



Fachbereich  
Mentale Fitness/Entspannung

## **Lehrbrief Gesundheitsexperte/in im Betrieb – Förderung der psychosozialen Gesundheit**

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort .....  | 3         |
| Wegweiser durch den Lehrbrief.....   | 8         |
| Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs .....                              | 11        |
| <b>1 Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt .....</b>                      | <b>13</b> |
| 1.1 Positionsbestimmung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt.....        | 13        |
| 1.2 Wandel der Arbeitswelt .....   | 17        |
| <b>2 Psychische Erkrankungen in Deutschland .....</b>                        | <b>24</b> |
| 2.1.1 Entwicklung der Krankenstände und Arbeitsunfälle .....                 | 24        |
| 2.1.2 Wandel im Krankheitsgeschehen .....                                    | 26        |
| 2.1.3 Psychische Erkrankungen - ein Tabuthema?.....                          | 32        |
| 2.2 Kosten und Fehlzeiten durch psychische Erkrankungen .....                | 36        |
| <b>3 Entstehung und Verlauf von Stressprozessen .....</b>                    | <b>41</b> |
| <b>3.1 Wechselwirkung zwischen Körper und Psyche .....</b>                   | <b>41</b> |
| 3.1.1 Psychosomatische Erkrankungen .....                                    | 42        |
| 3.1.2 Grundlagen der Psychosomatik.....                                      | 43        |
| 3.1.3 Belastungen im Rahmen bestehender Erkrankungen.....                    | 45        |
| <b>3.2 Stress – eine Begriffsdefinition.....</b>                             | <b>47</b> |
| 3.2.1 Zum Begriff Stress.....  | 47        |
| <b>3.3 Stressoren und Stressreaktion .....</b>                               | <b>50</b> |
| 3.3.1 Die Stressreaktion .....   | 50        |
| <b>3.4 Kognition und Emotion .....</b>                                       | <b>54</b> |
| 3.4.1 Stressverschärfende Einstellungen .....                                | 54        |
| 3.4.2 Seelische Veränderungen bei Stress .....                               | 56        |
| <b>3.5 Vegetatives hormonelles System und Muskeln.....</b>                   | <b>57</b> |
| 3.5.1 Stressreaktion und Stresserleben.....                                  | 57        |
| 3.5.2 Körperliche Stresssymptome.....  | 58        |
| 3.5.3 Neuronale Stressreaktionen .....                                       | 60        |
| <b>3.6 Theorien und konzeptionelle Ansätze zur Erklärung von Stress.....</b> | <b>62</b> |
| 3.6.1 Selye und Cannon .....   | 62        |
| 3.6.2 Stressmodell von Lazarus .....   | 64        |
| <b>4 Psychische Belastungen in der Arbeitswelt .....</b>                     | <b>69</b> |
| <b>4.1 Psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz .....</b>               | <b>69</b> |
| 4.1.1 Einflussfaktoren Arbeitsaufgabe, Arbeitsinhalte und Tätigkeit .....    | 74        |
| 4.1.2 Einflussfaktoren der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit.....      | 75        |
| 4.1.3 Einflussfaktoren der Arbeitsumgebung und des Arbeitsplatzes .....      | 77        |
| 4.1.4 Einflussfaktoren der sozialen Beziehungen.....                         | 77        |
| 4.1.5 Einflussfaktoren der betrieblichen Rahmenbedingungen .....             | 78        |
| <b>4.2 Psychische Belastungen, Stress und Ressourcen .....</b>               | <b>89</b> |
| 4.2.1 Auswirkungen von Ressourcen auf die Beanspruchung .....                | 89        |
| 4.2.2 Relevanz .....   | 90        |
| 4.2.3 Überbetriebliche Einflussfaktoren.....                                 | 90        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.3 Exkurs – Burnout</b> .....   | <b>91</b>  |
| 4.3.1 Zum Begriff Burnout.....  | 91         |
| 4.3.2 Symptome des Burnout-Syndroms .....   | 93         |
| 4.3.3 Erste Anzeichen bei einzelnen Mitarbeitern erkennen .....                                 | 97         |
| 4.3.4 Modelle zur Entstehung des Burnout-Syndroms.....  | 98         |
| 4.3.5 Verlauf des Burnout-Syndrom.....  | 100        |
| 4.3.6 Messung des Burnout-Syndroms .....  | 101        |
| 4.3.7 Abgrenzung zu verwandten Phänomenen.....  | 102        |
| <b>4.4 Exkurs – Mobbing</b> .....   | <b>103</b> |
| 4.4.1 Ursachen.....   | 104        |
| 4.4.2 Verlauf .....   | 104        |
| 4.4.3 Folgen .....  | 105        |
| <b>4.5 Methoden betrieblicher Stressanalyse</b> .....   | <b>108</b> |
| 4.5.1 Betriebliche Gesundheitsberichte und Arbeitsunfähigkeitsdaten .....                       | 109        |
| 4.5.2 Beobachtung und Gefährdungsbeurteilung im Rahmen von Betriebsbegehungen .....             | 112        |
| 4.5.3 Gefährdungsbeurteilungen .....  | 114        |
| 4.5.4 Arbeitsanalyse .....  | 118        |
| 4.5.5 Mitarbeiterkommunikation.....   | 123        |
| <b>5 Psychische Gefährdungsbeurteilung</b> .....  | <b>128</b> |
| <b>5.1 Definition psychische Belastungsfaktoren</b> .....                                       | <b>128</b> |
| <b>5.2 Rechtsgrundlagen der psychischen Gefährdungsbeurteilung</b> .....                        | <b>135</b> |
| <b>5.3 Psychische Gefährdungsbeurteilung</b> .....  | <b>140</b> |
| 5.3.1 Ziel und Vorgehensweise der psychischen Gefährdungsbeurteilung.....                       | 146        |
| 5.3.2 Nutzen der psychischen Gefährdungsbeurteilung .....                                       | 149        |
| 5.3.3 Umsetzungsgrad der psychischen Gefährdungsbeurteilung.....                                | 152        |
| <b>5.4 Handlungsleitfäden/Broschüren zur Umsetzung psychischer Gefährdungsbeurteilung</b> ..... | <b>154</b> |
| 5.4.1 Gefährdungsbeurteilung nach GDA-Leitlinie .....   | 155        |
| 5.4.2 Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation .....                                  | 155        |
| 5.4.3 Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Michael Treier .....                       | 160        |
| 5.4.4 Leitfaden zur Gefährdungsbeurteilung – Gruber, Barth, Kittelmann .....                    | 162        |
| <b>5.5 Messverfahren und Messinstrumente zur Ermittlung von psychischer Belastung</b> .....     | <b>167</b> |
| 5.5.1 Beobachtung und Beobachtungsinterviews .....  | 169        |
| 5.5.2 Befragungen (schriftliche und mündliche Befragung) .....                                  | 170        |
| 5.5.3 Moderierte Analyseworkshops .....   | 171        |
| <b>5.6 Der Betriebsrat und die Betriebs- und Dienstvereinbarung</b> .....                       | <b>176</b> |
| <b>5.7 Qualität der Akteure</b> .....   | <b>178</b> |
| <b>6 Ansatzpunkte und Strategien zum Aufbau von Stresskompetenz im Betrieb</b> .....            | <b>183</b> |
| <b>6.1 Prävention und Intervention</b> .....  | <b>183</b> |
| <b>6.2 Individuelle Aspekte der Stressbewältigung</b> .....                                     | <b>188</b> |
| 6.2.1 Proaktive Bewältigung.....  | 189        |
| 6.2.2 Individuelle und strukturelle Stressbewältigung.....                                      | 191        |
| 6.2.3 Resilienz .....   | 195        |
| <b>6.3 Die Rolle der Führungskräfte</b> .....   | <b>197</b> |
| 6.3.1 Arbeitsengagement und Führungsstil .....  | 197        |
| 6.3.2 Vier Führungsaufgaben .....   | 198        |
| 6.3.3 Die Rolle von Führungskräften .....   | 199        |
| <b>6.4 Work-Life-Balance</b> .....  | <b>201</b> |
| 6.4.1 Work-Life-Balance personalpolitische Strategie .....                                      | 201        |

|   |            |
|---|------------|
| 6.4.2 Die unternehmerische Dimension von Work-Life-Balance .....  | 202        |
| <b>7 Inhalte und methodische Ansätze bei der Entwicklung von Stresskompetenz ....</b>   | <b>205</b> |
| 7.1 Inhaltliche Schwerpunkte bei der Entwicklung von Stresskompetenz .....  | 205        |
| 7.2 Kurzfristig wirkende Maßnahmen .....  | 206        |
| 7.2.1 Abreaktion .....  | 206        |
| 7.2.2 Ablenkung .....   | 207        |
| 7.2.3 Gedankenstopp.....  | 207        |
| 7.2.4 Positive Selbstinstruktion .....  | 207        |
| 7.2.5 Spontane Entspannung.....   | 207        |
| 7.3 Langfristig wirkende Maßnahmen.....   | 208        |
| 7.3.1 Opferrolle ablegen.....   | 208        |
| 7.3.2 Einstellungsänderung .....  | 208        |
| 7.3.3 Verhaltensänderung .....  | 208        |
| 7.3.4 Soziale Unterstützung.....  | 209        |
| 7.3.5 Zeitmanagement.....   | 209        |
| 7.3.6 Systematische Entspannung.....  | 209        |
| 7.3.7 Unsystematische Entspannung .....   | 209        |
| 7.4 Stresskompetenz durch Verbesserung kognitiv-emotionaler Prozesse .....  | 210        |
| 7.4.1 Problemorientierte Stressbewältigungsstrategien .....   | 210        |
| 7.4.2 Kognitive Umstrukturierung .....  | 214        |
| 7.4.3 Exkurs: Die Attribution von Erfolg und Misserfolg.....  | 224        |
| 7.5 Stresskompetenz durch Konfliktbewältigung.....  | 225        |
| 7.6 Die Rolle der körperlichen Aktivität.....   | 227        |
| 7.7 Stresskompetenz durch optimale Spannungsregulation.....   | 230        |
| 7.8 Die Rolle der Ernährung .....   | 234        |
| 7.9 Die Rolle des Schlafes.....   | 236        |
| <b>Nachwort.....</b>  | <b>239</b> |
| <b>Anhang .....</b>   | <b>241</b> |
| Lösungen und Kommentare zu den Übungen.....   | 241        |
| Tabellenverzeichnis.....  | 244        |
| Abbildungsverzeichnis.....  | 244        |
| Glossar .....   | 246        |
| Literaturverzeichnis.....   | 250        |
| Anhang Leitfaden, Handbuch und Trainerleitfaden zum „DHfPG-Programm zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb“ ..... | 266        |

# 1 Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt



## Lernziele

### Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- können Sie die Bedeutung und den Stellenwert psychischer Gesundheit in der Arbeitswelt vor dem Hintergrund aktueller Arbeitsbedingungen und der demographischen Entwicklung erläutern und beurteilen.
- können Sie die Hintergründe der zunehmenden Entwicklung psychischer Erkrankungen im Kontext der Arbeitswelt nennen und erläutern.
- sind Sie in der Lage zu erkennen, dass durch Globalisierung, Automatisierung und Technisierung Belastungen entstehen, die sich negativ auf die Psyche auswirken können.
- können Sie die Auswirkungen psychischer Erkrankungen aus volkswirtschaftlicher Sicht erläutern und beurteilen.

„Deutschland ist eine Arbeitsgesellschaft, weil sich Menschen über ihren Beruf definieren und der Arbeitsalltag Denken, Fühlen und Verhalten prägt. [...] Kaum etwas bewegt Menschen so sehr, wie eine als sinnvoll erachtete Aufgabe“ (Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2018).

Die Globalisierung und die damit einhergehenden strukturellen Veränderungen der Wirtschaft führen zu grundlegenden Wandlungen von Arbeit, ihrer Organisation und deren gesundheitlichen Folgen. Diese Entwicklung schafft neben den bestehenden traditionellen Disziplinen wie Arbeitsmedizin, Arbeitswissenschaft, Gesundheitswissenschaften und hier insbesondere Soziologie, Psychologie und Ökonomie ein neues Aufgabengebiet, das „Betriebliche Gesundheitsmanagement. Dieses neue Gebiet trägt mit eigenen Konzepten, Methoden, Erkenntnissen und Vorgehensweisen dazu bei, nicht nur den einzelnen Arbeitnehmer und seine physischen Gefährdungen, sondern auch die psychischen Gefährdungen sowie ganze Teams, Abteilungen und Organisationen in den Fokus der Aufmerksamkeit zu stellen (Badura, 2018, S. 350).

## 1.1 Positionsbestimmung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt unterliegt einem stetigen Wandel. Neben zunehmenden Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen an die Beschäftigten verändert sich die Arbeit aber auch selbst, d. h., sie wird vielfältiger, komplexer und zum Teil auch intensiver. Mit der Einführung neuer Führungskonzepte entstehen so auch neue Vereinbarungen von Zielen, die auf höhere Planungs- und Steuerungsanforderungen der Beschäftigten ausgerichtet sind (Rothe & Morschhäuser, 2014). Unternehmen reagieren eher und schneller als früher mit Restrukturierungsmaßnahmen auf Krisen (Schütte & Köper, 2013). Aus-

gehend von den im Rahmen des Konzepts Industrie 4.0 beschriebenen Zukunftsszenarien muss darüber hinaus von einer stärkeren Vernetzung und Kooperation von Menschen und Maschine ausgegangen werden (Kagermann, Wahlster & Helbig, 2013). Mit den umrissenen Entwicklungen geht auch eine Verschiebung der auftretenden Arbeitsanforderungen einher. Die Anzahl von Tätigkeiten, bei denen kognitive, informatorische sowie emotionale Faktoren dominieren und somit die psychische Belastung überwiegt, ist gestiegen und dürfte auch noch weiter zunehmen.

In Bezug zu dem Anstieg von Arbeitsunfähigkeitstagen und von Erwerbsminderungsrenten aufgrund von psychischen und Verhaltensstörungen hat das Themenfeld der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt an Bedeutung gewonnen und wird auch in der Öffentlichkeit breit diskutiert.

Körperliche Belastungen durch Schwerstarbeit, Lärm etc. treten zunehmend in den Hintergrund. Weiterhin sind Veränderungen in der Zusammensetzung der Arbeitsteams zu beobachten (Stauder, 2009). Der Anteil akademischer Fachkräfte ist wesentlich niedriger als noch vor 20 Jahren. Die Mitarbeiter stehen Kollegen gegenüber, die unterschiedlichste ethnische, kulturelle sowie religiöse Hintergründe haben. Der auffälligste Wandel findet auf dem Gebiet neuer Medien statt – es stehen immer schnellere und günstigere Informations- und Kommunikationssysteme zur Verfügung. Dies ermöglicht eine weltweite Vernetzung innerhalb eines Unternehmens. Das Internet hat starke Auswirkungen auf den Wettbewerb und die Konkurrenz ist nicht mehr nur national, sondern international vertreten. Der Erfolg der Unternehmen hängt wesentlich vom Handeln der Mitarbeiter ab. Diese müssen ihre Einstellungen und Verhaltensweisen den veränderten Bedingungen anpassen. Aber nicht jeder ist diesen Anpassungsprozessen gewachsen. Inzwischen wird zunehmend erkannt, dass zwischen arbeitsbedingtem Stress und innerbetrieblichen Spannungen, Fehlzeiten und Leistungsabfall ein Zusammenhang besteht (Stauder, 2009).

Wird die Arbeit heute als belastend erlebt, bezieht sich diese Aussage zumeist auf psychosoziale Belastungen, die den Einzelnen fordern bzw. überfordern. Dies erfordert einerseits, psychosoziale Risiken durch ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen zu erfassen, sie zu minimieren bzw. zu vermeiden und die Ressourcen der Mitarbeiter zu fördern. Auf der anderen Seite steht das frühzeitige Erkennen psychischer Beeinträchtigungen von Mitarbeitern im Vordergrund, um bei Bedarf eine professionelle Unterstützung zu ermöglichen. Eine wichtige Funktion übernehmen dabei die Führungskräfte. Sie nehmen eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung entsprechender Präventionsstrategien ein.

Durch den in der zurückliegenden Dekade zu beobachtenden Anstieg der auf Grund von „psychischen und Verhaltensstörungen“ zuerkannten Erwerbsminderungsrenten sowie der in den Statistiken der Krankenkassen sichtbar werdenden Erhöhung entsprechender Diagnosen (Schütte & Kaul, 2015), hat die psychische Gesundheit zunehmendes öffentliches Interesse gefunden. Die verstärkte Aufmerksamkeit zeigt sich u. a. auch:

- in der vom BMAS, der BDA und dem DGB verfassten gemeinsamen Erklärung zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände & Deutscher Gewerkschaftsbund, 2013),
- in dem neu für die Periode 2013–2018 aufgenommenen Arbeitsschutzziel der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung“, in der im Arbeitsschutzgesetz 2013 vorgenommenen Klarstellung, in der nun explizit die psychische Belastung als ein möglicher Gefährdungsfaktor genannt wird (vgl. ArbSchG § 4,5),
- in der Verordnungsinitiative des Bundesrates „Schutz vor Gefährdungen durch psychische Belastungen“ (Bundesrat, 2013).

Die mit dem Wandel der Arbeit auftretenden Belastungsveränderungen und die daraus resultierenden neuen Arbeitsbedingungen sollten dennoch den Kriterien menschengerechter Arbeit entsprechen. Eine menschengerechte Tätigkeit wird dabei verstanden als eine Beschäftigung, die die physische und psychische Gesundheit, das Wohlbefinden sowie die Leistungsfähigkeit nicht beeinträchtigt, der vorhandenen Qualifikation des Beschäftigten entspricht und die Entfaltung der individuellen Potenziale und Kompetenzen erlaubt. Dieser Forderung in der Praxis nachzukommen, erweist sich als schwierig. Eine Tätigkeit als menschengerecht zu definieren, erfordert umfassende Kenntnisse über das zur psychischen Belastung vorliegende Wissen, um darauf aufbauend sowohl Handlungsmöglichkeiten für die Arbeitsgestaltung sowie regulatorische Optionen ableiten zu können.

Defizite bestehen vor allem in dem Fehlen einer Zusammenschau des vorhandenen Erkenntnisstandes über die Faktoren der Arbeitsbedingungen sowie deren Ausprägungen und Messung, um spezifische Beanspruchungsfolgen, um konkrete Gestaltungsansätze, um eine angemessene Analyse der neuen Anforderungen an Beschäftigte vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeit und um Prozesswissen für gute und nachhaltige betriebliche Gestaltungspraxis darzustellen (Rothe et al., 2017).

Statt zu fragen: „Wann macht uns Arbeit krank?“, lohnt es sich, die Frage aus der salutogenen Perspektive zu stellen: „Wie hält uns die Arbeit gesund?“. Arbeit macht nicht automatisch krank, sondern bietet vor allem auch die Chance, Anerkennung und Selbstbestätigung zu bekommen, Neues zu lernen, sich mit anderen auszutauschen und gemeinsam Herausforderungen zu bewältigen und damit in ein soziales Netzwerk eingebunden zu sein (Stegmann & Schröder, 2018).

Gelingt es, die Arbeit in Einklang mit dem Privatleben zu bringen und Zufriedenheit zu erfahren, ergibt sich für den Menschen Entwicklungs- und Entfaltungspotenzial. So kann die Arbeit die Autonomie und Selbstständigkeit fördern und zu einem gestärkten Selbstwertgefühl führen.



## Beispiel

Arbeit und Persönlichkeit (in Anlehnung an (Böckelmann & Seibt, 2011):

Welche Bedeutung hat Arbeit für den Menschen und welche Rolle spielt die Persönlichkeit für die berufliche Entwicklung - oder andersherum, welche Rolle spielt die Arbeit bei der Persönlichkeitsentwicklung?

Für die Personalentwicklung haben diese Fragen eine große Bedeutung, denn sie verweisen auf die vielfältigen Zusammenhänge zwischen Arbeit und Persönlichkeit. Die Fragen nach den Zusammenhängen bilden damit eine wichtige Reflexionsgrundlage für alle Konzepte und Instrumente der Personalentwicklung. Um innerhalb der Personalentwicklung eine psychosoziale Ausgestaltung zu berücksichtigen, muss sich unter anderem daran orientiert werden, welche Bedeutung die Arbeit für die Menschen hat und wie deren Persönlichkeit ihre berufliche Entwicklung beeinflusst.

Wichtig ist dabei zu erkennen, dass die Arbeitswelt im Leben Erwerbstätiger nicht einfach an ihren Arbeitsplätzen zurückbleibt, sondern auch das Denken, Fühlen und Handeln in ihrem Privatleben prägt. Arbeit ist nicht einfach zu definieren. Als Betätigungsform lässt sich Arbeit nicht immer ganz klar von anderen Aktivitäten wie Freizeit oder sozialen Tätigkeiten abgrenzen.

In Anlehnung an Semmer und Udris (2004, S. 158) soll hier unter Arbeit eine menschliche Tätigkeit verstanden werden, die zielgerichtet ist und einem definierten Zweck dient, die aus selbst- oder fremddefinierten Aufgaben besteht und die etwas zur Befriedigung oder Weiterentwicklung individueller oder kollektiver Bedürfnisse, Ansprüche oder Kompetenzen beiträgt. Arbeit ist dabei immer mit materieller oder ideeller gesellschaftlicher Bewertung verbunden. Die sich wandelnde Bedeutung von Arbeit macht dies besonders deutlich.

Wie eingangs in dem Zitat von Badura (2018) aufgezeigt, hat die gesellschafts- und gesundheitspolitische Dimension „Arbeit“ heute eine hohe Bedeutung als Quelle von Lebenssinn. Die Möglichkeiten, die sich einem Menschen in der Arbeitstätigkeit bieten, sind zentral für die Persönlichkeit, deren Entwicklung und deren Gesundheit (Badura, 2018). Entsprechend hat Personalentwicklung immer auch eine gesellschafts- und gesundheitspolitische Dimension. Neben der Existenzsicherung hat Erwerbsarbeit für den Menschen aber auch eine Reihe von psychosozialen Funktionen.