



Lehrbrief

Gesundheitsexperte/in im Betrieb –  
Förderung der psychosozialen Gesundheit

---

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
Wegweiser durch den Lehrbrief.....	8
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs .....	11
<b>1 Einleitung - Wandel der Strukturen in der Arbeitswelt .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Psychische Erkrankungen in Deutschland .....</b>	<b>17</b>
2.1 Klassifizierung.....	17
2.2 Prävalenz.....	20
2.3 Frühberentung .....	24
2.4 Ökonomische Auswirkungen.....	25
<b>3 Entstehung und Verlauf von Stressprozessen .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Wechselwirkung zwischen Körper und Psyche .....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Psychosomatische Erkrankungen .....	29
3.1.2 Grundlagen der Psychosomatik.....	30
3.1.3 Belastungen im Rahmen bestehender Erkrankungen.....	32
<b>3.2 Stress – eine Begriffsdefinition.....</b>	<b>34</b>
3.2.1 Zum Begriff Stress .....	34
<b>3.3 Stressoren und Stressreaktion .....</b>	<b>37</b>
3.3.1 Die Stressreaktion .....	37
<b>3.4 Kognition und Emotion .....</b>	<b>41</b>
3.4.1 Stressverschärfende Einstellungen .....	41
3.4.2 Seelische Veränderungen bei Stress .....	43
<b>3.5 Vegetatives hormonelles System und Muskeln.....</b>	<b>44</b>
3.5.1 Stressreaktion und Stresserleben.....	44
3.5.2 Körperliche Stresssymptome.....	45
3.5.3 Neuronale Stressreaktionen.....	47
<b>3.6 Theorien und konzeptionelle Ansätze zur Erklärung von Stress.....</b>	<b>49</b>
3.6.1 Selye und Cannon .....	49
3.6.2 Stressmodell von Lazarus .....	51
<b>4 Psychische Belastungen in der Arbeitswelt.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1 Psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz .....</b>	<b>56</b>
4.1.1 Einflussfaktoren Arbeitsaufgabe, Arbeitsinhalte und Tätigkeit .....	61
4.1.2 Einflussfaktoren der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit.....	62
4.1.3 Einflussfaktoren der Arbeitsumgebung und des Arbeitsplatzes .....	64
4.1.4 Einflussfaktoren der sozialen Beziehungen.....	64
4.1.5 Einflussfaktoren der betrieblichen Rahmenbedingungen .....	65
<b>4.2 Psychische Belastungen, Stress und Ressourcen .....</b>	<b>76</b>
4.2.1 Auswirkungen von Ressourcen auf die Beanspruchung .....	76
4.2.2 Relevanz .....	77
4.2.3 Überbetriebliche Einflussfaktoren.....	77
<b>4.3 Exkurs – Burnout.....</b>	<b>78</b>

4.3.1	Zum Begriff Burnout.....	78
4.3.2	Symptome des Burnout-Syndroms .....	80
4.3.3	Erste Anzeichen bei einzelnen Mitarbeitern erkennen .....	84
4.3.4	Modelle zur Entstehung des Burnout-Syndroms .....	85
4.3.5	Verlauf des Burnout-Syndrom.....	87
4.3.6	Messung des Burnout-Syndroms .....	88
4.3.7	Abgrenzung zu verwandten Phänomenen.....	89
<b>4.4</b>	<b>Exkurs – Mobbing .....</b>	<b>90</b>
4.4.1	Ursachen.....	91
4.4.2	Verlauf .....	91
4.4.3	Folgen .....	92
<b>4.5</b>	<b>Methoden betrieblicher Stressanalyse .....</b>	<b>95</b>
4.5.1	Betriebliche Gesundheitsberichte und Arbeitsunfähigkeitsdaten .....	96
4.5.2	Beobachtung und Gefährdungsbeurteilung im Rahmen von Betriebsbegehungen .....	99
4.5.3	Gefährdungsbeurteilungen .....	101
4.5.4	Arbeitsanalyse .....	105
4.5.5	Mitarbeiterkommunikation.....	110
<b>5</b>	<b>Psychische Gefährdungsbeurteilung.....</b>	<b>115</b>
<b>5.1</b>	<b>Definition psychische Belastungsfaktoren .....</b>	<b>115</b>
<b>5.2</b>	<b>Rechtsgrundlagen der psychischen Gefährdungsbeurteilung.....</b>	<b>122</b>
<b>5.3</b>	<b>Psychische Gefährdungsbeurteilung.....</b>	<b>125</b>
5.3.1	Ziel und Vorgehensweise der psychischen Gefährdungsbeurteilung.....	126
5.3.2	Nutzen der psychischen Gefährdungsbeurteilung .....	129
5.3.3	Umsetzungsgrad der psychischen Gefährdungsbeurteilung.....	131
<b>5.4</b>	<b>Handlungsleitfäden/Broschüren zur Umsetzung psychischer Gefährdungsbeurteilung .....</b>	<b>133</b>
5.4.1	Gefährdungsbeurteilung nach GDA-Leitlinie .....	134
5.4.2	Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation .....	134
5.4.3	Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Michael Treier .....	139
5.4.4	Leitfaden zur Gefährdungsbeurteilung – Gruber, Barth, Kittelmann .....	141
<b>5.5</b>	<b>Messverfahren und Messinstrumente zur Ermittlung von psychischer Belastung.....</b>	<b>146</b>
5.5.1	Beobachtung und Beobachtungsinterviews .....	148
5.5.2	Befragungen (schriftliche und mündliche Befragung) .....	149
5.5.3	Moderierte Analyseworkshops .....	150
<b>5.6</b>	<b>Der Betriebsrat und die Betriebs- und Dienstvereinbarung.....</b>	<b>155</b>
<b>5.7</b>	<b>Qualität der Akteure .....</b>	<b>157</b>
<b>6</b>	<b>Ansatzpunkte und Strategien zum Aufbau von Stresskompetenz im Betrieb .....</b>	<b>162</b>
<b>6.1</b>	<b>Prävention und Intervention.....</b>	<b>162</b>
<b>6.2</b>	<b>Individuelle Aspekte der Stressbewältigung .....</b>	<b>167</b>
6.2.1	Proaktive Bewältigung.....	168
6.2.2	Individuelle und strukturelle Stressbewältigung.....	170
6.2.3	Resilienz .....	174
<b>6.3</b>	<b>Die Rolle der Führungskräfte .....</b>	<b>176</b>
6.3.1	Arbeitsengagement und Führungsstil .....	176
6.3.2	Vier Führungsaufgaben .....	177
6.3.3	Die Rolle von Führungskräften .....	178
<b>6.4</b>	<b>Work-Life-Balance.....</b>	<b>180</b>
6.4.1	Work-Life-Balance personalpolitische Strategie .....	180
6.4.2	Die unternehmerische Dimension von Work-Life-Balance.....	181

<b>7</b>	<b>Inhalte und methodische Ansätze bei der Entwicklung von Stresskompetenz ....</b>	<b>184</b>
7.1	Inhaltliche Schwerpunkte bei der Entwicklung von Stresskompetenz .....	184
7.2	Kurzfristig wirkende Maßnahmen .....	185
7.2.1	Abreaktion .....	185
7.2.2	Ablenkung .....	186
7.2.3	Gedankenstopp.....	186
7.2.4	Positive Selbstinstruktion .....	186
7.2.5	Spontane Entspannung.....	186
7.3	Langfristig wirkende Maßnahmen.....	187
7.3.1	Opferrolle ablegen.....	187
7.3.2	Einstellungsänderung .....	187
7.3.3	Verhaltensänderung .....	187
7.3.4	Soziale Unterstützung.....	188
7.3.5	Zeitmanagement.....	188
7.3.6	Systematische Entspannung.....	188
7.3.7	Unsystematische Entspannung .....	188
7.4	Stresskompetenz durch Verbesserung kognitiv-emotionaler Prozesse .....	189
7.4.1	Problemorientierte Stressbewältigungsstrategien .....	189
7.4.2	Kognitive Umstrukturierung .....	193
7.4.3	Exkurs: Die Attribution von Erfolg und Misserfolg.....	203
7.5	Stresskompetenz durch Konfliktbewältigung.....	204
7.6	Die Rolle der körperlichen Aktivität.....	206
7.7	Stresskompetenz durch optimale Spannungsregulation.....	209
7.8	Die Rolle der Ernährung .....	213
7.9	Die Rolle des Schlafes.....	215
	<b>Nachwort.....</b>	<b>218</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>219</b>
	Lösungen und Kommentare zu den Übungen.....	219
	Tabellenverzeichnis.....	222
	Abbildungsverzeichnis.....	222
	Glossar .....	224
	Literaturverzeichnis.....	228
	Anhang Leitfaden, Handbuch und Trainerleitfaden zum „DHfPG-Programm zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb“ .....	240

# 1 Einleitung - Wandel der Strukturen in der Arbeitswelt

---



## Lernziele

---

### Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- 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.
- 

Die Arbeitswelt ist aktuell geprägt von einem Strukturwandel. Immer weniger Beschäftigte sind im produzierenden Gewerbe tätig, immer mehr Beschäftigte gehen einer Tätigkeit im Informations-, Medien- und Dienstleistungssektor nach. Dieser strukturelle Wandel hat direkte Auswirkungen auf die Gestaltung von Arbeitszeiten und -organisationen sowie die Anforderungen, die an den Einzelnen an seinem Arbeitsplatz gestellt werden. Dies bringt oftmals psychische Belastungen für die Beschäftigten mit sich, die sich beispielsweise in Zeit-, Verantwortungs-, Qualitäts- und Konkurrenzdruck äußern. Hinzu kommen eine zunehmende Informationsdichte und eine Verdichtung der Arbeitsinhalte und -abläufe. Körperliche Belastungen durch Schwerarbeit, 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 über unterschiedlichste ethnische, kulturelle sowie religiöse Hintergründe verfügen. 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).

Arbeitsunfähigkeiten und Krankenstände bedeuten für Betriebe eine Zunahme von Fehlzeiten, die wiederum nachhaltige Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen hat. Entgeltfortzahlungen ohne entsprechende Arbeitsleistung und Störungen der Arbeitsabläufe, die durch – oft unvorhergesehene – Abwesenheit von Mitarbeitern auftreten, führen zu erheblichen Kostensteigerungen. Der Wirtschaft entstehen durch krankheitsbedingte Fehlzeiten jährlich Milliardenverluste. Durch das 1969 in Kraft getretene Lohnfortzahlungsgesetz wurde die Problematik kurzzeitig sogar verstärkt, hat sich über die Jahrzehnte jedoch zum Positiven entwickelt. Im Jahr 2005 wurde sogar mit einem Durchschnitt von 3,3 % (= 14,1 Kalendertage) der bisherige Tiefstand seit 1970 verzeichnet (Stauder, 2009).

Der Anteil psychischer Erkrankungen liegt weltweit bei ca. 11 % aller Erkrankungen. Die Tendenz ist steigend. 1998 litten 17,3 % aller Deutschen im Alter von 18 bis 65 Jahren unter einer psychischen Störung. Dies war eine Verdoppelung seit dem Jahr 1990 (BKK Bundesverband, 2005); bis zum Jahr 2020 werden psychische Störungen nach einer Vorausberechnung der DAK (2005) die zweithäufigste Ursache für Arbeitsunfälle und verminderte Arbeitsfähigkeit sein. Bei einem allgemein gleichbleibenden Krankenstand verzeichnet die Techniker Krankenkasse inzwischen eine jährliche Steigerungsrate von drei bis sechs Prozent an Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Störungen. Psychische Störungen sind bei Männern für zehn, bei Frauen für 15 % aller AU-Tage verantwortlich (Leidig, 2006). Der BKK Gesundheitsreport verzeichnet für 2002, dass psychische Störungen nach Krebs zu den am längsten dauernden Erkrankungsfällen gehören (BKK Bundesverband, 2003) (BKK Bundesverband, 2003). Produktionsausfälle alleine durch Depression beliefen sich im Jahr 2001 beispielsweise auf drei Milliarden Euro (Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung, 2002). Dabei werden depressive Menschen eher selten arbeitsunfähig geschrieben, wenn dies jedoch geschieht, so beläuft sich die Krankschreibung auf durchschnittlich 51 Tage (Techniker Krankenkasse, 2002). Diese langen Arbeitsunfähigkeitszeiten sind unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Betroffenen in der Regel erst nach einigen Jahren angemessen kausal behandelt werden. Eine adäquate Psychotherapie wird nur bei ca. 10 % der psychisch Erkrankten durchgeführt (DAK, 2005). Panse und Stegmann (1998) berichten in diesem Zusammenhang, dass bevor es bei Erwerbstätigen zu einem Zusammenbruch kommt, eine länger andauernde Krankheitsperiode mit einer bis zu 20-40 %igen Leistungsminderung vorausgeht. Alleine schon aus der Kostenperspektive wäre eine Früherkennung in diesem Zusammenhang sehr nützlich.

Psychische Störungen nehmen jedoch nicht nur über eine zunehmende Arbeitsunfähigkeit konkrete Gestalt an, sie machen sich auch dort bemerkbar, wo es aus volkswirtschaftlicher Sicht bereits zu spät ist: sie zählen seit Ende der 1990er Jahre zu den Hauptgründen für eine Frühberentung. Die oftmals geäußerte Ansicht, die Betroffenen klagen über psychische Probleme, weil sie in Frührente wollen und derartige Störungen schlecht zu widerlegen seien, zeugt von einer sehr geringen Kenntnis der Problematik. Zum einen gibt es wohl keinen klinischen Psychologen, der eine vorgetäuschte Angststörung oder Depression nicht erkennt und zum anderen sind Motivationsverluste in Bezug auf die Wiederherstellung der beruflichen Leistungsfähigkeit bei über Jahre leidenden Menschen erfolglos, bei falsch behandelten Menschen jedoch nahezu zwangsläufig. Bei einem über mehrere Jahre wachsenden, krankheitsbedingtem Misserfolgserleben im Beruf sind Zweifel an der eigenen Leistungsfähigkeit verständlich und müssen zum Behandlungsthema werden statt zum Stigma.

Jedoch nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Mitarbeiter haben Fehlzeiten von Kollegen Konsequenzen. Deren Abwesenheit bedeutet in erster Linie Mehrarbeit und eine Veränderung der gewohnten Arbeitsabläufe durch Um- und Nichtbesetzung ihrer Stammarbeitsplätze. Nicht selten entsteht dadurch ein gestörtes Betriebsklima (Panse & Stegmann, 1998). Die Toleranzgrenze sinkt erheblich, wenn die Begründung der Abwesenheit von den Kollegen angezweifelt wird. Für den Vorgesetzten bedeutet dieser Zustand einen zusätzlichen Aufwand für organisatorische Umstel-

lungen zur Gewährleistung eines reibungslosen Arbeitsablaufes. Die damit verbundenen Kosten sollen so gering wie möglich gehalten werden. Somit sollte sich jedes Unternehmen mit hohen krankheitsbedingten Fehlzeiten die Frage stellen bzw. die Ursachen ermitteln, wie diese beeinflusst und welche gesundheitspolitischen Maßnahmen zur Verminderung ergriffen werden können. Hierbei ist zu beachten, dass die Verminderung der Fehlzeiten selbstverständlich nicht zu Lasten der Wiederherstellung der Gesundheit der Mitarbeiter gehen darf.

Grundsätzliche Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens zur Prävention im Sinne der Vermeidung von Risikofaktoren und des Aufbaus gesundheitsförderlicher Potenziale sind in vielfältiger Form gegeben. Zwei Ziele können damit gleichrangig verfolgt werden: Reduktion bzw. Vermeidung von Gefährdungen und Belastungen sowie Aufbau von leistungsförderlichen Arbeitsbedingungen. Das Ziel der Etablierung einer gesunden Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter steht hierbei im Mittelpunkt.

BSA-Akademie  
Prävention, Fitness,  
School for Health Management





## Zusammenfassung

---

- Es ist eine weithin geteilte Beobachtung in den Arbeits- und Gesundheitswissenschaften, dass die psychischen Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt zunehmen. Ursächlich für diese Entwicklung ist einerseits der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. Veränderungen in den Arbeitsinhalten und Arbeitstätigkeiten rücken emotionale, kognitive und soziale Belastungen zunehmend in den Mittelpunkt der Betrachtung. Zum anderen folgt aus der Globalisierung ein verstärkter Wettbewerb zwischen den Unternehmen, mit der Folge, dass es auch zunehmend zu psychischen Belastungen bei den Arbeitnehmern kommt. Dabei ist der Erfolg eines Unternehmens nach wie vor wesentlich auf das Leistungsverhalten seiner Mitarbeiter zurück zu führen. Daran haben auch zunehmende Technologisierung und Automatisierung von Produktionsprozessen nichts ändern können. Das Leistungsverhalten und die Anstrengungsbereitschaft der Mitarbeiter kann wiederum als eine Folge der jeweiligen Arbeitsbedingungen angesehen werden. Belastungen, insbesondere psychische Belastungen, können sich dabei in negativer Form auswirken.
- 



## Wiederholungsaufgaben zum Kapitel

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen schriftlich und erarbeiten Sie erst dann die richtige Lösung aus dem Text.

1. In welchem Arbeitsgebiet findet aktuell der stärkste Wandel statt und welche Auswirkungen sind in der Folge zu verzeichnen?
2. Welche Bedeutung kommt Arbeitsunfähigkeit und Krankenständen in Betrieben zu?
3. Welchen Stellenwert haben psychische Erkrankungen aktuell in Bezug auf allgemeine Erkrankungen?
4. Welche Konsequenzen ergeben sich für Kollegen aus den Fehlzeiten von Mitarbeitern?