

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>1</b>
1.1	Einleitung	3
1.2	Eine Auswahl von Daten, Fakten, Studien, die für eine ganzheitliche, betriebliche Gesundheitsförderung sprechen	4
1.2.1	Der prozentuale Anteil älterer Mitarbeiter in Unternehmen nimmt zu	4
1.2.2	Psychische Erkrankungen nehmen zu und führen zu längeren Fehlzeiten	4
1.3	Begriffsklärung: Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement	6
1.4	Der Gesundheitsbegriff – Was genau bedeutet eigentlich Gesundheit und welches Modell eignet sich für die Gesundheitsförderung?	6
1.4.1	Die Gesundheitsdefinition der Weltgesundheits-Organisation	6
1.4.2	Das Salutogenese-Modell	7
1.5	Ressourcen	11
1.5.1	Personale Ressourcen	12
1.5.2	Die Ressource „soziale Unterstützung“	13
1.5.3	Organisationale Gesundheitsressourcen	13
1.6	Modelle, die die Wirkung von Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit beschreiben	13
1.6.1	Das Anforderungs-/Kontroll-Modell	14
1.6.2	Das Anforderungs-/Belastungskonzept	14
1.6.3	Das Konzept widersprüchlicher Anforderungen	14
1.6.4	Modell beruflicher Gratifikationskrisen	15
1.6.5	Das Konzept der vollständigen Tätigkeit	15
1.6.6	Das psychologische Regulations- und Ressourcenmodell	15
1.6.7	Bewertung	16
1.7	Betriebliche Gesundheitsförderung sollte sich an den Grundbedürfnissen des Menschen orientieren	16
1.7.1	Das Bindungsbedürfnis	16
1.7.2	Das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle	17
1.7.3	Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz	17
1.7.4	Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung	17
1.7.5	Schlussfolgerungen für die betriebliche Gesundheitsförderung	20
1.8	Rechtliche Rahmenbedingungen	20
1.9	Welche Vorteile bietet die ganzheitliche betriebliche Gesundheitsförderung?	21
1.10	Ausblick	23
	Literatur	24
<b>2</b>	<b>Stress</b>	<b>29</b>
2.1	Einleitung	31
2.2	Stress – Was genau ist das eigentlich?	32
2.3	Was passiert im Körper, wenn wir gestresst sind? Stress beginnt im Gehirn	33
2.3.1	Die Stressreaktion	34
2.3.2	Chronischer Stress macht krank	36
2.4	Die Stressreaktion wird durch Stressoren ausgelöst	39

2.4.1	Was sind Stressoren? .....	39
2.5	<b>Organisationale und persönliche Ressourcen können Belastungen puffern.</b> .....	42
2.5.1	Organisationale Ressourcen. ....	42
2.5.2	Gesundheitsförderliche Führung und soziale Unterstützung .....	42
2.5.3	Persönliche Ressourcen. ....	43
2.6	<b>Das transaktionale Stressmodell von Lazarus.</b> .....	44
2.7	<b>Schlussfolgerungen für eine erfolgreiche Stressbewältigung in Unternehmen.</b> .....	46
2.7.1	Verhältnisorientierte und verhaltensorientierte Maßnahmen müssen ineinandergreifen .....	46
2.7.2	Überblick über die Ansatzpunkte. ....	47
2.8	<b>Methoden für die verschiedenen Ebenen der verhaltensorientierten Stressbewältigung</b> .....	48
2.8.1	Die psychische Ebene. ....	48
2.8.2	Die soziale Ebene. ....	54
2.8.3	Die körperliche Ebene .....	54
	<b>Literatur.</b> .....	58
<b>3</b>	<b>Gesundheitsorientierte Führung</b> .....	59
3.1	<b>Grundlagen</b> .....	61
3.2	<b>Das kulturelle Feld</b> .....	62
3.2.1	Gesundheitsorientierte Führung muss in einen gesundheitsorientierten kulturellen Kontext eingebettet sein .....	63
3.2.2	Ein deskriptives Modell der Unternehmenskultur. ....	63
3.2.3	Die Führungskräfte tragen die gesundheitsorientierte Kultur ins Unternehmen. ....	66
3.3	<b>Das intraindividuelle Feld – Gesundheitsorientierte Selbstführung</b> .....	68
3.3.1	Nur, wer sich selbst gesund führt, kann andere gesund führen .....	69
3.3.2	Das <i>innere</i> Leitbild – die eigenen gesundheitsbezogenen Werte .....	69
3.3.3	Selbststeuerung als zentrales Konzept für gesundheitsorientierte Führung .....	70
3.3.4	Selbstmanagement .....	77
3.3.5	Selbstfürsorge .....	78
3.3.6	Personale Gesundheitsressourcen .....	79
3.4	<b>Das interindividuelle Feld – Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung</b> .....	83
3.4.1	Die Vorbildfunktion der Führungskraft. ....	84
3.4.2	Wertschätzung – „Eine Führungskraft muss Menschen mögen“ .....	86
3.4.3	„Soziale Unterstützung“ – eine gesundheitsförderliche Ressource .....	88
3.4.4	Gesundheitsförderliche Führung – ein ausreichender Führungsstil? .....	95
3.5	<b>Das Feld: Gesunde Arbeitsgestaltung</b> .....	97
3.5.1	Die Wurzeln der Motivation liegen in der Befriedigung der Grundbedürfnisse. ....	98
3.5.2	Motivation und Arbeitsgestaltung – Motivierte Mitarbeiter sind gesünder .....	99
3.5.3	Führungskräfte nehmen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit. ....	104
3.5.4	Überblick – Gesundheitsförderliche Führung mit Wirkung auf die Grundbedürfnisse und die personalen Ressourcen .....	107
3.5.5	Gesundheitsförderliche Führung im Arbeitsprozess .....	108
3.5.6	Organisationale Unterstützung für Führungskräfte .....	111
	<b>Literatur.</b> .....	111
<b>4</b>	<b>Konflikte bewältigen</b> .....	115
4.1	<b>Einleitung</b> .....	117
4.1.1	Selbsteinschätzung – Konfliktstärke .....	117

4.1.2	Was kennzeichnet einen konfliktstarken Menschen? .....	118
4.1.3	Die Geschichte vom Elefanten. ....	118
4.1.4	Was genau versteht man unter einem Konflikt? .....	119
4.2	<b>Konflikte werden durch Stress dynamisiert – Die Auswirkung der Neurobiologie auf die seelischen Funktionen</b> .....	121
4.3	<b>Konflikte können heiß oder kalt ausgetragen werden</b> .....	123
4.4	<b>Ungelöste Konflikte eskalieren</b> .....	124
4.4.1	Die 9 Stufen der Konflikteskalation .....	125
4.4.2	Die drei Hauptphasen der Eskalationsstufen .....	127
4.5	<b>Organisationale Ursachen für einen Konflikt</b> .....	129
4.6	<b>Unterschiedliche Konfliktarten</b> .....	130
4.6.1	Wertekonflikte .....	131
4.6.2	Zielkonflikt. ....	131
4.6.3	Methodenkonflikte .....	131
4.6.4	Rollenkonflikte .....	131
4.6.5	Verteilungskonflikte .....	131
4.7	<b>Der erste Schritt für die Konfliktlösung ist die Konfliktanalyse</b> .....	132
4.8	<b>Das Gespräch</b> .....	134
4.8.1	Gesprächsvorbereitung – Ein Leitfaden .....	134
4.8.2	Das Gespräch: Führungskraft-Mitarbeiter – Leitfaden .....	137
4.8.3	Das Schlichtungsgespräch – Leitfaden .....	139
4.9	<b>Wenn aus verschleppten Konflikten Mobbing wird</b> .....	139
4.9.1	Definition .....	139
4.9.2	Ursachen von Mobbing .....	142
4.9.3	Mobbing kränkt und macht krank .....	143
4.9.4	Die 4 Phasen im Mobbingprozess .....	143
4.9.5	Wege aus dem Mobbing .....	144
	<b>Literatur</b> .....	145
<b>5</b>	<b>Umgang mit belasteten Mitarbeitern</b> .....	147
5.1	<b>Einleitung</b> .....	148
5.1.1	Ausgewählte Daten und Fakten .....	148
5.1.2	Führungskräfte leisten eine wichtige Hilfe .....	149
5.2	<b>Wissen reduziert die Unsicherheit</b> .....	150
5.2.1	Grundzüge der psychischen Entwicklung .....	150
5.2.2	Ursachen für psychische Störungen .....	153
5.2.3	Aus einer psychischen Krise kann sich eine psychische Erkrankung entwickeln .....	154
5.3	<b>Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle ein</b> .....	156
5.3.1	Erkennen der Überbeanspruchung von Mitarbeitern .....	156
5.3.2	Erkennen von Belastungsfaktoren .....	158
5.4	<b>Handeln – Das Mitarbeitergespräch</b> .....	163
5.4.1	Gesprächsvorbereitung – Ein Leitfaden .....	164
5.4.2	Vor dem eigentlichen Gespräch .....	165
5.4.3	Das Gespräch – Ein Leitfaden .....	166
5.4.4	Das Folgegespräch .....	168
5.4.5	Eskalierende Gesprächsführung .....	169
5.4.6	Unterstützung für die Führungskraft .....	170
5.4.7	Handlungsmöglichkeiten der Führungskraft .....	170
5.5	<b>Das Rückkehrgespräch</b> .....	172

5.6	<b>BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement</b> .....	173
5.7	<b>Leitlinien für Führungskräfte</b> .....	173
	<b>Literatur</b> .....	174
<b>6</b>	<b>Ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement</b> .....	175
6.1	<b>Einleitung</b> .....	176
6.1.1	Die 3 Säulen des BGM .....	177
6.1.2	Gründe, die für ein BGM sprechen .....	179
6.1.3	Die Felder der Gesundheitsförderung im BGM .....	180
6.2	<b>Die Bedeutung der Unternehmenskultur für ein BGM</b> .....	180
6.2.1	Drei fiktive Szenarien .....	181
6.3	<b>Anforderungen an ein BGM</b> .....	183
6.3.1	Das EFQM-Modell .....	183
6.4	<b>Der Ablauf eines ganzheitlichen BGM</b> .....	186
6.4.1	Die Unternehmensleitung entscheidet .....	186
6.4.2	Die Steuer-/Lenkungsgruppe wird gebildet .....	187
6.4.3	Die Meilensteine des BGM .....	189
6.4.4	Das BGM startet mit dem Kick-off .....	190
6.4.5	Die Analyse .....	190
6.4.6	Maßnahmenplanung, Maßnahmenentscheidung, Maßnahmenumsetzung .....	201
6.4.7	Evaluation .....	206
6.4.8	Steuerung des BGM durch Kennzahlen .....	209
6.4.9	Wirtschaftlichkeitsmessung und Integration des BGM in Managementsysteme .....	214
	<b>Literatur</b> .....	217

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung  
Gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im  
BGM

Struhs-Wehr, K.

2017, X, 218 S. 90 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14265-0