

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung: Kernstrategien eines lösungsorientierten Gesundheitsmanagements</b> .....	<b>13</b>
1.1	Ein neuer BGM-Ansatz – datengestützt, punktgenau, früherkennend .....	14
1.2	Ursachenanalyse: Die multifaktorielle Krankheitsentstehung erfordert ein neues Ordnungsprinzip .....	16
1.2.1	Ursachenfaktoren .....	21
1.2.2	Das psycho-neuro-endokrino-immunologische Stresssystem .....	24
1.2.3	Vorstufen von Krankheiten .....	25
1.2.4	Fehlzeiten und Langzeiterkrankungen .....	25
1.3	Krankheiten vermeiden – der Vierklang Früherkennung, Selbstfürsorge, Gesundheitswissen und Hürdensenkung .....	26
1.3.1	Früherkennung .....	26
1.3.2	Selbstfürsorge .....	27
1.3.3	Gesundheitswissen .....	27
1.3.4	Hürdensenkung .....	28
1.4	Das dysfunktionale Gesundheitssystem und seine Folgeschäden für Unternehmen .....	29
1.4.1	Hypothese 1: Eine pharmakonzentrierte Systemverschleierung tritt an die Stelle von ursachenklärender Diagnostik und wirksamen Haus- und Naturheilmitteln .....	29
1.4.2	Hypothese 2: Lange Wartezeiten bei Fachärzten und Psychotherapeuten .....	32
1.4.3	Hypothese 3: Vorhandene Diagnosemöglichkeiten werden von gesetzlichen Krankenkassen nicht erstattet und von Ärzten nicht angewendet .....	33
<b>2</b>	<b>Handwerkszeug für Gesundheitsmanager</b> .....	<b>35</b>
2.1	Zentrale Grundbegriffe .....	35
2.1.1	Pathogenese .....	35
2.1.2	Salutogenese .....	35
2.1.3	Präsentismus .....	36
2.1.4	Absentismus .....	38
2.1.5	Gesundheitsförderung .....	38
2.1.6	Gesundheitsmanagement .....	38
2.2	Studium und Analyse der Gesundheitsberichte .....	39
2.2.1	Gesundheitsberichte von Krankenkassen richtig nutzen .....	50
2.2.2	Vorteil und Nutzen .....	51
2.2.3	Kritik an der Berichtsqualität .....	52

2.3	Formeln für die Berechnung von Krankenstand und wirtschaftlichem Schaden .....	53
2.3.1	Berechnung des Krankenstandes durch die Krankenkassen .....	53
2.3.2	Berechnung des Krankenstandes im Unternehmen .....	53
2.3.3	Wirtschaftlicher Schaden durch Fehlzeiten – einfache Berechnungsformeln .....	54
2.4	Aufbauorganisation und Rollen des Gesundheitsmanagements .....	57
2.4.1	Steuerkreis Gesundheitsmanagement .....	57
2.4.2	(Zentraler) Arbeitskreis Gesundheitsmanagement .....	60
2.4.3	Untergeordnete Strukturen .....	61
2.4.4	Der Gesundheitsmanager .....	62
2.4.5	Die Gesundheitskoordinatoren .....	63
<b>3</b>	<b>Die Gefährdungsbeurteilung – Einsatz und Prozessablauf im Unternehmen</b>	<b>67</b>
3.1	Rechtliche Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen	67
3.1.1	Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes .....	68
3.1.2	Aufgaben der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen .....	68
3.1.3	Rechte der Berufsgenossenschaften .....	69
3.1.4	Konsequenzen einer fehlenden Gefährdungsbeurteilung .....	69
3.2	Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell .....	71
3.2.1	Psychische Belastung .....	72
3.2.2	Psychische Beanspruchung .....	72
3.2.3	Faktenbasierte Handlungsvorschläge für Gesundheitsmanager .....	75
3.3	Einsatz der Gefährdungsbeurteilung – Problemerkennung und Maßnahmenplanung .....	76
3.3.1	Beispiele für eine punktgenaue Problemerkennung und Lösungsentwicklung .....	76
3.3.2	Die Rolle der Führungskraft bei der Früherkennung von Problemen ..	78
3.4	Die sieben Phasen der GDA-Leitlinie .....	79
3.4.1	Phase 1: Festlegen der zu beurteilenden Tätigkeitsfelder oder Bereiche .....	81
3.4.2	Phase 2: Ermittlung der psychischen Belastungen – Wahl der Methodik .....	84
3.4.3	Phase 3 und 4: Analyse der Ergebnisse und punktgenaue Ableitung von Maßnahmen .....	90
3.4.4	Phase 5: Umsetzungskontrolle und Wirksamkeitsüberprüfung .....	90
3.4.5	Phase 6: Wiederholung und Fortschreibung .....	91
3.4.6	Phase 7: Dokumentation .....	92
3.5	Der Prozess der Gesundheitsbefragung .....	93
3.5.1	Fragebogenauswahl und Anonymisierungsverfahren ① .....	93
3.5.2	Sitzung des Steuerkreises BGM ② .....	101

3.5.3	Projektvorstellung vor dem Betriebsrat und Verhandlung einer Betriebsvereinbarung ③	101
3.5.4	Internes Marketing für die Gesundheitsbefragung ④	107
3.5.5	Ankündigung des Projekts: Erste Führungskräfte-E-Mail ⑤	112
3.5.6	Produktion des Einladungsschreibens für die Gesundheitsbefragung ⑥	113
3.5.7	Führungskräfte-Kick-off ⑦	114
3.5.8	Infoveranstaltung in den Teams ⑧	116
3.5.9	Befragung läuft – der Befragungszeitraum ⑨	116
3.5.10	Zentrale Analyse und Aufarbeitung der Ergebnisse ⑩	116
3.5.11	Berichte für die erste Führungsebene ⑪	117
3.5.12	Red-Flag-Analyse ⑫	117
3.5.13	Gruppenberichte ⑬	118
3.5.14	Ergebnisdiskussion, Stressoren-Analyse und Lösungsentwicklung in den Teams ⑭	118
3.5.15	Gesundheitszirkel bei gewerblichen Mitarbeitern ⑮	119
3.5.16	Interventionsgesundheitszirkel bei kritischen Teamergebnissen ⑯	119
3.5.17	Aggregation der Protokolle ⑰	120
3.5.18	Veröffentlichung der Maßnahmenbeschlüsse ⑱	121
3.6	Prozessbeschreibung: Papierbefragung und Workshop-Methode	121
3.6.1	Papierbefragung	121
3.6.2	Workshop-Methode	122
3.7	Die Auswertung der Gesundheitsbefragung	130
3.7.1	Datenaufbereitung	130
3.7.2	Red-Flag-Analyse	133
3.7.3	Darstellungsformen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen	136
3.7.4	Berichtsinhalte	141
3.7.5	Lösungsentwicklung und Maßnahmenplanung	143
3.8	Zusammenarbeit mit externen Partnern	144
3.8.1	Einkauf von Prozessbestandteilen	144
3.8.2	Auswahl externer Partner	145
<b>4</b>	<b>Körperliche Ursachen von psychischen Symptomen – eine pathogenetische Sichtweise</b>	<b>147</b>
4.1	Einführung: körperlicher Stress	148
4.1.1	SAM-Achse	148
4.1.2	HPA-Achse	149
4.2	Lebensstil, das Stresshormon Cortisol und die krankheitsförderlichen Effekte eines dauerhaft erhöhten Stresslevels	151
4.2.1	Lebensstilfaktoren, die auf der Stressachse wirken	153
4.2.2	Folgewirkungen von Dauerstress	160
4.2.3	Prävention und Intervention	167

4.3	Ernährungswissen gegen Übergewicht und Diabetes .....	169
4.3.1	Wie wird gegessen? .....	169
4.3.2	Was wird gegessen? .....	171
4.4	Depressionen, Burnout, chronisches Erschöpfungssyndrom: Ist das Immunsystem Schuld? – <i>Ein Gastbeitrag von Prof. Dr. Erich Kasten</i> .....	174
4.4.1	Somatopsychologie: Der Körper macht die Seele krank .....	174
4.4.2	Psychische Störungen durch Immunreaktionen .....	176
4.4.3	Stress und Zuckerkrankheit .....	187
4.5	Körperliche Ursachen von psychischen Erkrankungen .....	188
<b>5</b>	<b>Themenkampagnen und Gesundheitswissen – Beispiele aus der Praxis</b> ....	<b>195</b>
5.1	Zielsetzung und Struktur von Themenkampagnen .....	198
5.1.1	Phase 1: Aufmerksamkeit erzeugt Problembewusstsein .....	199
5.1.2	Phase 2: Wissensvermittlung erzeugt Orientierung und Handlungswissen .....	199
5.1.3	Phase 3: Aktionen kanalisieren die Handlungsmotivation .....	200
5.1.4	Phase 4: Lösungswege fördern eine langfristige Verhaltensänderung .....	200
5.2	Praxisbeispiel: Eindämmung von Atemwegsinfektionen durch seriöse naturheilkundliche Maßnahmen .....	201
5.2.1	Ziel der Kampagne .....	201
5.2.2	Phase 1: Aufmerksamkeit erzeugen .....	202
5.2.3	Exkurs: Studien belegen Wirksamkeit von Colostrum gegen Influenza und grippale Infekte .....	205
5.2.4	Phase 2: Wissen vermitteln .....	209
5.2.5	Phase 3: Aktionen der Kampagne .....	214
5.2.6	Phase 4: Lösungswege fördern .....	218
5.3	Angebote der aufsuchenden Gesundheitsförderung .....	219
5.3.1	Beispiel 1: Rückenschule auf dem Büroflur .....	220
5.3.2	Beispiel 2: Rollendes Fitnessstudio .....	220
5.3.3	Beispiel 3: Tour de REWE .....	220
5.3.4	Beispiel 4: Physiotherapie inhouse .....	221
5.4	Praxisbeispiel: Eindämmung von Muskel-Skelett-Erkrankungen .....	222
5.5	Praxisbeispiel: Körperliche Ursachen von psychischen Erkrankungen .....	227
5.5.1	Ziel der Kampagne .....	228
5.5.2	Programmbestandteile der Kampagne .....	228
5.5.3	Phase 1: Aufmerksamkeit erzeugen .....	229
5.5.4	Phase 2: Wissen vermitteln .....	230
5.5.5	Phase 3: Aktionen der Kampagne .....	231
5.5.6	Phase 4: Lösungswege fördern .....	233

5.6	Betriebliche Krankenzusatzversicherungen: Nutzen und Grenzen .....	233
5.6.1	Vorsorgeuntersuchung und Check-up .....	234
5.6.2	Verbesserte Krankenhausversorgung .....	235
5.6.3	Einzeltarife .....	235
5.6.4	Ambulante Versorgungsaufstockung .....	236
<b>6</b>	<b>Gesundheitsorientiertes Führen .....</b>	<b>239</b>
6.1	Gesund Führen: eine Begriffsverwirrung .....	239
6.2	Grundstruktur eines Gesund-Führen-Curriculums .....	241
6.3	Exkurs: Nachhaltiges Lernen .....	246
6.4	Mögliche Inhalte eines Gesund-Führen-Curriculums .....	251
6.4.1	Partnerschaftliches Führen .....	251
6.4.2	Die eigene Gesundheit stärken .....	252
6.4.3	Umgang mit gesundheitlich beeinträchtigten Mitarbeitern .....	253
6.4.4	Werkzeuge zur Verbesserung der Arbeitsorganisation .....	253
6.5	Führungskräfte-Toolbox: Führungswissen an einem Platz .....	256
6.5.1	Aufbau der Toolbox .....	256
6.5.2	Was gehört in die Toolbox? .....	258
	Literaturverzeichnis .....	263
	Abbildungsverzeichnis .....	283
	Tabellenverzeichnis .....	289
	Stichwortverzeichnis .....	291
	Über den Autor .....	299