masten sind besser eingeteilt, so dass die Beschäftigten nun weniger Material in der Fertigungshalle hin und her bewegen müssen. Weil Fertigung und Versandlager offener kommunizieren, kann das Lager anstehende Frachten heute leichter in eine sinnvolle Abfolge bringen. Die einfache Vorgabe, alle Lkw-Transporte im Lager anzumelden, bringt auch für das Abholen mehr Transparenz. Selbst beim Versand gibt es Optimierungspotenzial: Der Lkw-Laderaum wird jetzt besser genutzt, so dass sich mit einer Fuhrer mehr

Masten befördern lassen, die zudem sicherer gelagert sind. Die verbesserte interne Logistik erspart diverse Materialtransporte und verbessert die Terminplanung gerade auch in der Abstimmung mit den Kunden – mehr lässt sich auch durch Managementansätze wie den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) nicht erreichen, ist die Personalleitung bei Pfeleiderer überzeugt.

**Stolz sind alle** am BGF-Projekt Beteiligten auf die Ergebnisse: weniger Reklamationen und größere Termintreue. Entsprechend ist auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter gestiegen: Im Sommer 2003 antwortet ein Großteil der Mitarbeiter auf die Frage, ob sich die Arbeitssituation verbessert habe, mit „Ja“. Das motiviert die BGF-Planer, sich direkt dem nächsten Fertigungsbereich zu widmen – zufriedene Mitarbeiter sorgen am Ende eben auch für „Lichtblicke“ bei zufriedenen Kunden.

## DIE KETTE ZUM KUNDEN

Start eines Projekts zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Ablaufoptimierung

bessere Nutzung von Ressourcen

verbesserte Planbarkeit und Termintreue

gesteigerte Kundenzufriedenheit

# Prozesse optimieren



**Eine neue Produktlinie planen** und schon vorher wissen, dass es klappt. Die Erfahrungen aus vier Jahren betrieblicher Gesundheitsförderung machen das bei der Elba Bürosysteme GmbH & Co. in Gelsenkirchen möglich.

**Rund 210 Mitarbeiter** stellen in der Revierstadt Büroordner her – in 900 unterschiedlichen Varianten, die sich zum Beispiel in der Größe, im Beschichtungsmaterial oder in der Verarbeitung unterscheiden. Produziert wird an fünf großen Produktstraßen. Dort überwachen die Mitarbeiter den Herstellungsprozess und füllen Verbrauchsmaterial wie Papkerne, Hebemechaniken oder Leim nach.

In geordneten Bahnen verlief – im wahrsten Sinne des Wortes – die Ordnerproduktion über Jahrzehnte hinweg, während die Unternehmensentwicklung in den letzten Jahren gleich durch zwei Einschnitte gekennzeichnet war: Mit zwei Besitzerwechseln gingen erhebliche Restrukturierungsmaßnahmen einher – auch in Gelsenkirchen. Die AOK Westfalen-Lippe nahm das schon 1999 zum Anlass, dem Werk ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung vorzuschlagen. Der Wunsch stieß auf offene Ohren, denn die Werksleitung wollte nicht nur in

neue Maschinen, sondern auch in ihre Mitarbeiter investieren.

So startete 1999 der erste von bis heute drei Gesundheitszirkeln, in denen einzelne Produktionsbereiche näher beleuchtet werden. Moderiert von der AOK überprüfen dabei Beschäftigte, Betriebsarzt, Betriebsrat, Arbeitssicherheitsfachkraft und Werksleitung verschiedene Arbeitsplätze auf Optimierungsmöglichkeiten. Alle drei Zirkel haben vielfältige Verbesserungsvorschläge ergeben: Ob es um den Austausch allergieauslösender Handschuhe, um leichtere Transportkisten für das Verbrauchsmaterial, besser einstellbare Arbeitsstühle, Kippvorrichtungen, die das Nachfüllen einfacher machen, elektrische statt mechanische Hebehilfen oder Spiegel an schwer einsehbaren Stellen im Produktionsablauf geht – viele einzelne Punkte optimieren das Arbeitsumfeld der Beschäftigten.

**Prägnantes Beispiel für eine Arbeitserleichterung**, die zugleich die Arbeitsprozesse wesentlich verbessert, ist die Investition in neue Saugvorrichtungen. Die Hebemechanik der Aktenordner wird in Kartons angeliefert, die 20 Kilogramm wiegen. Für die laufende Produktion ist alle drei Minuten eine weitere Kiste nötig. Früher mussten dazu die Kisten aus eigener Kraft von den Paletten auf einen Trans-



Nach drei Gesundheitszirkeln haben wir unsere gesamte Produktion an vielen Stellen verbessert und die Arbeit einfacher gestaltet. Mir macht es einfach Spaß zu sehen, wie die Kollegen durch technisch bessere Lösungen zu begeistern sind.

**Michael Seidler**, Industrial Engineer, Elba Bürosysteme GmbH & Co., Gelsenkirchen



portwagen gehievt und in zwei Metern Höhe auf die Maschine geladen werden. Das war besonders für die weiblichen Mitarbeiter eine große Belastung. Dank des BGF-Projektes gibt es heute dafür an der Decke befestigte Kräne, die mit einer speziellen Saugvorrichtung die Kisten anheben: Jetzt können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie bequem an die gewünschte Stelle transportieren. Zwar haben die Saugkräne rund 80.000 Euro gekostet. Doch ist die Zahl der Arbeitsunfälle durch diese und weitere Verbesserungen der Arbeitsabläufe seit 1999 um 70 Prozent

gesunken und der Prozess läuft jetzt deutlich störungsfreier. Die Investition in die Ordnerproduktion hat sich in kürzester Zeit amortisiert.

**Die zahlreichen Prozessoptimierungen** haben zugleich eine spürbar gestiegene Produktivität mit sich gebracht. Wenn heute eine neue Produktlinie für spezielle Ordner ansteht, dann fließen die Erfahrungen aus vier Jahren betrieblicher Gesundheitsförderung direkt in die Planung der Linie mit ein – viele Fehler treten erst gar nicht auf.

## PRODUKTIONSKETTE VERBESSERN

Start eines Projekts zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Arbeits-  
erleichterung

Reduzierung  
von Arbeitsunfällen

Produktverbesserungen  
und Qualitätssteigerung

Aspekte der Gesundheits-  
förderung schon in der  
Planung berücksichtigt

# Produktive Teams



**Effizientere Mitarbeitergespräche**, erfolgreiche Teams, mehr Zeit für den Kunden. Betriebliche Gesundheitsförderung hat in der Rostocker Stadtverwaltung eine ganze Kette von positiven Reaktionen ausgelöst.

In der Hansestadt arbeiten die 3.100 Beschäftigten der Stadtverwaltung in 33 Ämtern an zahlreichen Standorten und in ganz unterschiedlichen Bereichen. Nicht zuletzt deshalb schlägt der Gesamtpersonalrat dem Oberbürgermeister vor, ämterübergreifend ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) ins Leben zu rufen. Eine Koordinierungsgruppe aus Gesamtpersonalrat, Mitarbeitern mehrerer Ämter, Schwerbehindertenvertretung, der Unfallkasse des Landes und der AOK Mecklenburg-Vorpommern bereitet eine Rahmenvereinbarung vor, die im Sommer 2001 Oberbürger-

meister und Gesamtpersonalrat unterzeichnen. Inhalt: Konkrete Ziele und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, wie besseres Betriebsklima, höhere Arbeitszufriedenheit und weniger Fehlzeiten.

**Befragungen ergeben** unter anderem, dass die Mitarbeiter stärker beteiligt sein wollen, wenn es um Fortbildungen geht. Im Sozialamt etwa ist Hilfe beim Umgang mit schwierigen Klienten nötig – den Mitarbeitern fehlt aus ihrer Sicht die nötige Sicherheit, um bei heiklen Fragen richtig auf die Bürger reagieren zu können. Das betrifft vor allem Situationen, in denen es zu Konflikten kommt, zum Beispiel, wenn ein Antrag abgelehnt wird. In Seminaren lernen die Mitarbeiter deshalb jetzt, wie sie problematische Gespräche in friedlichere Bahnen lenken und schwierige Situationen besser meistern können – bis hin zu Selbstverteidigungsübungen für den Notfall.

## KETTENREAKTION IM TEAM

Start eines Projekts zur betrieblichen Gesundheitsförderung

verbesserte Kommunikation in den Teams

effizientere Teambesprechungen und besseres Vorgesetzten-/Mitarbeiterverhältnis



Mir macht es große Freude, bei der betrieblichen Gesundheitsförderung mitzuwirken, weil ich sehe, dass wir etwas verändern: Die Stimmung ist besser geworden, und Gesundheitsthemen sind immer häufiger Bestandteil ganz alltäglicher Gespräche.

**Brigitte Janßen**, Leiterin Koordinierungsgruppe BGF, Stadtverwaltung Rostock



**Erste Erfolge verzeichnen auch Gesundheitszirkel**, die bislang in drei Ämtern gestartet wurden – unter anderem in der Führerscheinstelle. Dort teilen sich acht Mitarbeiter ein Büro, und jeder von ihnen hat in diesem Raum einen eigenen Nadeldrucker. Wenn mehrere davon gleichzeitig drucken, ist das Quietschen und Fiepen der Geräte sehr unangenehm. Messungen haben zwar ergeben, dass die Lautstärke keine zulässigen Grenzwerte überschreitet. Der Lärm ist dennoch so störend, dass eigentlich leisere Drucker angebracht wären – was aber aus technischen und finanziellen Gründen nicht geht. Die wirkungsvolle Alternative: Stellwände, hinter denen die Drucker nun verschwunden sind und deshalb die Mitarbeiter bei weitem nicht mehr so stören wie zuvor.

Diese Beispiele machen den Trend in der Stadtverwaltung Rostock deutlich: Seit die betriebliche Gesundheitsförderung etabliert ist, hat sich die Kommunikation untereinander verbessert. Probleme kommen schneller auf den Tisch, Mitarbeitergespräche und Teambesprechungen finden häufiger und effizienter statt, Lösungen lassen nicht mehr lange auf sich warten. All das trägt enorm dazu bei, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter wächst und damit mehr Zeit für den Kunden da ist. „Gesundheit am Arbeitsplatz“ ist für die Beschäftigten der Stadtverwaltung zu einem vertrauten Thema geworden, zu dem sie Stellung beziehen, Wünsche äußern und bei dem sie mitmachen – mündig und motiviert, bei höherer Dienstleistungsqualität und größerer Kundenzufriedenheit.

größere Zufriedenheit der Mitarbeiter

mehr Zeit für die Kunden

höhere Dienstleistungs- und Beratungsqualität

# Kosten senken



Ein Krankenstand, der um mehr als 75 Prozent gesunken ist; der jedes Jahr große Einsparungen bei der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall bringt – betriebliche Gesundheitsförderung ist für die Degussa AG in Kalscheuren ein Produktionsfaktor, mit dem sie wirklich rechnen kann.

Das größte Carbon Black-Werk Europas steht in Kalscheuren bei Köln. Der Betrieb – er gehört zur Degussa AG – stellt jährlich 160.000 Tonnen Ruß her. Als Rohstoffe dienen so genannte Rußöle, die aus Erdöl oder Steinkohle-Teer gewonnen werden. Mehr als die Hälfte der Produktion kommen als Farbpigmente in Druckfarben, Lacken oder Kunststoffen zum Einsatz. Ein Teil der Produktion – auch „Carbon Black“ genannt – wird zu Füllstoffen. Autoreifen etwa bestehen zu

einem Drittel aus Ruß, um den Kautschuk stabil und hitzebeständig zu machen.

Carbon Black wird in Kalscheuren unter anderem in großen Öfen erzeugt. Dabei entsteht eine Menge Wärme, die jeder sofort spürt, der diese Werkshallen betritt. Die Arbeiter müssen mehrmals in einer Acht-Stunden-Schicht die Öfen öffnen und reinigen und dabei eine Lufttemperatur von bis zu 60 Grad aushalten. Dabei floss der Schweiß regelmäßig in Strömen – doch das gehört der Vergangenheit an.

Ermutigt durch ein vom Institut für betriebliche Gesundheitsförderung der AOK Rheinland angeregtes Projekt, sprechen die betroffenen Beschäftigten 1999 das Problem gegenüber ihren Vorgesetzten an und haben auch gleich einen Lösungsvorschlag parat: Für das Reinigen der Öfen gibt es bis dato zwar Schutzbrille, Handschuhe und Atemmaske, aber

## WIRKUNGSVOLL GESPART

Start eines Projekts zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Verbesserte Kommunikation

Optimierte Lösungsorientierung

Unser Ziel war es, den Krankenstand zu senken. Das ist uns gelungen: Mittlerweile sparen wir jährlich einen sechsstelligen Betrag bei der Lohnfortzahlung. Diese große Summe ist das Ergebnis vieler kleiner Veränderungen, um die wir uns immer wieder aufs Neue bemühen.

**Dr. Rainer Vierbaum**, Leiter Werk Kalscheuren, Degussa AG



nichts, was den ganzen Körper wirkungsvoll gegen die Hitze aus den Öfen abschirmt. Deshalb schlagen die Mitarbeiter einen luftgekühlten Schutzanzug vor. Die Betriebsleitung ist von der Idee schnell überzeugt und setzt ein Projektteam ein, dem auch Betriebsrat und Sicherheitsverantwortliche angehören.

**Die konkrete Planung beginnt** Mitte 1999, seit 2000 gibt es den Schutzanzug: Der Anzug mit integriertem Kopfteil hängt an einem Schlauch, über den konstant gekühlte Luft in den Anzug geblasen wird. Durch die Außenhaut kann die heiße Luft nicht in das Innere dringen. Die Reinigungsarbeiten lassen sich so wohltemperiert erledigen, unfreiwillige Saunagänge gehören der Vergangenheit an.

Aber auch weniger spektakuläre Maßnahmen tragen dazu bei, dass seit 1997 – damals fällt der Startschuss für das Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung – die Krankenquote im Werk Kalscheuren erheblich gesunken ist. Aus einer Mitarbeiterbefragung beispielsweise ergeben sich viele kleine und größere ergonomische Verbesserungen für die Beschäftigten.

**Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz** werden bei Degussa weltweit groß geschrieben. Kein Wunder also, dass die betriebliche Gesundheitsförderung in Kalscheuren mittlerweile ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur geworden ist.

Belastungsabbau

Niedrigere Krankenquote

Weniger Lohnfortzahlungskosten

# Erfolge erzielen



**100.000 Euro in die Gesundheit** der Mitarbeiter investieren – rechnet sich das? Die Geschäftsleitung von Duravit in Meißen beantwortet diese Frage mit einem klaren Ja. Sie hat es in einem Projekt der betrieblichen Gesundheitsförderung selbst erlebt.

Wenn es um **Keramik und Möbel** im Badezimmer geht, ist die Firma Duravit eine Branchengröße. Zur Duravit-Gruppe gehört seit 1992 auch ein Werk in Dresden, das 1994 in völlig neue Produktionsstätten in Meißen umgezogen ist. Dort lassen sich Waschtische, WCs und vieles mehr unter modernsten technischen Bedingungen herstellen. Doch trotz verbesserter Arbeitsbedingungen stieg bei den 240 sächsischen Beschäftigten der Krankenstand 1995 rapide auf 11,5 Prozent an – eine Entwicklung, die der Werksleitung Kopfzerbrechen bereitete. Deshalb begann bereits 1996 die interne Ursa-

chenforschung. Zwei Jahre später startete dann, unterstützt von der AOK Sachsen, ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

**Den größten Erfolg** gab und gibt es dabei in der Formgießerei. Dort kam es laut AOK-Analysen zu sehr vielen Rückenerkrankungen und Bandscheibenvorfällen. Experten der Gesundheitskasse und der Technischen Universität Dresden untersuchten und bewerteten daraufhin im Jahr 2000 diese Arbeitsplätze, an denen Gussformen aus Gips zusammengestellt werden, die bis zu 150 Kilogramm wiegen können. Die Formgießer arbeiten zu diesem Zeitpunkt an langen Werkbänken, die mechanisch höhenverstellbar sind. Wegen des Aufwands wird davon aber selten oder gar nicht Gebrauch gemacht, so dass die Mitarbeiter mit schweren Objekten in ungünstiger Arbeitshöhe hantieren, was zwangsläufig Rückenbeschwerden nach sich zieht.

## DIE KETTE ZUM ERFOLG

Start eines Projekts zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Belastungsabbau

weniger Ausfallzeiten

gesteigerte Produktivität

weniger Reklamationen

nachhaltiger Unternehmenserfolg

Wie nachhaltig betriebliche Gesundheitsförderung zum unternehmerischen Erfolg beiträgt, hat mir unser Projekt in den vergangenen Jahren deutlich gezeigt. Neben den besseren Betriebsergebnissen beeindruckt mich immer wieder, wie einfach und pragmatisch wir dabei Lösungen finden können.



Werner Griebe, Mitglied des Vorstandes, Duravit AG

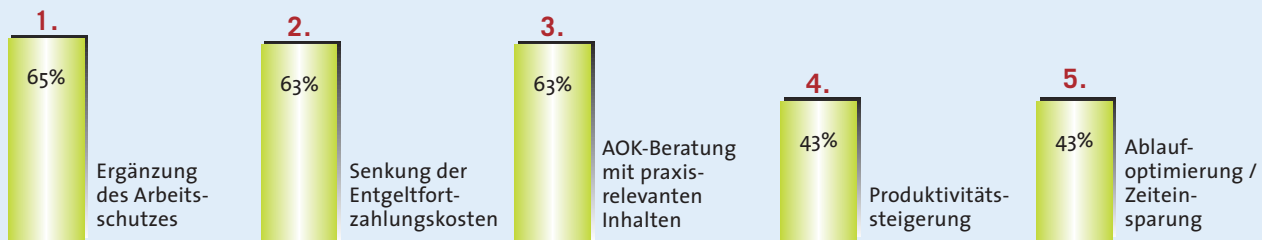
Die Problemlösung ist einfach, zunächst aber nicht ganz preiswert: Analog zu den einzelnen Arbeitsschritten an den zehn Meter langen Werkbänken werden die Tische nun in Segmente unterteilt, die sich mit elektrischen Hebeliften bequem auf die jeweils erforderliche Arbeitshöhe einstellen lassen. Kostenpunkt für vier Werkbänke: rund 100.000 Euro. Eine Investition, die sich laut Werksleitung und Vorstand von Duravit jedoch in kürzester Zeit um ein Mehrfaches bezahlt gemacht hat.

Wie erfolgreich die Maßnahme ist, zeigt zum einen der Output der Abteilung. Obwohl die Beschäftigten immer komplexere Gussformen anfertigen, ist die Stückzahl genau so hoch wie früher – unterm Strich also eine Produktivitätssteigerung. Wie gut die Investitionen den Mitarbeitern

bekommen, zeigen gleich mehrere Faktoren: Seitdem die neuen Werkbänke im Einsatz sind, gibt es in der Abteilung keine Fluktuation mehr. Mehr noch: Betriebsintern erfreuen sich gerade diese Arbeitsplätze großer Beliebtheit. Zudem ist die Krankenquote in der Abteilung um 50 Prozent gesunken.

Dass die neuen Werkbänke und viele weitere Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung Prozess- und Produktverbesserungen mit sich gebracht und die Kundenzufriedenheit gesteigert haben, zeigt darüber hinaus die seit fünf Jahren rückläufige Zahl der Reklamationen. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist nicht nur deshalb für Duravit eine echte Erfolgsstory, an deren Fortsetzung gearbeitet wird – ein „Dauerbrenner“ im Keramikwerk.

#### BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG: WO FIRMEN DEN GRÖßTEN NUTZEN SEHEN



# Ihr Kontakt zur AOK

Mehr über betriebliche Gesundheitsförderung der AOK erfahren Sie im Internet unter:

## **[www.aok-gesunde-unternehmen.de](http://www.aok-gesunde-unternehmen.de)**

Dort finden Sie unter anderem einen Online-Unternehmens-Check und Ansprechpartner für betriebliche Gesundheitsförderung bei allen 17 AOKs.

Experten stehen Ihnen auch beim **AOK-Bundesverband** zur Verfügung:

Dr. Gudrun Eberle

Leiterin der Abteilung Prävention

Telefon: 0228 843-350

E-Mail: [gudrun.eberle@bv.aok.de](mailto:gudrun.eberle@bv.aok.de)

Referat betriebliche Gesundheitsförderung

Renate Klein

Telefon: 0228 843-348

E-Mail: [renate.klein@bv.aok.de](mailto:renate.klein@bv.aok.de)

Roland Kraemer

Telefon: 0228 843-411

E-Mail: [roland.kraemer@bv.aok.de](mailto:roland.kraemer@bv.aok.de)

Hier können Sie auch die AOK-Studie „Wirtschaftlicher Nutzen von betrieblicher Gesundheitsförderung“ und weiteres Material dazu bestellen.

AOK-Bundesverband  
Abteilung Prävention  
Kortrijker Str. 1  
53177 Bonn







