
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Was Ihnen dieses Buch bietet	15
Teil 1: Grundlagen	17
1 Einführung	19
1.1 Ein wissenschaftlich basiertes Werkzeug	19
1.2 Drei Grundbegriffe: Betrieb – Unternehmen – Organisation	21
1.3 Woher das Betriebliche Gesundheitsmanagement kommt	21
1.4 Wohin wir mit dem Modell »Betriebe Gesund Managen« wollen	22
2 Grundverständnis Gesundheit	25
2.1 Arbeitsbezogenes Kohärenzgefühl (Work-Sense of Coherence)	27
2.1.1 Kohärenzerleben in der Arbeit	29
2.1.2 Kohärente Führung	32
2.2 »Gute Arbeit« und Gesundheit	36
2.3 Gesundheitsindikator: Sinnerleben am Arbeitsplatz	38
2.4 Belastung versus Beanspruchung	41
2.5 Belastungen am Arbeitsplatz vorbeugen	44
2.5.1 Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten	46
2.5.2 Sozial- und Organisationsklima	48
2.5.3 Arbeitsumgebung	50
2.5.4 Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation	51
2.6 Wirkmodelle von Arbeit und Gesundheit	53
2.6.1 Gesundheitliche Auswirkung von arbeitsplatzbezogenen Tätigkeiten	54
2.6.2 Arbeitsleistung und Belohnung (Gratifikation)	56
2.6.3 Soziale Ressourcen und Gesundheit	58
2.6.4 Organisationskulturtypen und Gesundheit	61
2.6.5 Personen- und systemorientierte Wirkmodelle	63
2.7 Die wichtigen Fragen und Antworten zu Kapitel 2	66
2.8 Zusammenfassung	68

3	Das Pinkafelder Modell »Betriebe Gesund Managen«	69
3.1	Leitidee	71
3.2	Handlungsfelder	73
	3.2.1 Betriebliche Gesundheitsförderung	73
	3.2.2 Arbeitsschutz und Sicherheitsmanagement	83
	3.2.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement und Return to Work	88
3.3	Managementprozesse	92
3.4	BGM-Performanz	94
3.5	Die wichtigen Fragen und Antworten zu Kapitel 3	96
3.6	Zusammenfassung	98
Teil 2: Handlungsrahmen		99
4	Performanz: Mehr als Kompetenz und Leistung	101
4.1	Betriebe Gesund Managen durch Performanz	102
4.2	Von der Leistung zur Performanz	106
4.3	Eine systemische Perspektive oder Abschied von der linearen Kausalität	107
4.4	Die wichtigen Fragen und Antworten zu Kapitel 4	108
4.5	Zusammenfassung	109
5	Organisationen Gesund Entwickeln	111
5.1	Zirkularität von Strukturen und Kultur	112
5.2	Prinzip der betrieblichen Lebenswelt	113
5.3	Geschlossene und offene Lebenswelten	115
	5.3.1 Die Hierarchie	116
	5.3.2 Die Heterarchie	117
	5.3.3 Die Adhokratie	118
	5.3.4 Die Holokratie	119
	5.3.5 Virtuelle Strukturen	121
5.4	Die wichtigen Fragen und Antworten zu Kapitel 5	122
5.5	Zusammenfassung	125
6	Führung Gesund Entwickeln	127
6.1	Neues Führungsverständnis	128
6.2	Drei Säulen des Dienenden Führens	129
	6.2.1 Zirkuläres Führen	130
	6.2.2 Individualisierendes Führen	131
	6.2.3 Balancierendes Führen	136
6.3	Individuelle Voraussetzungen für gesundheitsförderliche Führung	139
6.4	Gesunde Führungskräfteentwicklung	141

6.5	Macht und Vertrauen	143
6.5.1	Macht – Mythos und Missverständnisse	144
6.5.2	Macht als Medium	144
6.5.3	Macht und Einfluss	145
6.5.4	Machtquellen und Machtmittel	145
6.5.5	Strukturelle Machtmittel	146
6.5.6	Persönliche Machtmittel	147
6.5.7	Der Machtprozess	148
6.5.8	Vertrauen – alltäglich und doch rar	150
6.5.9	Die vielen Facetten des Vertrauens	150
6.5.10	Vertrauen und Kooperation	151
6.5.11	Misstrauen	151
6.5.12	Faktoren für den Aufbau und Erhalt von Vertrauen	152
6.5.13	Die Vertrauenskrise und ihre Folgen	154
6.6	Leistungsmotivation	155
6.6.1	Das Leistungsmotiv	156
6.6.2	Implizites und explizites Leistungsmotiv	157
6.6.3	Einflüsse auf das Leistungsstreben	157
6.6.4	Das Phantom der intrinsischen Motivation	158
6.6.5	Tätigkeitszentrierte und zweckzentrierte Leistungsmotivation	159
6.6.6	Übersetzungsarbeit	160
6.6.7	Der Verdrängungs- oder Korrumpierungseffekt	161
6.6.8	Die Wirkung von Belohnungen	162
6.6.9	Die Krux des Lobens	163
6.6.10	Das Lob und seine Facetten	164
6.6.11	Lob und Wertschätzung	166
6.6.12	Das Phänomen des »Flow-Erlebens«	167
6.7	Ziel und Vision	168
6.7.1	Die Inflation der Visionen	168
6.7.2	Voraussetzungen für die Vision	169
6.7.3	Der Wert von Zielen	170
6.7.4	Die Merkmale von Zielen	172
6.7.5	Der Zielbildungs-Mix	177
6.7.6	Die Kunst des Überzeugens	179
6.8	Die wichtigen Fragen und Antworten zu Kapitel 6	181
6.9	Zusammenfassung	183
7	Personal Gesund Entwickeln	185
7.1	Personalentwicklung und Humankapital	186
7.2	Kritische Punkte der Personalentwicklung	189
7.2.1	Bedarfsermittlung	190
7.2.2	Personalentwicklungsplan und Durchführung	191

7.2.3	Transfersicherung	192
7.2.4	Erfolgskontrolle	193
7.3	Sieben Handlungsfelder der Personalentwicklung	195
7.4	Personalentwicklung durch Enkulturation	196
7.4.1	Phasen der Personaleinführung	196
7.4.2	Erfolg der Enkulturation	198
7.5	Personalentwicklung durch Handlungslernen	198
7.5.1	Coaching am Arbeitsplatz	199
7.5.2	Jobrotation	199
7.5.3	Jobenlargement	200
7.5.4	Jobenrichment	200
7.6	Personalentwicklung durch externen Wissenserwerb	201
7.6.1	Wissenserwerb durch Storytelling	202
7.6.2	Hybrides Lernen	202
7.7	Personalentwicklung durch internen Wissenstransfer	204
7.7.1	Austauschforen	204
7.7.2	Meister-Lehrling-Beziehung	205
7.7.3	Mentor-Mentee-Beziehung	205
7.7.4	Altersgemischte Gruppen	206
7.7.5	Stafetten-Modell	207
7.8	Personalentwicklung durch Persönlichkeitsentwicklung	207
7.9	Personalentwicklung durch gemeinschaftliches Lernen	209
7.9.1	Kooperation erlernen	210
7.9.2	Lernstatt	211
7.9.3	Qualitätszirkel	212
7.10	Personalentwicklung durch Laufbahnplanung	213
7.11	Die wichtigen Fragen und Antworten zu Kapitel 7	215
7.12	Zusammenfassung	219
Teil 3: Umsetzung		221
8	Gesundheitsförderliche Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung messbar machen	223
8.1	Fragebogen zur gesundheitsförderlichen Organisationskultur (BGM-Basis)	227
8.2	Fragebogen zur gesundheitsförderlichen Organisationskultur in Kombination mit der psychischen Gefährdungsanalyse (BGM-Kombi)	229
8.3	Fragebogen zur organisationalen Wirksamkeit von gesundheitsförderlichen Maßnahmen (BGM-Wirkung)	232
8.4	Fragebogen zur Wertekultur und Altersdemografie (BGM-Werte)	234
8.5	Praktische Anwendungsbereiche der BGM-Toolbox	235
8.6	Die wichtigen Fragen und Antworten zu Kapitel 8	236
8.7	Zusammenfassung	237

9	»Betriebe Gesund Managen« nachhaltig in der Organisation verankern	239
9.1	»Betriebe Gesund Managen« – Key Performanz Indikatoren	240
9.2	Vorgaben zur Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	245
9.3	High Level Structure und »Betriebe Gesund Managen«	247
9.4	Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit – ISO 45001	249
9.5	Anwendung ISO 45001 mit dem BGM-Modell	251
9.6	Synergieeffekte BGM und ISO 45001	257
9.7	Die wichtigen Fragen und Antworten zu Kapitel 9	257
9.8	Zusammenfassung	260
10	»On-off-Balance« am Arbeitsplatz	261
10.1	Die Pause-Taste am Arbeitsplatz	261
10.1.1	Arbeiten nach der inneren biologischen Uhr	263
10.1.2	Work-Life-Blending	264
10.1.3	Pausengestaltung	265
10.1.4	Pausenkultur im Betrieb einführen	269
10.1.5	Pausenkultur im Betrieb ermöglichen	269
10.1.6	Führungskräfte leben Pausenkultur vor	270
10.1.7	Mitarbeiter – Pausenkultur annehmen	270
10.1.8	Pausencoaches – Multiplikatoren der Pausenkultur	272
10.2	Herzratenvariabilität – Messbarkeit für gesundes Arbeiten und Führen	273
10.2.1	Was steckt hinter der Herzratenvariabilität?	274
10.2.2	Wie kann die Herzratenvariabilitätsmessung in einem Betrieb eingesetzt werden?	276
10.2.3	Welchen Nutzen hat die Herzratenvariabilitäts-Messung im BGM?	281
10.2.4	Welche Vorteile bringt das HRV- Gesundheitsmonitoring für Führungskräfte?	282
10.2.5	Wie können HRV-Ergebnisse in den Arbeitsalltag integriert werden?	283
10.3	Die wichtigen Fragen und Antworten zu Kapitel 10	284
10.4	Zusammenfassung	285
	Autoren	287
	Literaturverzeichnis	289
	Stichwortverzeichnis	300