

Ralf Neuner

Psychische Gesundheit bei der Arbeit

Gefährdungsbeurteilung und
gesunde Organisationsentwicklung

4. Auflage



Springer Gabler

Psychische Gesundheit bei der Arbeit

Ralf Neuner

Psychische Gesundheit bei der Arbeit

Gefährdungsbeurteilung und
gesunde Organisationsentwicklung

4., überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Ralf Neuner
Institut für Gesundheitsmanagement
Neu-Ulm, Deutschland

ISBN 978-3-658-34973-8 ISBN 978-3-658-34974-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34974-5>

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

Erste Auflage: Verlag Hans Jacobs, 2012

© 2.–4. Aufl.: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2019, 2021, korrigierte Publikation 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Margit Schlomski

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur 4. Auflage

Die durch die Corona-Pandemie bedingten Ereignisse der Jahre 2020 und 2021 haben tiefe Spuren hinterlassen. Die Seuchenbekämpfung hat für uns alle zu vorher undenkbaren enormen Einschränkungen in unserem Leben geführt. Die langfristigen Auswirkungen dieses Schocks sind noch nicht absehbar, dürften aber vielfältig und weitreichend sein. Die Gesellschaft, die Wirtschaft und alle Bürger müssen sich auf diese neue Situation und eine wie auch immer geartete neue Normalität erst noch einstellen. Selten war der Zwang zur Veränderung so groß und so spürbar. Veränderung löst immer auch Unsicherheit und Widerstand aus, auch weil der Weg und das Ziel unklar sind und es viele widerstreitende Meinungen gibt.

Die nach wie vor bestehende Nachfrage nach diesem Buch ist erfreulich. Seine weitere Auflage wurde in Angriff genommen, um auf die aktuelle dynamische Entwicklung eingehen zu können. Begriffe wie Home-Office, New Work und Agilität tauchen auf und werden dann auch neu eingeführt. Die Überarbeitung ist auch Gelegenheit neben Korrekturen, Ergänzungen und Aktualisierungen neue Erfahrungen und Erkenntnisse einfließen zu lassen. Besonders freut es mich, eine erfahrene Kollegin für den Praxisteil in Kap. 4 als Koautorin gewonnen zu haben.

Früher oder später wird sich eine neue Normalität einstellen. Mit der Überarbeitung dieses Buches möchte ich einen kleinen Beitrag für die menschengerechte Gestaltung dieser neuen Normalität liefern.

Neu-Ulm
im Juni 2021

Ralf Neuner

Vorwort

Die Anfänge des modernen Arbeitsschutzes reichen in Deutschland bis in das Jahr 1884 zurück, als das Unfallversicherungsgesetz verabschiedet wurde. Damit wurde erstmals eine finanzielle Absicherung bei Ausfall der Erwerbsfähigkeit eingeführt. Während zu Beginn der Schwerpunkt zur Erhaltung der Gesundheit bei der Arbeit ganz eindeutig auf der Verhütung von Unfällen lag, definierte bereits 1948 die Weltgesundheitsorganisation (WHO) Gesundheit als einen Zustand „vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“. Dieser von der WHO festgelegter Gesundheitsbegriff geht in seiner Bedeutung weit über die Vermeidung von Unfällen hinaus. Die Ottawa Charta von 1986 verlangte nach Gesundheitsförderung zur Erschließung eines möglichst großen Gesundheitspotenzials in allen Lebensbereichen des Menschen und schließt damit die Arbeitswelt mit ein. Im Jahr 1996 trat das Arbeitsschutzgesetz in Kraft, dessen wesentliche Neuerung die Einführung der Gefährdungsbeurteilung war. Die Gefährdungsbeurteilung beurteilt Arbeitsbedingungen und nicht die Ressourcen einzelner Mitarbeiter. Schließlich definierte im Jahr 1997 die Luxemburger Deklaration die betriebliche Gesundheitsförderung als „gemeinsame Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz“. Im selben Jahr wurde das Unfallversicherungsgesetz endgültig durch das siebte Sozialgesetzbuch (SGB VII) ersetzt, in dem der präventive Gedanke klar zum Ausdruck kommt.

Aus den neueren Entwicklungen wird der Auftrag zur Förderung der Gesundheit im betrieblichen Umfeld deutlich: Es handelt sich um ein *gemeinsames* Vorhaben, das *vor* dem Auftreten von Erkrankungen, möglichst große Potenziale erschließt. Wobei sich Potenziale analog der Definition der WHO nicht nur auf körperliche Gesundheit, sondern auch auf psychische Leistungsfähigkeit beziehen. Der Begriff der Gesundheit ist mit Wohlergehen verknüpft, und die

Förderung der Gesundheit hat zum Ziel, dieses Wohlbefinden zu sichern und zu steigern. Hieraus ergeben sich die vielfältigen Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Der Fokus in diesem Buch liegt auf den äußeren, organisatorischen Faktoren bei der Arbeit, die die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten positiv oder negativ beeinflussen können. In diesem Sinne ist Prävention immer auch die positive Beeinflussung der Zukunft.

Ursprünglicher Ausgangspunkt dieses Buches ist ein gemeinsam von der Hans-Böckler-Stiftung und der Max-Träger-Stiftung finanziertes Projekt, das die Erarbeitung einer Handreichung für den Umgang mit psychischen Belastungen im Schulbereich zum Inhalt hatte¹. Es wurden erstens Verfahren für die Ermittlung von psychischen Belastungen begutachtet und zweitens bereits durchgeführte Maßnahmen auf ihre Eignung zur Reduzierung oder Vermeidung dieser Belastungen untersucht. Für beide Zielstellungen mussten Darstellungs- und Beurteilungskriterien erarbeitet und angewandt werden. Meiner damaligen Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent für medizinische Psychologie und Soziologie an der Universität Ulm ist es geschuldet, dass der theoretische Hintergrund einen wichtigen Teil des Buches einnimmt und viele Literaturstellen verarbeitet wurden. Die Ausführlichkeit ist kein Nachteil, weil die modernen Theorien zur Stressentstehung die Grundlage für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind und sich ohne weiteres in Konzepte für die Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements übernehmen lassen. Erst die theoriebasierte Sicht auf psychische und soziale Belastung ermöglicht ein angemessenes Verständnis von Ursache und Wirkung und der daraus resultierenden Gefährdungen für die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Dieses Buch stellt eine gründlich überarbeitete und erweiterte Neuauflage des im Jahre 2012 im Jacobs Verlag erschienenen Buchs „Betriebliches Gesundheitsmanagement – Konzepte, Kennzahlen und Qualitätssicherung zur Verringerung psychosozialer Belastungen bei der Arbeit“ dar. Während im Kern die Grundaussage dieselbe ist, haben die Erfahrungen meiner Beratertätigkeit und aktuelle Aktivitäten des Gesetzgebers sowie der Aufsichtsbehörden zu einer erheblichen Umgestaltung und Erweiterung der Inhalte geführt, die dieses Buch näher an die Praxis gebracht haben. Es richtet sich somit an alle Interessierten, die wissen möchten, wie man effektiv psychische Belastung bei der Arbeit erfassen und in Folge verringern kann. Damit sind in erster Linie alle Personen angesprochen, die im weiteren Sinne mit dem Thema Arbeitssicherheit betraut sind. Dazu gehören

¹ <http://boeckler.de/11145.htm?projekt=S-2007-978-4>. Zugriffen am 24.03.21.

Fachkräfte für Arbeitssicherheit genauso wie Betriebsräte, Personalverantwortliche, Referenten für Gesundheitsmanagement und alle, die deren Anliegen die Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen ist.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
Ralf Neuner	
Literatur	8
2 Grundlagen	11
Ralf Neuner	
2.1 Stress und psychische Belastung	11
2.1.1 Biologie: Drei-Phasen-Modell nach Selye	18
2.1.2 Biologie und Psychologie: Stressmodell nach Henry und Stephens	19
2.1.3 Belastungs-Beanspruchungs-Modell	21
2.1.4 Einfluss des sozialen Umfelds: erweitertes Anforderungs-Kontroll-Modell	22
2.1.5 Modell der beruflichen Gratifikationskrisen	24
2.1.6 Bewältigungsverhalten und Folgen chronischer Stressbelastung	25
2.2 Normativer Hintergrund – Gesetze, Normen, Vorschriften	28
2.2.1 Verantwortung im Arbeitsschutz	29
2.2.2 Sozialgesetzbuch VII (SGB)	32
2.2.3 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	32
2.2.4 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)	38
2.2.5 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	39
2.2.6 DGUV Vorschrift 1 – Grundsätze der Prävention	41
2.2.7 DGUV Vorschrift 2 – Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit	42

2.2.8	Leitlinie „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“	44
2.2.9	Norm DIN EN ISO 10.075 – Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung	46
	Literatur	49
3	Ermittlung psychischer Belastung bei der Arbeit	51
	Ralf Neuner	
3.1	Messung von psychischer Belastung	54
3.1.1	Die Quantifizierung von psychischen Faktoren	56
3.1.2	Gütekriterien	58
3.1.3	Vor- und Nachteile verschiedener Methoden	60
3.2	Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung	64
3.3	Auswertung bestehender Daten	69
3.3.1	Aufbereitung von Daten	70
3.3.2	Kategorisierung	72
3.3.3	Bewertung der Kennzahlen	73
3.3.4	Zusammenfassung	74
3.4	Mitarbeiterbefragung	75
3.4.1	der entscheidende Punkt: Vor- und Nachbereitung	76
3.4.2	Fragebogenverfahren	79
3.5	Begehungen/Beobachtungsinterview	86
3.5.1	Durchführung	87
3.5.2	Dokumentation und Beurteilung in der Praxis	89
3.5.3	Prozess im Überblick	94
3.5.4	Verfahren zur Durchführung von Beobachtungen/Beobachtungsinterviews	94
3.6	Workshop und Gruppendiskussion	103
3.6.1	Arbeitssituationsanalyse	103
3.6.2	Problemlöseworkshop	105
3.7	Weitere Verfahren	106
	Literatur	113
4	Die menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt – gesunde Organisationsentwicklung	117
	Ralf Neuner und Susanne Delfs	
4.1	Der Wandel der Arbeitswelt	122
4.1.1	Neue Herausforderungen und New Work	122
4.1.2	Kultur von Freiheit und Verantwortung	124
4.2	BGM als gesunde Organisationsentwicklung	127

4.2.1	Das zentrale Gremium: der Steuerkreis	129
4.2.2	Initiierung und Steuerung: Der Projektauftrag	133
4.2.3	Arbeiten mit Kennzahlen	134
4.3	Just do it: Umsetzung und Evaluation von Maßnahmen	136
4.3.1	Erarbeitung von Vorschlägen	136
4.3.2	Praxisbeispiele	140
4.3.3	Evaluation	148
4.4	Integration in das Arbeitsschutzmanagement	166
	Literatur	168
5	Schlusswort	171
	Ralf Neuner	
	Erratum zu: Die menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt – gesunde Organisationsentwicklung	E1
	Ralf Neuner und Susanne Delfs	
	Glossar	175
	Literatur	191

Über den Autor

Ralf Neuner Studium der Soziologie an der FU Berlin

2000–2005 Doktorand am Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, Ulm

2005 Promotion zum Dr. biol. hum.

2005–2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Rehabilitationsforschung, Ulm

2007–2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Epidemiologie an der Universität Ulm

Seit 2007 Geschäftsführer *gesunde strukturen* – Institut für Gesundheitsmanagement in Neu-Ulm

Seit 2015 freier Berater im Auftrag der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Arbeitsschwerpunkte:

- Prozessbegleitung und -beratung bei der Einführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei der Arbeit
- Prozessbegleitung und -beratung für gesunde Organisationsentwicklung
- Systemisch orientierte Beratung für das Arbeitsschutzmanagement

Web: <https://gesunde-strukturen.de/>

Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
EFQM	European Foundation of Quality Management
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
NAK	Nationale Arbeitsschutzkonferenz
SGB	Sozialgesetzbuch
Sifa	Fachkraft für Arbeitssicherheit
SWE	Selbstwirksamkeitserwartung

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Biologische, soziale und psychische Einflüsse auf die Gesundheit. (Dahlgren und Whitehead, 1991, Stockholm: Institute of Future Studies)	4
Abb. 1.2	relative Veränderung der Fehlzeiten bei Berufstätigen (2000 = 100)	5
Abb. 2.1	Stressreaktion bei einer akuten bewältigbaren Stressbelastung	13
Abb. 2.2	Stressreaktion bei chronischer Stressbelastung	15
Abb. 2.3	entgleiste Stressreaktion nach traumatischen Erlebnissen	16
Abb. 2.4	Vereinfachtes Stressmodell von Henry und Stephens	20
Abb. 2.5	Belastungs-Beanspruchungsmodell	22
Abb. 2.6	Erweitertes Anforderungs-Kontroll-Modell	23
Abb. 2.7	Modell der beruflichen Gratifikationskrisen	25
Abb. 2.8	Pyramide des Arbeitsschutzrechts	29
Abb. 2.9	Verantwortung des Unternehmers	30
Abb. 2.10	Verantwortung der Führungskräfte	31
Abb. 3.1	Dieselbe Belastung, aber die individuelle Beanspruchung ist unterschiedlich	53
Abb. 3.2	Operationalisierung – von der Frage zur Messung	59
Abb. 3.3	Prozess der Gefährdungsbeurteilung	65
Abb. 3.4	Legende Strukturdiagramm	80
Abb. 3.5	Strukturdiagramm ABI/WAI	80
Abb. 3.6	Strukturdiagramm BBM (Basisversion)	81
Abb. 3.7	Strukturdiagramm COPSOQ (Version 3)	83
Abb. 3.8	Strukturdiagramm ERI	84
Abb. 3.9	Strukturdiagramm FBGU	84

Abb. 3.10	Strukturdiagramm Impuls2	85
Abb. 3.11	Strukturdiagramm KFZA	86
Abb. 3.12	Prozessschritte eines Beobachtungsinterviews im Konsensverfahren	92
Abb. 3.13	Strukturdiagramm BASA-II	95
Abb. 3.14	Strukturdiagramm ISTA	99
Abb. 3.15	Ablauf einer Arbeitssituationsanalyse	104
Abb. 3.16	Strukturdiagramm AVEM Langversion	107
Abb. 3.17	Strukturdiagramm DGB-Index	107
Abb. 3.18	Strukturdiagramm EMOKOM	108
Abb. 3.19	Strukturdiagramm FASS	109
Abb. 3.20	Strukturdiagramm JDS	110
Abb. 3.21	Strukturdiagramm START-Verfahren	113
Abb. 4.1	Haus des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	128
Abb. 4.2	Aufgaben des Steuerkreises (dunkelblaue Felder)	131
Abb. 4.3	PDCA-Kreis	133
Abb. 4.4	Teilprojektauftrag	135
Abb. 4.5	Eisenhower-Matrix	140
Abb. 4.6	Vergleich der Befragungsergebnisse mit Normwerten	143
Abb. 4.7	Ergebnisse der Beobachtungsinterviews in einer Müllverbrennungsanlage (Heatmap)	144
Abb. 4.8	Evaluationsbogen Individualmaßnahme (Ausschnitt; GKV, 2008)	145
Abb. 4.9	EFQM-Modell	152
Abb. 1	Beispiel Balanced Scorecard	177

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Langzeitfolgen chronischer Stressbelastung	15
Tab. 2.2	Checkliste: „Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung“	45
Tab. 3.1	Frageblock: „Quantitative Anforderungen“ (COPSOQ V2)	58
Tab. 3.2	Frageblock: „Quantitative Anforderungen“; Quantifizierung	58
Tab. 3.3	Vor- und Nachteile verschiedener Methoden	62
Tab. 3.4	Altersverteilung nach Position und Alter (zweiwertige Ausprägung)	71
Tab. 3.5	Anzahl Mitarbeiter mit potenzieller Überlastung nach Altersgruppe	72
Tab. 3.6	Entwicklung eines Datenmodells	73
Tab. 3.7	Bewertung der Daten	74
Tab. 3.8	beispielhafte Darstellung der Befragungsergebnisse in Form einer Heatmap	78
Tab. 3.9	Skala Handlungsspielraum	88
Tab. 3.10	Belastungstabelle	89
Tab. 3.11	Ergebnis Experte A Handlungsspielraum	90
Tab. 3.12	Ergebnis Experte A Belastungstabelle (Beispiel Handlungsspielraum)	90
Tab. 3.13	Festlegung des Belastungsgrades im Team	91
Tab. 3.14	Festlegung eines Belastungsgrades im Team und Konsensverfahren	91
Tab. 3.15	Belastungsprofil bei einem Montagearbeitsplatz (eigene Daten)	93

Tab. 3.16	Ermittelte Belastungen innerhalb einer Produktionskette als Heatmap.	93
Tab. 3.17	BASA-II – D3 Arbeitsunterbrechungen	96
Tab. 3.18	GPB – Beispielitem	98
Tab. 3.19	Fragen zu „Stress“ (KPB-Verfahren)	100
Tab. 3.20	Inhalte MoQA-Verfahren	102
Tab. 3.21	Frageblock „Führung“	102
Tab. 4.1	Mögliche Maßnahmen nach der Analysephase	137
Tab. 4.2	SMART-Raster	139
Tab. 4.3	Erweiterte Schlagwortsuche ProMenPol (gekürzt)	156
Tab. 4.4	Ziele und Inhalte einer Maßnahme	158
Tab. 4.5	Ziele und Inhalte – Potsdamer Trainingsmodell	159
Tab. 4.6	Evaluationsschema – Kriterien und Indikatoren	160
Tab. 4.7	Ziele und Inhalte – Punktwerte der Indikatoren	161
Tab. 4.8	Evaluationsschema mit Punktwerten	163
Tab. 4.9	Ziele und Inhalt – akustische Sanierung	164
Tab. 4.10	Evaluationsergebnis – akustische Sanierung ^s	168



Einführung

1

Ralf Neuner

Unbestreitbar hat die gegenwärtige Corona-Krise den Handlungsdruck zur Umgestaltung dieser Arbeitswelt enorm erhöht und beschleunigt. Neben dem rein wirtschaftlichen Herausforderungen kommen mannigfache organisatorische und personelle Veränderungen, die für viele Unternehmen einem Kulturbruch gleichkommen. Ging es zunächst darum, möglichst zügig die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten innerhalb der neuen Rahmenbedingungen sicherzustellen, stellt sich mit zunehmender Dauer der Krise die Frage nach der nachhaltigen Gestaltung der neuen Realität. Diese Realität bringt neue digitale und kollaborative Arbeitsformen und neue Führungsprinzipien mit sich, weil die Digitalisierung eine andere Organisation von Arbeit erzwingt. Für Organisationen stellt sich die Frage welche Prozesse angepasst werden müssen, um unter den geänderten Bedingungen effizient zu funktionieren. Mit „New Work“ werden oft auch Begriffe wie Agilität, selbstorganisierte Teams, partizipativer Führungsstil oder Führung auf Augenhöhe genannt. Die damit verbundenen Konzepte stehen oft im Widerspruch zur gewachsenen Firmenkultur.

Das bleibt nicht ohne Folgen für die Beschäftigten, weil in der Folge das Qualifizierungs- und das Anforderungsniveau für viele Tätigkeiten ansteigt. Auf der anderen Seite finden sich viele Menschen mit niedrigen oder fehlenden Abschlüssen immer häufiger in niedrig entlohnten Arbeiten wieder, die Existenz- und Alterssicherung kaum ermöglichen. Die zunehmende Flexibilisierung verhindert zudem lineare Berufsbiografien und führt zu einer als unsicher empfundene Arbeitsplatzsituation. Welche Auswirkungen hat das auf die Befindlichkeit und die Gesundheit der Menschen? Schnelle Veränderungen und Unvorhersehbarkeit können bei den Beschäftigten Unsicherheit, Aggression oder Zukunftsängste auslösen. Zu Grunde liegt dabei immer eine körperliche Stressreaktion. Der menschliche Körper aktiviert zusätzliche Energie, um mit einer schwierigen

Situation umgehen zu können. Das wiederum wird durch Stresshormone reguliert. Chronisches Stresserleben wiederum beeinträchtigt die körperliche und psychische Gesundheit (Hapke et al., 2013).

Das sind einige Faktoren, die zur psychischen Belastung der Mitarbeiter beitragen (Hillert et al., 1999; Peter, 2002; Schaarschmidt und Kieschke, 2007). Eine Erscheinung, die damit in Verbindung gebracht werden kann, ist der stetige Anstieg von psychischen Erkrankungen, die von den Statistiken der Krankenkassen der letzten Jahre ausgewiesen werden. Gegenwärtig beträgt der Anteil dieser Erkrankungen etwa siebzehn Prozent der Fehltage (DAK, 2020). Diese Fehltage sind nur die Spitze des Eisbergs, da es sich hierbei um diagnostizierte Erkrankungen handelt. Nicht oder falsch diagnostizierte psychische Beschwerden bleiben der Statistik verborgen, ganz zu schweigen von den damit verbundenen individuellen Schicksalen. Die in der Statistik ausgewiesenen andere Erkrankungsarten (Rückenbeschwerden, Bluthochdruck, Magen-Darm-Erkrankungen und Schlafstörungen) sind zum Teil ebenfalls auf psychisch bedingte Ursachen zurück zu führen.

Hinzu kommen – bedingt durch den demografischen Wandel – Belegschaften, deren Altersschnitt im Laufe der nächsten Jahre weiter ansteigen wird. Im Juni 2019 gingen 33,4 Mio. Menschen in Deutschland in einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung tätig. Die Zahl der älteren Erwerbspersonen über 55 Jahren hat sich von 2007 bis 2017 von 5,6 auf 9,1 Mio. erhöht (Statistisches Bundesamt, 2018). Verbunden mit der nach wie vor steigenden Lebenserwartung, die seit 1957 im Durchschnitt um elf Jahre zugenommen hat und bis zum Jahr 2030 vermutlich um weitere drei Jahre steigen wird, haben wir es mit einer sehr ausgeprägten Zunahme des Anteils der Arbeit, der von älteren Beschäftigten geleistet wird, zu tun. Ältere Menschen profitieren von ihrer Erfahrung, benötigen aber auch länger für die Regenerierung und müssen sich mit der nachlassenden körperlichen Leistungsfähigkeit arrangieren.

Damit sind zwei fundamentale Rahmenbedingungen für die Wirtschaft und Gesellschaft in diesem Lande skizziert: Der rasante technische Fortschritt bedingt tief greifende Umwälzungen in der Lebens- und Arbeitswelt, die bewältigt werden wollen. Und der wachsende Anteil älterer Erwerbstätiger, die sich damit auseinandersetzen müssen und deren Regelalterszeit, also die Zeit im Berufsleben bis zum vollen Rentenanspruch, zunehmen wird. Vor diesem Hintergrund wird die Dringlichkeit der Forderung „länger gesund arbeiten“ offensichtlich. Das Arbeitsschutzgesetz spricht folgerichtig von „menschengerechter Gestaltung“ der Arbeit zum Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten.

Der Begriff Psyche verweist auf die geistigen Eigenschaften und Potentiale, aber auch auf das innere Erleben, die Subjektivität des Menschen. Die äußere

Umwelt wiederum beeinflusst und prägt individuelle psychische Prozesse. In allen Säugetieren und damit auch dem Menschen nimmt der Stressmechanismus eine zentrale Funktion in der Interaktion von Individuum und Umwelt ein. Dieser Mechanismus steuert die Reaktion, wie wir auf bestimmte Reize reagieren. Einerseits ist es also wichtig zu verstehen, welche lebenswichtige Funktion im biologischen Sinne Stress erfüllt, und was dabei *im* Menschen geschieht, und welche Folgen chronische Stressbelastung sowohl in Bezug auf Gesundheit als auch die Lebensqualität allgemein hat. Andererseits braucht es ein Verständnis über *äußere* Faktoren als Auslöser für diese inneren Prozesse. Genau diese äußeren Faktoren, deren Analyse und Gestaltung im Kontext von Beruf und Arbeit sind Schwerpunkt dieses Buches.

Die Gesundheit ist zwar nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts.

Dieser bekannte Aphorismus von Arthur Schopenhauer drückt in einem Satz die Bedeutung von Gesundheit für die menschliche Existenz aus. Der Handlungsbedarf zum Erhalt der Gesundheit und damit Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ist unstrittig. Die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten wiederum ist die Voraussetzung für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ verfolgt genau dieses Ziel. Dass es sich dabei nicht nur um die körperliche Unversehrtheit handelt, spiegelt sich sowohl in der Definition der Weltgesundheitsorganisation wieder (siehe Kasten).¹

- „**Gesundheit** ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“. Definition der WHO.

„In Übereinstimmung mit dem biopsychosozialen Modell der Gesundheit stellt psychische Gesundheit neben den körperlichen und sozialen Aspekten der Gesundheit eine der drei Hauptdimensionen der Gesundheit dar, die eng miteinander verknüpft sind. Psychische Gesundheit ist nicht nur durch biologische und psychologische Faktoren bedingt, sondern ein vielschichtiger Prozess, der neben persönlicher Disposition und individuellem Verhalten maßgeblich von sozialen, sozioökonomischen, kulturellen und ökologischen Faktoren beeinflusst wird. [...]

¹ Es gibt keine einheitliche Definition des Begriffs „Gesundheit“, der zudem auch kulturellen und historischen Veränderungen unterworfen ist. Der subjektive Gesundheitsbegriffe von Personen unterscheiden sich etwa nach Alter, Geschlecht, Bildung.

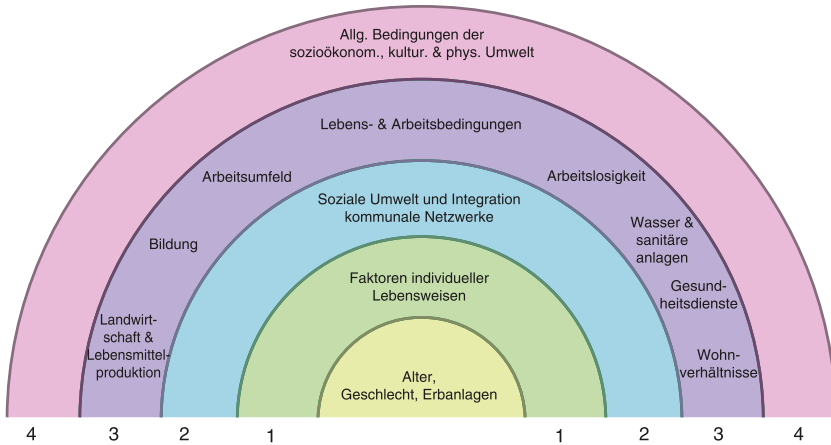


Abb. 1.1 Biologische, soziale und psychische Einflüsse auf die Gesundheit. (Dahlgren und Whitehead, 1991, Stockholm: Institute of Future Studies. (Quelle: http://www.quint-essenz.ch/assets/social_determinants_of_health_de.png. Zugegriffen am 07.04.2021)

Psychische Gesundheit [...] ist ein Ergebnis der Wechselbeziehungen zwischen Individuum und Umfeld/Umwelt“ (Steinmann, 2005).

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Krankheit häufig als ein objektiver Zustand einer Erkrankung verstanden. Krankheit hingegen ist mit erlebten Symptomen verbunden und stellt die subjektive Erfahrung des Verlustes von Gesundheit dar (Naidoo und Wills, 2003). Das Spannungsfeld zwischen objektivem Zustand und subjektivem Erleben entsteht durch das individuelle Konzept von Gesundheit und Krankheit, das jeder Mensch hat. Insofern ist die große Bandbreite von Bedeutungen des Begriffs „Gesundheit“, die zudem stark kulturell beeinflusst sind, wenig überraschend. Dieser Umstand macht es schwer, *Gesundheit* in allen Facetten zu verstehen, weil praktisch alle Bereiche des menschlichen Lebens auf sie einwirken. Dies wird deutlich, wenn man sich das komplexe Wirkungsgefüge vor Augen führt, in dem Menschen leben und arbeiten (Abb. 1.1; Dahlgren und Whitehead, 1991; Hurrelmann, 1994).

Im Schnitt verbringen berufstätige Erwachsene etwa zwei Drittel der Tageszeit an ihrem Arbeitsplatz. Daher hat die Arbeit nicht nur großen Einfluss auf die Mitarbeiter, sondern ist gleichzeitig ein wichtiges Umfeld zur Förderung der Gesundheit (Naidoo und Wills, 2003). Die Bedeutung des Arbeitsumfeldes zum Erhalt der Gesundheit und damit Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ist daher