

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Katharina Heidl**

**Deutschland ist gestresst – können  
Maßnahmen der Betrieblichen Gesund-  
heitsförderung aufgabenbezogene Be-  
lastungen von Büroangestellten mini-  
mieren?**

**2016**

Fakultät: Medien

---

## **BACHELORARBEIT**

---

# **Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung an Büroarbeitsplätzen zur Reduktion aufgabenbezogener Belastungen.**

Autorin:  
**Frau Katharina Heidl**

Studiengang:  
**Gesundheitsmanagement**

Seminargruppe:  
**GM14sP3-B**

Erstprüfer:  
**Professor Heinrich Wiedemann**

Zweitprüferin:  
**Frau Susanne Günther**

Einreichung:  
München, 24.10.2016

Faculty of Media

## **BACHELOR THESIS**

**Measures of workplace health  
promotion to office workplaces  
for reduction of task-related  
pressures.**

author:

**Ms. Katharina Heidl**

course of studies:

**health management**

seminar group:

**GM14sP3-B**

first examiner:

**Professor Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Ms. Susanne Günther**

submission:

Munich, 24.10.2016

---

## **Bibliografische Angaben**

Heidl, Katharina

Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung an Büroarbeitsplätzen zur Reduktion aufgabenbezogener Belastungen.

Measures of workplace health promotion to office workplaces for reduction of task-related pressures.

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

### **Abstract**

In dieser Arbeit liegt das Forschungsinteresse auf der Frage, ob Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung helfen können, aufgabenbezogene Belastungen an Büroarbeitsplätzen zu reduzieren. Intention der Autorin ist es, Unternehmen dafür geeignete Angebote aufzuzeigen und deren Wirksamkeit durch die Verwendung von Sekundäranalysedaten darzustellen. Daneben werden die Auswirkungen von Stress auf den Organismus dargestellt und Stressoren sowie Ressourcen am Arbeitsplatz aufgedeckt. Der Leser erhält zusätzlich einen Überblick über Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen im Betrieb. Die Arbeit zeigt, dass bereits einige kleine Veränderungen im Unternehmen helfen, aufgabenbezogene Belastungen an Büroarbeitsplätzen zu reduzieren und somit die Gesundheit der Mitarbeiter verbessern.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zum Thema.....	1
1.2 Forschungsfrage .....	4
1.3 Methodische Vorgehensweise.....	4
2 Theoretischer Hintergrund .....	5
2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	5
2.2 Betriebliche Gesundheitsförderung .....	10
2.2.1 Begriffsdefinition und Entwicklung der Gesundheitsförderung .....	10
2.3 Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	13
2.3.1 Arbeitsschutzgesetz .....	13
2.3.2 Arbeitssicherheitsgesetz .....	13
2.3.3 Bildschirmarbeitsplatzverordnung .....	14
2.3.4 Einkommenssteuergesetz .....	14
2.3.5 Sozialgesetzbuch V.....	15
2.3.6 Sozialgesetzbuch VII.....	15
2.3.7 Sozialgesetzbuch IX.....	16
2.4 Definition Büroarbeitsplätze .....	16
2.5 Definition Arbeitsaufgabe .....	17
2.6 Stress.....	18
2.6.1 Definition Stress.....	18
2.6.2 Auswirkungen von Stress auf den Organismus .....	20
2.7 Belastungen und Ressourcen der Gesundheit im Kontext Arbeitsplatz .....	23
2.7.1 Arbeitsbezogene Ressourcen .....	23
2.7.2 Arbeitsbezogene Belastungen/ Stressoren.....	24
2.8 Konzepte zu Arbeit, Krankheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit.....	26
2.8.1 Belastungs-Beanspruchungs-Konzept .....	26
2.8.2 Modell beruflicher Gratifikationskrisen.....	27

---

2.8.3	Transaktionales Stressmodell .....	28
2.8.4	Arbeitspsychologisches Stressmodell .....	29
2.9	Erfassung psychischer Belastungen im Betrieb.....	30
3	Mögliche Maßnahmen zur aufgabenbezogenen Stressreduktion innerhalb der Betrieblichen Gesundheitsförderung.....	33
3.1	Angebote zur Pausengestaltung .....	33
3.2	Angebote von Progressiver Muskelrelaxation.....	38
3.3	Angebote zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance .....	41
3.4	Mitarbeiterorientierte Ausrichtung des Führungsstil.....	45
4	Schlussbetrachtung .....	49
4.1	Zusammenfassung.....	49
4.2	Beantwortung der Forschungsfrage .....	51
4.3	Handlungsempfehlung .....	52
	Literaturverzeichnis .....	IX
	Eigenständigkeitserklärung .....	XXII

## Abkürzungsverzeichnis

Anstrengungs- Skala	Skala zur Erfassung psychischer Beanspruchung „psychische Anstrengung“
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
ASCA	Leitfaden „Arbeitsschutzmanagement“
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
AU	Arbeitsunfähigkeit
AVEM	Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster
BALY	Beteiligungsorientierte Arbeitsplatzanalyse
BEBA	Psychische Belastung bei Büroarbeit
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BildscharbV	Bildschirmarbeitsverordnung
BKK	Betriebskrankenkasse
bzw.	beziehungsweise
ChST	Checkliste Stress
COPSPQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire, deutsche Standardversion
DAK	Deutsche Angestellten Krankenkasse
EBF	Erholungs-Belastungs-Fragebogen
EBK	Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebs- und Organisationsklimas
ENWHP	European Network for Workplace Health Promotion
ERI	Effort-reward-imbalance-Modell
EstG	Einkommenssteuergesetz
EU-OSHA	European Agency for Safety and Health at Work
FEG	Fragebogen zur Erfassung des Gesundheitsverhaltens
FVA	Fragebogen zur Einschätzung des Führungsverhaltens
idF	In der Fassung
IMPULS	IMPULS-Test (Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen)
ISTA	Instrument zur Stressbezogenen Arbeitsanalyse
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KPB	Kurzverfahren Psychische Belastung
Mb-PB	Merkblatt – Psychische Belastung

---

MIO <sup>FAGS</sup>	Modulares Inventar zur Organisationsdiagnose Fragebogen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz
MuSchG	Mutterschutzgesetz
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PMR	Progressive Muskelrelaxation
psyGa	Projekt Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt
SGA	Screening Gesundes Arbeiten
SGB	Sozialgesetzbuch
SIGMA	Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von Menschengerechten Arbeitstätigkeiten
TAA	Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren
TICS	Trierer Inventar zum chronischen Stress
TK	Techniker Krankenkasse
usw.	und so weiter
WHO	Weltgesundheitsorganisation
z. B.	Zum Beispiel



---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: BGM-Tempel .....	6
Abbildung 2: Einordnung der Intervention in die Handlungsschritte des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	9
Abbildung 3: S-O-R-Modell.....	19
Abbildung 4: Hypothetische Beziehung zwischen Stress und Leistung: .....	19
Abbildung 5: Modell beruflicher Gratifikationskrisen .....	28
Abbildung 6: Transaktionales Stressmodell .....	29
Abbildung 7: Arbeitspsychologisches Stressmodell .....	30

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ziele der Betrieblichen Gesundheitsförderung aus Sicht der Mitarbeiter und der Unternehmer .....	12
Tabelle 2: Kurz- und langfristige Stressfolgen auf den Organismus.....	22

# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung zum Thema

Deutschland ist gestresst. Am 12.10.2016 stellte die Techniker Krankenkasse (TK) zusammen mit dem Ex-Fußballtrainer Holger Stanislawski auf einer Pressekonferenz die Ergebnisse der aktuellen TK-Stress-Studie vor. Die in dem Motto steckende Empfehlung „Entspann Dich, Deutschland“, ist notwendig, wirft man einen Blick auf die Ergebnisse. Mehr als die Hälfte der Befragten ist gestresst. Sowohl im beruflichen und im privaten Bereich fühlen sich sechs von zehn Menschen (38 %) manchmal und etwa ein Viertel der Bevölkerung (23 %) sogar häufig gestresst. Erfreulich ist, dass sich immerhin 40 % selten oder nie abgespannt fühlen. Häufigste Stressauslöser sind die Arbeit (46 %), hohe Ansprüche an sich selbst (43 %), sowie zu viele Termine und Verpflichtungen in der Freizeit (33 %). Gefolgt werden diese von der Teilnahme am Straßenverkehr (30 %) sowie der ständigen Erreichbarkeit (28 %). Auch Konflikte oder die schwere Krankheit eines Nahestehenden belasten die Deutschen genau wie die Kindererziehung, finanzielle Sorgen oder die Arbeitsbelastung im Haushalt. Da der Beruf als Stressor Nummer eins identifiziert wurde, wurde hinterfragt was als belastend empfunden wird. In dieser Kategorie waren Mehrfachnennungen möglich. Den ersten Platz belegt zu viel Arbeit (64 %), gefolgt von Termindruck/Hetze (59 %) und Unterbrechungen/Störungen (52 %). So ist es nicht verwunderlich, dass 30 % mehr als 40 Stunden in der Woche arbeiten. Bei 9 % beträgt die wöchentliche Arbeitszeit sogar 51 Stunden und mehr. So fühlen sich 43 % der Teilnehmer oft abgearbeitet und verbraucht. Der Wandel der Arbeitswelt in den vergangenen Jahrzehnten von einer Industriegesellschaft zunehmend in eine Dienstleistungsgesellschaft zeigt sich auch am Stresspegel. Sechs von zehn Befragten bestätigen, dass dieser allein in den letzten drei Jahren gestiegen ist.<sup>1</sup> Die vier zentralen Faktoren sind dabei die Globalisierung, der demografische Wandel, die technologischen Fortschritte und die institutionellen Reformen sowie Veränderungen.<sup>2</sup> Vergleicht man die aktuellen Zahlen der Beschäftigten der einzelnen deutschen Wirtschaftssektoren mit Daten aus früheren Jahren, ist die Veränderung dieser Struktur deutlich zu erkennen. Arbeiteten in den Nachkriegsjahren 22,1 % aller Beschäftigten im primären Sektor, der Land-, Forstwirtschaft und Fischerei, schrumpft dieser Anteil stetig. Bereits im Jahr 1970 ging er um mehr als die Hälfte auf 8,9 % zurück. 1990 waren 3,5 % aller Arbeitnehmer hier angestellt, 2014 nur noch 1,5 %. Auch das Kontingent des zweiten Sektors, das produzierende Gewerbe nimmt ab. Im Vergleich zu 1950 (44,7 %) konnte im Jahr 1970 ein Anstieg auf 48,6 % verzeichnet werden. Fast die Hälfte der Arbeitnehmer war zu dieser Zeit im produzierenden Gewerbe tätig. Ab 1975 flaute dies ab. Im Jahr 1990 machte der Anteil der Beschäftigten 39,7 % aus. 2014 waren es nur noch 24,6 %. Im Vergleich zum primären und dem sekundären

<sup>1</sup> Vgl. Techniker Krankenkasse, [www.tk.de](http://www.tk.de), [Stand 15.10.2016].

<sup>2</sup> Vgl. Badura et. al 2016, 9.

gewinnt der tertiäre Sektor, die Dienstleistungen immer mehr an Wert. Seit 1950, wo 33,1 % aus diesem Bereich ihren Lohn bezogen vergrößert sich dieser Anteil jährlich. 1970 waren 42,5 % im Dienstleistungsbereich beschäftigt, 1990 bereits über die Hälfte, nämlich 56,7 % und im Jahr 2014 ganze 73,9 %.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang ist die Verteilung der Geschlechter interessant, da sie zwischen den Sektoren schwankt. Diese Daten sind dem Mikrozensus entnommen. Begonnen wird mit dem Bereich Land-, Forst-, Tierwirtschaft und Gartenbau, in welchem 2015 insgesamt 925 Menschen beschäftigt sind. 639 von ihnen sind männlich, 286 weiblich. Einen großen Unterschied zwischen mehr männlichen als weiblichen Beschäftigten lässt sich ebenfalls in den Bereichen Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung (männlich 6500, weiblich 1456), in den Bereichen Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik (männlich 2355, weiblich 165), aber auch in den Bereichen der Naturwissenschaften, Geografie und Informatik (männlich 1153, weiblich 303) sowie den Bereichen Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit (männlich 3288, weiblich 1907) verzeichnen. Im tertiären Sektor ist das Verhältnis zwischen Frauen und Männern umgekehrt. So arbeiten in den Bereichen der kaufmännischen Dienstleistungen, Handel, Vertrieb, Tourismus (männlich 3140, weiblich 5032) sowie den Bereichen der Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung (männlich 5046, weiblich 8243) oder den Bereichen der Gesundheit, des Sozialen, der Lehre und der Erziehung (männlich 5719, weiblich 7659).<sup>4</sup> Diese Daten bestätigen, dass die meisten Menschen, egal ob männlich oder weiblich im tertiären Sektor tätig sind. Durch die Verschiebung der Arbeitsaufgaben ändern sich auch die auf die Mitarbeiter einwirkenden Belastungen. Waren Angestellte früher hauptsächlich körperlichen, chemischen oder physikalischen Belastungen ausgesetzt, sehen sie sich heute mit psychischen Stressoren konfrontiert. Durch die für die Mitarbeiter zumeist undurchsichtige Verdichtung von Arbeitsprozessen und der Streichung von Stellen, wird die Arbeitslast für Einzelne erhöht. Durch die Arbeit am Computer können Controller z. B. einzelne Arbeitsleistungen besser überprüfen oder Arbeitsgeschwindigkeiten messen, um ihre Mitarbeiter leistungsorientiert zu bezahlen. Dies erhöht den Konkurrenzkampf unter den Angestellten und verschlechtert das Betriebsklima. Hinzu kommt die Erleichterung der Kommunikation durch moderne Medien. Durch den steigenden Informationsfluss und die ständige Erreichbarkeit wird die eigentliche Arbeitstätigkeit unterbrochen und die Erholung bleibt auf der Strecke.<sup>5</sup> Die Verschiebung von körperlicher hin zu geistiger Arbeit spiegeln die Ergebnisse der TK-Bewegungsstudie 2016 wieder. Hier gaben 27 % der Befragten an, 9 Stunden und mehr am Tag zu sitzen. 40 % der Teilnehmer arbeiten fast nur im Sitzen wobei sich 24 % nur mäßig bewegen. Bewegungsmangel in Kombination z. B. mit einseitiger Belastung und Stress führen zu Rückbeschwerden, dem häufigsten Grund für Fehlzeiten in Deutschland. Es besteht jedoch auch ein Zusammenhang zwischen Stress und

<sup>3</sup> Vgl. Statista GmbH, [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 16.09.2016].

<sup>4</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, [www.destatis.de](http://www.destatis.de), [Stand 20.09.2016].

<sup>5</sup> Vgl. DAK-Gesundheit, [www.dak.de](http://www.dak.de), [Stand 18.09.2016].

Rückenproblemen. So leidet etwa die Hälfte der unter Anspannung Stehenden darunter und empfindet diese Beschwerden im Kreuz als zusätzliche psychische Belastung.<sup>6</sup> Dies wirkt sich auch auf die Anzahl der Arbeitsunfähigkeiten der DAK-Versicherten aus. So ist der Wert für die Erkrankungshäufigkeit im Jahr 2015 im Vergleich zum Vorjahr deutlich angestiegen. Betrug die Zahl der AU-Fälle pro 100 ganzjährig Versicherte im Jahr 2010 noch 109,3 erhöhte sich der Wert im Jahr 2013 auf 121,1. 2014 sanken die AU-Fälle auf 116,0 bevor sie 2015 ihren Höhepunkt von 124,4 erreichten. Trotz des Anstiegs der Anzahl der Arbeitsunfähigkeiten hat sich die durchschnittliche Erkrankungsdauer innerhalb der letzten vier Jahre nur unwesentlich verändert. Der Mittelwert lag 2015 mit 12,1 Tagen knapp unter dem des Vorjahres. Dass psychische Erkrankungen hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Krankenstand zunehmen, zeigen die Ergebnisse des DAK-Gesundheitsreports 2016. Mit 16,2 % lag die Anzahl der psychischen Erkrankungen hinter Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems (21,7 %) und der Atemwege (16,6 %) auf Platz drei der Ausfalltage. Dabei sind im Vergleich zum Vorjahr auch die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage sowie die Fallhäufigkeit gestiegen. Auch im Gender lassen sich in Bezug auf die Gesundheit Unterschiede feststellen. Frauen leiden häufiger unter Beeinträchtigungen des psychischen Wohlbefindens als Männer. So sind die meisten AU-Tage des männlichen Geschlechts zurückzuführen auf Verletzungen, Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems oder des Muskel-Skelett-Systems. Bei den Frauen hingegen belegt die Depression mit großem Abstand zu akuten Infektionen der oberen Atemwege und Rückenschmerzen Platz eins der Arbeitsunfähigkeitstage.<sup>7</sup> Daten aus „Langzeiterkrankungen“, dem Gesundheitsreport 2015 der BKK, bestätigen diese Aussage. Ebenso wird in dieser Veröffentlichung von einem Anstieg der Krankheitstage aufgrund psychischer Störungen berichtet. In dem Zeitraum von 2004 bis 2014 haben sich diese Tage mehr als verdoppelt (+ 120,1 %).<sup>8</sup> Auch die „TK-Studie zur Stresslage der Nation“ zieht als Resümee, „wer arbeitet, ist gestresst“.<sup>9</sup> Da diese Problematik in anderen OECD-Ländern<sup>10</sup> ebenfalls auftritt, hinterfragen Experten die Beobachtung. Als Fazit machen sie die gesunkene Tabuisierung von psychischen Erkrankungen aber auch ungünstige Arbeitsbedingungen (vgl. 2.7.2 Arbeitsbezogene Belastungen/Stressoren) verantwortlich. So wird die Anzahl der psychisch belasteten Arbeitnehmer in den nächsten Jahren weiterhin zunehmen, wenn Unternehmen nicht einlenken.<sup>11</sup> Obwohl sich die Arbeitsbedingungen durch den technologischen Fort-

---

<sup>6</sup> Vgl. Techniker Krankenkasse, [www.tk.de](http://www.tk.de), [Stand 18.09.2016].

<sup>7</sup> Vgl. Rebscher, [www.dak.de](http://www.dak.de), [Stand 18.09.2016].

<sup>8</sup> Vgl. Knieps/Pfaff, [www.bkk-dachverband.de](http://www.bkk-dachverband.de), [Stand 18.09.2016].

<sup>9</sup> Techniker Krankenkasse, [www.tk.de](http://www.tk.de), [Stand 18.09.2016].

<sup>10</sup> Die OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) ist eine Organisation für die wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Ihre 35 Mitgliedsstaaten sind: Australien, Belgien, Chile, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Israel, Italien, Japan, Kanada, Korea, Lettland, Luxemburg, Mexiko, Neuseeland, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Schweden, Schweiz, Slowakische Republik, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn, Vereinigtes Königreich, Vereinigte Staaten. Vgl. OECD, [www.oecd.org](http://www.oecd.org), [Stand 20.09.2016].

<sup>11</sup> Vgl. Badura et. al 2016, 14.

---

schritt verändern werden, schätzen in der Studie „Arbeitswelt 2040“ 43 % der Befragten, dass sie ihre beruflichen Tätigkeiten nach wie vor im Büro verrichten werden. Bei Top-Box-Aussagen stimmten 81 % zu, dass lebenslanges Lernen und ständige Weiterentwicklung im Job notwendig und wichtig sein wird. 46 % der Befragten sind der Meinung, Freizeit und Arbeit werden sich mehr vermischen und 38 % denken, der Konkurrenzkampf im Job wird stärker. Diese Einschätzungen sollten Ernst genommen werden, da sie potentielle Stressoren für Mitarbeiter darstellen, welche sich negativ auf ihr psychisches Wohlbefinden auswirken. Im Gegensatz dazu denken 77,5 % der Teilnehmer, dass sie mehr Eigenverantwortung übertragen bekommen als heute. Dies kann eine aufgabenbezogene Ressource darstellen. Dabei wird Vertrauen als die größte Herausforderung angesehen. Durch Auswirkungen der Digitalisierung sehen sich über die Hälfte (59,3 %) mit mehr Stress im Arbeitsalltag konfrontiert.<sup>12</sup> Um diesen psychischen Belastungen entgegenzuwirken, und die Gesundheit der Mitarbeiter langfristig auf einem hohen Niveau zu halten, wurde diese Arbeit als Handlungsempfehlung für Betriebe erstellt.

## **1.2 Forschungsfrage**

Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von psychischen Erkrankungen steigt. Für Büroangestellte stellen aufgabenbezogene Belastungen psychische Stressoren dar. Darum wird in dieser Arbeit der Frage nachgegangen, ob diese durch Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung reduziert werden?

## **1.3 Methodische Vorgehensweise**

Die vorliegende Arbeit ist literaturbasiert. Ihr liegen wissenschaftliche Quellen zugrunde. Hauptsächlich wurden Fachbücher sowie bestehende empirische Studien verwendet. Auch Fachbeiträge aus Zeitschriften und Handlungsempfehlungen wurden zur Bearbeitung der Forschungsfrage herangezogen. Bereits vorhandene statistische Daten wurden in der Sekundäranalyse ausgewertet, um die aufgestellten Hypothesen verifizieren oder falsifizieren zu können. Um dem Thema gerecht zu werden, ist eine interdisziplinäre Forschung notwendig. Die Forschungsfrage ist bei den Wirtschaftswissenschaften, den Sozialwissenschaften, den Geisteswissenschaften, der Psychologie oder auch der Theologie anzubinden. Die Theologie beschäftigt sich mit dem Menschenbild, welches auch in Artikel 1 des Grundgesetzes fest verankert und unantastbar ist. Darum sollte der Arbeitsplatz so gestaltet sein, dass sich der Mitarbeiter dort wohl fühlt. Hierzu zählen unter anderem auch das Mitbestimmungsrecht der Mitarbeiter, die Gestaltung der Arbeitszeiten, die Führungs- und Leitungskompetenz der Vorgesetzten, die Arbeitsorganisation sowie die Familienfreundlichkeit als auch die Unter-

---

<sup>12</sup> Vgl. Schwabl/Prandtner, [www.wifiwien.at](http://www.wifiwien.at), [Stand 20.09.2016].

---

nehmensphilosophie. Auch das Arbeitsrecht und der Arbeitsschutz müssen bei der Beantwortung der Forschungsfrage bedacht werden.

Zunächst wird auf den Begriff Betriebliches Gesundheitsmanagement eingegangen. Hier werden die Rahmenbedingungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung festgelegt. Neben dieser für die Unternehmen freiwilligen Maßnahme sind in Deutschland zahlreiche gesetzliche Regelungen, die die Gesundheit der Arbeitnehmer bewahren sollen, vorhanden. Gesetze, die Arbeit an Büroarbeitsplätzen schützen, sind im nächsten Gliederungspunkt aufgelistet. Im Anschluss werden die Begriffe Büroarbeitsplatz und Arbeitsaufgabe definiert. Darauf folgt eine Definition von Stress. Auch wird in diesem Kontext erklärt, welche Auswirkungen dieser Prozess auf den menschlichen Organismus hat. Kurz- und langfristige Stressfolgen werden in einer Tabelle zusammengefasst dargestellt. Um den Arbeitsplatz gesundheitsfördernd zu gestalten, sollten arbeitsplatzbezogene Ressourcen hergestellt werden. Dabei ist zu beachten, Risikofaktoren, die das psychische und physische Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinträchtigen, zu vermeiden. Darum werden in Gliederungspunkt 2.7 arbeitsplatzbezogene Ressourcen und Belastungen, welche Auswirkungen auf die Gesundheit haben können, beschrieben. Um die Reaktion der Mitarbeiter auf Belastungen am Arbeitsplatz besser verstehen zu können, befasst sich der nächste Absatz mit Konzepten, die gesundheitsförderliche und krankmachende Aspekte von Arbeit auf die einzelnen Mitarbeiter darstellen. Weiterhin werden verschiedene Erhebungsverfahren knapp vorgestellt. Diese dienen der Erfassung psychischer Belastungen im Unternehmen. Um die Komplexität der mentalen Stressoren berücksichtigen zu können, ist es für die Unternehmensführung und die Mitarbeiter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nötig, einige Assessments zu kennen. Aus den festgestellten Defiziten lassen sich schließlich für das Unternehmen individuelle Methoden zur Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeiter ableiten. Innerhalb dieser Arbeit werden Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung vorgestellt, die aufgabenbezogene Stressoren an Büroarbeitsplätzen reduzieren. Hierzu wurden Hypothesen aufgestellt und mit bereits bestehenden Studien belegt. Stressoren, die sich aus der Arbeitsaufgabe ergeben können mit Angeboten zur Pausengestaltung, von Progressiver Muskelrelaxation, einer ausgewogenen Work-Life-Balance sowie einem mitarbeiterorientierten Führungsstil vorgebeugt werden.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

### **2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement**

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition zu dem Begriff Betriebliches Gesundheitsmanagement. Oftmals wird er durch Betriebliche Gesundheitsförderung er-

gänzt, erweitert und/oder ersetzt. In dem Buch „Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement“ in der Arbeitswelt sprechen sich die Autoren aus betriebspraktischer Sicht klar für eine Abgrenzung des Begriffs aus.<sup>13</sup>

„Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement verstehen wir die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisationen und die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel haben“, lautet die Definition von Badura.<sup>14</sup>

Dabei werden Maßnahmen aus den Handlungsfeldern Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz,<sup>15</sup> Betriebliches Eingliederungsmanagement,<sup>16</sup> Personalmanagement<sup>17</sup>

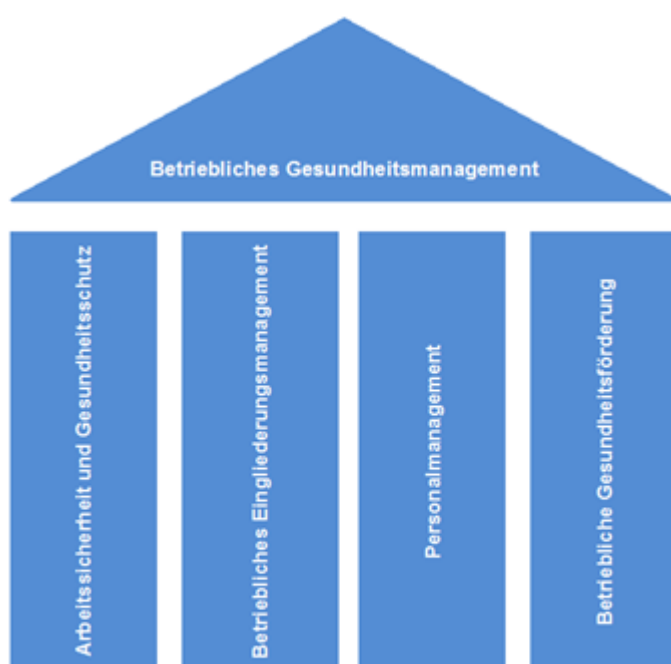


Abbildung 1: BGM-Tempel<sup>21</sup>

sowie der Betrieblichen Gesundheitsförderung<sup>18</sup> geplant, aufeinander stimmt, organisiert und durchgeführt.<sup>19</sup> Zur Veranschaulichung lässt sich BGM (Betriebliches Gesundheitsmanagement) als Tempel darstellen (siehe Abbildung 1: BGM-Tempel). Die verschiedenen Unternehmensbereiche, die sich mit dem Thema Gesundheit befassen, bilden die Säulen, die durch das Dach, das Betriebliche Gesundheitsmanagement, miteinander verbunden sind.

Durch den Aufbau dieses kontinuierlichen Managementsystems werden betriebliche Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse geschaffen. Die oben genannten vier Handlungsfelder sind zu kombinieren, um das Ziel eines gesunden Unternehmens zu erreichen.<sup>20</sup> Dies liegt vor allem in den Händen der Unternehmensführung.

<sup>13</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 128.

<sup>14</sup> Badura/Walter/Hehlmann 2010,33.

<sup>15</sup> Vermeidung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten. Vgl. Badura et. al 2015, 39.

<sup>16</sup> Überwindung von Arbeitsunfähigkeit und Vermeidung von Fehlzeiten; Reintegration/Integration von chronisch kranken Mitarbeitern. Vgl. Badura et. al 2015, 39.

<sup>17</sup> Personalstrategie, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung. Vgl. Badura et. al 2015, 39.

<sup>18</sup> Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit von Mitarbeitern. Vgl. Badura et. al 2015, 39.

<sup>19</sup> Vgl. Badura et. al 2015, 39.

<sup>20</sup> Vgl. Die Verbände der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V., [www.suedwestmetall.de](http://www.suedwestmetall.de), [Stand 19.08.2016].

<sup>21</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Die Verbände der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg, [www.suedwestmetall.de](http://www.suedwestmetall.de), [Stand 19.08.2016].



Die Planung, Steuerung und Koordination kann durch den Steuerkreis Gesundheit übernommen werden. Dieser setzt sich aus sektorenübergreifenden Vertretern des betriebsärztlichen Dienstes, der Betriebskrankenkassen, der Betriebsleitung, des Arbeitsschutzes, der Arbeitsgestaltung, dem Betriebsrat, dem Sozialwesen, der Personalabteilung und dem Schwerbehindertenvertreter zusammen.<sup>22</sup> Darüber hinaus werden Einzelmaßnahmen aus den unterschiedlichen Bereichen analysiert, um daraus Wirkungsgefüge zu entwickeln.<sup>23</sup> Zudem werden durch spezifische Zielwerte und Kennzahlen entwickelte Strategien umgesetzt, die sich an den Unternehmensintentionen orientieren.<sup>24</sup> Ein Beispiel hierfür ist die Balanced Scorecard, ein strategisches Managementsystem, das unter anderem ein gut funktionierendes Steuerungsinstrument im Gesundheitsmanagement darstellt. Zugleich bietet sie die Möglichkeit, neben finanziellen Zielen den strategischen Erfolg des Unternehmens mit Hilfe von Frühindikatoren oder festen Kennzahlen zu messen. Kaplan und Norton ergänzen die traditionellen finanziellen Kennzahlen und beziehen die Kunden, Lernen und Entwicklung sowie interne Geschäftsprozesse mit ein. So geht es in der Finanzperspektive vordergründig darum zu prüfen, ob die implementierte Strategie zur Verbesserung von Umsatz und Ergebnis beiträgt. In der Kundenperspektive werden die Kundenwünsche reflektiert. Die Prozessperspektive betrifft Geschäftsabläufe sowie die Darstellung der kompletten Wertschöpfungskette. Schließlich sind die Entwicklung des Unternehmens und dessen Mitarbeiter Teile der Potenzialperspektive.<sup>25</sup> Für langfristigen Erfolg ist es notwendig, Betriebliches Gesundheitsmanagement in die Unternehmenspolitik, die Wertschöpfungsprozesse sowie auf den verschiedenen Managementebenen zu etablieren. Auf der normativen Ebene stehen die Konzeption von Zielen und die Festlegung von Schwerpunkten für das Betriebliche Gesundheitsmanagement im Mittelpunkt. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind die Entwicklung eines Leitbildes und die Verankerung der Ziele in der Unternehmensphilosophie sowie den Köpfen der Mitarbeiter von Vorteil. Dabei ist die klare Stellungnahme und Vorbildfunktion der Unternehmensführung zum Thema – gesunde und zufriedene Mitarbeiter – von großer Bedeutung. Die Entwicklung von Strukturen und Prozessen, die das Gesundheitsmanagement unterstützen, sind das Hauptziel auf der strukturellen Ebene. Es sollen Leitlinien, die gesundheitsbezogene Interventionen und Prozesse unterstützen, eingerichtet und auf ihre Relevanz überprüft werden. Die operative Ebene beschäftigt sich damit, konkrete auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasste Maßnahmen zu konzipieren, abzustimmen und zu realisieren.<sup>26</sup> Weiterhin müssen Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation sowie soziale Beziehungen und das Führungsverhalten sorgfältig analysiert werden, um gesundheitsförderliche aber auch -schädigende Potenziale zu diagnosti-

---

<sup>22</sup> Vgl. Rudow 2014, 228.

<sup>23</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 132.

<sup>24</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 128.

<sup>25</sup> Vgl. Kaplan/Norton 1997, 7-19.

<sup>26</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 129-130.

zieren.<sup>27</sup> Zumeist ist dies eine Aufgabe von Gesundheitszirkeln. Dieser setzt sich nach dem Düsseldorfer Modell aus Beschäftigten, Führungskräften, betrieblichen Fachexperten (z. B. Sicherheitsfachkraft, Betriebsarzt) und einem externen Moderator zusammen.<sup>28</sup> Die Anzahl der Teilnehmer sollte zwischen fünf und maximal zwölf freiwilligen Personen variieren, die bereit sind, sich mindestens einmal im Monat für mindestens eine Stunde zusammzusetzen. Die zeitlich befristete Kleingruppe sollte nach dem Düsseldorfer Ansatz verhältnisorientiert, mitarbeiterorientiert, belastungsorientiert, zielorientiert, regelorientiert und moderationsorientiert arbeiten.<sup>29</sup> Der zu diskutierende Themenkatalog orientiert sich dabei an aktuellen Themen des Betrieblichen Gesundheitsschutzes wie z. B. Zeit- und Leistungsdruck, der Arbeitsorganisation oder psychosozialen Belastungen.<sup>30</sup> Während der gemeinsamen Arbeitsphasen wird in der Regel nach dem Problemlösungsschema – Problemsammlung, Problembeschreibung, Ursachenanalyse und Entwicklung von Lösungsvorschlägen – vorgegangen.<sup>31</sup> Betriebsversammlungen, Informationsgespräche des Zirkelleiters am Arbeitsplatz oder schriftliche Ausarbeitungen sind Möglichkeiten, die Belegschaft über die Arbeit des Gesundheitszirkels zu informieren.<sup>32</sup> Aust und Ducki werteten 2014 elf europäische Studien aus und zeigten in ihrem Review auf, dass die Zirkelteilnehmer den Prozess der Belastungsidentifizierung und Lösungssuche in allen Studien positiv bewerten. Auch konnten teilweise affirmative Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und der Gesundheit nachgewiesen werden.<sup>33</sup> Aus den bisherigen Schilderungen ist die Komplexität des Betrieblichen Gesundheitsmanagements aufgrund der verschiedenen Akteure, Unternehmensbereiche und -ebenen bereits zu erkennen. Um diese Vielschichtigkeit zu strukturieren, skizzierte Rosenbrock den idealen, vollständigen und störungsfreien BGF-Ablauf. Unternehmen erhalten so eine Orientierungshilfe zur Planung und Etablierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements.<sup>34</sup> In dem Buch „Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt“ entwarfen die Autorinnen einen schematischen Überblick über die einzelnen Handlungsschritte. Dieser ist in Abbildung 2 dargestellt.<sup>35</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder et. al 2015, 39.

<sup>28</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 142-143.

<sup>29</sup> Vgl. Rudow 2014, 266-268.

<sup>30</sup> Vgl. Brendt/Hühnerbein-Sollmann 2008, 25-28.

<sup>31</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 142-143.

<sup>32</sup> Vgl. Brendt/Hühnerbein-Sollmann 2008, 27.

<sup>33</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 142-143.

<sup>34</sup> Vgl. Goldgruber 2012, 62.

<sup>35</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 187.

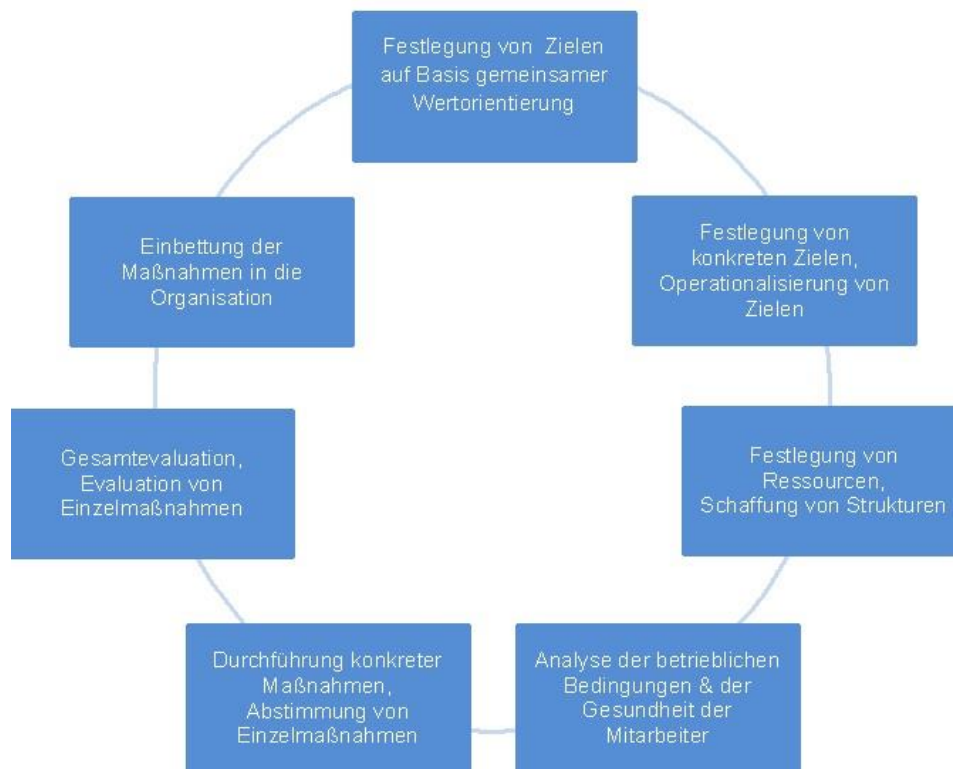


Abbildung 2: Einordnung der Intervention in die Handlungsschritte des betrieblichen Gesundheitsmanagements<sup>36</sup>

Nach der Etablierung in das Unternehmen empfiehlt sich den beteiligten Akteuren, bei der zentralen Steuerung das ZOOM-Modell zu verwenden. Das heißt, erfolgreiches BGM muss zielorientiert, organisiert, optimiert und messbar sein. Um den komplexen Anforderungen gerecht zu werden, muss die Strategie des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit den Unternehmenszielen und der Human-Ressource-Strategie in Wechselwirkung stehen. Klare Zuständigkeiten und Strukturen sowie die Definition von Prozessen und Abläufen dienen der Organisation. Durch die bedarfsgerechte, zielführende aber praktikable Auswahl und Gestaltung von Instrumenten und Maßnahmen wird das BGM optimiert. Regelmäßige Auswertungen aussagekräftiger Kennzahlen oder definierter Zielgrößen ermöglichen die Messbarkeit und die Ableitung von Aktivitäten.<sup>37</sup> Werden alle Punkte beachtet, steht dem Hauptziel, der Senkung der Kosten durch die Reduzierung von Fehlzeiten, nichts mehr im Wege. Auch die Erhöhung der Mitarbeitermotivation, die Förderung der Flexibilität und Kreativität, die Vermeidung der Auslöser chronischer Krankheiten und die Wiedereingliederung nach Krankheit stellen weitere erreichbare Ziele dar.<sup>38</sup> Da das Betriebliche Gesundheitsmanagement zwar den Grundstein eines gesundheitsfördernden Unternehmens legt, konkrete Maßnah-

<sup>36</sup> Eigene Darstellung, aus: Bamberg/Ducki/Metz 2011, 187.

<sup>37</sup> Vgl. Däfler 2015, 25.

<sup>38</sup> Vgl. Bandura/Ritter/Scherf 1999, 34-35.

men auf Verhältnis- und Verhaltensebene aber Teile der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind, wird diese im nächsten Gliederungspunkt definiert.

## 2.2 Betriebliche Gesundheitsförderung

### 2.2.1 Begriffsdefinition und Entwicklung der Gesundheitsförderung

Obwohl der griechische Arzt Hippokrates von Kos bereits 400 vor Christus erkannte, dass bei bestimmten Berufsgruppen vermehrt gesundheitliche Schäden auftreten, wurde ein erster Meilenstein der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) in Deutschland erst am 06. Juli 1884 durch die Einführung der gesetzlichen Unfallversicherung gelegt. Dieser Ansatz des Arbeitsschutzes bestand hauptsächlich aus Unfallverhütungsvorschriften. Mit der von der WHO 1986 verabschiedeten Ottawa-Charta zeichnete sich ein Wandel vom bisherigen Arbeitsschutzdenken hin zur Schaffung gesunder Lebensumwelten ab.<sup>39</sup> Im Rahmen dieser ersten internationalen Konferenz zur Gesundheitsförderung wurde definiert:

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. verändern können. In diesem Sinne ist die Gesundheit als ein wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens zu verstehen und nicht als vorrangiges Lebensziel. Gesundheit steht für ein positives Konzept, das in gleicher Weise die Bedeutung sozialer und individueller Ressourcen für die Gesundheit betont wie die körperlichen Fähigkeiten. Die Verantwortung für Gesundheitsförderung liegt deshalb nicht nur bei dem Gesundheitssektor sondern bei allen Politikbereichen und zielt über die Entwicklung gesünderer Lebensweisen hinaus auf die Förderung von umfassendem Wohlbefinden hin.“<sup>40</sup>

Obwohl es nicht explizit formuliert ist, werden in dieser Definition der positive Gesundheitsbegriff der WHO aus dem Jahr 1948 und das Modell der Salutogenese von Antonovsky aus dem Jahr 1987 aufgegriffen. Die Weltgesundheitsorganisation definiert: „Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen.“<sup>41</sup> Durch die Verwendung des salutogenetischen Denkmodells wird deutlich, dass es bei der Gesundheitsförderung primär darum geht, Gesundheit positiv zu fördern und nicht wie im Modell der Pathogenese darum, Krankheiten zu vermeiden.<sup>42</sup> Aufgrund dieses Paradigmenwechsels wird Gesundheit nun nicht mehr als absoluter dauerhafter Zustand gesehen, sondern als lebenslanger Prozess, dem die Balance zwischen gesundheitsfördernden und -bedrohenden Faktoren zu Grunde liegt.<sup>43</sup> Ziel ist es bis zum Jahr 2000 und darüber hinaus, gesundheitsförderliche Arbeits-, Lebens-, und Freizeitbedingungen für alle zu schaffen und somit die Gesundheit und das Wohlbefinden zu gewähr-

<sup>39</sup> Vgl. Goldgruber 2012, 13-16.

<sup>40</sup> WHO-Regionalbüro für Europa, [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int), [Stand 12.07.2016].

<sup>41</sup> Vgl. WHO-Regionalbüro für Europa, [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int), [Stand 12.07.2016].

<sup>42</sup> Vgl. Schrott/Hornberg 2011, 262.

<sup>43</sup> Vgl. Decker/Decker 2014, 50-52.

leisten. Um dies zu erreichen, ist nach Ansicht der Teilnehmer die koordinierte Zusammenarbeit zwischen allen Lebensbereichen (z. B. Gesundheits-, Sozial-, Wirtschaftssektor, Politik, Unternehmen, Bürger) Voraussetzung. Um die Ganzheitlichkeit zu gewährleisten, müssen physische, psychische und soziale Dimensionen beachtet werden.<sup>44</sup> Im Rahmen weiterer Konferenzen zur Gesundheitsförderung wurde die nach ihrem Tagungsort in Kanada benannte Ottawa-Charta in den Folgejahren bewertet und weiterentwickelt.<sup>45</sup> Da das Sozialrecht der Bundesrepublik in zahlreichen Einzelgesetzen geregelt war, verabschiedete der Deutsche Bundestag 1988 das Gesundheitsreformgesetz.<sup>46</sup> Daraufhin wurde am 01. Januar 1989 das SGB V, das „die Organisation und Zuständigkeit der gesetzlichen Krankenkassen sowie den Umfang des Leistungsanspruchs des Versicherten“ regelt eingeführt.<sup>47</sup> So sollen die Krankenkassen nach § 20 SGB V Leistungen zur Primärprävention durchführen, den Arbeitsschutz durch Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung ergänzen und mit den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherungen zusammenarbeiten.<sup>48</sup> Ebenfalls in diesem Jahr erschien am 12. Juni die Richtlinie 89/391/EWG über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit. Durch die in Abschnitt II und III geregelten Pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer soll die Sicherheit der Angestellten gewährleistet werden.<sup>49</sup> Einen weiteren neuen Impuls erhielt die BGF 1997 durch die Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. Die Mitglieder des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) beschlossen: „Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Massnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz“<sup>50</sup>. Erreicht werden kann dies durch drei Ansätze: die Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, die Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung sowie die Stärkung persönlicher Kompetenzen.<sup>51</sup> Weiterhin sehen die Akteure BGF, als Handlungsfeld des BGM, welches eine moderne Unternehmensstrategie darstellt, die darauf abzielt, „Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen [...], Gesundheitspotentiale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.“<sup>52</sup> Zur Realisierung dieser Ziele wurden die vier Leitlinien Partizipation, Integration, Projektmanagement und Ganzheitlichkeit formuliert. Den Unternehmen wird empfohlen, die gesamte Belegschaft einzubeziehen, bei Entscheidungen alle Unternehmensbereiche zu berücksichtigen, Maßnahmen und Programme systematisch durchzuführen und sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnah-

---

<sup>44</sup> Vgl. WHO-Regionalbüro für Europa, [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int), [Stand 12.07.2016].

<sup>45</sup> Vgl. Boese 2010, 39.

<sup>46</sup> Vgl. sochialnet GmbH, [www.sgb.info](http://www.sgb.info), [Stand 22.07.2016].

<sup>47</sup> Vgl. sochialnet GmbH, [www.sgb.info](http://www.sgb.info), [Stand 22.07.2016].

<sup>48</sup> Vgl. Schröer, Alfon/Sochert, Reinhold/ Voß, Karl-Dieter 2006, 78.

<sup>49</sup> Vgl. Gewerbeaufsicht Baden-Württemberg, [www.gaa.baden-wuerttemberg.de](http://www.gaa.baden-wuerttemberg.de), [Stand 12.07.2016].

<sup>50</sup> Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung, [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at), [Stand 12.07.2016].

<sup>51</sup> Vgl. Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung, [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at), [Stand 12.07.2016].

<sup>52</sup> Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung, [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at), [Stand 12.07.2016].

men zu beachten.<sup>53</sup> Die Gemeinschaftsaufgabe der Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Experten besteht darin, die tatsächliche betriebliche Problemsituation zu identifizieren und geeignete Strategien zur Behebung zu entwickeln.<sup>54</sup> Hierbei ist oben genannte Unterscheidung notwendig, da die Maßnahmen sowohl bei der Förderung gesunder Verhaltensweisen der Beschäftigten als auch bei der Vermeidung gesundheitlicher Risiken durch schlechte soziale, ökonomische, kulturelle oder ökologische Umweltbedingungen ansetzen.<sup>55</sup> Gleichzeitig werden die Beschäftigten durch Mitbestimmung animiert, ihren momentanen Gesundheitszustand zu erhalten bzw. zu verbessern.<sup>56</sup> Dank der umfassenden Ausarbeitung entspricht die Betriebliche Gesundheitsförderung heute einem ganzheitlichen Konzept,<sup>57</sup> das auf freiwilliger Basis den gesetzlich geregelten Arbeitsschutz ergänzen kann.<sup>58</sup> Die moderne Unternehmensstrategie hat das Ziel Erkrankungen am Arbeitsplatz vorzubeugen, das Gesundheitspotenzial zu stärken und gleichzeitig das Wohlbefinden aller Angestellten am Arbeitsplatz zu verbessern.<sup>59</sup> Mögliche Gründe, die für die Einführung sprechen, sind der Tabelle 1 zu entnehmen.

Ziele Betrieblicher Gesundheitsförderung aus Sicht...	
... der Mitarbeiter	... der Unternehmer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen</li> <li>• Identifizierung mit dem Unternehmen</li> <li>• Verringerung von Belastungen</li> <li>• Verbesserung der Lebensqualität</li> <li>• Erhöhung der Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Reduzierung der Arztbesuche</li> <li>• Verbesserung des Gesundheitszustandes und Senkung gesundheitlicher Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senkung der Fehlzeiten, des Krankenstandes und der Fluktuation</li> <li>• Senkung der Kosten durch weniger Krankheits- und Produktionsausfälle</li> <li>• Förderung der Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation der Mitarbeiter</li> <li>• Schaffung eines guten Betriebsklimas</li> <li>• Verbesserung des Gesundheitszustandes</li> <li>• Verbesserung des Unternehmensimages in der Öffentlichkeit</li> <li>• Verbesserung der Dienstleistungs- und Produktqualität</li> <li>• Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit</li> </ul>

*Tabelle 1: Ziele der Betrieblichen Gesundheitsförderung aus Sicht der Mitarbeiter und der Unternehmer<sup>60, 61</sup>*

<sup>53</sup> Vgl. Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung, [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at), [Stand 12.07.2016].

<sup>54</sup> Vgl. Boese 2010, 44.

<sup>55</sup> Vgl. Faller 2010, 66-67.

<sup>56</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 126.

<sup>57</sup> Vgl. Boese 2010, 44.

<sup>58</sup> Vgl. Spath/Bauer/Braun 2011, 173.

<sup>59</sup> Vgl. Triebig/Kentner/Schiele 2014, 51.

<sup>60</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Boese 2010, 45.



Zusammenfassend lässt sich sagen, eine erfolgreiche Gesundheitsförderung ergänzt die Maßnahmen des Betrieblichen Arbeitsschutzes, indem verhaltensbezogene Angebote und verhältnisbezogene Maßnahmen miteinander kombiniert werden, wodurch Risikofaktoren reduziert, aber personale und situative Ressourcen gestärkt werden.<sup>62</sup> Die Betriebliche Gesundheitsförderung zielt salutogenetisch auf die Stärkung von Gesundheitspotentialen und Ressourcen in der Arbeitswelt ab, aber setzt darüber hinaus bereits an den Lebensbedingungen der Menschen an. Um dies zu gewährleisten, sind ein breites Repertoire von Strategien und Methoden auf verschiedenen Ebenen der Gesellschaft sowie gesetzlich geregelte Rahmenbedingungen notwendig. Die wichtigsten Festlegungen werden im folgenden Gliederungspunkt aufgegriffen.

## 2.3 Gesetzliche Rahmenbedingungen

### 2.3.1 Arbeitsschutzgesetz

Das Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit hat das Ziel, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten in allen Tätigkeitsbereichen durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu gewährleisten und zu verbessern.<sup>63</sup> Ausfertigungsdatum ist der 07.08.1996. Doch erst seit dem 20.09.2013 sind Unternehmen per Gesetz dazu verpflichtet, Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu erstellen. In diesem Kontext wird der § 5 ArbSchG durch die Aufnahme der „psychischen Belastung bei der Arbeit“ in die Gefährdungsbeurteilung ergänzt.<sup>64</sup> In Deutschland ist der Arbeitsschutz in ein duales System geteilt. Auf der einen Seite steht das staatliche Arbeitsschutzrecht von Bund und Ländern, auf der anderen Seite das autonome Arbeitsschutzrecht der Unfallversicherungsträger.<sup>65</sup> Damit Diskrepanzen zwischen den beiden Parteien vermieden werden, ist die Zusammenarbeit in § 20a des Arbeitsschutzgesetzes in der gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie verbindlich geregelt.<sup>66</sup>

### 2.3.2 Arbeitssicherheitsgesetz

Das Arbeitssicherheitsgesetz oder auch Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit wurde am 12. Dezember 1973, lange

---

<sup>61</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Bundesministerium für Gesundheit, [www.bgm.bund.de](http://www.bgm.bund.de), [Stand 02.08.2016].

<sup>62</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 133.

<sup>63</sup> Vgl. ArbSchG, Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (idF v. 07.08.1996), § 1.

<sup>64</sup> Vgl. ArbSchG, Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (idF v. 07.08.1996), § 5.

<sup>65</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 116.

<sup>66</sup> Vgl. ArbSchG, Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (idF v. 07.08.1996), § 20 a.

vor der Ottawa-Charta, ausgearbeitet. Der Gesetzgeber schreibt vor, dass der Arbeitgeber Betriebsärzte und Fachkräfte, die ihn beim Arbeitsschutz und der Unfallverhütung unterstützen, bestellen muss.<sup>67</sup> Diese gesetzlich geregelten Rahmenbedingungen dienen dem Schutz der Mitarbeiter im Arbeitsleben und müssen von allen Arbeitgebern und Angestellten beachtet werden. Neben allgemeinen Vorschriften gibt es für die unterschiedlichen Berufsgruppen berufsbezogene Besonderheiten. An Büroarbeitsplätzen ist diese Leitlinie die Bildschirmarbeitsverordnung, welche z. B. bei Frisören kaum Anwendung findet. Da sich die vorliegende Arbeit mit aufgabenbezogenen Stressoren an Büroarbeitsplätzen befasst, ist es wichtig zu wissen, wie man einen solchen Arbeitsplatz korrekt einrichtet, was bei der Arbeit an Monitoren zu beachten ist und wo man diese Maßnahmen nachlesen kann.

### 2.3.3 Bildschirmarbeitsplatzverordnung

Die Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten definiert die Arbeitsbedingungen an Bildschirmarbeitsplätzen.<sup>68</sup> Damit aus der Arbeit am Monitor keine Gefährdung des Sehvermögens oder physische und psychische Probleme entstehen,<sup>69</sup> sind im Anhang der Verordnung Anforderungen an Büroarbeitsplätze niedergeschrieben.<sup>70</sup> Des Weiteren ist der Arbeitgeber verpflichtet, regelmäßig Untersuchungen zur Überprüfung der Sehleistung anzubieten<sup>71</sup> und den Arbeitsablauf seiner Mitarbeiter so zu gestalten, dass die Arbeit an Monitoren durch andere Tätigkeiten oder Pausen regelmäßig unterbrochen wird.<sup>72</sup>

### 2.3.4 Einkommenssteuergesetz

§ 3 Nr. 34 des Einkommensteuergesetzes regelt Zuschüsse, die der Arbeitgeber zusätzlich zum Arbeitslohn seinen Angestellten zahlen kann, um deren Gesundheitszustand oder die Betriebliche Gesundheitsförderung zu verbessern. Sofern die Zusatzleistungen den §§ 20 und 20a des SGB V entsprechen und ihr Betrag im Kalenderjahr unter 500 Euro liegt, müssen Arbeitnehmer diesen nicht versteuern.<sup>73</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. AsiG, Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (idF v. 12.12.1973), § 1.

<sup>68</sup> Vgl. BildscharbV, Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (idF v. 20.12.1996), § 1.

<sup>69</sup> Vgl. BildscharbV, Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (idF v. 20.12.1996), § 3.

<sup>70</sup> Vgl. BildscharbV, Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (idF v. 20.12.1996), Anhang über an Bildschirmarbeitsplätze zu stellende Anforderungen.

<sup>71</sup> Vgl. BildscharbV, Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (idF v. 20.12.1996), § 6.

<sup>72</sup> Vgl. BildscharbV, Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (idF v. 20.12.1996), § 5.

<sup>73</sup> Vgl. EStG, Einkommensteuergesetz (idF v. 08.10.2009), § 5.



### 2.3.5 Sozialgesetzbuch V

Im dritten Abschnitt des SGB V sind die Leistungen zur Verhütung von Krankheiten, der Betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren, aber auch die Förderung der Selbsthilfe sowie Leistungen bei Schwangerschaft und Mutterschaft geregelt. So ergeben sich durch den § 20 SGB V für Krankenkassen Handlungsfelder, um ihren Versicherten Angebote zur Prävention und Gesundheitsförderung zu unterbreiten.<sup>74</sup> „Diese Zielsetzung ist auch von Bedeutung, um die (steigenden) Kosten für Krankenbehandlung, Krankengeld und Rehabilitation, aber auch die Kosten von Erwerbsminderungsrenten der Arbeitnehmer so gering wie möglich zu halten.“<sup>75</sup> So sieht § 20 SGB V die primäre Prävention und die Gesundheitsförderung in der Satzung der Leistungen der Krankenkassen vor. Darüber hinaus werden laut § 20a SGB V oftmals auch Leistungen zur Gesundheitsförderung und der Prävention in verschiedenen Lebenswelten, die für die Gesundheit bedeutsam sind, von Krankversicherungsträgern übernommen.<sup>76</sup> Die Bezuschussung für die Umsetzung von gesundheitsförderlichen Strukturen in Unternehmen ist in § 20b des SGB V definiert.<sup>77</sup> Das Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention wurde in das fünfte Sozialgesetzbuch integriert und trat am 25.07.2015 in Kraft. Durch diese rechtliche Grundlage wird die Zusammenarbeit der Sozialversicherungsträger, Länder und Kommunen im Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention zielgerichtet gestärkt. Künftig werden auch Menschen in stationären Pflegeeinrichtungen gesundheitsverbessernde Maßnahmen angeboten. Weiterhin beschließt der Gesetzgeber Maßnahmen der Impfprävention, sodass nun auch Betriebsärzte Schutzimpfungen vornehmen dürfen, und plant künftig mehr als 500 Millionen Euro in die Gesundheitsförderung und Prävention zu investieren.<sup>78</sup> Da die betriebliche Gesundheitsförderung nicht alleinige Aufgabe der Krankenversicherungen ist, sind im siebten Sozialgesetzbuch die Pflichten der gesetzlichen Unfallversicherung niedergeschrieben.

### 2.3.6 Sozialgesetzbuch VII

Im siebten Sozialgesetzbuch ist die gesetzliche Unfallversicherung geregelt. Im § 1 SGB VII sind Prävention, Rehabilitation und Entschädigung niedergeschrieben. So ist es die Aufgabe der Unfallversicherung, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten, aber auch arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten und bei Eintritt die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Versicherten wiederherzustellen oder die Hinterbliebenen durch Geldleistungen zu entschädigen.<sup>79</sup> Weiterhin schreibt das Gesetz in § 14 vor, dass die Unfallversicherungsträger „mit allen geeigneten Mitteln für die Verhütung von Arbeits-

<sup>74</sup> Vgl. SGB V, Sozialgesetzbuch Fünftes Buch (idF v. 20.12.1988), § 20.

<sup>75</sup> Badura/Ducki/Schröder et. al 2015, 39.

<sup>76</sup> Vgl. SGB V, Sozialgesetzbuch Fünftes Buch (idF v. 20.12.1988), § 20 a.

<sup>77</sup> Vgl. SGB V, Sozialgesetzbuch Fünftes Buch (idF v. 20.12.1988), § 20 b.

<sup>78</sup> Vgl. Bundesministerium für Gesundheit, [www.bmg.bund.de](http://www.bmg.bund.de), [Stand 20.08.2016].

<sup>79</sup> Vgl. SGB VII, Sozialgesetzbuch Siebtes Buch (idF v. 7.08.1996), § 1.

unfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und für eine wirksame Erste Hilfe zu sorgen<sup>80</sup> haben. Auch sollen „die Ursachen von arbeitsbedingten Gefahren für Leben und Gesundheit“<sup>81</sup> in die Zusammenarbeit mit den Krankenkassen einbezogen werden. § 15 SGB VII erlaubt dem Unfallversicherungsträger Unfallverhütungsvorschriften zu erlassen, sofern sie nicht in den staatlichen Arbeitsschutzvorschriften geregelt, aber zur Prävention geeignet sind.<sup>82</sup> Im neunten Sozialgesetzbuch ist ein wichtiger Baustein des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, nämlich das Betriebliche Eingliederungsmanagement beschrieben. Aus diesem Grund werden im nächsten Gliederungspunkt die wichtigsten Regelungen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement aus diesem Buch vorgestellt.

### 2.3.7 Sozialgesetzbuch IX

Im § 84 des neunten Sozialgesetzbuches zur Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen ist die Prävention geregelt. In Absatz 1 wird der Arbeitgeber dazu verpflichtet, bei Schwierigkeiten mit dieser Personengruppe frühzeitig die Schwerbehindertenvertretung wie auch zusätzlich das Integrationsamt einzuschalten. Gemeinsam sollen dann Möglichkeiten erörtert werden, die eine dauerhafte Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses möglich machen. Wichtiger für die Betriebliche Gesundheitsförderung ist jedoch der zweite Absatz dieses Paragraphen, in dem es um die betriebliche Wiedereingliederung geht. Mit Personen, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, muss der Arbeitgeber das Gespräch suchen, um herauszufinden, durch welche Leistungen und Hilfen die derzeitige Arbeitsunfähigkeit überwunden werden und zugleich erneuter vorgebeugt werden kann.<sup>83</sup> Diese rechtlichen Rahmenbedingungen sind unausweichlich in der deutschen Rechtsordnung verankert und müssen von jedem Arbeitgeber beachtet werden. Da an jedem Arbeitsplatz unterschiedliche Arbeitsaufgaben erfüllt werden müssen, soll im Folgenden der Begriff Büroarbeitsplatz klar abgegrenzt werden.

## 2.4 Definition Büroarbeitsplätze

Begonnen hat die Büroarbeit, die Buchführung als Hauptaufgabe hatte, mit der Verwaltung von Klöstern und Handelshäusern im Mittelalter. Durch die Verbesserung der Postwege nahm der Schriftverkehr zu, sodass Büroarbeit Ende des 19. Jahrhunderts ein eigenständiger Arbeits- und Produktionsbereich wurde. Zu einem rasanten Anstieg von Büroarbeitskräften kam es 1897, nachdem das neue Handelsgesetz zur Aufbewahrung von Akten verpflichtete. Aufgrund der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie wandelte sich das Aufgabenspektrum.<sup>84</sup>

<sup>80</sup> SGB VII, Sozialgesetzbuch Siebtes Buch (idF v. 7.08.1996), § 14.

<sup>81</sup> SGB VII, Sozialgesetzbuch Siebtes Buch (idF v. 7.08.1996), § 14.

<sup>82</sup> Vgl. SGB VII, Sozialgesetzbuch Siebtes Buch (idF v. 7.08.1996), § 15.

<sup>83</sup> Vgl. SGB IX, Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (idF v. 19.06.2001), § 84.

<sup>84</sup> Vgl. Rudow 2014, 95.

„Büroarbeitsplatz ist ein Arbeitsplatz, an dem Informationen erzeugt, erarbeitet, bearbeitet, ausgewertet, empfangen oder weitergeleitet werden. Dabei werden zum Beispiel Planungs-, Entwicklungs-, Beratungs-, Leitungs-, Verwaltungs- oder Kommunikationstätigkeiten sowie diese Tätigkeiten unterstützende Funktionen ausgeführt“<sup>85</sup>, lautet die Definition der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung im Jahr 2015.

Heute befinden sich in der Regel an jedem Büroarbeitsplatz ein Bildschirmgerät sowie Zusatzgeräte z. B. Drucker, Plotter, externe Speicherungseinheiten, weshalb man diese auch als Bildschirmarbeitsplatz bezeichnen kann.<sup>86</sup>

## 2.5 Definition Arbeitsaufgabe

Eine der wichtigsten Einflussgrößen auf das Gesundheitsverhalten und das Stresserleben der Mitarbeiter ist die Arbeit selbst. Die Arbeitsperson mit ihren individuellen Leistungsvoraussetzungen hat sich an ihrem Arbeitsplatz mit verschiedenen Arbeitsaufgaben auseinanderzusetzen. Dabei bilden diese die Schnittstelle zwischen Arbeitsperson, Arbeitsmittel, Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation. Hackermann und Oldham führten in ihrem Job Characteristics Model Aufgabenmerkmale auf, die für Arbeitsmotivation und -zufriedenheit wichtig sind. Somit wird das Motivationspotenzial der Arbeitsaufgabe wie folgt berechnet:

$$\text{Kennwert des Motivationspotenzials} = \frac{\text{Anforderungsvielfalt} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutsamkeit}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Rückmeldung}$$

Unter Anforderungsvielfalt werden die verschiedenen Anforderungen, die die Arbeitsaufgabe an die arbeitende Person stellt, bezeichnet. Gegeben ist dies, wenn sich körperliche mit geistigen Tätigkeiten, Routineaktivitäten mit anspruchsvollen geistigen Aufgaben, handschriftliche Arbeiten, Lesen, Nachschlagen, Sortieren, usw. mit Bildschirmbenutzung oder sitzende mit stehender Körperhaltung abwechseln.<sup>87</sup> Die Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe ist gegeben, wenn „planende, vorbereitende, ausführende und kontrollierende Teiltätigkeiten“<sup>88</sup> vollständig von einer Person erfüllt werden. Die Bedeutsamkeit drückt den persönlichen Sinn der Arbeitsaufgabe für den Mitarbeiter aus. Der persönliche Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Aufgabenerfüllung wird als Autonomie bezeichnet und trägt zur Stärkung des Selbstwertgefühls bei. Zusätzlich wird die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung erhöht. Bei transparenten Arbeitsergebnissen erfolgt bei Aufgabenerfüllung die Rückmeldung über die geleistete Arbeit. Zusammen mit der Autonomie wird Feedback als Voraussetzung für intrinsische Arbeitsmotivation angesehen und wird darum bei der Berechnung des

<sup>85</sup> Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 2015, 9.

<sup>86</sup> Vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 2015, 9.

<sup>87</sup> Vgl. Rudow 2014, 90.

<sup>88</sup> Rudow 2014, 91.

Motivationspotenzials nicht dividiert.<sup>89</sup> Die Arbeitsaufgaben können zu einer enormen psychischen Belastung für den Mitarbeiter werden, die ihn in Stress versetzen. Da dieser physiologische Prozess auch positiv sein kann, ist es zunächst von Bedeutung den Begriff zu definieren und die Auswirkungen einer Stressreaktion auf den Organismus zu verstehen.

## 2.6 Stress

### 2.6.1 Definition Stress

Stress wird im medizinischen Bereich als Anpassungsstrategie des Körpers auf Umwelteinflüsse, Anforderungen und Belastungen definiert. Diese Reaktion wird durch Stressoren ausgelöst und durch Stresshormone reguliert.<sup>90</sup> Der Begriff in seiner heutigen Verwendung kommt aus der englischen Materialforschung. Zumeist wurden Metalle oder Glas auf ihre Belastbarkeit getestet. So bedeutet der Begriff „kontrollierte Belastung eines bestimmten Stoffes“.<sup>91</sup> Insgesamt werden jedoch alle physikalischen, chemischen, biologischen, sozialen oder psychologischen Anforderungen, die zu einer Aktivierung des Organismus führen als Stress bezeichnet.<sup>92</sup> In diesem Zusammenhang ist wichtig zu wissen, dass man zwei Arten von Stresswirkung unterscheidet, nämlich Eustress<sup>93</sup>, und Distress.<sup>94, 95</sup> Wird der auf den Organismus einwirkende Stressor als Herausforderung eingeordnet, liegt Eustress vor. Diese Art von Stress ist wichtig, da sie die Betroffenen zu höheren Leistungen anspricht und die Bewältigung der Anforderung zu einer Funktionsverbesserung des Organismus führt. Nur durch ständig neue Herausforderungen kann Unterforderung vermieden werden. Dies ist wichtig, da sie ebenso wie die Nicht-Bewältigung der Störung oder die Einstufung als Überforderung schädliche Auswirkungen auf das Individuum hat. In diesen Situationen liegt Distress vor.<sup>96</sup> Im besten Fall lernt der Betroffene durch die Bewältigung einer Stresssituation Stressoren zu erkennen und ihnen frühzeitig entgegenzuwirken. Auch werden die Wahrnehmung und Reaktion durch individuelle Faktoren wie z. B. Veranlagung, Erfahrungen, Einstellung oder Persönlichkeit geprägt. Das hat zur Folge, dass Stress subjektiv ist und von Individuum zu Individuum unterschiedlich erlebt wird.<sup>97</sup> Auch Vulnerabilität<sup>98</sup> und Resilienz<sup>99</sup> der Personen sind bei der unterschiedlichen Wahrnehmung

<sup>89</sup> Vgl. Rudow 2014, 92.

<sup>90</sup> Vgl. Litzcke/Schuh 2010, 6.

<sup>91</sup> Lohmer/Sprenger/von Wahlert 2012, 8.

<sup>92</sup> Vgl. Brendt/Hühnerbein-Sollmann 2008, 128.

<sup>93</sup> abgeleitet vom griechischen eu; gut. Vgl. Nitsch 1981, 171.

<sup>94</sup> abgeleitet aus dem Latein dis; schlecht. Vgl. Nitsch 1981, 171.

<sup>95</sup> Vgl. Nitsch 1981, 171.

<sup>96</sup> Vgl. Wipper/Beckmann 2009, 93.

<sup>97</sup> Litzcke/Schuh 2010, 10.

<sup>98</sup> Stressanfälligkeit, Bereitschaft einer Person aus dem psychophysischen Gleichgewichtszustand zu geraten. Vgl. Nitsch 1981, 117.

<sup>99</sup> (Widerstandsfähigkeit gegen Anforderungen und Belastungen, welche negativ auf die physische und psychische Gesundheit wirken Vgl. Stab/Jahn/Schulz-Dadaczynski, www.baua.de, [Stand 16.08.2016].

verschiedener Situationen von Bedeutung. Durch das S-O-R-Modell in Abbildung 3 werden die theoretischen Grundlagen veranschaulicht dargestellt.



Abbildung 3: S-O-R-Modell<sup>100</sup>

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) erklärt die Entstehung von arbeitsbedingtem Stress durch psychische Überforderung der Beschäftigten. Dies bedeutet die individuellen Leistungsvoraussetzungen des Beschäftigten sind niedriger als die qualitativen und quantitativen Anforderungen, die sich aus seiner Arbeit ergeben, wodurch er keine Möglichkeit erkennt, diese Stresssituation zu bewältigen. Auch Yerkes und Dodson erkannten bereits 1908, dass mittlerer Stress ideal ist. Bei einem Stresslevel ober- oder unterhalb dieses Optimums kann das Leistungspotential nicht vollständig ausgeschöpft werden. Dauerhafte Überlastung führt zu Ermüdung und über die Phasen der Erschöpfung und Erkrankung bis hin zum Zusammenbruch.

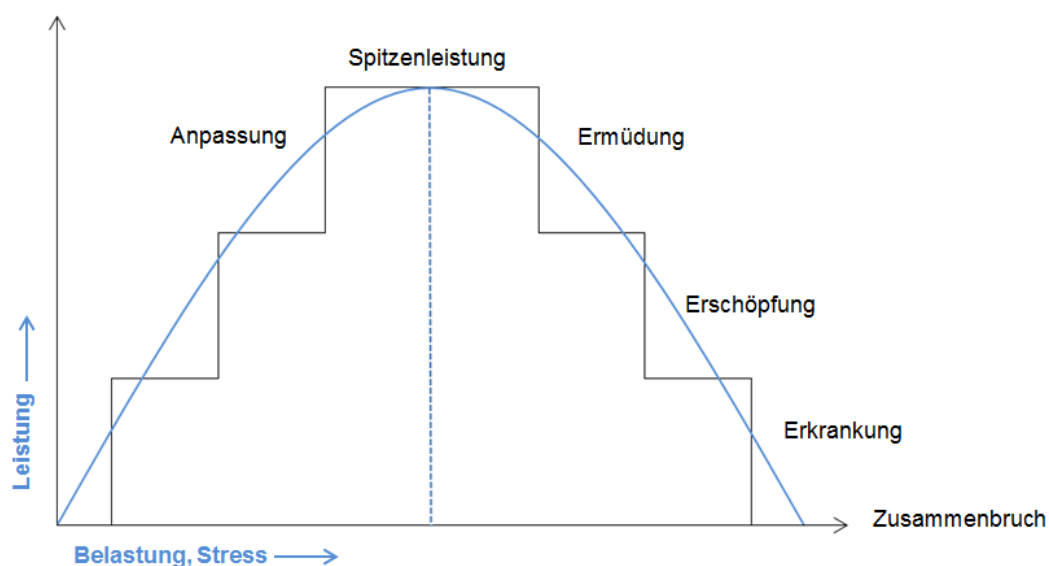


Abbildung 4: Hypothetische Beziehung zwischen Stress und Leistung<sup>101, 102</sup>

<sup>100</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Litzcke/Schuh 2010, 10.

<sup>101</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Litzcke/Schuh 2010, 12.

<sup>102</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Nitsch 1981, 11.

Obwohl ein mittlerer Stresslevel perfekt ist, empfinden nur 29 % der Befragten zur Studie „Betriebliches Gesundheitsmanagement 2016“ ihr Arbeitspensum als ausgewogen normal. Dabei wurden die Teilnehmer aufgefordert, ihr derzeitiges Stresslevel im Arbeitsalltag auf einer Skala von eins bis zehn zu bewerten. Nur 5 % bezeichnen ihren Arbeitsalltag als langweilig (1-3). 47 % erleben ihre Arbeit als ausgewogen (4-6). Mit Stufe sieben und acht beurteilen 36 % ihren Arbeitsalltag als anspruchsvoll. Ganze 11 % klassifizieren diesen sogar als sehr anspruchsvoll. Jeder zweite Arbeitnehmer empfindet seinen persönlichen Stresslevel dabei als belastend.<sup>103</sup> Und obwohl Stress primär keine Krankheit ist, kann er über einen längeren Zeitraum geistige und körperliche Erkrankungen hervorrufen. Dauerhafte negative Erfahrungen erhöhen die Gesundheitsgefährdung z. B. im Bereich von Muskel-Skeletterkrankungen, psychisch-psychiatrischen Erkrankungen oder Herz-Kreislaufferkrankungen enorm, wie Ergebnisse der Stressforschung beweisen.<sup>104</sup> Darum gilt es zu hinterfragen, welche Reaktionen durch Stress im Körper entstehen und wie sich diese kurz- und langfristig auf den Organismus auswirken.

## 2.6.2 Auswirkungen von Stress auf den Organismus

Eine Stressreaktion entsteht, wenn Stressoren auf den Organismus einwirken. Diese Umweltreize versetzen den Körper in Alarmbereitschaft, woraufhin dieser nervöse<sup>105</sup> und humorale<sup>106</sup> Prozesse aktiviert. Das heißt die Stressreaktion wird durch Hormone gesteuert, bei der endokrine Drüsen<sup>107</sup> Stoffe direkt in den Körper absondern. Zuerst wird der Hypothalamus<sup>108</sup> über rezeptive/empfangende Hirnareale, das limbische System<sup>109</sup> und den Locus coreuleus<sup>110</sup> angeregt, um innerhalb weniger Sekunden über den Sympathikus<sup>111</sup> das Nebennierenmark<sup>112</sup> zu innervieren. Dieses schüttet Katecholamine (Adrenalin, Noradrenalin und Dopamin)<sup>113</sup> aus, wodurch alle Organe, die an der Leistungssteigerung des Körpers beteiligt sind, angeregt werden. Das Stresshormon Adrenalin erhöht unter anderem Blutdruck und Pulsfrequenz, wodurch die Sauerstoffzufuhr und die Aufmerksamkeit im Gehirn steigen. Aufgabe des Dopamins ist die Stei-

<sup>103</sup> Vgl. pronova BKK, [www.pronovabkk.de](http://www.pronovabkk.de), [Stand 01.09.2016].

<sup>104</sup> Vgl. Pfaff/Slesina 2001, 97.

<sup>105</sup> Prozess wird durch das Nervensystem gesteuert.

<sup>106</sup> Prozess wird durch eine Körperflüssigkeit des Hormonsystems und ihren Inhalt aktiviert.

<sup>107</sup> Eigenständige Organe des Hormonsystems wie z. B. die Schilddrüse. Vgl. Trebsdorf 2011, 351.

<sup>108</sup> eine Struktur im Gehirn, die Nachrichten des Nervensystems empfängt und das Drüsensystems darauf abstimmt. Vgl. Berlit 2014, 23.

<sup>109</sup> Wird aus verschiedenen Teilen des Hirns (u. a. vom Cornu ammonis, Gyrus hippocampi, Fornus) gebildet, welche alle eine enge Verbindung zum Hypothalamus haben. Vgl. Trebsdorf 2011, 404

<sup>110</sup> Neurophysiologische Struktur des Mittelhirns, die an der Steuerung, Orientierung und Aufmerksamkeit beteiligt ist. Vgl. Wippert/Beckmann 2009, 108.

<sup>111</sup> Teil des vegetativen Nervensystems, dessen Kerngebiete in den Seitenhörnern der grauen Rückenmarkssubstanz liegen. Im vegetativen Nervensystem bewirkt er eine ergotrope Reaktion (Leistungssteigerung). Vgl. Trebsdorf 435-437.

<sup>112</sup> Hormondrüse, die von der dreischichtigen Nebennierenrinde umgeben wird und zusammen mit dieser die Nebenniere bildet. Da sie als einzige Hormondrüse der unmittelbaren Kontrolle des vegetativen Nervensystems unterliegt, setzt sie Hormone rasch frei. Vgl. Trebsdorf 2011, 360-361.

<sup>113</sup> Im Nebennierenmark gebildete Stoffwechselformone, die in Notfallsituationen Prozesse im Körper auslösen, die dessen Leistungs- und Abwehrbereitschaft erhöhen. Vgl. Trebsdorf 2011, 251.



gerung von Konzentration, Wahrnehmung und körperlicher Aktivität. Zusätzlich wird durch die Aktivierung des Sympathikus das Korikotropin-Releasing-Hormon (CRH) über die Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse<sup>114</sup> freigesetzt. Dies führt zur Produktion des adrenokortikotropen Hormons in der Hypophyse<sup>115</sup>, was die Nebennierenrinde veranlasst, Kortisol auszuschütten, beschreibt Gimbel in seinem Buch „Körpermanagement“.<sup>116</sup> Seine physiologische Aufgabe ist es, katabole Stoffwechselprozesse<sup>117</sup> zu initiieren, um dem Körper Energie zur Verfügung zu stellen. Weiterhin fördert es die Glukoneogenese<sup>118</sup> der Leber, die Lipolyse<sup>119</sup> im Fettgewebe und den Anstieg des Blutdrucks durch seine mineralokortikoide Wirkung.<sup>120</sup> Das heißt Stress erhöht den Sympathikus, was z. B. zur Steigerung von Herzfrequenz, Blutdruck, Muskeltonus oder Atmung führt. Diese Anpassungsreaktion war in der Steinzeit für die Jäger überlebensnotwendig, da er sofort zu Angriff oder Flucht bereit sein musste.<sup>121</sup> Allenspach und Brechbühler sowie Allmann verdeutlichten in ihren Forschungsergebnissen, dass der menschliche Stressmechanismus nicht auf unseren derzeitigen Lebensstil eingerichtet ist.<sup>122</sup> „Wir besitzen zahlreiche Reflexe, die nicht mehr ‚zeitgemäß‘ sind.“<sup>123</sup> So hilft es im Büro nicht, wenn der Organismus zur raschen Flucht bereit ist. Stattdessen müssen die zahllosen Aufgaben trotz Zeitdruck korrekt abgearbeitet werden. Das Tempo der genetischen Entwicklung ist langsamer als das der technischen, sozialen oder kulturellen Entwicklung. Die Art der Stressoren hat sich verändert. Waren die früheren Menschen etwa ein bis zwei lebensbedrohlichen Stressoren ausgesetzt, wirken heute viele kleine Stressoren den ganzen Tag über auf uns ein.<sup>124</sup> Diese ständige Stresssituation beeinflusst viele physiologische Rhythmen (z. B. Atem-, Herz-, Schlaf-Wach-Rhythmus) die muskulär oder nervlich durch Anspannung und Entspannung gesteuert werden.<sup>125</sup> Aus diesem Grund ist auch die Regenerationszeit nach einer Stressreaktion entscheidend, ob gesundheitliche Folgen entstehen oder nicht. Der Organismus ist nicht für Dauerbelastung durch Stressoren geschaffen, gönnt man ihm jedoch genug Zeit, sich zu erholen, kann er durch die Ausschüttung anregend wirkender Hormone und Neurotransmitter den Normalzustand über Regelkreise schnell wiederherstellen. Kann der erhöhte Pegel an Stresshormonen nicht kurzfristig durch physiologische Mechanismen abgebaut werden, hat dies gravierende Folgen für den Körper. Permanent erhöhte Kortisolwerte können Merk- und Konzentrationsfähigkeit nega-

<sup>114</sup> Zentrales Kontroll- und Organisationssystem des Organismus, das sich aus Hypothalamus, Hypophyse und Nebennierenrinde sowie deren hormonellen Botenstoffen zusammensetzt. Vgl. Wippert/Beckmann 2009, 108.

<sup>115</sup> Eine kleine, bohnenförmige an der Schädelbasis sitzende Hormondrüse. Vgl. Trebsdorf 2011, 355.

<sup>116</sup> Vgl. Gimbel 2014, 41-43.

<sup>117</sup> Endogene, energieverbrauchende Prozesse. Scholz 2016, 13.

<sup>118</sup> „Zuckerbildung aus Eiweiß“. Nitsch 1981, 67.

<sup>119</sup> „Abbau von Fetten zu Fettsäuren und Glycerol“. Trebsdorf 2011, 251.

<sup>120</sup> Vgl. Haurand/Ullrich/Weniger 2015, 16-17.

<sup>121</sup> Vgl. Haurand/Ullrich/Weniger 2015, 19.

<sup>122</sup> Vgl. Litzke/Schuh 2010, 22-25.

<sup>123</sup> Haurand/Ullrich/Weniger 2015, 8.

<sup>124</sup> Vgl. Haurand/Ullrich/Weniger 2015, 8.

<sup>125</sup> Vgl. Litzke/ Schuh 2010, 45.

tiv beeinflussen. Die ständige Bereitstellung von Energie kann Stoffwechselstörungen (z. B. erhöhte Blutfettwerte, Adipositas, Diabetes) hervorrufen.<sup>126</sup> Die erhöhte Konzentration von Stresshormonen schädigt langfristig das Herz-Kreislauf- sowie das Immunsystem. So erhöht sich beispielsweise das Risiko, an Hypertonie (Bluthochdruck) zu erkranken oder einen Herzinfarkt zu erleiden.<sup>127</sup> Doch auch indirekte Erkrankungen können die Folge von Dauerstress sein. So kompensieren Betroffene die innere Anspannung z. B. durch Essen, Alkohol oder Nikotin und schädigen so ihre Gesundheit zusätzlich. Auch ihr Empfinden und Verhalten wird negativer. Gestresste Personen zeigen oft stresstypische Emotionen wie Angst, Furcht, Ärger, Wut und Aggressivität.<sup>128</sup> In der folgenden Tabelle werden weitere kurz- und langfristige Stressfolgen zusammenfassend dargestellt.

Kurzfristige Stressfolgen	Langfristige Stressfolgen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjektive Befindensbeeinträchtigung z. B. Gereiztheit, Gefühl der inneren Anspannung, Nervosität, Angst</li> <li>• Aktuelle Störung der physiologischen Homöostase z. B. Erhöhung des Blutdrucks und der Herzfrequenz, Katecholaminausschüttung</li> <li>• Abfall der Arbeitsleistung</li> <li>• Ermüdungs-, Monotonie- und Sättigungsgefühle</li> <li>• Nachlassen der Konzentration</li> <li>• Kurzsichtiges Treffen von Entscheidungen</li> <li>• Schlechte sensomotorische Koordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychosomatische Krankheiten z. B. Herz-Kreislauf-Erkrankung, Autoimmunerkrankungen</li> <li>• Veränderung des Gesundheitsverhalten z. B. Übermäßiger Genuss von Alkohol, Nikotin und Tabletten</li> <li>• Psychosoziale Störungen z. B. Depression, Burnout</li> <li>• Veränderung betrieblicher und außerbetrieblicher Aktivitäten z. B. Rückzug, Absentismus, Arbeitsunzufriedenheit</li> <li>• Einschlafschwierigkeiten</li> </ul>

*Tabelle 2: Kurz- und langfristige Stressfolgen auf den Organismus*<sup>129, 130, 131, 132, 133</sup>

Diese Aufzählung zeigt, dass die Auswirkungen von Stress vielschichtig sind und sowohl das Individuum, als auch das soziale Umfeld und das Unternehmen negativ beeinflussen können. Im Arbeitsleben ist man ständig mit neuen Situationen konfrontiert, die als Belastung oder Herausforderung empfunden werden können. Dies wirkt sich

<sup>126</sup> Vgl. Gimbel 2014, 43.

<sup>127</sup> Vgl. Litzcke/Schuh 2010, 22-50.

<sup>128</sup> Vgl. Rudow 2014, 52.

<sup>129</sup> Vgl. Wippert/Beckmann 2009, 114.

<sup>130</sup> Vgl. Poppelreuter/Mierke 2012, 33.

<sup>131</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 1998, 102.

<sup>132</sup> Vgl. Stadler, www.lgl.bayern.de, [Stand 15.07.2016].

<sup>133</sup> Vgl. Bamberg et al., www.bgw-online.de, [Stand 01.06.2016].



unterschiedlich auf die Gesundheit aus, was bei der Interventionsplanung berücksichtigt werden sollte. Da für einen gesundheitsförderlichen Arbeitsplatz Stressoren abgebaut und die Ressourcen erweitert werden müssen, werden diese im folgenden Kapitel dargestellt.

## **2.7 Belastungen und Ressourcen der Gesundheit im Kontext Arbeitsplatz**

### **2.7.1 Arbeitsbezogene Ressourcen**

Nach Zapf und Semmer sind Ressourcen „Mittel, die eingesetzt werden können, um das Auftreten von Stressoren zu vermeiden, ihre Ausprägung zu mildern oder ihre Wirkung zu verringern.“<sup>134</sup> Auch unterstützen sie das Anstreben persönlicher Ziele trotz Schwierigkeiten und helfen dem Betroffenen, besser mit Belastungen umzugehen.<sup>135</sup> In zahlreichen Studien wurde herausgefunden, dass vor allem Variabilität, Autonomie und Handlungsspielraum zu Arbeitszufriedenheit führen. Six und Felfe untersuchten daraufhin die Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und psychischem Stress. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass bei steigender Arbeitszufriedenheit die Anzeichen für Stress und Beschwerden sinken. Wright und Cropanzo konnten dieses Ergebnis 2010 bestätigen.<sup>136</sup> Badura empfiehlt bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen die Kriterien – Sinnhaftigkeit der Arbeit, Klarheit der Ziele, Vermeidung von chronischer Über- und Unterforderung, angemessene Handlungsspielräume sowie anerkennende Rückmeldung – zu berücksichtigen, da diese die Ressource Gesundheit positiv fördern. Weiterhin sollte die Gestaltung der Arbeitsumgebung bedacht werden und unterstützende soziale Netzwerke, eine fördernde Führung sowie die Möglichkeiten zur Partizipation aufgebaut werden.<sup>137</sup> Förderliche Ressourcen der eigenen Persönlichkeit sind ein ausgeprägter Kohärenzsinn, emotionale Intelligenz, Kontrollüberzeugungen, Selbstwirksamkeitserwartung und Optimismus. Zu den organisationalen Ressourcen werden Betriebsorganisation, Führung, Unternehmensstrategie, Organisations-/Teamklima, soziale Unterstützung und Rollenstruktur zugeordnet. Da in dieser Arbeit Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung aufgelistet werden, die aufgabenbezogene Belastungen am Arbeitsplatz reduzieren, lohnt es sich, umgekehrt die Ressourcen, die sich aus der Arbeitstätigkeit ergeben, zu verinnerlichen. Vollständige Arbeitsaufgaben, ein angemessener Tätigkeitsspielraum mit entsprechender Anforderungsvielfalt und Aufgabenschwierigkeit sind ebenso förderlich wie das Verständnis des Tätigkeitssinns, entsprechende Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie soziale Interaktion.<sup>138</sup> Ebenfalls gesundheitsfördernd und stressreduzierend wirkt sich die Vermeidung von Unterbrechungen und Störungen während der Erledigung der Kern-

---

<sup>134</sup> Goldgruber 2012, 18.

<sup>135</sup> Vgl. Felfe 2012, 105.

<sup>136</sup> Vgl. Felfe 2012, 111 -112.

<sup>137</sup> Vgl. Lohmer/Sprenger/von Wahlert 2012, 29-30.

<sup>138</sup> Vgl. Rudow 2014, 62.

aufgabe aus.<sup>139</sup> Hacker verweist auf die Wichtigkeit vollständiger Arbeitstätigkeiten. Demnach ist es für den Mitarbeiter von Bedeutung auch Vorbereitungs- (z. B. Ziele aufstellen, Vorgehensweisen entwickeln), Organisations- (z. B. Aufgaben abstimmen) und Kontrollfunktionen (z. B. Feedback über Zielerreichung) zu übernehmen, da sich dies gesundheits- und persönlichkeitsfördernd auswirkt.<sup>140</sup> Weiterhin setzen Hacker sowie Karasek auf einen großen Handlungsspielraum. Dieser ermöglicht dem Mitarbeiter, sich seine Arbeit individuell einzuteilen, sein Handeln den aktuellen Gegebenheiten anzupassen und Störungen frühzeitig zu beheben. Mit dem höheren Maß an Flexibilität sind Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten verbunden, die die Wirkung von Stressoren mildern und nach Ulrich auch Selbstwertgefühl und Wohlbefinden stärken.<sup>141</sup> Diese aufgelisteten aufgabenbezogenen Ressourcen werden jedoch auch durch die Ressourcen aus Organisation und Persönlichkeit beeinflusst. Im Berufsalltag erleben Arbeitnehmer jedoch täglich Stresssituationen. Diese führen auf Dauer zu psychischer Fehlbeanspruchung, wodurch die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychosomatischer Beschwerden ansteigen.<sup>142</sup> Um dies zu verhindern und die Gesundheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu fördern, sind im nächsten Punkt Stressoren am Arbeitsplatz aufgelistet. Besonders wird auf Belastungen, die aus der Arbeitsaufgabe entstehen eingegangen.

### 2.7.2 Arbeitsbezogene Belastungen/ Stressoren

Vergleichen kann man Stressoren mit Risikofaktoren, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen Stresserleben auszulösen.<sup>143</sup> Arbeitsbedingte Belastungen können laut „Anti-Stress-Verordnung“ der IG-Metall aus der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation, den sozialen Bedingungen, der Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebung, aber auch aus der Arbeitszeit resultieren.<sup>144</sup> Fehlender Handlungs- und Entscheidungsspielraum, fehlende Gestaltungsmöglichkeit bei der Arbeit bzw. exakt vorgegebene Leistungspensen und Arbeitsschritte, Informationsmangel, Zeitdruck aber auch häufige, unvorhergesehene Abweichungen im Arbeitsablauf sind arbeitsbezogene Belastungen, die durch die Arbeitsaufgabe entstehen. Ebenfalls dieser Kategorie zuzuordnen sind eine geringe Autonomie, Daueraufmerksamkeit, qualitative und quantitative Über- und Unterforderung, Zielwidersprüche, unklare Ziele, Regulationsüberforderungen (zu hohe Komplexität, Variabilität), unzureichendes Verständnis über den Arbeitsablauf sowie unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Leitner et al. bewiesen bereits 1987, dass Zeitdruck und Zusatzaufwand, welche aus unvorhersehbaren Arbeitsunterbrechungen entstehen, bei Büro- und Verwaltungstätigkeiten mit psychosomatischen Beschwerden

---

<sup>139</sup> Bamberg/Ducki/Metz 2011, 130.

<sup>140</sup> Vgl. Bayrisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, [www.lgl.bayern.de](http://www.lgl.bayern.de), [Stand 15.07.2016].

<sup>141</sup> Vgl. Felfe 2012, 105-106.

<sup>142</sup> Vgl. Felfe 2012, 97.

<sup>143</sup> Vgl. Felfe 2012, 101.

<sup>144</sup> Vgl. IG Metall Vorstand, [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de), [Stand 22.08.2016].

( $r=.37$ ) und Gereiztheit ( $r=.32$ ) einhergehen.<sup>145</sup> Soziale und organisationsbedingte Stressoren ergeben sich aus Konflikten am Arbeitsplatz, Mobbing, unzureichenden Qualifikationsangeboten, unzureichender Kooperation, Kommunikation und Unterstützung, Nacht- und Schichtarbeit, häufiger Überschreitung der vereinbarten Arbeitszeit, Rollenunklarheit und -konflikten, organisationaler Ungerechtigkeit, mangelnder Anerkennung, Statuskränkung, negativem Führungsstil oder Betriebsklima. Auch gesellschaftliche Faktoren wie Arbeitsplatzunsicherheit, geringe gesellschaftliche Akzeptanz der Tätigkeit sowie individuelle Normen und Werte können individuelle arbeitsbedingte Stressoren darstellen. Wie in Gliederungspunkt sechs deutlich werden wird, darf nicht jeder genannte Einflussfaktor zwangsläufig als negative Belastung missverstanden werden. Was für den einen Mitarbeiter eine arbeitsbedingte Belastung darstellt, wird von einem anderen Angestellten beispielsweise als arbeitsbedingte Ressource betrachtet.<sup>146, 147, 148</sup> Die Arbeit „Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung“ von Gregersen et al. stuft beleidigendes Führungsverhalten, Ungeduld des Chefs, Konflikte mit dem Vorgesetzten sowie die Art der Klärung von Meinungsverschiedenheiten als führungsbezogene Stressoren ein. Diese wirken sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit sowie den Gesundheits- und Erschöpfungszustand der Mitarbeiter aus. Zudem erhöhen sie Fehlzeiten und Kündigungsabsichten.<sup>149</sup> Befragte der Studie „Betriebliches Gesundheitsmanagement 2016“ der pronova BKK klassifizierten ständigen Termindruck, schlechtes Arbeitsklima und emotionalen Stress als die Top-3-Belastungen im Arbeitsalltag. Gefolgt von Überstunden, ständiger Erreichbarkeit, hohem Erfolgsdruck, fehlender/zu kurzer Pausen, monotoner Aufgaben, schlechter Arbeitsplatzausstattung, hoher körperlicher Belastung, Mobbing, Schichtarbeit sowie Stress durch viele Geschäftsreisen. Obwohl Mehrfachnennungen möglich waren, gaben 14 % an, sie stresse keine der genannten Optionen. Bei Sonstiges wurde z. B. die schlechte Vereinbarkeit von Arbeit und Familie oder zu viel zu tun angegeben. Bisher wurden nur die negativen Seiten der Arbeit auf das Gesundheitsverhalten dargestellt. Obwohl laut Studie 86 % der befragten Arbeitnehmer unter Belastungen im Arbeitsalltag leiden,<sup>150</sup> zeigen Studien, dass der Gesundheitsstatus von Erwerbstätigen besser ist, als der von arbeitslosen Vergleichsgruppen ( $d = 0,51$ ). Beim Wechsel des Erwerbsstatus in die Arbeitslosigkeit verschlechtert sich die psychische Gesundheit signifikant und verbessert sich nach Beendigung der Phase der Erwerbslosigkeit wieder. Zu diesem Ergebnis kamen Paul und Moser 2009, nachdem sie 237 Querschnittstudien und 87 Längsschnittstudien in einer Metanalyse ausgewertet haben.<sup>151</sup> Nach Pröll und Gu-de ist die Betriebliche Gesundheitsförderung dann am effektivsten, wenn Belastungen,

---

<sup>145</sup> Vgl. Felfe 2012, 113.

<sup>146</sup> Vgl. Poppelreuter/Mierke 2012, 16.

<sup>147</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 34.

<sup>148</sup> Vgl. Brendt/ Hühnerbein-Sollmann 2008, 132.

<sup>149</sup> Vgl. Gregersen et al. 2011, 7.

<sup>150</sup> Vgl. pronova BKK, [www.pronovabkk.de](http://www.pronovabkk.de), [Stand 01.09.2016].

<sup>151</sup> Vgl. Felfe 2012, 113-114.

personale, organisationale und soziale Ressourcen sowie Bewältigungshandeln berücksichtigt werden.<sup>152</sup> Um dies zu gewährleisten und Belastungen und Belastungskonstellationen, die Gesundheit in besonderem Maße beeinträchtigen, herauszufinden, wurden theoretische Modelle entwickelt. Diese wissenschaftlich fundierten Konzepte erleichtern die Formulierung testbarer Hypothesen und das Ableiten gezielter BGF-Maßnahmen.<sup>153</sup>

## 2.8 Konzepte zu Arbeit, Krankheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit

### 2.8.1 Belastungs-Beanspruchungs-Konzept

Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept, von Rohmert und Rutenfranz 1975 veröffentlicht, ist das am weitesten verbreitete Konzept in der deutschen Arbeitswissenschaft. Dabei beruht dieses Analysekonzept auf einer Analogie zur technischen Mechanik. In diesem Kontext wird die Gesamtheit der äußeren Einwirkungen als Belastung verstanden und die daraus resultierende innere Spannung als Beanspruchung. Diese ist „sowohl von der Höhe der Belastung als auch der Geometrie und Werkstoffeigenschaften des Bauteils“<sup>154</sup> abhängig. Diesem Grundgedanken entsprechend wurde das Konzept in die Arbeitswissenschaft zur Untersuchung äußerer Arbeitsmerkmale auf das Individuum übertragen. Um das Modell ganzheitlich zu verstehen, lohnt es sich, zunächst die Begriffe Beanspruchung und Belastung zu definieren. Die Grundlage hierfür bildet die Norm DIN EN ISO 10075.

„Nach dieser Norm ist psychische Belastung die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.“<sup>155</sup>

Belastungen werden neutral gesehen, entscheidend, ob sie gesundheitsgefährdend werden, sind Ausmaß, Dauer und Intensität.<sup>156</sup> So geht dieses Modell davon aus, dass ein Arbeitsplatz durch für jeden Arbeitnehmer gleiche äußere Bedingungen (Belastungen) gekennzeichnet ist. Durch die Reaktion des Angestellten, in Abhängigkeit seiner individuellen Ressourcen, ergeben sich bei verschiedenen Personen unterschiedliche Belastungen.<sup>157</sup> Die gleichen im Arbeitssystem auf den Menschen einwirkenden Einflüsse (Belastungen) haben aufgrund individueller Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bedürfnisse differenzierte Auswirkungen auf die einzelnen Mitarbeiter (Beanspruchung).<sup>158</sup> Während das klassische Belastungs-Beanspruchungs-Konzept einer linearen Kausalitätskette folgt, wird beim integrativen Belastungs-Beanspruchungs-

<sup>152</sup> Vgl. Faller 2010, 67.

<sup>153</sup> Vgl. Faller 2010, 60.

<sup>154</sup> Vgl. Schlick/Bruder/Luczak 2010, 38.

<sup>155</sup> Triebig/Kentner/Schiele 2014, 528.

<sup>156</sup> Vgl. Bamberg et al., www.bgw-online.de, [Stand 01.06.2016].

<sup>157</sup> Vgl. Rudow 2014, 37.

<sup>158</sup> Vgl. Schlick/Bruder/Luczak 2010, 39.

Konzept vom Prinzip der Wechselwirkung ausgegangen. In diesem Modell reagiert das Individuum nicht nur auf Reize, sondern nimmt aktiv am Prozess teil und verändert diesen. Das Ergebnis daraus ist, dass Beanspruchung und Bewältigung nicht nur Folgen sind, sondern auch Belastung und individuelle Voraussetzungen beeinflussen. Das Individuum reagiert.<sup>159</sup> Dabei werden sowohl somatische, psychische und soziale Prozesse einbezogen.<sup>160</sup> Kritiker bemängeln an diesem Ansatz, dass nicht zwischen positiven und negativen Merkmalen der Arbeit unterschieden wird.<sup>161</sup>

## 2.8.2 Modell beruflicher Gratifikationskrisen

Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen wurde 1996 vom Schweizer Medizinsoziologen Johannes Siegrist entwickelt. In der Literatur ist es oftmals auch als Effort-Reward-Imbalance-Modell (ERI) beschrieben. Gegenübergestellt werden Belohnung und Verausgabung. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass Belastungen im Arbeitsleben durch unausgeglichene soziale Austauschbeziehungen entstehen. Der Erwerbstätige gibt durch Leistungsverausgabung (Anforderungen und Verpflichtungen, wie z. B. Zeitdruck, Verantwortung, Überstunden) sein Bestes und erwartet dafür Belohnung in Form von Lohn oder Gehalt, Wertschätzung oder Aufstiegsmöglichkeiten und Arbeitsplatzsicherheit. Stehen Verausgabung und Belohnung im Ungleichgewicht entsteht eine Stressbelastung durch eine berufliche Gratifikationskrise (vgl. Abbildung 5). Auch spezifiziert dieses Konzept eine sich negativ auf die Gesundheit auswirkende Verausgabungsneigung. Diese ist durch die Kombination von übersteigter Verausgabung mit starkem Wunsch nach Anerkennung gekennzeichnet.<sup>162</sup> Gesundheitsförderung und Prävention findet laut diesem Modell auf individueller (Verhaltensprävention), interpersoneller (Verbesserung sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz) und struktureller Ebene (Veränderung von Arbeitsbedingungen) statt.<sup>163</sup>

---

<sup>159</sup> Vgl. Triebig/Kentner/Schiele 2014, 497.

<sup>160</sup> Vgl. Triebig/Kentner/Schiele 2014, 498.

<sup>161</sup> Vgl. Felfe 2012, 98.

<sup>162</sup> Vgl. Faller 2012, 62-63.

<sup>163</sup> Vgl. Faller 2012, 68.

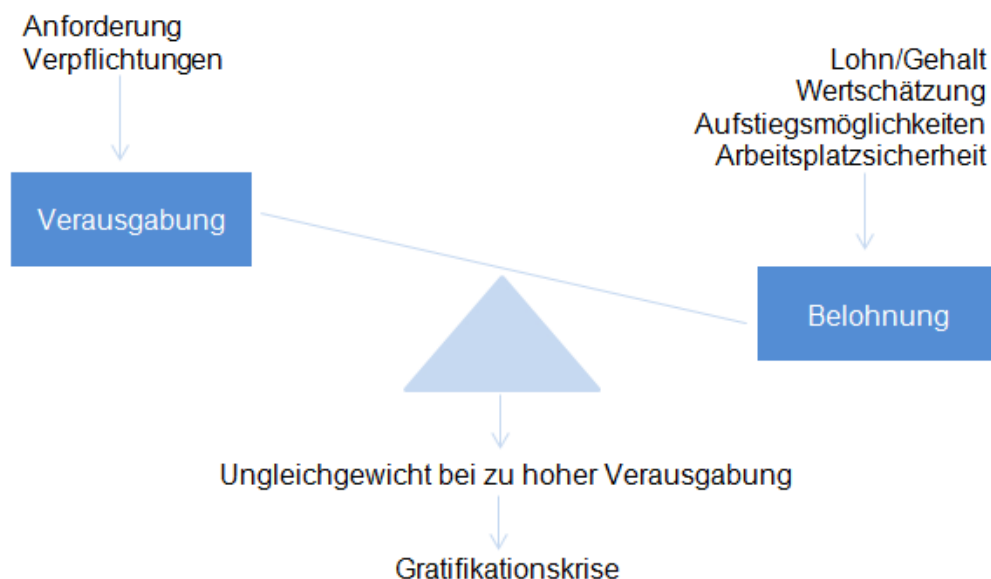


Abbildung 5: Modell beruflicher Gratifikationskrisen<sup>164</sup>

### 2.8.3 Transaktionales Stressmodell

Das transaktionale Stressmodell, das in der Psychologie weithin akzeptiert ist, wurde in den Vereinigten Staaten von Amerika von einer Arbeitsgruppe um Lazarus erarbeitet. In diesem Fall wird Stress als „Beziehung zwischen Person und Umwelt, die von der Person als ihre eigenen Ressourcen auslastend oder überschreitend und als ihr Wohlbefinden gefährdend bewertet wird“<sup>165</sup> definiert. Aus dem dynamische Zusammenspiel und der ständigen Veränderung von Stressoren, Ressourcen, Gesundheit, Bewältigung- und Bewertungsprozessen ergibt sich ein transaktionaler Prozess. Da durch kognitive Bewertungsprozesse Situationen erst stressrelevant werden, spielt die individuelle, subjektive Einschätzung der Person ebenfalls eine wichtige Rolle. Im transaktionalen Stresskonzept läuft diese Wertung in drei Schritten ab. Im primären Bewertungsprozess kann die Situation in Bezug auf die Wirkung als irrelevant, positiv/günstig oder stressend eingestuft werden. Wird die Situation als Strapaze bewertet, muss weiterhin beurteilt werden, ob es sich um eine Bedrohung (Schädigung antizipiert, noch nicht eingetreten), eine Schädigung/einen Verlust (Schädigung bereits eingetreten) oder eine Herausforderung (Schädigung kann Folge sein, positive Konsequenzen sind jedoch wichtiger) handelt. Im zweiten Schritt, dem sekundären Bewertungsprozess, wird überlegt, welche Bewältigungsverhalten und -möglichkeiten (physische, soziale, psychische, materielle) zur Verfügung stehen. Dies wird in der Literatur auch als Coping bezeichnet. Die ausgewählte Bewältigungsstrategie, die dazu dient, den Stress zu reduzieren, kann sich auf das stressauslösende Problem oder die durch die Situation ausgelösten Emotionen beziehen. Im Anschluss erfolgt eine Neubewertung der Situati-

<sup>164</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Frerichs 2016, 167.

<sup>165</sup> Vgl. Bamberg et al., www.bgw-online.de, [Stand 01.06.2016].

on. Im Idealfall wird bei erneuter Beurteilung der Situation festgestellt, dass die Bewältigung erfolgreich verlaufen ist. Ist die Kluft zwischen Anforderung und den momentan zur Verfügung stehenden Ressourcen unüberbrückbar, wird Stress empfunden. Primäre und sekundäre Bewertung sind interaktive Prozesse mit unterschiedlichen Schwerpunkten, die in Wechselwirkung zueinander stehen.<sup>166 167</sup>

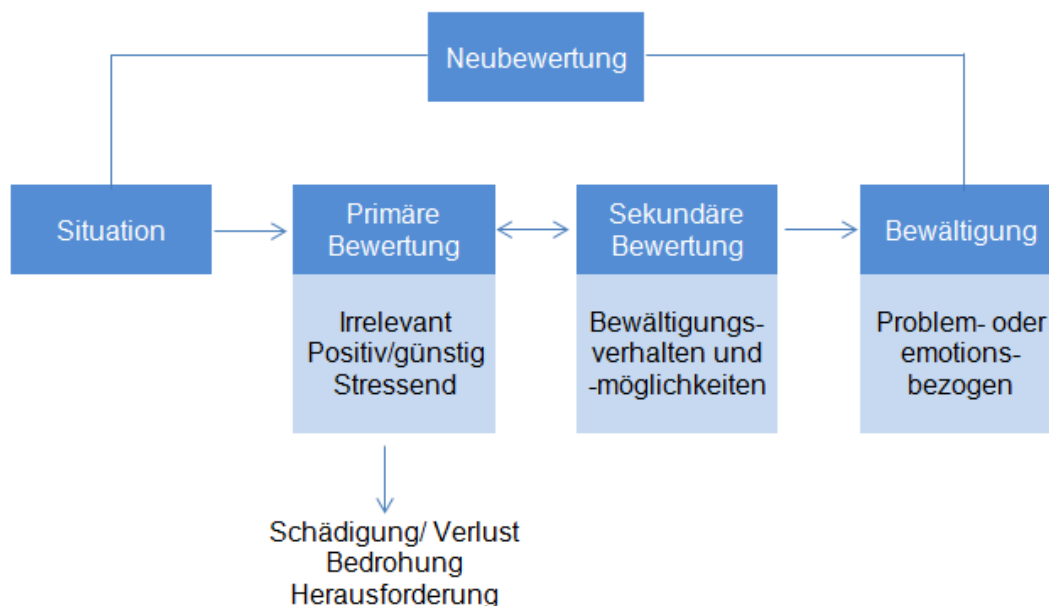


Abbildung 6: Transaktionales Stressmodell<sup>168</sup>

## 2.8.4 Arbeitspsychologisches Stressmodell

Das Modell ist eine Kombination aus dem Belastungs-Beanspruchungs-Konzept und dem transaktionalen Stressmodell. Anders als die beiden Modelle wird Stress hier negativ gesehen, durch Stressoren ausgelöst und durch Ressourcen beeinflusst. Stress ist demnach als Prozess zu verstehen, der sich aus der Bewertung einer Situation ergibt. Da auch Bewertung, Bewältigung und Stressfolgen integriert sind, lassen sich aus diesem Konzept Maßnahmen zur Stressreduktion ableiten. Grundbausteine des Modells, die den Bewertungs- und Bewältigungsprozess prägen, sind die bedingungsbezogenen Stressoren, die personenbezogenen Risikofaktoren sowie bedingungs- und personenbezogene Ressourcen. Bedingungsbezogene Stressoren beinhalten jegliche Einflüsse, die sich aus der Umwelt ergeben, während personenbezogene Risikofaktoren subjektiv vom Individuum wahrgenommen werden und z. B. aus aktuellen Kognitions-, Emotions- und Verhaltensmustern bestehen.<sup>169</sup> Bedingungsbezogene Ressourcen ergeben sich genau wie die bedingungsbezogenen Stressoren aus der Arbeitsumwelt. Personenbezogene Ressourcen sind individuelle Stärken oder Fähigkei-

<sup>166</sup> Vgl. Bamberg et al., [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de), [Stand 01.06.2016].

<sup>167</sup> Vgl. Bode 2012, 39-40.

<sup>168</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Bamberg et al., [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de), [Stand 01.06.2016].

<sup>169</sup> Vgl. Bamberg/ Busch/ Ducki 2003, 49.



ten des Individuums (z. B. Bewältigungsstrategien, soziale Kompetenzen), die ihm den Umgang mit Stress erleichtern. Bewertung und Bewältigung repräsentieren weitere wichtige Elemente des Modells. Ebenso wie beim transaktionalen Stressmodell wird zwischen primärer und sekundärer Bewertung unterschieden. Obwohl zuerst das Ereignis hinsichtlich des Wohlbefindens beurteilt wird und sich die anschließende, sekundäre Bewertung an den individuellen Bewältigungsmöglichkeiten, welche in stressauslösenden Situationen zur Verfügung stehen, orientiert, beeinflussen sich die beiden Bewertungsprozesse gegenseitig. Wie man aus Abbildung sieben erkennen kann, bestehen Rück- und Folgewirkungen. Je nachdem wie ausgeprägt die Dauer der Stressreaktion ist, beeinflussen sie die somatische, die kognitive, die emotionale Ebene oder die Verhaltensebene. Da Stressoren und Ressourcen einen direkten Einfluss auf den Bewertungs- und Bewältigungsprozess ausüben, besteht die Gefahr der Entwicklung einer Stressspirale.<sup>170, 171</sup>

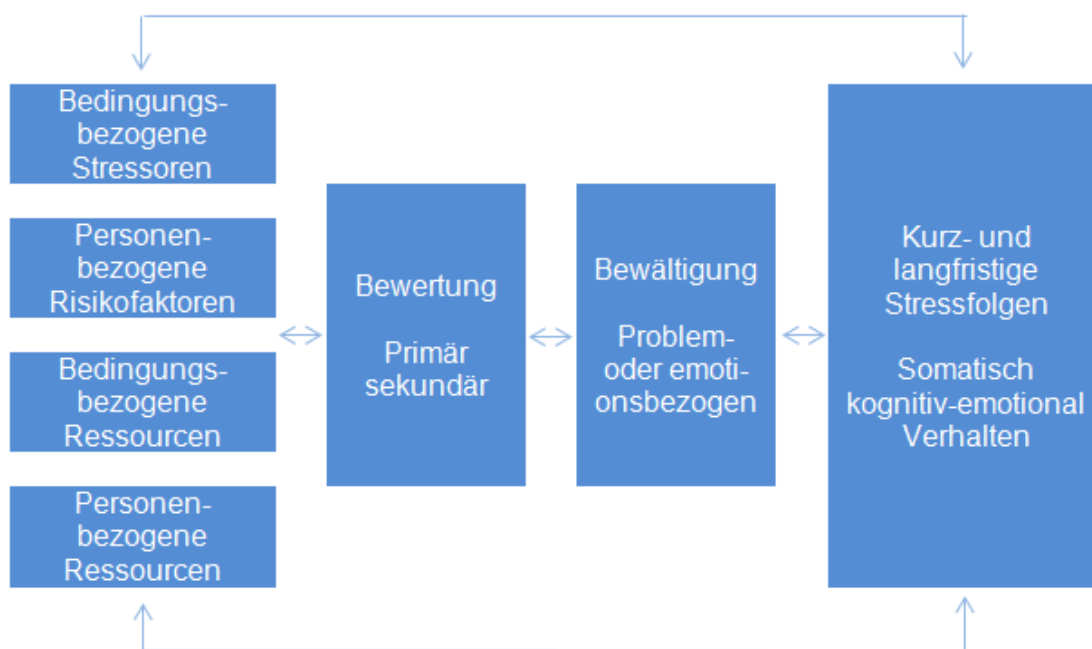


Abbildung 7: Arbeitspsychologisches Stressmodell<sup>172</sup>

## 2.9 Erfassung psychischer Belastungen im Betrieb

Um psychische Belastungen im Betrieb ganzheitlich und in ihrer Komplexität zu erfassen, muss das Verfahren zur Erhebung gemäß der Zielstellung des Betriebes ausgewählt werden. Auch eine Kombination verschiedener Erhebungsverfahren ist möglich oder in manchen Fällen, wie z. B. bei der Untersuchung von Stress oder dem Füh-

<sup>170</sup> Vgl. Bamberg/ Busch/ Ducki 2003, 54.

<sup>171</sup> Vgl. Bamberg et al., www.bgw-online.de, [Stand 01.06.2016].

<sup>172</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Bamberg et al., www.bgw-online.de, [Stand 01.06.2016].



rungsverhalten, sogar erforderlich. Lohnend ist es auch, neben der Fremdsicht z. B. vom Vorgesetzten, dem Betriebsarzt oder Sicherheitsfachkraft, die Selbstsicht der Angestellten zu erfragen. Durch die verschiedenen Sichtweisen wird die Belastungssituation umfassend erfasst, was die Ableitung gezielter Maßnahmen ermöglicht. Damit die Erfassung der psychischen Belastungen im Betrieb erfolgreich verläuft, empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen. Am Anfang steht die Planung und Vorbereitung des Verfahrens. Speziell gebildete Projektgruppen sprechen sich mit dem Management ab und wählen geeignete Erhebungsinstrumente aus. Hierfür stehen quantitative (orientierende Verfahren, Screening-, Expertenverfahren) und qualitative Verfahren der Verhältnisprävention zur Verfügung. Die nachfolgend aufgeführten Instrumente sind allesamt der Toolbox Version 1.2 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin entnommen. Beispiele für orientierende Verfahren sind die Anstrengungs-Skala, eine schriftliche Befragung, mit der das subjektive Beanspruchungserleben schriftlich abgefragt werden kann. Mit dem Beobachtungsinterview ASCA können Gefährdungsbeurteilungen erstellt werden, die aus klassischen Gefährdungen oder psychischen Belastungen (z. B. Arbeitsaufgabe, -umgebung oder -organisation) resultieren. Mit dem ChST, der Checkliste Stress, werden durch Beobachtung Stress-Anzeichen, Ursachen und Maßnahmen erfasst. Merkmalsbereiche des KPB sind Stress, psychische Ermüdung, Monotonie sowie psychische Sättigung, wodurch Belastungen ermittelt werden. Gefährdungsbeurteilungen können auch mit Hilfe des Mb-PB erstellt werden. Neben klassischen Gefährdungen werden nämlich im „Merkblatt – Psychische Belastung“ psychische und organisatorisch bedingte Belastungen durch Beobachtung und schriftliche Befragung erhoben.<sup>173</sup>

Auch Screeningverfahren, welche Selektionsprozesse stufenweise durchführen, um einen Überblick über die wichtigsten Facetten der Leistungsfähigkeit zu erhalten, sind möglich.<sup>174</sup> In Büro und Verwaltung ist hierfür das BEBA mit den Tätigkeitsklassen geistiger Arbeit und Bildschirmarbeit eine Möglichkeit. Durch schriftliche und mündliche Befragung werden die Merkmalsbereiche – Arbeitsaufgabe, Techniknutzen und arbeitsbedingte gesundheitliche Beschwerden – erfasst und eine Belastungsanalyse erstellt. Durch das Beobachtungsinterview COPSPQ werden Belastungen und Beanspruchungen gemessen. Neben dem Verhalten des Vorgesetzten wird mit dem EBK, einem schriftlichen Fragebogen, auch das Betriebsklima berücksichtigt. Um Stressoren zu erkennen und Ressourcen abzubauen, kann der IMPULS verwendet werden. Hier werden z. B. Handlungsspielraum, vielseitiges, ganzheitliches Arbeiten, Information, Mitsprache, soziale Rückendeckung oder Entwicklungsmöglichkeiten sowohl schriftlich als auch mündlich abgefragt. Eine Risikobeurteilung von psychischer und physischer Belastung als auch von Arbeitsverhältnis und Arbeitsumgebung kann durch den SGA

---

<sup>173</sup> Vgl. Richter, [www.baua.de](http://www.baua.de), [Stand 18.08.2016].

<sup>174</sup> Vgl. Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH, [www.spektrum.de](http://www.spektrum.de), [Stand 03.09.2016].

ausgearbeitet werden. Der SIGMA erlaubt eine Gefährdungs- und Belastungsermittlung von Arbeitstätigkeit, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation und spezifischen Belastungen.

In der Gruppe der Expertenverfahren wurden die Verfahren BALY, ISTA und TAA als Beispiele ausgewählt. Beim BALY befragen Experten die Arbeitnehmer z. B. hinsichtlich Arbeitsmitteln, Software, Arbeitsaufgabe und Handlungsspielraum mündlich und schriftlich und erstellen daraus eine Gefährdungsanalyse und -bewertung. Der ISTA dient der stressbezogenen Arbeitsanalyse. Hier werden psychische Arbeitsanforderungen, Ressourcen und Belastungen von Experten beobachtet oder schriftlich von Angestellten erfragt. Ein weiteres wichtiges Instrument mit dem Ziel der Arbeits- und Organisationsanalyse ist der TAA. Anforderungen, Tätigkeitsspielraum, Stressoren, um einige Assessments zu nennen, werden hier durch Beobachtung, mündliche oder schriftliche Befragung protokolliert.

Die nun folgenden ausgewählten quantitativen Verfahren werden ausschließlich schriftlich von Experten durchgeführt. Der AVEM kann in Büro und Verwaltung, der Dienstleistungsbranche und dem Bildungswesen eingesetzt werden. Um Verhaltens- und Erlebensmuster in Arbeit und Beruf zu erfahren, werden das Arbeitsengagement, die Widerstandsfähigkeit, das Bewältigungsverhalten sowie Erfolgserleben und Zufriedenheit erfasst. Mit dem EBF werden Belastung und Erholung erfragt, um eine Analyse der Stressbewältigung zu erstellen. Der FEG bietet die Möglichkeit das aktuelle Gesundheitsverhalten wie z. B. den Umgang mit Alkohol, Medikamenten, Gesundheit und Krankheit darzustellen. Den MIO gibt es in zwei Variationen. Variante eins bietet die Möglichkeit zur Bewertung der betrieblichen Sicherheits- und Gesundheitsarbeit, während Variante zwei Stressoren und Ressourcen von Mitarbeitern und Führungskräften abfragt. Dementsprechend differenzieren sich die Merkmalsbereiche der beiden Erhebungsinstrumente. Der MIO<sup>FAGS</sup> bezieht das Sicherheits- und Gesundheitsverhalten, die Personalführung und die Sicherheits- und Gesundheitskultur ein, wohingegen der MIO<sup>STRESS</sup> einerseits psychische Belastungen und andererseits die individuellen, betrieblichen Ressourcen einschließt. Darüber hinaus soll der TICS als letztes Instrument der quantitativen Verfahren genannt werden. Durch die Erfassung von Arbeitsüberlastung und sozialer Überlastung, Unzufriedenheit wie auch Überforderung bei der Arbeit oder dem Mangel an sozialer Anerkennung werden verschiedene Formen abgefragt, die zu chronischem Stress führen können. Für welches Erhebungsinstrument man sich auch entscheidet, wichtig ist, die Aktivitäten der Beschäftigten im Tagesablauf einzu- beziehen, um aufgabenbezogene Belastungen (Anzahl der Störungen, Telefonanrufe) zu identifizieren. Steht das Konzept, folgen Durchführung und Auswertung der Erhebung sowie die Rückmeldung und Diskussion der Ergebnisse. Zusätzlich zur Primärerhebung kann die Dokumentenanalyse genutzt werden. Diese Informationen werden

beispielsweise aus Fehlzeiten- und Unfallreport, Neueinstellungen, Fluktuation oder Interviews mit Vorgesetzten, dem Betriebsarzt oder Sicherheitsfachkräften gezogen. Optimal ist es, diese Ergebnisse in einem gesonderten Meeting mit dem Management zu besprechen und sie anschließend der Belegschaft zu präsentieren. Dabei sollte neben den Defiziten und Mängeln auch auf Ressourcen eingegangen werden. Durch die Einbeziehung der Angestellten in diesen Schritt soll die Akzeptanz möglicher Maßnahmen erhöht werden. Abschließend werden in diesem Prozess Verbesserungsvorschläge erarbeitet und umgesetzt.<sup>175</sup> Mithilfe der Evaluation dieser verschiedenen Tests werden Stressoren der Mitarbeiter identifiziert. Mitarbeiter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erarbeiten mit Hilfe dieser Daten stresssenkende Maßnahmen. Im Folgenden werden Maßnahmen, welche aufgabenbezogene Belastungen reduzieren, auf ihre Wirksamkeit empirisch geprüft.

### **3 Mögliche Maßnahmen zur aufgabenbezogenen Stressreduktion innerhalb der Betrieblichen Gesundheitsförderung**

#### **3.1 Angebote zur Pausengestaltung**

„Pausen sind Arbeitsunterbrechungen verschiedener Dauer, die zwischen zwei Tätigkeitszeiten auftreten und der Erholung der Arbeitsperson dienen sollen.“<sup>176</sup> Im § 4 ArbZG sind Ruhepausen verankert, diese dürfen nicht in die Arbeitszeit eingerechnet werden<sup>177</sup>. So schreibt das Gesetz vor:

„Die Arbeit ist durch im voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt zu unterbrechen. Die Ruhepausen [...] können in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden“<sup>178</sup>

Damit die Erholung außerhalb des Arbeitsplatzes nicht zu kurz kommt, schreibt die deutsche Gesetzgebung eine minimale Ruhezeit von elf Stunden nach Beendigung der Arbeitszeit vor.<sup>179</sup> In Europa regelt die Richtlinie 2003/88/EG des Europäischen Parlaments und des Rates bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung. In Artikel vier des zweiten Kapitels wurde von den Mitgliedstaaten vereinbart, jeder Arbeitnehmer, dessen tägliche Arbeitszeit mehr als sechs Stunden beträgt, muss eine Pause gewährt bekommen.<sup>180</sup> Darüber hinaus ist in diesem Kontext zu erwähnen, dass es für Jugendliche und Schwangere Sonderregelungen gibt.<sup>181, 182</sup> Obwohl Arbeitspausen fest im Ge-

<sup>175</sup> Vgl. Richter, [www.baua.de](http://www.baua.de), [Stand 18.08.2016].

<sup>176</sup> Spath/Bauer/Braun 2011, 108.

<sup>177</sup> Vgl. ArbZG, Arbeitszeitgesetz (idF v. 06.06.1994), §4.

<sup>178</sup> ArbZG, Arbeitszeitgesetz (idF v. 06.06.1994), §4.

<sup>179</sup> Vgl. ArbZG, Arbeitszeitgesetz (idF v. 06.06.1994), §5.

<sup>180</sup> Vgl. Europäische Union, [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu), [Stand 18.07.2016].

<sup>181</sup> Vgl. JArbSchG, Gesetz zum Schutze der arbeitenden Jugend (idF v. 12.04.1976), § 1.

<sup>182</sup> Vgl. MuSchG, Gesetz zum Schutze der erwerbstätigen Mutter (idF v. 20.06.2002), § 1.

setz verankert sind und jedem Arbeitnehmer zustehen, gaben bei der Befragung zur Studie „Betriebliches Gesundheitsmanagement 2016“ nur 38 % der Befragten an, sich an allen fünf Wochenarbeitstagen Zeit für eine ordentliche Mittags- bzw. Erholungspause zu nehmen. 15 % nehmen sich dafür an keinem Arbeitstag Zeit. Für mehr als drei Viertel der Befragten ist eine ordentliche Pause zwar wichtig, aber jeder Dritte verzichtet darauf, da er sein Arbeitspensum sonst nicht erfüllen könnte. Weiterhin kreuzten 43 % an, meistens weniger als eine halbe Stunde Pause pro Tag zu machen, während 32 % versuchen, in ihrer Pause Geschäftliches zu besprechen.<sup>183</sup>

Insgesamt werden Pausen unterschiedlich klassifiziert. Nach Dauer systematisiert werden Pausen von weniger als einer Minute als Kürzest- oder Mikropausen bezeichnet. Kurzpausen dauern zwischen einer und acht Minuten, Pausen länger als neun Minuten.<sup>184</sup> Grandjean unterteilt die Arbeitspausen nach ihrer Art. So sind bei der vorgeschriebenen Pause die Mindestlänge und der Zeitpunkt vom Arbeitgeber vorgegeben. Während einer versteckten Pause führt der Arbeitnehmer Tätigkeiten aus, die mit der Arbeitsaufgabe wenig zu tun haben, dafür aber der Entspannung dienen. An Büroarbeitsplätzen könnte dies beispielsweise das Aufräumen des Schreibtisches, das Holen von Büromaterial oder das Gespräch mit Kollegen sein. Bei belastenden Arbeitstätigkeiten kann der Angestellte selbstständig spontane Pausen durchführen. Dies sind kurze, häufige Arbeitsunterbrechungen. Arbeitsablaufbedingte Pausen, die durch Unterbrechungen im Arbeitsprozess entstehen, haben nur einen bedingten Erholungswert. Im Büro könnte eine derartige Arbeitsunterbrechung der Rechnerausfall sein, bei dem es z. B. durch Wartezeit und Ärger zu zusätzlichen psychischen Belastungen kommen kann.<sup>185</sup> Graf entwickelte 1922 die Theorie der lohnendsten Arbeitspause. Als eines der zentralen Werke der Arbeitspsychologie findet diese Theorie nach fast 100 Jahren heute noch immer Anwendung.<sup>186</sup> „Als ‚lohnendste Pause‘ definierte Graf diejenige, bei welcher der durch die Pause entstandene Zeitverlust durch die Mehrleistung nach der Pause nicht nur ausgeglichen wird, sondern bei welcher auch ein Reingewinn an Zeit erwirtschaftet wird.“<sup>187</sup> Weiterhin erkannte er, dass mehrere Pausen lohnender sind, als wenige, und sich bestimmte Pausenanordnungen leistungssteigernd auswirken.<sup>188</sup> Wie in diesem Argument deutlich werden wird, verifizieren zahlreiche Folgestudien diese Ergebnisse.

Laut Hahn und Allmer besitzen Pausen eine Gliederungsfunktion, weil sie durch Gliederung der Arbeitszeit in Intervalle die Motivation steigern. Da der Arbeitnehmer Pausen selbst einlegen und gestalten kann, erhöht dies seinen Entscheidungsspielraum.

---

<sup>183</sup> Vgl. pronova BKK, <http://www.pronovabkk.de>, [Stand 01.09.2016].

<sup>184</sup> Vgl. Rudow 2014, 271.

<sup>185</sup> Vgl. Rudow 2014, 190.

<sup>186</sup> Vgl. Wendsche/Lohmann-Haislah, [www.baua.de](http://www.baua.de), [Stand 05.08.2016].

<sup>187</sup> Wendsche/Lohmann-Haislah, [www.baua.de](http://www.baua.de), [Stand 05.08.2016].

<sup>188</sup> Vgl. Wendsche/Lohmann-Haislah, [www.baua.de](http://www.baua.de), [Stand 05.08.2016].

Auch die Kommunikations- und Informationsfunktion der Pause ist in diesem Zusammenhang zu nennen. Die Zeit der Arbeitsunterbrechung kann zum Austausch persönlicher oder arbeitsbezogener Informationen mit Kollegen genutzt werden. Ebenfalls besitzen Pausen eine Ablenkungs- und eine Ausgleichsfunktion. Sie fördern das gedankliche Abschalten von der gerade durchgeführten Tätigkeit und können durch Entspannung Unter- und Überaktivierung entgegenwirken. Da Art, Intensität und Dauer der Beanspruchungsphase die Erholungsphase maßgeblich bestimmen, ist es wichtig, auf einen ausgeglichenen Beanspruchungs-Erholungs-Zyklus zu achten. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin konnte 2014 beweisen, dass Personen ohne regelmäßigen Pausenausfall weniger psychosomatische Symptome (z. B. Nervosität, Reizbarkeit, gestörter Schlaf) aufweisen.<sup>189</sup> Gärtner 1952 und Spath et al. bewiesen 2003, dass durch eine andauernde Beanspruchungsphase mehr Reserven verbraucht werden, als in der Erholungszeit aufgebaut werden können. Zu diesem Ergebnis kamen Hettinger und Wobbe bereits 1993 und raten zu regelmäßigen Kurz- und Kürzestpausen.<sup>190</sup> Um den exponentiellen Anstieg der körperlichen und psychischen Ermüdung zu verhindern, wird eine Pause von drei bis fünf Minuten pro Arbeitsstunde empfohlen.<sup>191</sup> Zacher, Brailsford und Parker zeigen 2014, dass die Nutzung von Mikropausen mit weniger Ermüdungserleben einhergeht. Der durch die Pause entstandene Ausfall an Beschäftigungszeit, wird durch eine entsprechende Leistungssteigerung nach dieser ausgeglichen.<sup>192</sup> Dass sich die Arbeitsleistung durch eine Pause steigern lässt, stellte Oehrns bereits 1896 fest.<sup>193</sup> Auch muss die Pause eine vorbeugende Wirkung ermöglichen, da der Organismus bei längerer intensiver Arbeitstätigkeit ermüdet und die Konzentration abnimmt. Um einen Anstieg der Fehlerhäufigkeit zu vermeiden, wird zu einer zweckmäßigen Integration von Pausen in den Ablauf des Arbeitstages geraten.<sup>194</sup> Gemäß dem Belastungs-Beanspruchungs-Konzept wird so gesundheitsgefährdenden Belastungen entgegengewirkt.

Da Weber bereits 1963 feststellte, dass physische und psychische Störungen das Resultat eines fehlenden Wechsels zwischen Beanspruchung und Erholung sind,<sup>195</sup> bieten sich für Büromitarbeiter aktive Pausen z. B. in Form eines Spaziergangs an, durch die einseitige Körperhaltung und Bewegungsmangel ausgeglichen werden können. Dies belegt ebenfalls eine Studie der Universität Queensland, die den Zusammenhang von anhaltendem Sitzen und gesundheitlichen Risiken darstellt. Bereits kleine Aktivitätsveränderungen wie z. B. das Aufstehen beim Telefonieren konnten dieses Ge-

---

<sup>189</sup> Vgl. Wendsche/Lohmann-Haislah, [www.baua.de](http://www.baua.de), [Stand 05.08.2016].

<sup>190</sup> Vgl. Spath/Bauer/Braun 2011, 108-115.

<sup>191</sup> Vgl. Rudow 2014, 278.

<sup>192</sup> Vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, [www.dguv.de](http://www.dguv.de), [Stand 18.08.2016].

<sup>193</sup> Vgl. Wendsche/Lohmann-Haislah, [www.baua.de](http://www.baua.de), [Stand 05.08.2016].

<sup>194</sup> Vgl. Spath/Bauer/Braun 2011, 108-115.

<sup>195</sup> Vgl. Spath/Braun/Grünwald 2004, 98.

sundheitsrisiko minimieren.<sup>196</sup> Auch durch gezielte Veränderung der Sitz- oder Stehposition sowie Dehnungsübungen schüttet der Körper Glückshormone aus. Diese helfen, körperlich und geistig zu entspannen, motivieren, verbessern Konzentration und Aufnahmefähigkeit und erleichtern die Zusammenarbeit mit Kollegen.<sup>197</sup> Nach einer geistig anspruchslosen monotonen Tätigkeit empfiehlt Hacker eine Denksportaufgabe, da diese sich aktivierend auf die Leistungsfähigkeit auswirkt.<sup>198</sup> Aktuelle Studien (Baethge, Rigotti & Roe, 2015; Sonnentag & Fritz, 2015; Xanthopoulou, Sanz-Vergel & Demerouti, 2014) regen eine ausreichende Distanzierung von der Arbeit während der Pause an. Dafür empfehlen sie ebenfalls, Tätigkeitswechsel auszuführen, die Niederlegung der Arbeitsaufgabe, den Arbeitsplatz zu verlassen und durch organisatorisch getroffene Maßnahmen einer Pausenunterbrechung vorzubeugen.<sup>199</sup> Bei Büroarbeitskräften ist der Arbeitgeber laut § 5 der Bildschirmarbeitsverordnung dazu verpflichtet, die Tätigkeit so zu organisieren, dass die Arbeit am PC durch andere Tätigkeiten unterbrochen wird. Sofern dies nicht möglich ist, sollte der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern nahelegen, selbständig regelmäßig Pausen einzulegen, damit die Belastungen (vgl. Belastungs-Beanspruchungs-Konzept), die durch die Arbeit am Bildschirmgerät entstehen, reduziert werden.<sup>200</sup> Zusätzlich dient dies der Vorbeugung von Gratifikationskrisen aufgrund zu hoher Leistungsverausgabung.

Reheis rät, dass begonnene Arbeitstätigkeiten zu Ende geführt werden sollen, denn das Gefühl des „Fertig geworden seins“ schafft die Basis für eine verdiente Entspannung.<sup>201</sup> In dieser Bearbeitungszeit sollten Arbeitsunterbrechungen vermieden werden, da diese mit negativen Emotionen verbunden sind. Auch Henning et al. bewiesen, dass sich kurze Pausen bei komplexeren Arbeiten negativ auf die Produktivität auswirken. Es dauert längere Zeit, sich auf die Arbeitssituation einzustellen und zurück in die Aufgabe zu denken.<sup>202</sup> Cohen bewies 1980, dass gehäufte Arbeitsunterbrechungen zu einem Gefühl des Kontrollverlustes führen. Auch kann man sich an unerledigte oder nicht zufriedenstellende Aufgaben besser erinnern. Dies kann zu Leistungsdefiziten führen. Um die Aufgabe trotz der unvorhergesehenen Unterbrechung bewältigen zu können, wird schneller gearbeitet. Dies beansprucht wiederum mehr Ressourcen und beeinflusst die Qualität der Arbeitsleistung negativ.<sup>203</sup> Nach dem Abschluss der Aufgabe sollte eine kurze Arbeitsunterbrechung eingelegt werden. Diese kann dazu genutzt werden, sich selbstkritisch zu reflektieren (Reheis 1998).<sup>204</sup> Boucsein und Thum fanden

---

<sup>196</sup> Vgl. Rudow 2014, 275.

<sup>197</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016, 17.

<sup>198</sup> Vgl. Rudow 2014, 275.

<sup>199</sup> Vgl. Wendsche/Lohmann-Haislah, [www.baua.de](http://www.baua.de), [Stand 05.08.2016].

<sup>200</sup> BildscharbV, Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (idF v. 20.12.1996), §1.

<sup>201</sup> Vgl. Spath/Bauer/Braun 2011, 108-115.

<sup>202</sup> Vgl. Henning et al. 2007, 342-349.

<sup>203</sup> Vgl. Wendsche/Lohmann-Haislah, [www.baua.de](http://www.baua.de), [Stand 05.08.2016].

<sup>204</sup> Vgl. Spath/Bauer/Braun 2011, 108-115.



1997 heraus, dass Mitarbeiter an Computerarbeitsplätzen mit freier Pausenwahl weniger affektive Stressreaktionen aufweisen.<sup>205</sup> Im folgenden Jahr erkannten sie, „dass für einen Stressabbau bei geistigen Tätigkeiten am Vormittag kürzere Pausen (50 Minuten Arbeit – 7,5 Minuten Pause) und am Nachmittag längere Pausen (100 Minuten Arbeit – 15 Minuten Pause) am wirksamsten sind.“<sup>206</sup>

Wirft man einen Blick auf die Leistungskurve tagsüber Arbeitender, erkennt man den semizirkadianen Rhythmus. Betroffene erleben das Haupt-Tief um die Mittagszeit. Ein Power-Nap (Kurzschlaf) von weniger als 10 Minuten in der Mittagspause erhöht Aufmerksamkeit, Leistung und positive Gefühle für eine gewisse Zeit und baut Stress ab.<sup>207</sup> Um besser abschalten zu können, sollten Unternehmen ihren Mitarbeiter einen Ruheraum mit einer Kaffeemaschine zur Verfügung stellen. Da das im Kaffee enthaltene Koffein erst nach einer Weile wirkt, wird das Einschlafen durch den Genuss einer Tasse Kaffee nicht gehemmt, verleiht aber beim Aufwachen neue Energie.<sup>208</sup> Krajewski und Wieland konzipierten 2003 den Silent Room, ein Pausensystem, das verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen berücksichtigt. Die Hauptkomponenten des 20-minütigen Tiefenentspannungsangebotes sind abschließbare Kabinen, medial vermittelte Entspannungsinstruktionen und medizinische Liegen. Diese Konzeption wahrt die Intimität und Privatsphäre der Mitarbeiter und stärkt durch die horizontale Liegeposition und die stressfreie Gestaltung deren Regenerationskompetenz. Positive Veränderungen in Bezug auf Leistungstests, Entwicklung, Burnout, Belastbarkeit und körperliche Beschwerden sind das Ergebnis der Evaluation.<sup>209</sup> Da sich auch eine bedarfsgerecht zusammengestellte Ernährung förderlich auf körperliche und geistige Leistungsfähigkeit auswirkt, sollte diese bei der Pausengestaltung nicht zu kurz kommen. Scott und Johnstone wiesen 2012 Zusammenhänge zwischen Stress bei der Arbeit (z. B. alltägliche Ärgernisse wie Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck, lange Arbeitszeiten) und ungesundem Essverhalten nach. In Zeiten starker Belastungen konsumieren die Mitarbeiter nachweislich mehr fett- und zuckerhaltige Snacks.<sup>210</sup> Mit Workshops und Seminaren zum Thema gesunder Ernährung, gesundem Kantinenessen in Verbindung mit Bewegungsangeboten oder der Zusammenarbeit mit örtlichen Caterern, die Mahlzeiten in das Unternehmen liefern, können Unternehmen diesem ungesunden Ernährungsverhalten entgegenwirken und stattdessen der Empfehlung von Schnurr folgen. Dieser belegt, dass sich der Verzehr von frischem Gemüse, Früchten, Fisch und Vollkorn positiv auf psychische Probleme auswirkt.<sup>211</sup> Folglich stellen z. B. frisch zubereitete Obstsalate, gemischte Salat-Cups oder ein vermehrtes Angebot an Gemüse- und Fischge-

---

<sup>205</sup> Vgl. Ulich/Wülser 2015, 111.

<sup>206</sup> Vgl. Rudow 2014, 277.

<sup>207</sup> Vgl. Pohl 2015, 23-26.

<sup>208</sup> Vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., [www.dguv.de](http://www.dguv.de), [Stand 14.07.2016].

<sup>209</sup> Vgl. Ulrich/Wülser 2015, 113.

<sup>210</sup> Vgl. Paridon 2016, 33.

<sup>211</sup> Vgl. Däfler 2015, 50.

---

richten stressreduzierte Mahlzeiten dar und sollten den Mitarbeitern täglich angeboten werden.<sup>212</sup>

### 3.2 Angebote von Progressiver Muskelrelaxation

Die regelmäßige Durchführung von progressiver Muskelrelaxation senkt das Stresslevel der Teilnehmer. Unter Entspannungsverfahren versteht man in der Regel Methoden oder Techniken zur Spannungsreduktion. Buddenberg und Laederach bewiesen 1988, dass derartige Verfahren zu einer unspezifischen Milderung des Aktivitätszustandes des zentralen und peripheren Nervensystems beitragen können.<sup>213</sup> Die Verbesserung der Stimmung und des Körperempfindens oder die Senkung des systolischen Blutdrucks oder des Pulses sind kurzfristige positive Veränderungen durch Entspannungsverfahren. Bei regelmäßiger Durchführung zeigen sich langfristige Erfolge wie beispielsweise die Veränderung des eigenen Stresserlebens oder die Abnahme einer physischen Stresssymptomatik. So kann eine Entspannungsreaktion physiologisch neuromuskuläre, kardiovaskuläre, respiratorische, elektrodermale oder zentralnervöse positive Veränderungen mit sich bringen. Mehr Gelassenheit, mentale Frische, eine Erhöhung der Wahrnehmungsschwelle, die Auseinandersetzung mit inneren Impulsen oder das Erleben physischer und psychischer Befindlichkeit selbst beeinflussen zu können, sind positive Veränderungen auf psychologischer Ebene. Dies sind die Studienergebnisse von Vaitl (1993) und Sammer (1999).<sup>214</sup>

Eine Methode zu entspannen, ist die progressive Muskelrelaxation (PMR). Der amerikanische Arzt Edmund Jacobson erforschte den Zusammenhang zwischen muskulärer Anspannung und verschiedenen physischen und psychischen Erkrankungen. Hierbei stellte er fest, dass seelische Belastung zu Verkürzung der Muskelfasern führt. Aus dieser Erkenntnis folgerte er, dass sich die Entspannung des Muskels positiv auf die psychische Verfassung auswirkt, woraufhin er das Konzept der PMR entwickelte. Die klassische Variante verläuft in fünf Schritten. Begonnen wird mit dem spüren einer Muskelgruppe. Danach wird der Übende aufgefordert, die angesprochene Muskelgruppe kräftig aber ohne Schmerz bewusst anzuspannen, diese Spannung über kurze Zeit statisch zu halten und die Muskelspannung langsam wieder zu lösen. Dadurch wird die Aufmerksamkeit des Patienten auf den Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung sowie den damit verbundenen Apperzeptionen (z. B. Gefühl der „Schwere“, Gefühl der „Wärme“) gelenkt. Um den Durchführer in einen Zustand tiefer Entspannung und Ruhe zu versetzen, ist es, im fünften Schritt wichtig, die sich einstellenden körperlichen Empfindungen in den gelockerten Muskeln bewusst wahrzunehmen. Dieses „Nachspüren“ soll helfen, die Selbstaufmerksamkeit zu verbessern und Überforde-

---

<sup>212</sup> Vgl. 5 am Tag e.V., [www.5amtag.de](http://www.5amtag.de), [Stand 15.08.2016].

<sup>213</sup> Vgl. Cordts-Sanzenbacher/Goldbeck 2015, 54-56.

<sup>214</sup> Vgl. Goetschel 2000, 15-25.



rungssymptome frühzeitig zu erkennen. Bereits vorhandene Anspannung kann durch diese Methode bewusst reduziert und somit die persönliche Stressresistenz gesteigert werden. Regelmäßige Atmung, normale Pulsfrequenz, verminderter Patellarsehnenreflex, entspannter Ösophagus, schlaffe Gliedmaßen, Abwesenheit reflexhaften Schluckens, bewegungslose Augenlider, Abwesenheit von Zittern oder ein subjektives Gefühl angenehmer Ruhe sind Merkmale, die Jacobsen dem Zustand tiefer Entspannung zuordnete.<sup>215</sup> Somit erhält der Durchführende mit dieser Entspannungsmethode ein Bewältigungsverfahren, zur Sekundären Bewertung. Wie im Transaktionalen und im Arbeitspsychologischen Stressmodell beschrieben, trägt diese Bewertung zur problem- oder emotionsbezogenen Bewältigung bei.

Die ursprüngliche Variante sah für 30 verschiedene Muskelgruppen aufeinanderfolgende Entspannungsübungen vor. Heute wird häufig die 1975 von Bernstein und Borkovec gekürzte Form verwendet. Hier werden 16 Muskelgruppen über mehrere Therapieeinheiten, nacheinander trainiert. Begonnen wird mit der dominanten Hand und dem dominanten Unterarm. Es folgt der Oberarm der dominanten Seite, bevor die nichtdominante Seite beübt wird. Anschließend werden Muskeln der Stirn, der oberen Wangenpartie und der Nase, der unteren Wangenpartie und des Kiefers trainiert. Auch Nacken und Hals sowie Brust, Schultern und die obere Rückenpartie werden berücksichtigt, bevor mit An- und Entspannung der Bauchmuskulatur der unteren Extremität Beachtung geschenkt wird. Ebenso wie an der oberen Extremität wird mit dem Training des dominanten Oberschenkels begonnen. Es folgen der dominante Unterschenkel, der dominante Fuß sowie der nichtdominante Ober- und Unterschenkel, bevor die Trainingseinheit mit Anspannung und Entspannung des nichtdominanten Fußes endet.<sup>216</sup>

1934 erschien sein erstes für den Laien verständliches Buch „You must relax“. Das 1938 veröffentlichte Buch „Progressive Relaxation“ beinhaltet eine detaillierte Beschreibung seiner Theorie. 1989 erschien die Studie „The effect of progressive muscle relaxation on stress among clerical workers“. Hieraus geht deutlich hervor, dass Büroarbeit schon vor dem digitalen Zeitalter als anspruchsvoller, stressiger Beruf gesehen wurde. Die Ergebnisse dieser Studie sind, durch die Ausführung von PMR wird Distress, also den negativen Auswirkungen vorgebeugt. Zudem wird die Identifikation des Stressors von den Probanden als einfacher empfunden.<sup>217</sup> Krampen und Ohm veröffentlichten 1994 eine Studie über die Auswirkungen von PMR. Ergebnisse waren die verbesserte Stressresistenz, die spannungsbedingten Erkrankungen entgegenwirkt, sowie die Steigerung der Selbstaufmerksamkeit, um Überforderungssymptome frühzeitig zu erkennen. Bereits 1982 stellten Decker, William und Hall den psychologischen

<sup>215</sup> Vgl. Margraf/Schneider 2009, 500-501.

<sup>216</sup> Vgl. Margraf/Schneider 2009, 500-501.

<sup>217</sup> Vgl. National Center for Biotechnology Information, [www.ncbi.com](http://www.ncbi.com), [Stand 15.08.2016].

und physiologischen Abbau von Stresssymptomen durch PMR dar. In einem achtwöchigen Trainingsprogramm mit 79 gesunden Teilnehmern konnten durch diese Entspannungsmethode eine geringere Adrenalinausschüttung und niedrigere Depressionswerte gemessen werden. Diese Effekte konnten in einer Nachuntersuchung, die vier Monate später stattfand, bestätigt werden. Einen weiteren Beweis für die Senkung des Stresslevels liefert die Studie von Scheufele (2000). Er zeigte, dass durch PMR die Aufmerksamkeit und das Entspannungsgefühl gesteigert werden und die Stressantwort auf eine niedrige Schwelle gesenkt werden kann. Ebenfalls wurde durch diese Methode die ausgeprägteste Reduktion der physiologischen Erregung und der Herzrate erzielt. Eine Verringerung der physiologischen Stresssymptome nach der Bewerkestellung dieses Verfahrens konnte Jeong IS mittels gesunkener Pulsfrequenz und Aktivitätsniveau der Muskeln, das durch Elektromyografie<sup>218</sup> gemessen wurde, nachweisen.<sup>219</sup> Auch eine 2001 von Matsumoto und Smith veröffentlichte Studie beweist, dass durch die Durchführung von progressiver Muskelentspannung stärkere Entspannungszustände erreicht werden, als durch Atemübungen. Zudem fühlten sich die PMR-Teilnehmer entspannter und glücklicher.<sup>220</sup>

Dass großes Interesse rund um diese Entspannungsmethode besteht, beweisen auch folgende Studien, die sich nicht explizit auf das Arbeiten an Büroarbeitsplätzen beziehen. So mussten sich in einer Studie von Sundram et al. als Maßnahme der Betrieblichen Gesundheitsförderung Fließbandarbeiter selbst mit dem Fragebogen ZVE-21 in Bezug auf Stress, Angst und Depression einschätzen. Aufgeteilt in zwei Gruppen, führte die eine progressive Muskelrelaxation durch, die Kontrollgruppe nicht. Die Auswertung ergab signifikante positive Auswirkungen auf Stress bei der PMR-Gruppe (Effektgröße = 0,6). Nach kurzer Zeit zeigte sich bei diesen Teilnehmern ebenfalls eine Verbesserung der Stressbelastung. Daraus schließen die Forscher eine Eignung der PMR-Therapie als Bewältigungsstrategie am Arbeitsplatz. Um dies zu verifizieren, ist allerdings noch weitere Forschung notwendig.<sup>221</sup> Weiterhin wurden die Auswirkungen von PMR bei weiblichen Fachkräften im Gesundheitswesen 2014 von Chaudhuri et al. untersucht. Nach der dreimonatigen Durchführung dieser Entspannungsmethode ergaben sich bei der Retestung deutlich Abnahmen des wahrgenommenen Stress, der Ruhfrequenz, des Blutdrucks sowie des Gesamtcholesterins.<sup>222</sup> Auch die im März 2016 erstmals veröffentlichte Studie „Effects of Progressive Muscle Relaxation Therapy in Colorectal Cancer Patients.“ zeigt, dass PMR den Patienten hilft, eine niedrigere Stressreaktion zu erreichen.<sup>223</sup> Ralf von Seckendorff untersuchte die Auswirkungen

---

<sup>218</sup> Neurophysiologische Untersuchungsmethode, bei welcher Elektroden in den Muskel eingestochen werden, um dessen natürlich auftretende elektrische Aktivität zu messen. Vgl. Ancău 2016, 158.

<sup>219</sup> Vgl. National Center for Biotechnology Information, [www.ncbi.com](http://www.ncbi.com), [Stand 15.08.2016].

<sup>220</sup> Vgl. National Center for Biotechnology Information, [www.ncbi.com](http://www.ncbi.com), [Stand 15.08.2016].

<sup>221</sup> Vgl. Sundram/Dahlui/Chinna 2016, 204-214.

<sup>222</sup> Vgl. National Center for Biotechnology Information, [www.ncbi.com](http://www.ncbi.com), [Stand 15.08.2016].

<sup>223</sup> Vgl. Kim/Na/Hong 2016, 959-973.

eines sechswöchigen Entspannungstrainings mit PMR auf den Abfall der subjektiven Stressbelastung. Hierfür nutzte er den Perceives Stress Questionnaire. In der Tendenz fiel der PSQ-Gesamtscore nach der Intervention im Vergleich zu den Kontrollen. Dies lässt darauf schließen, dass das subjektive Stressempfinden der PMR-Probanden abgenommen hat. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der für die Einführung von Entspannungsangeboten spricht, ist der ökonomische Faktor. 2013 zeigte Schnabel auf, dass entspannte Mitarbeiter zufriedener und leistungsfähiger sind.<sup>224</sup>

### 3.3 Angebote zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance

Durch das Angebot von Maßnahmen zur Entwicklung einer ausgewogenen Work-Life-Balance werden aufgabenbezogene Belastungen am Arbeitsplatz minimiert, was zur Reduktion des Stresslevels der Arbeitnehmer beiträgt. Obwohl der Begriff Work-Life-Balance seit Anfang der 1990er Jahre international von verschiedenen wissenschaftlichen Bereichen (z. B. Soziologie, Psychologie, Betriebswirtschaft) diskutiert wird, hat sich noch keine einheitliche Definition herauskristallisiert. Hauptsächlich wird versucht, die Auswirkungen der unterschiedlichen Rollen, die der Mensch in seinem Leben einnimmt, und die Zusammenhänge von Arbeits- und Privatleben wissenschaftlich zu erklären.<sup>225</sup> Häufig unterstellt der Begriff eine klare Trennung der beiden Lebensbereiche. Dabei „wird im Privatleben ja auch gearbeitet und im Arbeitsalltag auch ‚gelebt‘.“<sup>226</sup> Auch ist die Erwerbsarbeit Teil des Lebens und nicht ein dem Leben gegenübergestellter Bereich. Aus psychologischer Sicht steht laut Bamberg und Resch nicht die Balance von Privat- und Arbeitsleben im Vordergrund, sondern die Gestaltung dieser Balance und die Maximierung der subjektiven Lebensqualität.<sup>227</sup> In Deutschland kam die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereits in den 1970er Jahren unter anderem durch die steigende Frauenerwerbstätigkeit, den Wertewandel, den Wandel des traditionellen Familienmodells oder der Individualisierung auf. Damals wurden Möglichkeiten, aber auch Grenzen der Erwerbsbeteiligung von Frauen diskutiert. Heute, bei der „modernen“ Variante der Vereinbarkeitsfrage, sind die primäre Zielgruppe nicht mehr erwerbstätige Frauen, sondern alle Erwerbstätigen, speziell jedoch Hochqualifizierte. Auch der lange Zeit im Vordergrund gestandene Konflikt um die Arbeitszeiten ist abgeflaut. Durch steigende Leistungsanforderungen, engere Termine in Kombination mit reduzierten personellen Ressourcen änderte sich die Sichtweise. Hochqualifizierten Angestellten werden Maßnahmen zur Work-Life-Balance versprochen, um sie im Unternehmen zu halten.<sup>228</sup> Damit der Work-Life-Balance-Ansatz von den Arbeitnehmern ernst genommen wird und nicht vom Unternehmen als Prestigeob-

---

<sup>224</sup> Vgl. Goetschel 2000, 42-44.

<sup>225</sup> Vgl. Schnieder 2013, 36.

<sup>226</sup> Kratzer/Menz/Pangert 2015, 13.

<sup>227</sup> Vgl. Moser 2007, 246.

<sup>228</sup> Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, 190-200.

jekt missbraucht wird, muss er, ebenso wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement, auf allen Ebenen in die Aktivitäten der Unternehmensführung eingebunden sein.<sup>229</sup> So reichen die erarbeiteten Angebote von infrastrukturellen (z. B. Betriebskindergärten) und arbeitsorganisatorischen Leistungen (z. B. flexible Arbeitszeit) bis hin zu Beratungsangeboten, in welchen Betroffene in der Gestaltung ihrer Work-Life-Balance geschult werden.<sup>230</sup> Einen wichtigen Teil der Work-Life-Balance stellt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege dar. Bei der steigenden Anzahl der erwerbstätigen Frauen, von Doppelkarrierepaaren und von alleinerziehenden Eltern stellt dies oftmals eine Herausforderung dar. Da Arbeit neben dem Gefühl der finanziellen Unabhängigkeit neue Entfaltungsspielräume und Lebensaufgaben bietet, reagieren Unternehmen mit familienfreundlichen Angeboten.<sup>231</sup> Beispiele für unterstützende Maßnahmen sind die Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen, sodass auch Mitarbeiter mit Familie teilnehmen können, die betriebsinterne Verlängerung der Elternzeit oder Hilfe bei der Organisation der Kinderbetreuung.<sup>232</sup>

Vollzeiterwerbstätige fühlen sich häufiger als Teilzeiterwerbstätige durch die Arbeit belastet. Für Erwerbstätige stellt die fehlende Flexibilität der Arbeitszeit die größte Schwierigkeit für die Kombination von familiären und beruflichen Verpflichtungen dar. Variable Arbeitszeiten können helfen, die Koordination dieser beiden Lebensbereiche zu erleichtern. Das bekannteste Modell ist die gleitende Arbeitszeit. Während der Kernarbeitszeit besteht für die Angestellten Anwesenheitspflicht im Unternehmen, Arbeitsbeginn, -ende und -zeit können jedoch persönlich bestimmt werden. Entsprechend ergibt sich die Möglichkeit, außerbetriebliche Termine variabler zu legen. Des Weiteren können Zeitguthaben aufgebaut und zu einem benötigten Zeitpunkt wieder abgebaut werden oder das Stundenkonto in das Negative überzogen werden. Auch Teilzeitbeschäftigung kann zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance beitragen. Bei diesem Arbeitsverhältnis ist die Arbeitszeit kürzer als die betriebliche Regelarbeitszeit. Die Anwesenheit im Unternehmen kann z. B. stunden-, halbtage-, tage-, oder wochenweise erfolgen.<sup>233</sup> Nachfolgende Studien beweisen positive Auswirkungen dieser Maßnahmen auf die Reduktion von Stress und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. In einer Studie von Galinsky und Bon 1998 gaben 40 % der Unternehmen an durch Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten oder Beurlaubungsmöglichkeiten die Zufriedenheit, die Leistung und die Stimmung ihrer Mitarbeiter erhöhen zu können und sie mit diesen Regelungen geringerem Stress auszusetzen. Eine von Baltes et al. 1999 veröffentlichte Metaanalyse zeigte durch flexible Arbeitszeit positive Effekte auf Produktivität, Zufriedenheit mit dem Job und Absentismus auf. Erhöhte Produktivität, geringerer Stress,

---

<sup>229</sup> Vgl. Schnieder 2013, 39.

<sup>230</sup> Vgl. Kratzer/Menz/Pangert 2015, 14.

<sup>231</sup> Vgl. Badura et al. 2012, 131.

<sup>232</sup> Vgl. Schnieder 2013, 36-59.

<sup>233</sup> Vgl. Toman 2006, 33-45.

weniger Absentismus und glücklichere Mitarbeiter durch flexible Arbeitszeiten, Teilzeit, Erweiterung des Mutterschaftsurlaubs oder finanzielle Unterstützung waren das Ergebnis einer von Gray 2001 dargelegten Befragung. Auch eine schriftliche Befragung von Comfort, Johnson und Wallace belegt die Reduzierung von Stress und Absentismus sowie die Verbesserung der Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihrer Produktivität durch Teilzeitarbeit. Ebenfalls 2003 stellten White et al. ihre Forschungsergebnisse vor. Auch hier kam heraus, dass flexible Arbeitszeiten den Stress reduzieren, der aus Arbeits- und Familienrollen resultiert. Weiterhin konnte diese Forschungsgruppe gesunkene Spillover-Effekte, die sich aus der Übertragung von Problemen aus dem Berufsleben in das Privatleben oder umgekehrt ergeben, nachweisen. Eine telefonische Befragung der TNS EMINID Beruf und Familie GmbH zeigt, dass flexible Arbeitszeiten die Mitarbeiterzufriedenheit in 83,3 % der befragten Unternehmen erhöhen und dabei die Qualität der Arbeit um 69,4 % verbessern. Eine erhöhte Arbeitsmotivation, bei Verbesserung des Unternehmensimages und der Produktion, konnten Forst und Hoehner identifizieren. Dass flexible Arbeitsregelungen die Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit mit dem Job steigern und die Möglichkeit der Elternbeurlaubung deren Engagement erhöht, waren Ergebnisse einer von Haar und Spell 2004 durchgeführten E-Mail-Befragung. Im gleichen Jahr erhoben de Greef und van den Broek eine Metaanalyse, in der sie 27 Fallstudien mit Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung auswerten. Das Resultat daraus sind unter anderem eine verbesserte Produkt- und Dienstleistungsqualität, bessere Arbeitsqualität, erhöhte Motivation und Zufriedenheit. Aus Sekundäranalysedaten von SOEP mit 18832 befragten deutschen Beschäftigten verdeutlichten Beblo und Ortlieb 2005, dass flexiblere Arbeitszeitmodelle die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter steigern.<sup>234</sup> Gleiches belegt eine 2009 vom österreichischen Beratungsunternehmen XIMES durchgeführte Studie mit ca. 80 Probanden. 81 % der Teilnehmer empfinden die Arbeit in Gleitzeitmodellen effizienter. Dass diese Arbeitszeitregelung für Mitarbeiter und Unternehmen von Vorteil ist, bestätigen 94 % der Befragten. Positive gesundheitliche Effekte erleben ca. 40 Personen. 2 % hingegen sehen oft Belastungen durch Gleitzeit.<sup>235</sup> Mit der Studie „Managing Work-Life-Balance International 2007“ konnten eine reduzierte Fluktuationsrate, die Steigerung von Produktivität und Attraktivität des Unternehmens sowie eine erhöhte Motivation, Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter nachgewiesen werden.<sup>236</sup> Weitere zusätzliche Vorteile für das Unternehmen sind laut psyGA der Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung qualifizierter Fach-/Führungskräfte, die höhere Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, die gesteigerte Flexibilität der Mitarbeiter sowie die bessere Nutzung des Kreativitätspotenziales der Mitarbeiter

---

<sup>234</sup> Vgl. Mohe/Dorniok/Kaiser, 106-139.

<sup>235</sup> Vgl. Gärtner, [www.ots.at](http://www.ots.at), [Stand 27.08.2016].

<sup>236</sup> Vgl. Mohe/Dorniok/Kaiser, 106-139.

für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen.<sup>237</sup> Die Trennung der beiden Lebensbereiche Arbeit und Beruf führt zu einer niedrigeren Kündigungsabsicht ( $\beta = -.16$ ;  $p < .01$ ) und zu steigender Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance ( $\beta = .36$ ;  $p < .01$ ).<sup>238</sup>

Dabei haben die neuen Informations- und Kommunikationsmedien eine ambivalente Wirkung. Einerseits ist der Mitarbeiter flexibler, andererseits wird die Entgrenzung der Arbeit gefördert und er ist ständig für das Unternehmen erreichbar.<sup>239</sup> Die ständige Erreichbarkeit wirkt sich auf den Stresspegel der Betroffenen aus. So sprechen 40 % der Befragten der TK-Stressstudie von einer manchmal auftretenden Stresssituation. 36 % erleben dieses Gefühl häufig. Von dieser Gruppe haben 87 % das Gefühl, dass ihr Stress in den letzten drei Jahren zugenommen hat.<sup>240</sup> So entsteht für die Mitarbeiter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements die Aufgabe, die organisationalen, die sozialen sowie die persönlichen Ressourcen ihrer Mitarbeiter zu stärken und sie im kompetenten Umgang mit der Entgrenzung der Arbeit zu schulen, um negative Effekte zu vermeiden. Führungskräften müssen die negativen Auswirkungen einer eingeforderten ständigen Erreichbarkeit verdeutlicht werden. Tauscht man sich mit Kollegen über die eigenen Präferenzen hinsichtlich der Trennung der beiden Lebensbereiche aus, zeigt eine hohe wahrgenommene Unterstützung ebenfalls eine geringere Erschöpfung ( $\beta = -.15$ ;  $p < .01$ ), eine niedrigere Kündigungsabsicht ( $\beta = -.13$ ;  $p < .01$ ) und eine höhere Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance ( $\beta = .23$ ;  $p < .01$ ). Ein für das komplette Unternehmen geltender Leitfadens für den Umgang mit den neuen Medien ist eine Möglichkeit, das Störpotenzial zu reduzieren, aber das Vereinbarkeitspotenzial zu erhalten.<sup>241</sup> Auch die Schaffung eines Handlungsspielraums verringert das Konflikterleben der Mitarbeiter in Bezug auf Beruf und Familie, beweisen Jacobshagen et al. 2005. Daneben zeigen Thompson und Prottas, dass die Erweiterung des Handlungsspielraums die Transferprozesse zwischen den beiden Lebensbereichen positiv beeinflusst.<sup>242</sup>

Um eine ausgeglichene Work-Life-Balance aufzubauen und Stress dauerhaft regulieren zu können, ist das Empowerment der Mitarbeiter gefragt. Im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung können den Betroffenen Maßnahmen zur Herstellung eines ausgewogenen Verhältnisses der differenzierten Lebensbereiche aufgezeigt werden. Dennoch liegt die Verantwortung bei jedem Einzelnen, seinen Körper und seine Gesundheit mit Arbeit (Ernährung, Entspannung, Erholung), Leistung und Wirtschaftlichkeit (Karriere, Beruf, Geld, Wohlstand, Erfolg), Familie und Freunden (Freunde,

<sup>237</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016, 47.

<sup>238</sup> Vgl. Badura et al. 2012, 131-137.

<sup>239</sup> Vgl. Badura et al. 2012, 131-137.

<sup>240</sup> Vgl. Techniker Krankenkasse, [www.tk.de](http://www.tk.de), [Stand 15.10.2016].

<sup>241</sup> Vgl. Badura et al. 2012, 131-137.

<sup>242</sup> Vgl. Moser 2007, 258.



Anerkennung, Sozialkompetenz) sowie Sinn und Kultur (Selbstverwirklichung, Glaube, Liebe) in Einklang zu bringen.<sup>243</sup> Die drei beliebtesten Freizeitmaßnahmen der Gesunderhaltung sind laut Studie der pronova BKK ausreichend schlafen, gesunde Ernährung und regelmäßige Treffen/Unternehmungen mit Freunden und Familie.<sup>244</sup> In ihrem Ratgeber „Kein Stress mit dem Stress“ liefert die psyGA zehn Argumente, die für eine mitarbeiterorientierte Führung sprechen. So zeigen die Mitarbeiter bessere Leistungen, sind seltener krank, empfinden weniger Stress, denken mit und lernen aus Fehlern, haben Freude an ihrer Arbeit, entlasten die Führungskraft, entwickeln sich persönlich und fachlich weiter, sind kreativ, innovativ, aber auch kollegial und unterstützend im Team. Weiterhin stehen sie hinter ihrem Vorgesetzten und empfehlen ihn weiter.<sup>245</sup> Darum soll im Folgenden geprüft werden, ob ein mitarbeiterorientierter Führungsstil aufgabenbezogene Belastungen reduzieren kann.

### 3.4 Mitarbeiterorientierte Ausrichtung des Führungsstil

Wenn Vorgesetzte ihren Führungsstil mitarbeiterorientiert ausrichten, dann können aufgabenbezogene Belastungen reduziert werden. Rosenstiel versteht unter Führung die bewusste, zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.<sup>246</sup> Die Rolle der Führungskräfte innerhalb der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist komplex. Zum einen betrifft es ihre eigene Gesundheit, zum anderen ihren Einfluss auf das Gesundheitsverhalten ihrer Mitarbeiter. Dabei werden beim mitarbeiterorientierten Führungsstil die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten sowie ihre Hoffnungen und Vorstellungen berücksichtigt. Da der Vorgesetzte sie als Menschen respektiert, sie nicht bloß stellt oder öffentlich kritisiert, sind die Angestellten insgesamt zufrieden mit ihrer Arbeit.<sup>247</sup> Aus diesem Grund sollte mitarbeiterorientierte Führung auch als gesundheits-, entwicklungs- und produktivitätsförderliche Führung verstanden werden.<sup>248</sup> Durch ihr eigenes Verhalten sowie die Gestaltung der Arbeitsbedingungen beeinflussen Vorgesetzte nicht nur Arbeitsbelastungen und Gesundheit ihrer Mitarbeiter, sondern auch deren Motivation, Arbeitszufriedenheit, Fehlzeiten und Arbeitsunfälle.<sup>249, 250</sup> Jedoch sollte die primäre Aufgabe einer Führungskraft darin bestehen, achtsam mit sich selbst umzugehen und das eigene Gesundheits-, Sozial- und Arbeitsverhalten zu reflektieren. Wie Studien von Franke und Felfe 2011 oder von Macik-Frey et al. 2007 beweisen, trägt das Führungsverhalten des Vorgesetzten einen wesentlichen Anteil zum Erfolg der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei.<sup>251</sup> 2011 veröffentlichten Gregersen et al. die erste deutsche

<sup>243</sup> Vgl. Buchenau 2014, 63-64.

<sup>244</sup> Vgl. pronova BKK, [www.pronovabkk.de](http://www.pronovabkk.de), [Stand 01.09.2016].

<sup>245</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016, 74-75.

<sup>246</sup> Vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2014, 84.

<sup>247</sup> Vgl. Bundesverband der Unfallkassen 2005, 34.

<sup>248</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/Junghanns/Morschhäuser 2013, 148.

<sup>249</sup> Vgl. Froböse/Wellmann/Weber 2008, 52.

<sup>250</sup> Vgl. Bamberg/Ducki/Metz 2011, 537.

<sup>251</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder et. al 2015, 39.

Überblicksarbeit zu diesem Thema. Dabei kamen sie ebenfalls zu dem Ergebnis, dass sich negative Eigenschaften der Führungskraft negativ auf die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken. Zudem erhöhen sie Fluktuationsabsichten und Absentismus. Neben sozialer Unterstützung, der Gewährung von Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten wurden Anerkennung und Wertschätzung als führungsbezogene Ressourcen empirisch bestätigt. Das gesundheitsförderliche Potential der Mitarbeiterführung bestätigte auch eine von Kuoppala et al. durchgeführte Metaanalyse. Werte für Erschöpfung, Angst, Depression, Krankheitstage und Frühberentung sind bei mitarbeiterorientierter Führung deutlich geringer.<sup>252</sup> Wunderer 2001 sowie Bartscher et al. 2012 erkannten, dass Führung immer aus drei Elementen besteht. Diese sind die Führungsperson, einer oder mehrerer Geführter und die Organisation mit dem Ziel des gemeinsamen Erfolges.

„Erfolgreiche Führungskräfte sind sich ihrer unterschiedlichen Rollen als Vorgesetzter, Kollege, Mitarbeiter, Repräsentant des Unternehmens und Privatperson bewusst und bereit, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. Sie weisen Aufmerksamkeit, Empathie, Intuition und Begeisterungsfähigkeit als relevante Führungskompetenzen auf.“<sup>253</sup>

Laut Stadler beruht eine menschengerechte Führung auf den vier Kompetenzfeldern Achtsamkeit, Urteilsfähigkeit, Authentizität und Rückbindung. Das heißt, Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter an ihrem gedanklichen Standpunkt abholen und motivieren. Sie benötigen die Fähigkeit, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden, die Denk- und Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter auf eine für sie zu bewältigende Weise herauszufordern und ein hohes Maß an Selbstdisziplin. Weiterhin sollen sie die Mitarbeiter so fördern, dass jeder Mitarbeiter in der Lage ist, seine Fähigkeiten bestmöglich einzubringen. Dabei sollten Führungspersonen die Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern, um dadurch aufgabenbezogene Stressoren zu verhindern. Erfolg, der durch die Bewältigung von sinnerfüllten, angemessenen Herausforderungen entsteht, motiviert die Beschäftigten. Dadurch erweitern sie ihren Wissenshorizont, gewinnen an Können und Erfahrung. Um diese Leistungspotentiale zu entfalten, sollen überfordernde aber auch unterfordernde Arbeitsbedingungen vermieden und den Mitarbeitern die Ziele erklärt werden.<sup>254</sup> So bedeutet zielorientiertes Führen auch „Ziele setzen, Chancen wahrnehmen, Möglichkeiten erkennen, Risiken eingehen und Visionen aufstellen [...], die Durchführung dieser Ideen, das Aufstellen von Strategien, Organisationsformen und Abläufen.“<sup>255</sup>

Auch sollte die Führungskraft die Mitarbeiter als Kooperationspartner sehen. Gleichzeitig sollte sie Wert auf gut funktionierende Kommunikationsstrukturen sowohl von „top-down“ als auch nach „bottom-up“ sehen. Das heißt sie sollten über Vorhaben im Un-

<sup>252</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/Junghanns/Morschhäuser 2013, 146.

<sup>253</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder et. al 2015, 39.

<sup>254</sup> Vgl. Spath/Bauer/Braun 2011, 118-119.

<sup>255</sup> Spath/Bauer/Braun 2011, 119.



ternehmen informiert und bei Entscheidungen einbezogen werden.<sup>256</sup> Durch diese Transparenz wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter den Hintergrund ihrer Tätigkeit verstehen und ihren persönlichen Beitrag in der Wertschöpfungskette nachvollziehen können. Für eine ganzheitliche Sichtweise sowie vorausschauende Arbeitshaltung sollte der Manager regelmäßig über bereits abgeschlossene Sachverhalte, als auch über in der Zukunft liegende Entscheidungen berichten. Diese Sichtweise als mündiger Kooperationspartner schafft Vertrauen bei den Mitarbeitern und fördert ihre Motivation. Auch ihre Urteils- und Entscheidungsfähigkeit wird dadurch weiterentwickelt, was die Arbeitseffektivität steigert und den Überwachungs- und Steuerungsaufwand der Führungskraft senkt.<sup>257</sup> Um die Stärken und Entwicklungspotentiale der einzelnen Mitarbeiter zu fördern, besteht die Aufgabe der Führungsperson darin, deren Eigeninitiative zu respektieren, die individuellen Fähigkeiten der Einzelnen zu erkennen und diese durch einen angemessenen Handlungsfreiraum bestmöglich zu verwirklichen.<sup>258</sup> In einem persönlichen Gespräch sollte die Führungskraft jedem Mitarbeiter seine konkreten Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und ihm die Chance zur gezielten, fachlichen Weiterbildung bieten.<sup>259</sup> Dass sich dies positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt, bestätigten Studien von Nielsen et al. und Vincent.<sup>260</sup>

Da wertschätzende Kommunikation ebenfalls bedeutsam für die Stressreduktion ist, sollten Führungskräfte konkrete Leistungsergebnisse oder Verhaltensweisen der Mitarbeiter hervorheben und diese zeitnah in einem Vieraugengespräch aufrichtig und sachlich korrekt würdigen. Nach dem gleichen Prinzip sollte auch mit Kritik und ehrlicher Konfrontation vorgegangen werden.<sup>261</sup> Dass die positive Beziehungsgestaltung ein Merkmal gesundheitsfördernder Führung ist, unterstreicht die Längsschnittuntersuchung von Van Dierendonck et al.<sup>262</sup> Auch Gallup, VerDi und Winkler veröffentlichten 2014 drei Studien, die den positiven Einfluss von Anerkennung der Leistung durch den Vorgesetzten auf das Engagement und die Gesundheit der Mitarbeiter bestätigen.<sup>263</sup> Daneben sind ein Grundmaß an Freundlichkeit und Wertschätzung unverzichtbar für ein konstruktives Miteinander. Ein höflicher Gruß am Morgen, ein „bitte“ bei der Vergabe von Handlungsanweisungen oder ein „Danke, dass Sie sich darum gekümmert haben“ nach der Erledigung von Arbeitsaufträgen symbolisieren Wertschätzung<sup>264</sup> und wirken sich positiv auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter aus, wie Prümper und Becker bewiesen.<sup>265</sup> Gleichzeitig werden das Selbstbewusstsein, die Motivation und die Zu-

---

<sup>256</sup> Vgl. Spath/Bauer/Braun 2011, 119-122.

<sup>257</sup> Vgl. Busch et al. 2015, 103-104.

<sup>258</sup> Vgl. Spath/Bauer/Braun 2011, 119-122.

<sup>259</sup> Vgl. psyGa, [www.psyga.de](http://www.psyga.de), [Stand 29.08.2016].

<sup>260</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/Junghanns/Morschhäuser 2013, 147.

<sup>261</sup> Vgl. Busch et al. 2015, 101-102.

<sup>262</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/Junghanns/Morschhäuser 2013, 147.

<sup>263</sup> Vgl. Busch et al 2015, 99.

<sup>264</sup> Vgl. psyGa, [www.psyga.de](http://www.psyga.de), [Stand 29.08.2016].

<sup>265</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/Junghanns/Morschhäuser 2013, 146.

friedenheit der Mitarbeiter nachhaltig gestärkt und ein Puffer für Stresssituationen aufgebaut.<sup>266</sup> Wichtig ist auch, dass sich der Vorgesetzte Zeit für die Probleme seiner Mitarbeiter nimmt und dieser stets das Gefühl hat, sich im Bedarfsfall an seinen Chef wenden zu können. Für neue Mitarbeiter sollten Mentorensysteme eingerichtet sein, da sie auf die Unterstützung erfahrener Kollegen angewiesen sind.<sup>267</sup> Ein weiterer Ansatzpunkt zur Stressreduktion für Mitarbeiter ist die Arbeitsorganisation, die die Führungskraft durch Aufgabengestaltung, Verteilung von Entscheidungsspielräumen oder durch Informationsbereitstellung beeinflussen kann.<sup>268</sup> Es wird empfohlen, zeitliche Puffer bei Projekten zu kalkulieren, den Mitarbeitern nach deren Feierabend keine E-Mails mit Arbeitsaufträgen zu senden, feste störungsfreie Zeiten für das Team zu schaffen oder die Anzahl der Meetings zu reduzieren und stattdessen für alle Beteiligten zugängliche Ergebnis-Protokolle bereitzustellen.<sup>269</sup>

Um Ziele als Stressauslöser zu umgehen, sollte die Führungskraft die Ziele SMART formulieren. Dieses Akronym steht für die Englischen Begriffe: Specific, Measurable, Accepted, Realistic und Timely. Nach George T. Doran bedeutet dies Ziele eindeutig, messbar und realistisch zu formulieren. Alle involvierten Personen müssen das Ziel akzeptieren. Darüber hinaus muss es innerhalb eines genau definierten realistischen Zeithorizontes umsetzbar sein. Anhand dieser fünf Kriterien erhält die Zielsetzung eine ganzheitliche Betrachtung.<sup>270</sup>

Da sich Erwerbstätige, wie von Lohmann-Haislah 2012 bestätigt, durch die gleichzeitige Erledigung von unterschiedlichen Arbeiten erheblich belastet fühlen, sollte der Vorgesetzte z. B. durch gerechte Aufgabenverteilung versuchen, Multitasking bei seinen Angestellten zu vermeiden. Durch den Abbau der Aufgabenspezialisierung, der Vergrößerung von Entscheidungs- und Kontrollspielraum sowie den Abbau der menschlichen Isolation am Arbeitsplatz, kann der Arbeitsablauf so gestaltet werden, dass er die Arbeitszufriedenheit erhöht. Erreicht werden kann dies durch „Job enlargement“ (Arbeitserweiterung) und „Job enrichment“ (Arbeitsbereicherweiterung). Bei „Job enlargement“ handelt es sich um die horizontale Erweiterung des Aufgabenspektrums mit qualitativ gleichwertigen Arbeitsanforderungen. Das Tätigkeitsfeld wird durch strukturell ähnliche Aufgaben verlängert, wodurch sich ein ganzheitlicher Produktionsprozess ergibt und Monotonie und einseitiger Belastung entgegenwirkt wird. Unter „Job enrichment“ hingegen versteht man die vertikale Erweiterung des Aufgabenspektrums mit qualitativ höherwertigen Arbeitsanforderungen und mehr Verantwortung. Diese erweiterte Autonomie ermöglicht dem Mitarbeiter, seinen Beitrag zum Erfolg zuordnen und

---

<sup>266</sup> Vgl. Busch et al. 2015, 102.

<sup>267</sup> Vgl. Stadler/Spieß, [www.baua.de](http://www.baua.de), [Stand 24.08.2016].

<sup>268</sup> Vgl. Busch et al. 2015, 97.

<sup>269</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016, 74-75.

<sup>270</sup> Vgl. Eremit/Weber 2016, 94-97.

---

nach außen messen zu können.<sup>271</sup> Dass eine mitarbeiterorientierte Führung Arbeitszufriedenheit sowie psychische und physische Gesundheit verbessert, während Abwesenheit, Krankenstand, Fluktuation und psychische Befindensbeeinträchtigungen sinken, konnte beispielsweise in Studien von In Studien von Judge et al., Duxbury et al., Landeweerd und Boumans, Melchior et al. nachgewiesen werden.<sup>272</sup> Beachtet der Vorgesetzte die aufgeführten Ratschläge, wird ein Ungleichgewicht von zu hoher Vergütung auf der einen Seite und zu niedriger Belohnung auf der anderen Seite vermieden und somit dem Auslöser einer beruflichen Gratifikationskrise vorgebeugt. Darüber hinaus werden die von Opaschowski aufgestellten Hauptmerkmale für Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer: Spaß, Geld, Sinn, Zeit und Status erfüllt.<sup>273</sup>

## 4 Schlussbetrachtung

### 4.1 Zusammenfassung

In der vorangegangenen Arbeit wurden zunächst theoretische Begrifflichkeiten geklärt, bevor aufgestellte Hypothesen mit Sekundäranalysedaten untermauert wurden. So ging die Autorin zunächst auf den Begriff Betriebliches Gesundheitsmanagement ein, welches die Handlungsfelder Arbeitssicherheit, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Personalmanagement sowie die Betriebliche Gesundheitsförderung beinhaltet. Alle Maßnahmen dieser einzelnen Handlungsfelder werden von Mitarbeitern des Betrieblichen Gesundheitsmanagements geplant, koordiniert und durchgeführt. Obwohl das Gesundheitsmanagement Führungsaufgabe ist und in allen Managementebenen etabliert sein sollte, können ein Steuerkreis Gesundheit oder ein Gesundheitszirkel helfen, individuelle Probleme des Unternehmens aufzudecken und gezielt Maßnahmen zur Behebung dieser Unstimmigkeiten zu entwickeln. Doch auch kompetente Experten mit fundierten wissenschaftlichen Kenntnissen und die Mitarbeiter selbst sollten mit einbezogen werden, um langfristige Erfolge zu erzielen. Ein gut aufgestelltes, an das Unternehmen angepasstes betriebliches Gesundheitsmanagement hilft nachweislich, Fehlzeiten zu reduzieren. Zudem koordiniert und steuert das Betriebliche Gesundheitsmanagement die Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung mit Hilfe von Managementmethoden und implementiert Angebote wie z. B. gesunde Pausen, Rückenschule, Gleitzeit, Progressive Muskelrelaxation in die Betriebsorganisation. Dabei sollten stets die beiden Hauptziele, die Verbesserung der gesundheitlichen Situationen im Unternehmen sowie die Stärkung gesundheitlichen Ressourcen der Mitarbeiter, im Fokus stehen. Um die Arbeitnehmer zu schützen, gibt es zahlreiche gesetzlich geregelte Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitssicherheitsgesetz, Arbeitsschutzgesetz,

---

<sup>271</sup> Vgl. Goetschel 2000, 42-44.

<sup>272</sup> Vgl. Gregersen et al. 2011, 3-12.

<sup>273</sup> Vgl. Goetschel 2000, 42-44.

Regelungen in den Sozialgesetzbüchern), die Arbeitgeber beachten müssen. An Büroarbeitsplätzen greift zusätzlich die Bildschirmarbeitsplatzverordnung, da viele Arbeitsaufgaben am Monitor ausgeführt werden. Die gestellten Arbeitsaufgaben haben einen großen Anteil an der Zufriedenheit mit dem eigenen Job. Aus diesem Grund ist es wichtig zu verstehen, wodurch sie beeinflusst werden. Neben Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit fließen auch Autonomie und Rückmeldung in die Berechnung des Motivationspotentials ein. Wird eines der Kriterien vernachlässigt, kann die Erledigung der Arbeitsaufgabe beim Mitarbeiter Stress auslösen und von ihm als Herausforderung oder Überforderung eingestuft werden. Wie die Person auf den Stressor reagiert, hängt von ihren individuellen Erfahrungen, Einstellungen, Veranlagungen sowie ihrer persönlichen Verfassung ab. Zahlreiche Forschungsergebnisse in der Stressforschung belegen, dass das Leistungspotential bei einem mittleren Stresslevel am besten ausgeschöpft wird. Dauerhafter, nicht zu bewältigender psychischer Stress wirkt sich negativ auf den Organismus aus. Die natürliche Homöostase gerät aus dem Gleichgewicht. Körpereigene Regelkreise sind nicht mehr in der Lage, diese Disparität auszugleichen. Darum ist es für eine langfristige psychische Gesundheit im Berufsleben wichtig, arbeitsplatzbezogenen Ressourcen zu stärken und gleichzeitig arbeitsplatzbezogene Stressoren zu vermeiden. Beide können aus der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation, den sozialen Bedingungen sowie der Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebung oder der Arbeitszeit resultieren. Jedoch entscheidet jeder Mitarbeiter individuell, was er für sich belastend oder fördernd findet. Diese von Mensch zu Mensch unterschiedlichen Empfindungen finden auch in verschiedenen Konzepten zu Arbeit, Krankheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit Anwendung. Im Belastungs-Beanspruchungs-Modell wird davon ausgegangen, dass ein Arbeitsplatz durch gleichbleibende externe Belastungen gekennzeichnet ist, die jeden Mitarbeiter unterschiedlich beanspruchen. Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen sieht den Ursprungspunkt einer solchen Krise in unausgeglichene sozialen Austauschbeziehungen. Im transaktionalen Stresskonzept bewertet der Mitarbeiter seine Situation in drei Schritten. Dabei entscheidet er zuerst, worum es sich handelt und welche Bewältigungsverhalten und -möglichkeiten ihm zur Verfügung stehen, bevor er versucht, diese zu beheben. Um den Erfolg zu messen erfolgt die Neubewertung der Situation. Als letztes Modell wurde das Arbeitspsychologische Stressmodell vorgestellt. Ebenso wie beim transaktionalen Stresskonzept erfolgen Bewertung und Bewältigung, beeinflussen sich in diesem Konzept jedoch gegenseitig. Auch stehen sie mit bedingungsbezogenen Stressoren und Ressourcen sowie personenbezogenen Risikofaktoren und Ressourcen und den kurz- und langfristigen Stressfolgen in Wechselwirkung. Um die ganze Komplexität der psychischen Belastungen im Unternehmen zu erfassen und gezielte Maßnahmen für das Unternehmen ableiten zu können, stehen verschiedenste Erhebungsverfahren zur Auswahl. Um aufgabenbezogene Belastungen am Arbeitsplatz zu reduzieren, sind Angebote zur Pausengestaltung von Bedeutung. Dabei sind kleine Arbeitsunterbre-

---

chungen genauso wichtig wie die gesetzlich geregelte Pause, um Ermüdungserscheinungen vorzubeugen. Auch das Angebot von Progressiver Muskelrelaxation reduziert bei den Teilnehmern den Stresslevel. Kurzfristig hebt die Durchführung die Stimmung. Langfristig kann es bei regelmäßiger Durchführung zur Abnahme der psychischen Stresssymptomatik beitragen und helfen, Stressoren frühzeitig zu identifizieren. Neben diesem innerbetrieblichen Angebot ist es wichtig, dass das Unternehmen seine Mitarbeiter bei der Gestaltung einer ausgewogenen Work-Life-Balance unterstützt. Des Weiteren trägt der Vorgesetzte durch sein Verhalten dazu bei, aufgabenbezogene Stressoren zu reduzieren. Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil eignet sich hervorragend, da die Mitarbeiter durch den ihnen gegenübergebrachten Respekt zufriedener mit ihrer Arbeit sind. Um zusätzlichen Stress zu vermeiden ist es ratsam, zeitlich Puffer in Projekten zu kalkulieren, Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit nicht mit Arbeitsaufgaben zu belästigen, Multitasking zu vermeiden sowie störungsfreie Zeiten für das Team einzurichten. Werden all diese verhaltens- und verhältnisbezogenen Maßnahmen innerhalb der betrieblichen Gesundheitsförderung an Büroarbeitsplätzen beachtet, sinken die aufgabenbezogenen Belastungen. Die Mitarbeiter fühlen sich weniger gestresst, was sich positiv auf die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben auswirkt.

## **4.2 Beantwortung der Forschungsfrage**

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Frage, ob durch Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung aufgabenbezogene Belastungen bei Büroangestellten reduziert werden können. Diese Frage wurde beantwortet, indem Hypothesen aufgestellt wurden, die durch die qualitative Analyse bestehender empirischer Studien untersucht wurden. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Autorin vorgestellt.

Regelmäßige Pausen helfen, psychosomatische Symptome zu mindern, der Erholung dienen und Stress vorbeugen. Büroarbeitern wird geraten, Arbeitsaufgaben ohne Unterbrechungen zu erledigen und danach eine Pause einzulegen sowie Aktivitätsveränderungen in ihren Arbeitsalltag einzubauen. Eine aktive Mittagspause oder ein Power-Nap in Kombination mit stressreduzierenden Lebensmitteln können ebenfalls helfen, aufgabenbezogenen Stressoren vorzubeugen.

Indem der Betrieb wöchentlich Progressive Muskelrelaxation zu einem fixen Zeitpunkt anbietet, können die Mitarbeiter dies als festen Bestandteil in ihren Arbeitsalltag integrieren und ihre Arbeitsaufgaben an diesen Termin anpassen. Regelmäßig durchgeführt beugt PMR Distress vor. Die Stressresistenz der Teilnehmer erhöht sich und Stressoren können besser identifiziert werden. Mitarbeiter selbst bewerten ihre Stressbelastungen niedriger als vor der Teilnahme an der Entspannungstechnik. Dabei ist das Empowerment der Mitarbeiter gefragt. Um sich langfristig entspannter und zufriedener zu fühlen, ist die Durchführung von PMR auch in der Freizeit unverzichtbar.

---

Ebenso wichtig ist die Balance von Arbeits- und Privatleben. Der Wunsch nach Teil- und Gleitarbeitszeit steigt und das nicht ohne Grund. Beide Lebensbereiche können durch flexible Arbeitszeiten besser miteinander vereinbart werden. So können wichtige Termine in die Arbeitszeit gelegt werden und in stressigen Zeiten weniger Stunden als an ruhigeren Tagen gearbeitet werden. Wenn Aufgaben dringend erledigt werden müssen, baut der Mitarbeiter Plusstunden auf und kann bei weniger wichtigen Aufgaben diese Stunden nehmen, um z. B. schönen Freizeitaktivitäten nachzugehen, sich mit Freunden oder Familienangehörigen zu treffen, schlafen, Sport zu treiben oder sich gesund zu ernähren. Dabei ist es wichtig, diese erarbeitete Zeit dem Mitarbeiter zu gönnen und Störungen zu vermeiden. Um die beiden Lebensbereiche besser vereinen zu können, bieten Arbeitgeber darüber hinaus z. B. betriebsinterne Verlängerung der Elternzeit an oder unterstützen junge Eltern bei der Organisation der Kinderbetreuung.

In diesem Kontext spielt auch der Führungsstil eine wichtige Rolle. Studien empfehlen eine mitarbeiterorientierte Ausrichtung zur Reduktion von aufgabenbezogenen Stressoren, da hierbei die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden, was sich positiv auf das Stresserleben auswirkt. Jeder Mitarbeiter wird befähigt, seine individuellen Stärken in das Team zu integrieren und durch gezielte Förderung eigenständig neue Aufgaben zu übernehmen. Dabei wird darauf geachtet, dass er dafür genügend Zeit zur Verfügung hat und seine Eigenleistung am Gesamtprozess erkennt. Auch Kreativität nebst Eigeninitiative werden vom Mitarbeiter durch herausfordernde, aber nicht überfordernde Arbeitsaufgaben gefordert. Indem der Chef seinen Angestellten Wertschätzung und Respekt entgegen bringt, baut er einen Puffer für Stresssituationen auf. Genauso verhält es sich mit direktem, angemessenem, konkreten Feedback, Lob und Kritik. Werden die Mitarbeiter innerhalb der betrieblichen Gesundheitsförderung geschult, diese Hinweise einzuhalten, hilft ihnen das, aufgabenbezogene Stressoren während der Arbeit zu reduzieren. Dadurch verlassen sie ihren Arbeitsplatz entspannter und kommen früh motivierter zur Arbeit, was zusätzlich eine Leistungssteigerung mit sich bringt. Von erhöhter Arbeitsbereitschaft, weniger Arbeitsunfähigkeitstagen und einem erhöhten Leistungsniveau profitiert der Arbeitgeber ebenfalls.

### **4.3 Handlungsempfehlung**

Unabhängig von der Größe des Betriebes ist es wichtig, in die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren. Dies fängt bei einem freundlichen Umgang miteinander an und kann über gesundes, stressreduzierendes Kantinenessen bis zur familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitszeit reichen. Dabei steht nicht im Vordergrund innerhalb möglichst kurzer Zeit viele verschiedene Angebote aufzustellen. Viel wichtiger ist es, gezielt Maßnahmen für das Unternehmen zu entwerfen und einzuführen. Bereits mit dem ersten Angebot ist der Grundstein hin zu einem gesunden Unternehmen gelegt. Auch



wenn Mitarbeiter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements keinen direkten Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern, sollte sich jeder Unternehmer gut überlegen, ob er nicht in das wertvollste Gut seines Unternehmens, gesunde und leistungsstarke Mitarbeiter, investiert.

Des Weiteren empfiehlt die Autorin der Unternehmensleitung sich zu überlegen, ob die Einrichtung einer Anlaufstelle für gestresste Mitarbeiter sinnbringend ist. Belastete Personen können so ohne Angst davor, verurteilt zu werden über ihre Probleme sprechen. In der Regel fällt es den Betroffenen leichter mit einem Unabhängigen über eigene Gefühle zu sprechen. Der Therapeut kann helfen die Stressauslöser aufzudecken, Bewältigungsstrategien vorschlagen und gemeinsam mit dem Hilfesuchenden Lösungen entwickeln. Gleichzeitig sollte die Belegschaft für eigene Stress-Warnsignale sensibilisiert werden. Das Verteilen von Informationsbroschüren kann helfen, sich mit dem Thema der psychischen Erkrankungen auseinander zu setzen. Betroffene können dadurch ermutigt werden, sich Hilfe zu suchen. Auch Führungskräfte sollten regelmäßig Schulungen erhalten, um sich für die in dieser Arbeit beschriebenen Herausforderungen zu qualifizieren. Darüber hinaus ist es wichtig, dass auch sie sich Gedanken über den eigenen Umgang mit Stress machen und Lösungswege suchen. Wie in der Einleitung beschrieben, sind die AU-Tage der Gender auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen. Frauen sind häufiger von psychischen Problemen betroffen. Wohingegen Männer eher unter körperlichen Beschwerden, die ebenfalls aus psychischen Problemen resultieren können, leiden. Dennoch sollte dieser Unterschied bei der Planung von Maßnahmen innerhalb des Betrieblichen Gesundheitsmanagements beachtet werden. Nach Ansicht der Autorin bringen alle Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderungen ohne das Empowerment der Mitarbeiter wenig. Diese sollten darauf achten außerhalb der Arbeit ihr Leben zu entschleunigen und sich gezielt um Dinge kümmern, die persönlich bedeutsam für sie sind. Um Freizeitstress zu vermeiden ist es nach Meinung der Autorin akzeptabel, Veranstaltungen nicht wahrzunehmen. In diesem Kontext ist es ebenfalls wichtig, gedanklich abzuschalten und die Angelegenheiten nach Feierabend im Büro zu lassen. Darüber hinaus vertritt die Verfasserin die Ansicht, dass das Diensthandy am Wochenende abgeschaltet werden darf, um die freie Zeit zu genießen. Dies schafft neue Kraft für die kommende Arbeitswoche und baut einen Puffer gegen Stress auf. Letztendlich sollte jeder auf seinen Körper achten und Stresswarnsignale ernst nehmen. In der heutigen Gesellschaft gibt es genug Stellen auch außerhalb des Arbeitsplatzes (z. B. Beratungsstellen für psychische Gesundheit, Psychologen, Selbsthilfegruppen, Ratgeber) die Hilfestellung bieten. Es sollte sich niemand für sein psychisch labiles Wohlbefinden schämen, sondern es frühzeitig, bevor es zum Zusammenbruch kommt, aufdecken. Dazu kann die Aufklärungsarbeit im Betrieb beitragen. Da trotz des steigenden Gesundheitsbewusstseins der Bevölkerung, die Anzahl der psychisch Erkrankten steigt, sieht die Autorin den Trend

---

dahingehend, Mitarbeiter auch in Zukunft gesund zu halten und psychischen Belastungen vorzubeugen. Je früher ein Unternehmen damit anfängt, desto besser.



---

# Literaturverzeichnis

## Monographien

Ancău, Mihai: Klinische Grundlagen fürs Phsyikum, Berlin Heidelberg 2016. DOI 10.1007/978-3-662-46714-5.

Badura, Bernhard et al.: Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren, Berlin Heidelberg 2012. DOI 10.1007/978-3-642-29201-9.

Badura, Bernhard et al.: Fehlzeiten-Report 2015: Neue Wege für mehr Gesundheit - Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement, Berlin Heidelberg 2015. DOI 10.1007/978-3-662-47264-4.

Badura, Bernhard et al.: Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit-Herausforderungen und Chancen, Berlin Heidelberg 2016. DOI 10.1007/978-3-662-49413-4.

Badura, Bernhard/Walter, Uta/Hehlmann, Thomas: Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Auflage, Berlin Heidelberg 2010. DOI 10.1007/978-3-642-04337.

Bamberg, Eva/Busch, Christine/Ducki, Antje: Stress- und Ressourcenmanagement: Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt, Bern 2003.

Bamberg, Eva/Ducki, Antje/Metz, Anna-Marie: Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt: Ein Handbuch, Göttingen 2011.

Berlit, Peter: BasiswissenNeurologie. 6. Auflage, Berlin Heidelberg 2014. DOI 10.1007/978-3-642-37784-6.

Bode, Inna: Betriebliche Gesundheitsförderung: Der Beitrag von Work-Life-Balance Konzepten, Hamburg 2012.

- 
- Boese, Stephanie: Sportliche Aktivität als Ressource der betrieblichen Gesundheitsförderung, Hamburg 2010.
- Bornewasser, Manfred/ Zülch, Gert: Arbeitszeit Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung, Wiesbaden 2013.
- Brendt, Dieter/Hühnerbein-Sollmann, Christoph: Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe: Effektive Mittel und effiziente Wege zur betrieblichen Gesundheitsförderung, Renningen 2008.
- Buchenau, Peter: Der Anti-Stress-Trainer: 10 humorvolle Soforttipps für mehr Gelassenheit. 2. Auflage, Wiesbaden 2014.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/ Junghanns, Gisela/Morschhäuser, Martina: Immer schneller, immer mehr: Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit, Wiesbaden 2013.
- Busch, Christine/ Roscher, Susanne/Ducki, Antje/Kalytta, Tanja/Liedtke, Gunnar: Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual. 2. Auflage, Berlin Heidelberg 2015.
- Cordts-Sanzenbacher, Katja/Goldbeck, Kerstin: Werkzeugkoffer Gesundheit: Erfolgreich als Trainer und Coach im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung, Weinheim und Basel 2015.
- Däfler, Martin-Niels: RELAX – Endlich stressfrei in fünf Schritten: Selbsttrainingsprogramm für ein entspanntes (Arbeits-)Leben, Wiesbaden 2015. DOI 10.1007/978-3-658-07137-0.
- Decker, Franz/Decker, Albert: Gesundheit im Betrieb: Vitale Mitarbeiter - leistungsstarke Organisationen. 2. Auflage, Wiesbaden 2015.
- Eremit, Britta/Weber, Kai F.: Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation: Quick Finder – Die wichtigsten Tools im Business Coaching, Wiesbaden 2016. DOI 10.1007/978-3-658-09453-9.

- 
- Faller, Gurdrun: Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. 1. Auflage, Bern 2010.
- Felfe, Jörg: Arbeits- und Organisationspsychologie 1: Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit, Stuttgart 2012.
- Frerichs, Frerich: Altern in der Erwerbsarbeit: Perspektiven der Laufbahngestaltung, Wiesbaden 2016. DOI 10.1007/978-3-658-12384-0.
- Froböse, Ingo/Wellmann, Holger/Weber, Andreas: Betriebliche Gesundheitsförderung: Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Bewertung, Wiesbaden 2008.
- Gimbel, Bernd: Körpermanagement: Handbuch für Trainer und Experten in der betrieblichen Gesundheitsförderung, Heidelberg 2014. DOI 10.1007/978-3-662-43643-1.
- Goetschel, Roxane: Entspannung: Grundlagen zum Thema Entspannung unter einer gesundheitsförderlichen Perspektive, Bern 2000.
- Goldgruber, Judith: Organisationsvielfalt und betriebliche Gesundheitsförderung: Eine explorative Untersuchung, Wiesbaden 2012.
- Haurand, Christoph/Ullrich, Heiko/Weniger, Matthias: Stressmedizin: Beratung, Vorbeugung, Behandlung, Berlin 2015.
- Kaplan, Robert S./ Norton, David P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1977.
- Kratzer, Nick/ Menz, Wolfgang/Pangert, Barbara: Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik: Analysen und Gestaltungsansätze, Wiesbaden 2015. DOI 10.1007/978-3-658-06346-7.
- Litzcke, Sven Max/ Schuh, Horst: Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. 3. Auflage, Heidelberg 2010.
- Lohmer, Mathias/Sprenger, Bernd/von Wahlert, Jochen: Gesundes Führen: Life-Balance versus Burnout im Unternehmen, Stuttgart 2012.
- Margraf, Jürgen/Schneider, Silvia: Lehrbuch der Verhaltenstherapie: Band 1: Grundlagen, Diagnostik, Verfahren, Rahmenbedingungen, 3. Auflage, Heidelberg 2009.
- Moser, Klaus: Wirtschaftspsychologie, Heidelberg 2007.

- 
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Auflage, Berlin Heidelberg 2014.
- Nitsch, Jürgen R.: Stress: Theorien, Untersuchungen, Massnahmen, Bern 1981.
- Pfaff, Holger/Slesina, Wolfgang: Effektive betriebliche Gesundheitsförderung: Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung, Weinheim und München 2001.
- Pohl, Elke: Karrierefaktor guter Schlaf: Wie Sie sich zu Höchstleistungen schlummern, Wiesbaden 2015. DOI 10.1007/978-3-658-08440-0.
- Poppelreuter, Stefan/ Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten. 4. Auflage, Berlin 2012.
- Rössler, Wulf/Keller, Holm/ Moock, Jörn: Betriebliches Gesundheitsmanagement: Herausforderung und Chance. 2. Auflage, Stuttgart 2016.
- Rudow, Bernd: Die gesunde Arbeit: Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung. 3. Auflage, Berlin 2014.
- Schlick, Christopher/Bruder, Ralph/Luczak, Holger: Arbeitswissenschaft, 3. Auflage, Berlin Heidelberg 2010. DOI 10.1007/978-3-540-78333-6.
- Schnieder, Stephan: Work Life Balance in Unternehmen: Eine Chance im Wettbewerb um Fachkräfte, Hamburg 2013.
- Scholz, Mathias: Astrobiologie, Berlin Heidelberg 2016. DOI 10.1007/978-3-662-47037-4.
- Schott, Thomas/ Hornberg, Claudia: Die Gesellschaft und ihre Gesundheit: 20 Jahre Public Health in Deutschland: Bilanz und Ausblick einer Wissenschaft. 1. Auflage, Wiesbaden 2011.
- Spath, Dieter/ Bauer, Wilhelm/ Braun, Martin: Gesundes und erfolgreiches Arbeiten im Büro, Berlin 2011.
- Spath, Dieter/Braun, Martin/Grunewald, Petra: Gesundheits- und leistungsförderliche Gestaltung geistiger Arbeit: Arbeitsgestaltung unter Einbeziehung menschlicher Eigenzeiten und Rhythmen, Bielefeld 2004.

---

Toman, Stefanie: Work-Life-Balance als ein Aspekt der Mitarbeitermotivation: Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen, Bielefeld 2006.

Trebsdorf, Martin: Biologie, Anatomie, Physiologie: Lehrbuch und Atlas. 12. Auflage, Haan-Gruiten 2011.

Triebig, Gerhard/Kentner, Michael/Schiele, Rainer: Arbeitsmedizin: Handbuch für Theorie und Praxis. 4. Auflage, Stuttgart 2014.

Ulrich, Eberhard/Wülser, Marc: Gesundheitsmanagement in Unternehmen. 6. Auflage, Wiesbaden 2015.

Wippert Pia-Maria/Beckmann, Jürgen: Stress- und Schmerzursachen verstehen: Gesundheitspsychologie und -soziologie in Prävention und Rehabilitation, Stuttgart 2009.

## **Zeitschriften**

Deutsche Gesetzliche Rentenversicherung e.V.: DGUV Information 215-410: Bildschirm- und Büroarbeitsplätze: Leitfaden für die Gestaltung, September 2015.

Gregersen, Sabine et al.: Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. In Gesundheitsweisen 73(1), 3-12.

Henning, Eric R et al.: Impairment and quality of life in individuals with generalized anxiety disorder, Depression and Anxiety 2007; 24(5), 342-349. DOI: 10.1002/da.20249.

Kim, Kyeng Jin/Na, Yeon Kyung/Hong, Hae Sook: Effects of Progressive Muscle Relaxation Therapy in Colorectal Cancer Patients. In: Western Journal of Nursing Research, August 2016 vol. 38, 959-973. DOI 10.1177/0193945916635573.

Mohe, Michael/ Dorniok, Daniel/ Kaiser, Stephan: Auswirkungen von betrieblichen Work-Life-Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Management: ZfM. Bd. 5 (2010) Heft 2 105-139. DOI 10.1007/s12354-010-0121-1.

Schröder, Alton/Sochert, Reinhold/ Voß, Karl-Dieter: Die Entwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Prävention und Gesundheitsförderung, Nr. 01/2006, 78-82.

Sundram, Bala Murali/Dahlu, Maznah/Chinna, Karuthan: Effectiveness of progressive muscle relaxation therapy as a worksite health promotion program in the automobile assembly line. In: Industrial Health, Mai 2016 54(3), 204-214. DOI 10.2486/indhealth.2014-0091.

## **Handlungsempfehlungen**

Initiative Neue Qualität der Arbeit: Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen, Berlin 2016.

Paridon, Hiltraut: Psychische Belastung in der Arbeitswelt: Eine Literaturanalyse zu Zusammenhängen mit Gesundheit und Leistung. In: iga.Report 32, Berlin 2016.

## **Internetquellen**

Baethge, Anja/Rigotti, Thomas: Arbeitsunterbrechungen und Multitasking: Ein umfassender Überblick zu Theorien und Empirie unter besonderer Berücksichtigung von Altersdifferenzen: Forschung Projekt F 2220. 2010, [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2220.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2220.pdf?__blob=publicationFile&v=6), [Stand 05.08.2016].

Bamberg et al.: BGW-Stresskonzept: Das arbeitspsychologische Stressmodell, [https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/bgw\\_forschung/EP-SKM1\\_Stresskonzept\\_Das\\_arbeitspsychologische\\_Stressmodell\\_Download.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/bgw_forschung/EP-SKM1_Stresskonzept_Das_arbeitspsychologische_Stressmodell_Download.pdf?__blob=publicationFile), [Stand 01.06.2016].

Bundesministerium für Gesundheit: Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention (Präventionsgesetz – PräVG). 11.03.2015, [http://bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Downloads/P/Praeventionsgesetz/141217\\_Gesetzentwurf\\_Praeventionsgesetz.pdf](http://bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Downloads/P/Praeventionsgesetz/141217_Gesetzentwurf_Praeventionsgesetz.pdf), [Stand 20.08.2016].

Bundesministerium für Gesundheit: Präventionsgesetz. 29.02.2016,  
<http://www.bmg.bund.de/themen/praevention/praeventionsgesetz.html>, [Stand  
20.08.2016].

Bundesministerium für Gesundheit: Vorteile betrieblicher Gesundheitsförderung.  
05.07.2016, <http://www.bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/vorteile.html>, [Stand 02.08.2016].

DAK-Gesundheit: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Jetzt die Zukunft sichern.,  
[https://www.dak.de/dak/download/Betriebliches\\_Gesundheitsmanagement\\_pdf\\_6\\_MB-1076234.pdf](https://www.dak.de/dak/download/Betriebliches_Gesundheitsmanagement_pdf_6_MB-1076234.pdf), [Stand 18.09.2016].

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V.: Praxisfeld Arbeiten und Pause. Pausen  
gesund und aktiv gestalten,  
<http://www.dguv.de/medien/iag/praxisfelder/dokumente/arbeiten-pause-broschuere.pdf>, [Stand 16.08.2016].

Die Verbände der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg: Leitfaden: Betrieb-  
liches Gesundheitsmanagement. August 2014,  
[http://www.suedwestmetall.de/SWM/medien.nsf/gfx/55FF5BE6D485B790C1257D5B00342E95/\\$file/BGM%20Leitfaden.pdf](http://www.suedwestmetall.de/SWM/medien.nsf/gfx/55FF5BE6D485B790C1257D5B00342E95/$file/BGM%20Leitfaden.pdf), [Stand 08.07.2016].

Europäische Union: Richtlinie 2003/88/EG des Europäischen Parlaments und des Ra-  
tes vom 4. November 2003 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung,  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32003L0088>, [Stand  
18.07.2016].

Gärtner, Johannes: Studie belegt: Gleitzeit steigert Effizienz. 20.11.2009,  
[http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20091120\\_OTS0104/studie-belegt-gleitzeit-steigert-effizienz](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20091120_OTS0104/studie-belegt-gleitzeit-steigert-effizienz), [Stand 27.08.2016].

Gewerbeaufsicht Baden-Württemberg: Richtlinie 89/391/EWG des Rates über die  
Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesund-  
heitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit, [http://www.gaa.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/16050/1\\_1\\_1.pdf](http://www.gaa.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/16050/1_1_1.pdf), [Stand 12.07.2016].

IG Metall: Anti-Stress-Verordnung-Eine Initiative der IG-Metall. Juni 2012,  
[https://www.igmetall.de/0188530\\_Anti\\_Stress-Verordnung\\_ab6297762b343f1ce2cf2275345a3e1b648a983d.pdf](https://www.igmetall.de/0188530_Anti_Stress-Verordnung_ab6297762b343f1ce2cf2275345a3e1b648a983d.pdf), [Stand  
22.08.2016].

- 
- Knieps, Franz/Pfaff, Holger: BKK Gesundheitsreport 2015: Langzeiterkrankungen. November 2015, <http://www.bkk-dachverband.de/publikationen/bkk-gesundheitsreport/>, [Stand 18.09.2016].
- National Center for Biotechnology Information: Effect of progressive muscle relaxation in female health care professionals, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25328795>, [Stand 15.08.2016].
- National Center for Biotechnology Information: Effect of progressive muscle relaxation using biofeedback on perceived stress, stress response, immune response and climacteric symptoms of middle-aged women, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15314316>, [Stand 15.08.2016].
- National Center for Biotechnology Information: Progressive muscle relaxation, breathing exercises, and ABC relaxation theory, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11745596>, [Stand 15.08.2016].
- National Center for Biotechnology Information: The effect of progressive muscle relaxation on stress among clerical workers, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/2667536>, [Stand 15.08.2016].
- Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung: Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, <http://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.571226&version=1391192956>, [Stand 12.07.2016].
- Organisation for Economic Co-operation and Development: Mitglieder und Partner, <http://www.oecd.org/berlin/dieoecd/mitgliederundpartner.htm>, [Stand 10.10.2016].
- pronova BKK: Betriebliches Gesundheitsmanagement 2016: Ergebnisse der Befragung.01.04.2016, <https://www.pronovabkk.de/downloads/daae5e87365e21c9/pronovaBKK-160317-Arbeitnehmerbefragung-BGM-2016-Gesamt.pdf>, [Stand 01.09.2016].
- psyGa: Mitarbeiterorientierte Führung, <http://psyga.info/stress-vermeiden/mitarbeiterorientierte-fuehrung/>, [Stand 29.08.2016].



- Rebscher, Herbert: Gesundheitsreport 2016. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. März 2016, [https://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport\\_2016\\_-\\_Warum\\_Frauen\\_und\\_Maenner\\_anders\\_krank\\_sind-1782660.pdf?](https://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2016_-_Warum_Frauen_und_Maenner_anders_krank_sind-1782660.pdf?), [Stand 18.09.2016].
- Richter, Gabriele: Toolbox Version 1.2: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen: Forschung Projekt F 1965. 2010, <http://www.baua.de/de/Forschung/Forschungsprojekte/f1965.html>, [Stand 18.08.2016].
- Schwabl, Thomas/Prandtner, Sandra: Arbeitswelt 2040. 20.09.2016, [http://www.wifiwien.at//images/Presse/Download/2016/zu%2016\\_Pr%C3%A4sentation\\_WMF\\_Arbeitswelt\\_2040\\_Sept\\_2016.pdf](http://www.wifiwien.at//images/Presse/Download/2016/zu%2016_Pr%C3%A4sentation_WMF_Arbeitswelt_2040_Sept_2016.pdf), [Stand 20.09.2016].
- sochialnet GmbH: Sozialgesetzbuch – SGB. 13.02.2015, <http://www.sgb.info/#top>, [Stand 22.07.2016].
- Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH : Screening-Verfahren, <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/screening-verfahren/13750>, [Stand 03.09.2016].
- Stab, Nicole/Jahn, Sandy/Schulz-Dadaczynski, Anika: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Arbeitsintensität: Forschung Projekt F2353, <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2353-1d.html>, [Stand 16.08.2016]. DOI: 10.21934/baua:bericht20160713/1d.
- Stadler, P./Spieß, E.: Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. 2002, <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/699238/publicationFile/46791/Gd5.pdf>, [Stand 24.08.2016].
- Stadler, Peter: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen und Handlungsfelder der Prävention. September 2006, [http://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel\\_arbeitsplatz.pdf](http://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel_arbeitsplatz.pdf), [Stand 15.07.2016].

Statista GmbH: Anteil der Wirtschaftsbereiche an der Gesamtbeschäftigung in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 2014, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/275637/umfrage/anteil-der-wirtschaftsbereiche-an-der-gesamtbeschaeftigung-in-deutschland/>, [Stand 16.09.2016].

Statistisches Bundesamt: Mikrozensus: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen in Deutschland. 19.09.2016, [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BerufArbeitsbedingungErwerbstaetigen2010412157004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BerufArbeitsbedingungErwerbstaetigen2010412157004.pdf?__blob=publicationFile), [Stand 20.09.2016].

Techniker Krankenkasse: Beweg Dich, Deutschland! – TK-Bewegungsstudie 2016, <https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/819848/Datei/79770/TK-Bewegungsstudie-2016-Beweg-dich-Deutschland.pdf>, [Stand 18.09.2016].

Techniker Krankenkasse: Bleib locker, Deutschland! – TK-Studie zur Stresslage der Nation. 2013, [https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/590188/Datei/115474/TK\\_Studienband\\_zur\\_Stressumfrage.pdf](https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/590188/Datei/115474/TK_Studienband_zur_Stressumfrage.pdf), [Stand 18.09.2016].

Techniker Krankenkasse: Entspann dich, Deutschland – TK-Stressstudie 2015. Oktober 2016, <https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/921466/Datei/177594/TK-Stressstudie%202016%20Pdf%20barrierefrei.pdf>, [Stand 15.10.2016].

Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.: Leitfaden: Betriebliches Gesundheitsmanagement, [http://www.suedwestmetall.de/SWM/medien.nsf/gfx/55FF5BE6D485B790C1257D5B00342E95/\\$file/BGM%20Leitfaden.pdf](http://www.suedwestmetall.de/SWM/medien.nsf/gfx/55FF5BE6D485B790C1257D5B00342E95/$file/BGM%20Leitfaden.pdf), [Stand 02.08.2016].

Wendsche, Johannes/Lohmann-Haislah, Andrea/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Pausen: Forschung Projekt F 2353, [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2353-3b.html;jsessionid=98FDA351F8D9E4B0B8A4295D351677D0.1\\_](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2353-3b.html;jsessionid=98FDA351F8D9E4B0B8A4295D351677D0.1_), [Stand 05.08.2016]. DOI: 10.21934/baua:bericht20160713/3b.

WHO-Regionalbüro für Europa: Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, 1986, [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf), [Stand 12.07.2016].

WHO-Regionalbüro für Europa: WHO definition of Health, <http://who.int/about/definition/en/print.html>, [Stand 12.07.2016].

5 am Tag e.V.: Für Unternehmen – 5 am Tag: Vitamine am Arbeitsplatz – Unternehmen in Aktion, <http://www.5amtag.de/arbeitsplatz/unternehmen/>, [Stand 15.08.2016].

## **Gesetze**

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Arbeitszeitgesetz (ArbZG), <http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html#BJNR117100994BJNG000200307>, [Stand 18.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Einkommensteuergesetz (EStG), <http://www.gesetze-im-internet.de/estg/BJNR010050934.html#BJNR010050934BJNG000108140>, [Stand 18.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit, <http://www.gesetze-im-internet.de/asig/BJNR018850973.html#BJNR018850973BJNG000100319>, [Stand 18.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG) § 1 Zielsetzung und Anwendungsbereich, [http://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/\\_1.html](http://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/_1.html), [Stand 16.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG), <http://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/BJNR124610996.html#BJNR124610996BJNG002700308>, [Stand 16.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Gesetz zum Schutze der arbeitenden Jugend (Jugendarbeitsschutzgesetz – JarbSchG), <http://www.gesetze-im-internet.de/jarbschg/BJNR009650976.html#BJNR009650976BJNG000100314>, [Stand 18.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Gesetz zum Schutze der erwerbstätigen Mutter (Mutterschutzgesetz – MuSchG), <http://www.gesetze-im-internet.de/muschg/BJNR000690952.html#BJNR000690952BJNG000102308>, [Stand 18.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Siebtes Buch Sozialgesetzbuch - Gesetzliche Unfallversicherung - (Artikel 1 des Gesetzes vom 7. August 1996, BGBl. I S. 1254), [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_7/BJNR125410996.html#BJNR125410996BJNG000200000](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_7/BJNR125410996.html#BJNR125410996BJNG000200000), [Stand 18.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Sozialgesetzbuch (SGB) Fünftes Buch (V) - Gesetzliche Krankenversicherung - (Artikel 1 des Gesetzes v. 20. Dezember 1988, BGBl. I S. 2477), [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_5/BJNR024820988.html#BJNR024820988BJNG000903308](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_5/BJNR024820988.html#BJNR024820988BJNG000903308), [Stand 18.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX) - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen - (Artikel 1 des Gesetzes v. 19.6.2001, BGBl. I S. 1046). 08.07.2016, [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_9/BJNR104700001.html#BJNR104700001BJNG001900000](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9/BJNR104700001.html#BJNR104700001BJNG001900000), [Stand 18.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (Bildschirmarbeitsverordnung - BildscharbV) § 3 Beurteilung der Arbeitsbedingungen, [http://www.gesetze-im-internet.de/bildscharbv/\\_\\_3.html](http://www.gesetze-im-internet.de/bildscharbv/__3.html), [Stand 16.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (Bildschirmarbeitsverordnung - BildscharbV) § 4 Anforderungen an die Gestaltung, [http://www.gesetze-im-internet.de/bildscharbv/\\_\\_4.html](http://www.gesetze-im-internet.de/bildscharbv/__4.html), [Stand 16.07.2016].

---

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (Bildschirmarbeitsverordnung - BildscharbV) § 5 Täglicher Arbeitsablauf, [http://www.gesetze-im-internet.de/bildscharbv/\\_\\_5.html](http://www.gesetze-im-internet.de/bildscharbv/__5.html), [Stand 16.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (Bildschirmarbeitsverordnung - BildscharbV) § 6 Untersuchung der Augen und des Sehvermögens, [http://www.gesetze-im-internet.de/bildscharbv/\\_\\_6.html](http://www.gesetze-im-internet.de/bildscharbv/__6.html), [Stand 16.07.2016].

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (Bildschirmarbeitsverordnung - BildscharbV) Anhang über an Bildschirmarbeitsplätze zu stellende Anforderungen, <http://www.gesetze-im-internet.de/bildscharbv/anhang.html>, [Stand 16.07.2016].

---

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname