

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort..... V  
Vorwort .....IX

**Kapitel 1: Elemente einer Positionsbestimmung.....1**

1.1 Einführung .....3  
1.2 Zu den Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen.....4  
1.3 Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung.....12  
1.4 Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung.....17  
    1.4.1 Verhaltens- und Verhältnisorientierung.....17  
    1.4.2 Die Bedeutung der Anforderungen .....21  
1.5 Fazit .....25

**Kapitel 2: Grundbegriffe des betrieblichen  
Gesundheitsmanagements .....27**

2.1 Der Gesundheitsbegriff .....29  
    2.1.1 Objektiver oder subjektiver Gesundheitsbegriff? ...33  
    2.1.2 Der Gesundheitsbegriff der WHO  
        und die Rolle des Wohlbefindens.....34  
    2.1.3 Wohlbefinden und Gesundheit .....35  
    2.1.4 Salutogenetische Gesundheitsmodelle:  
        die Rolle der Ressourcen.....39  
    2.1.5 Ressourcen .....43  
    2.1.6 Gesundheit als entwickelte Handlungsfähigkeit ...53  
    2.1.7 Ein system- und handlungstheoretisches  
        Gesundheitsmodell.....55  
    2.1.8 Attribute einer Gesundheitsdefinition .....56  
    2.1.9 Resilienz .....59  
2.2 Belastung, Beanspruchung und Stress.....62  
    2.2.1 Belastung und Beanspruchung .....63  
    2.2.2 Stress .....67  
    2.2.3 Stressoren bzw. Fehlbelastungen.....74  
    2.2.4 Regulationsbehinderungen .....76  
    2.2.5 Beanspruchungsfolgen und Stressreaktionen .....83

2.2.6	Burnout: eine spezifisch psychische Beanspruchungsfolge .....	84
2.3	Arbeitsbedingungen und Gesundheit: Wirkungsmodelle.....	90
2.3.1	Das Demand/Control-Modell .....	91
2.3.2	Das Konzept Anforderung/Belastung .....	94
2.3.3	Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen.....	100
2.3.4	Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen und das Demand/Control-Modell: empirische Vergleiche .....	105
2.4	Erholung im Alltag .....	107
2.4.1	Erholungsprozesse .....	109
2.4.2	Erholungsprobleme .....	110
2.4.3	Erholung und Pausen.....	112
2.4.4	Gesamtbelastung und Rückstelleneffekte.....	119
2.4.5	Implikationen für das betriebliche Gesundheitsmanagement.....	123
2.5	Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfreude .....	124
2.6	Fazit .....	128

### Kapitel 3: Instrumente des betrieblichen

#### Gesundheitsmanagements .....

3.1	Gesundheit als betriebliches Thema .....	133
3.2	Projektmanagement und Organisationsentwicklung.....	136
3.2.1	Auftragsklärung.....	136
3.2.2	Zieldefinition, Projektplanung und -steuerung ....	138
3.2.3	Betriebliches Gesundheitsmanagement und Organisationsentwicklung .....	139
3.2.4	Wahrgenommener Veränderungsbedarf .....	145
3.2.5	Partizipation und Entscheidungsprozesse .....	146
3.3	Fehlzeiten und betriebliches Gesundheitsmanagement .	149
3.3.1	Vernachlässigung der Anwesenden.....	150
3.3.2	Präsentismus .....	154
3.3.3	AU-Analysen und Gesundheitsbericht .....	165
3.4	Rückkehrgespräche versus Gesundheitszirkel.....	167
3.4.1	Rückkehrgespräche .....	167
3.4.2	Gesundheitszirkel.....	172

3.4.3	Vergleich von Rückkehrgesprächen und Gesundheitszirkeln.....	183
3.5	Vertiefte Analysen .....	184
3.5.1	Mehrebenen-Analysen .....	184
3.5.2	Die MTO-Analyse .....	186
3.5.3	Befragungsverfahren .....	194
3.5.4	Verfahren zur Arbeitsanalyse.....	198
3.6	Evaluation von Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	204
3.6.1	Evaluation von Managementsystemen, Programmen und Maßnahmen .....	205
3.6.2	Evaluation von Managementsystemen .....	207
3.6.3	Evaluation von Programmen und Maßnahmen ...	216
3.6.4	Prüfung des ökonomischen Nutzens des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	222
3.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement im Rahmen von Managementinstrumenten.....	226
3.7.1	Möglichkeiten einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse EWA.....	229
3.7.2	Balanced Scorecard .....	231
3.8	Exkurs: Anreizsysteme für betriebliches Gesundheitsmanagement: die Rolle der Sozialversicherungsträger.....	250
3.9	Fazit .....	252

#### **Kapitel 4: Konzepte gesundheitsförderlicher Arbeits- und Organisationsgestaltung.....253**

4.1	Strategien der Arbeitsgestaltung .....	255
4.2	Der Soziotechnische Systemansatz und das MTO-Konzept.....	261
4.3	Primat der Aufgabe.....	265
4.4	Das Konzept der vollständigen Aufgabe.....	270
4.5	Der Tätigkeitsspielraum als Basiskonzept .....	275
4.6	Gruppenarbeit .....	279
4.6.1	Gruppenarbeit im Automobilbau.....	280
4.6.2	Gruppenarbeit im Dienstleistungsbereich .....	285
4.6.3	Von Fallbeispielen zu umfassenderen Analysen ..	288

4.6.4	„Europäische“ und „japanische“ Gruppenarbeitskonzepte.....	291
4.7	Konzepte für den Einsatz neuer Technologien.....	294
4.8	Unternehmenskultur und Führung .....	297
4.8.1	Elemente von Unternehmenskulturen .....	297
4.8.2	Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit..	300
4.8.3	Wirkmechanismen gesundheitsförderlicher Führung.....	305
4.9	Fazit.....	308

## **Kapitel 5: Mitarbeitende mit Handicap – “Disability Management by Ability Management” .....311**

5.1	Einführung.....	313
5.2	Zielgruppe und Begriffe.....	314
5.3	Beginn der (Re-)Integrationsmaßnahmen.....	316
5.4	Determinanten der (Re-)Integration.....	317
5.4.1	Integration von Mitarbeitenden mit Psychischen und Verhaltensstörungen .....	319
5.4.2	Integration psychisch Kranker – Das Projekt „Supported Employment“ .....	321
5.5	Die Rolle der Vorgesetzten und der Arbeitsbedingungen .....	323
5.6	Das Projekt FILM – Förderung der Integration Leistungsgewandelter Mitarbeitender.....	324
5.7	Das Projekt Work2Work.....	327
5.8	Strategien des Disability Managements .....	329
5.9	Lösungsansätze und Maßnahmen des Disability Managements .....	331
5.10	Disability Management im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	333

## **Kapitel 6: Problematische Managementkonzepte und prekäre Arbeitsverhältnisse.....335**

6.1	Problematische Managementkonzepte.....	337
6.1.1	Lean Management und Business Process Reengineering.....	338

6.1.2	„Downsizing“: Personalabbau.....	341
6.1.3	Telearbeit .....	343
6.1.4	Call Center .....	345
6.2	Prekäre Beschäftigungsverhältnisse.....	351
6.2.1	Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitszeit .....	351
6.2.2	Segmentierung und „neue Selbstständigkeit“ .....	354
6.2.3	Abbau älterer Arbeitskräfte .....	358
6.3	Fazit.....	364

## **Kapitel 7: „Life Domain Balance“ oder: Erwerbsarbeit und andere Lebenstätigkeiten .....365**

7.1	Einführung.....	367
7.2	Gestaltung der Erwerbsarbeit .....	370
7.3	Lebensfreundliche Arbeitszeiten .....	375
7.3.1	Verkürzung der Arbeitszeit.....	377
7.3.2	Schicht- und Nachtarbeit .....	379
7.4	Familienfreundliche Arbeitsorte .....	382
7.5	Anstelle eines Fazits: eine Alternative für die Zukunft? .....	385

## **Kapitel 8: Netzwerke und betriebliche Beispiele.....387**

8.1	Europäische Netzwerke .....	389
8.2	Nationale Netzwerke.....	396
8.3	Spezifische Settings.....	397
8.3.1	Netzwerke gesundheitsfördernder Spitäler .....	402
8.3.2	Netzwerke gesundheitsfördernder Schulen.....	417
8.3.3	Kleine und mittlere Unternehmen (KMU).....	430
8.4	Spezifische Zielgruppen.....	438
8.4.1	Zielgruppe Jugendliche: psychische Gesundheitsförderung bei jungen Mitarbeitenden im Betrieb.....	440
8.5	Fazit .....	443

<b>Kapitel 9: Empfehlungen einer Expertenkommission .....</b>	<b>445</b>
9.1    Empfehlungen der Kommission.....	447
9.1.1    Empfehlungen an die Betriebe .....	447
9.1.2    Empfehlungen an die Sozialpartner .....	448
9.1.3    Empfehlungen an den Staat .....	449
9.1.4    Empfehlungen an die überbetrieblichen Akteure .....	449
9.1.5    Empfehlungen an Bildung und Wissenschaft.....	450
9.1.6    Empfehlungen an die Hans-Böckler-Stiftung und die Bertelsmann Stiftung .....	450
<b>Kapitel 10: Lessons Learned .....</b>	<b>451</b>
Literaturverzeichnis.....	457
Stichwortverzeichnis.....	537