



Lehrbrief

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wegweiser durch den Lehrbrief.....	8
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs	11
1 Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt	13
1.1 Positionsbestimmung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt.....	13
1.2 Wandel der Arbeitswelt	17
2 Psychische Erkrankungen in Deutschland	24
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
3 Entstehung und Verlauf von Stressprozessen	41
3.1 Wechselwirkung zwischen Körper und Psyche	41
3.1.1 Psychosomatische Erkrankungen	42
3.1.2 Grundlagen der Psychosomatik.....	43
3.1.3 Belastungen im Rahmen bestehender Erkrankungen.....	45
3.2 Stress – eine Begriffsdefinition.....	47
3.2.1 Zum Begriff Stress.....	47
3.3 Stressoren und Stressreaktion	50
3.3.1 Die Stressreaktion	50
3.4 Kognition und Emotion	54
3.4.1 Stressverschärfende Einstellungen	54
3.4.2 Seelische Veränderungen bei Stress	56
3.5 Vegetatives hormonelles System und Muskeln.....	57
3.5.1 Stressreaktion und Stresserleben.....	57
3.5.2 Körperliche Stresssymptome.....	58
3.5.3 Neuronale Stressreaktionen	60
3.6 Theorien und konzeptionelle Ansätze zur Erklärung von Stress.....	62
3.6.1 Selye und Cannon	62
3.6.2 Stressmodell von Lazarus	64
4 Psychische Belastungen in der Arbeitswelt	69
4.1 Psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz	69
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
4.2 Psychische Belastungen, Stress und Ressourcen	89
4.2.1 Auswirkungen von Ressourcen auf die Beanspruchung	89
4.2.2 Relevanz	90
4.2.3 Überbetriebliche Einflussfaktoren.....	90

4.3 Exkurs – Burnout	91
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
4.4 Exkurs – Mobbing	103
4.4.1 Ursachen.....	104
4.4.2 Verlauf	104
4.4.3 Folgen	105
4.5 Methoden betrieblicher Stressanalyse	108
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
5 Psychische Gefährdungsbeurteilung	128
5.1 Definition psychische Belastungsfaktoren	128
5.2 Rechtsgrundlagen der psychischen Gefährdungsbeurteilung	135
5.3 Psychische Gefährdungsbeurteilung	140
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
5.4 Handlungsleitfäden/Broschüren zur Umsetzung psychischer Gefährdungsbeurteilung	154
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
5.5 Messverfahren und Messinstrumente zur Ermittlung von psychischer Belastung	167
5.5.1 Beobachtung und Beobachtungsinterviews	169
5.5.2 Befragungen (schriftliche und mündliche Befragung)	170
5.5.3 Moderierte Analyseworkshops	171
5.6 Der Betriebsrat und die Betriebs- und Dienstvereinbarung	176
5.7 Qualität der Akteure	178
6 Ansatzpunkte und Strategien zum Aufbau von Stresskompetenz im Betrieb	183
6.1 Prävention und Intervention	183
6.2 Individuelle Aspekte der Stressbewältigung	188
6.2.1 Proaktive Bewältigung.....	189
6.2.2 Individuelle und strukturelle Stressbewältigung.....	191
6.2.3 Resilienz	195
6.3 Die Rolle der Führungskräfte	197
6.3.1 Arbeitsengagement und Führungsstil	197
6.3.2 Vier Führungsaufgaben	198
6.3.3 Die Rolle von Führungskräften	199
6.4 Work-Life-Balance	201
6.4.1 Work-Life-Balance personalpolitische Strategie	201

6.4.2 Die unternehmerische Dimension von Work-Life-Balance	202
7 Inhalte und methodische Ansätze bei der Entwicklung von Stresskompetenz	205
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
Nachwort.....	239
Anhang	241
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.