

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen	1
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
2	Stress	29
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	Organisationale und persönliche Ressourcen können Belastungen puffern	42
2.5.1	Organisationale Ressourcen	42
2.5.2	Gesundheitsförderliche Führung und soziale Unterstützung	42
2.5.3	Persönliche Ressourcen	43
2.6	Das transaktionale Stressmodell von Lazarus	44
2.7	Schlussfolgerungen für eine erfolgreiche Stressbewältigung in Unternehmen	46
2.7.1	Verhältnisorientierte und verhaltensorientierte Maßnahmen müssen ineinandergreifen	46
2.7.2	Überblick über die Ansatzpunkte	47
2.8	Methoden für die verschiedenen Ebenen der verhaltensorientieren Stressbewältigung	48
2.8.1	Die psychische Ebene	48
2.8.2	Die soziale Ebene	54
2.8.3	Die körperliche Ebene	54
	Literatur	58
3	Gesundheitsorientierte Führung	59
3.1	Grundlagen	61
3.2	Das kulturelle Feld	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	Das intraindividuelle Feld – Gesundheitsorientierte Selbstführung	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	Das interindividuelle Feld – Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung	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	Das Feld: Gesunde Arbeitsgestaltung	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
	Literatur	111
4	Konflikte bewältigen	115
4.1	Einleitung	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	Konflikte werden durch Stress dynamisiert – Die Auswirkung der Neurobiologie auf die seelischen Funktionen	121
4.3	Konflikte können heiß oder kalt ausgetragen werden	123
4.4	Ungelöste Konflikte eskalieren	124
4.4.1	Die 9 Stufen der Konflikteskalation	125
4.4.2	Die drei Hauptphasen der Eskalationsstufen	127
4.5	Organisationale Ursachen für einen Konflikt	129
4.6	Unterschiedliche Konfliktarten	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	Der erste Schritt für die Konfliktlösung ist die Konfliktanalyse	132
4.8	Das Gespräch	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	Wenn aus verschleppten Konflikten Mobbing wird	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
	Literatur	145
5	Umgang mit belasteten Mitarbeitern	147
5.1	Einleitung	148
5.1.1	Ausgewählte Daten und Fakten	148
5.1.2	Führungskräfte leisten eine wichtige Hilfe	149
5.2	Wissen reduziert die Unsicherheit	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	Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle ein	156
5.3.1	Erkennen der Überbeanspruchung von Mitarbeitern	156
5.3.2	Erkennen von Belastungsfaktoren	158
5.4	Handeln – Das Mitarbeitergespräch	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	Das Rückkehrgespräch	172

5.6	BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement	173
5.7	Leitlinien für Führungskräfte	173
	Literatur	174
6	Ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement	175
6.1	Einleitung	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	Die Bedeutung der Unternehmenskultur für ein BGM	180
6.2.1	Drei fiktive Szenarien	181
6.3	Anforderungen an ein BGM	183
6.3.1	Das EFQM-Modell	183
6.4	Der Ablauf eines ganzheitlichen BGM	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
	Literatur	217