

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	v
Führung und Gesundheit: Überblick .....	vii
A. DUCKI, J. FELFE	
<b>A. FÜHRUNG UND GESUNDHEIT</b>	
<b>Blickpunkt Mitarbeiter</b>	
<b>1 Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“ .....</b>	<b>3</b>
F. FRANKE, J. FELFE	
1.1 Einleitung .....	3
1.2 Zum Stand der Forschung .....	4
1.3 Health-oriented Leadership – Gesundheitsorientierte Führung .....	5
1.4 Empirische Erprobung .....	8
1.5 Erste Ergebnisse: Wie gehen Führungskräfte mit der Gesundheit ihrer Mitarbeiter um? .....	8
1.6 Führungskräfteentwicklung – Wie kann HoL dabei eingesetzt werden? .....	10
1.7 Möglichkeiten und Grenzen gesundheitsförderlicher Führung .....	11
Literatur .....	12
<b>2 Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz: Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens .....</b>	<b>15</b>
C. EILLES-MATTHIESSEN, S. SCHERER	
2.1 „Der Chef ist immer schuld“ – Zum Einfluss des Vorgesetztenverhaltens auf die Mitarbeiter ..	15
2.2 Grenzen der Verantwortung erkennen .....	16
2.3 Verantwortung wahrnehmen .....	17
2.4 Werte als aktueller „Trend“ in der Führungsdiskussion .....	17
2.5 Mitarbeitermotive als Rahmen sozial kompetenten Führungsverhaltens .....	18
2.6 Fazit .....	24
Literatur .....	24

<b>3 Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter – Analyse von WIdO-Mitarbeiterbefragungen .....</b>	<b>27</b>
K. ZOK	
3.1 Einleitung .....	27
3.2 Instrument und Methode .....	28
3.3 Empirische Ergebnisse .....	28
3.4 Fazit .....	34
Literatur .....	35
<b>4 Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten ...</b>	<b>37</b>
J. PRÜMPER, M. BECKER	
4.1 Einleitung .....	37
4.2 Führungsverhalten .....	38
4.3 Führungsverhalten, Fehlzeiten und Arbeitszufriedenheit .....	39
4.4 Arbeitsfähigkeit .....	39
4.5 Führungsverhalten und Arbeitsfähigkeit .....	40
4.6 Methode .....	41
4.7 Ergebnisse .....	41
4.8 Diskussion und Ausblick .....	45
Literatur .....	47
<b>5 Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument .....</b>	<b>49</b>
S. VINCENT	
5.1 Einführung .....	49
5.2 Führung und Gesundheit der Mitarbeiter: Stand der Forschung .....	50
5.3 Die Rolle der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsbedingungen .....	50
5.4 Theoretische Grundlagen des Instruments .....	51
5.5 Darstellung der Untersuchung .....	52
5.6 Ergebnisse .....	52
5.7 Fazit .....	57
Literatur .....	58
<b>Blickpunkt Führungskräfte</b>	
<b>6 Arbeitsbedingungen, Sozialkapital und gesundheitliches Wohlbefinden – Differenzen in den Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitern .....</b>	<b>61</b>
P. RIXGENS, B. BADURA	
6.1 Hintergrund und Fragestellung .....	61
6.2 Erhebungsinstrument .....	63
6.3 Datenbasis und Stichprobe .....	63
6.4 Unterschiede zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern .....	64
6.5 Unterschiede zwischen Vorgesetzten .....	67
6.6 Diskussion und Fazit .....	69
Literatur .....	70

## Inhaltsverzeichnis

<b>7 Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene .....</b>	<b>71</b>
<b>B. PANGERT, H. SCHÜPBACH</b>	
7.1 Einleitung .....	71
7.2 Die Stichprobe der befragten Führungskräfte .....	72
7.3 Die Gesundheit von unteren und mittleren Führungskräften .....	72
7.4 Die Arbeitsbedingungen von unteren und mittleren Führungskräften .....	73
7.5 Zum Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Gesundheit .....	76
7.6 Schlussfolgerungen .....	77
Literatur .....	79
<b>8 Burnout-Prävention bei Managern – Romantik oder Realität in Unternehmen?.....</b>	<b>81</b>
<b>D. HOLLMANN, D. HANEBUTH</b>	
8.1 Burnout im Fokus der Wissenschaft .....	81
8.2 Die Kluft zwischen Wissenschaft und moderner Unternehmenspraxis .....	82
8.3 Probleme in der Praxis .....	84
8.4 Vernunft zahlt sich aus .....	85
8.5 Schlussfolgerungen .....	86
Literatur .....	87
<b>9 Führungskräfte tragen Verantwortung – auch für die Gesundheit der Beschäftigten?!</b> <b>Eine empirische Untersuchung zur Selbsteinschätzung von Führungskräften hinsichtlich ihrer gesundheitsrelevanten Einflussmöglichkeiten im Betrieb.....</b>	<b>89</b>
<b>M. ECHTERHOFF</b>	
9.1 Einleitung .....	89
9.2 Stand der Forschung und Fragestellung .....	90
9.3 Methodisches Vorgehen .....	90
9.4 Wichtige Ergebnisse der Befragung .....	91
9.5 Schlussfolgerungen und Hinweise für die Einführung betrieblicher Gesundheitsförderung .....	94
Literatur .....	95
<b>10 Führung und Gesundheit in klein- und mittelständischen Unternehmen.....</b>	<b>97</b>
<b>K. PELSTER</b>	
10.1 Einführung .....	97
10.2 Die Arbeitswelt in KMU als Handlungsfeld betrieblicher Gesundheitsförderung .....	98
10.3 Potenziale gesunder Führung in KMU .....	98
10.4 Gesunde Führung in KMU – Beispiele aus der Praxis .....	99
10.5 Kriterien gesunder Führung in klein- und mittelständischen Unternehmen.....	100
10.6 Resümee .....	101
Literatur .....	102

<b>11 Führung und Gesundheit – Betriebliches Gesundheitsmanagement aus rechtlicher Sicht . . . . .</b>	<b>103</b>
T. NEUFELD	
11.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement als juristische Disziplin . . . . .	103
11.2 Der arbeitsrechtliche Gesundheitsbegriff . . . . .	104
11.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führungskräfte. . . . .	104
11.4 Arbeitgeberseitiges Direktionsrecht . . . . .	105
11.5 Haupt- und Nebenpflichten des Arbeitgebers/der Führungskraft. . . . .	106
11.6 Arbeitsschutzmaßnahmen des Arbeitgebers. . . . .	107
11.7 Pflichten des Arbeitnehmers im Hinblick auf seine Gesundheit . . . . .	107
11.8 Datenschutzrechtliche Anforderungen an ein Betriebliches Gesundheitsmanagement . . . . .	108
11.9 Fazit . . . . .	110
Literatur . . . . .	110
<b>Unterstützungsangebote zu gesundheitsgerechter Führung</b>	
<b>12 Gesundheitsfördernd führen – Ein Projekt der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) . . . . .</b>	<b>111</b>
A. ZIMBER, S. GREGERSEN	
12.1 Der Beitrag der Führungskräfte zur Mitarbeitergesundheit . . . . .	111
12.2 Welches Führungsverhalten ist gesundheitsförderlich? Ergebnisse einer Literaturübersicht . .	112
12.3 Das BGW-Interventionsprojekt . . . . .	114
12.4 Fazit und Ausblick . . . . .	118
Literatur . . . . .	118
<b>13 Handlungsfelder und Interventionen zur Entwicklung gesundheitsrelevanter Führungskompetenz in der betrieblichen Praxis . . . . .</b>	<b>121</b>
L. GUNKEL, E. GROFMEYER, G. RESCH-BECKE	
13.1 Einleitung . . . . .	121
13.2 Betriebliche Interventionen für Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung (GMF) . . . . .	122
13.3 Empirische Darstellung der Interventionen . . . . .	125
13.4 Exemplarische Handlungsfelder „guter“ Führung . . . . .	127
13.5 Evaluation und Nachhaltigkeit der Interventionen zur Gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung . . . . .	132
13.6 Fazit . . . . .	133
Literatur . . . . .	133
<b>14 Ressourcen als Schlüssel für Führung und Gesundheit im Betrieb . . . . .</b>	<b>135</b>
A. ORTHMANN, L. GUNKEL, R. OTTE	
14.1 Führungskräfte im Fokus . . . . .	135
14.2 Methodisches Vorgehen und Ergebnisse der Studie . . . . .	136
14.3 Reflexion betrieblicher Erfahrungen . . . . .	144
14.4 Betriebliche Potenziale und Handlungsperspektiven . . . . .	145
Literatur . . . . .	146

## Inhaltsverzeichnis

<b>15 Erfolgreiche Implementierung gesundheitsgerechter Mitarbeiterführung in mittelständischen Unternehmen .....</b>	<b>147</b>
K. BAYER, A. FÖRSTER, K. HEIMERL, E. GROFMEYER	
15.1 Einleitung .....	147
15.2 Bandleiter setzen auf psychische Gesundheit .....	148
15.3 Bauleiter und Poliere stärken ihre Gesundheitsressourcen .....	150
15.4 Neue Teamleiter „lernen“ gesundheitsgerecht führen .....	152
15.5 Evaluierter Gesundheitszirkel mit Industriemeistern .....	154
15.6 Schlussfolgerungen .....	157
Literatur .....	158
<b>16 Gesundheitsförderliche Prozessoptimierung zur Reduzierung psychischer Beanspruchungen/ Stress in der ITK-Branche – Konsequenzen für die Führung .....</b>	<b>159</b>
B. STIELER-LORENZ, J. JUNG, H. PFAFF	
16.1 Wandel der Arbeitswelt zur Wissensarbeit – Konsequenzen für die Führung .....	159
16.2 Stressreduzierung durch innovative gesundheitsförderliche Prozessgestaltung .....	163
16.3 Nutzen des innovativen Vorgehens mit dem HIC in Bezug auf das Gesundheitsmanagement ..	166
16.4 Schlussfolgerungen .....	166
Literatur .....	167
<b>Beispiele aus der Unternehmenspraxis</b>	
<b>17 Entwicklung einer Führungskräfte-Toolbox „Gesundheitskompetenz“ bei REWE .....</b>	<b>169</b>
R. KRAEMER, M. LENZE	
17.1 Bedeutung von Gesundheitskompetenz für die Personalpolitik .....	169
17.2 Ausgangssituation .....	170
17.3 Zielsetzung im Projekt .....	171
17.4 Führungskräfte beteiligen – welche Themen sind relevant? .....	172
17.5 Die Idee der Toolbox .....	175
17.6 Umsetzung der Toolbox .....	176
17.7 Fazit .....	177
Literatur .....	177
<b>18 Synchronwirkung der Führungskultur auf Gesundheit und Betriebsergebnis .....</b>	<b>179</b>
F. NETTA	
18.1 Ausgangssituation des Gesundheitsmanagements bei Bertelsmann .....	179
18.2 Identifizierung des richtigen Ansatzes für betriebliches Gesundheitsmanagement .....	180
18.3 Empfundene Einflussmöglichkeit, Stress und Gesundheit .....	185
18.4 Gesundheitstreiber sind zugleich Ergebnistreiber im Unternehmen .....	186
18.5 Win-Win-Situation für das betriebliche Gesundheitsmanagement .....	189
Literatur .....	189

<b>19 Führung wahrnehmen – Gesundheit als Aspekt werteorientierter Führung bei der Deutschen Bahn .....</b>	191
C. GRAVERT	
19.1 BGM als strategische Antwort auf aktuelle Herausforderungen .....	191
19.2 Älter werdende Belegschaften .....	192
19.3 Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken .....	193
19.4 Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	194
19.5 Fehlzeitenmanagement .....	195
19.6 Psychische Gesundheit .....	196
19.7 Gesundheit der Führungskräfte .....	198
19.8 Unternehmenskultur .....	198
19.9 Künftige Herausforderungen .....	198
<b>20 Globales Gesundheitsmanagement mit System bei Siemens .....</b>	199
U. BIRNER, M. KAMINSKI, B. WAHL, S. LANG, R. FRANKE	
20.1 Health Management als Kernelement von Nachhaltigkeit .....	199
20.2 Die Entwicklungsleitlinien .....	201
20.3 Kompatibilität mit bekannten und eingeführten Standards .....	203
20.4 Der Health-Management-Leitfaden beschreibt konkrete und verbindliche Anforderungen an die Organisation .....	205
20.5 Nächste Schritte .....	206
Literatur .....	207
<b>21 Gesundheitsmanagement bei Volkswagen Nutzfahrzeuge .....</b>	209
F. SANDERS, A. LAMPE	
21.1 Einleitung .....	209
21.2 Das Gesundheitsmanagement bei Volkswagen Nutzfahrzeuge in der betrieblichen Praxis .....	210
21.3 Tarifvertrag Demografischer Wandel I .....	211
21.4 Handlungsfelder bei VWN abgeleitet aus dem Tarifvertrag Demografischer Wandel I .....	211
21.5 LagO („Länger arbeiten in gesunden Organisationen“) .....	213
21.6 Pilotprojekte der Arbeitsgruppe Unternehmenskultur bei VWN .....	214
21.7 Projekt „Wertschätzendes Miteinander“ .....	215
21.8 Gesundheit leben, Gesundheit fördern .....	217
21.9 Das Gesundheitsmanagement bei Volkswagen Nutzfahrzeuge .....	217
Literatur .....	218
<b>B. DATEN UND ANALYSEN</b>	
<b>22 Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2010 .....</b>	223
M. MEYER, M. STALLAUKE, H. WEIRAUCH	
22.1 Überblick über die krankheitsbedingten Fehlzeiten im Jahr 2010 .....	223
Literatur .....	268
22.2 Banken und Versicherungen .....	269
22.3 Baugewerbe .....	278
22.4 Dienstleistungen .....	288
22.5 Energie, Wasser, Entsorgung und Bergbau .....	300
22.6 Erziehung und Unterricht .....	311
22.7 Handel .....	322

## Inhaltsverzeichnis

22.8 Land- und Forstwirtschaft .....	331
22.9 Metallindustrie .....	340
22.10 Öffentliche Verwaltung .....	351
22.11 Verarbeitendes Gewerbe .....	361
22.12 Verkehr und Transport .....	376
<b>23 Die Arbeitsunfähigkeit in der Statistik der GKV.....</b>	<b>385</b>
K. BUSCH	
23.1 Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen .....	385
23.2 Erfassung von Arbeitsunfähigkeit .....	386
23.3 Entwicklung des Krankenstandes .....	387
23.4 Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle .....	388
23.5 Dauer der Arbeitsunfähigkeitsfälle .....	390
<b>24 Betriebliches Gesundheitsmanagement und krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung.....</b>	<b>393</b>
V. RADUNZ, V. KRETSCHMER	
24.1 Einführung .....	393
24.2 Praxis des Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung .....	394
24.3 Überblick über die krankheitsbedingten Fehlzeiten im Jahr 2009 .....	396
24.4 Fazit .....	402
Literatur .....	403

## Anhang

<b>1 Internationale Statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (10. Revision, Version 2010, German Modification) .....</b>	<b>407</b>
<b>2 Branchen in der deutschen Wirtschaft basierend auf der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Ausgabe 2008/NACE) .....</b>	<b>415</b>
<b>Die Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>419</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>435</b>