



Der Fokus der Betrieblichen Gesundheitsförderung liegt auf gesundheitsschützenden und -fördernden Bedingungen im Arbeitsleben. Für die Gesundheitsförderung in Betrieben greifen Analysen der aktuellen Belastungen, Ressourcen und Krankheitsentwicklungen mit den Methoden zur praktischen Umsetzung (Weiterbildungen, Beratungen) ineinander.

Ausführliche Qualitätskriterien in der Übersicht

Erst messen, dann machen

- (1) Analyse & Planung
- (2) Besonderheiten der Zielgruppe beachten
- (3) Datenschutz
- (4) Evaluation / Ergebniskontrolle
- (5) Mehrere inhaltliche Ansatzpunkte
- (6) Ressourceneffizienz

Fundament bauen

- (9) Bereitschaft zur Veränderung herstellen
- (10) Promotoren / Motivatoren einsetzen
- (11) Regelmäßigkeit
- (12) Strukturelle Verankerung im Betrieb
- (13) Unterstützung durch die Führungskraft
- (14) Unterstützung durch Kollegen

Informieren und profitieren

- (7) Kommunikation / Informationsbereitstellung
- (8) Partizipation

Erfolgsfaktor: Analyse & Planung	
Das bedeutet...	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung passender Angebote auf Basis von genauen Analysen • Analyse der Bedingungen und Gespräche mit den betroffenen Personen als Planungsgrundlage der Maßnahmen • Analyse verschiedener Einheiten (Gewerk, gesamter Betrieb, Teams, Inhaber, Meister, Arbeitsplätze etc.) • Anschaulicher, realistischer Ausblick auf mögliche Ergebnisvielfalt, Ziele aufzeigen, Zielfindung mit allen Beteiligten • Messgrößen / Maßeinheiten und Stellschrauben bestimmen • Vorwissen der Betroffenen nutzen und an ihr Wissen anknüpfen
Warum ist das wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bedarfsgenaue Interventionen ✓ Passende Maßnahmen, zugeschnitten auf das Gewerk / auf die Mitarbeiter / den spezifischen Arbeitsplatz ✓ Messgrößen bieten Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten ✓ Vorbeugung von Frustration
Was Sie sich nun fragen könnten...	<p>Welche Personen / Arbeitsplätze soll die Analyse einbinden, soll die Maßnahme erreichen und was ist die Ausgangssituation?</p> <p>Verändert sich der Bedarf im Laufe der Zeit aufgrund von Personalwechsel / neuen Herausforderungen / IT-Systemen etc.?</p> <p>Welche sind die zu verändernden Stellschrauben und woran merken Sie, dass es Erfolge gibt?</p> <p>Welche Werkzeuge können für die Analyse eingesetzt werden? Von wem benötige ich Unterstützung?</p>

Erfolgsfaktor: Besonderheiten der Zielgruppe beachten

Erst messen, dann machen

<p>Das bedeutet...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Richtet sich an alle Beteiligten im Betrieb (Primärprävention) • Rahmenbedingungen und Arbeitsorganisation des Betriebs beachten (Arbeitszeiten, Arbeitsgeräte, Aufgaben etc.) • Gewerkspezifische Angebote (Richtiges Tragen, Umgang mit gewerkspezifischen Stressoren) • Durchführung am Arbeitsplatz → enger Bezug zur Arbeitssituation • Veränderungsmaßnahmen sollten gut in den beruflichen Alltag integrierbar sein, d.h. individuell passende Strategien entwickeln • Erfahrungsaustausch, persönliche Ansprache und Relevanz • Kleine Erfolge zu Beginn, positive Veränderungen müssen spürbar sein • Ergebnisorientiert, wenig Theorie & didaktisch gut aufbereitet
<p>Warum ist das wichtig?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wertschätzung ✓ Individuelle Lösungen motivieren und werden eher beibehalten ✓ Lösungen, die nicht auf den Arbeitsplatz / die Person (z.B. Größe, Gewicht, Persönlichkeit etc.) zugeschnitten sind, sind entweder nicht gesundheitsförderlich oder werden nicht umgesetzt
<p>Was Sie sich nun fragen könnten...</p>	<p>Welche Besonderheiten in der Arbeitssituation müssen berücksichtigt werden?</p> <p>Gibt es Unterschiede in der Arbeitsausführung / in den Aufgaben?</p> <p>Wie kann jeder optimal von den Veränderungen profitieren?</p> <p>Welches sind die Stärken und Schwächen der Teams / der Arbeitsplätze / der Personen?</p>

Erst messen, dann machen

Erfolgsfaktor: Datenschutz

Das bedeutet...	<ul style="list-style-type: none"> • Sensible Informationen schützen • Geschützten Rahmen zum Meinungsaustausch / in Gruppendiskussionen herstellen, um offene und ehrliche Antworten zu bekommen • Informationen dürfen nicht personengebunden und ohne Einverständnis an den Unternehmer / die Führungskraft gelangen • Befragungen müssen anonymisiert ausgewertet werden • Aushalten der Führungskräfte nicht alles zu wissen, was die Beschäftigten besprechen
Warum ist das wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vertrauen durch Wertschätzung der Meinungen ✓ Schutz der Mitarbeiter im Veränderungsprozess ✓ Motivation, sich einzubringen
Was Sie sich nun fragen könnten...	<p>Welche Daten / Ergebnisse kann ich teilen, ohne dass jemand bloßgestellt wird?</p> <p>Wen muss ich schützen? Aber auch welche Informationen <u>müssen</u> geteilt werden?</p> <p>Welche Informationen bringen mich wirklich weiter? Personenbezogene oder auf den Betrieb bezogene Daten?</p>

Erst messen, dann machen

Erfolgsfaktor: Evaluation / Ergebniskontrolle

Das bedeutet....	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Wirksamkeit und Überprüfung der Durchführungsbedingungen, während des gesamten Prozesses • Evaluation dient der Rechtfertigung sowie Überprüfung eingetretener Veränderungen auf vier Ebenen: Lernen, Verhalten, Reaktion & Ergebnisse
Warum ist das wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es kann gezeigt werden, ob eine Maßnahme überhaupt etwas gebracht hat ✓ Bestätigung, dass sich Zeit, Mühe & Investitionen auch auszahlen
Was Sie sich nun fragen könnten...	<p>An welchen Stellschrauben soll die Veränderung messbar / erkennbar sein?</p> <p>Sind Instrumente / Kenngrößen vorhanden, die vor, während und nach der Veränderung herangezogen werden können?</p>

Erfolgsfaktor:
Mehrere inhaltliche Ansatzpunkte

Das bedeutet...

- Kombination aus Verhaltens- und Verhältnisprävention sinnvoll
 - Stellschrauben in den Arbeitsbedingungen (Verhältnis)
 - Maßnahmen für Personen / Teams (Verhalten)
- Methoden, die die Gedanken und das Verhalten beeinflussen, sind wirksam in Bezug auf psychologische Kennwerte (z.B. Stressreduktion)
- Multimodale Emotions- und Problemorientierte Verfahren sind effektiv in Bezug auf arbeitsbezogene Kennwerte (z.B. Arbeitsleistung)
- Maßnahmen für den gesamten Betrieb, für Teams, für Einzelpersonen (Beschäftigte und Führungskräfte / Inhaber)

Warum ist das wichtig?

- ✓ Erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Maßnahmen erfolgreich sind
- ✓ Bedingungen müssen manchmal angepasst werden, damit sich das gewünschte Verhalten zeigen kann
- ✓ Unterschiedliche Zielgruppen benötigen unterschiedliche Maßnahmen

Was Sie sich nun fragen könnten...

Werden unterschiedliche Personengruppen im Rahmen des BGF-Prozesses angesprochen?

Werden sowohl die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Pausen, Ergonomie, Hilfsmittel, Team-Besprechungen) beleuchtet, als auch Maßnahmen für Personen (Stressmanagement, Rückenschule, Rauchentwöhnung) abgeleitet?

Erfolgsfaktor: Ressourceneffizienz

Das bedeutet...	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourceneffizient im Sinne der Zeit, des Geldes, des Personals • Krankenkassenangebote wahrnehmen • Themenkopplung, d.h. mehrere für den Betrieb relevante Themen werden bearbeitet bzw. Kopplung von Maßnahmen an „Pflichttermine“ • Schnelle Erfolge/Veränderungen, z.B. kleine „spürbare“ Übungen zu Beginn • Durchführung im Betrieb, d.h. kein Zeitverlust • Anteil Arbeitszeit führt meist zu höherer Teilnehmerquote • <i>Option:</i> Experten / Verantwortliche schulen, die Infos an die gesamte Belegschaft weitergeben
Warum ist das wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zeit und Geld sind die Gründe, weshalb es an der Umsetzung von BGF Maßnahmen, trotz Einsicht, dass es wichtig ist, scheitert ✓ Unterstützung ins Haus holen und Maßnahmen gut planen sind wichtig Schritte, um zu erkennen, wer wann beteiligt sein muss
Was Sie sich nun fragen könnten...	<p>Welche Möglichkeiten gibt es, Pflichttermine und "BGF"-Termine zu kombinieren?</p> <p>Kann ich mir durch die Krankenkassen / Innungen / KHS Angebote empfehlen lassen und wahrnehmen?</p> <p><i>Option:</i> Ist es sinnvoll alle Mitarbeiter/innen zu schulen oder reicht ein Bruchteil für bestimmte Themen und das Wichtigste wird durch diese geschulten Personen in den Betrieb getragen?</p>

Erfolgsfaktor: Bereitschaft zur Veränderung herstellen

Das bedeutet....	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitgeber/ Führungskräfte müssen Veränderungen <u>wollen</u> und dahinterstehen • Analyseergebnisse zeigen Stellschrauben zur Veränderung auf • Wahrnehmung eines Risikos / Drucks von außen • Ergebniserwartung der Veränderung muss positiv für alle Beteiligten und den Betrieb ausfallen • Gute Vorbereitung auf die Veränderung • Akzeptanz eines langfristigen Prozesses
Warum ist das wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Widerstände der Inhaber / Meister / Beschäftigten reduzieren, damit Gesundheitsförderung als Thema akzeptiert wird
Was Sie sich nun fragen könnten...	<p>Was sind die Vorteile, die eine gesundheitsförderliche Veränderung mit sich bringt?</p> <p>Wer muss wie involviert sein, damit auch ein langfristiger Prozess im Betrieb überleben kann?</p>

Erfolgsfaktor: Kommunikation / Informationsbereitstellung

Das bedeutet....	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz durch frühzeitige Informationen zum gesamten Vorhaben sowie zur betrieblichen Situation herstellen (z.B. Info-Abende) • Vorabinformationen für alle frühzeitig zugänglich und sichtbar machen • Regelmäßige Informationen über anstehende Maßnahmen • Gesundheit als Tagesordnungspunkt in regelmäßigen Besprechungen • Teilergebnisse und Erfolge kommunizieren • Informationen sind die Voraussetzung zur partizipativen Arbeitsgestaltung
Warum ist das wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baut Vertrauen auf ✓ Möglichkeit zur Beteiligung oder Fragen zu stellen ✓ Verhindert Unsicherheit und Gerüchte (dies könnte zu Leistungsminderung oder vermehrtem Stress führen)
Was Sie sich nun fragen könnten...	<p>Sind alle betroffenen Gruppen und Personen (persönlich von mir) frühzeitig informiert worden? Wissen alle über die geplanten Maßnahmen Bescheid?</p> <p>Kann ich mit Plakaten und E-Mails die Informationen noch besser verbreiten?</p> <p>Wenn Gerüchte entstehen, können diese Themen und Befürchtungen offen angesprochen und erklärt werden – ehrlich und ohne Interpretationsspielraum?</p>

Erfolgsfaktor: Partizipation

Das bedeutet....

- Partizipation bedeutet
 - Informationen bereitstellen (frühzeitig & regelmäßig)
 - Beratungen/Fragen beantworten bei Unklarheiten
 - Betroffene mitbestimmen lassen und in Entscheidungsprozesse einbeziehen (direkt oder durch Vertreter)
- Gemeinsame Lösungen miteinander finden (Dialog & Diskurs zulassen)
- Wissen und entsprechende Qualifikationen durch Schulungen/ Informationsweitergabe sind Voraussetzungen für Mitentscheidungen
- Beschäftigte steuern den BGF-Prozess mit Unterstützung von Experten und Führungskräften (z.B. Gesundheitszirkel)
- Regelmäßige Möglichkeiten geben für Anregungen und Veränderungsvorschläge der Beschäftigten (z.B. Arbeitskreise)

Warum ist das wichtig?

- ✓ Gefühl dazuzugehören → Motivation steigt
- ✓ Verantwortlichkeit für die Umsetzung wird auf mehrere Schultern verteilt
- ✓ Entscheidungen werden von allen mitgetragen, statt "von oben" gefällt
- ✓ Partizipative Strukturen alleine können schon gesundheitsförderlich sein

Was Sie sich nun fragen könnten...

Haben Sie Möglichkeiten geschaffen, sodass sich Beschäftigte in den Prozess mit einbringen können? Sind sie dazu genügend informiert?

Wenn Verantwortung übernommen werden soll durch die Beschäftigten, welche Schulungen dazu wären sinnvoll? Welches Wissen benötigen sie dazu?

Gibt es Möglichkeiten das Thema Gesundheit regelmäßig zu besprechen und voranzutreiben? (Strukturen nutzen / neu erschaffen, z.B. Teambesprechung)

Erfolgsfaktor: Promotoren / Motivatoren einsetzen

Fundament bauen

Das bedeutet...

- Analysen der Ist-Situation als Spiegelung von Selbst- und Fremdeinschätzungen → regen zum Nachdenken und Mitgestalten an
- Erfolgsgeschichten anderer Betriebe nutzen, um langfristigen Prozess zu rechtfertigen
- Betriebsindividuelle Lösungen anstreben
- Einfachheit der Instrumente (in Sprache, Anwendung & Auswertung)
- Kleine, spürbare und schnelle Veränderungen zu Beginn
- Maßnahmen / Prozesse sind erfolgreicher, wenn aus der Belegschaft Verantwortliche für die Umsetzung ernannt werden
- *Option:* Verantwortliche könnten Schulungen erhalten und durch ihr Expertenwissen dann als Sprachrohr der Belegschaft agieren

Warum ist das wichtig?

- ✓ Geplante Maßnahmen werden besser angenommen und umgesetzt, d.h. die Investition zahlt sich vermutlich besser aus
- ✓ *Option:* Schulungskosten könnten sich reduzieren, wenn nur wenige Mitarbeiter eine externe Schulung bekommen (weniger Arbeitsausfall) und ihr Wissen dann an die weitere Belegschaft weitertragen können

Was Sie sich nun fragen könnten...

Wie können die Ergebnisse der ersten Befragungen und Analysen mit den Beschäftigten aufgearbeitet und Vorschläge gemeinsam erarbeitet werden?

Was motiviert mich und meine Beschäftigten etwas Neues auszuprobieren?

Kann ich andere Betriebe finden, die von ihren Erfahrungen berichten?

Wo können wir schnelle und gute Erfolge erzielen?

Wie kann die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung verschiedener Maßnahmen auf mehreren Schultern verteilt werden?

Welche Ressourcen kann ich freigeben? (Zeit, Personal, Geld etc.)

Erfolgsfaktor: Regelmäßigkeit

Das bedeutet...

- Häufige Treffen in kurzen Abständen, z.B. einmal die Woche
- Auffrischung des Wissens und des Gelernten in regelmäßigen Abständen (e-Learning, Poster, Austausch unter Kollegen)
- Rückmeldung über Stand, Maßnahmen und Erfolge regelmäßig geben (Führungskraft zu Mitarbeiter, Mitarbeiter unter sich, Online-gestützt oder transparent als Art „Wettkampf“ im Betrieb)

Warum ist das wichtig?

- ✓ Umsetzungen von Veränderungen benötigen Zeit, Disziplin und Erinnerungshilfen
- ✓ Ständige Präsenz des Themas baut Hemmungen ab, Vertrautheit und Motivation steigen
- ✓ Geplante Maßnahmen werden besser angenommen und umgesetzt, d.h. die Investition zahlt sich vermutlich besser aus
- ✓ Probleme werden frühzeitig aufgedeckt

Was Sie sich nun fragen könnten...

Wie und wo kann ich das Thema „Betriebliche Gesundheitsförderung“ regelmäßig platzieren?

Wie kann ich den Austausch unter Mitarbeitern fördern?

Welche Strukturen brauche ich, damit ich regelmäßig mit den Mitarbeitern über das Thema „Betriebliche Gesundheitsförderung“ im Gespräch bin?

Erfolgsfaktor: Strukturelle Verankerung im Betrieb

Das bedeutet...	<ul style="list-style-type: none"> Ausbau der ermöglichenden Strukturen für präventive Maßnahmen (Arbeitszeitmodelle, rechtliche Grundlagen, Kompetenz der Führungskräfte) Mitbestimmung der Beschäftigten an Entscheidungsprozessen In bestehende Prozesse des Betriebs einbinden (das Rad nicht neu erfinden) Bildung von Steuerungs- und Arbeitskreisen / regelmäßigen Besprechungen und Feedback mit Fokus auf Gesundheit (z.B. Team-Besprechungen) Feedback als Interventionselemente einführen – dient der Zielerreichung Übungen/Erinnerungen zwischen Trainings sichern den Lernerfolg Bereitstellung von Ressourcen (zeitlich, personelle & finanzielle) Belohnungssysteme / Siegel einführen
Warum ist das wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strukturen geben den Rahmen, in dem sich die BGF entfalten kann ✓ Unsicherheit wird gemindert, Leistung, Motivation und Beteiligung steigt ✓ Dauerhafte und nachhaltige Umsetzung wird gewährleistet
Was Sie sich nun fragen könnten...	<p>Wie kann ich sicherstellen, dass hier Vertrauen und ein offener Austausch stattfindet? Z.B. durch Datenschutz, Wertschätzung etc.</p> <p>Welche Strukturen muss ich schaffen / ausbauen, damit die Gesundheitsförderung in den betrieblichen Alltag übernommen wird? Z.B. durch regelmäßige Feedbackgespräche, Teamsitzungen, Sport-Treffen</p> <p>Welche Belohnungssysteme kann ich einführen?</p> <p>Kann Gesundheit in die Leitlinien des Betriebes mit aufgenommen werden?</p>

Erfolgsfaktor: Unterstützung durch die Führungskraft

Das bedeutet...

- Regelmäßiger Austausch von Führungskräften untereinander (Kollegiale Beratung)
- Regelmäßiger Austausch von Führungskräften und Beschäftigten
- Schulungen, um Wissen und Partizipationsmöglichkeiten zu erarbeiten
- Transparenz und Informationsbereitstellung
- Offenheit für Veränderungen
- Wertschätzender Führungsstil, Führungskraft als Vorbild
- Die Führungskräfte / Unternehmensleitung müssen deutlich machen, dass der BGF Prozess unterstützt wird und die Umsetzung verbindlich ist
- Meister dienen oft als Vorbild und sollten die Maßnahmen aktiv unterstützen
- Aufgabe der Führungskraft / des Unternehmers eine Kultur zu schaffen, die die Umsetzung von präventiven und gesundheitsförderlichen Maßnahmen unterstützt – Gesundheit als Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil

Warum ist das wichtig?

- ✓ Wahrscheinlichkeit steigt, dass Maßnahmen von Belegschaft angenommen werden
- ✓ Wertschätzung

Was Sie sich nun fragen könnten...

- Haben Sie eine positive Einstellung zu den bevorstehenden Maßnahmen?
- Motivieren Sie ihre Mannschaft, dem Ganzen eine Chance zu geben?
- Haben Sie konkrete Ideen, wie sie die Gesundheitsförderung unterstützen können?
- Leben Sie selbst Gesundheit vor?

Erfolgsfaktor: Unterstützung durch Kollegen

Das bedeutet...	<ul style="list-style-type: none"> Soziale Unterstützung (emotional, informationell oder instrumentell) im Team wie z.B. positive Verhaltensweisen anerkennen, Verabreden zu Sport, Wissensaustausch etc. Regelmäßiger Austausch von Beschäftigten untereinander (Kollegiale Beratung, Teamsitzungen – auch mal ohne Chef) Aufbau eines betrieblichen Interventionsteams, das die Planung und Steuerung der Präventionsangebote übernimmt Schulungen / Trainings im Vorfeld der Rollenausübung als Peer-Mentor oder Konfliktlotse oder ähnliches
Warum ist das wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Austausch unter Kollegen wird gefördert ✓ Arbeitszufriedenheit steigt ✓ Hilfreiche Tipps können ausgetauscht werden zur Arbeitserleichterung
Was Sie sich nun fragen könnten...	<p>Können Strukturen / Meetings / Pinnwände / Gelegenheiten geschaffen werden, damit sich Kollegen austauschen können?</p> <p>Gibt es regelmäßige Team-Treffen? Werden Gelegenheiten zum kollegialen Austausch angeboten?</p>

Die Qualitätskriterien für Betriebliche Gesundheitsförderung wurden aus verschiedenen Quellen zusammengetragen.

Interviews & Befragungen

Im Rahmen des Projektes e-RegioWerk wurden eine Vielzahl an Interviews mit Betriebsinhabern, Unternehmerpaaren sowie Teams im Betrieb durchgeführt. Relevante Aussagen zum Thema Betriebliche Gesundheitsförderung wurden bei der Entwicklung der Qualitätskriterien berücksichtigt.

Expertentagungen

Im Rahmen des Projektes e-RegioWerk wurden mehrere Expertentagungen genutzt, um Erfolgsfaktoren für Präventionsangebote und Betriebliche Gesundheitsförderung im Handwerk zu diskutieren. Teilnehmende Akteure waren verschiedenen Kreishandwerkerschaften, Handwerkskammern, Krankenkassen, Weiterbildungsanbieter, Berufsgenossenschaften und weitere (Gesundheits-)Netzwerke.

Literatur

- Bamberg, E. & Busch, C. (1996). Betriebliche Gesundheitsförderung durch Streßmanagementtraining. Eine Metaanalyse experimenteller Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 127-137.
- Bamberg, E. & Busch, C. (2006). Stressbezogene Interventionen in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 215-226.
- Bamberg, E., Ducki, A., & Metz, A.-M. (2011). *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch*. Göttingen: Hogrefe.
- Busch, C. (2004). *Stressmanagement für Teams. Entwicklung und Evaluation eines Trainings im Call Center*. Dissertation, Universität, Fachbereich Psychologie, Hamburg.
- Busch, C., Koch, T., Clasen, J. & Vowinkel, J. (2017). Evaluation of an Organizational Health Intervention for Low-Skilled Workers and Immigrants. *Human Relations*, 1, 1-23.
- Brandt, M., Holtermann, I., & Kunze, D. (2015). Betriebliches Gesundheitsmanagement für Klein- und Kleinstunternehmen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2015* (S. 61-69).
- Elke, G., Gurt, J., Möltner, H., & Externbrink, K. (2015). *Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung: vergleichende Analyse der Prädiktoren und Moderatoren guter Praxis*. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Mallok, Y. (2011). *Evaluation einer Führungskräfte-schulung - ein Beitrag zur Prozessevaluation*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Universität Hamburg: Hamburg.
- Nielsen, K., Randall, R. & Albertsen, K. (2007). Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 793-810.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & Gonzales, E. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24(3), 234-259.
- Nielsen, K., Taris, T. & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress*, 24(3), 219-233.
- Pieper, C., Schröer, S., Haupt, J. & Kramer, I. (2015). Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. In BKK Dachverband, Deutschen Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), AOK-Bundesverband & Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) (Hrsg.), *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012*.
- Sockoll, I., Kramer, I. & Bödeker, W. (2008). Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. In BKK Bundesverband (Hrsg.), *iga.report 13*.