

# **Unternehmensratgeber betriebliches Gesundheitsmanagement**

**Grundlagen – Methoden – personelle Kompetenzen**

Von

Dr. Ingo Weinreich und Dr. Christian Weigl

---

Erich Schmidt Verlag

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

ESV.info/978 3 503 13057 3

**Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 13057 3**

**eBook: ISBN 978 3 503 13058 0**

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Danuvia Druckhaus, Neuburg a. d. Donau

## Vorwort

Vorwörter haben zumeist etwas Lästiges und werden deshalb schnell überlesen, um zum „Kern“ zu kommen. Deshalb wollen wir uns auch nicht lange mit dem Prolog aufhalten, über uns erzählen oder über Menschen, die uns auf unserem bisherigen Weg unterstützt haben, obwohl sie es wert gewesen wären, hier namentlich genannt zu werden. Wir wollen stattdessen gleich zum Kern kommen.

Sie halten ein Buch in der Hand, das Ihnen ein echter Ratgeber in einem äußerst anspruchsvollen, manchmal undurchsichtigen, wechsellvollen, widersprüchlichen, aber auch enorm spannenden Thema sein soll. Sie halten ein Buch zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) in der Hand. Dieses hat den Untertitel: „Grundlagen – Methoden – personelle Kompetenzen“. Es geht also um Sie, um Ihr „Mind-Set“, um Ihre Handlungszugänge und Ihre Kompetenzen als Player in der betrieblichen Gesundheitsarbeit. Sie wollen den Job schließlich erfolgreich gestalten. Es geht aber auch um uns, denn wir wollen das Gleiche und wollen deshalb unsere Ideen und Erfahrungen mit Ihnen teilen. Glauben Sie uns, es lohnt sich. BGM ist der beste Job der Welt.

Das Buch ist umfangreicher geworden, als zunächst gedacht. Warum? Weil sich betriebliche Gesundheitsarbeit nur begreifen lässt, wenn man sich auf diese auch tiefer einlässt. Wir haben uns den Luxus gegönnt und das in den letzten 12 Monaten getan. Wir haben unsere Erlebnisse der letzten 10 Jahre geordnet und aufgeschrieben. Das war eine spannende und produktive Zeit.

Wenn der „Markt“ (also Sie) unsere hier dargelegten Ideen, Erfahrungen und Ansätze positiv aufnimmt, so werden wir gegebenenfalls einen Folgeband veröffentlichen, der weitere Praxistools, Instrumente und zudem viele „Stories“ zum BGM enthält. Hierfür laden wir Sie ein, Ihre Erfolge und Misserfolge gemeinsam mit uns zu besprechen. Unsere Kontaktdaten sind am Ende des Bandes notiert. Denkbar ist auch, dazu einen Praxis-Kongress zu veranstalten, auf dem Sie Ihren Erfahrungen jenseits der unternehmenspolitischen Statements ein Podium geben können. Es gibt auch keine Awards zu gewinnen. Wir wollen stattdessen die Unterschiedlichkeit des praktischen Handelns diskutieren, daraus lernen und Ihre Ideen veröffentlichen.

Bleiben Sie gesund!

Leipzig, Sulzbach-Rosenberg, 3. 10. 2010

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	5
<b>1. Übersicht . . . . .</b>	<b>11</b>
1.1 Anliegen, Problem- und Zielstellungen . . . . .	11
1.2 Zielgruppen . . . . .	14
1.3 Aufbau . . . . .	14
<b>2. Wissensbox . . . . .</b>	<b>17</b>
<i>Allgemeinwissen</i>	
2.1 <b>Zukunft . . . . .</b>	<b>17</b>
2.1.1 Zur Schwierigkeit, die Zukunft vorherzusagen . . . . .	17
2.1.2 Mikro- und Mega-Trends . . . . .	19
2.1.3 Mega-Trends in der Arbeitswelt und ihre Auswirkungen . . . . .	21
2.1.4 Zusammenfassung und Projektion 2020 . . . . .	30
2.2 <b>Veränderungen . . . . .</b>	<b>34</b>
2.2.1 Streben nach Erneuerung . . . . .	34
2.2.2 Herausforderungen für die Veränderungsbewältigung . . . . .	38
2.3 <b>Werte . . . . .</b>	<b>40</b>
2.3.1 Werte-Entwicklung (Phasenmodell) . . . . .	40
2.3.2 Gesundheit als Wert . . . . .	42
2.4 <b>Wissen . . . . .</b>	<b>48</b>
2.4.1 Wissenskategorien . . . . .	48
2.4.2 Wissenshierarchie . . . . .	50
2.4.3 Wissensmanagement im BGM . . . . .	51
2.5 <b>Führung . . . . .</b>	<b>53</b>
2.5.1 Die Bedeutung der Führung . . . . .	54
2.5.2 Die vier konzeptionellen Ebenen der Führung . . . . .	55
2.5.3 Die vier Handlungsebenen der Führungskraft . . . . .	63
2.5.4 Der psychologische Vertrag . . . . .	65
2.5.5 Faire Prozesse . . . . .	68
2.5.6 Die psychischen Grundbedürfnisse . . . . .	71
2.6 <b>Recht . . . . .</b>	<b>75</b>
2.6.1 Europäische und internationale Rechtshintergründe . . . . .	75
2.6.2 Deutsche Rechtshintergründe . . . . .	77

**Spezialwissen**

2.7	<b>Gesundheit</b> . . . . .	85
2.7.1	Das statische Gesundheitsverständnis . . . . .	85
2.7.2	Das dynamische Gesundheitsverständnis . . . . .	91
2.7.3	Das normative Gesundheitsverständnis . . . . .	93
2.7.4	Einflussgrößen auf Gesundheit . . . . .	94
2.7.5	Pathogenese . . . . .	97
2.7.6	Salutogenese . . . . .	99
2.7.7	Salutogenese und Pathogenese in der Arbeitswissenschaft . . . . .	100
2.8	<b>Prävention</b> . . . . .	102
2.8.1	Prävention und Gesundheitsförderung . . . . .	102
2.8.2	Prävention und Konstruktivismus . . . . .	106
2.8.3	Methoden der Gesundheitsprävention . . . . .	106
2.8.4	Risiken und Grenzen der Gesundheitsprävention . . . . .	108
2.9	<b>Arbeit und Gesundheit</b> . . . . .	110
2.9.1	Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept . . . . .	110
2.9.2	Das Anforderungs-Kontroll-Modell . . . . .	111
2.9.3	Das Gratifikations-Krisen-Modell . . . . .	114
2.9.4	Stressmodelle . . . . .	117
2.9.5	Arbeitsbewältigungsfähigkeit . . . . .	121
2.10	<b>Management</b> . . . . .	127
2.10.1	Management und Managementzyklus . . . . .	127
2.10.2	Das Unternehmen als Organisation . . . . .	130
2.11	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)</b> . . . . .	134
2.11.1	Zur aktuellen Lage oder: Brauchen wir überhaupt BGM? . . . . .	135
2.11.2	Was ist BGM? . . . . .	139
2.11.3	Die 10 größten Irrtümer im BGM . . . . .	147
2.11.4	Ultrakurzer Abriss der bisherigen Geschichte des BGM . . . . .	151
2.11.5	Weitere Evolution des BGM: Gesundes Management . . . . .	151
2.11.6	Betriebliches Fehlzeitenmanagement . . . . .	156
2.11.7	Betriebliches Eingliederungsmanagement . . . . .	160
2.11.8	Zusammenfassung . . . . .	162
2.12	<b>Systeme</b> . . . . .	165
2.12.1	Einführungen in das systemische Denken . . . . .	165
2.12.2	Systeme und Systembegriffe . . . . .	167
2.12.3	Arbeitssysteme . . . . .	169
2.12.3.1	Arbeitssystemebenen . . . . .	172
2.12.3.2	Arbeitssystemtypen . . . . .	173
2.12.3.3	Arbeitssystemleistung . . . . .	174
2.13	<b>Integriertes Denk- und Beratungsmodell (IDBM)</b> . . . . .	176
2.13.1	Wirkungen . . . . .	177

2.13.2	Systemleistung . . . . .	183
2.13.3	Betrachtungsebenen . . . . .	184
2.13.4	Systempenetranz und Systemimpact. . . . .	188
2.13.5	Signifikante Investitionen . . . . .	197
2.13.6	Betriebliches Gesundheitsmanagement im IDBM. . . . .	201
<b>3.</b>	<b>Methodenbox</b> . . . . .	<b>207</b>
3.1	<b>Auftragsklärung und Beauftragung</b> . . . . .	<b>207</b>
3.2	<b>Zielbildung, Planung und Strategieentwicklung</b> . . . . .	<b>213</b>
3.2.1	Ziele . . . . .	213
3.2.1.1	Zielbildung. . . . .	215
3.2.1.2	Zielstrukturierung . . . . .	216
3.2.2	Planung . . . . .	219
3.2.3	Praxis: Strategieworkshop . . . . .	222
3.3	<b>Infrastrukturentwicklung</b> . . . . .	<b>225</b>
3.4	<b>Analysen</b> . . . . .	<b>231</b>
3.4.1	Explorative Analysen . . . . .	233
3.4.1.1	Praxis: Delta31® – Erfassung psychischer Gefährdungen . . . . .	235
3.4.1.2	Praxis: Was verursacht Fehlzeiten bei der Best Contact GmbH? . . . . .	241
3.4.2	Kennzahlenbasierte Analysen . . . . .	272
3.4.2.1	Praxis: MIAS® – Moderner Integrierter Arbeitsschutz . . . . .	273
3.5	<b>Maßnahmenplanung und Umsetzung.</b> . . . . .	<b>285</b>
3.5.1	Praxis: Gesundheit als Führungsaufgabe. . . . .	285
3.5.2	Praxis: Gesundes Grünflächenamt . . . . .	295
3.6	<b>Evaluation.</b> . . . . .	<b>305</b>
3.6.1	Was ist Evaluation? . . . . .	306
3.6.2	Zum Evaluator . . . . .	308
3.6.3	Evaluation im BGM . . . . .	309
3.6.3.1	Schwerpunkt ökonomische Evaluation. . . . .	312
3.6.3.2	Praxis: Effektevaluation eines Stressbewältigungstrainings . . . . .	318
3.6.3.3	Praxis: Kosten-Wirksamkeitsanalyse des Projekts „Safety 1st“ . . . . .	324
<b>4.</b>	<b>Beratungsbox</b> . . . . .	<b>333</b>
4.1	<b>Projektmanagement</b> . . . . .	<b>333</b>
4.1.1	Merkmale von Projekten . . . . .	333
4.1.2	Projektablauf . . . . .	334
4.1.3	Tücken in Projekten. . . . .	339
4.2	<b>Marketing und Vertrieb.</b> . . . . .	<b>341</b>
4.2.1	Merkmale von Dienstleistungen . . . . .	341
4.2.2	Erfolgreicher Vertrieb von Dienstleistungen . . . . .	342
4.2.3	Vertriebsprozess. . . . .	345

---

5.	<b>Kompetenzbox</b> . . . . .	349
5.1	<b>Der Gesundheitsmanager im Betrieb</b> . . . . .	349
5.1.1	Positionierung in der Aufbauorganisation . . . . .	349
5.1.2	Aufgabenbeschreibung . . . . .	350
5.1.3	Anforderungsprofil . . . . .	351
5.1.4	Gesundheitsmanager in der Praxis: Ergebnisse einer Studie . . . . .	354
5.1.5	Gesundheitsmanager in der Ausbildung: Markt-Untersuchung . . . . .	357
5.1.6	Ausbildung zum Corporate Health Manager Professional . . . . .	360
	Literaturverzeichnis . . . . .	363
	Abbildungsverzeichnis . . . . .	371
	Tabellenverzeichnis . . . . .	375
	Über die Autoren . . . . .	377