

**Hochschule Merseburg (FH)**

University of Applied Sciences



**Fachbereich Wirtschaftswissenschaften**

Studienschwerpunkt: Human Resource Management

## **Bachelorarbeit**

zum Thema:

***„Psychische Belastungen in der Berufswelt – Ihre Ursprünge,  
Folgen und betrieblichen Handlungsmöglichkeiten“***

*(„Psychological stress in the vocational world – their roots, consequences and  
operational opportunities for action“)*

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Jürgen Heimbrock

Zweitprüfer: Prof. Ulrich Schindler

vorgelegt von: Markus Fischer  
Guldenstraße 39  
06132 Halle (Saale)

E-Mail: markus.fischer@stud.hs-merseburg.de

Matrikel: BBW 09/10

Kenn-Nr.: 18827

Abgabe am: 21. August 2013

## Danksagung

In erster Linie möchte ich mich bei allen bedanken, die mir beim Erstellen dieser Bachelorarbeit zum Thema „Psychische Belastungen in der Berufswelt – Ihre Ursprünge, Folgen und betrieblichen Handlungsmöglichkeiten“ sowohl fachlich als auch persönlich zur Seite standen und zu ihrem Gelingen beigetragen haben.

Dabei gilt vor allem Herrn Prof. Dr. rer. pol. Klaus Jürgen Heimbrock besonderen Dank. Er übernahm bereits bei meiner Seminararbeit, welche ein ähnliches Thema hatte, die Betreuung und unterstützte mich zudem bei dieser Arbeit mit hilfreichen Gedanken und gut gemeinten Hinweisen. Außerdem möchte ich mich ebenfalls für die Unterstützung bedanken, die mir Herr Prof. Ulrich Schindler als Zweitprüfer entgegengebracht hat.

Ferner bin ich auch allen Kommilitoninnen und Kommilitonen dankbar, die mich nicht nur beim Verfassen dieser Arbeit mit der einen oder anderen nützlichen Inspiration unterstützt haben, sondern die mich ebenso durch das gesamte Studium begleitet haben. Rückblickend betrachtet kann ich schon behaupten, dass es viele Situationen während meines Studiums gab, die ich ohne ihre Hilfe nicht hätte überwinden können.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinen Eltern und hier insbesondere meiner Mutter bedanken, da ich ohne sie niemals auf diese Thematik zurückgegriffen hätte. Ihre Erlebnisse und Erfahrungen waren ausschlaggebend für die Wahl des Themas. Nicht, weil ihr am Arbeitsplatz ähnliche Ereignisse wie die in dieser Arbeit Genannten widerfahren sind, sondern da sie auch privat seelisch belastende Lebenserfahrungen machen musste. So hatte ich in ihr immer eine gute Bezugsquelle für diese Problematik, wodurch sich neue Impulse aufzeigten, wenn ich mal nicht mehr weiter wusste. Außerdem lässt sich mit ihr über alles reden, was vor allem bei so einer Themenstellung sehr hilfreich war.

Abschließend bedanke ich mich noch von ganzem Herzen bei allen, die mir mein Studium überhaupt ermöglicht haben. Dieser Dank gilt insbesondere meinem Chef Herrn Bernd Bülow, da er mir die Möglichkeit gab, in seinem Unternehmen EDEKA Bülow nach vorheriger Vollzeitbeschäftigung neben dem Studium etwas dazuzuverdienen, wodurch ich fortwährend im Berufsleben stehe. Außerdem beziehe ich alle ein, die mich sowohl finanziell als auch mit vielen Ratschlägen und bei schwierigen Entscheidungen unterstützt haben und mich hoffentlich weiterhin unterstützen werden. Hierunter zählen besonders meine langjährigen und engsten Freunde, da sie mir auch während der Zeit meines Studiums in hohem Maße verständnisvoll und geduldig zur Seite standen.

## Zusammenfassung

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Thematik „Psychische Belastungen in der Berufswelt – Ihre Ursprünge, Folgen und betrieblichen Handlungsmöglichkeiten“. Der Hintergrund hierzu spiegelt sich darin wieder, dass sich nach wie vor viele Arbeitnehmer psychisch belastet fühlen und immer wieder einen Ausweg suchen, was nicht zuletzt durch viele Statistiken bzw. Umfragen veranschaulicht wird.

Da stellt sich besonders die Frage, warum es überhaupt seelische Fehlbelastungen am Arbeitsplatz gibt. Was sind ihre Ursprünge, wie wirken sie sich aus und welche Handlungsmöglichkeiten stehen den Betriebsangehörigen zur Verfügung? Diesen und weiteren Gedanken werden in dieser Thesis besondere Aufmerksamkeiten geschenkt, sodass u. A. geklärt wird, welche Ausmaße psychische Belastungen annehmen können, wie sie sich voneinander unterscheiden und welche Möglichkeiten der Prävention sowie Intervention Bestand haben.

Im Hintergrund dessen wird die immer wieder auftretende Brisanz dieser Problematik verdeutlicht, indem aufgezeigt wird, wie gefährlich seelische Ballaste in der Berufswelt und am Arbeitsplatz für die Betroffenen, aber auch für die Existenz eines Unternehmens sind. Außerdem werden exemplarisch Methoden zur Gefährdungsbeurteilung aufgezeigt, damit ein vorbeugendes Verhalten der Verantwortlichen begünstigt werden kann. Des Weiteren folgt eine Darstellung, wie sich psychische Belastungen analysieren lassen und welche Möglichkeiten den Betroffenen zusätzlich zu den betrieblichen Handlungsweisen bleibt, um sich selbst aus den Sumpf von Leistungsdruck und zeitgleichem Perfektionismus zu ziehen.

Das abschließende Resümee zeigt noch einmal, dass die Thematik psychischer Belastungen in der Berufswelt seit jeher ein Problem darstellt, welches nie zu 100 Prozent verstanden werden kann. Dennoch sind sich Führungskräfte und Personalverantwortliche der Relevanz solcher Angelegenheiten bewusst, wodurch es auch zukünftig immer wieder neue Lösungsansätze für Probleme dieser Art geben wird.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>II</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>III</b>
<b>Verzeichnisse</b> .....	<b>IV</b>
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	X
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Zielsetzung zur Thesis.....	3
1.3 Gliederung und Vorgehensweise dieser Arbeit .....	4
<b>2 Grundlagen zur Thematik</b> .....	<b>6</b>
2.1 Definition „Psychische Belastung“.....	7
2.2 Ursprünge psychischer Belastungen .....	8
2.3 Abgrenzung zwischen Belastungen und Beanspruchungen.....	10
2.4 Allgemeine Beispiele psychischer Belastungen .....	11
2.4.1 Psychosoziale Belastungen .....	11
2.4.2 Psychoemotionale Belastungen.....	11
2.4.3 Psychomentale Belastungen .....	12
<b>3 Psychische Belastungen in der Berufswelt</b> .....	<b>13</b>
3.1 Einleitende Worte zum Kapitel.....	14
3.2 Belastungsfaktoren.....	14
3.2.1 Personale Belastungen.....	15
3.2.1.1 Stress .....	15
3.2.1.2 Burnout.....	17
3.2.1.3 Boreout.....	19
3.2.2 Zwischenmenschliche Belastungen .....	20
3.2.2.1 Mobbing.....	20
3.2.2.2 Sexuelle Belästigung .....	22
3.2.2.3 Weitere Konflikte .....	24

3.2.3	Umgebungsbedingte Belastungen .....	26
3.2.3.1	Sick-Building-Syndrom (SBS) .....	26
3.2.3.2	Lärm .....	27
3.2.3.3	Beleuchtung.....	28
3.2.3.4	Raumklima.....	30
<b>4</b>	<b>Folgen seelischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz .....</b>	<b>31</b>
4.1	Fallbeispiele.....	32
4.1.1	Konsequenzen einer gewöhnlichen Stresssituation .....	32
4.1.2	Auswirkungen eines Burnouts .....	34
4.1.3	Ein Mobbing-Angriff aus dem Berufsalltag .....	36
4.1.4	Sexuelle Belästigung – es betrifft nicht nur Frauen .....	38
4.2	Tabellarische Übersicht .....	40
4.3	Statistiken.....	41
4.3.1	BAuA – Stressreport Deutschland 2012.....	41
4.3.1.1	Direkte Belastungsfolgen .....	41
4.3.1.2	Langfristige Belastungsfolgen .....	42
4.3.1.3	Anforderungen an Führungskräfte und daraus resultierende Beschwerden.....	43
4.3.2	DGB-Index Gute Arbeit 2012 .....	44
4.3.2.1	Arbeitsintensität .....	44
4.3.2.2	Arbeitshetze und Zeitnot.....	45
4.3.2.3	Gefühl, ausgebrannt zu sein und Erholungsdefizite .....	46
4.3.3	DAK-Gesundheitsreport 2013.....	47
4.3.3.1	Fehltagevolumen allgemeiner und psychischer Erkrankungen .....	48
4.3.3.2	Das AU-Vorkommen im Geschlechtervergleich .....	48
4.3.3.3	Maßnahmen des Arbeitgebers gegen psychische Belastungen.....	49
<b>5</b>	<b>Betriebliche Handlungsmöglichkeiten .....</b>	<b>51</b>
5.1	Erkennen psychischer Belastungen.....	52
5.1.1	Gefährdungsbeurteilung .....	52
5.1.2	Analyseverfahren.....	54
5.2	Möglichkeiten der betrieblichen Prävention.....	55
5.2.1	Maßnahmen zur Optimierung von Arbeitsbedingungen .....	55
5.2.2	Arbeitsschutzmanagementsysteme (AMS) .....	57
5.2.3	Betriebliche Gesundheitsförderung.....	60
5.2.4	Weitere Möglichkeiten zur Förderung gesunder Leistungsfähigkeit .....	61
5.3	Optionen für unternehmensinterne Handlungsorganismen .....	63
5.3.1	Der Einfluss von Führungskräften und Chefs.....	63

---

5.3.1.1	Stichwort Motivation.....	64
5.3.1.2	Gesunde Kommunikation.....	65
5.3.2	Die Funktionen des Mitarbeiters .....	67
5.3.2.1	Eigeninitiative bei der Arbeitszeitgestaltung .....	68
5.3.2.2	Selbstintervention .....	70
5.4	Unterstützende Institutionen .....	73
5.4.1	Interne Verantwortliche und unternehmensübergreifende Ansprechpartner.....	73
5.4.2	Adressen und hilfreiche Links .....	74
<b>6</b>	<b>Resümee und Ausblick .....</b>	<b>75</b>
6.1	Resümee .....	76
6.2	Ausblick .....	78
	<b>Anhang.....</b>	<b>79</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>93</b>

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AMS	Arbeitsschutzmanagementsysteme
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
AU	Arbeitsunfähigkeit
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
berufl.	Beruflich
BG	Berufsgenossenschaft(en)
BG ETEM	Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BKK	Betriebskrankenkassen
BMA	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa (lateinisch für „in etwa“ oder „annähernd“)
Co.	Konsorten (im Kontext einer Gemeinschaft zusammenhängender Begriffe)
DAK	Deutsche Angestellten Krankenkasse
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DIN	Deutsches Institut für Normung
Dipl.	Diplom (akademischer Grad)
Dr.	Doktor (akademischer Grad)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EN	Europäische Norm
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
° C	Grad Celsius
ff	fortfolgend, sinngemäß: und folgende
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IBoP	Institut für Burn out Prophylaxe
ICD	International Classification of Disease (Internationale Klassifizierung von Krankheiten)

ILO	International Labour Organisation (Internationale Labor-Organisation)
Inc.	Incorporated (amerikanische Bezeichnung der deutschen GmbH)
i. d. R.	in der Regel
IPU	Innovative Personal- und Unternehmensentwicklung (Firma Dr. Nagel & Partner)
ISO	International Organization for Standardization (Internationale Organisation für Normung)
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
LCU	Life Change Unit (Lebensveränderungseinheit)
Mag. phil. Dr.	Magister philosophiae Doctor (österreichischer Herkunft für: Doktor im Magister der Philosophie)
Päd.	Pädagogin/Pädagoge
phil. Dr. rer. nat.	philosophiae Doctor rerum naturalium (deutscher Herkunft für: Philosophie-Doktor der Naturwissenschaften)
Prof.	Professor (Amts- und Berufsbezeichnung des Inhabers einer Professur)
Psych.	Psychologin/Psychologe
S.	Seite(n)
SBS	Sick-Building-Syndrom (Befindlichkeitsstörung durch die bauliche Umgebung am Arbeitsplatz)
SMT	Selbstmanagement-Training
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche (in); sinngemäß: siehe auch
WHO	World Health Organization (Weltgesundheitsorganisation)
z. B.	zum Beispiel



**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1	Belastungen und Beanspruchungen .....	10
	(aus Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)	
Abb. 2	Spitzenleistung bei mittlerer Stressdosis.....	17
	(nach Yerkes, R.; Dodson, J. D., 1908)	
Abb. 3	Ursachen für SBS und dessen Symptome .....	27
	(aus Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)	
Abb. 4	Lärmquelle und ihre Auswirkungen.....	28
	(aus Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)	
Abb. 5	Lichtbedarf in Abhängigkeit vom Lebensalter.....	29
	(aus Rüschemschmidt, H., 1988)	
Abb. 6	Direkte Belastungsfolgen und Stress in Abhängigkeit vom Alter .....	42
	(nach BAuA (Hrsg.), 2013)	
Abb. 7	Langfristige Belastungsfolgen und Stress in Abhängigkeit vom Alter .....	43
	(nach BAuA (Hrsg.), 2013)	
Abb. 8	Häufige Anforderungen an Führungskräfte mit ihrer Anzahl an Beschwerden .....	44
	(nach BAuA (Hrsg.), 2013)	
Abb. 9	Arbeitsintensivierung nach Branchen .....	45
	(nach DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), 2013)	
Abb. 10	Arbeitshektik und Zeitnot nach Branchen.....	46
	(nach DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), 2013)	
Abb. 11	Gefühl, ausgebrannt zu sein und Erholungsdefizite .....	47
	(nach DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), 2013)	
Abb. 12	Fehltagevolumen allgemeiner und psychischer Erkrankungen.....	48
	(nach DAK Forschung (Hrsg.), 2013)	
Abb. 13	Das AU-Vorkommen im Geschlechtervergleich .....	49
	(nach DAK Forschung (Hrsg.), 2013)	
Abb. 14	Maßnahmen des Arbeitgebers gegen psychische Belastungen.....	50
	(nach DAK Forschung (Hrsg.), 2013)	
Abb. 15	Ermittlungsverfahren arbeitsbedingter psychischer Belastungen .....	52
	(aus Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)	
Abb. 16	Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung.....	53
	(nach Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz Hamburg (Hrsg.), 2013)	
Abb. 17	Auswirkungen unterschiedlicher Motivation .....	64
	(aus Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)	
Abb. 18	ABC-Analyse des täglichen Arbeitsumfangs.....	69
	(aus Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)	

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1	Kritische Lebensereignisse mit deren LCU-Punkten .....	12
	(nach Dr. Rahe; Dr. Holmes, 1966)	
Tab. 2	Folgen von psychischen Fehlbelastungen .....	40
	(nach Strobel, G.; Krause, J. v., 1997)	
Tab. 3	Institutionelle und individuelle Ansätze zur Optimierung von Arbeitsbedingungen ..	56
	(nach LASI (Hrsg.), 2002)	
Tab. 4	Systemelemente des OHRIS .....	59
	(aus Kappelmaier, R. (Autor), Ecker, F.; Kohstall, T. (Hrsg.), OHRIS, 2007)	
Tab. 5	Mögliche Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung.....	61
	(nach BKK Bundesverband (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitsförderung, 1994)	
Tab. 6	Interne Verantwortliche und unternehmensübergreifende Ansprechpartner.....	73/74
	(nach Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)	
Tab. 7	Kritische Lebensereignisse mit deren LCU-Punkten - komplett.....	80
	(nach Dr. Rahe; Dr. Holmes, 1966)	
Tab. 8	AU-Volumen im Jahr 2012 nach Bundesländern.....	90
	(nach DAK-Forschung (Hrsg.), 2013)	
Tab. 9	Beachtung psychischer Belastungen in einer Gefährdungsbeurteilung.....	91/92
	(aus Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)	

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	
<b>1.1</b>	<b>Problemstellung.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2</b>	<b>Zielsetzung zur Thesis .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3</b>	<b>Gliederung und Vorgehensweise dieser Arbeit .....</b>	<b>4</b>

*In der ersten Hälfte unseres Lebens ruinieren wir unsere Gesundheit,  
um an Geld zu kommen.*

*Und in der zweiten Hälfte geben wir das meiste Geld dafür aus,  
um unsere Gesundheit wiederzuerlangen.*

Voltaire, französischer Philosoph (1694-1778)

## 1.1 Problemstellung

Die Problematik psychischer Belastungen in der Berufswelt und durch sie ausgelöste Erkrankungen rücken immer stärker in den Fokus der Öffentlichkeit. Ihre Ausmaße nehmen mittlerweile in vielen Betrieben einen hohen Prozentsatz an Krankheitstagen und Fehlzeiten in Anspruch. Darüber hinaus lassen sich laut vielen Statistiken in etwa ein Drittel aller Frühverrentungen auf Belastungsstörungen durch seelische Belastungen oder jene, die damit einhergehen, zurückführen.<sup>1</sup>

Dies zeigt auch der aktuelle Gesundheitsreport Deutschlands ältester Krankenkasse DAK-Gesundheit, welcher sich auf das Schwerpunktthema „Psychische Erkrankungen“ festgelegt hat. Er legt unter anderem offen, dass nach epidemiologischen Studien psychische Erkrankungen zu den häufigsten und kostenintensivsten Erkrankungen zählen. Außerdem bilden sie hinsichtlich des Volumens der Arbeitsunfähigkeitstage den zweiten Platz mit 14,5 Prozent aller Ausfalltage, dicht gefolgt von Krankheiten aufgrund diverser Atemwegserkrankungen. An erster Stelle stehen wohl mit Abstand nach wie vor Erkrankungen am Muskel-Skelett-System.<sup>2</sup>

Des Weiteren zeigt er auf, dass in den letzten 16 Jahren, also seit dem der Gesundheitsreport jährlich geführt wird, die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen drastisch zugenommen haben. Die Ursache hierfür bildet nur allzu oft der zunehmende Zeit- und Leistungsdruck in den Unternehmen. Aber auch selbst verursachter Stress kann ausschlaggebend für psychische Belastungen und daraus resultierende Erkrankungen sein. Da stellt sich besonders die Frage, wohin sich diese Thematik zukünftig entwickeln wird. Besteht die Zukunft unserer Berufe nur noch darin, von vornherein als psychisch labil angesehen zu werden oder wird dies sogar zu einem Normalzustand?

Im Zuge dessen sollten sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen Gedanken darüber machen, wie sie ihre zukünftige Arbeitsweise gestalten, damit ein weiterer Anstieg des Krankenstandes aufgrund psychischer Belastungen verhindert und vielleicht sogar vermindert werden kann. Immerhin gibt es jetzt schon viele Lösungsansätze, die dazu beitragen, psychische Belastungen und durch sie evozierte Krankheiten im Vorfeld einzudämmen. Leider wird eine komplette Eingrenzung des Problems nicht möglich sein, da die Psyche des Menschen ein recht komplexes Naturphänomen ist, das sich nie in vollem

---

<sup>1</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 5

<sup>2</sup> vgl. DAK Forschung (Hrsg.), Gesundheitsreport: Schwerpunkt Psychische Erkrankungen, 2013, S.18, [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport\\_2013\\_Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf)

Umfang begreifen lässt. Vor allem Stress, der oftmals als Auslöser für das Auftreten seelischer Ballaste angesehen wird, sollte nicht unterbunden werden, da er neben negativen Stressreizen auch positive Reize erzeugt, die wiederum besonders wichtig für das Wohlbefinden eines jeden Menschen sind.

## 1.2 Zielsetzung zur Thesis

Das Ziel dieser Bachelorthesis besteht demzufolge darin, zunächst die Ursprünge psychischer Belastungen in der Berufswelt ausfindig zu machen. Im Anschluss dessen werden die Folgen seelischer Ballaste am Arbeitsplatz aufgezeigt, um die Relevanz dieser Problematik noch einmal zu verdeutlichen. Denn dass der Mensch mit seiner Arbeitskraft einen wesentlichen wirtschaftlichen Faktor für den Erfolg eines Unternehmens darstellt, mag eine Seite einer Medaille sein. Viel wichtiger sind aber auch die Gesundheit und das Wohlbefinden der Bevölkerung im Allgemeinen. Deshalb werden zudem noch betriebliche Handlungsmöglichkeiten gegen psychische Belastungen aufgezeigt, die es einigen Unternehmen ermöglichen wird, zukünftig eine annähernd gesunde und zugleich motivierende Arbeitsatmosphäre gestalten zu können.

Die Ursache für den bisherigen Trend und die damit einhergehende Zunahme psychischer Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt bildet dabei nach Auffassung einiger Experten zum einen wohl der Wechsel einer industriell geprägten Gesellschaft hin zum Dienstleistungsgewerbe. Dies hat u. a. Veränderungen von Arbeitsabläufen und somit Stress für alle Beteiligten zur Folge, wodurch sich emotionale, kognitive sowie soziale Belastungen mehr und mehr in den Vordergrund drängen. Aber auch der stetig wachsende Wettbewerb im Zuge der Globalisierung bringt eine nahezu unaufhaltsame Welle des steigenden Leistungsdrucks mit sich, wodurch sich Arbeitnehmer verstärkt überlastet fühlen, da sie den geforderten Ansprüchen nicht mehr gerecht werden können.<sup>3</sup>

Hierbei zeichnen sich alle Formen psychischer Belastungen gleichermaßen durch fallende Leistungsfähigkeit wie auch sinkende Motivation aus. Dadurch werden das Wohlbefinden und die Gesundheit des menschlichen Organismus negativ beeinflusst, wodurch sich erhöhte krankheitsbedingte Fehlzeiten bilden können. Daraus resultiert, dass die übrige Belegschaft eine gewisse Mehrarbeit in Kauf nehmen muss, sodass wiederum Stress entsteht, welcher nicht allzu selten psychische Belastungen auslöst. Häufig wird dies noch von den scheinbar immer beliebter werdenden Mobbing-Attacken begleitet, da bei verstärktem Vorkommen von Krankheiten und Fehlzeiten eines Arbeitnehmers dessen

---

<sup>3</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 13

Kollegen in zumeist irrtümliche und von Vorurteilen belastete Gespräche kommen. Solches Verhalten integriert sich auch sehr oft in das Arbeitsklima und wird zunehmend zur Gewohnheit. Dadurch zeichnet sich ein ewiger Teufelskreis ab, der nur sehr schwer durchbrochen werden kann. Spätestens an dieser Stelle sollten Personalverantwortliche oder Unternehmensleiter einschreiten und intervenieren.

### **1.3 Gliederung und Vorgehensweise dieser Arbeit**

Für eine verständliche Übersicht und einen logischen Aufbau wurde diese Bachelorarbeit mit dem Thema „Psychische Belastungen in der Berufswelt – Ihre Ursprünge, Folgen und betrieblichen Handlungsmöglichkeiten“ in insgesamt 6 Kapitel aufgeteilt. Das erste Kapitel soll an die Thematik heranführen und beinhaltet die Problemstellung sowie Zielsetzung dieser wissenschaftlichen Arbeit.

Das zweite Kapitel befasst sich einleitend mit den Grundlagen zur Thematik psychischer Belastungen. So wird u. a. eine Definition der Begrifflichkeit vorgenommen und näher auf ihre Ursprünge eingegangen. Des Weiteren erfolgt eine Abgrenzung zwischen den zwei Begriffen „Belastungen“ und „Beanspruchungen“, da sie nur ähnlich klingen mögen, in ihrer Erklärung aber weit auseinander liegen. Außerdem werden erste generelle Belastungen genannt und in ihrer Auflistung kurz erklärt, um eine Abgrenzung zu jenen Ballasten zu erhalten, welche im Berufsleben auftreten können.

Im dritten Kapitel wird Relation zu den psychischen Belastungen im Berufsleben genommen. Hierbei liegt der Fokus auf den typischen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz. Diese werden in ihrer Art differenziert und ausführlicher erklärt, um sie voneinander unterscheiden zu können. Von diesen Faktoren ausgehend entwickeln sich auch die für die heutige Zeit typischen seelischen Belastungen in der Berufswelt, worunter auch bekannte Schlagworte wie Mobbing, Sexuelle Belästigung oder Burnout fallen.

Anschließend werden im vierten Kapitel die daraus resultierenden Folgen einschlägig dargestellt, indem auf einige Fallbeispiele zurück gegriffen wird, welche vor allem das Ausmaß dieser Problematik noch einmal verdeutlichen. Weitergehend stellt eine tabellarische Übersicht in kompakter Form dar, was kurzfristige oder mittel- bis langfristige Folgen sowie Folgen bezüglich der Bewältigung von Arbeitsaufgaben sein können. Dies wird nicht zuletzt mit interessanten Statistiken untermalt. Daraus resultierend werden im fünften Kapitel betriebliche Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt, die als Basis einer möglichen Prävention in vielen Unternehmen dienen sollen.

An dieser Stelle wird zunächst unterschieden, welche Möglichkeiten dem Betrieb präventiv wie auch Abhilfe schaffend zur Verfügung stehen. Aber auch die Vorbeugung psychischer Belastungen in der Berufswelt sowie ihre Beseitigung für die einzelnen betrieblichen Handlungsorganismen wie Führungskräfte und Mitarbeiter werden offen gelegt. Abschließend werden noch einige Institutionen genannt, an die sich beim Auftreten von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vertrauensvoll gewendet werden sollte.

Das achte Kapitel bildet den inhaltlichen Abschluss dieser Bachelorarbeit. Es beinhaltet ein Resümee zur dargestellten Problematik und gibt einen Ausblick darüber, wie dieses Thema weiter behandelt werden könnte und in welche Richtung es sich zukünftig entwickeln wird.

Es folgen der Anhang und das Literaturverzeichnis.

## **2 Grundlagen zur Thematik**

<b>2.1</b>	<b>Definition „Psychische Belastung“ .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2</b>	<b>Ursprünge psychischer Belastungen .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3</b>	<b>Abgrenzung zwischen Belastungen und Beanspruchungen.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4</b>	<b>Allgemeine Beispiele psychischer Belastungen.....</b>	<b>11</b>
2.4.1	Psychosoziale Belastungen .....	11
2.4.2	Psychoemotionale Belastungen.....	11
2.4.3	Psychomentale Belastungen .....	12



## 2.1 Definition „Psychische Belastung“

Für eine eindeutige Definition dieser Begrifflichkeit werden vorerst beide Wörter einzeln betrachtet und in ihrer Darstellung verständlich erklärt. So kommt vor allem die Frage auf, was der Begriff „psychisch“ eigentlich beinhaltet und worin die Gesellschaft Faktoren für das Auftreten von Belastungen sieht.

So ergeben sich bei der Suche nach der Bedeutung des Terminus „psychisch“ viele Auffassungen. Im Duden findet sich hierzu der Ausdruck „die Psyche betreffend“ wieder. Als Beispiele hierfür wurden Redewendungen wie „das psychische Gleichgewicht“ oder „unter psychischem Druck arbeiten“ angegeben. Synonym können auch Bezeichnungen wie „das Gemüt / die Seele betreffend“ oder „emotional“, „nervlich“ sowie „seelisch“ dafür verwendet werden.<sup>4</sup>

Auch wenn sich demnach unter dem Begriff „Psyche“ umgangssprachlich das Wort „Seele“ manifestiert hat, gehen die Vorstellungen der Gesellschaft zu diesem Wortgebrauch auseinander. Vor allem ein Großteil der Bevölkerung in Deutschland – in etwa zwei Drittel –<sup>5</sup> sind bekennende Christen und glauben daran, dass die Seele die Lebendigkeit des Körpers widerspiegelt, sodass dieser auch nach dem Tod weiter leben wird. Viele sind aber auch der Meinung, dass sie den Sitz humaner Mentalitäten, also den Charakter und dessen Eigenschaften prägt.<sup>6</sup> Ausgehend von der allgemeinen und im täglichen Sprachgebrauch verwendeten Definition wird die Seele aber als Gesamtheit dessen dargestellt, was das Fühlen, Empfinden und Denken eines Menschen ausmacht.<sup>7</sup>

Bleibt also noch zu klären, welche Einflüsse ausschlaggebend für das Auftreten von Belastungen sind. Beobachtungen zufolge entstehen Belastungen immer dann, wenn sich Menschen in herausfordernden oder beanspruchenden Situationen befinden, in denen bestimmte Faktoren auf den Organismus einwirken und infolge dessen sehr häufig Stress auslösen. Hierbei differenzieren sich diese Beeinflussungen in psychische und physische Faktoren. Während sich die seelischen Belastungen auf das nähere gesellschaftliche Umfeld, wie bspw. durch Verspottung bestimmter Menschen beziehen, entstehen durch physische Ein-

---

<sup>4</sup> vgl. Bibliografisches Institut GmbH, Dudenverlag (Hrsg.), Definition „psychisch“, 2013, <http://www.duden.de/rechtschreibung/psychisch>

<sup>5</sup> vgl. Deutsche Bischofskonferenz (Hrsg.), Anteil von Christen an der Bevölkerung, 2012, <http://www.dbk.de/katholische-kirche/katholische-kirche-deutschland/>

<sup>6</sup> vgl. gutefrage.net GmbH (Hrsg.), Verfasser: User „Albrecht“, Definition „Seele“, 2011, <http://www.gutefrage.net/frage/wie-definiert-man-die-menschliche-seele->

<sup>7</sup> vgl. Bibliografisches Institut GmbH, Dudenverlag (Hrsg.), Definition „Seele“, 2013, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Seele>

flüsse Schäden an dem Organismus selbst. Beispiele hierfür können falsches Klima, Lärm oder Schadstoffe in der Luft sein.

Schlussfolgernd lässt sich also ausführen, dass psychische Belastungen immer dann entstehen, wenn Emotionen, Denkweisen oder Empfindungen eines Menschen durch dessen soziales Umfeld beeinflusst werden. Eine treffendere Aussage zur Beschreibung des Begriffes „Psychische Belastung“ gibt aber die Definition gemäß der Europäischen Norm DIN EN ISO 10075-1 (1a) vor, welche die psychische Belastung als die Gesamtheit aller erfassbaren Ereignisse beschreibt, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.<sup>8</sup>

## 2.2 Ursprünge psychischer Belastungen

Ausschlaggebend für das Entstehen von Belastungen im Allgemeinen werden Umstände angesehen, die ein Mensch gleichermaßen unangenehm wie auch störend wahrnimmt. Hierunter lassen sich vielseitige Beispiele aus dem Alltag aufzählen. Kinder oder auch Kleinkinder empfinden größere Veränderungen ihrer Umgebung extrem belastend, welche sich bspw. durch einen Umzug ergeben. Aber auch Jugendliche leiden sehr, wenn sich plötzlich die Eltern nicht mehr vertragen und auseinanderleben, was heutzutage leider nicht zu selten der Fall ist. Junge Erwachsene hingegen stehen nur allzu oft vor der berühmten Entscheidung, ob sie lieber eine Familienplanung in Betracht ziehen oder weiter einen bestimmten Karrierepfad folgen, wodurch sie gewissermaßen auch vielen Belastungen gegenüberstehen. Egal, wie sie sich letztendlich entscheiden werden. Diese Beispiele ziehen sich durch den gesamten Lebenszyklus der Menschheit. Im hohen Alter wird dann natürlich nicht mehr über die Gründung einer Familie oder ähnliches nachgedacht, aber hier bestehen ohnehin schon genug Belastungen durch verschiedene Krankheiten, die das bisherige Leben so mit sich brachte.

Wird hierbei der Aspekt seelisch bedingter Belastungen in der Berufswelt näher betrachtet, so fällt auf, dass der Großteil der Arbeitsbevölkerung den kontinuierlich steigenden Zeit- und Leistungsdruck als stetige Belastung auffasst. Auch wirtschaftliche Unsicherheiten sowie konfliktbelastete Situationen innerhalb eines sozialen Gefüges können psychische Belastungen auslösen. Vor allem letzteres lässt sich leicht erklären, denn die Menschen entnehmen ihre gesamte täglich notwendige Energie aus Familie oder Partnerschaft und ihrer körperli-

---

<sup>8</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben, 2010, S. 9, <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/673898/publicationFile/>

chen Gesundheit, aber auch durch den Umgang mit Freunden wie auch dem Erfolg in der eigenen Karriere.<sup>9</sup>

Dennoch verzichten viele in der heutigen hochgradig technologisierten Welt darauf, sich mit anderen über ihre Probleme auszutauschen, da sie der Meinung sind, dass eventuell Missverständnisse auftreten können oder sie auf Hohn durch ihre Mitmenschen treffen. Dies ist im Zeitalter von Facebook und Co. allerdings nicht sonderlich überraschend. Früher fühlten sich einige bereits belästigt, wenn sie nur mal schief von der Seite angeschaut wurden. Heutzutage nutzen laut einer im Jahr 2012 durchgeführten Untersuchung des englischen Online-Marktforschungsinstitut „eMarketer“ in etwa ein Drittel der deutschen Bevölkerung die sozialen Netzwerke,<sup>10</sup> wodurch sich ein Großteil davon nahezu freiwillig ausspionieren lässt. Unabhängig davon, dass das Internet dafür noch mehr Möglichkeiten bereit hält.

Im Gegensatz dazu gibt es aber auch Menschen, dessen innere Natur sie selbstbewusster auftreten lässt und ihnen zumindest offensichtlich keine noch so große Herausforderung etwas anhaben kann. Dadurch scheinen sie eher unbewusst zum Idealbild für diejenige Zielgruppe der Menschheit zu werden, welche sich niemals auf eine bevorstehende Aufgabenstellung dieser Größenordnung einlassen würden. Sich aber dieser Idealvorstellung anzuschließen, scheitert von Beginn an durch zu wenig Selbstvertrauen und die Gedanken, den gestellten Anforderungen nicht gewachsen zu sein. So verlieren diese Menschen nach und nach den Glauben an sich selbst. Sie unterdrücken ihre Gefühle, akzeptieren aber zugleich ihre eigenen Schwächen nicht.<sup>11</sup>

An dieser Stelle wird also schon erkennbar, dass Belastungen auf eine Vielzahl von Menschen gleichermaßen einwirken können, der Organismus eines Menschen darauf aber individuell reagiert. Dadurch resultieren auch Beanspruchungen der einzelnen Persönlichkeiten,<sup>12</sup> wodurch eine klare Trennung der zwei Begriffe „Belastungen“ und „Beanspruchungen“ vonnöten ist.

---

<sup>9</sup> vgl. Cityweb GmbH (Hrsg.), Ursachen psychischer Erkrankungen, 2013, <http://www.gesundheitsseiten24.de/menschliche-psyche/psychische-erkrankungen/ursachen-und-bedeutung.html>

<sup>10</sup> vgl. Statista GmbH (Hrsg.), Statistik Soziale Netzwerke, 2013, <http://de.statista.com/themen/138/facebook/infografik/1094/anteil-der-nutzervon-sozialen-netzwerken-2012/>

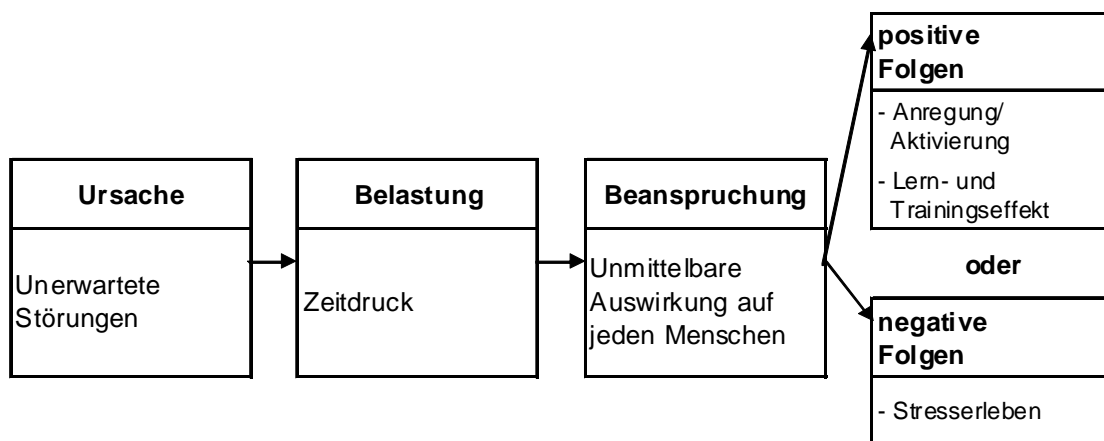
<sup>11</sup> vgl. Cityweb GmbH (Hrsg.), Persönlichkeit und Psyche, 2013, <http://www.gesundheitsseiten24.de/menschliche-psyche/psychische-erkrankungen/ursachen-und-bedeutung/persoenlichkeit-und-psyche.html>

<sup>12</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 17

### 2.3 Abgrenzung zwischen Belastungen und Beanspruchungen

Hierfür werden die Gedanken aus dem letzten Abschnitt des Unterkapitels 2.1 noch einmal aufgegriffen und weiter behandelt. Nach der bereits genannten Norm DIN EN ISO 10075-1 (1a) werden psychische Belastungen als Gesamtheit aller erfassbaren Ereignisse angesehen, die von außen auf den Menschen einfließen und ihn psychisch prägen. Ferner hat diese Norm auch eine weitere Definition aufgestellt, welche sich auf die der psychischen Beanspruchung bezieht. So sieht die Norm DIN EN ISO 10075-1 vor, dass eine psychische Beanspruchung eine unmittelbare und somit nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien darstellt.<sup>13</sup>

Durch diese Trennung zwischen den zwei genannten Begrifflichkeiten tritt ganz klar in den Vordergrund, dass psychische Belastungen objektiv zu betrachten sind und äußerlich gleichermaßen auf die Menschen einwirken, während sich Beanspruchungen individuell bemerkbar machen und sich daher unterschiedlich auswirken können. So ergeben sich Belastungen am Arbeitsplatz u. A. aus der Umgebung der Tätigkeit und finden bspw. in der Veränderung der klimatischen Bedingungen ihren Ausdruck. Beanspruchungen hingegen machen sich erst bemerkbar, wenn dem einen Mitarbeiter z. B. warm wird, während seine Kollegin noch friert. Identische oder ähnliche Belastungen implizieren also verschiedene Beanspruchungen, wobei diese gleichermaßen zu positiven sowie negativen Folgen führen können, wie die folgende Abbildung 1 abschließend aufzeigt.



**Abb. 1:** Belastungen und Beanspruchungen<sup>14</sup> (aus Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)

<sup>13</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben, 2010, S. 10,  
<http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/673898/publicationFile/>

<sup>14</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 17, Abb. 2.2.1

## 2.4 Allgemeine Beispiele psychischer Belastungen

Im Alltag begegnen uns viele psychische Belastungen, auch wenn wir diese im ersten Moment vielleicht nicht als solche wahrnehmen. Sie können in unterschiedlichster Art und Weise auftreten und einen vermeintlich bisher noch so gut verlaufenen Tag auch mal besonders negativ beeinflussen. Grundsätzlich lassen sich psychische Belastungen weiter in psychosoziale, psychoemotionale und psychomentale Belastungen klassifizieren.<sup>15</sup>

### 2.4.1 Psychosoziale Belastungen

Als typische Ursachen für psychosoziale Belastungen gelten vor allem zwischenmenschliche Konflikte innerhalb eines sozialen Systems. Sie werden als Prozess der Auseinandersetzung angesehen, welcher auf diverse Interessen von gesellschaftlichen Gruppierungen oder Individuen basiert und in unterschiedlicher Form erlebt wird.<sup>16</sup> Imposante Beispiele hierzu bilden allen voran der erste wie auch zweite Weltkrieg oder die heutzutage immer wieder auftretenden Nahost-Konflikte. Einfache Beispiele können aber ebenfalls langjährige mitunter anhaltende Streitigkeiten zwischen einigen Familienmitgliedern sein, was sich zeitweilig auch auf die übrigen Familienmitglieder auswirkt und teilweise psychische Belastungen evozieren kann. Die Auslöser hierfür bilden nur allzu oft Belanglosigkeiten, für die es sich eigentlich gar nicht zu kämpfen lohnt.

### 2.4.2 Psychoemotionale Belastungen

Psychoemotionale Belastungen ergeben sich aus einer Vielzahl an Ereignissen, die tagtäglich auf den Organismus des Menschen Einfluss haben. Fakt ist hierbei, dass Emotionen überwiegend im Gehirn ausgelöst werden, wodurch sie sich in Form von Stress, Furcht, Freude, Wut oder auch Traurigkeit präsentieren. Hieraus lässt sich erkennen, dass Emotionen und die darauf folgenden körperlichen Reaktionen untrennbar sind.<sup>17</sup> Somit bilden bedeutende Erlebnisse im Leben eines jeden Menschen in gewisser Weise auch psychische oder eben psychoemotionale Belastungen. Hieran anknüpfend haben sich die zwei Psychiater Richard Rahe und Thomas Holmes im Jahr 1966 die Arbeit gemacht und in tabellarischer Form bedeutende kritische Lebensereignisse aufgestellt. Diese Tabelle beinhaltet insgesamt 43 Ereignisse, die mit hoher Wahrscheinlichkeit jeder Mensch innerhalb seines Lebenszyklus er- und durchleben wird. Hintergrund ist, dass so die Wahrscheinlichkeit einer erhöhten Krankheitsanfälligkeit durch psychoemotionale Belastungen bestimmt werden kann.

---

<sup>15</sup> vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz Wien (Hrsg.), Klassifizierung „Psychische Belastungen“, 2013, <http://www.arbeitsinspektion.gv.at/Al/Gesundheit/Belastungen/default.htm>

<sup>16</sup> vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Verfasser: Prof. Dr. Günter W. Maier und Prof. Dr. Thomas Bartscher, Definition Konflikt, 2013, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78128/konflikt-v6.html>

<sup>17</sup> vgl. Planet Wissen, Westdeutscher Rundfunk Köln (Hrsg.), Verfasserin: A. Wengel, Erklärung Emotionen, 02.11.2012, [http://www.planet-wissen.de/alltag\\_gesundheit/psychologie/emotionen/index.jsp](http://www.planet-wissen.de/alltag_gesundheit/psychologie/emotionen/index.jsp)

In diesem Kontext gilt als erhöhte Anfälligkeit, wenn ein Mensch innerhalb von 2 Jahren einen Wert von 300 LCU-Punkten („Life Change Unit“, engl. für ‚Lebensveränderungseinheit‘) übersteigt.<sup>18</sup> Letztlich zeigt die Tabelle 1 einen kleinen Ausschnitt mit acht kritischen Ereignissen aus der von Rahe und Holmes ursprünglich entwickelten Übersicht.<sup>19</sup>

Ereignis	LCU-Punkte	Ereignis	LCU-Punkte
Tod des Ehepartners	100	Schuleintritt /-austritt	26
Hochzeit	50	Ärger mit Vorgesetzten	23
Berufl. Neuorientierung	39	Urlaub	13
Mehr Streit mit Ehepartner	35	Kleine Gesetzesübertritte	11

**Tab. 1:** Kritische Lebensereignisse mit deren LCU-Punkten<sup>20</sup> (nach Dr. Rahe; Dr. Holmes, 1966)

### 2.4.3 Psychomentale Belastungen

Die psychomentalen Belastungen tendieren bereits in Richtung der psychischen Ballaste, welche in der Berufswelt auftreten können. Sie bestehen aus Auseinandersetzungen mit der jeweiligen Arbeitsaufgabe an sich.<sup>21</sup> So fühlen sich bspw. Studenten unter Druck gesetzt, wenn sie in einem zeitlich festgesetzten Rahmen eine bestimmte Anzahl von Aufgaben erledigen müssen. Dieser Druck kann je nach Dauer und Intensität Belastungen psychischer Natur auslösen. Es soll wohl auch Ausnahmen geben, in denen Studenten sogar dem Burnout verfallen. Was sich hinter diesem Begriff genau verbirgt, wird später noch erklärt. Weitere Beispiele hierfür ergeben sich etwa durch einen Blick auf das Phänomen, welches für überbegabte Kinder und Jugendliche gilt. Sie fühlen sich sehr häufig bei ihren täglichen Hausaufgaben oder auch in der Schule bzw. Gymnasium sowie Abitur unterfordert, wodurch ihnen schnell langweilig wird. Natürlich setzt sich diese Besonderheit oftmals im Beruf fort. Dazu kommt dann auch, dass folglich wiederholt Neid und Unverständnis durch die Mitmenschen aufkommt, womit vereinzelt Mobbing-Attacken vorprogrammiert sind. Als drittes und letztes Beispiel lässt sich an dieser Stelle aufführen, dass sich vor allem Erwachsene im höheren Alter extrem genervt fühlen, wenn sie bei ihren Tätigkeiten regelmäßig unterbrochen werden und sie sich ständig wieder neu rein finden müssen. Es kam auch schon vor, dass Betroffene dies als psychisch sehr belastend empfanden.

An dieser Stelle kommt insbesondere die Frage auf, welche Faktoren in der Berufswelt überhaupt ausschlaggebend sind, damit sich die Mitarbeiter psychisch belastet fühlen.

<sup>18</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 99

<sup>19</sup> vgl. Anhang 1: Kritische Lebensereignisse mit deren LCU-Punkten

<sup>20</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 100, Tab. 3.3.1.2.1

<sup>21</sup> vgl. Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (Hrsg.), Verfasser: Dr. Dipl. Psych. P. Stadler, Psychomentale Belastungen, 2010, S. 11, [http://www.regierung.unterfranken.bayern.de/assets/gaa/sonstiges/dr\\_stadler\\_psychomentale\\_belastungen.pdf](http://www.regierung.unterfranken.bayern.de/assets/gaa/sonstiges/dr_stadler_psychomentale_belastungen.pdf)

### **3 Psychische Belastungen in der Berufswelt**

<b>3.1</b>	<b>Einleitende Worte zum Kapitel.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2</b>	<b>Belastungsfaktoren .....</b>	<b>14</b>
3.2.1	Personale Belastungen.....	15
3.2.1.1	Stress.....	15
3.2.1.2	Burnout .....	17
3.2.1.3	Boreout .....	19
3.2.2	Zwischenmenschliche Belastungen .....	20
3.2.2.1	Mobbing.....	20
3.2.2.2	Sexuelle Belästigung .....	22
3.2.2.3	Weitere Konflikte.....	24
3.2.3	Umgebungsbedingte Belastungen.....	26
3.2.3.1	Sick-Building-Syndrom (SBS) .....	26
3.2.3.2	Lärm.....	27
3.2.3.3	Beleuchtung.....	28
3.2.3.4	Raumklima.....	30

### 3.1 Einleitende Worte zum Kapitel

Es kommen regelmäßig Berichte im Internet und der deutschen Literatur auf, die mal mehr, mal weniger stark auf Probleme mit psychischen Belastungen in der Berufswelt hinweisen. Vieles davon setzt den Fokus auf diese Thematik und schmückt sie mit Statistiken, Umfragen oder Grafiken aus. Manche nutzen so ein Thema nur als Randmaterie und beziehen lediglich ein paar Eindrücke auf die jeweilige Problematik. Natürlich spielt es auch eine große Rolle, welche Anliegen aktuell von besonderer Brisanz sind, sodass die Gesellschaft darüber in besonderem Maße informiert werden müsste. Doch immer stehen gewisse Faktoren im Vordergrund, wodurch diese in nahezu jeder Abhandlung aufgeführt werden, damit die einzelnen Zusammenhänge richtig verstanden werden können. Nachfolgend sind einige Belastungsfaktoren aufgeführt, welche in ihren Folgen auf unterschiedliche Art seelisch belastend wirken. Diese Unterschiede werden zum besseren Verständnis hervorgehoben.

### 3.2 Belastungsfaktoren

Am Arbeitsplatz können vielschichtige Belastungen auftreten, welche sich wiederum vielseitig auswirken können. Für eine bessere Übersicht wird deshalb auf eine dreiteilige Untergliederung zurückgegriffen. Im ersten Abschnitt wird näher auf typische personale Belastungen eingegangen. Hierunter zählen insbesondere Stress, welcher meist durch Leistungs- oder Zeitdruck ausgelöst wird, wie auch das oftmals als neuartige Modeerkrankung bezeichnete Schlagwort Burnout. Dem wird der Ausdruck „Boreout“ kontrovers gegenübergestellt, da diese Begrifflichkeit gleichermaßen eine hohe psychische Belastung birgt.

Der zweite Absatz geht näher auf zwischenmenschliche Belastungen ein. Unter dieser Bezeichnung werden soziale Konflikte am Arbeitsplatz verstanden, in deren Kontext die speziellen Formen Mobbing sowie sexuelle Belästigung aufkommen und es daher auch hier einer Auseinandersetzung mit diesen Thematiken bedarf.

Im letzten Unterpunkt wird sich umfassend mit umgebungsbedingten Belastungen beschäftigt. Sie beinhalten u. A. Faktoren wie das heutzutage strittig debattierte Kuriosum des so genannten „Sick-Building-Syndrom“ (SBS). Weitere Umstände dieser Untergliederung ergeben sich ferner durch Lärm, Beleuchtung und Raumklima.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 35



### 3.2.1 Personale Belastungen

Personale Belastungen beschreiben eine bestimmte Bewegung innerhalb der betroffenen Personen. Sie unterscheiden sich in ihrer Art dahingehend von den anderen Faktoren, dass sie durch den Organismus selbst von innen heraus ausgelöst werden. Dies bedeutet aber nicht zugleich, dass die Betroffenen selbst für ihre eigenen psychischen Belastungen verantwortlich sind. Vielmehr spielt eine Fülle von Parametern eine Rolle.

#### 3.2.1.1 Stress

Dieser Begriff wird heutzutage mehr und mehr als Modewort genutzt und ist somit allumgebend. Einige fühlen sich schon gestresst, wenn sie nur die einfachsten Aufgaben machen müssen. Andere wiederum wirken erst dann überfordert, wenn ihr Schreibtisch bereits total überladen ist, sodass dessen Oberfläche nicht mehr zu sehen ist. Doch sollten sich viele beim Gebrauch dieses Wortes im Klaren sein, was es überhaupt beinhaltet. Ganz allgemein betrachtet entsteht Stress dann, wenn ein Mensch merkt, dass er persönlich nicht in der Lage ist, die an ihn gestellten Anforderungen zu meistern.<sup>23</sup> Wissenschaftlich betrachtet orientiert sich die Bezeichnung „Stress“ aber an der von dem österreichisch-kanadischen Biochemiker Hans Selye (1907 bis 1982) geprägten Definition.<sup>24</sup> Sie führt aus, dass Stress entsteht, wenn eine Reaktion des Organismus auf Anforderungen und Bedrohungen ausgelöst wird.<sup>25</sup> Hierbei geht Selye weiterhin auf so genannte Stressoren ein, welche sich sowohl in innere und äußere als auch positive und negative Stressauslöser klassifizieren lassen.

In Situationen, in denen die Betroffenen Stress empfinden, fallen die inneren und äußeren Stressreize gleichermaßen zusammen. Hierbei wirken sich innere Stressoren individuell in den Köpfen der Menschen aus, da sie zeitgleich als innere Antreiber fungieren. Laut der Website [experto.de](http://www.experto.de) – ein laut eigenen Aussagen auf Gesundheitsfragen bezogenes Online-Expertenportal<sup>26</sup> – sind vor allem 5 innere Stressauslöser bedeutend. Kurz aufgelistet handelt es sich hierbei um das Streben nach Perfektion, das ständige bestmögliche Erfüllen gestellter Anforderungen sowie die Tatsache, dass nur noch Stärken aufgezeigt und die eigenen Schwächen weitestgehend vermieden werden. Hierzu kommt noch der selbst auferlegte Leistungs- und Zeitdruck, um die eigene Arbeit ordnungsgemäß und fristgerecht präsentieren zu können.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 25

<sup>24</sup> vgl. Bibliografisches Institut GmbH, Dudenverlag (Hrsg.), Definition „Stress“, 2013, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Stress>

<sup>25</sup> vgl. Litzcke, S. M.; Schuh, H.; Pletke, M., Belastungen im Beruf, 2013, S. 2

<sup>26</sup> vgl. VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (Hrsg.), Expertenportal [experto.de](http://www.experto.de), 2013, <http://www.experto.de/was-ist-expertode/>

<sup>27</sup> vgl. VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (Hrsg.), Verfasserin: Marion Walsdorff, Innere Stressoren, 2013, <http://www.experto.de/b2c/gesundheit/naturheilkunde/stress-stressoren-die-inneren-antreiber.html>

Diesen inneren Stressoren gegenübergestellt lassen sich äußere Stressauslöser leichter erkennen, da sie von außen in gleicher Weise auf den Organismus einwirken und dadurch Stress verursachen können. Als Beispiele hierfür lassen sich zum einen Umstellungen von alter auf neue EDV-Technik oder auch ein bevorstehender durch Insolvenz begründeter Verlust von Arbeitsplätzen innerhalb eines Unternehmens nennen.<sup>28</sup>

Weiterhin wird die Entstehung von Stress in positive und negative Auslöser differenziert. Positive Anspannungen, wissenschaftlich gesehen ferner als Eustress bezeichnet, werden insbesondere dadurch bemerkbar, dass sie die Leistungsfähigkeit des menschlichen Körpers maximiert, ohne den Organismus psychisch zu schaden. Dies kommt besonders in Situationen vor, in denen sich der Betroffene persönlich zu einer bestimmten Leistung anspricht, wodurch er auch ein hohes Maß an Selbstzufriedenheit ausstrahlt.<sup>29</sup> Beispielhaft hierfür lassen sich Extremsportler erwähnen. Sie gehen immer bis an ihre Grenzen und noch darüber hinaus, um das bestmögliche Ziel zu erreichen. Solche Situationen kommen ebenso in der Berufswelt vor. Die so genannten Workaholics machen wirklich alles für ihren Beruf, selbst zu Hause und in ihrer Freizeit bis weit über ihre offizielle Arbeitszeit hinaus. Dabei fühlen sie sich auch noch besonders glücklich.

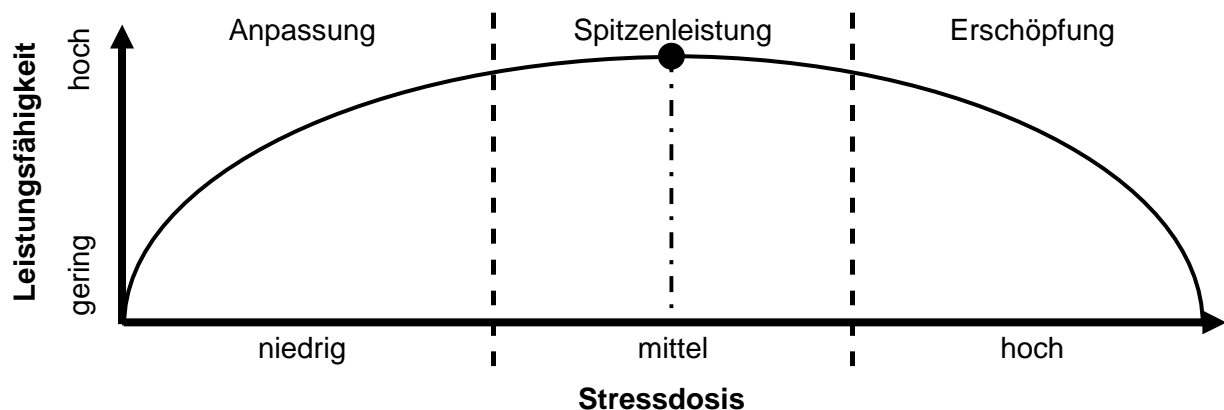
Negativer Stress, oder auch Distress genannt, verhält sich hingegen kontrovers. Er entsteht, wenn der Organismus aufgrund von zu vielen Anforderungen überlastet wird und es nicht absehbar ist, ob bzw. wann diese Erwartungen aus eigener Kraft erfüllt werden können. An dieser Stelle finden besonders viele Beispiele Anwendung, wobei eines davon doch recht passend ist. Mitarbeiter, die noch jung im Unternehmen sind, werden gerne mal auf die Probe gestellt, indem ihnen zeitgleich viele Aufgaben übertragen werden, welche zunächst als besonders wichtig eingestuft sind. Dadurch lassen sich diese Aufgaben nicht einmal anhand ihrer Dringlichkeit sortieren und abarbeiten. Meist wollen die Betroffenen dann den übrigen Kollegen und vor allem dem Vorgesetzten beweisen, dass sie mit dieser Situation zurechtkommen, da sie nicht Gefahr laufen wollen, gleich wieder freigesetzt zu werden. Doch viel zu oft stellt sich schnell heraus, dass dies einfach unmöglich ist. Der somit evozierte Frust bestärkt das negative Stresserleben noch, wodurch sich nahezu unaufhaltsam der Weg zur als „Burnout“ bekannt gewordenen Erkrankung auftut. Dieser Begriff wird im nächsten Unterkapitel näher behandelt.

---

<sup>28</sup> vgl. VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (Hrsg.), Verfasser: Gregor Wittke, Äußere Stressoren, 2013, <http://www.experto.de/b2b/organisation/stressabbau/stressabbau-so-unterscheiden-sie-innere-und-aeussere-stressoren.html>

<sup>29</sup> vgl. Hohenberg, A. von, Erklärung Stress, 2010, S. 1, <http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/161921.html>

Dem somit angegebenen Grundsatz, dass sowohl positiver als auch negativer Stress ab einem gewissen Punkt einen konstanten Leistungsabfall durch Ruhelosigkeit oder Konzentrationsschwäche zur Folge hat, kann nur entgegengewirkt werden, indem eine mittlere Stressdosis angestrebt wird. So lautet die Erkenntnis der beiden US-amerikanischen Psychologen Robert Yerkes und John Dillingham Dodson. Sie entwickelten bereits im Jahr 1908 den bis heute gültigen und unter der Bezeichnung „Yerkes-Dodson-Gesetz“ geführten Grundsatz, dass die höchste Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern bei einer mittleren Stressdosis erreicht wird.<sup>30</sup> Dies wird abschließend in der Abbildung 2 bildlich dargestellt.



**Abb. 2:** Spitzenleistung bei mittlerer Stressdosis (nach Yerkes, R.; Dodson, J. D., 1908)

### 3.2.1.2 Burnout

Somit steht auch ganz klar im Vordergrund, dass sich der Körper besonders nach einer längeren bzw. andauernden Stresssituation auch mal wieder entspannen muss. Ein auf Distress basierender Dauerzustand führt zum einen nicht nur dazu, dass die Leistungsfähigkeit rapide sinkt, sondern weiterhin der körperliche und seelische Gesamtzustand eines Organismus erheblich beeinträchtigt wird. Dieser Zustand wird im Volksmund zugleich als „zerschlagen“ oder „urlaubsreif“ angesehen, da es den Betroffenen nur sehr schwer fällt, die eigenen Gedanken systematisch zu ordnen.<sup>31</sup>

Eine besonders schwere Form eines solchen Szenarios zeigt sich durch die heutzutage in der Berufswelt regelmäßig auftretende und als „Burnout“ bekannt gewordene Krankheit. Die Übersetzung dieses Schlagwortes bringt hervor, dass sich jemand „ausgebrannt“ im Sinne einer Erschöpfung fühlt. Weitere Übersetzungen berichten auch von einem Zustand

<sup>30</sup> vgl. karrierebibel.de (Hrsg.), Verfasser: J. Mai, Yerkes-Dodson-Gesetz, 2009, <http://karrierebibel.de/u-turn-%E2%80%93-ab-wann-leistung-schadet/>

<sup>31</sup> vgl. Litzcke, S. M.; Schuh, H.; Pletke, M., Belastungen im Beruf, 2013, S. 26 & 27

der völligen Verausgabung.<sup>32</sup> Hierbei versuchten viele angesehene Personen, diesem Begriff einen klar formulierten und verständlichen Ausdruck zu verleihen.

Zunächst beschränkte sich der deutsch-amerikanische Psychoanalytiker Herbert Freudenberger in seinem 1974 veröffentlichten wissenschaftlichen Artikel auf Arbeitsplätze mit helfender Tätigkeit. Hierunter zählen exemplarisch Berufe wie Krankenschwester oder Altenpfleger. So prägte Freudenberger diese Begrifflichkeit als Zustand der Erschöpfung oder Enttäuschung, welche dadurch entstand, dass die aufgebrachte Mühe bei der Arbeit nicht die erwartete Belohnung mit sich brachte. Somit ließen die Betroffenen negative Gefühle zu. Sie wurden kaltherzig und herablassend.

Diesen Grundgedanken griff die US-amerikanische Sozialpsychologin Christina Maslach auf und erweiterte ihn im Jahr 1978. Ihr Ansatz beinhaltete, dass sich die Betroffenen nicht erst durch ihre helfenden Aufgaben frustriert fühlten, da ihnen von vornherein eh viel zu wenig Dank zufließt. Vielmehr lag die Tatsache nahe, dass diese Arbeitnehmer allein beim Gedanken an ihre Anstellung extrem genervt wirkten und daher bereits im Vorfeld mit Misslaune am Arbeitsplatz zu rechnen ist.<sup>33</sup>

Die Ausführung von Cary Cherniss, ein US-amerikanischer Professor für angewandte Psychologie, hingegen wendet sich zum ersten Mal von dem Fokus der helfenden Berufe ab und geht die Problematik allgemeiner an. Er sieht Burnout als Prozess an, der sich in drei Phasen teilen lässt. In der ersten Phase stellen die Betroffenen fest, dass die geforderten Arbeiten mit den zu ihrer Verfügung stehenden Mittel nicht bewältigt werden können. Daraufhin werden sie in der zweiten Phase schnell eingeschüchtert, wodurch sie unruhig und aufgebracht, zugleich aber auch kraftlos wirken. Die dritte Phase bezeichnet Cherniss als die Phase der vielmehr zurückhaltenden Bewältigungsversuche. Die angsterfüllten Mitarbeiter nehmen zusehends Abstand vom Berufsalltag, verfallen gänzlich dem Zynismus und brechen alle sozialen Kontakte ab.<sup>34</sup>

Im Wesentlichen trifft die von Dirk Enzmann und Wilmar Schaufeli aufgestellte Theorie die Definition des Begriffes „Burnout“ am ehesten. Sie verglichen in ihrem 1998 erschienenen Werk „The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis“ die Symptome des Burnouts mit dem Krankheitsbild der Neurasthenie. Diese Krankheit wird durch die

---

<sup>32</sup> vgl. dict.cc GmbH (Hrsg.), Definition „Burnout“, 2013, <http://www.dict.cc/englisch-deutsch/to+burn+out.html>

<sup>33</sup> vgl. Curado GmbH (Hrsg.), Verfasserin: M. Seitz, Entstehung Burnout, 2010, <http://www.curado.de/entstehung-burnout-14679/>

<sup>34</sup> vgl. Curado GmbH (Hrsg.), Verfasserin: M. Seitz, Entstehung Burnout, 2010, <http://www.curado.de/entstehung-burnout-14679/>

World Health Organization (kurz WHO) im international gültigen Diagnosesystem ICD-10 unter der Erklärung geführt, dass betroffene Personen nach mentalen Anspannungen sehr häufig entkräftet sind und sich dies weiterhin auf ihre Arbeitsleistung sowie die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz auswirkt<sup>35</sup>. Weitere Folgen des Burnouts werden im ICD-10 unter der Codierung Z73 aufgelistet.<sup>36</sup> Nicht zu verachten sind allerdings auch psychische Belastungen, die sich gegensätzlich zur Überbelastung oder schier unüberwindbare Lebensereignisse verhalten. Hierunter zählen besonders psychische Belastungen, die durch „Boreout“ ausgelöst werden.

### 3.2.1.3 Boreout

Zum besseren Verständnis wird dieser Begriff in seine zwei Bestandteile zerlegt. So ergibt sich bei einer Übersetzung aus dem Englischen für den ersten Teilbegriff „bore“ die Umschreibung, dass sich jemand gelangweilt fühlt oder von etwas angeödet wird. In Verbindung mit dem zweiten Teilbegriff „out“ lässt sich also aussagen, dass die Betroffenen durch Langeweile im Beruf ausgebrannt sind.<sup>37</sup>

Diese Problematik einer Unterforderung am Arbeitsplatz zeichnet sich insbesondere durch zwei Formen aus. Hierunter zählen die quantitative sowie qualitative Ebene. Quantitativ betrachtet ist eine zu geringe Menge an zu erfüllender Aufgaben vorherrschend, wobei aus qualitativer Sicht die jeweiligen Qualifikationen sowie Berufserfahrungen der betroffenen Personen die erforderlichen beruflichen Vorgaben überschreiten, sodass sich diese nach und nach mental unterfordert fühlen. Dies trägt insbesondere dazu bei, dass solche Mitarbeiter größtenteils nur den Anschein erwecken, dass sie arbeiten und somit ausgelastet sind. Allerdings surfen sie unbeirrt im Internet und suchen dort Dinge, nach denen sie nicht einmal daheim suchen würden oder schreiben private Schriftstücke, auch wenn sie diese noch nach der Arbeit zu Hause verfassen könnten.<sup>38</sup> Es soll auch vereinzelt Fälle gegeben haben, in denen Boreout Betroffene ihren kompletten Urlaub vom Arbeitsplatz aus geplant haben, wobei ein solches Verhalten nach Auffassung vieler nun wirklich nicht zum Berufsalltag gehört. Immerhin ist ein Job da, um sich das nötige Geld für einen Urlaub zu erwirtschaften, nicht aber um bei der Arbeit direkt wieder an den nächsten Urlaub zu denken.

---

<sup>35</sup> vgl. Schaufeli, W.; Enzmann, D., Burnout: A Critical Analysis, 1998, S. 56 ff

<sup>36</sup> vgl. [www.gesundheitspolitik.org/aeses München](http://www.gesundheitspolitik.org/aeses/Muenchen) (Hrsg.), ICD-10 Z73, 2013, [http://www.gesundheitspolitik.org/03\\_krankenhaus/fallpauschalen/icd-10/Z70-Z76.html](http://www.gesundheitspolitik.org/03_krankenhaus/fallpauschalen/icd-10/Z70-Z76.html)

<sup>37</sup> vgl. Lebenshilfe ABC (Hrsg.), Verfasser: Dr. R. Merkle, Erklärung „Boreout“, 2012, <http://www.lebenshilfe-abc.de/boreout.html>

<sup>38</sup> vgl. Lebenshilfe ABC (Hrsg.), Verfasser: Dr. R. Merkle, Erklärung „Boreout“, 2012, <http://www.lebenshilfe-abc.de/boreout.html>

Jedoch können die betroffenen Arbeitnehmer in erster Linie nicht selbst für ihre Untätigkeit verantwortlich gemacht werden. Stattdessen tragen eine Vielzahl an Umständen im Unternehmen maßgeblich dazu bei. Immerhin haben diese Mitarbeiter das sehnliche Verlangen danach, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse auch mal wieder unter Beweis zu stellen.<sup>39</sup> Denn nur wer seine qualitativen und quantitativen Berufserfahrungen ausleben kann, findet Anerkennung in seinem sozialen Umfeld. Diese Anerkennung wiederum führt zu einem seelischen Wohlbefinden. Außerdem können sich die Mitarbeiter durch einen gezielt ausgerichteten Stress aufgrund eines Mittelmaßes an Aufgaben besser mit der Firmenphilosophie identifizieren, was nicht zuletzt die Arbeitsmoral erheblich steigert.

### 3.2.2 Zwischenmenschliche Belastungen

Psychische Belastungen, welche im interpersonalen Bereich ausgelöst werden, kommen vor allem dann auf, wenn sich Personen zu einer Gemeinschaft zusammenfinden oder innerhalb einer sozialen Gruppierung miteinander im Kontakt stehen. So können u. a. Spannungen auftreten, welche die involvierten Parteien dauerhaft und in mannigfacher Art und Weise belasten können. Wird diese Form der Ballaste auf die Berufswelt bezogen, so verschlimmert sich das gesamte Betriebsklima erheblich. Außerdem kommt es zu einer nachhaltigen Abnahme der Leistungsbereitschaft aller Betroffenen.<sup>40</sup> Besonders gravierende Beispiele zwischenmenschlicher Belastungen zeigen hierbei die Themen „Mobbing“ und „Sexuelle Belästigung“, auf die im Verlauf dieses Unterpunktes näher eingegangen wird. Abschließend zur Thematik werden weitere Konflikte durch interpersonale Belastungen aufgezeigt.

#### 3.2.2.1 Mobbing

Ursprünglich wurden bereits Anfang der 1990er Jahre in Skandinavien die ersten Mobbing-Attacken verzeichnet. Seitdem stiegen auch in Deutschland die Fälle des Mobbings am Arbeitsplatz kontinuierlich an. Immer mehr Mitarbeiter beklagen sich regelmäßig über diese Art der psychischen Belastung.<sup>41</sup> Hierbei drängt sich vor allem die Frage auf, was sich hinter dem Begriff „Mobbing“ überhaupt verbirgt und welche Ausmaße die dadurch evozierten Erkrankungen annehmen können.

---

<sup>39</sup> vgl. Rothlin, Ph.; Werder, P. R., Boreout & Faulheit, 2013,

[http://www.boreout.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=6&lang=de&ace9](http://www.boreout.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=6&lang=de&ace9)

<sup>40</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 50 & 51

<sup>41</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hrsg.), Verfasser: Dipl.-Psych. Dr. B. Beermann und Dipl.-Päd. B. Meschkutat, Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz, 1995, S. 5

Viele Übersetzungen unterschiedlichster Literatur gehen bei der Übersetzung des Wortes „Mobbing“ konform. So wird dieses Phänomen dahingehend beschrieben, dass sich jemand bedrängt, attackiert oder tyrannisiert fühlt. Doch sollte dies klar von normalen Streitigkeiten oder Beleidigungen getrennt werden. Von Mobbing kann demzufolge noch keine Rede sein, wenn sich zwei Kollegen bspw. ungestüm um ein paar Arbeitsmaterialien streiten. Erst wenn dies über einen längeren Zeitraum hinweg Bestand hat, kann bereits im Ansatz von Mobbing gesprochen werden. Die Abgrenzung ist nötig, da der Begriff „Mobbing“ fälschlicherweise viel zu oft verwendet und mit solchen oder ähnlichen Streitereien in Verbindung gebracht wird.<sup>42</sup>

Eine treffende Definition formulierten die Autorinnen Dipl.-Psych. Dr. Beate Beermann und Dipl.-Päd. Bärbel Meschkutat in einer 1995 erschienenen Sonderschriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz. Sie griffen die These des schwedischen Dipl.-Psych. Heinz Leymann aus dem Jahre 1993 auf und legten damit fest, dass Mobbing dann vorliegt, wenn ablehnende kommunikative Handlungen vorherrschend sind, welche von einer oder mehreren Personen ausgehend gegen eine bestimmte Person am Arbeitsplatz gerichtet sind und die häufig über einen andauernden Zeitraum hinweg vorkommen, wodurch die Beziehung zwischen dem Opfern und dem Täter gekennzeichnet wird.<sup>43</sup>

Somit steht klar im Vordergrund, dass vermeintlich betroffene Arbeitnehmer erst dann als Mobbing-Opfer gelten, wenn sie an ihrem Arbeitsplatz über längere Zeit schikaniert, drangsaliert, benachteiligt und ausgegrenzt werden.<sup>44</sup> Wie sich ein typischer Verlauf von Mobbing-Angriffen darstellt, haben Beermann und Meschkutat ebenfalls sehr übersichtlich dargestellt. Sie haben den Prozess in vier Phasen unterteilt und jede einzelne mit verständlichen Umschreibungen belegt. Folglich entsteht Mobbing in der ersten Phase zunächst aus einem täglichen Konflikt. Diese Auseinandersetzung wurde nie richtig zwischen den Streitparteien zu Ende geführt, sodass sie eine gute Basis für das Aufkommen von Mobbing bilden. Infolgedessen entstehen innerhalb der Arbeitsgruppe oder dem sozialen Gefüge aus nahezu bedeutungslosen Meinungsverschiedenheiten übermäßig große Probleme, wodurch es zu ersten Angriffen gegen die betroffenen Personen in Form von bspw. abfälligen Andeutungen oder Gerüchten kommt. Daran anknüpfend etabliert sich der Mobbing-Angriff in der zweiten Phase, indem den Betroffenen weitere Feindseligkeiten entgegengerichtet werden. Dabei ist der ursprüngliche Konflikt bereits in Vergessenheit geraten und wurde progressiv personifiziert. Die typische Verteilung zwischen Täter und Opfer wird sichtbar, wodurch eine Situation entsteht, in der die Leidtragenden bereits einem absichtlichen Psychoterror unterliegen.

---

<sup>42</sup> vgl. Litzcke, S. M.; Schuh, H.; Pletke, M., Belastungen im Beruf, 2013, S. 100

<sup>43</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hrsg.), Verfasser: Dipl.-Psych. Dr. B. Beermann und Dipl.-Päd. B. Meschkutat, Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz, 1995, S. 5

<sup>44</sup> vgl. Litzcke, S. M.; Schuh, H.; Pletke, M., Belastungen im Beruf, 2013, S. 101

Daraus folgend kommt es in der dritten Phase zu einer permanenten Ausgrenzung der Mobbing-Betroffenen, woraus sich auch die hohe Anzahl an Fehlzeiten ergibt. Basierend auf diesen Unregelmäßigkeiten werden Personalverantwortliche und Vorgesetzte hellhörig, sodass die Mobbing geplagten Arbeitnehmer als nicht länger tragbar eingestuft werden. Es folgen Sanktionen oder Versetzungen bis hin zum Vorschlag, selbst zu kündigen. Leider können auch Interessenvertretungen wie der Betriebs- oder Personalrat nicht viel dagegen unternehmen, da Aussage gegen Aussage stehen würde, wodurch sich im Entscheidungsfall immer gegen einen solchen Arbeitnehmer ausgesprochen wird, da er eine finanzielle Belastung für den Betrieb darstellt. Letztendlich kommt es in der vierten Phase zu einem Ausschluss aus der Berufswelt, woraus auch weitere psychische Belastungen resultieren können, da sich die Betroffenen selber als unfähig einstufen, weiter zu arbeiten.<sup>45</sup>

Eine besonders schwerwiegende Form des Mobbings kursiert derzeit in vielerlei Literatur und auf unzähligen Webseiten. Das so genannte Bossing ist eine verschärfte Variante von Mobbing und beschreibt eine Art Psychoterror aus der Chefetage. Die Verhaltensmuster sind gleich bzw. ähnlich, doch wird Bossing nicht auf der Mitarbeiter-Ebene ausgeführt, sondern zwischen Chef oder Vorgesetzten und den hierarchisch untergebenen Arbeitnehmern.<sup>46</sup> Ein Thema, über das viele noch seltener reden, welches aber ebenso brisant ist, wird unter der Bezeichnung „Staffing“ geführt. Dieses Schlagwort beinhaltet das Gegenteil des Bossings und beschreibt somit das Mobbing von Angestellten ihrer Führungskraft entgegen.<sup>47</sup> Die Folgen beider Extremformen bleiben hierbei in etwa gleich wie beim Mobbing, sodass sich bereits nach kurzer Zeit psychische Belastungen bei den Betroffenen abzeichnen.

### 3.2.2.2 Sexuelle Belästigung

Demütigungen und diskriminierende Handlungen, welche sich auf das Geschlecht oder die sexuelle Ausrichtung beziehen, kommen im deutschen Berufsalltag leider viel zu häufig vor. Dies wird weiterhin dadurch verdeutlicht, dass immer mehr Schulungen und Seminare angeboten werden, welche sich mit dieser Problematik beschäftigen und auseinandersetzen.<sup>48</sup> Dabei können sexuelle Aufdringlichkeiten von beiden Geschlechtern gleichermaßen ausgehen, wobei in vielen literarischen Werken meist nur davon geschrieben wird, dass es überwiegend lüsterne Übergriffe von Männern gegenüber Frauen gibt.

---

<sup>45</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hrsg.), Verfasser: Dipl.-Psych. Dr. B. Beermann und Dipl.-Päd. B. Meschkutat, Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz, 1995, S. 6 & 7

<sup>46</sup> vgl. hilfreich.de, BEAUFORT MEDIA GmbH (Hrsg.), Erklärung „Bossing“, 2011, [http://www.hilfreich.de/bossing-am-arbeitsplatz-hilfe-fuer-betroffene\\_10874](http://www.hilfreich.de/bossing-am-arbeitsplatz-hilfe-fuer-betroffene_10874)

<sup>47</sup> vgl. mitarbeiterfuehrung-online.de (Hrsg.), Inhaber und Autor: Detlef Fröhlich, Erklärung „Staffing“, 2011, <http://mitarbeiterfuehrung-online.de/konfliktmanagement/staffing-wenn-mitarbeiter-ihren-vorgesetzten-mobben-teil-1.html>

<sup>48</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 87



Es ist aber auch von Bedeutung, dass sich jemand durch bestimmte Anmerkungen oder ähnlichem überhaupt belästigt fühlt. In diesem Sinne sollte eine klare Abgrenzung dahingehend vorgenommen werden, dass z. B. kleine Flirts am Arbeitsplatz als positiv empfunden werden können und somit essentiell zur Verbesserung des Arbeitsklimas beitragen.<sup>49</sup>

Daher wurde in Deutschland durch das Bundesministerium der Justiz eine allgemein verständliche und rechtsgültige Definition zu dieser Problematik im § 3 IV AGG veröffentlicht. Diese besagt, dass eine sexuelle Belästigung als Benachteiligung angesehen wird, bei der ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, welches auch durch unerwünschte sexuelle Handlungen oder Aufforderungen insbesondere bestimmte körperliche Berührungen sowie Bemerkungen sexuellen Inhalts, dem unerwünschten Zeigen oder Anbringen pornografischer Darstellungen geprägt ist, bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, vor allem wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.<sup>50</sup> Dieser Bestimmung zugrunde legend bleiben also auf juristischer Ebene keinerlei Möglichkeiten einer anderweitigen Auslegung der individuellen Sichtweise. Eine weitere rechtliche Norm diesbezüglich bietet ferner das Beschäftigtenschutzgesetz.<sup>51</sup>

Hierzu wurde eine im Jahr 1991 durch das deutsche Bundesministerium für Jugend, Frauen, Familie und Gesundheit durchgeführte Studie publiziert und damals erstmalig mit ausführlichen Statistiken zur Problematik offen gelegt. Sie belegte, dass einst bereits etwa 93 Prozent der berufstätigen Frauen Erfahrungen mit sexueller Belästigung an ihrem Arbeitsplatz machen mussten<sup>52</sup>. Auf diese repräsentative Untersuchung basierend folgte im Jahr 2004 eine weitere Analyse von Befragungen. Sie ergaben, dass sich nur noch annähernd 58 Prozent der interviewten Frauen in der Berufswelt sexuell belästigt fühlten, wovon 42 Prozent aller befragten weiblichen Teilnehmer angaben, dass sie psychischen Belastungen ausgesetzt waren.<sup>53</sup> Eine aktuelle Umfrage hierzu ergab ebenfalls, dass sich rund 58 Prozent der an der Befragung teilgenommenen Frauen schon einmal in einer Situation befanden, in der sie eine sexuelle Belästigung wahrnahmen. Jedoch waren diesmal nur 27 Prozent, also knapp die Hälfte davon, dabei selber sexuellen Aufdringlichkeiten ausgesetzt.<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hrsg.), Verfasser: Dipl.-Psych. Dr. B. Beermann und Dipl.-Päd. B. Meschkutat, Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz, 1995, S. 7

<sup>50</sup> vgl. Bundesministerium der Justiz (Hrsg.), juris GmbH, AGG, Gesetzliche Definition „Sexuelle Belästigung“, 2006, <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/agg/gesamt.pdf>

<sup>51</sup> vgl. Anhang 2: Beschäftigtenschutzgesetz

<sup>52</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 90

<sup>53</sup> vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Studie zum Thema „Sexuelle Belästigung“, 2004, S. 29, <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/langfassung-studie-frauen-teil-eins.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

<sup>54</sup> vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Untersuchung zum Thema „Sexuelle Belästigung“, 2013, <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.did=73018.html>

Ein derartiger sprunghafter Rückgang innerhalb der letzten Jahre ist angesichts der Aufstellung des oben genannten Gesetzestextes allerdings nicht überraschend. Ebenso ist es kaum verwunderlich, dass der prozentuale Anteil der männlichen Bevölkerung in der Berufswelt bei Fragen nach sexueller Belästigung verhältnismäßig gering ausfällt, da ein Großteil anzüglicher Handlungen seitens der Kolleginnen oder auch Kollegen als nicht ganz so aufdringlich aufgefasst wird. Außerdem fühlen sich die meisten Arbeitnehmer einer entsprechenden Situation eher gewachsen als ihre weiblichen Mitstreiterinnen. Anders als bei sexueller Belästigung lassen sich aber noch weitere unzählige Konflikte auflisten, welche zu einer psychischen Belastung führen können. Dieser Thematik soll nun fortschreitend auf dem Grund gegangen werden.

### 3.2.2.3 Weitere Konflikte

An dieser Stelle werden die ursprünglichen Gedanken aus dem Unterkapitel 2.4.1 fortgesetzt und weiter ausgearbeitet. Dort wurde festgestellt, dass Konflikte als Spannungssituationen zu verstehen sind, in denen mindestens zwei voneinander abhängige oder aufeinander angewiesene Individuen bzw. soziale Gruppierungen die Realisierung ihrer eigenen Ziele, Interessen oder Erwartungen anstreben.<sup>55</sup> Somit ist auch der tägliche Arbeitsplatz durch zwischenmenschliche Situationen wesentlich dahingehend geprägt, dass jeder Mitarbeiter seine Vorlieben und festgesetzten Arbeitsziele verfolgt, damit ein optimales Ergebnis erzielt werden kann. Unter solchen Bedingungen kommt es auch schon mal vor, dass Konflikte unvermeidbar sind. Wobei sie natürlich nicht zwangsweise, der allgemeinen Empfindung widrestrebend, als negativ aufgefasst werden müssen, sondern auch durchaus konstruktiv wirken können. Hierbei ist besonders relevant, wie jeder einzelne Angestellte mit der Kritik und den daraus resultierenden Konflikten seitens seiner Kollegen oder Vorgesetzten umgehen kann.<sup>56</sup>

Bezug nehmend darauf werden weiterhin insgesamt 4 Konfliktarten innerhalb der typischen zwischenmenschlichen Belastungen unterschieden.

Verteilungskonflikte:

Sie entstehen, wenn sich zwei Parteien um die Vergabe einer knappen Ressource streiten. Als Beispiele können hier, wie aktuell in vielen Medien präsent, Tarifverhandlungen oder die Neubesetzung freier Arbeitsplätze aufgeführt werden.

---

<sup>55</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 52

<sup>56</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 51

#### Wert- oder Zielkonflikt:

Streitereien dieser Form beinhalten eine Auseinandersetzung der Streitparteien über grundsätzlich nicht miteinander vereinbare Werte oder Ziele sowie das noch ausstehende Handlungsergebnis. Beispielhaft hierzu zählen u. a. Projektarbeiten in Teams, wodurch jeder individuell seine Vorstellungen über den Ablauf bis hin zur erfolgreichen Präsentation hat. Eine genaue Zielsetzung, wo dieses Projekt hinführen wird, kann aufgrund der unzähligen Ideen und den unterschiedlichen Werten zur Erreichung des Ziels nicht beschrieben werden.

#### Lösungskonflikte:

Das Ziel ist zwar bereits bekannt, aber es steht noch nicht fest, wie dieses bestmöglich und den Vorstellungen aller Parteien entsprechend erreicht werden kann. Hierunter können Beispiele aus der Industrie Anwendung finden, indem überlegt wird, Teile der Produktionsstätte ins Ausland zu verlegen, um somit Kosten bei der Herstellung der Erzeugnisse zu sparen. Für KMU kann hier vorrangig auch die Entscheidung im Vordergrund stehen, Leistungen intern zur Verfügung zu stellen oder bestimmte externe Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.

#### Beziehungskonflikte:

Sie entstehen, wenn Verantwortlichkeiten nicht klar abgegrenzt sind oder der Aufbau vermeintlicher Hierarchieebenen nicht erkennbar ist und somit unterschiedliche individuelle Vorstellungen über Kompetenzen und Zuständigkeiten vorherrschend sind.<sup>57</sup> Auslöser hierfür bildet ein Zusammenspiel aus allen bisher genannten Konfliktarten. So machen sich Beziehungskonflikte dahingehend bemerkbar, dass Arbeitnehmer aufgrund eines stark gefühlsmäßig aufgewühlten Verhaltens zielgerichtet bloßgestellt oder gedemütigt werden. Dies beruht meist auch auf Gegenseitigkeit, wodurch eine Situation der offenen Antipathie entsteht, die nicht zuletzt im unter 3.1.2.1 beschriebenen Mobbing endet.<sup>58</sup> Dies beginnt beispielhaft schon damit, dass ein Mitarbeiter ständig die Autorität des unmittelbaren Vorgesetzten untergräbt, da er der Meinung ist, bestimmte Aufgaben ohnehin besser ausführen zu können. Dem steht kontrovers gegenüber, dass es nicht allzu selten Führungskräfte gibt, welche permanent die durch die Angestellten dargebrachten Verbesserungsvorschläge übergehen und stur die eingefahrene Arbeitssituation beibehalten.

---

<sup>57</sup> vgl. GLP Giller Leuschner Partnergesellschaft (Hrsg.), Inhaber: Conrad Giller, Konfliktarten, 2013, <http://www.columbos-regeln.de/konflikt-und-kommunikation/konfliktarten-und-streit-objekte>

<sup>58</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 58

### 3.2.3 Umgebungsbedingte Belastungen

Neben den personalen und interpersonalen Belastungen können sich auch Belastungen aus der unmittelbaren Umgebung eines Menschen auf das allgemeine Wohlbefinden legen und psychisch belastende Auswirkungen hervorbringen, wodurch nicht zuletzt die für die täglichen Aufgaben notwendige Leistungsfähigkeit negativ beeinträchtigt wird. So zeichnen sich die umgebungsbedingten Belastungen u. A. durch die Faktoren Klimabedingungen, Lärmempfinden und Beleuchtung aus. Auch das so genannte Sick-Building-Syndrom (kurz SBS) spielt eine bedeutende Rolle.

#### 3.2.3.1 Sick-Building-Syndrom (SBS)

Eher vage lassen sich Beschwerden beschreiben, die unter das Phänomen des „Sick-Building-Syndroms“ aufgeführt werden können. Sie lassen noch nicht einmal genaue medizinische Diagnosen zu, da die Betroffenen ihre Erkrankung lediglich mit dem Gebäude oder ihrer unmittelbaren Umgebung, in der sie arbeiten, in Verbindung bringen. Hierbei sollte eine eindeutige Differenzierung von der Krankheit „Building Related Illness“ (kurz BRI, zu Deutsch „Gebäudebezogene Krankheiten“) vorgenommen werden, da diese anerkannte Krankheit aufgrund messbarer Kenngrößen ermitteln kann, ob konkrete schädliche Gebäudeeinflüsse z. B. in Form von Schadstoffen existieren.<sup>59</sup> Sie beinhaltet klar festgelegte Krankheitsbilder, welche durch gebäudebezogene Auslöser gekennzeichnet sind.

Die Symptome des SBS hingegen sind nur sehr unspezifisch, wodurch sich kaum Ursachen finden lassen. Begründet ist dies darin, dass es solche Beschwerden sind, welche regelmäßig im Alltag und in verschiedenen gewöhnlichen Lebenssituationen spontan auftreten und somit eher nicht als Krankheit angesehen werden. Diesbezüglich ist erst dann von SBS die Rede, wenn die Anzahl der betroffenen Arbeitnehmer im überdurchschnittlichen Verhältnis zu den sonst üblichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen steht. So können u. a. folgende Symptome wahrgenommen werden:

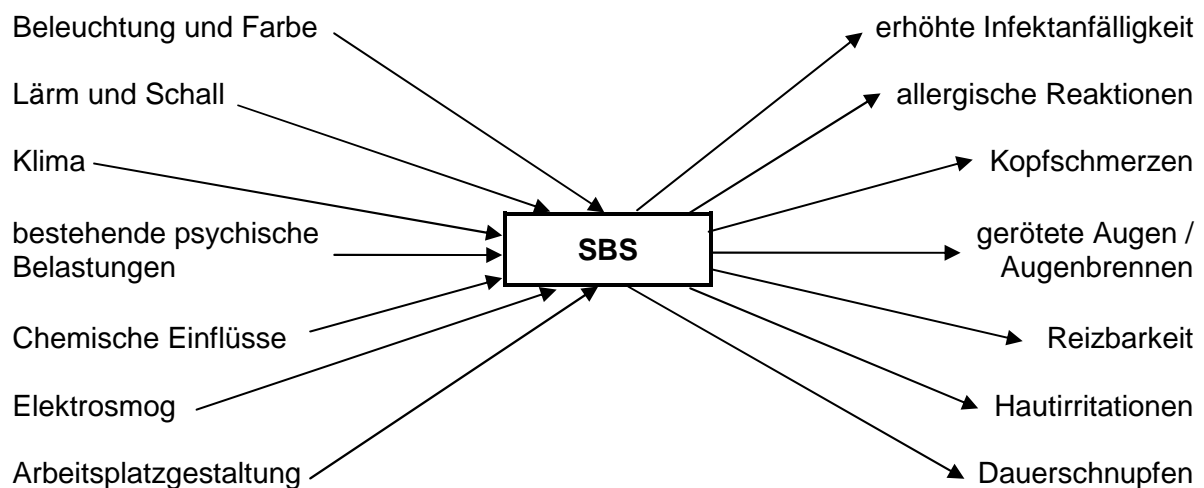
- Ermüdung
- Konzentrationsschwäche
- Schwindelgefühle
- Kopfschmerzen
- Irritationen im Augenbereich (speziell bei Kontaktlinsen-Trägern)
- Reizungen im Nasen- und Rachenraum

---

<sup>59</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 36

Es soll auch Fälle gegeben haben, die über trockene und juckende Haut sowie asthmatische Leiden berichtet haben. Generell gilt, dass ein fehlendes Wohlbefinden vorherrschend ist.<sup>60</sup>

Die nun folgende Abbildung 3 soll noch einmal zusammenfassend deutlich machen, welche Ursachen zum SBS beitragen und welche Auswirkungen entstehen können. Daraus resultieren, je nach Situation, ebenfalls psychische Belastungen.



**Abb. 3:** Ursachen für SBS und dessen Symptome<sup>61</sup> (aus Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K.)

Einige Faktoren, welche Einfluss auf die Psyche im Sinne des SBS nehmen, aber auch eigenständig seelisch belastend wirken können, werden nachfolgend aufgeführt und detaillierter dargestellt.

### 3.2.3.2 Lärm

Lärm wird durch jeden Menschen unterschiedlich als störend empfunden. Was für die einen gerade richtig ist, kann für andere schon sehr belastend sein. Ausgehend von der allgemeinen Definition wird Lärm als laute, durchdringende Geräusche beschrieben, welche als lästig oder unangenehm wahrgenommen werden.<sup>62</sup> Des Weiteren ist von Lärm vor allem bereits dann die Rede, wenn allein auf akustische Warnsignale nicht mehr reagiert wird. So beschreibt zumindest die Unfallverhütungsvorschrift „Lärm“ (Kurzbezeichnung BGV B3) der Berufsgenossenschaften dies als Zustand der Lärmgefährdung.

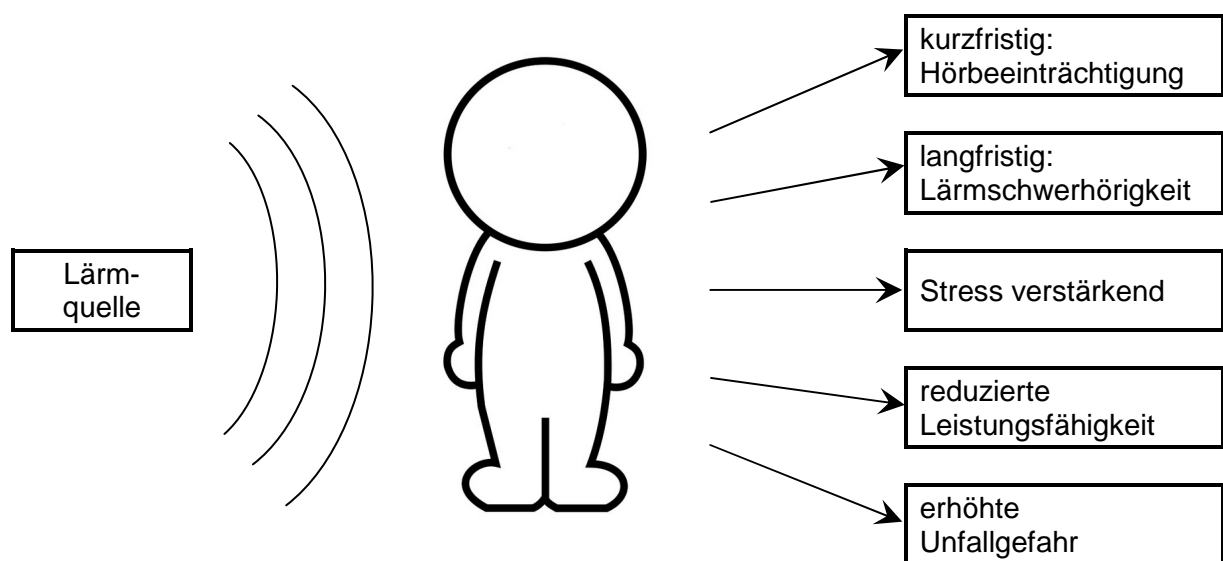
<sup>60</sup> vgl. haustechnikdialog.de, BitSign GmbH (Hrsg.), Autor: User „OldBo“, Abgrenzung SBS & BRI, 2011, <http://www.haustechnikdialog.de/shkwissen/1140/Building-Related-Illness-BRI>

<sup>61</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 37, Abb. 3.1.1.1.1

<sup>62</sup> vgl. Bibliografisches Institut GmbH, Dudenverlag (Hrsg.), Definition „Lärm“, 2013, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Laerm>

Weiterhin kann Lärm störend und Stress fördernd wirken, wodurch eine gravierende Abnahme der Konzentrations- sowie Leistungsfähigkeit und letztlich auch des Wohlbefindens zu verzeichnen ist. Dies wirkt sich u. A. darin aus, dass die Arbeitsleistung, insbesondere bei überwiegend geistigen Tätigkeiten, durch Lärm beeinträchtigt wird, sodass daraus eine naturgemäß verminderte Aufnahmefähigkeit bzw. Aufmerksamkeit resultiert.<sup>63</sup> Infolge dessen kann Lärm, welcher über einen längeren Zeitraum hinweg auf den Organismus einströmt, auch zu schwerwiegenden, ferner psychischen Gesundheitsschäden führen. Begründet wird diese Behauptung darin, dass sich Lärm bzw. dadurch evozierter Schall auf das Herz-Kreislauf-System eines Menschen legen kann und somit die individuelle Stressintensität erhöht.<sup>64</sup> Aufgrund des höheren Stresses entstehen seelisch bedingte Belastungen, welche häufig ebenfalls zu einer erhöhten Anzahl an Fehlzeiten führen. Hieraus ergibt sich, dass eine Prävention dieser Problematik bereits im Vorfeld ernst genommen werden sollte.

Nachfolgend zeigt die Abbildung 4 noch einmal schlussfolgernd, welche Auswirkungen eine Lärmquelle hervorrufen kann.



**Abb. 4:** Lärmquelle und ihre Auswirkungen<sup>65</sup> (aus Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)

### 3.2.3.3 Beleuchtung

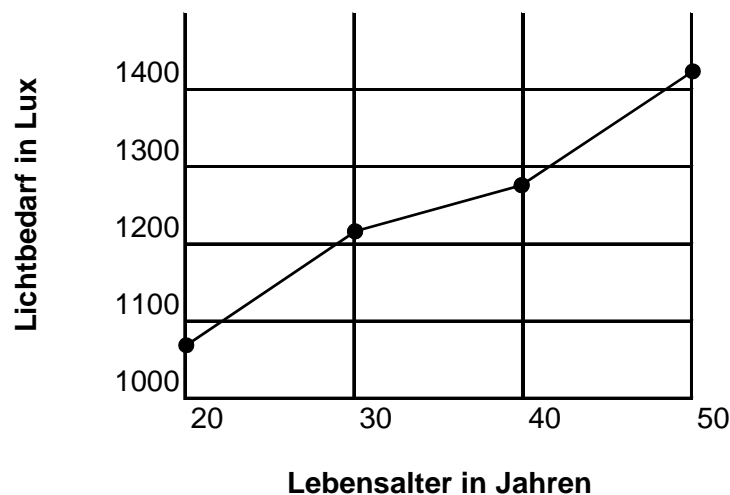
Eine gute Beleuchtung ist in vielerlei Hinsicht von großer Wichtigkeit. Schlechte Lichtverhältnisse oder sogar flackerndes Licht wirken sich nicht nur schlecht auf die Psyche des Menschen aus, sie stellen auch sehr häufig erhöhte Unfall- und Sicherheitsrisiken dar.

<sup>63</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 47 & 48

<sup>64</sup> vgl. BG BAU – Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft (Hrsg.), Lärm und psychische Belastungen, 2013, <http://www.bgbau.de/praev/fachinformationen/gesundheitschutz/laerm/laerbelas>

<sup>65</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 48, Abb. 3.1.4.1.1

Andererseits spiegelt sich gute bis sehr gute Beleuchtung in positiver Form in der Leistungsfähigkeit sowie dem Wohlbefinden der Angestellten wider.<sup>66</sup> Des Weiteren ist erwähnenswert, dass ein individueller Lichtbedarf mit zunehmendem Alter immer mehr von Bedeutung ist. Dieser Bedarf wird in der Einheit „Lux“ gemessen, welche sich von der lateinischen Bezeichnung für „Licht“ herleitet und die Beleuchtungsstärke angibt.<sup>67</sup> Welcher Lichtbedarf für das jeweilige Lebensalter notwendig ist, um keine Einschränkungen in der Sehfähigkeit zu bekommen, wurde durch Heinz Rüsenschmidt in seinem 1988 erschienenen Werk „Beleuchtung und Farbe am Arbeitsplatz“ aufgearbeitet und übersichtlich dargestellt, wie die folgende Abbildung 5 aufzeigt.



**Abb. 5:** Lichtbedarf in Abhängigkeit vom Lebensalter<sup>68</sup> (aus Rüsenschmidt, H., 1988)

So kann es bei zu wenig Licht am Arbeitsplatz u. a. dazu kommen, dass kaum noch Orientierung vorhanden ist, wodurch sich signifikante Fehler einschleichen, welche die Arbeitsleistung und -qualität erheblich beeinträchtigen. Außerdem entstehen durch diese hohe Augenbelastung neben Nackenschmerzen auch noch Übelkeit und Kopfschmerzen, womit nicht zuletzt das natürliche Wohlbefinden negativ beeinflusst wird und aufgrund von Dauerbelastung psychische Schäden resultieren können.<sup>69</sup> Die optimale Beleuchtungsstärke für gewöhnliche Aufgaben liegt im Übrigen bei 500 Lux.<sup>70</sup>

<sup>66</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 43

<sup>67</sup> vgl. Bibliografisches Institut GmbH, Dudenverlag (Hrsg.), Definition „Lux“, 2013,

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Lux>

<sup>68</sup> vgl. Rüsenschmidt, H., Beleuchtung am Arbeitsplatz, 1988

<sup>69</sup> vgl. lichtundgesund.de, CyberLux (Hrsg.), Inhaber: Ahmet E. Cakir, Licht am Arbeitsplatz, 2009,

<http://www.lichtundgesund.de/cyberlux/?p=184>

<sup>70</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 44

#### 3.2.3.4 Raumklima

Relevant für das Raumklima sind vor allem Luftfeuchtigkeit, Temperatur und Luftbewegung.<sup>71</sup> Bei der Luftfeuchtigkeit sollte darauf geachtet werden, dass sowohl zu geringe als auch zu hohe Luftfeuchte zu Problemen für Betroffene führen können. Des Weiteren wirken sich hohe und niedrige Temperaturen unterschiedlich auf Personen aus. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (kurz BMA) hat hierzu im Jahr 1984 eine überarbeitete und noch bis heute gültige Ausgabe einer Arbeitsstättenrichtlinie publik gemacht. So wird im § 5 der Arbeitsstättenverordnung „Lüftung“ unter Punkt 4.2.3 (Luftfeuchtigkeit) tabellarisch aufgezeigt, dass bei einer allgemein üblichen Raumtemperatur von 20 bis 22 Grad Celsius eine relative Luftfeuchtigkeit von ca. 70% bis 80% nicht überschritten werden darf. Generell gilt, dass die Lufttemperatur am Arbeitsplatz selbst an heißen Sommertagen nicht über 26° C liegen soll.<sup>72</sup> Auch die Luftbewegung bildet einen entscheidenden Faktor. Zu den häufigen Symptomen mangelnder Luftzirkulation zählen exemplarisch Sauerstoffmangel bei unzureichender Belüftung oder auch Zugluft, wenn zu viel gelüftet wird. Somit stellen die klimatischen Bedingungen am Arbeitsplatz eine wichtige Voraussetzung für die derzeitige, aber auch zukünftige Gesundheit sowie dem Leistungsverhalten der Angestellten dar. Vor allem, wenn alle drei Größen zusammenwirken und sich in einer ungünstigen Konstellation befinden, führen sie, speziell in Verbindung mit Zeit- und Leistungsdruck, schnell zu fehlerhaftem Verhalten und begünstigen nicht zuletzt einen horrenden Anstieg von Arbeitsunfällen sowie Fehlzeiten.<sup>73</sup>

Im nun folgenden, vierten Kapitel werden die Folgen der bisher genannten psychischen Fehlbelastungen innerhalb der Berufswelt ausführlicher behandelt, um die Dimensionen der daraus resultierenden Erkrankungen hervorzuheben.

---

<sup>71</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 40

<sup>72</sup> vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Arbeitsstättenverordnung „Lüftung“, 1984, S. 3, [http://www.arbeitsschutz.nibis.de/seiten/themen/klass\\_gru/docs/Lueftung\\_ASR5.pdf](http://www.arbeitsschutz.nibis.de/seiten/themen/klass_gru/docs/Lueftung_ASR5.pdf)

<sup>73</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 42



## **4 Folgen seelischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz**

<b>4.1</b>	<b>Fallbeispiele .....</b>	<b>32</b>
4.1.1	Konsequenzen einer gewöhnlichen Stresssituation.....	32
4.1.2	Auswirkungen eines Burnouts .....	34
4.1.3	Ein Mobbing-Angriff aus dem Berufsalltag.....	36
4.1.4	Sexuelle Belästigung – es betrifft nicht nur Frauen.....	38
<b>4.2</b>	<b>Tabellarische Übersicht .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3</b>	<b>Statistiken.....</b>	<b>41</b>
4.3.1	BAuA – Stressreport Deutschland 2012 .....	41
4.3.1.1	Direkte Belastungsfolgen .....	41
4.3.1.2	Langfristige Belastungsfolgen.....	42
4.3.1.3	Anforderungen an Führungskräfte und daraus resultierende Beschwerden .	43
4.3.2	DGB-Index Gute Arbeit 2012.....	44
4.3.2.1	Arbeitsintensität .....	44
4.3.2.2	Arbeitshetze und Zeitnot.....	45
4.3.2.3	Gefühl, ausgebrannt zu sein und Erholungsdefizite.....	46
4.3.3	DAK-Gesundheitsreport 2013.....	47
4.3.3.1	Fehltagevolumen allgemeiner und psychischer Erkrankungen.....	48
4.3.3.2	Das AU-Vorkommen im Geschlechtervergleich.....	48
4.3.3.3	Maßnahmen des Arbeitgebers gegen psychische Belastungen .....	49

## 4.1 Fallbeispiele

Nachdem bereits anfänglich in den vorangegangenen Kapiteln und ihren Unterthemen einige, jeweils zur Thematik passende Beispiele genannt und beschrieben wurden, folgen in dieser Untergliederung noch einmal ein paar gesonderte Fallbeispiele, wie sie tagtäglich und bei jeder Gelegenheit an den verschiedensten Arbeitsplätzen auftreten können. Sie sollen verdeutlichen, wie selbst scheinbar harmlose Umstände starken Einfluss auf die häufig als „mysteriös“ eingeschätzte Psyche des Menschen nehmen können und somit neben den typischen Folgen bezüglich bspw. körperlicher Beeinträchtigungen auch Auswirkungen psychischer Natur hervorrufen. Dabei wird sich größtenteils an der Aufteilung des dritten Kapitels orientiert, um eine gewisse Übersicht beizubehalten.

### 4.1.1 Konsequenzen einer gewöhnlichen Stresssituation

Die Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (kurz BG ETEM) hat sich diesbezüglich mit der Firma IPU zu dem Gemeinschaftsprojekt „psy.Res ® online“ zusammengeschlossen und sich somit auf Fragen rund um die Thematik der Prävention psychischer Gesundheitsgefahren spezialisiert. Hinter der Kurzbezeichnung „IPU“ steht hierbei das Unternehmen Dr. Nagel & Partner – Innovative Personal- und Unternehmensentwicklung.<sup>74</sup> Unter der Rubrik „Stress“ haben sie insgesamt 3 Fallbeispiele aufgeführt, welche genau das zum Ausdruck bringen, was viele heutzutage unter Stress durch Zeit- und Leistungsdruck verstehen. Vor allem ein Beispiel davon macht besonders deutlich, welche Umstände zu solchen Überbelastungen führen und wie sich das insgesamt auf die Betroffenen auswirkt.

In dieser Darstellung wird von dem Elektroinstallateur Roland E. berichtet, welcher in einem kleinen Elektroinstallationsbetrieb tätig ist, dem es wirtschaftlich nicht mehr so gut geht wie vor geraumer Zeit. Als Grund hierfür werden gesunkene Preise und die zugleich gestiegenen Qualitätserwartungen genannt. Diese Bedingungen können überwiegend nur die größeren und namhaften Betriebe erfüllen, worüber der Betroffene in keinerlei Weise glücklich ist, sich aber mit dieser Situation abfinden muss, da er als Arbeitnehmer und somit letztes Glied einer hierarchischen Verkettung sowieso nicht viel ausrichten kann. Zumal er selber seinen Arbeitsplatz in Gefahr sieht, obwohl er eine Familie zu ernähren hat. Ihm ist der Berufsneuling Paul L. zur Seite gestellt und gemeinsam bilden sie ein Team, welches die Elektroinstallation auf diversen Baustellen betreut.

---

<sup>74</sup> vgl. psy.Res ® online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner, Impressum psy.Res ® online, 2011, <http://psyres-online.de/>

So wurde Roland E. zusammen mit seinem Kollegen durch den Chef auf eine 25 km entfernte Baustelle beordert, die er unbedingt bis 10 Uhr des Folgetages hätte übergabefertig machen müssen. Dabei war er noch nicht einmal richtig mit seiner aktuellen Baustelle fertig. Zu diesem Zeitpunkt bereits völlig genervt schloss er seine Aufgaben nahezu überstürzt ab und fuhr zu dem ihm zugeteilten nächsten Auftrag. Auf dem Weg dorthin stellte er immer wieder fest, dass er eigentlich viel zu schnell unterwegs ist. Sein kurzer Blick nach der Uhrzeit machte dies nicht besser, da es schon 15 Uhr war und der ohnehin schon überlastete Roland E. auch endlich mal Feierabend haben wollte, damit er sich, wie versprochen, pünktlich 19 Uhr zum Shopping mit seiner Frau treffen kann. Immerhin musste er auch den Heimweg sowie die Fahrt zur Einkaufspassage einberechnen.

Endlich auf der anderen Baustelle angekommen erlebte er entgegen seiner Hoffnungen, dass alles in bester Ordnung sei, sodass er schnellstmöglich seine Arbeiten durchführen kann, ein großes Chaos, da die übrigen Handwerker auch nur teilweise fertig waren, wodurch es ihm schwer fallen würde, seine Aufgaben wiederum ordentlich auszuführen. Eine Meldung beim Chef war daher unabdinglich, änderte aber nichts an dem Termindruck und der Tatsache, dass der Auftrag fertig gestellt werden muss. Seine Gedanken an den sehnlich erwünschten Feierabend rückten nun wieder in den Hintergrund, wodurch sich nicht nur Roland E., sondern auch sein Mitarbeiter Paul L. ziemlich belastet fühlte.

Allen Umständen sowie der stark fortgeschrittenen Zeit zum Trotz, vor allem aber dem Versprechen seiner Frau gegenüber widerstrebend, stellte Roland E. eine 4 Meter hohe Aluminiumleiter auf den recht matschigen Untergrund und begann mit seiner Arbeit. Er hielt die Leiter fest und schickte seinen Kollegen Paul nach oben. Die nachfolgenden Ereignisse passierten innerhalb von Sekunden. Im benachbarten Zimmer stürzte ein großes Fenster um, das noch nicht verbaut war und verursachte einen lauten Knall. Daraufhin erschrak Roland E. und machte eine ruckartige Bewegung, wodurch die Leiter auf dem schlammigen Untergrund ins Schwanken geriet und Paul L. etwa 4 Meter zu Boden stürzte.<sup>75</sup>

Ob dieser Unfall auch ohne den vorherrschenden Leistungs- und Zeitdruck in Verbindung mit dem Gefühl, dass Roland E. seine Frau enttäuschen könnte, passiert wäre, lässt sich nur schwer schlussfolgern. Fest steht allerdings, dass er lang andauerndem Stress ausgesetzt war und sich von insgesamt 3 Seiten unter Druck gesetzt fühlte. Dies waren zum einen der Druck seitens der Firma durch die bevorstehende Schließung und den damit einhergehenden Verlust des Arbeitsplatzes, aber auch die zeitlich oft zu knappe Kalkulation des Chefs.

---

<sup>75</sup> vgl. psy.Res © online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner, Fallbeispiel 2 zu „Stress“, 2011, <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=330>

Hinzu kommt der privat evozierte Druck, da seine Frau auch Erwartungen an ihn hat und Roland E. ihr gegenüber außerdem Versprechungen machte, die er aufgrund unzureichender Freizeit nicht einhalten konnte. All diese Ursachen haben zur Folge, dass er neben den körperlichen Schäden durch seinen Beruf als Elektroinstallateur auch dauerhaft übermüdet sein kann, was nicht zuletzt psychische Folgeschäden hervorrufen kann. Diese könnten, explizit auf dieses Fallbeispiel bezogen, wie eingangs schon aufgezeigt, Gleichgültigkeit bzgl. der Arbeitsqualität sein oder auf der privaten Ebene sexuelles Unlustempfinden bis hin zur Impotenz hervorrufen.<sup>76</sup> Daraus resultieren nicht zuletzt erhöhte Kosten für das Unternehmen, da nachgebessert werden müsste. Außerdem sind mit überdurchschnittlich hohen Fehlzeiten seitens des Betroffenen zu rechnen.

Die beiden anderen durch psy.Res ® online dargestellten Fallbeispiele verdeutlichen die Problematik stressbedingter Fehlbelastungen weitergehend.<sup>77</sup>

#### 4.1.2 Auswirkungen eines Burnouts

In Deutschland gibt es mittlerweile viele Institutionen, die sich mit Burnout befassen und auch Seminare rund um diese Thematik anbieten. Eine dafür sehr bekannte Einrichtung ist das EU-weit agierende Institut für Burn out Prophylaxe (kurz IBoP) bestehend aus den Referenten Dr. Ulrich Rausch und Petteri Falck. Sie sehen das Ziel des Instituts in der Verbesserung der seelischen Gesundheit.<sup>78</sup> Ferner beschreibt ihre veröffentlichte Broschüre, dass Burnout zu einer schrittweisen Veränderung der Persönlichkeit sowie des Verhaltens führt und sich nach einem überwiegend langen Prozess etabliert.<sup>79</sup> Somit kann Burnout jeden treffen, auch wenn es sich um den vermeintlich gesündesten Menschen im Unternehmen handelt. Passend dazu hat das IBoP einige sehr treffende Fallbeispiele publiziert, wovon wiederum eins zur Verdeutlichung der Problematik „Burnout“ und den daraus resultierenden Folgen dargestellt wird.

Es handelt von dem 44-jährigen Ingenieur Siegmund H., welcher an sich ein hoch motivierter und bei Chefs sehr beliebter Mitarbeiter ist. Außerdem wird er in vielen Projekten eingesetzt, welche sich als erfolgreich erwiesen haben und er ist oft auf Dienstreisen, wodurch er sich eine Schlüsselrolle erworben hat. Auf seine Erfahrungen im Krisenmanagement wird ebenfalls gerne zurückgegriffen.

---

<sup>76</sup> vgl. psy.Res ® online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner, Fallbeispiel 2 zu „Stress“ – Folgen, 2011, <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=333>

<sup>77</sup> vgl. Anhang 3: Weitere Fallbeispiele zum Thema „Stress“

<sup>78</sup> vgl. IBoP – Institut für seelische Gesundheit und Burn out Prophylaxe (Hrsg.), Geschäftsführer: Dr. Ulrich Rausch, Impressum IBoP, 2013, <http://www.ibop.eu/kontakt/impressum.php>

<sup>79</sup> vgl. IBoP – Institut für seelische Gesundheit und Burn out Prophylaxe (Hrsg.), Geschäftsführer: Dr. Ulrich Rausch, Broschüre Burnout, 2013, <http://www.ibop.eu/daten/burn-out-ulm.pdf>

Beste Voraussetzungen also, um seine berufliche Laufbahn bis ins Rentenalter gekonnt meistern zu können. Allerdings hat Siegmund H. eine große Schwäche. Nur zu gern würde er lieber alles alleine machen, um sein Verständnis für Arbeitsqualität durchzusetzen. Er bleibt seiner Meinung treu, dass die anderen Mitarbeiter bei den diversen täglich anfallenden Aufgaben regelmäßig Fehler machen und dies so nicht geduldet werden kann. Wobei Fehler am Arbeitsplatz durchaus eingeräumt werden sollten. Nicht umsonst existiert das berühmte Leitwort „Wer viel arbeit, macht viele Fehler. Wer nicht arbeitet, macht auch keine Fehler.“

Allerdings wird Siegmund H. im Laufe der Jahre zunehmend aggressiver. Seine Kollegen werden des Öfteren von ihm beleidigt und selbst gewöhnliche Umstände wie das regelmäßige Eintreffen von E-Mails bzw. das Klingeln des Telefons lassen seinen Blutdruck in die Höhe schnellen. Aufgrund seiner Arbeitsmoral, alles selber machen zu wollen, nehmen die Berge auf seinem Schreibtisch unvorstellbare Dimensionen an, wodurch er noch ewig auf Arbeit bleiben muss, um seine Aufgaben zumindest halbwegs termingerecht abgeben zu können. Infolgedessen leiden nicht nur seine Familie und die freizeithlichen Aktivitäten drunter, sondern in erster Linie seine eigene Gesundheit, wodurch auch seine Fehlzeiten drastisch gestiegen sind.

Darauf aufbauend wollen seine Kolleginnen und Kollegen immer weniger Umgang mit ihm haben und Siegmund H. wird allmählich vom Arbeitsgeschehen ausgegrenzt. Des Weiteren wird er immer seltener für anspruchsvolle Aufgaben eingesetzt, wie es bisher eigentlich üblich war. Stattdessen wird ein minder erfahrener Kollege für solche Arbeiten eingeteilt, da dieser allgemein beliebter ist. Diese größtenteils selbst auferlegte Mischung aus Leistungsdruck und dem Drang, alle Tätigkeiten optimal ausführen zu müssen, bringt Siegmund H. letztlich dazu, dass er bereits früh beim Verlassen seiner eigenen vier Wände extrem angespannt ist, da sein Körper unter Dauerstress steht. Dieser Zustand setzt sich auch im kompletten Berufsalltag fort und schwächt den Organismus erheblich.

Doch ein Austritt aus dem bisherigen Unternehmen ist allein aufgrund der finanziellen Basis nicht möglich, auf dessen das gesamte Leben von Siegmund H. beruht. Außerdem tritt dieses schädliche Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit auch an seinem neuen Arbeitsplatz auf, insofern er denn noch einmal eine solche Gelegenheit bekommen würde. Selbst nachts liegt Siegmund H. stundenlang wach und macht sich die unterschiedlichsten Gedanken zu ebenso unterschiedlichen Arbeitssituationen. Umstände, die ihn noch ewig begleiten werden, denn auch am Wochenende kommt er nicht zur Ruhe, da er am Sonntag

schon wieder an Montag denken muss, wo der ganze Frust von vorne anfängt.<sup>80</sup> Ein Teufelskreis, aus dem Sigmund H. alleine nicht mehr raus kommt.

Darstellungen wie diese zeigen auch, dass Burnout nicht immer von der Arbeitgeberseite ausgehen muss. Dennoch sind die Folgen, wie oben eindeutig dargestellt, schwerwiegend. Irgendwann kommen Betroffene an einen Punkt, an dem sie selber keinen Unterschied mehr zwischen Realität und Fiktion im Sinne von z. B. Wahnvorstellungen erkennen können und somit dringend auf fremde, teils auch psychiatrische Hilfe angewiesen sind, da sie alleine nicht mehr aus dieser verfahrenen Situation heraus kommen.

#### 4.1.3 Ein Mobbing-Angriff aus dem Berufsalltag

Hierzu wird auf ein Erlebnis zurück gegriffen, welches aus dem Leben der österreichischen Psychologin und Soziologin Mag. phil. Dr. phil. Dr. rer. nat. Christa Kolodej stammt. Sie wird in Österreich neben Dr. Klaus Niedl als eine weitere Protagonistin der Mobbingforschung angesehen und ist Geschäftsführerin ihrer Firma CKC Christa Kolodej Consulting.<sup>81</sup> Mit diesem Unternehmen hat sich Kolodej auf das Gebiet der Konflikt- und Mobbingberatung spezialisiert und bietet Seminare sowie Trainings oder auch Projekte an, die diese Problematik aufgreift und präventiv behandelt. Außerdem beruht ihre Sachkenntnis auf Beratungen von Betroffenen, welche bereits Mobbing-Erfahrungen machen mussten. Dieses Wissen gibt Christa Kolodej durch eine Vielzahl von Gastprofessuren an der Grazer Uni sowie weiteren Einrichtungen gerne auch an ihre Studenten weiter.<sup>82</sup>

In ihrem 2005 erschienenen Buch „Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung“ beschreibt Kolodej ebenfalls eine Situation, in der sie durch einen Vorgesetzten einer Produktionsfirma die Anfrage nach einer Beratung erhielt, da dieser keinen anderen Ausweg mehr sah. Das dort beschriebene Fallbeispiel handelt von den zwei Sekretärinnen Frau Kaiser und Frau Ludwig, die sich tagein, tagaus nur streiten und über sinnlose Themen diskutieren und das, obwohl sie eigentlich mal gute Kolleginnen waren und sich sehr gut verstanden haben.

Auslöser für diese Spannungen bildet ein Bewerbungsverfahren auf einen sehr beliebten Posten im Chefsekretariat. Nach Angaben beider Protagonistinnen wusste die jeweils andere nicht, dass sich beide darauf beworben haben. Doch als dies beide in einem eigentlich

---

<sup>80</sup> vgl. IBoP – Institut für seelische Gesundheit und Burn out Prophylaxe (Hrsg.), Geschäftsführer: Dr. Ulrich Rausch, Fallbeispiel zu „Burnout“, 2013, <http://www.ibop.eu/fallbeispiele/index.php>

<sup>81</sup> vgl. wikipedia.org, Wikimedia Foundation Inc. (Hrsg.), Christa Kolodej, 2013, [http://de.wikipedia.org/wiki/Christa\\_Kolodej](http://de.wikipedia.org/wiki/Christa_Kolodej)

<sup>82</sup> vgl. CKC Christa Kolodej Consulting (Hrsg.), Christa Kolodej, 2013, <http://www.kolodej.at/html/person.html>

vertraulichen Gespräch erfahren, brach ein riesiger Konkurrenzkampf aus, der sich auch bis weit in die Abteilung hinein zieht, in der die zwei Sekretärinnen arbeiten. Des Weiteren wird der Konflikt dahingehend geschürt, dass die Arbeitsplätze der beiden Kolleginnen relativ nah beieinander liegen, wodurch es zwangsläufig regelmäßig zu Sticheleien kommt. Während sich aber Frau Ludwig schon längst damit abgefunden hat, dass sie sich wohl nie wieder mit Frau Kaiser vertragen wird, geht diese auf die Barrikaden und verbreitet die ersten Gerüchte unter den übrigen Mitarbeitern. Tags drauf erfährt Frau Ludwig natürlich von den Gerüchten, da sie drauf angesprochen wird mit der Frage, ob das denn so stimmt. Daraufhin wirkt sie ziemlich eingeschüchtert und zieht sich nach und nach zurück. Der ursprüngliche Konflikt ist dabei schon längst in Vergessenheit geraten.

Da dies in den Augen von Frau Kaiser aber noch lange nicht genug ist, verschärfte sie ihre Maßnahmen. Dies wirkte sich so aus, dass die restliche Belegschaft jeglichen Kontakt mit Frau Kaiser mied. Die Kollegen bzw. Kolleginnen scheuten die Gespräche mit ihr und selbst normale Unterhaltungen verstummten, als sie den Raum betrat. Es soll wohl auch Mitarbeiter gegeben haben, die ihren Arbeitsplatz verlassen hatten, als Frau Kaiser anwesend war. Infolgedessen wurde nur noch der Kontakt zu ihr gesucht, wenn dies nicht mehr unumgänglich war bzw. wirkte dies sich so weit aus, dass nur noch Notizzettel auf dem Schreibtisch lagen, welche weitere Anweisungen beinhalteten. Somit war die Ausgrenzung perfekt und der teuflische Plan ihrer Kollegin Frau Kaiser ging auf.

Allerdings bemerkte keiner der Beteiligten, dass sie mit ihrem ohnehin unverständlichem Verhalten nicht nur der Frau Ludwig schadeten, sondern in erster Linie auch der Abteilung und letztlich dem Unternehmen, welches Monat für Monat finanziell für die mehr oder weniger gut geleistete Arbeit aufkommt. Nur wurde allein durch diese Verhaltensweisen der Informationsfluss im Betrieb erheblich beeinträchtigt, wodurch es zu Verzögerungen und auch zu Problemen in der gesamten Produktion kam. Davon ausgehend kann es passieren, dass das Unternehmen nicht mehr wettbewerbsfähig ist und Freisetzungen veranlassen muss. Dies war auch dem Vorgesetzten bewusst, wodurch er der Sache auf dem Grund ging. Durch seine Recherche stieß er zwar auf die Konfliktsituation und stellte schnell fest, welche Ausmaße diese bereits angenommen hat, nur konnte er trotz bisheriger Schlichtungsversuche keine Besserung feststellen. Dadurch bat er zwangsläufig, wie zu Beginn des Fallbeispiels erwähnt, um die Hilfe von Christa Kolodej.<sup>83</sup>

Besonders dieses Beispiel veranschaulicht noch einmal die vier Phasen eines typischen Mobbing-Angriffs, welche unter 3.2.2.1 beschrieben wurden.

---

<sup>83</sup> vgl. Kolodej, Ch., Mobbing als Psychoterror, 2005, S. 137 ff

#### 4.1.4 Sexuelle Belästigung – es betrifft nicht nur Frauen

Ein passendes Fallbeispiel zu dieser Problematik zu finden, welches sich ausschließlich auf sexuell belästigende Handlungen gegenüber einem Mitarbeiter statt einer Mitarbeiterin bezieht, erweist sich trotz vieler gegebener Möglichkeiten, in literarischen Werken oder den modernen Medien zu suchen, als besonders schwierig, um nicht zu sagen, unmöglich. Dies ist allerdings nicht weiter verwunderlich, da bereits viele Umfragen und Studien bezüglich dieser Thematik annähernd auf die selben Ergebnisse kommen und aufzeigen, dass sich ca. 40 bis 50 Prozent der Arbeitnehmerinnen, aber nur etwa 10 Prozent der Bediensteten am Arbeitsplatz sexuell belästigt fühlen.<sup>84</sup> Viele dieser Untersuchungen stützen sich dabei auf eine einst durch die Europäische Kommission in Auftrag gegebene Studie. Dennoch wird die eigentliche Anzahl sexueller Tätlichkeiten gegenüber den männlichen Berufstätigen als Dunkelziffer gehandelt, was insofern nicht sonderbar ist, da Männer auf lüsterne Übergriffe nicht ganz so empfindlich reagieren wie der weibliche Anteil der arbeitenden Bevölkerung.

In vielerlei Fachliteratur kommt diese Tatsache ebenfalls zur Sprache. Es wird aufgeführt, dass auch Männer am Arbeitsplatz sexuell gepeinigt werden und das meist durch gleichgestellte Personen etwa selben Alters, aber unterschiedlichem Geschlechts.<sup>85</sup> Andererseits wird in einer repräsentativen Erhebung aus dem deutschschweizer Raum (Erhebungszeitraum: November 2006 bis September 2007) auch davon berichtet, dass männliche Mitarbeiter in ca. der Hälfte aller Fälle sexueller Übergriffe durch ihre Kollegen belästigt wurden.<sup>86</sup> Davon ausgehend lassen sich gerade mal vereinzelt Beispiele finden, in denen der männliche Teil aller Berufstätigen obszönen Handlungen ausgesetzt war.

So lässt die Schweizer Studie auch verlauten, dass es zu sexuellen Übergriffen auf Männer überwiegend in den Branchen Persönliche Dienstleistungen, Gesundheits- und Sozialwesen oder der Chemie- bzw. Nahrungsmittelindustrie kommt. Besonders häufig wurden angeblich auch Befragte aus der Land- und Forstwirtschaft, öffentlichen Verwaltung oder im Verkehrs- und Transportwesen unsittlich berührt.<sup>87</sup> Durch weitere Recherchen zeigten sich auch Beispiele auf, die solches Verhalten bekräftigen. So wird in manchen Foren darüber diskutiert, dass einem Arbeitnehmer bereits ein- oder mehrmals in den Schritt gefasst wurde, wodurch er erschrocken war und sich peinlich berührt fühlte.

---

<sup>84</sup> vgl. Landesarbeitsgemeinschaft Kommunale Frauenbeauftragte im Saarland (Hrsg.), Studie Sexuelle Belästigung, 2008, S. 15 & 18,

[http://www.saarbruecken.de/assets/2010\\_9/1283345933\\_broschuere\\_sexbel2008\\_endversion.pdf](http://www.saarbruecken.de/assets/2010_9/1283345933_broschuere_sexbel2008_endversion.pdf)

<sup>85</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 93

<sup>86</sup> vgl. Strub, S.; Schär, M., Repräsentative Erhebung Sexuelle Belästigung, 2008, S. V,

[http://www.buerobass.ch/pdf/2008/sexuelle\\_belaestigung\\_arbeitsplatz\\_d.pdf](http://www.buerobass.ch/pdf/2008/sexuelle_belaestigung_arbeitsplatz_d.pdf)

<sup>87</sup> vgl. Strub, S.; Schär, M., Repräsentative Erhebung Sexuelle Belästigung, 2008, S. VI, [http://www.buerobass.ch/pdf/2008/sexuelle\\_belaestigung\\_arbeitsplatz\\_d.pdf](http://www.buerobass.ch/pdf/2008/sexuelle_belaestigung_arbeitsplatz_d.pdf)



Auch der bisher nur bei Frauen bekannte Klaps auf den Po oder das unsittliche Anfassen an verschiedenen Körperstellen soll schon vorgekommen sein. Ebenfalls fühlten sich Betroffene durch das Anstarren ihrer Kollegen oder Kolleginnen auf die Bauchmuskulatur oder den Schrittbereich in besonderem Maße belästigt. Ab und zu sollen außerdem anstößige Bemerkungen gefallen sein, gefolgt von zumindest gedanklichen sexuellen Übergriffen.<sup>88</sup> Nicht zu vergessen sind auch Angebote beruflicher Vorteile durch sexuelle Gefälligkeiten.

Die Folgen zeichnen sich hierbei in ähnlicher Form wie bei den sexistisch geprägten Belästigungen gegenüber Frauen am Arbeitsplatz ab. Auch betroffene Männer beklagen sich über Empfindungen der Bloßstellung bzw. Entwürdigung, obwohl sie selbstverständlich besser mit solchen Situationen umgehen können. So wird von Fällen berichtet, in denen sich die Betroffenen meistens erfolgreich gewehrt haben, was nicht zuletzt darin begründet ist, dass sie sich augenscheinlich weniger bedroht fühlten, wodurch sie dementsprechend furchtloser und selbstsicherer reagiert haben als die weiblichen Leidtragenden.<sup>89</sup> Dennoch verhalten sich die Auswirkungen sexueller Belästigungen gegenüber beiden Geschlechtern gleich und sind beachtlich. Im privaten Bereich können sexuelle sowie Beziehungsprobleme auftreten und Ängste bzw. Depressionen vorherrschend sein, welche sich sogar bis hin zu Schlafstörungen oder Alpträumen entwickeln können. Unternehmerisch betrachtet ergeben sich hieraus weitreichende Folgen, welche anfänglich durch einen Anstieg der Fehlzeiten geprägt ist, aber auch zu Versetzungen und im schlimmsten Fall sogar zu Kündigungen führen kann.<sup>90</sup> Der dadurch evozierte Anstieg der Fluktuationsrate verschlechtert nicht nur das öffentliche Image einer Firma, sondern bringt vor allem einen erheblichen Kostenaufwand mit sich, wodurch wiederum die Wirtschaftlichkeit des Betriebes erheblich beeinträchtigt wird.

Diese zuvor beschriebenen Fallbeispiele mitsamt ihren Auswirkungen für die jeweiligen Betroffenen bekräftigen erneut die Brisanz, welche sich hinter der Problematik psychischer Belastungen in der Berufswelt verbirgt. Nachfolgend soll eine tabellarische Übersicht ergänzend in kompakter Form aufzeigen, welche Folgen durch seelische Fehlbelastungen auftreten können. Im Anschluss daran sollen dies außerdem einige Erhebungen noch einmal in bildhafter Weise verdeutlichen.

---

<sup>88</sup> vgl. talkteria.de, MediaBistro GmbH (Hrsg.), Geschäftsführung: U. & H. Evdokimoff, Diskussionsforum „Sexuelle Belästigung gegen Männer“, 2011, <http://www.talkteria.de/forum/topic-162872.html>

<sup>89</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 93

<sup>90</sup> vgl. Landesarbeitsgemeinschaft Kommunale Frauenbeauftragte im Saarland (Hrsg.), Studie Sexuelle Belästigung, 2008, S. 20, [http://www.saarbruecken.de/assets/2010\\_9/1283345933\\_broschuere\\_sexbel2008\\_endversion.pdf](http://www.saarbruecken.de/assets/2010_9/1283345933_broschuere_sexbel2008_endversion.pdf)

## 4.2 Tabellarische Übersicht

Bereits seit Jahren ranken sich unzählige Forschungsergebnisse und Analysen rund um die hier beschriebene Thematik. Dementsprechend viel Lektüre lässt sich bei der Recherche finden, welche die besondere Relevanz hierzu immer wieder in den Vordergrund stellt. Allerdings gibt es verhältnismäßig wenig literarische Werke, die die wichtigsten Punkte ihrer Ausarbeitungen zusammenfassend in kompakter Form darstellen können, da ihr Spektrum teilweise sehr umfangreich ist. Eine Dokumentation hat dies jedoch ganz treffend gemeistert. Die Dissertation von Dr. Dipl. Psych. Peter Stadler lag erstmals im November 2000 vor und wurde im September 2006 an aktuellere Begebenheiten angepasst. Seine Abhandlung beschreibt u. a. Folgen von psychischen Fehlbelastungen für Gesundheit, Wohlergehen und das Erfüllen von Arbeitsanforderungen, wobei er sich wiederum auf die Ausführungen aus dem Buch „Psychische Belastung von Bauleitern - Mental stress of construction managers“ von den Autorinnen Gudrun Strobel und Juliane von Krause (erschieden im Jahr 1997) stützt.<sup>91</sup> So wurde die folgende Tabelle 2 erstellt, die diese Folgen innerhalb ihrer Klassifizierung übersichtlich darstellt.

Kurzfristige Folgen	Mittel- bis langfristige Folgen	Folgen bzgl. der Bewältigung von Arbeitsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermüdung, Monotonie, Sättigung</li> <li>• Gefühle der inneren Anspannung</li> <li>• Konzentrationsprobleme</li> <li>• Nervosität, Angst</li> <li>• Reizbarkeit</li> <li>• Ärger und Wut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ängstlichkeit</li> <li>• Unzufriedenheit</li> <li>• Resignation</li> <li>• Depression</li> <li>• Allgemeine Beeinträchtigung des Wohlbefindens</li> <li>• Einschlafschwierigkeiten</li> <li>• Kritisches Gesundheitsverhalten</li> <li>• Psychosomatische Störungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsschwankungen</li> <li>• Abnahme der Qualität der Arbeitsverrichtung</li> <li>• Kurzsichtige Entscheidungen</li> <li>• Verschlechterung der sensomotorischen Koordination</li> <li>• Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen</li> <li>• Rückzugsverhalten</li> <li>• Zunahme von Fehlzeiten</li> </ul>

**Tab. 2:** Folgen von psychischen Fehlbelastungen<sup>92</sup> (nach Strobel, G.; Krause, J. v., 1997)

<sup>91</sup> vgl. Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (Hrsg.), Autor: Dr. Dipl. Psych. P. Stadler, Tabellarische Übersicht psychischer Fehlbelastungen, 2006, S. 5, [http://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel\\_arbeitsplatz.pdf](http://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel_arbeitsplatz.pdf)

<sup>92</sup> vgl. Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (Hrsg.), Autor: Dr. Dipl. Psych. P. Stadler, Tabellarische Übersicht psychischer Fehlbelastungen, 2006, S. 5, Tab. 2, [http://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel\\_arbeitsplatz.pdf](http://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel_arbeitsplatz.pdf)

### 4.3 Statistiken

Insgesamt haben sich mit Abschluss des Jahres 2012 drei bedeutende Institutionen mit der Aufarbeitung und Darstellung von Materialien bzw. Daten bzgl. der Thematik seelischer Ballaste am Arbeitsplatz beschäftigt. Allen voran gilt hier laut Aussage vieler bekannter Printmedien ein Report der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin als besonders repräsentativ. Aber auch eine durch den DGB-Index Gute Arbeit publizierte Broschüre und der DAK-Gesundheitsreport 2013 – stellvertretend für alle namhaften deutschen Krankenkassen – beinhalten aussagekräftige und bildlich dargestellte Forschungsergebnisse. Im weiteren Verlauf werden hierzu vorerst einige Statistiken aus dem Stressreport Deutschland 2012 der BAuA aufgezeigt. Analog dazu erfolgt eine nähere Erklärung.

#### 4.3.1 BAuA – Stressreport Deutschland 2012

Dieser Bericht beruht auf einer Erwerbstätigenbefragung, welche in den Jahren 2011 und 2012 durchgeführt wurde. Er bildet die mittlerweile 6. Fassung einer derartigen Erhebung (erstmalig 1979 vom Bundesinstitut für Berufsbildung – kurz BIBB – ausgeführt) und bezieht sich auf einen Personenkreis von erwerbstätigen Menschen ab 15 Jahren mit einer bezahlten Tätigkeit von mindestens 10 Stunden pro Woche. Außerdem waren ausreichende Deutschkenntnisse der Befragten vonnöten. Ausgeschlossen wurden hingegen ehrenamtliche Tätigkeiten sowie Personen, die sich noch in ihrer Erstausbildung befanden.<sup>93</sup>

##### 4.3.1.1 Direkte Belastungsfolgen

Laut den Angaben des Reports hat die kognitive Stresszunahme in den vergangenen zwei Jahren scheinbar mit steigendem Lebensalter kontinuierlich zugenommen und stagnierte dann auf einem hohen Niveau. So zeigt die folgende Abbildung 6, dass sich die Befragten innerhalb der mittleren Altersgruppen eher quantitativ überfordert fühlen, also ihnen viel zu viel Arbeit zugemutet wird, während sich bei qualitativen Überforderungen im Sinne von Überlastungen bei der fachlichen Kompetenz kein erkennbares Altersmuster abzeichnet. Auffällig ist aber, dass die mengenmäßige sowie fachliche Unterforderung mit Zunahme des Alters abnimmt.<sup>94</sup> Außerdem ist ersichtlich, dass sowohl quantitative Überforderung als auch qualitative Unterforderung nahezu gleiche Ausmaße annehmen. Dies lässt auf Fälle von Leistungsdruck bis hin zum Burnout, aber auch Boreout durch fachliche Unterforderung schließen.

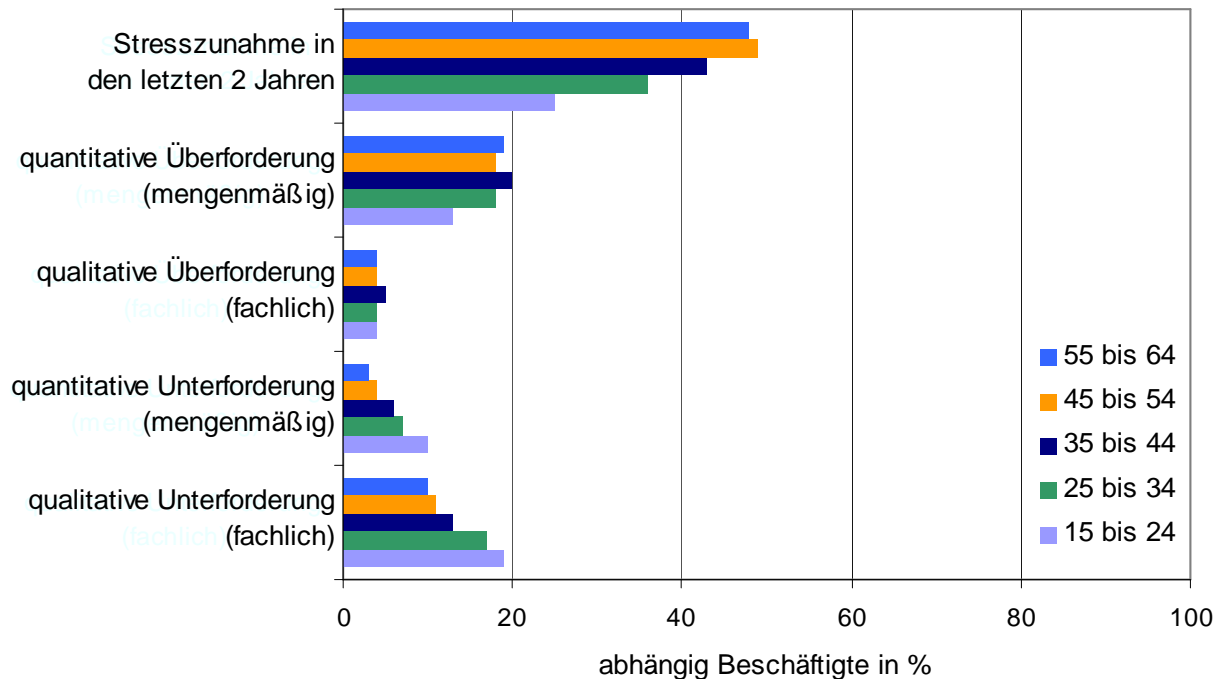
---

<sup>93</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Stressreport Deutschland 2012, 2013, S. 4,

[http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_blob=publicationFile&v=16](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=16)

<sup>94</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Stressreport Deutschland 2012, 2013, S. 85,

[http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_blob=publicationFile&v=16](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=16)



**Abb. 6:** Direkte Belastungsfolgen und Stress in Abhängigkeit vom Alter<sup>95</sup> (nach BAuA (Hrsg.), 2013)

#### 4.3.1.2 Langfristige Belastungsfolgen

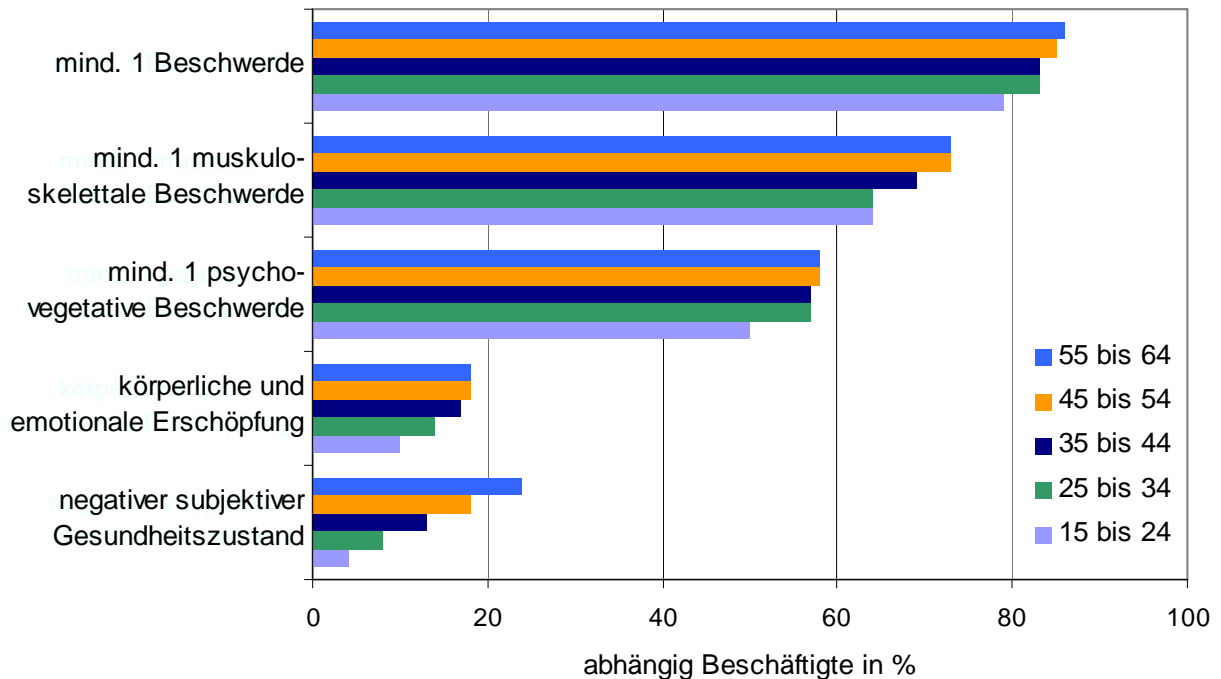
Darauf aufbauend wurden anhand der Antworten der insgesamt 17.562 Befragten die langfristigen Folgen dieser Belastungen aufgezeigt und in ihrer Art nach allgemeinen Beschwerden, Beschwerden durch Erkrankungen am Muskel-Skelett-System, psycho-vegetative Beschwerden oder generelle körperliche wie auch emotionale Erschöpfungen klassifiziert. Auch das subjektive Empfinden des derzeitigen Gesundheitszustands wurde abgefragt. Hierbei bezog sich diese Erhebung auf Erkrankungen und Unwohlsein, die in den vergangenen zwölf Monaten auftraten. Gemäß der Umfrage ergab sich, dass diese Beschwerden erwartungsgemäß mit zunehmenden Alter steigen, wobei es kaum noch sichtbare Unterschiede zwischen den zwei Altersgruppen 45 bis 54 und 55 bis 64 Jahre gibt, wie die Abbildung 7 auf der nächsten Seite deutlich zeigt.<sup>96</sup>

<sup>95</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Stressreport Deutschland 2012, 2013, S. 86, Abb. 25,

[http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_blob=publicationFile&v=16](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=16)

<sup>96</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Stressreport Deutschland 2012, 2013, S. 94,

[http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_blob=publicationFile&v=16](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=16)



**Abb. 7:** Langfristige Belastungsfolgen und Stress in Abhängigkeit vom Alter<sup>97</sup>  
(nach BAuA (Hrsg.), 2013)

#### 4.3.1.3 Anforderungen an Führungskräfte und daraus resultierende Beschwerden

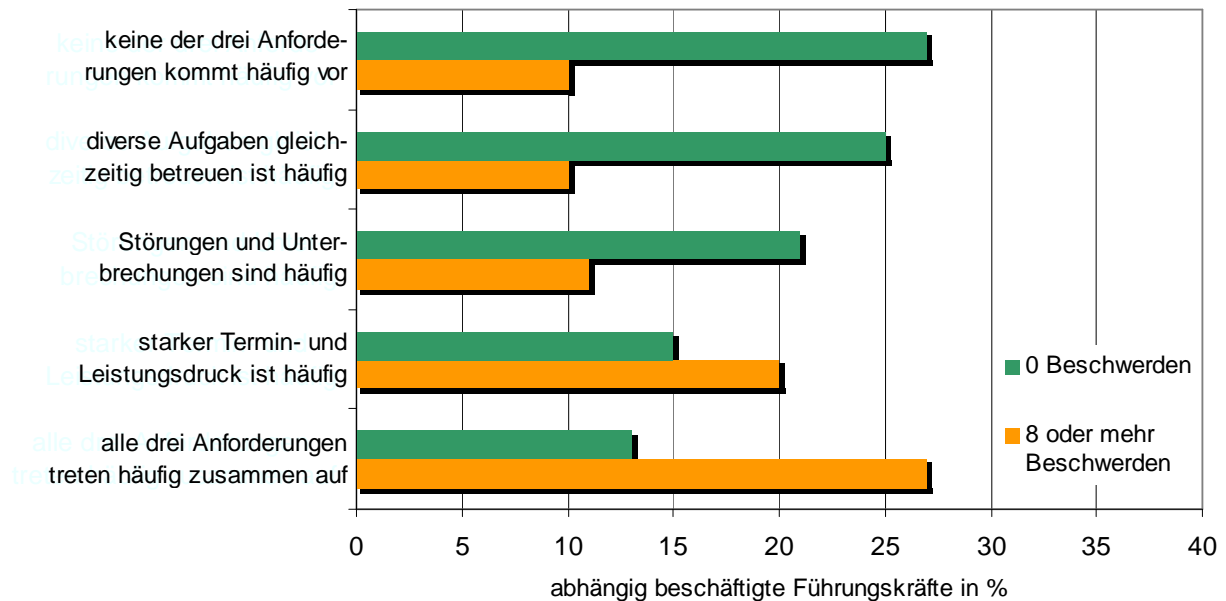
Da aber nicht nur Angestellte, sondern ebenso deren Vorgesetzte und sogar Arbeitgeber von psychischen Belastungen aufgrund vielschichtiger Anforderungen betroffen sein können, nahm sich der Report ferner dieser Umstände an. So wird aufgeführt, dass an Führungskräfte aufgrund ihrer höheren Verantwortung und dem größeren Handlungsspielraum auch erhöhte Arbeitserwartungen gestellt werden. Davon rücken vor allem drei Faktoren als besonders störend in den Vordergrund. Es wird von führenden Arbeitnehmern erwartet, dass sie bei ihrer Arbeit auch mal gestört bzw. unterbrochen werden können. Außerdem sollen sie gleichzeitig verschiedenartige Arbeiten betreuen und dies auch noch unter besonderem Termin- bzw. Zeitdruck.<sup>98</sup> In welcher Form und Häufigkeit dies die Betroffenen empfinden, wird in Abbildung 8 auf nachfolgender Seite festgehalten. Hier lag der Maßstab ebenfalls auf einen vorangegangenen Zeitraum von 12 Monaten. Somit steht auch klar im Vordergrund, dass nicht nur Arbeitnehmer unterer Hierarchieebenen durch Druck von oben Erkrankungen durch psychische Belastungen erleiden können, sondern dass grundsätzlich jeder Erwerbstätige der Gefahr seelischer Ballaste ausgesetzt ist.

<sup>97</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Stressreport Deutschland 2012, 2013, S. 95, Abb. 28,

[http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_blob=publicationFile&v=16](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=16)

<sup>98</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Stressreport Deutschland 2012, 2013, S. 125,

[http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_blob=publicationFile&v=16](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=16)



**Abb. 8:** Häufige Anforderungen an Führungskräfte mit ihrer Anzahl an Beschwerden<sup>99</sup>  
(nach BAuA (Hrsg.), 2013)

### 4.3.2 DGB-Index Gute Arbeit 2012

Die durch diese Institution veröffentlichte Broschüre mit dem Titel „Wachsender Psycho-Stress, wenig Prävention – wie halten die Betriebe es mit dem Arbeitsschutzgesetz?“ stützt sich, im Gegensatz zum allumfassenden Stressreport der BAuA, eher auf die Vorstellungen von Arbeitnehmern zu dieser Thematik. Dabei wurde sich besonders auf drei Schwerpunkte festgelegt. Die Untersuchung zeigt Ergebnisse zu den Schlagworten Arbeitsintensität, Zeitnot bzw. Arbeitshetze und dem Problem, sich „ausgebrannt“ zu fühlen. Insgesamt basieren die Resultate dieser Erhebung auf den Angaben von 4.895 abhängig Erwerbstätigen unterschiedlicher Branchen und Beschäftigungsverhältnisse.<sup>100</sup> Die im Folgenden abgebildeten Darstellungen beziehen sich hierbei in erster Linie auf die verschiedenen Wirtschaftszweige.

#### 4.3.2.1 Arbeitsintensität

Zu dieser Problematik lässt der Bericht verlauten, dass die Arbeitsintensität für den Großteil der deutschen Arbeitsbevölkerung weiter gestiegen ist. In diesem Kontext empfand mehr als die Hälfte der Befragten dies sogar im erheblichen Ausmaß. Im Hintergrund dazu steht auch die Aussage, dass über viele Jahre hinweg das Arbeitsvolumen gestiegen ist, die Arbeitszeit

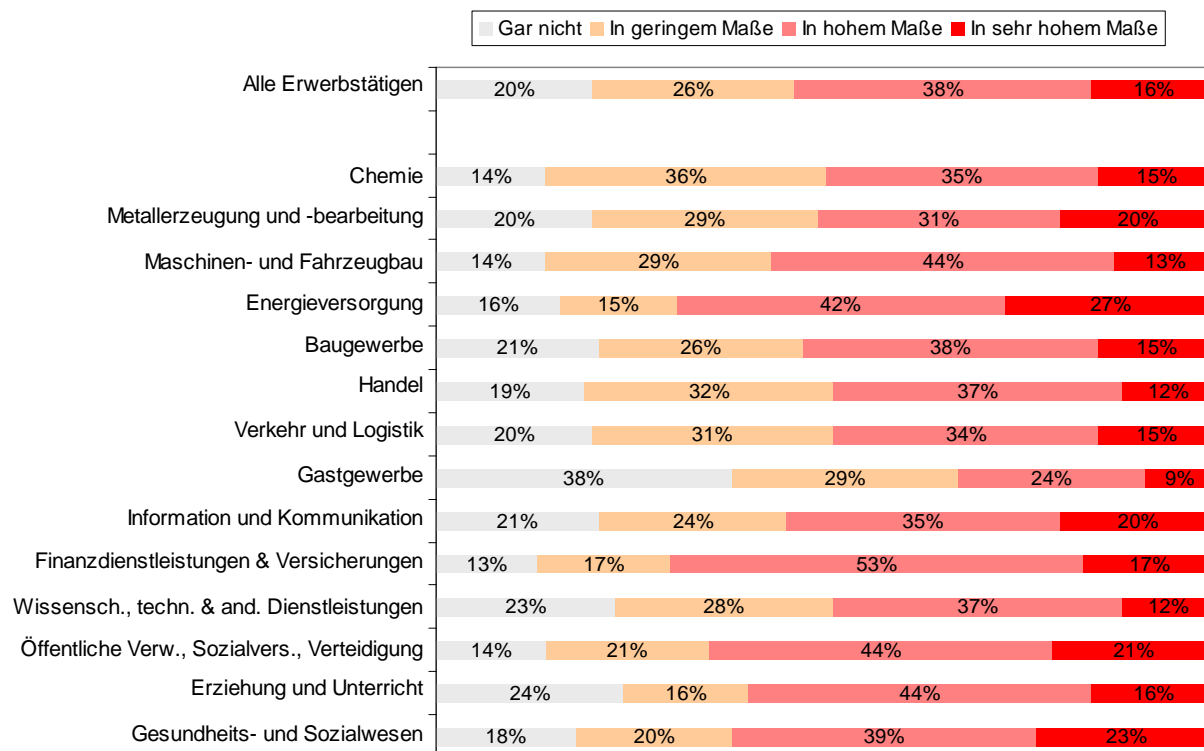
<sup>99</sup> vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Stressreport Deutschland 2012, 2013, S. 127, Abb. 39,

[http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_blob=publicationFile&v=16](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=16)

<sup>100</sup> vgl. DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), Broschüre Psycho-Stress, 2013, S. 16, <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender-psycho-stress-wenig-praevention-wie-halten-es-die-betriebe-mit-dem-arbeitsschutzgesetz.pdf>

aber gleich blieb.<sup>101</sup> Demzufolge kommt es immer häufiger zur Hektik am Arbeitsplatz, was nicht zuletzt zu steigenden Fehlzeiten aufgrund von psychischen Belastungen führt. Oft kommt dies gemäß der folgenden Abbildung 9 wohl in den Branchen Chemie, Maschinen- und Fahrzeugbau, Finanzdienstleistungen sowie Öffentliche Verwaltung vor.

**"Haben Sie den Eindruck, dass Sie in den letzten Jahren immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen müssen?"**



**Abb. 9:** Arbeitsintensivierung nach Branchen<sup>102</sup> (nach DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), 2013)

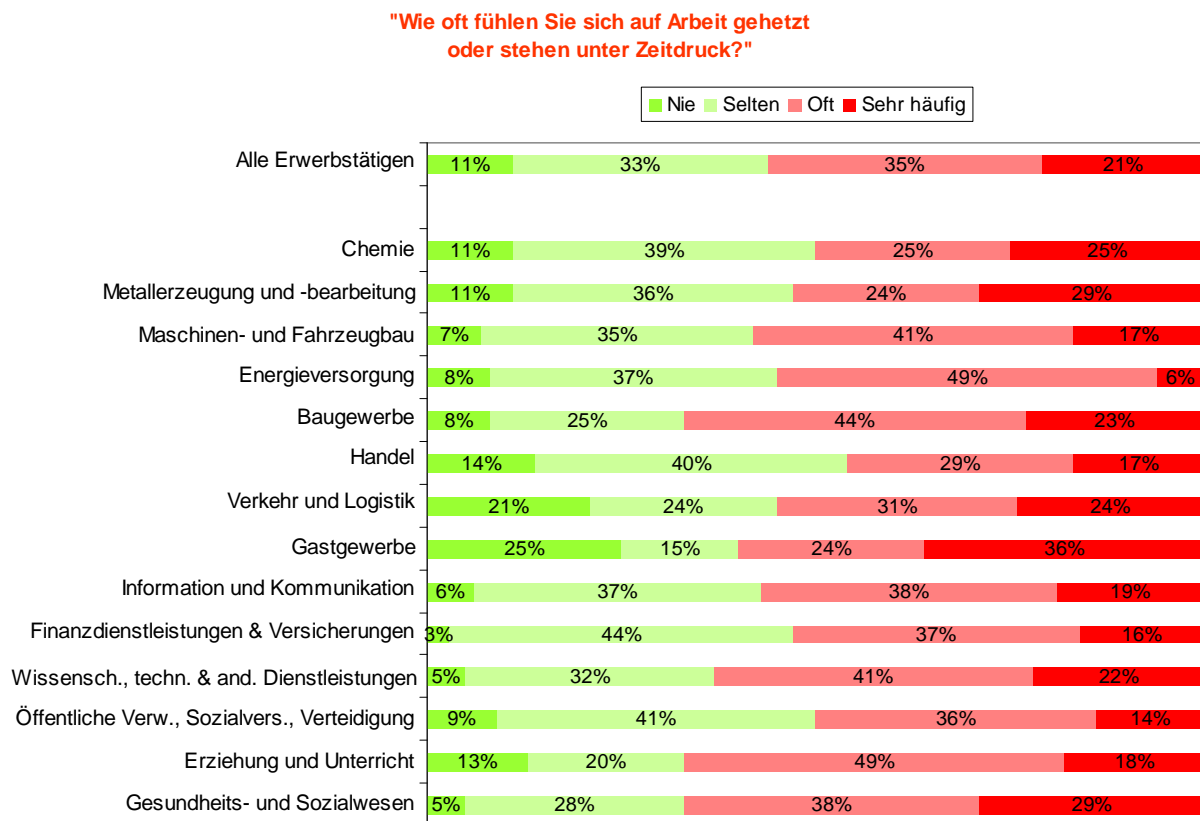
#### 4.3.2.2 Arbeitshetze und Zeitnot

Darf den Aussagen der Broschüre Glauben geschenkt werden, so wurde im Laufe des Jahres 2012 nach Auffassung vieler Befragter der Druck am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit immer mehr zum Normalzustand als zum Ausnahmefall. Diese Angabe wird weiterhin dahingehend bekräftigt, dass sich rund 21 Prozent sehr häufig und 35 Prozent aller Teilnehmer der Erhebung oft gestresst fühlten. Auffällig ist wohl außerdem, dass sich unabhängig von der Branche mindestens 46 Prozent der Arbeitnehmer gehetzt fühlen. Als Spitzenwerte wurden hier jeweils 67 Prozentpunkte für die Branchen Erziehung und

<sup>101</sup> vgl. DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), Broschüre Psycho-Stress, 2013, S. 4, [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender\\_psycho-stress-wenig\\_praevention\\_wie\\_halten\\_es\\_die\\_betriebe\\_mit\\_dem\\_arbeitschutzgesetz.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender_psycho-stress-wenig_praevention_wie_halten_es_die_betriebe_mit_dem_arbeitschutzgesetz.pdf)

<sup>102</sup> vgl. DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), Broschüre Psycho-Stress, 2013, S. 5, Abb. 2, [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender\\_psycho-stress-wenig\\_praevention\\_wie\\_halten\\_es\\_die\\_betriebe\\_mit\\_dem\\_arbeitschutzgesetz.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender_psycho-stress-wenig_praevention_wie_halten_es_die_betriebe_mit_dem_arbeitschutzgesetz.pdf)

Unterricht, Baugewerbe sowie das Gesundheits- und Sozialwesen verzeichnet.<sup>103</sup> Dies stellt auch die Abbildung 10 noch einmal bildlich dar, wodurch es nicht verwunderlich ist, dass es vor allem in diesen Wirtschaftszweigen verstärkt zu krankheitsbedingten Ausfällen sowie Beschwerden durch psychische Belastungen kommen kann.



**Abb. 10:** Arbeitshektik und Zeitnot nach Branchen<sup>104</sup>  
(nach DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), 2013)

#### 4.3.2.3 Gefühl, ausgebrannt zu sein und Erholungsdefizite

Hier gibt der Bericht anhand der Angaben der Befragten eindeutig vor, dass sich insgesamt 44 Prozent nach der Arbeit sehr häufig oder zumindest oft ausgebrannt fühlen. Dabei spielt es auch eine große Rolle, wie die Faktoren Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung oder widersprüchliche Aufgaben vorkommen. Je stärker diese Einflüsse auf die Betroffenen einwirken, umso höher gestaltet sich auch der Anteil der Betroffenen, die das Gefühl haben, ausgebrannt zu sein. Zu diesem Ergebnis kam die Studie bei den Fragen:

- „Wie oft ist es in den letzten vier Wochen vorgekommen, dass Sie sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt gefühlt haben?“ und

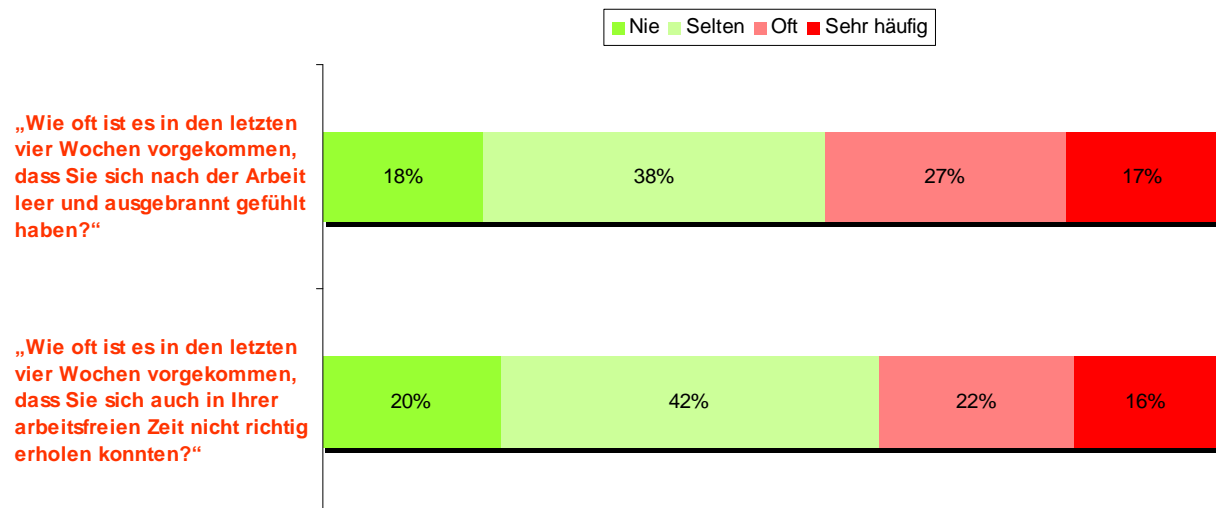
<sup>103</sup> vgl. DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), Broschüre Psycho-Stress, 2013, S. 6 & 7, [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender\\_pscho-stress-wenig\\_praevention\\_-\\_wie\\_halten\\_es\\_die\\_betriebe\\_mit\\_dem\\_arbeitschutzgesetz.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender_pscho-stress-wenig_praevention_-_wie_halten_es_die_betriebe_mit_dem_arbeitschutzgesetz.pdf)

<sup>104</sup> vgl. DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), Broschüre Psycho-Stress, 2013, S. 7, Abb. 4, [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender\\_pscho-stress-wenig\\_praevention\\_-\\_wie\\_halten\\_es\\_die\\_betriebe\\_mit\\_dem\\_arbeitschutzgesetz.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender_pscho-stress-wenig_praevention_-_wie_halten_es_die_betriebe_mit_dem_arbeitschutzgesetz.pdf)



- „Wie oft ist es in den letzten vier Wochen vorgekommen, dass Sie sich auch in Ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen konnten?“

Die Auswertungen der darauf bezogenen Antworten sprechen Bände. So gaben 27 Prozent der Betroffenen an, dass sie sich oft ausgebrannt fühlten. 17 Prozent empfanden dies sogar sehr häufig. Dem kontrovers gegenübergestellt verlaufen die Prozentpunkte der zweiten Frage ähnlich. Dort antworteten 22 Prozent der Befragten mit „oft“ und 16 Prozent mit „sehr häufig“.<sup>105</sup> Alles in allem lässt sich dies in der Abbildung 11 folgendermaßen graphisch darstellen.



**Abb. 11:** Gefühl, ausgebrannt zu sein und Erholungsdefizite<sup>106</sup>  
(nach DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), 2013)

### 4.3.3 DAK-Gesundheitsreport 2013

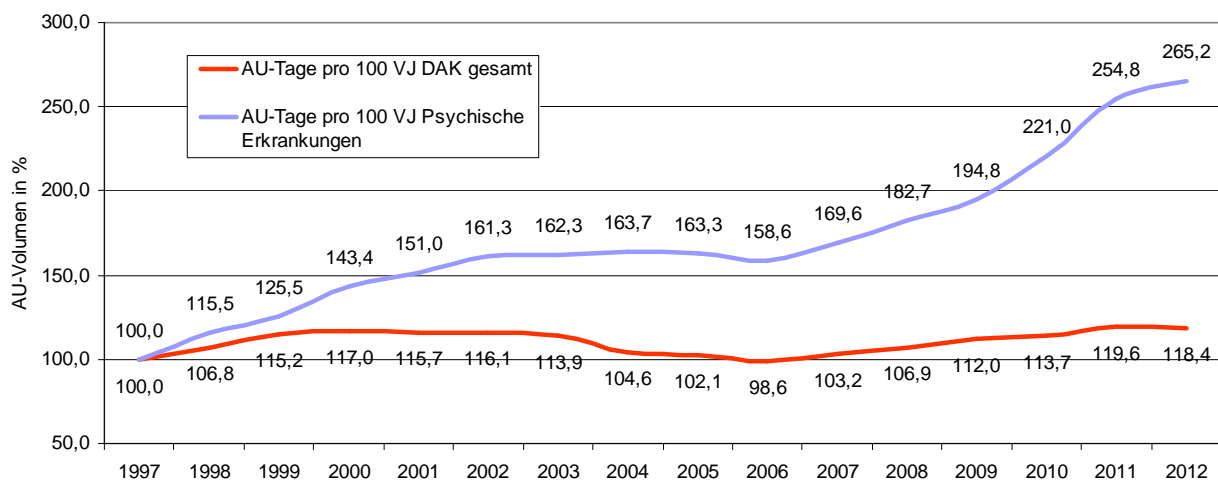
Die bisherigen Darstellungen zeigen allerdings noch nicht, in welchem Verhältnis der Anteil psychischer Erkrankungen im Vergleich zu anderen Beschwerden steht. Außerdem ist nicht erkennbar, wie hoch der Unterschied zwischen der männlichen und weiblichen Arbeitsbevölkerung ist. Bekannt ist nur, dass Frauen im Beruf eher dazu neigen, krank zu werden. Bleibt weiterhin noch zu klären, ob sich die Arbeitgeber im Hinblick auf die Problematik seelischer Ballaste überhaupt dazu bewegen lassen, diese präventiv zu behandeln. Diesen und weiteren Fragestellungen hat sich, begleitend zum bisherigen Verlauf dieses Unterkapitels, der DAK-Gesundheitsreport 2013 gewidmet und unzählige Erhebungen dazu grafisch aufgearbeitet, wovon ebenfalls drei aussagekräftige Darstellungen nachfolgend gezeigt und zum besseren Verständnis näher erklärt werden. Insgesamt waren an der Befragung ca. 3.000 erwerbstätige DAK-Mitglieder aus etwa 100 unterschiedlichen Firmen beteiligt.

<sup>105</sup> vgl. DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), Broschüre Psycho-Stress, 2013, S. 8, [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender\\_pscho-stress-wenig\\_praevention\\_-\\_wie\\_halten\\_es\\_die\\_betriebe\\_mit\\_dem\\_arbeitschutzgesetz.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender_pscho-stress-wenig_praevention_-_wie_halten_es_die_betriebe_mit_dem_arbeitschutzgesetz.pdf)

<sup>106</sup> vgl. DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), Broschüre Psycho-Stress, 2013, S. 8, Abb. 5, [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender\\_pscho-stress-wenig\\_praevention\\_-\\_wie\\_halten\\_es\\_die\\_betriebe\\_mit\\_dem\\_arbeitschutzgesetz.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender_pscho-stress-wenig_praevention_-_wie_halten_es_die_betriebe_mit_dem_arbeitschutzgesetz.pdf)

#### 4.3.3.1 Fehltagevolumen allgemeiner und psychischer Erkrankungen

In diesem Kontext wird auf einen Betrachtungszeitraum von 16 Jahren (von 1997 bis 2012) zurückgegriffen, um entsprechende Aussagen treffen zu können. So lässt der Bericht verlauten, dass dem Gesamtkrankenstand der DAK seit 1997 zwar Schwankungen unterliegen, diese aber um maximal 20 Prozentpunkte gestiegen sind. Währenddessen wurde innerhalb desselben Zeitraums eine Steigerung um exorbitante 165 Prozent bei den Erkrankungen psychischer Natur ermittelt. Somit steht fest, dass sich der Anstieg von Arbeitsunfähigkeiten (kurz AU) durch psychische Diagnosen über die allgemeinen Erkrankungen gemessen am vergleichsweise weniger sprunghaften Gesamtvolumen hinweg setzt.<sup>107</sup> Dies wird auch durch die folgende Abbildung 12 noch einmal verdeutlicht. Die dabei auftretende Angabe „VJ“ steht für Versichertenjahre und stellt einen Index zum Berechnen des prozentualen Krankenstandes dar.<sup>108</sup>



**Abb. 12:** Fehltagevolumen allgemeiner und psychischer Erkrankungen<sup>109</sup>  
(nach DAK Forschung (Hrsg.), 2013)

#### 4.3.3.2 Das AU-Vorkommen im Geschlechtervergleich

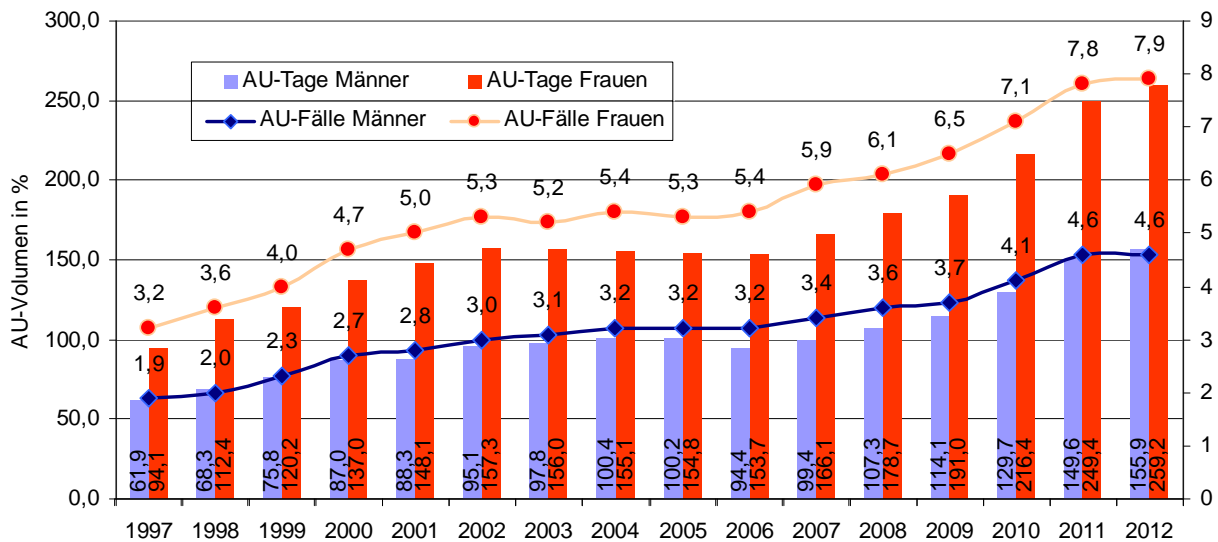
Interessant wird es, wenn die Betrachtungsweise der prozentualen Unterschiede von allgemeinen und psychischen Erkrankungen um eine Ebene erweitert wird, sodass auch Aussagen über das AU-Vorkommen bei sowohl männlichen als auch weiblichen Arbeitnehmern bildhaft dargestellt werden können. So führt der Gesundheitsreport auf, dass weibliche

<sup>107</sup> vgl. DAK Forschung (Hrsg.), Gesundheitsreport: Schwerpunkt Psychische Erkrankungen, 2013, S. 34, [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport\\_2013\\_Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf)

<sup>108</sup> vgl. DAK Forschung (Hrsg.), Gesundheitsreport: Schwerpunkt Psychische Erkrankungen, 2013, S. 6, [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport\\_2013\\_Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf)

<sup>109</sup> vgl. DAK Forschung (Hrsg.), Gesundheitsreport: Schwerpunkt Psychische Erkrankungen, 2013, S. 35, Abb. 23, [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport\\_2013\\_Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf)

Arbeitnehmer sehr viel öfter hinsichtlich psychischer Belastungen arbeitsunfähig sind als ihre männlichen Kollegen. Dem können bspw. sexuelle Übergriffe vorangegangen sein, da sich Frauen bekanntlich öfter sexuell belästigt fühlen als Männer, wie es schon in den Unterthemen 3.2.2.2 und 4.1.4 zur Sprache kam. Weiterhin zeigt die Erhebung auf, dass im Jahr 2012 pro 100 DAK-Versicherte 7,9 Krankschreibungen auf den weiblichen und nur 4,6 Krankschreibungen auf den männlichen Anteil der gesamten Erwerbstätigen entfällt.<sup>110</sup> Diese Angaben werden noch einmal holistisch in der Abbildung 13 illustriert.



**Abb. 13:** Das AU-Vorkommen im Geschlechtervergleich<sup>111</sup> (nach DAK Forschung (Hrsg.), 2013)

#### 4.3.3.3 Maßnahmen des Arbeitgebers gegen psychische Belastungen

Im weiteren Verlauf geht der Bericht ferner auf die Problematik ein, dass ein ständiges Erreichbarsein im Laufe der letzten Jahre drastisch zunahm. Diese Aussage wird dahingehend glaubhaft gemacht, dass das Benutzen moderner Technik und Medien auch verstärkt Anklang in den meisten Betrieben gefunden hat, wodurch es heutzutage allgemein üblich ist, sich als Arbeitnehmer selbst in seiner Freizeit ständig mit seinem Beruf konfrontiert zu sehen. Spitzenreiter sind hierbei nach Auffassung vieler Erwerbstätiger die Unternehmen des Dienstleistungsgewerbes. So wird besonders mit dieser Branche der Begriff „Bereitchaftsdienst“ assoziiert, welcher dafür steht, ununterbrochen zur Verfügung zu stehen, in Nottfällen sogar nachts oder an Sonn- bzw. Feiertagen. All das verstärkt das Stresserleben im Beruf noch mehr, wodurch sich die Frage aufdrängt, ob Arbeitgeber auch Maßnahmen gegen Stress veranlassen, da sie ihren Mitarbeitern immerhin einiges abverlangen.

<sup>110</sup> vgl. DAK Forschung (Hrsg.), Gesundheitsreport: Schwerpunkt Psychische Erkrankungen, 2013, S. 39, [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport\\_2013\\_Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf)

<sup>111</sup> vgl. DAK Forschung (Hrsg.), Gesundheitsreport: Schwerpunkt Psychische Erkrankungen, 2013, S. 40, Abb. 28, [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport\\_2013\\_Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf)

Nahezu erschreckend ist, dass 43,8 Prozent aller Befragten angaben, dass ihr Arbeitgeber nichts dagegen unternimmt. Immerhin 24,5 Prozent antworteten hingegen, dass psychische Belastungen schon ab und zu angesprochen werden, ihrerseits aber keine präventiven Handlungen bekannt sind. Zumindest ein gutes Drittel (31,7 Prozentpunkte) aller befragten Teilnehmer gab erfreulicherweise an, dass ihrem Arbeitgeber Fälle von psychischen Belastungen bekannt sind und es auch konkrete Maßnahmen dagegen gibt.<sup>112</sup> Diese Resultate werden noch einmal übersichtlich in der Abbildung 14 dargestellt.



**Abb. 14:** Maßnahmen des Arbeitgebers gegen psychische Belastungen<sup>113</sup>  
(nach DAK Forschung (Hrsg.), 2013)

Abschließend zu dieser Thematik wird auf eine Tabelle aus dem DAK-Gesundheitsreport verwiesen, welche die Arbeitsunfähigkeiten im Jahr 2012 nach Bundesländern klassifiziert.<sup>114</sup>

Wie das oben gezeigte Diagramm schon verrät, weiß ein Großteil der arbeitenden Bevölkerung gar nicht, ob und in welcher Form es betriebliche Handlungsmöglichkeiten gibt, die sie nutzen können, wenn ihnen danach ist. Diesen Aussichten auf Befreiung psychisch belasteter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird das nächste und zugleich auch letzte Kapitel gewidmet.

<sup>112</sup> vgl. DAK Forschung (Hrsg.), Gesundheitsreport: Schwerpunkt Psychische Erkrankungen, 2013, S. 99, [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport\\_2013\\_Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf)

<sup>113</sup> vgl. DAK Forschung (Hrsg.), Gesundheitsreport: Schwerpunkt Psychische Erkrankungen, 2013, S. 100, Abb. 67, [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport\\_2013\\_Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf)

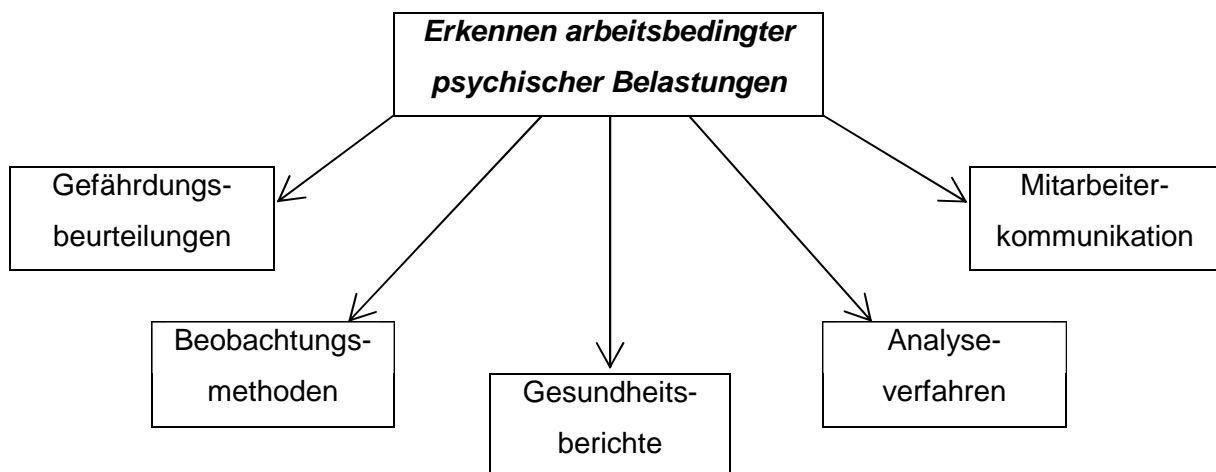
<sup>114</sup> vgl. Anhang 4: AU-Volumen im Jahr 2012 nach Bundesländern

## **5 Betriebliche Handlungsmöglichkeiten**

<b>5.1</b>	<b>Erkennen psychischer Belastungen .....</b>	<b>52</b>
5.1.1	Gefährdungsbeurteilung .....	52
5.1.2	Analyseverfahren .....	54
<b>5.2</b>	<b>Möglichkeiten der betrieblichen Prävention.....</b>	<b>55</b>
5.2.1	Maßnahmen zur Optimierung von Arbeitsbedingungen.....	55
5.2.2	Arbeitsschutzmanagementsysteme (AMS) .....	57
5.2.3	Betriebliche Gesundheitsförderung.....	60
5.2.4	Weitere Möglichkeiten zur Förderung gesunder Leistungsfähigkeit.....	61
<b>5.3</b>	<b>Optionen für unternehmensinterne Handlungsorganismen .....</b>	<b>63</b>
5.3.1	Der Einfluss von Führungskräften und Chefs .....	63
5.3.1.1	Stichwort Motivation .....	64
5.3.1.2	Gesunde Kommunikation.....	65
5.3.2	Die Funktionen des Mitarbeiters .....	67
5.3.2.1	Eigeninitiative bei der Arbeitszeitgestaltung.....	68
5.3.2.2	Selbstintervention .....	70
<b>5.4</b>	<b>Unterstützende Institutionen .....</b>	<b>73</b>
5.4.1	Interne Verantwortliche und unternehmensübergreifende Ansprechpartner.....	73
5.4.2	Weitere Adressen und hilfreiche Internetseiten .....	74

## 5.1 Erkennen psychischer Belastungen

Zu Beginn dieses Kapitels stellt sich in erster Linie die Frage, wie Unternehmen überhaupt feststellen können, ob in bestimmten Abteilungen oder unter sozialen Gruppierungen psychische Belastungen vorherrschend sind. Eine solche Analyse sollte möglichst frühzeitig erfolgen, um gesundheitliche Einschränkungen so gering wie möglich zu halten und auch die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die damit einhergehende Leistungsbereitschaft aufrecht zu erhalten. Allein die Tatsache, dass sich die Verantwortlichen mit der Problematik psychischer Belastungen in ihrer Firma befassen, stößt bei den Arbeitnehmern zunehmend auf positives Gehör, wodurch allein dies maßgeblich zur allgemeinen Verbesserung des Arbeitsklimas beiträgt.<sup>115</sup> Denn Anerkennung motiviert immer noch stärker als irgendwelche Boni. Insgesamt haben sich in der Praxis verschiedene Verfahren zur Ermittlung arbeitsbedingter psychischer Belastungen durchgesetzt, welche in der unten aufgeführten Abbildung 15 dargestellt werden. Im Anschluss werden zwei Erkennungsmethoden daraus näher erklärt.



**Abb. 15:** Ermittlungsverfahren arbeitsbedingter psychischer Belastungen<sup>116</sup>  
(aus Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)

### 5.1.1 Gefährdungsbeurteilung

Gefährdungsbeurteilungen basieren auf Beobachtungen und Interviews der Mitarbeiter in den einzelnen Firmenbereichen und umfassen in der Regel alle arbeitsbedingten Gesundheits- und Unfallgefahren. Allerdings werden sie, je nach Art und Größe des Unternehmens weiter klassifiziert, damit auch jede Abteilung oder kleinere Instanzen eine jeweils angepasste Gefährdungsanalyse durchführen kann. So werden aktuell 13 Gefährdungs- bzw. Belastungskategorien unterschieden, welche in ihrer Art nochmals differenziert werden können.

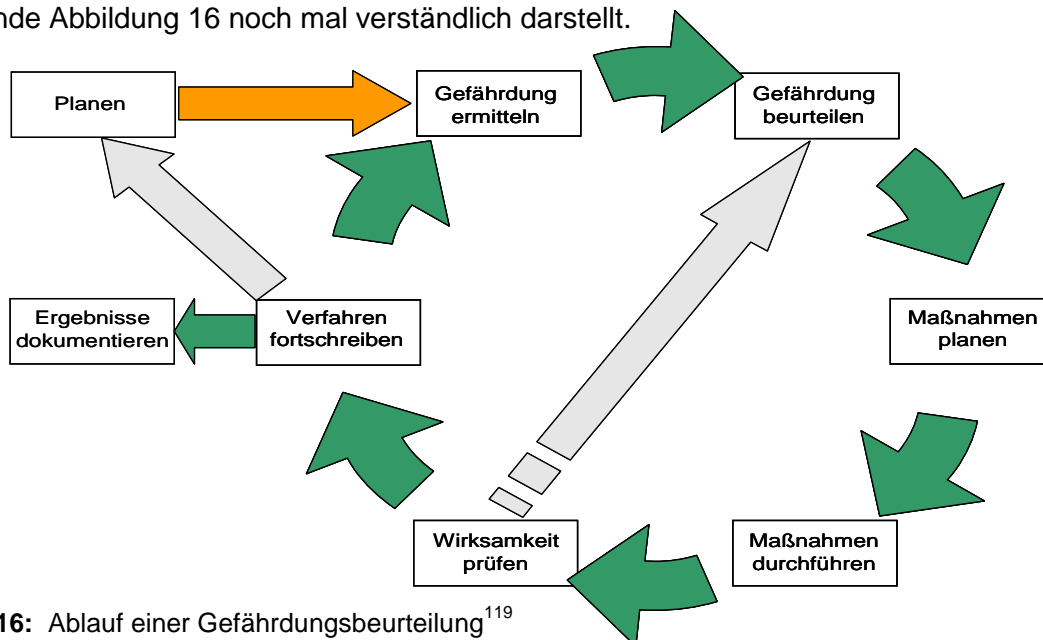
<sup>115</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 137

<sup>116</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 138, Abb. 4.1

Diese Untergliederung lässt sich folgendermaßen darstellen:

1. Mechanische Gefährdungen, z. B. nicht abgedeckte rotierende Maschinenteile
2. Elektrische Gefährdungen, z. B. offene Kabelstränge
3. Gefahrstoffe, z. B. ätzende Gerüche
4. Biologische Gefährdungen, z. B. Ansteckungsgefahren
5. Brand- und Explosionsgefährdungen, z. B. unzureichende Brandvorsorge
6. Thermische Gefährdungen, z. B. Arbeiten an Hochöfen
7. Gefährdungen durch physikalische Einwirkungen, z. B. Lärm
8. Gefährdungen durch Arbeitsumgebungsbedingungen, z. B. Raumklima
9. Physische Belastungen / Arbeitsschwere, z. B. Heben schwerer Arbeitsmaterialien
10. Wahrnehmung und Handhabbarkeit, z. B. tägliche Informationsflut
11. Sonstige Gefährdungen oder Belastungen, z. B. Kopfschmerzen
12. Psychische Belastungen (s. Tabelle 3 auf S. 53)
13. Organisation, z. B. Einteilung der Mitarbeiter in Schichten<sup>117</sup>

Im Laufe der Jahre haben sich bestimmte Verfahren von Gefährdungsbeurteilungen etabliert, die sich ausschließlich auf psychische Belastungen beschränken. Eines davon wurde durch die Vereinigung der Metall-BG publiziert und bildet hierzu ein passendes Beispiel.<sup>118</sup> Der eigentliche Prozess solcher Gefährdungsbeurteilungen sollte in kontinuierlichen Zeitabständen, bspw. unter Zuhilfenahme eines PDCA-Zyklus, wiederholt werden, wie es die folgende Abbildung 16 noch mal verständlich darstellt.



**Abb. 16:** Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung<sup>119</sup>

(nach Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz Hamburg (Hrsg.), 2013)

<sup>117</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 146

<sup>118</sup> vgl. Anhang 5: Beispiel einer Gefährdungsbeurteilung

<sup>119</sup> vgl. Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz Hamburg (Hrsg.), Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung, 2013, S. 17, <http://www.hamburg.de/contentblob/117012/data/>

Allerdings schafft es kein noch so perfekt ausgeklügeltes Analyseverfahren, alle Belastungen und Gefährdungen in vollem Umfang zu erfassen und darzustellen. Die Gründe hierfür sind, dass allein das Verfahren die kontinuierlich wechselnden Arbeitsbedingungen nicht oder zumindest nur unvollständig berücksichtigt. Außerdem müssen die Angaben der Befragten nicht immer stimmen, da sie vielleicht Gefahr laufen, etwas Falsches zu sagen.<sup>120</sup> Eine weitere Systematik zur Ermittlung von Gefahrenquellen psychischer Natur bilden die so genannten Analyseverfahren.

### 5.1.2 Analyseverfahren

Diese Form des Erkennens von potentiellen psychischen Belastungsfaktoren bezieht sich aber, anders wie bei der Gefährdungsbeurteilung, nur auf objektive, personenunabhängige und somit aufgabenzentrierte Untersuchungen. Sie sind darin gekennzeichnet, dass die zu absolvierenden Arbeitsaufgaben im Mittelpunkt stehen.<sup>121</sup> Insgesamt werden im Arbeitsalltag viele Verfahren angewandt, wodurch die Folgenden nur ein paar Beispiele zum besseren Verständnis darstellen sollen:

- *TAI – Tätigkeitsanalyseinventar*

Dieses Verfahren hat sich auf geistige und manuelle Aufgaben festgelegt. Es besteht aus vier untergeordneten Verfahren, welche emotionale, kognitive und qualifikations- sowie veränderungsbedingte belastungsrelevante Faktoren beinhalten<sup>122</sup>

- *TBS – Tätigkeitsbewertungssystem*

Das TBS umfasst die Analyse des Ist-Zustandes eines Arbeitsbereichs bezüglich dessen Persönlichkeitsförderlichkeit. Das bedeutet, dass u. a. der Freiheitsgrad von Arbeitnehmern im Sinne einer vollständigen Tätigkeit, des Kooperations- und Kommunikationsverhaltens, des Verantwortungsgefühls wie auch der Lernbereitschaft untersucht wird<sup>123</sup>

- *VERA - Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit*

Hauptaugenmerk von VERA liegt auf der Erfassung des Entscheidungsspielraums am Arbeitsplatz als Niveau der Handlungsregulation mit Hilfe eines 10-Stufen-Modells<sup>124</sup>

- *RHIA – Verfahren zur Ermittlung der Regulationshindernisse in der Arbeitstätigkeit*

RHIA ist als ergänzendes Verfahren zu VERA anzusehen und bezieht sich auf psychische Belastungen, die durch Regulationshindernisse hervorgerufen werden<sup>125</sup>

---

<sup>120</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 148

<sup>121</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 151

<sup>122</sup> vgl. Frieling, E.; Facaoaru, C.; Benedix, J.; Pfaus, H.; Sonntag, K., Tätigkeitsanalyseinventar (TAI), 1993

<sup>123</sup> vgl. Hacker, W.; Fritsche, W.; Richter, P.; Iwanowa, A., Tätigkeitsbewertungssystem (TBS), 1995

<sup>124</sup> vgl. Volpert, W.; Oesterreich, R.; Gablenz-Kolakovic, S.; Krogoll, T.; Resch, M., Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA), 1983



Nachdem sich also die Personalverantwortlichen und Führungskräfte unter Zuhilfenahme der oben beispielhaft dargestellten Methoden zur Erkennung potentieller arbeitsbedingter psychischer Belastungen ein Bild von der aktuellen Lage gemacht haben, müssen präventive Maßnahmen erfolgen. Diese werden im nachstehenden Abschnitt ausführlicher behandelt.

## **5.2 Möglichkeiten der betrieblichen Prävention**

Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen besonders die Fragen, was ein Betrieb gegen psychische Belastungen unternehmen kann oder wann er situationsabhängig auch schon mal eingreifen muss. Vorrangig werden hierzu Mittel und Wege aufgezeigt, welche die seelischen Ballaste in der Berufswelt begrenzen oder darüber hinaus bestenfalls gänzlich beseitigen. Das dazu übergeordnete Ziel strebt ganz klar eine gesunde Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter an. Im weiteren Verlauf werden zunächst Maßnahmen zur Optimierung von Arbeitsbedingungen aufgezeigt. Anschließend folgen exemplarisch zwei Konzepte, die sich im Berufsalltag bewährt haben und somit erheblich zu einer gesundheitsfördernden Leistungsbereitschaft beitragen. Diese Methoden differenzieren sich in Arbeitsschutzmanagementsysteme (kurz AMS) und die betriebliche Gesundheitsförderung.

### **5.2.1 Maßnahmen zur Optimierung von Arbeitsbedingungen**

Humane Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung sollte heute für niemanden mehr ein Fremdwort sein. Hierbei gilt vor allem, Fehlbelastungen zu vermeiden oder zumindest zu verringern, aber auch gesundheitsfördernde betriebliche Mittel zu realisieren. Diese können sich einerseits an der derzeitigen Situation im Unternehmen orientieren, wodurch sie eine Veränderung der Verhältnisse hervorrufen, andererseits dagegen ebenfalls zu individuellen Verhaltensänderungen von Mitarbeitern beitragen. In einem 1988 veröffentlichten Lehrbuch für angewandte Psychologie von den Herausgebern Dieter Frey, Carl Graf Hoyos und Dagmar Stahlberg wurde dies bereits beschrieben. So wurde damals ein Artikel der Autoren Ivars Udris und Michael Frese unter der Thematik „Belastung, Stress, Beanspruchung und ihre Folgen“ mit in das Lehrbuch eingebunden, welcher im Jahr 2002 durch den Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (kurz LASI) erneut aufgegriffen und aktualisiert wurde.<sup>126</sup> Die nachstehende Tabelle 3 illustriert diese Ansatzpunkte noch einmal in übersichtlicher Form.

---

<sup>125</sup> vgl. Leitner, K.; Volpert, W.; Greiner, B.; Weber, W.-G.; Hennes, K., Ergänzendes Verfahren zu VERA – RHIA, 1987

<sup>126</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 165

<b>Ansatzpunkte zur Optimierung</b>	<b>verhältnisorientiert</b> (Institutionell, auf das Unternehmen oder die jeweilige Arbeitssituation bezogen)	<b>verhaltensorientiert</b> (Individuell, das Verhalten und der Kenntnis einzelner Mitarbeiter betreffend)
<b>belastungsorientiert</b> (Vermeidung bzw. Verringerung gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen und Belastungen)	z. B. Abbau von Belastungen, Pausen, Organisation der Arbeitsplätze	z. B. Stressbewältigung, beruhigende Übungen am Arbeitsplatz, besonders nach längerer Anstrengung
<b>ressourcenorientiert</b> (Erhaltung und sogar Erzeugung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen)	z. B. Erhöhung des Handlungs- und Weisungsspielraumes, Verbesserung der betrieblichen Kooperation	z. B. Weiterbildungen, Seminare, Trainings für verantwortungsbewusstes Handeln

**Tab. 3:** Institutionelle und individuelle Ansätze zur Optimierung von Arbeitsbedingungen<sup>127</sup>

(nach LASI (Hrsg.), 2002)

Allgemein gilt, dass die verhältnisorientierten Maßnahmen vorrangig behandelt werden. So sieht es der § 4 ArbSchG vor, welcher in insgesamt acht Grundsätze geteilt ist. Davon zählen die ersten vier Regelsätze eindeutig zu den verhältnisorientierten Maßnahmen, sodass erst ab dem fünften Dogma Ansätze beschrieben werden, welche die individuelle Betrachtungsweise auslegen. Gemäß § 4 Nr. 5 ArbSchG wird demnach festgehalten, dass individuelle Schutzmaßnahmen nachrangig zu anderen Maßnahmen zu behandeln sind.<sup>128</sup> Für sie gilt laut Meinung vieler Experten außerdem, dass sie nicht isoliert stattfinden sollen, sondern in Form von Seminaren und Weiterbildungskursen als begleitende Maßnahmen zu den verhältnisorientierten Ansetzten zu sehen sind. Mit dieser dazu gewonnen Perspektive erweitert sich das konventionelle Spektrum von Arbeitsschutzmaßnahmen um ein Vielfaches,<sup>129</sup> wodurch sich ferner der Gebrauch von Arbeitsschutzmanagementsystemen erklärt.

<sup>127</sup> vgl. LASI – Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (Hrsg.), Optimierung von Arbeitsbedingungen, 2002, S. 18, <http://lasi.osha.de/docs/lv28.pdf>

<sup>128</sup> vgl. Bundesministerium der Justiz (Hrsg.), juris GmbH, Arbeitsschutzgesetz, Gesetzliche Definition „Maßnahmen des Arbeitsschutzes“, 2009, <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/arbschg/gesamt.pdf>

<sup>129</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 165

### 5.2.2 Arbeitsschutzmanagementsysteme (AMS)

Die Konzeption von Arbeitsschutzmanagementsystemen, weitergehend nur noch unter der Kurzform AMS geführt, entstand 1997 aus einer Kooperationsarbeit zwischen dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (kurz BMA), Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung sowie Sozialpartnern und sah u. a. vor, psychische Belastungen im Zuge einer Überprüfung aufzudecken und Maßnahmen dagegen einzuleiten. Als einheitlichen und verbindlichen Rahmen wurden darauffolgend im Jahr 1999 insgesamt acht noch bis heute gültige Kernelemente festgelegt, wodurch AMS entwicklungsfähig und kalkulatorisch gemacht werden können. Denn nur anhand von messbaren Kennzahlen lassen sich auch Vorkehrungen gegen seelische Fehlbelastungen treffen. Die eben erwähnten Eckpunkte sehen wie folgt aus:

- Arbeitsschutzpolitik und -strategie,
- Festsetzung von Verantwortung, Aufgaben und Befugnisse,
- Übersichtlicher Aufbau des AMS,
- Innerbetrieblicher und außerbetrieblicher Informationsfluss wie auch Kooperation,
- Interpretation der Verpflichtungen im Betrieb,
- Integration von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in die betrieblichen Prozesse,
- Aufzeichnung von Abläufen sowie deren Dokumentenführung und
- Ergebnisermittlung und -analyse bis hin zur kontinuierlichen Verbesserung des AMS

Weiterhin wurde dieses Gerüst so konzipiert, dass es jeder Betrieb bedenkenlos übernehmen kann, wodurch es letztlich nur noch an die Betriebsgröße und branchenspezifischen Besonderheiten angepasst werden muss. Somit liegt den jeweiligen Verantwortlichen ein AMS vor, das den Unternehmen dabei helfen soll, ein professionelles und zugleich effizientes Arbeitsschutz- und Gesundheitssystem in ihrer Organisation erfolgreich zu etablieren. Dadurch bekamen AMS im Laufe ihrer Entwicklung einen kontinuierlich steigenden Stellenwert und sind auch heute noch sehr beliebt, da sie den Abbau arbeitsbedingter psychischer Belastungen in erheblichem Maße unterstützen und auch präventiv wirken können.<sup>130</sup> Aufbauend auf diese Grundlage haben sich seither bereits unzählige Arbeitsschutzmanagementmodelle herauskristallisiert, welche für die einzelnen Betriebe wiederum die Basis für ein jeweils individuell angefertigtes AMS darstellen. So lassen sich aktuell in Deutschland folgende Beispiele namhafter Weiterentwicklungen finden:

- OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series  
(engl. für ‚Sammlung betrieblicher Gesundheits- und Sicherheitsbewertungen‘)
- SCC veranlasstes AMS – Security Certificate Contractors  
(engl. für ‚Vereinbarungen mithilfe von Sicherheitszertifikaten‘)

---

<sup>130</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 166 & 167

- ASCA initiiertes AMS – Arbeitsschutz und –sicherheitstechnischer Check in Anlagen  
⇒ wird ferner unter der Bezeichnung „Hessisches Modell“ geführt
- OHRIS – Occupational Health and Risk Management System  
(engl. für ‚Betriebliches Gesundheits- und Risikomanagement-System‘)  
⇒ auch als „Bayrischer Modellentwurf“ bekannt

Besonders das zuletzt aufgeführte Konzept des OHRIS findet aufgrund der eindeutigen rechtlichen Vorgaben und dem zugleich übersichtlichen Aufbau immer mehr Anklang in deutschen Betrieben. Es wird in insgesamt zehn Systemelemente mit den dazugehörigen Unter-elementen gegliedert. Ausgehend von diesen Bestandteilen lassen auf strategischer sowie operativer Managementebene insgesamt drei Hauptziele klassifizieren, welche sich wie folgt darstellen lassen:

1. Effiziente Umsetzung rechtlicher Klauseln des Arbeitsschutzgesetzes
2. Errichten neuer Vertrauensebenen durch die Kooperation zwischen Staat und Betrieb
3. Freiwillige Teilnahme von Unternehmen bzw. internen Stabstellen

Unter Beachtung dieser Grundsätze lassen sich also vorhandene Managementsysteme leichter weiterentwickeln, wodurch sie, vor allem im Kontext der psychischen Belastungen, noch effektiver zum Schutz der Belegschaft beitragen.<sup>131</sup>

All diese Vorteile erkannte auch Rudolf Kappelmaier. Er wird als Experte für nachhaltige Unternehmensführung angesehen, wodurch er bereits einige Dissertationen bezüglich dieser Thematik veröffentlicht hat. Eine Abhandlung davon wurde 2007 im Rahmen einer speziellen Schriftenreihe der TÜV Media GmbH publiziert. Diese Ausführung beinhaltet umfangreiche Aufzeichnungen zum bayrischen AMS OHRIS und legt u. A. offen, dass dieses System zusätzlich zu den angestrebten Unternehmenszielen wie auch der Einbeziehung von Sicherheit und Wohlbefinden in die Organisation bzw. Führung des Betriebes maßgeblich dazu beiträgt, gesundheitsschädigende seelische Fehlbelastungen aufzudecken und abzubauen.<sup>132</sup> Wie im Endeffekt die zehn Kernelemente des OHRIS, inhaltlich und mit den rechtlichen Verpflichtungen aus dem ArbSchG verbunden, zusammenwirken, wird in der Tabelle 4 auf der nächsten Seite abschließend zur Thematik dargestellt.

---

<sup>131</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 174

<sup>132</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 175

Übersicht über die Systemelemente des OHRIS		
Element	Inhalte / Themen	Forderungen aus dem Arbeitsschutzgesetz
1	Aufgaben/Verantwortung (oberste Leitung) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politik/Ziele</li> <li>• Organisation/ Verantwortung</li> <li>• Bewertung des Managementsystems</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Mittel</li> </ul>	§ 3 I Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz anstreben § 3 II Sz. 2 für geeignete Organisation sorgen § 13 Verantwortliche Personen § 3 I <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen überprüfen</li> <li>• ggf. anpassen</li> </ul> § 3 II Sz. 2 Beschäftigten Mitwirkung anbieten § 4 Nr. 7 geeignete Anweisungen erteilen § 3 II Sz. 1 erforderliche Mittel bereitstellen
2	Managementsystem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau</li> <li>• Ablauf</li> <li>• Verknüpfung</li> </ul>	§ 3 II Sz. 2 Einbindung in betriebliche Führungsstruktur § 4 Nr. 7 geeignete Anweisungen erteilen
3	Verpflichtungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• öffentlich-rechtliche</li> <li>• eigene</li> </ul>	§ 1 III Sonstige Rechtsvorschriften bleiben unberührt
4	Prävention <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefährdungsermittlung</li> <li>• Gefährdungsminimierung</li> <li>• Aktionsprogramme</li> </ul>	§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen/ Maßnahmen
5	Überwachung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfahren</li> <li>• Korrektur</li> </ul>	§ 6 I Überprüfung der Maßnahmen des Arbeitsschutzes
6	Notfallmanagement	§ 10 Erste Hilfe und sonstige Notfallmaßn.
7	Beschaffung	§ 5 III Sz. 3 Auswahl von Arbeitsmitteln
8	Dokumentenlenkung	§ 6 Dokumentation
9	Beschäftigte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehung</li> <li>• Pflichten</li> <li>• Qualifikation</li> <li>• Schulung</li> </ul>	§ 17 Rechte der Beschäftigten § 15 Pflichten der Beschäftigten § 5 III Sz. 5 Unzureichende Qualifikation § 12 Unterweisung
10	Audit	§ 3 Maßnahmen auf Wirksamkeit prüfen

**Tab. 4:** Systemelemente des OHRIS<sup>133</sup>

(aus Kappelmaier, R. (Autor), Ecker, F.; Kohstall, T. (Hrsg.), OHRIS, 2007)

<sup>133</sup> vgl. Kappelmaier, R. (Autor), Ecker, F.; Kohstall, T. (Hrsg.), OHRIS, 2007

### 5.2.3 Betriebliche Gesundheitsförderung

Eine weitere Methodik der betrieblichen Prävention sowie Aufrechterhaltung einer gesunden Belegschaft bildet die betriebliche Gesundheitsförderung. Diese Begrifflichkeit beinhaltet eine Vielzahl an Möglichkeiten, die zu einer Optimierung des Gesundheitsstandes in den Betrieben verhelfen soll. Ausschlaggebend hierfür waren zum einen die Grundlagen von aktuellen EU-weiten Richtlinien, zum anderen aber auch die Definition betrieblicher Gesundheit nach Ansicht der Weltgesundheitsorganisation (World Health Organization – kurz WHO). Hierbei setzten die gesetzlichen Normen ihren Fokus auf Handlungsfelder der öffentlichen Gesundheitsvorsorge, womit das Verständnis einer gesunden und qualifizierten Arbeitskraft in den Vordergrund gerückt wird. Aus sozialer wie auch wirtschaftlicher Sicht wird dadurch eine wesentliche Prämisse für den zukünftigen Erfolg der EU gebildet.

Für die Unternehmen an sich sind aber vielmehr Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheitssituation von besonderer Relevanz, welche sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren. Dieses Anliegen fasste auch die WHO auf und formulierte daraus eine Definition, welche die Gesundheit eines Menschen als einen Zustand des vollkommenen körperlichen, geistigen, psychischen und gesellschaftlichen Wohls beschreibt.<sup>134</sup> Allerdings kann dies auch nur erreicht werden, wenn die Angestellten selber Bedingungen intervenieren können, die ihre eigene Gesundheit im zum Teil erheblichen Maße beeinträchtigen. Diesen Grundsatz kann die betriebliche Gesundheitsförderung dahingehend positiv beeinflussen, dass

- die Mitarbeiter zu gesundheitsförderlichem Handlungsweisen aufgefordert und sogar befähigt werden,
- gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen hergestellt werden, die generell sichere und gesunde Verhaltensweisen ermöglichen sollen und
- die Zusammenarbeit sowie Interaktion zwischen allen Beschäftigten gefördert wird.

Bei der Implementierung dieser und ähnlicher Ziele werden sowohl der Arbeitnehmer- als auch Arbeitgeberseite Vorteile verschafft. Diese finden zum einen darin Ausdruck, dass generelle wie auch gesundheitliche Arbeitsbelastungen vermindert werden, die Beziehungen zu Kollegen oder Vorgesetzten enorm verbessert werden und damit auch das allgemeine Wohlbefinden steigt, was nicht zuletzt zu mehr Freude an der Tätigkeit führt. Andererseits gehen dadurch die Fluktuationsrate und der Krankenstand zurück, die Corporate Identity gewinnt wieder zunehmend an Bedeutung, wodurch sich letztlich auch eine Verbesserung des Betriebs-Images verzeichnen lässt.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 177

<sup>135</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 178 und 179

Es ist daher also notwendig, zum einen die gesetzlichen Richtlinien in die bestehenden Arbeitsbedingungen zu integrieren, zum anderen aber auch das Verhalten der Angestellten bezüglich ihrer Gesundheitskompetenz zu schulen, um nachhaltig eine holistische Gesundheitsförderung zu erzielen. Zu dieser Erkenntnis kam der Berufsverband der Betriebskrankenkassen (kurz BKK) bereits im Jahr 1994 und veröffentlichte damals eine kleine, aber prägnante Zusammenstellung, die das Spektrum möglicher Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung aufzeigte.<sup>136</sup> Diese Übersicht lässt sich folgendermaßen in der Tabelle 5 zusammenfassend illustrieren.

<b>Arbeitsgestaltung</b>	<b>Rahmenbedingungen</b>	<b>Rahmenbedingungen und Gesundheitskompetenz</b>	<b>Gesundheitskompetenz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatz- &amp; zeitgestaltung</li> <li>• Arbeits(re)-organisation</li> <li>• Führungsstil</li> <li>• Schichtplangestaltung</li> <li>• Software-Ergonomie</li> <li>• Ersatz von Gefahrstoffen</li> <li>• Lärmschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nichtraucher-schutz</li> <li>• Vollwertmenüs</li> <li>• Jodsalz in der Kantine</li> <li>• Wiedereingliederung nach längerer Krankheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort- und Weiterbildung</li> <li>• Klimagruppen</li> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Suchtprävention und -hilfe</li> <li>• Sportliche Übungen zur Entspannung</li> <li>• Gesundheitsberatung</li> <li>• Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life-Balance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stressbewältigung</li> <li>• Cholesterin-Bew.</li> <li>• Fitness-Test</li> <li>• Rückenschule</li> <li>• Ausgleichssport</li> <li>• Schutzimpfungen</li> <li>• AIDS-Aufklärung</li> <li>• Blutdruck-Messaktionen</li> <li>• Vorbereitung auf den Ruhezustand</li> </ul>

**Tab. 5:** Mögliche Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung<sup>137</sup>

(nach BKK Bundesverband (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitsförderung, 1994)

#### 5.2.4 Weitere Möglichkeiten zur Förderung gesunder Leistungsfähigkeit

Die Erklärung des Begriffes „gesunde Leistungsfähigkeit“ sieht vor, dass eine dauerhaft aufrecht erhaltene Leistungsfähigkeit nur erreicht werden kann, wenn es auch die Gesundheit der Mitarbeiter zulässt. Demnach wird eine Tätigkeit dann als gesundheitsfördernd angesehen, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen mit den Fertigkeiten, Interessen und auch Kompetenzen des jeweiligen Mitarbeiters konform laufen. Um also präventiv gegen psychische Belastungen in der Berufswelt vorzugehen, empfiehlt es sich, gesundheitsfördernde Umstände zu schaffen, die nicht nur die Arbeitsbedingungen (Verhältnisprävention)

<sup>136</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 179

<sup>137</sup> vgl. BKK Bundesverband (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitsförderung, 1994

verbessern, sondern auch Fähigkeiten der Angestellten (Verhaltensprävention) berücksichtigt.<sup>138</sup> Dies kann auf unterschiedliche Wege geschehen, wie es nachfolgend insgesamt 4 Maßnahmen zur Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes der Arbeitnehmer exemplarisch zeigen sollen:

- *Job-Enrichment* (engl. für ‚Arbeitsanreicherung‘)

Diese Option sieht einen Zusammenschluss qualitativ unterschiedlicher Arbeiten zu einer neuen Aufgabe vor. Dadurch wird der Handlungsspielraum der betroffenen Mitarbeiter erweitert, wodurch diese höhere Kontroll-, Verantwortungs-, Entscheidungs- und/oder Durchführungskompetenzen erlangen, als ihnen vorher zur Verfügung standen. Somit wird ihnen mehr Vertrauen als bisher entgegengebracht, was nicht zuletzt zu mehr Zufriedenheit bei der eigenen Arbeit führt.

- *Job-Enlargement* (engl. für ‚Arbeitserweiterung‘)

Bei dieser Form werden mehrere strukturell gleichartige und miteinander in Relation stehende Aufgaben zu einer größeren Gesamtaufgabe zusammengefasst. Hiermit wird also für die entsprechenden Angestellten eine quantitative Erweiterung des Tätigkeitsspielraums angestrebt. In diesem Kontext wird ihnen signalisiert, dass sie bisher gute Arbeit geleistet haben und ihnen jetzt mehr zugetraut wird.

- *Job-Rotation* (engl. für ‚Arbeitswechsel‘)

Maßnahmen im Sinne der Job-Rotation zeichnen sich darin aus, dass die Arbeitnehmer mehrere Aufgaben gleicher bzw. ähnlicher Art im terminierten Wechsel ausüben. Hierdurch werden ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zeitweilig auf die Probe gestellt, sodass die Mitarbeiter auch aus möglichen Fehlern lernen und diese zukünftig vermeiden, aber auch neue Kenntnisse hinzulernen, die sie künftig weiter verwenden können.

- *Gruppenarbeit*

Gruppenarbeiten ergeben sich, indem sich etwa drei bis zehn Arbeitnehmer innerhalb eines Arbeitsschrittes zusammenfinden und Produkte oder Dienstleistungen erstellen. Dabei können die Teilnehmer ihre Arbeiten gemäß einigen Vorgaben dennoch selbst organisieren. Hierunter fallen bspw. in erster Linie die Gruppenzusammensetzung, aber auch zeitliche Vorgaben sowie die Aufgabenverteilung. Ziel dieser Maßnahme ist, dass Eigenschaften wie Teamfähigkeit oder Kommunikationsverhalten geschult werden.<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 181

<sup>139</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 190



All das stellen Möglichkeiten für unternehmerische Prävention dar. Allerdings stellt sich auch die unausweichliche Frage, welche Mittel den innerbetrieblichen Handlungsorganismen, wie Führungskräfte oder Mitarbeiter, zur Verfügung stehen und wie sich diese auswirken können. In erster Linie steht hierbei immer die Anerkennung für die geleistete Arbeit. Nichts motiviert mehr und ist somit besonders gesundheitsfördernd. Im nächsten Kapitel wird diese Tatsache aufgegriffen und weiter fortgeführt.

### **5.3 Optionen für unternehmensinterne Handlungsorganismen**

Aufgeschlossenheit und Transparenz spielen heutzutage eine sehr große Rolle in der Berufswelt, wodurch vor allem diese beiden Begriffe wichtiger denn je sind. Für ein korrektes Führungsverhalten sind sie unabdingbar, da sie in Form von Motivation und Kommunikation maßgeblich zu einem gesundheitsfördernden Arbeitsklima beitragen. Aber auch die Funktion des Mitarbeiters selbst darf nicht unterschätzt werden. Indem er seine Arbeitsbedingungen selber innerhalb seiner zur Verfügung stehenden Möglichkeiten organisieren und gestalten darf, kann dies ebenfalls erheblich zu einer gesunden Arbeitsumgebung beitragen.<sup>140</sup> Diese Feststellungen werden in den nächsten zwei Abschnitten näher erörtert.

#### **5.3.1 Der Einfluss von Führungskräften und Chefs**

Die Meinungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gehen bei der Frage nach ihrem beruflichen Engagement immer weit auseinander. Einerseits wird behauptet, dass sie zufrieden mit den Arbeitsbedingungen und den gestellten Anforderungen sind, andererseits wird sich aber auch darüber beklagt, dass das Niveau zum Enthusiasmus am Arbeitsplatz unverändert gering ist.<sup>141</sup> Studien in jüngster Zeit machen immer wieder deutlich, dass viele Mitarbeiter kaum Engagement für ihr Unternehmen zeigen. Diesen Standpunkt vertritt auch das Beratungsunternehmen Gallup. Es brachte im März 2013 eine Neuauflage zur jährlichen Umfrage bezüglich des beruflichen Engagements deutscher Angestellte auf den Markt. Befragt wurden insgesamt knapp 2.200 Berufstätige ab 18 Jahren. Das Ergebnis dieser Studie weist auf, dass sich gerade mal 15 Prozent emotional an ihren Betrieb gebunden fühlen. 85 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland verspüren hingegen keine echte Verpflichtung ihrem Arbeitgeber gegenüber. Hieraus wurde ermittelt, dass sogar 16 Prozent davon in hohem Maße nicht engagiert sind. Die somit evozierte innere Kündigung verursacht aufgrund von hohen Fehlzeiten und damit einhergehenden Produktivitätseinbußen laut Angaben von Gallup jährlich einen volkswirtschaftlichen Gesamtschaden von

---

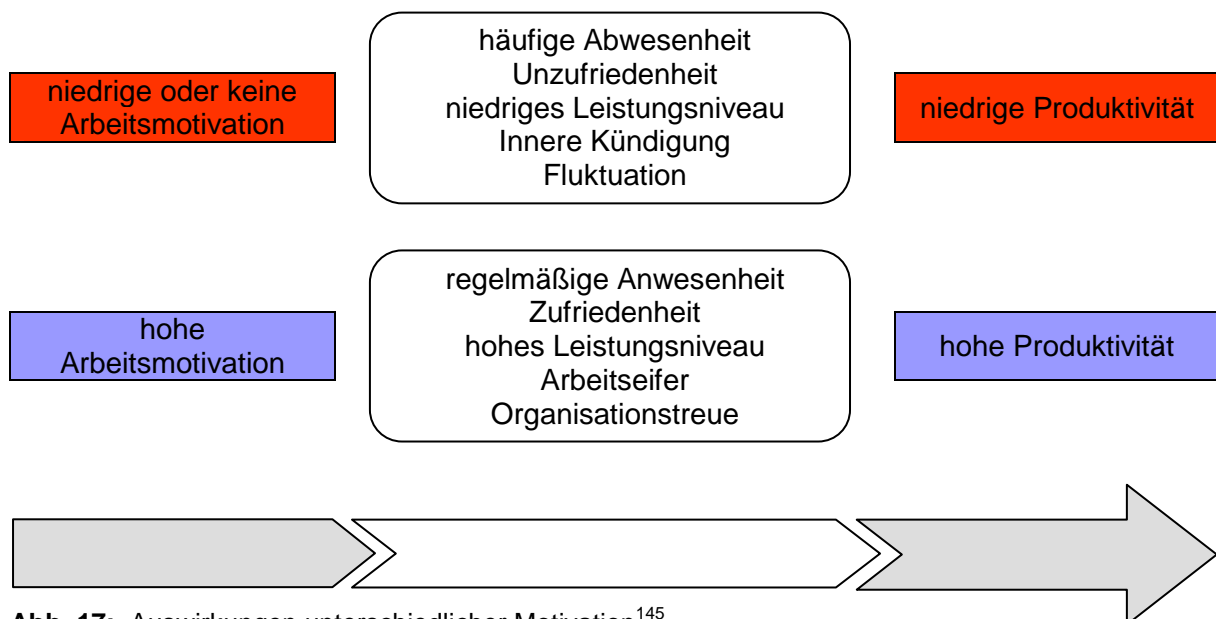
<sup>140</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 195

<sup>141</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 195 und 196

rund 112 bis 138 Mrd. EUR.<sup>142</sup> Oft wird dies mit fehlender Motivation durch Vorgesetzte oder Chefs begründet, da viele Mitarbeiter laut Meinung einiger Experten grundsätzlich nicht als untätig eingestuft werden sollten, sondern ihnen lediglich der Anreiz fehlt, um mehr Leistung und somit bessere Arbeitsqualität zu erbringen, aber auch um psychische Belastungen vorzubeugen.<sup>143</sup>

### 5.3.1.1 Stichwort Motivation

Ein Mitarbeiter, der sich bewusst unmotiviert fühlt, läuft eher Gefahr, unter seelischen Erkrankungen zu leiden, als seine Kollegen, die sich optimal in ihrer Arbeitssituation zurechtfinden. Das Augenmerk gesunder Motivation liegt hierbei vor allem auf den drei Aspekten des zielstrebigem, intensiven und zugleich konsequenten Verlauf eines Arbeitsprozesses. Vorgesetzte sollten also versuchen, durch Motivierung genau solche Verhaltensweisen bei ihren Angestellten auszulösen. Es gilt der Grundsatz, dass bei niedriger Motivation auch eine niedrige Produktivitätsrate zu erwarten ist. Andererseits führt hohe Arbeitsmotivation gleichermaßen zu hoher Produktivität.<sup>144</sup> Wie sich das ganze verhält, verdeutlicht noch einmal die folgende Abbildung 17.



**Abb. 17:** Auswirkungen unterschiedlicher Motivation<sup>145</sup>

(aus Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)

<sup>142</sup> vgl. Gallup GmbH (Hrsg.), Gallup Engagement Index 2012, 2013, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160901/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2012.aspx>

<sup>143</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 196

<sup>144</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 197

<sup>145</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 198, Abb. 6.1.1.1

Allerdings werden somit auch eine Vielzahl von Anforderungen an den Vorgesetzten bzw. Chef gestellt, die es zu regeln gilt. So kann es u. a. durchaus passieren, dass dem Mitarbeiter stärkere Kompetenzen zugetraut werden, wodurch sein Aufgabengebiet erweitert wird und er somit besser motiviert werden soll, dieser aber vielleicht mit seinen bisherigen Aufgaben schon fast überfordert ist. Die Gedankenführung des Vorgesetzten sollte hierbei also in die Richtung laufen, zumindest frühere Verantwortlichkeiten abzustufen, um für den betroffenen Mitarbeiter Rahmenbedingungen zu schaffen, die wiederum motivierend wirken.<sup>146</sup> Es ist aber für eine Führungskraft auch von besonderer Wichtigkeit, etwas gegen Demotivation der Untergebenen zu unternehmen. In diesem Kontext wirkt es bspw. demotivierend, wenn den Mitarbeitern keine Handlungsspielräume gegeben werden. Auch das Problem der Gleichberechtigung rückt immer wieder in den Vordergrund, sodass die restlichen Angestellten durchaus demotiviert werden, wenn ihre Kolleginnen oder Kollegen nahezu offensichtlich bevorzugt werden. Als besonders schwere Form der Demotivation wird es vor allem angesehen, wenn Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer von ihren Vorgesetzten nicht nur kontrolliert, sondern auch blockiert werden, sodass ein berufliches Weiterkommen einfach nicht möglich ist.<sup>147</sup> Dies sind aber nur einige Beispiele, aus denen nicht nur ein gewisses Desinteresse der Mitarbeiter, sondern letztlich auch Unzufriedenheit und Fluktuation resultieren.

Um diesen Problemen entgegenzuwirken, stützen sich viele Betriebe auf so genannte Anreizsysteme. Diese können zum einen monetärer Art sein, aber auch Möglichkeiten zur Motivation von innen heraus darstellen. Zu ersterer Form zählen bspw. bestimmte Prämien, die sich auf das Erfüllen vorher festgesteckter Arbeitsziele beziehen. Ein bekanntes Beispiel für finanzielle Anreize bildet ferner das dreizehnte Monatsgehalt, welches die Angestellten nur erhalten, wenn ein festgelegtes unternehmerisches Jahresziel erreicht wurde. Viel effektiver zeigen sich allerdings Methoden, welche die Arbeitsleistung der einzelnen Mitarbeiter und somit das Humankapital berücksichtigt, sodass ihnen Anerkennung für teils sehr gute Leistungen zugesprochen wird.<sup>148</sup> Damit dies aber weiterhin positiven Anklang findet, bedarf es einer aufbauenden Kommunikation.

### 5.3.1.2 Gesunde Kommunikation

Zu einem gesunden Gesprächsverhalten gehört es auch, sich in entsprechender Art und Weise ausdrücken zu können. Dazu zählen Lob und konstruktive Kritik in einem Dialog gleichermaßen, wodurch eine vertrauensvolle Basis zwischen der Führungskraft und dem

---

<sup>146</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 199

<sup>147</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 201 und 202

<sup>148</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 203

Beschäftigten geschaffen wird. Um dies realisieren zu können, sollten sich die Vorgesetzten auf das Mitarbeitergespräch vorbereiten, indem u. a. ein Leitfaden erstellt wird, welcher den Kommunikationsgegenstand an sich beschreibt, aber auch bereits im Vorfeld den Ausgang definiert. Des Weiteren ist es empfehlenswert, den Dialog unter angemessenen Rahmenbedingungen auszuführen. Hierunter versteht sich, dass i. d. R. ein gesonderter Raum genutzt wird, in dem kein Telefon klingeln kann und auch sonstige störende Umstände nahezu vermieden werden. Der Chef bzw. führende Interviewer sollte allerdings auch für die Meinung des Gegenübers Gehör finden, um mögliche Kritikpunkte in Erfahrung zu bringen. Somit sollten sich auch Auslöser von Belastungen psychischer Art relativ schnell rauskristallisieren, wodurch eine nachhaltige Prävention ermöglicht wird. Damit dies auch einen positiven Effekt erzielt, ist es ratsam, solche Gespräche in regelmäßigen Zeitabständen und vor allem richtig durchzuführen.<sup>149</sup>

Wie so ein Gespräch ablaufen kann, in dem sowohl anerkennende als auch förderliche Kritik einfließt, wurde in dem literarischen Werk „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten“ der beiden Autoren Prof. Dr. Katja Mierke und Dr. Stefan Poppelreuter einschlägig dargestellt. Dort findet sich eine bildhafte Zusammenfassung der bisher genannten Kriterien. Dabei wurde auf einen Schreibstil zurückgegriffen, der erkennen lässt, dass sich der Gesprächsleitfaden explizit an die Führungskraft wendet, wodurch eine unbedenkliche Übernahme und individuelle Anpassung dieser Darstellung problemlos gewährleistet wird:

1. Begrüßen Sie den Mitarbeiter und erläutern Sie ihm, dass es um sein Verhalten am Arbeitsplatz geht. Sorgen Sie für eine ungestörte Arbeitsatmosphäre und seien Sie stets freundlich und respektvoll. Stellen Sie eine grundsätzliche Anerkennung des Mitarbeiters voran und kommen erst dann zur Sache.
2. Teilen Sie ihm die Beobachtung, um die es geht, mit und lassen Sie sich die Beobachtung bestätigen. Verzichten Sie an dieser Stelle bewusst auf eine Bewertung des Verhaltens.
3. Bitten Sie den Mitarbeiter um eine Stellungnahme aus seiner Sicht. Fragen Sie offen nach Ursachen, lassen Sie ihm Zeit und hören Sie aufmerksam zu.
4. Sie können ggf. Verständnis für eine schwierige Lebenssituation oder vom Mitarbeiter ausgeführte Hintergründe seines Verhaltens äußern, bevor Sie ihre eigene Stellungnahme abgeben. Zeigen Sie dem Mitarbeiter insbesondere die Folgen auf, die sein Verhalten für seine Kollegen und für den Betrieb hat. Machen Sie

---

<sup>149</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 205

deutlich, welches Verhalten Sie stattdessen erwarten.

5. Achten Sie genau darauf, ob der Mitarbeiter grundsätzlich einlenkt. Falls ja, lassen Sie ihn konstruktive Lösungsansätze bringen, die Sie ggf. gemeinsam weiter ausbauen. Erfragen Sie auch, in welcher Form Sie selbst zur Beseitigung der Belastung beitragen können. Sollte der Mitarbeiter nicht einwilligen, machen Sie deutlich, welche Konsequenzen aus seinem Verhalten resultieren werden.
6. Treffen sie eine verbindliche, möglichst schriftliche Vereinbarung darüber, wie ihre Zusammenarbeit bzgl. der genannten Belastung zukünftig aussehen wird und wer bis wann welche Maßnahmen getroffen haben soll. Zum Schluss wird ein Folgetermin zu dieser Besprechung festgelegt (eine bis wenige Wochen später).

Gesprächsleitfaden für ein Konfliktgespräch (aus Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)<sup>150</sup>

Nachdem bisher lediglich geklärt wurde, welchen Einfluss die Vorgesetzten auf eine präventive Behandlung des Problems psychischer Belastungen in der Berufswelt haben, sollen nun auch die Möglichkeiten der Beschäftigten bezüglich dieser Thematik beleuchtet werden.

### 5.3.2 Die Rolle des Mitarbeiters

Die Eigengestaltung von Arbeitszeit und -organisation der Mitarbeiter rückt heutzutage zunehmend in den Vordergrund, wodurch auch hier Probleme durch falsches oder fehlerhaftes Management entstehen können, die sich ferner auf die Psyche der Betroffenen legen. Dies ist dadurch gekennzeichnet, dass z. B. eine falsche Zeiteinteilung der eigenen Aufgaben auch sehr schnell Stress auslösen kann. Wohin solche Umstände führen, wurde bereits beschrieben. Dieser Abschnitt soll demnach aufführen, dass neben dem Erreichen beruflicher Ziele auch eine ausgewogene Balance zwischen Arbeits- und Privatleben vonnöten ist, um die eigene Gesundheit aufrecht zu erhalten.<sup>151</sup> Das Zauberwort hierfür bildet der Begriff ‚Work-Life-Balance‘. Er beschreibt eine Situation, in der ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und dem Familienleben existiert, sodass von vornherein Auslöser für Stresssituationen, aber auch Ursachen für Langeweile am Arbeitsplatz unterbunden werden.<sup>152</sup> Hierdurch fließen vielerlei Anforderungen in die eigene Arbeitszeitgestaltung sowie dem Selbstmanagement bezüglich der täglich anfallenden Aufgaben, wie die zwei nachstehenden Absätze zeigen.

<sup>150</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 209, Kasten 6.2.2.1

<sup>151</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 216 und 217

<sup>152</sup> vgl. perwiss.de – Online-Portal für praxisnahes Personalmanagementwissen, MA&T Organisationsentwicklung GmbH (Hrsg.), Erklärung „Work-Life-Balance“, 2013, <http://www.perwiss.de/thema-work-life-balance.html>

### 5.3.2.1 Eigeninitiative bei der Arbeitszeitgestaltung

In der Literatur findet sich synonym zur Begrifflichkeit ‚Arbeitszeitgestaltung‘ auch der Ausdruck ‚Zeitmanagement‘, also eine sinnvolle Zusammensetzung aus zwei einzelnen Worten. In diesem Kontext wird ‚Zeit‘ als ein wertvolles Gut beschrieben, denn nichts ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht so wichtig wie Zeit. Mit ihrem Verstreichen steigen auch die Kosten, wie schon das allseits bekannte Sprichwort „Zeit ist Geld“ klar zum Ausdruck bringt. Hinter dem Terminus ‚Management‘ hingegen versteckt sich ein Prozess zur Führung einer Organisation oder sozialen Gefüges und beinhaltet Aufgaben zur Zielsetzung bzw. Entscheidungsfindung. Werden beide Begriffe zusammengefügt, so ergibt sich vereinfacht ausgedrückt, dass die individuelle Arbeitszeitgestaltung als systematisches und zugleich geordnetes Planen der zur Verfügung stehenden Zeit angesehen werden soll, wodurch diese Zeit sinnvoll genutzt werden kann. Dies trägt zwar nur indirekt als präventive Maßnahme gegen seelische Fehlbelastungen bei, aber die individuelle Planung der eigenen Arbeitszeit hat insofern nachhaltigen Charakter, weil das persönliche Stressempfinden eingedämmt wird, wodurch letztlich auch eine Aufrechterhaltung der Arbeitsleistung und -motivation angestrebt werden kann.<sup>153</sup>

Für eine effektive Nutzung der vorhandenen Arbeitszeit und somit auch eine optimale Gestaltung des eigenen Zeitmanagements können eine Vielzahl von Methoden und Herangehensweisen genutzt werden. Dies machte auch Klaus-Wilhelm Gratzfeld in seiner 2007 erschienenen Dissertation zum Thema „Zeitmanagement“ deutlich, in der er auch einige Möglichkeiten zur individuellen Arbeitszeitgestaltung aufzeigte.<sup>154</sup> Diesbezüglich unterteilte Gratzfeld seinem Verständnis nach das Zeitmanagement in die Dimensionen ‚Zeitinventur‘, ‚Zielsetzung‘, ‚Zeitplanung‘, ‚Prioritätenbestimmung‘, ‚Kontrolle‘ sowie ‚Information und Kommunikation‘.<sup>155</sup> Hierzu lässt sich beispielhaft ausführen, dass sich innerhalb der Zeitplanung die so bezeichnete ALPEN-Methode durchgesetzt hat, da sie nur wenige Minuten in Anspruch nimmt, aber zugleich sehr wirksam ist. Dementsprechend führen insgesamt 5 Schritte zu einer erfolgreichen Zeitplanung:

1. **A**ufgaben und Aktivitäten: Sämtliche Aufgaben werden übersichtlich festgehalten
2. **L**änge der Tätigkeiten: Für jede Aufgabe wird ein konkreter Zeitbedarf festgelegt
3. **P**ufferzeiten: Es treten unerwartete Ereignisse ein, die zeitlich beachtet werden müssen
4. **E**ntscheidungen: Entscheidungen unter Berücksichtigung von Prioritäten treffen
5. **N**achkontrolle: Prüfung auf nicht erledigte oder zeitlich verschobene Aufgaben

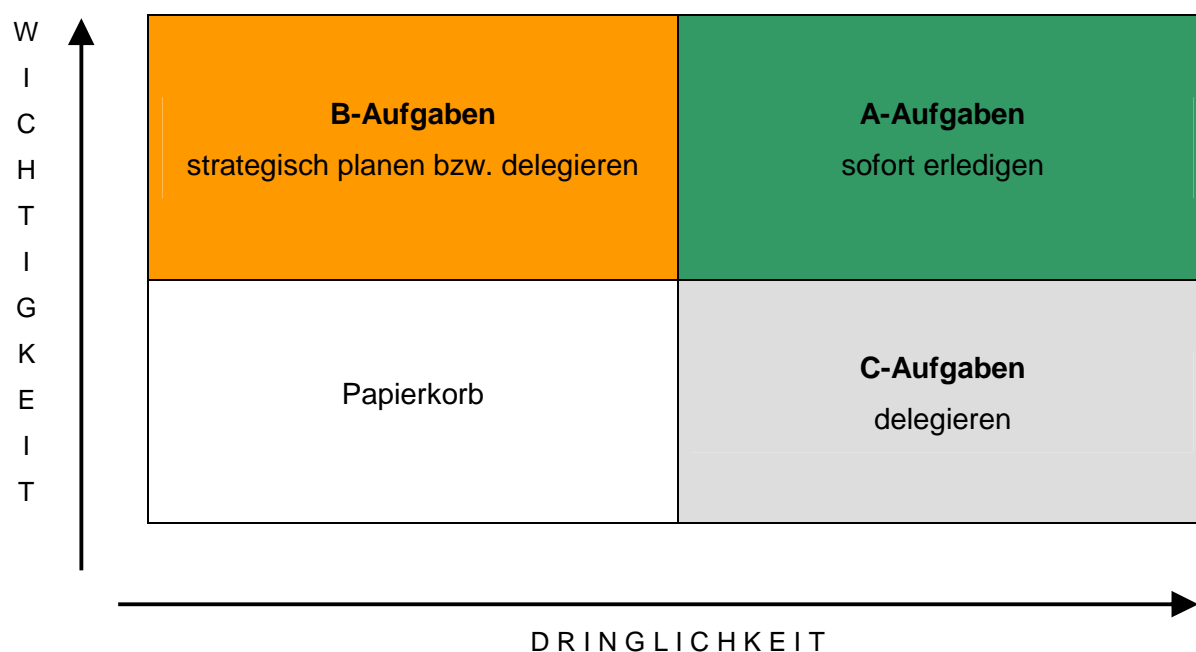
---

<sup>153</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 218 und 219

<sup>154</sup> vgl. Gratzfeld, K.-W. (Autor), Weber, A.; Hörmann, G. (Hrsg.), Zeitmanagement, 2007, S. 523 bis 530

<sup>155</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 221 bis 226

Wichtig ist aber auch, wie es bereits der vierte Punkt deutlich macht, Prioritäten innerhalb seines Aufgabenbereiches zu setzen, um den täglich anfallenden Arbeitsumfang gemäß der vorgegebenen Arbeitszeit abarbeiten zu können. Hier findet die als ABC-Analyse bekannte Methode, welche auch als Eisenhower-Prinzip bezeichnet wird, besondere Anwendung, da sie die Vorzüge der unterschiedlichen Tätigkeiten klassifiziert. Typische A-Aufgaben werden daher als besonders wichtig angesehen und müssen nahezu sofort erledigt werden, während C-Arbeiten hinten angestellt werden können. Sie werden dann bei passender Gelegenheit und ausreichender Zeit erledigt.<sup>156</sup> Diesen Zusammenhang verbildlicht auch noch mal die folgende Abbildung 18.



**Abb. 18:** ABC-Analyse des täglichen Arbeitsumfangs<sup>157</sup>  
(aus Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)

Weiterhin sind Faktoren von besonderer Relevanz, die sich u. a. auf die Selbstbestimmung bzw. Selbstverwirklichung der Angestellten beziehen. Hierunter lässt sich ein Verhalten beschreiben, in dem die Mitarbeiter ihre selbst auferlegten beruflichen Absichten zielstrebig verfolgen und alles dafür tun, stets motiviert zu sein. Den Beschäftigten mit einem hohen Anteil an Selbstmotivation fällt es oftmals leichter, bestimmte Entscheidungen zu fällen oder schwierige, größtenteils stressbedingte Situationen zu meistern, als Personen mit einer geringen Selbstbestimmungskompetenz.<sup>158</sup> Diese Tatsache wird im nächsten Unterthema noch einmal explizit erklärt.

<sup>156</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 222 und 223

<sup>157</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 223, Abb. 6.3.2.1.1

<sup>158</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 226

### 5.3.2.2 Selbstintervention

Als großer Sympathisant dieser Methode wird der deutsche Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Lothar J. Seiwert gesehen. Ursprünglich war er als Personalberater tätig, bekam aber später seine Professur im Fachgebiet ‚Personalwesen und Unternehmensführung‘ anerkannt.<sup>159</sup> Daran anknüpfend gründete er 1992 seine Coaching- und Consultingfirma „Seiwert Keynote-Speaker GmbH“, mit der er noch bis heute, auch international, erfolgreich ist.<sup>160</sup> Seiwert veröffentlichte in diesem Zusammenhang bereits viele literarische Werke, die mit dieser Thematik praxisnah in Verbindung stehen und versteht unter Selbstintervention die „konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der alltäglichen Praxis, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren, dass die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal genutzt wird“.<sup>161</sup>

Wird dieser Definition weiter auf dem Grund gegangen, so tritt wiederholt unweigerlich das bereits genannte Schlagwort ‚Work-Life-Balance‘ in den Vordergrund. Das Hauptaugenmerk hierfür liegt, wie zuvor erwähnt, auf einem ausbalancierten Zusammenspiel zwischen Beruf und Freizeit. Wird allerdings der Arbeitsalltag zu Lasten des Privatlebens ausgeweitet, entstehen relativ schnell Situationen, in denen sich die Mitarbeiter überlastet fühlen. Um solchen Umständen entgegenwirken zu können, sollten die überschüssigen Aufgaben zumindest sinnvoll erscheinen, damit die Angestellten auch das Gefühl haben, nicht umsonst länger machen zu müssen. Ist dies nicht der Fall, entfällt neben der Tatsache, seine täglich benötigte Energie aus dem Familienleben zu schöpfen, auch der Faktor einer sinnstiftenden Arbeit, wodurch es in nicht allzu wenigen Fällen zum Burnout kommt.<sup>162</sup>

Damit solche Situationen gar nicht erst entstehen, werden in der Literatur neben den gängigen Techniken wie etwa der Selbstbeobachtung oder das Erreichen individueller Ziele in Verbindung mit einer Selbstbelohnung weitere Modelle dargestellt, die bei richtiger Umsetzung förderlich für eine Selbstintervention wirken.<sup>163</sup> Das Ziel dieser modernen Verfahren besteht hierbei darin, dass Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer selbst ihre zur Verfügung stehende Arbeitszeit und das angestrebte Arbeitsziel unter Beachtung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen optimal planen sollen, damit ihre Freizeit nicht zu kurz kommt. Somit werden auch psychische Belastungen durch Stress im Zuge von Leistungs- und Zeitdruck interveniert.

---

<sup>159</sup> vgl. wikipedia.org, Wikimedia Foundation Inc. (Hrsg.), Lothar J. Seiwert, 2012, [http://de.wikipedia.org/wiki/Lothar\\_J.\\_Seiwert](http://de.wikipedia.org/wiki/Lothar_J._Seiwert)

<sup>160</sup> vgl. seiwert.de, Seiwert Keynote-Speaker GmbH (Hrsg.), Seiwert Institut, 2013, <http://www.seiwert.de/index2.htm>

<sup>161</sup> vgl. Seiwert, Prof. Dr. L. J., Besseres Zeitmanagement, 2001, S. 76

<sup>162</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 227

<sup>163</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 229



Hierzu haben sich in der Praxis vor allem zwei Konzepte durchsetzen können. Zum einen wurde von Prof. Dr. Seiwert ein siebenstufiges Programm zur Selbstintervention entwickelt, zum anderen hat sich aber auch Prof. Dr. phil. Hugo M. Kehr diesbezüglich Gedanken gemacht und in seiner 2004 veröffentlichten Dissertation „*Motivation und Volition*“ einen Entwurf zum Selbstmanagement-Training (kurz SMT) publiziert. Beide werden nachfolgend aufgezeigt und direkt im Anschluss in Kurzfassung näher erklärt.

Das siebenstufige Programm zur Selbstintervention nach Seiwert:<sup>164</sup>

1. Stufe: Entwicklung von Visionen, Leitbildern & Lebenszielen
2. Stufe: Definition von Lebenshüten bzw. Lebensrollen
3. Stufe: Festlegung strategischer Schlüsselaufgaben
4. Stufe: Formulierung von Zielen
5. Stufe: Planung der Prioritäten
6. Stufe: Effiziente Planung und Erledigung der Tagesarbeit
7. Stufe: Aufbringen und Selbstdisziplin

Dieses Programm zeigt, dass zuerst eine klare Vorstellung von der persönlichen Entwicklung geschaffen werden soll, um dem Leben einen Sinn zu geben. Anschließend wird festgelegt, welche Rolle bzw. welcher Standpunkt in der Gesellschaft und im Berufsleben vertreten werden soll. Darauf aufbauend ist es strategisch notwendig, kommende Schlüsselaufgaben in einen zeitlichen Rahmen zu setzen, um einen terminierten Horizont zu erhalten. Dem folgt eine Formulierung von konkreten beruflichen sowie persönlichen Zielen für die nahe Zukunft. Der zeitliche Horizont hierfür sollte mindestens ein Jahr betreffen. Daran anknüpfend erfolgt die Planung der Primärziele innerhalb eines bestimmten Zeitabschnitts, damit diese abgearbeitet werden können. Weiterhin sollten die täglich anfallenden Arbeiten anhand ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit (ABC-Analyse) geordnet werden, um eine effektive Nutzung der Zeit realisieren zu können. Abschließend benötigen Mitarbeiter nur noch die Entschlossenheit, ihre festgesteckten Ziele auch erreichen zu wollen, um die Basis für den zukünftigen Erfolg zu schaffen.<sup>165</sup>

Das SMT nach Kehr:<sup>166</sup>

1. Modul: Zielsetzung und Reduzierung von Zielkonflikten
2. Modul: Identifikation implizierter Motive
3. Modul: Erkennung und Stärkung resoluter Kompetenzen

---

<sup>164</sup> vgl. Seiwert, Prof. Dr. L. J., Besseres Zeitmanagement, 2001

<sup>165</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 232 und 233

<sup>166</sup> vgl. Kehr, Prof. Dr. phil. H. M. [Selbstmanagement-Training SMT, 2004

4. Modul: Erkennung und Einschränkung von Überkontrolle
5. Modul: Förderung der Motivation aus eigenem Antrieb
6. Modul: Überwindung von Handlungsbarrieren

Das Training nach Prof. Dr. phil. Hugo M. Kehr sieht zunächst vor, dass realistische Ziele zu setzen sind, um von vornherein Konflikte zu vermeiden. Hier ist besonders wichtig, dies auch als Training zu sehen, damit den Betroffenen die Relevanz dieser Maßnahme bewusst wird. Als nächstes müssen den jeweiligen Angestellten implizierte, also unbewusste Motive bewusst gemacht werden. In erster Linie werden hierbei insgesamt drei grundlegende Motive unterschieden. Einerseits kann ein Anschlussmotiv vorherrschend sein, bei dem das Bedürfnis der Menschen nach Geselligkeit in dem Vordergrund steht. Andererseits weisen Personen mit einem Machtmotiv ein Verhalten auf, das umgangssprachlich mit Dominanzstreben beschrieben werden kann. Das letzte Motiv wird als Leistungsmotiv bezeichnet und beschreibt die Absicht, explizit nach Erfolg zu suchen und Misserfolge weitestgehend zu vermeiden. Das dritte Modul befasst sich mit der Erkennung resoluter und somit willensstärker Kompetenzen in Verbindung mit ihrer anschließenden Stärkung. Hiermit ist gemeint, dass innere Unsicherheiten bspw. zwischen den impliziten und expliziten Motiven bestehen, die bewältigt werden müssen, um Belastungen vorzubeugen. Erst dann sollten vorherrschende Kompetenzen bekräftigt werden. Daraufhin sollte jeder für sich selbst kontrollieren, ob bei gewissen Aufgaben nicht sogar ein übermäßiges Verlangen nach Perfektion besteht, sodass ein eventuell auftretender Leistungsdruck recht bald nicht mehr kompensiert werden kann. Im vorletzten Schritt wird eine Ausrichtung der individuellen Ziele an das eigene Motiv und den Bedürfnissen empfohlen, um durch innere Anreize die Erfolgsaussichten zu maximieren. Zum Schluss soll eine präventive Analyse weitere potentielle Handlungsbarrieren aufzeigen, damit diese neutralisiert werden können.<sup>167</sup>

Somit bilden diese zwei Methoden sehr gute Beispiele, um sowohl äußere und innere als auch zeitliche und leistungsspezifische Belastungen für sich selbst zu intervenieren. Auch die dargestellten Möglichkeiten aus den vorangegangenen Kapiteln machen deutlich, dass es durchaus im Sinne der Unternehmen und Personalverantwortlichen ist, präventive Maßnahmen gegen psychische Belastungen einzuleiten und diese kontinuierlich fortzuführen, um nicht nur gegen vorhandene Ballaste anzukämpfen, sondern auch nachhaltig ein gesundes Leistungsniveau zu fördern. Leider reagieren nach wie vor viele Führungskräfte zu spät auf die bereits vorherrschenden Anzeichen seelischer Fehlbelastungen, wodurch es den Betroffenen zunehmend schwerer fällt, wieder heil aus diesem Sumpf von Überforde-

---

<sup>167</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 230 und 231

rung, den damit einhergehenden Leistungsdruck, persönliche Unzufriedenheit verbunden mit Misserfolgen und daraus resultierender Abnahme der Kommunikationsbereitschaft rauszukommen. Doch aus diesen Menschen kann geholfen werden. Welche Einrichtungen diese Hilfe anbieten und welche Adressen sowie Internetseiten sonst noch hilfreich und wichtig sind, zeigt weiterhin der nächste Abschnitt.

## 5.4 Unterstützende Institutionen

An gegebener Stelle wurden bisher bereits einige hilfreiche Institutionen aufgeführt, an denen sich die Betroffenen vertrauensvoll wenden sollten. Demzufolge werden nachstehend sowohl als Zusammenfassung wie auch in ergänzender Form einige Einrichtungen aufgeführt, die beim Auftreten psychischer Belastungen als unterstützende Organisationen in den Vordergrund treten. Des Weiteren gilt der Grundsatz, dass nur durch eine Kooperation zwischen den innerbetrieblichen Verantwortlichen und externen Ansprechpartnern eine Situation erreicht werden kann, in der die Erkrankungen durch seelische Fehlbelastungen und den damit einhergehenden Kosten für das Unternehmen in einem minimalen Ausmaß gehalten werden.<sup>168</sup> Die nachfolgenden Angaben sollen hierbei aber nur als Hilfestellung dienen, wodurch kein Anspruch auf Vollständigkeit gewährt werden kann. Abschließend zum Kapitel folgen wichtige Adressen und hilfreiche Internetseiten.

### 5.4.1 Interne Verantwortliche und unternehmensübergreifende Ansprechpartner

Für eine bessere Übersicht wird diese Unterthematik in tabellarischer Form dargestellt und die einzelnen Funktionsträger in kurzer Form näher beschrieben.

Interne Verantwortliche	Unternehmensübergreif. Ansprechpartner
<u>Betriebsrat:</u> Er hat Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte bei allen sicherheits- und gesundheitschutzrelevanten Themen	<u>Gewerkschaften:</u> Interessenvertreter der Beschäftigten bei allgemeinen Arbeitsbedingungen, aber auch bei psychische Belastungen am Arbeitsplatz
<u>Betriebsärzte:</u> Sie haben die Aufgabe, den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und der Unfallverhütung in allen Fragen des Gesundheitsschutzes zu unterstützen	<u>Arbeitsmedizinische Betreuung:</u> Diese Funktion wurde im Arbeitssicherheitsgesetz festgehalten und umfasst die arbeitsmedizinische Betreuung aller Beschäftigten durch qualifizierte Mediziner

**Tab. 6:** Interne Verantwortliche und unternehmensübergreifende Ansprechpartner  
(nach Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)

<sup>168</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 243

<b>Interne Verantwortliche</b>	<b>Unternehmensübergreif. Ansprechpartner</b>
<u>Fachkräfte für Arbeitssicherheit:</u> Sie handeln ebenfalls nach dem Arbeitssicherheitsgesetz. Ihre Aufgabe bezieht sich auf ein holistische Prävention von Unfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren	<u>Betreuung durch eine BG:</u> BG besitzen ein sehr breites Leistungsspektrum. In diesem Kontext ist die Vermeidung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren als präventive Maßnahme zu sehen
<u>Betriebsbeauftragte:</u> Diese Stabstellen können unterschiedliche Funktionen annehmen, wie etwa die Akzeptanz sexueller Gleichstellung oder Gleichstellung von Arbeitnehmern unterschiedlicher ethnischer Herkunft	<u>Krankenkassen:</u> In der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung spielen die gesetzlichen Krankenkassen schon immer eine bedeutende Rolle, sodass sie Maßnahmen einleiten können
<u>Sicherheitsverantwortliche:</u> Eine zumeist ehrenamtliche Tätigkeit, welche zum Ziel hat, den Arbeitgeber bzw. Vorgesetzten bei der Umsetzung der betrieblichen Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes zu unterstützen	<u>Sicherheitstechnische Betreuung:</u> Institutionen dieser Art sind erst ab einer Betriebsgröße von mind. 50 Angestellten sinnvoll. Sie übernehmen in externer Form die Aufgaben eines Sicherheitsverantwortlichen

**Tab. 6 – Fortsetzung:** Interne Verantwortliche und unternehmensübergreifende Ansprechpartner<sup>169</sup>  
 (nach Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)

#### 5.4.2 Weitere Adressen und hilfreiche Internetseiten

*Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) – [www.bzga.de](http://www.bzga.de)*

Diese Einrichtung stellt Informationen und Aufklärungsmaterial zu allen Fragen des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung bereit.

*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) – [www.baua.de](http://www.baua.de)*

Die BAuA stellt ein umfangreiches Seminarangebot an, das sich auf die Aus- und Weiterbildung von Arbeitsschutzverantwortlichen spezialisiert hat. Hierunter fallen auch Schulungen zur Prävention von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz.

*Psychosoziale Dienste (PSD) – [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de)*

Institutionen dieser Art bilden eine Hilfestellung für schwerbehinderte Arbeitnehmer. Sie bieten u. A. psychosoziale Betreuungen an und helfen auch bei der Wiedereingliederung ins Berufsleben.<sup>170</sup>

<sup>169</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 243 ff

<sup>170</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 248 ff

## **6 Resümee und Ausblick**

**6.1 Resümee.....76**

**6.2 Ausblick.....78**

## 6.1 Resümee

In der Einleitung dieser Bachelorthesis wurde bereits deutlich gemacht, dass die Problematik psychischer Belastungen in der Berufswelt und die daraus resultierenden Erkrankungen nach wie vor einen hohen Stellenwert besitzt, wodurch sie immer wieder in den Fokus der Öffentlichkeit gerät. Dies wird nicht zuletzt durch eine Vielzahl an Publikationen und unzähligen Berichten in den Tageszeitungen sowie auf Internetseiten bekräftigt. Dabei wird nur allzu oft herausgestellt, dass die Psyche des Menschen ein recht komplexes Naturphänomen ist, welches nie in vollem Umfang definiert werden kann. So finden sich u. a. vielseitige Erklärungen zur Begrifflichkeit psychischer Belastungen und ihren Ursachen, welche versuchen, ihr Ausdruck zu verleihen. Allerdings zeigt schon das zweite Kapitel, dass dies trotz aller wissenschaftlichen Bemühungen und einer Aufstellung möglicher Unterformen dennoch nur ansatzweise möglich ist.

Umso verständlicher ist die Tatsache, dass dieses Thema nach wie vor als besonders brisant eingestuft wird. Zum einen liegen die Gründe in den immer wieder auftretenden Fällen von Erkrankungen nach z. B. Daueranspannungen des Körpers und durch sie ausgelöste psychische Fehlbelastungen, zum anderen versucht der Mensch an sich aber auch kontinuierlich – gemäß seines Urinstinkts – dieses facettenreiche Mysterium bis ins kleinste Detail verstehen und begreifen zu wollen. Dementsprechend wurden bereits viele Faktoren herauskristallisiert und in ihrer Art klassifiziert, die als Auslöser solcher Ballaste gelten. Die im dritten Kapitel aufgeführten Belastungsfaktoren stellen hierbei allerdings nur einige Beispiele möglicher Ursachen dar, die auf den Organismus des Menschen in besonderer Form seelisch belastend wirken können. In Wirklichkeit umfasst dieses Spektrum aufgrund der zuvor beschriebenen Komplexität unzählige Dimensionen. Fest steht aber: Nur wenn sich jemand belästigt fühlt, entstehen daraus auch (psychische) Belastungen. Dabei spielt natürlich auch die Dauer und Intensität dieser Belästigung eine entscheidende Rolle.

In diesem Kontext bietet das alltägliche Berufsleben eine wahre Fundgrube an Beispielen. Allein durch ein Zusammenspiel von Zuhören und Beobachtung offenbaren sich exemplarisch Situationen, in denen der eigene Arbeitskollege zielstrebig und durch teilweise unfaire Hintergründe belästigt bzw. benachteiligt wird. Auslöser hierfür bilden immer wieder Argumente wie bspw. Neid der übrigen Kollegen oder die Erhebung auf Ansprüche. Auch das allseits beliebte Lästern über andere Mitarbeiter kann extrem belästigend wirken, selbst wenn einige unbeteiligte Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer dagegen ankämpfen, um die Betroffenen zu schützen.

Diese und ähnliche Umstände wurden im vierten Kapitel noch einmal explizit beschrieben und hervorgehoben, indem auf einige Fallbeispiele aus der Praxis zurückgegriffen wurde. Nach Angaben der darunter aufgeführten Quellen fanden all diese Beispiele auch tatsächlich statt, wodurch sie als optimale Darstellungen für psychisch belastende Arbeitssituationen anzusehen sind. Sie machen deutlich, dass die unterschiedlichsten Umstände gleichermaßen psychisch belastend wirken können. Dabei ist es egal, ob sie im Büro, auf Baustellen bzw. in handwerklichen Branchen oder bei Berufen mit sozialem Hintergrund auftreten. Auch die immer wieder in den Vordergrund rückende Thematik der sexuellen Belästigung findet in zahlreichen praxisnahen Beispielen ihren Ausdruck. Hierbei sollte – kontrovers zur generellen Meinung, dass dies vorwiegend Arbeitnehmerinnen betrifft – nicht vergessen werden, dass dieses Problem, insbesondere durch die modern gewordene sexuelle Gleichstellung, auch zunehmend Übergriffe auf den männlichen Anteil der Arbeitsbevölkerung beinhaltet. Mit dem Unterschied, dass die Betroffenen in solchen Situationen weniger Scham empfinden als ihre weiblichen Mitstreiterinnen.

Die anschließenden Statistiken verdeutlichen die bisherigen theoretischen Angaben weitergehend in bildhafter Form. Auffällig ist allerdings, dass diese Erhebungen bereits über viele Jahre geführt werden und sich über alle Wirtschaftszweige und Lebensabschnitte hinweg erstrecken, wodurch diese bisher aufgeführten Angaben nochmals fundiert werden. Interessant ist daher auch zu sehen, dass neben den Angestellten unterer Hierarchiestufen auch Führungskräfte von psychischen Belastungen betroffen sein können. Dies hat z. B. den Hintergrund, dass auch sie wiederum einen Vorgesetzten haben, dessen Verhalten nicht immer korrekt sein muss. Im Interesse der zukünftigen Entwicklung dieser Problematik gestaltet sich ferner die Auswertung des letzten Diagramms als aussagekräftig. Diese Abbildung zeigte, dass nur gut ein Drittel aller Beschäftigten angaben, von konkreten präventiven Maßnahmen gegen psychische Belastungen in ihrem Unternehmen zu wissen.

Damit diese Tendenz in Zukunft weiterhin positiv beeinflusst wird, befasste sich das fünfte Kapitel mit betrieblichen Handlungsmöglichkeiten, um zum einen vorbeugende Maßnahmen aufzuzeigen und zum anderen Möglichkeiten für Interventionen darzustellen, um eine nachhaltig positive Entwicklung anstreben zu können. Die dabei angeführten Beispiele bieten allerdings nur ein paar ausgewählte Hilfestellungen für Unternehmen und sollen eine mögliche Umsetzung dieser oder ähnlicher Maßnahmen in die Praxis begünstigen. Welche Optionen gewählt und wie sie umgesetzt werden sollen, müssen die Betriebe bzw. die verantwortlichen Angestellten letztlich selber entscheiden. Dabei können sie natürlich auf die Hilfe unternehmensübergreifender Ansprechpartner, wie bspw. Berufsgenossenschaften oder Krankenkassen, zurückgreifen und gemeinsam Lösungsansätze für bestehende Probleme ausarbeiten.

## 6.2 Ausblick

Die in dieser Bachelorarbeit dargestellten Ausführungen bilden teilweise lediglich kurze Ansätze der jeweils beschriebenen Thematik. Unter den damit verbundenen Quellenangaben lassen sich weiterführende Informationen finden. Auch sonst haben sich – wie schon oft angedeutet – seit Jahren unzählige literarische Werke angesammelt, die sich dieser Problematik besonders gewidmet haben. Weiterhin kursiert eine Vielzahl moderner Medien, die dies nochmals in anschaulicher Form darstellen. Somit lassen sich einige Unterpunkte noch weiter ausbauen, wodurch sich wiederum ausführlichere Beschreibungen und Unterthemen ergeben können. So sollten exemplarisch die bisherigen Angaben aus dem dritten Kapitel weiter untergliedert werden, um detaillierte Informationen bzgl. der einzelnen Krankheitsarten zu erhalten. Auch der Begrifflichkeit der Work-Life-Balance sollte bei weiterer Ausführung mehr Beachtung geschenkt werden, da sie für die zukünftige sowie nachhaltige Entwicklung von besonderer Bedeutung ist. Letztlich bleibt noch, weitere betriebliche Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, um den betroffenen Betrieben eine erweiterte Auswahl verschiedener Alternativen darzustellen, aus denen sie einen optimalen Lösungsansatz selektieren können.

Den Trendangaben zufolge haben die meisten Firmen die Relevanz psychischer Fehlbelastungen erkannt und reagieren entsprechend darauf. Bleibt nur abzuwarten, wie sich in Zukunft tatsächlich die Waage zwischen dem Festlegen von Maßnahmen und ihrer Realisierung hält. Doch eine Tatsache ist bereits jetzt schon Fakt. Solange die Leute arbeiten gehen oder sich in einer Arbeitsumgebung befinden, wird es Erkrankungen infolge seelischer Ballaste geben. Eine genaue Aussage, inwiefern es zukünftig Möglichkeiten zur Prävention und Intervention geben wird, kann jetzt noch nicht getroffen werden. Aber viele Experten beschäftigen sich mit dieser Problematik, wodurch ständig neue Lösungsansätze hervorgebracht werden, die eine Eindämmung des Problems zum Ziel haben. Auf die endgültige Entwicklung dürfen Betroffene und auch Personalverantwortliche also hoffnungsvoll gespannt sein.



## **Anhang**

<b>Anhang 1: Kritische Lebensereignisse mit deren LCU-Punkten .....</b>	<b>80</b>
<b>Anhang 2: Beschäftigtenschutzgesetz .....</b>	<b>81</b>
<b>Anhang 3: Weitere Fallbeispiele zum Thema „Stress“ .....</b>	<b>84</b>
<b>Anhang 4: AU-Volumen im Jahr 2012 nach Bundesländer .....</b>	<b>90</b>
<b>Anhang 5: Beispiel einer Gefährdungsbeurteilung .....</b>	<b>91</b>

### Anhang 1: Kritische Lebensereignisse mit deren LCU-Punkten

Die folgende Darstellung beinhaltet noch einmal ergänzend zum Unterkapitel **2.4.2 Psycho-emotionale Belastungen** die komplette Aufstellung aller kritischen Lebensereignisse nach der von Rahe und Holmes ursprünglich entwickelten Übersicht.

Ereignis	LCU-Punkte	Ereignis	LCU-Punkte
Tod des Ehepartners	100	Schwierigk. m. Schwiegereltern	29
Scheidung	73	Außergewöhnlicher persönlicher Erfolg	28
Trennung vom Ehepartner	65	Arbeitsbeginn oder -niederlegung des Ehepartners	26
Gefängnisstrafe	63	Schuleintritt /-austritt	26
Tod eines nahestehenden Familienmitglieds	63	Veränderungen in den (äußeren) Lebensbed.	25
Verletzung oder Krankheit	53	Änd. v. Lebensgewohnheiten	24
Hochzeit	50	Ärger mit Vorgesetzten	23
Entlassung aus dem Arbeitsverhältnis	47	Veränderungen der Arbeitszeit oder -bedingungen	20
Wiederversöhnung in Ehe	45	Wohnsitzwechsel	20
Erkrankung eines Familienmitglieds	44	Veränderung, die Freizeit/ Erholung betrifft	19
Schwangerschaft	40	Veränderung kirchl. Aktivit.	19
Sexuelle Probleme	39	Veränderung gesell. Aktivit.	18
Neues Familienmitglied	39	Hypothek unter 10.000\$	17
Berufl. Neuorientierung	39	Veränderte Schlafgewohnh.	16
Veränderung finanz. Verh.	38	Familienzusammenkünfte	15
Tod eines engen Freundes	37	Veränderte Essgewohnh.	15
Beruflicher Wechsel	36	Urlaub	13
Mehr Streit mit Ehepartner	35	Weihnachten	12
Hypothek über 10.000\$	31	Kleine Gesetzesübertritte	11
Verfall von Kreditverbindl.	30		
Veränderte Arbeitsverantw.	29		
Kind verlässt Elternhaus	29		

**Tab. 7:** Kritische Lebensereignisse mit deren LCU-Punkten (nach Dr. Rahe; Dr. Holmes, 1966)<sup>171</sup>

<sup>171</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 100, Tab. 3.3.1.2.1

## **Anhang 2: Beschäftigtenschutzgesetz**

Das nachstehende Beschäftigtenschutzgesetz bezieht sich auf den zweiten Absatz der Unterthematik **3.2.2.2 Sexuelle Belästigung** und stellt noch einmal übersichtlich eine weitere rechtliche Norm der Problematik dar.

**Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung  
am Arbeitsplatz (Beschäftigtenschutzgesetz)  
vom 24.06.1994  
(BGBl. I 1994, 1406, 1412; Art. 10 des  
Gesetzes zur Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern)**

### **§ 1**

#### **Ziel, Anwendungsbereich**

- (1) Ziel des Gesetzes ist die Wahrung der Würde von Frauen und Männern durch den Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz.
- (2) Beschäftigte im Sinne dieses Gesetzes sind
1. die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben und Verwaltungen des privaten oder öffentlichen Rechts (Arbeiterinnen und Arbeiter, Angestellte, zur ihrer Berufsbildung Beschäftigte), ferner Personen, die wegen ihrer wirtschaftlichen Unselbständigkeit als arbeitnehmerähnliche Personen anzusehen sind. Zu diesen gehören auch die in Heimarbeit Beschäftigten und die ihnen Gleichgestellten; für sie tritt an die Stelle des Arbeitgebers der Auftraggeber oder Zwischenmeister;
  2. die Beamtinnen und Beamten des Bundes, der Länder, der Gemeinden, der Gemeindeverbände sowie der sonstigen der Aufsicht des Bundes oder eines Landes unterstehenden Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts;
  3. die Richterinnen und Richter des Bundes und der Länder;
  4. weibliche und männliche Soldaten (§ 6).

### **§ 2**

#### **Schutz vor sexueller Belästigung**

- (1) Arbeitgeber und Dienstvorgesetzte haben die Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zu schützen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen.

(2) Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist jedes vorsätzliche, sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt. Dazu gehören

1. sexuelle Handlungen und Verhaltensweisen, die nach den strafgesetzlichen Vorschriften unter Strafe gestellt sind, sowie
2. sonstige sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie Zeigen und sichtbares Anbringen von pornografischen Darstellungen, die von den Betroffenen erkennbar abgelehnt werden.

(3) Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist eine Verletzung der arbeitsvertraglichen Pflichten oder ein Dienstvergehen.

### **§ 3**

#### **Beschwerderecht der Beschäftigten**

(1) Die betroffenen Beschäftigten haben das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebes oder der Dienststelle zu beschweren, wenn sie sich vom Arbeitgeber, von Vorgesetzten, von anderen Beschäftigten oder von Dritten am Arbeitsplatz sexuell belästigt im Sinne des § 2 Abs.2 fühlen. Die Vorschriften der §§ 84, 85 des Betriebsverfassungsgesetzes bleiben unberührt.

(2) Der Arbeitgeber oder Dienstvorgesetzte hat die Beschwerde zu prüfen und geeignete Maßnahmen zu treffen, um die Fortsetzung einer festgestellten Belästigung zu unterbinden.

### **§ 4**

#### **Maßnahmen des Arbeitgebers oder Dienstvorgesetzten, Leistungsverweigerungsrecht**

(1) Bei sexueller Belästigung hat

1. der Arbeitgeber die im Einzelfall angemessenen arbeitsrechtlichen Maßnahmen wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung zu ergreifen. Die Rechte des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 1, §§ 99 und 102 des Betriebsverfassungsgesetzes und des Personalrates nach § 75 Abs. 1 Nr. 2 bis 4a und Abs. 3 Nr. 15. § 77 Abs. 1 Nr. 2 und § 79 des Bundespersonalvertretungsgesetzes sowie nach den entsprechenden Vorschriften der Personalvertretungsgesetze der Länder bleiben unberührt.
2. der Dienstvorgesetzte die erforderlichen dienstrechtlichen und personalwirtschaftlichen Maßnahmen zu treffen. Die Rechte des Personalrates in Personalangelegenheiten der Beamten nach den §§ 76, 77 und 78 des Bundespersonalvertretungsgesetzes sowie

nach den entsprechenden Vorschriften der Personalvertretungsgesetze der Länder bleiben unberührt.

(2) Ergreift der Arbeitgeber oder Dienstvorgesetzte keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung der sexuellen Belästigung, sind die belästigten Beschäftigten berechtigt, ihre Tätigkeit am betreffenden Arbeitsplatz ohne Verlust des Arbeitsentgelts und der Bezüge einzustellen, soweit dies zu ihrem Schutz erforderlich ist.

(3) Der Arbeitgeber oder Dienstvorgesetzte darf die belästigten Beschäftigten nicht benachteiligen, weil diese sich gegen eine sexuelle Belästigung gewehrt und in zulässiger Weise ihre Rechte ausgeübt haben.

## **§ 5**

### **Fortbildung für Beschäftigte im öffentlichen Dienst**

Im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung von Beschäftigten im öffentlichen Dienst sollen die Problematik der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, der Rechtsschutz für die Betroffenen und die Handlungsverpflichtungen des Dienstvorgesetzten berücksichtigt werden. Dies gilt insbesondere bei der Fortbildung von Beschäftigten der Personalverwaltung, Personen mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben, Ausbildern sowie Mitglieder des Personalrates und Frauenbeauftragten.

## **§ 6**

### **Sonderregelungen für Soldaten**

Für weibliche und männliche Soldaten bleiben die Vorschriften des Soldatengesetzes, der Wehrdisziplinarordnung und der Wehrbeschwerdeordnung unberührt.

## **§ 7**

### **Bekanntgabe des Gesetzes**

In Betrieben und Dienststellen ist dieses Gesetz an geeigneter Stelle zur Einsicht auszulegen oder auszuhängen.<sup>172</sup>

---

<sup>172</sup> vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Beschäftigtenschutzgesetz, 1994, <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/PRM-9370-Beschäftigtenschutzgesetz.property=pdf.pdf>

### **Anhang 3: Weitere Fallbeispiele zum Thema „Stress“**

An den Unterpunkt **4.1.1 Konsequenzen einer gewöhnlichen Stresssituation** anknüpfend befinden sich unten stehend zwei weitere Fallbeispiele von psy.Res ® online mit ihren jeweiligen Aufklärungen.

#### **Fallbeispiel Frank B.: „Zeitdruck“**

7.00 Uhr. Elektroinstallateur Frank B. brüht sich gerade einen Kaffee. Telefonklingeln. So früh? Die Zentrale! Er muss sofort los. Ein Stromausfall im Bezirk Nord! Bis 8.00 Uhr soll alles wieder in Ordnung sein. ‚Das muss ich schaffen. Sonst gäbe es großen Ärger‘.

Unruhig verlässt er das Haus. Zu dieser Zeit ist immer Stau. Er kann sich nicht recht konzentrieren. Gestern gab es wieder einmal einen schlimmen Streit mit seiner Frau. Sie hat gedroht, endgültig auszuziehen. Er wollte heute in Ruhe mit ihr frühstücken. Frank B.'s Gedanken kreisen zwischen seiner Frau und seiner Arbeit.

Plötzlich sieht er unmittelbar vor sich Rücklichter aufblenden. Mit aller Kraft tritt er auf die Bremse. Zum Glück, das ist gerade noch einmal gut gegangen! Er zittert am ganzen Körper und hat das Gefühl, fast die Kontrolle über sein Fahrzeug zu verlieren. Sein Herz rast, sein Mund ist ganz trocken und der Schweiß bricht aus.

Noch bevor er sich einigermaßen wieder beruhigen kann, wird ihm klar, dass er seinen Laptop zu Hause vergessen hat. Dort sind die Schaltpläne und Prüflisten gespeichert, die er zur Störungsbehebung braucht. Ihm wird heiß und kalt: ‚Was nun? Zurück? Nein!‘ Er ist schon 20 min gefahren und fast an der Trafostation angelangt. Hoffentlich findet er jemanden, der über die notwendigen Informationen verfügt.

In der Trafostation erwartet ihn zum Glück schon Kollege Hartmut K. Dieser hat alle Unterlagen zur Hand. Frank B. atmet erleichtert auf. Da hat sich ja noch einmal alles zum Besten gekehrt. Er bespricht mit dem Kollegen das Problem, denkt zwischendurch noch einmal kurz an die angespannte Situation zu Hause und hofft, auch dort würde alles gut werden. ‚So, nun noch die Schaltung‘, denkt er, ‚ist ja im Prinzip nur Routine.‘ Als er gerade anfangen will, ruft Mike K. ihm noch eine Frage zu. Frank B. wendet sich kurz um, nimmt dann aber sofort die Schaltheftung wieder auf. Wie ein Blitz springt er zur Seite. Ein Schrei! Zu spät: Frank B. hat anstelle des Lasttrenners den Erdungstrenner geschlossen!<sup>173</sup>

---

<sup>173</sup> vgl. psy.Res ® online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner, Fallbeispiel 1 zu „Stress“ im Anhang, 2011, <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=287>

Aufklärung zum Fallbeispiel Frank B.: „Zeitdruck“

Frage 1: Handelt es sich um Stress?

Ja, bei Frank B. liegt eine Erschöpfungsphase nach akuter Stressreaktion auf der Basis einer dauerhaft erhöhten Anspannung vor (Dauerstress-Syndrom).

Frage 2: Welche Beobachtungen deuten für Sie darauf hin?

Frank B. hat massive Probleme zu Hause: die Ehe läuft nicht mehr, es gibt fundamentalen Streit. Er hat große Zukunftsängste und will seine Familie nicht verlieren. Seine Arbeit ist auch stressiger geworden. Er arbeitet nicht mehr im Zweierteam, die Verantwortung lastet auf ihm allein. Der Radius seines Wirkungskreises scheint jedoch nicht kleiner zu werden. Zeitdruck steht auf der Tagesordnung. Die notwendige Aufmerksamkeit im Straßenverkehr erhöht den Stresspegel weiter. Seine Gewissenhaftigkeit legt noch eins drauf: Er macht sich Vorwürfe über seine Vergesslichkeit und ist mit sich unzufrieden.

Er zeigt akute Stresssymptome, wie:

- Zittern
- Herzrasen
- Schweißausbrüche
- Trockener Mund
- Unkonzentriertheit
- Gedankenflucht

Als er glaubt, entspannen zu können, gibt sein Organismus nach und fährt im psychomentalen Bereich mit schonender Halblast, das heißt innere Spannung und Konzentration nehmen ab. Das ist für einen gefährlichen Job einfach zu wenig!

Frage 3: Wie kann sich Frank B.'s Situation weiterentwickeln, wenn nichts geschieht?

Frank B. scheint ein Mensch mit so genanntem Typ A-Verhalten zu sein: Er ist ehrgeizig und engagiert sich voll. Die physiologischen Phänomene zeigen eine Gefährdung des Herz-Kreislauf-Systems. Herzinfarkte und Schlaganfälle sind nicht auszuschließen und können tödliche Folgen haben. Für die Ehe von Frank B. und auch für sein Selbstwertgefühl wird das ebenfalls eher negative Folgen haben. Er befindet sich im Teufelskreis der Stressreaktion.

Frage 4: Was muss sich dringend ändern?

Erholung: Als erstes sollte Frank B. einmal ausspannen und eine Krankschreibung akzeptieren. Die Zeit zu Hause sollte er für sich und seine Familie nutzen. Eine Entspannung der häuslichen Situation könnte nicht nur den Stresspegel senken, sondern Ressourcen freilegen, die jemand natürlicherweise in tragfähigen Beziehungen aufbaut.

Änderung der Lebensgewohnheiten: Außerdem sollte sich B. intensiv mit Möglichkeiten des Stressabbaus befassen (Sport, Entspannungstechniken, Spaziergänge in der Natur, erfüllte Freizeitgestaltung, Freunde und individuelle Zufriedenheitserlebnisse, Ernährung).

Organisation und Führung: Die übergeordnete Leitung sollte gemeinsam mit den Betroffenen die Arbeitsprozessorganisation überdenken:

- Ist der Einsatzbereich zu groß?
- Ist die Belastung, sich unter Zeitdruck durch überfüllte Straßen zu kämpfen und anschließend konsequenzreiche Schalthandlungen durchzuführen, für einen Einzelnen zu hoch?
- Welche Verbesserungen in der Einsatzplanung sind denkbar?
- Welche Maßnahmen der Gesundheitsförderung können wir vorbeugend im Betrieb einsetzen? (z.B. Gesundheitszirkel, regelmäßiger Betriebssport, regelmäßige Stress-Checks)
- Mehr Aufmerksamkeit durch die Führungskraft: Beobachtung der Situation des Mitarbeiters und regelmäßige Kurzgespräche

Frage 5: Wer kann ihm dabei helfen?

In erster Linie muss Frank B. selbst Konsequenzen ziehen und für eine gewisse Zeit „einen Gang zurück schalten“. Hierbei benötigt er die Unterstützung seiner Familie, insbesondere seiner Frau. Mit Verständnis und gemeinsamen Aktivitäten kann sie ihrerseits viel zur Situation beitragen.

Die Hauptverantwortung liegt jedoch bei Frank B.'s Vorgesetzten. Nur, wenn die Ursachen für den akuten Stress ausgeschaltet und die entsprechenden Arbeitsbedingungen tatsächlich verändert worden sind, kann Frank B. genesen und zukünftig vor ähnlichen Situationen geschützt bleiben.<sup>174</sup>

---

<sup>174</sup> vgl. psy.Res @ online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner, Fallbeispiel 1 zu „Stress“ im Anhang – Aufklärung, 2011, <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=288>



**Fallbeispiel Claudia C.: „Arbeiten für Zwei“**

Frau Claudia C. ist eine erfahrene Mitarbeiterin, die seit fünf Jahren im Unternehmen ist und auch alle Abläufe kennt. Sie arbeitete verkürzt (5 Stunden). Ebenso war das bei Ihrer Kollegin, Helga Z. Diese ist jetzt seit zwei Monaten im Babyurlaub. Auf Grund der Unternehmenssituation soll momentan niemand Neues auf die Position gesetzt werden. Claudia C. wurde nahe gelegt, eine Vollbeschäftigung aufzunehmen und für die nächsten zwei oder drei Jahre den Arbeitsplatz von Frau Z. mit zu übernehmen. Sie nimmt an, da sie froh ist, beschäftigt zu bleiben.

Bei Arbeitsbeginn ist sie nun oft ratlos. Womit soll sie beginnen? Während des Tages weiß sie nicht, wo ihr der Kopf steht und auch zu Hause lässt ihr die Arbeit keine Ruhe. Dabei hat sie zunehmend das Gefühl, keine der beiden Aufgabenbereiche zufrieden stellend zu bearbeiten. Seit kurzem plagen sie Kopfschmerzen und Magenprobleme. Nachts kann sie kaum durchschlafen. Sie fühlt sich zerschlagen, matt und bekommt immer häufiger Panikattacken.

Sie möchte sich das aber keinesfalls anmerken lassen. Daher versucht sie, sich betont locker zu geben. Falls auffällt, dass Sie den Bereich allein nicht mehr bewältigt, wird eventuell doch jemand zu ihr umgesetzt. Zusätzliche Konkurrenz möchte sie in ihrem Bereich nicht! Wenn Frau B. später aus dem Erziehungsurlaub zurückkommt, wäre eine Person zuviel. Wer tritt dann kürzer?

Sie ist froh, dass sie nicht auch in Teilzeit oder Kurzarbeit gehen musste, wie viele andere im Unternehmen. Ihre Familie hat hohe Raten für das Haus abzuzahlen, sie muss angestellt bleiben.

Gestern ist sie auf dem Betriebsgelände beim Absteigen vom Fahrrad unachtsam in ein Estrichloch getreten und hat sich den Knöchel schmerzhaft verstaucht.<sup>175</sup>

---

<sup>175</sup> vgl. psy.Res © online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner, Fallbeispiel 3 zu „Stress“ im Anhang, 2011, <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=331>

Aufklärung Fallbeispiel Claudia C.: „Arbeiten für Zwei“

Frage 1: Liegt bei Claudia C. Ihrer Meinung nach Stress vor?

Dauerstress und Gefahr der körperlichen / organischen Manifestation aufgrund anhaltender Überforderung sind bei Claudia C. nicht mehr zu übersehen.

Frage 2: Welche Beobachtungen bringen Sie zu dieser Annahme?

Die Gefahr, die Frau C. sieht, ist nicht zu leugnen. Nur wird sie bei der Überlastung eventuell noch schlimmere Konsequenzen hinnehmen müssen:

- psychophysischer Zusammenbruch
- Unfallgefährdung
- Gefährdung des häuslichen Friedens und
- eventuell den tatsächlichen Verlust ihres Lieblingsarbeitsplatz durch betriebliche Umsetzung

Frage 3: Welche Konsequenzen sehen Sie für Frau C. und das Unternehmen auf Dauer?

Innere Anspannung, die mit hohem Energieeinsatz einhergeht und zur dauerhaften Stressreaktion führt: Auswirkung auf Blutdruck, Herz-Kreislauf, Muskel- und Skelettsystem, Verdauungsfunktion.

Gereiztheit, Streit, Konflikte könnten zu Hause beginnen und sich häufen, wodurch auch die Erholungsmöglichkeiten im häuslichen Milieu abnehmen.

Misstimmung und Gereiztheit kann sich auch im Team verstärken, was für Claudia C. zu Isolation und Kontaktabbau führen kann.

Eine weitere Gefahr für Claudia C. könnte eine zunehmende psychische Ermüdung einhergehend mit Konzentrationsschwierigkeiten sein, wodurch auch eine Zunahme der Fehlhandlungen möglich ist. Die Unfallgefahr steigt!

Schlimmstenfalls besteht die Gefahr des akuten Zusammenbruchs von Frau C. mit anschließendem längerem Kranksein. Die Unsicherheit bezüglich des Arbeitsplatzerhalts steigt damit weiter.

#### Frage 4: Was muss sich hier ändern?

##### Führung und Organisation

- realistische Planung der Engpasszeit: durch die Führungskraft, Claudia C. und Helga Z. gemeinsam
- Einarbeitung von Claudia C. (d.h. Planung und Einarbeitung muss immer schon vor dem Erziehungsurlaub der Kollegin stattfinden)
- Eskalationsprogramm vorhalten: Wer von anderen Bereichen wird im Falle eines Falles vorübergehend einbezogen, wenn Rückstau entsteht
- aufmerksame Führung und Beobachtung, ob die Mitarbeiterin zurecht kommt – anfangs mindestens einmal wöchentlich ein Gespräch vereinbaren
- Achtungszeichen sind, wenn sich der Arbeitstag in etliche Überstunden zieht bzw. die Kollegin immer Arbeit mit nach Hause nimmt

##### Stressbewältigung

- Einbeziehung von Frau C. in ein betriebliches Gesundheitsprogramm (Entspannungstraining, Stressintervention)
- Ausgleich zu Hause schaffen<sup>176</sup>

---

<sup>176</sup> vgl. psy.Res © online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner, Fallbeispiel 3 zu „Stress“ im Anhang – Aufklärung, 2011, <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=334>

**Anhang 4: AU-Volumen im Jahr 2012 nach Bundesländern**

Die folgende Tabelle ist als Ergänzung zum Unterkapitel **4.3.3 DAK-Gesundheitsreport 2013** zu sehen und verdeutlicht das AU-Geschehen im Jahr 2012 innerhalb der einzelnen Bundesländer.

Bundesland	pro 100 ganzjährig Versicherte			
	Kranken- stand	AU-Tage	AU-Fälle	Ø Fall- dauer
Baden-Württemberg	3,2%	1.159,9	98,4	11,8
Bayern	3,4%	1.226,7	101,5	12,1
Berlin	4,3%	1.576,4	112,0	14,1
Bremen	3,8%	1.403,5	108,0	13,0
Hamburg	3,5%	1.284,0	102,0	12,6
Hessen	4,0%	1.476,2	121,6	12,1
Niedersachsen	3,8%	1.392,9	112,9	12,3
Nordrhein-Westfalen	3,8%	1.385,2	108,6	12,8
Rheinland-Pfalz	4,1%	1.492,0	116,4	12,8
Saarland	4,2%	1.546,6	109,2	14,2
Schleswig-Holstein	3,8%	1.381,0	110,1	12,5
<b>Westliche Bundesländer</b>	<b>3,7%</b>	<b>1.353,7</b>	<b>108,7</b>	<b>12,4</b>
Brandenburg	4,9%	1.786,3	131,9	13,5
Mecklenburg-Vorpommern	4,6%	1.700,8	132,2	12,9
Sachsen	4,2%	1.549,6	124,2	12,5
Sachsen-Anhalt	4,7%	1.705,5	133,7	12,8
Thüringen	4,6%	1.675,4	133,5	12,5
<b>Östliche Bundesländer</b>	<b>4,6%</b>	<b>1.695,6</b>	<b>131,2</b>	<b>12,9</b>
<b>DAK gesamt</b>	<b>3,8%</b>	<b>1.405,3</b>	<b>112,0</b>	<b>12,6</b>

**Tab. 8:** AU-Volumen im Jahr 2012 nach Bundesländern (nach DAK Forschung (Hrsg.), 2013)<sup>177</sup>

<sup>177</sup> vgl. DAK Forschung (Hrsg.), Gesundheitsreport: Schwerpunkt Psychische Erkrankungen, 2013, S. 116, [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport\\_2013\\_Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf)

## Anhang 5: Beispiel einer Gefährdungsbeurteilung

Die nachstehende Tabelle bezieht sich auf die Unterthematik **5.1.1 Gefährdungsbeurteilung** und stellt ein passendes Beispiel einer Gefährdungsbeurteilung dar, welche auf psychische Belastungen ausgelegt ist. Diese Übersicht wurde einst durch eine Vereinigung der Metall-BG veröffentlicht.

Gefährdungs-/ Belastungsfaktoren	Gefährdungen	Erläuterungen und Hinweise
<b>Arbeitstätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>unvollständige Tätigkeitsstrukturen</b></li>   <li>- <b>Einzelarbeit, Kommunikation</b></li> <li>- <b>Unterforderung</b></li> <li>- <b>Überforderung</b></li>   <li>- <b>Information</b></li>   <li>- <b>Handlungsspielraum</b></li> </ul>	<p><u>Beobachtungen/Befragung:</u></p> <p>Sind die Tätigkeiten so gestaltet, dass die Arbeitsaufgabe u. a. ausführende Anteile (z. B. Stanzen), vor- und nachbereitende Anteile (z. B. Einrichten) sowie organisierende und kontrollierende Anteile enthält?</p> <p>Werden Tätigkeiten ausgeführt, die neben Routinearbeiten auch ein bewusstes Wahrnehmen, Denken und Planen erfordern?</p> <p>Erfordert die Tätigkeit Daueraufmerksamkeit, z. B. Überwachung automatisierter Anlagen (einseitige Belastung, ausführende, aktive Tätigkeiten fehlen)?</p> <p>Haben Beschäftigte kaum Möglichkeiten zur Kommunikation?</p> <p>Werden Beschäftigte, z. B. durch eine monotone Tätigkeit, unterfordert?</p> <p>Führt die Schwierigkeit oder Komplexität der zu bewältigenden Arbeitsaufgaben zu einer Überforderung?</p> <p>Kommt es vor, dass Beschäftigten zur Ausführung ihrer Arbeit und/ oder beim Treffen von Entscheidungen Informationen und Handlungshilfen fehlen?</p> <p>Hat der Beschäftigte nur wenig Einfluss auf Art und Weise der Tätigkeitsausführung (z. B. enge Vorgaben, Taktbindung)?</p>

**Tab. 9:** Beachtung psychischer Belastungen in einer Gefährdungsbeurteilung

(aus Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)

Gefährdungs-/ Belastungsfaktoren	Gefährdungen	Erläuterungen und Hinweise
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Qualifikation</b></li>   <li>- <b>Gefährdungspotential</b></li> </ul>	<p>Sind Beschäftigte bei ihrer Arbeit, z. B. beim Umgang mit Anlagen, Geräten oder Programmen, überfordert?</p> <p>Sind Beschäftigte bei ihrer Arbeit unterfordert (sie haben eine höhere Qualifikation, als für das Ausführen der Tätigkeit erforderlich ist)?</p> <p>Ist der Beschäftigte in seine Tätigkeit ausreichend eingewiesen und über mögliche Gefährdungen unterwiesen?</p> <p>Ist der Beschäftigte am Arbeitsplatz besonderen Gefahren oder Risiken ausgesetzt (z. B. Absturzgefahr, Straßenverkehr)?</p>
<b>Arbeitsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Zeitdruck</b></li>   <li>- <b>Störungen</b></li> </ul>	<p><u>Beobachtung/Befragung:</u></p> <p>Müssen Beschäftigte unter starkem Zeit- bzw. Termindruck arbeiten?</p> <p>Ist die Arbeitsmenge in der Regelarbeitszeit zu bewältigen?</p> <p>Kommt es oft vor, dass der Arbeitsablauf häufig geändert oder unterbrochen wird und ein kontinuierliches Arbeiten nicht möglich ist?</p>
<b>Soziale Bedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Rückmeldung</b></li>   <li>- <b>Führungsstil</b></li>   <li>- <b>Gruppenverhalten</b></li> </ul>	<p><u>Beobachtung/Befragung:</u></p> <p>Erhalten Beschäftigte nur unregelmäßig Rückmeldung (Anerkennung oder Kritik) für die geleistete Arbeit?</p> <p>Leidet das soziale Klima im Betrieb unter dem Führungsstil des Chefs (z. B. zu autoritär)?</p> <p>Bestehen durch die Art der Tätigkeit hohe emotionale Belastungen?</p>

**Tab. 9 – Fortsetzung:** Beachtung psychischer Belastungen in einer Gefährdungsbeurteilung  
(aus Dr. Poppelreuter St.; Prof. Dr. Mierke, K., 2012)<sup>178</sup>

<sup>178</sup> vgl. Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K., Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012, S. 147 und 148, Tab. 4.2.2.3.1

## Literaturverzeichnis

### - Verwendete und weiterführende Lektüre

- Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (Hrsg.), Autor: Dr. Dipl. Psych. P. Stadler [Psychomentale Belastungen, 2010], *Psychomentale Belastungen am Arbeitsplatz*, 12.10.2010, PDF-Datei online im Internet: [http://www.regierung.unterfranken.bayern.de/assets/gaa/sonstiges/dr\\_stadler\\_psychomentale\\_belastungen.pdf](http://www.regierung.unterfranken.bayern.de/assets/gaa/sonstiges/dr_stadler_psychomentale_belastungen.pdf), zuletzt aufgerufen am 03.07.2013
- Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (Hrsg.), Autor: Dr. Dipl. Psych. P. Stadler [Tabellarische Übersicht psychischer Fehlbelastungen, 2006], *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen und Handlungsfelder der Prävention*, September 2006, PDF-Datei online im Internet: [http://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel\\_arbeitsplatz.pdf](http://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel_arbeitsplatz.pdf), zuletzt aufgerufen am 27.07.2013
- Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz Hamburg (Hrsg.) [Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung, 2013], *Psychische Belastungen – Handlungskonzept zur Gefährdungsbeurteilung*, 3. überarbeitete Auflage, Januar 2013, PDF-Datei online im Internet: <http://www.hamburg.de/contentblob/117012/data/>, zuletzt aufgerufen am 02.08.2013
- BG BAU – Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft (Hrsg.) [Lärm und psychische Belastungen, 2013], *Belastung und Gefährdung durch Lärm*, 2013, online im Internet: <http://www.bgbau.de/praev/fachinformationen/gesundheitschutz/laerm/laerbelas>, zuletzt aufgerufen am 13.07.2013
- Bibliografisches Institut GmbH, Dudenverlag (Hrsg.) [Definition „Lärm“, 2013], *Lärm, der*, 2013, online im Internet: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Laerm>, zuletzt aufgerufen am 13.07.2013
- Bibliografisches Institut GmbH, Dudenverlag (Hrsg.) [Definition „Lux“, 2013], *Lux, das*, 2013, online im Internet: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Lux>, zuletzt aufgerufen am 13.07.2013
- Bibliografisches Institut GmbH, Dudenverlag (Hrsg.) [Definition „psychisch“, 2013], *psychisch*, 2013, online im Internet: <http://www.duden.de/rechtschreibung/psychisch>, zuletzt aufgerufen am 30.06.2013
- Bibliografisches Institut GmbH, Dudenverlag (Hrsg.) [Definition „Seele“, 2013], *Seele, die*, 2013, online im Internet: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Seele>, zuletzt aufgerufen am 30.06.2013
- Bibliografisches Institut GmbH, Dudenverlag (Hrsg.) [Definition „Stress“, 2013], *Stress, der*, 2013, online im Internet: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Stress>, zuletzt aufgerufen am 04.07.2013

- BKK Bundesverband (Hrsg.) [Betriebliche Gesundheitsförderung, 1994], *Gesundheitsförderung im Betrieb*, BKK, Essen 1994
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hrsg.), Autorinnen: Dipl.-Psych. Dr. Beermann, B.; Dipl.-Päd. Meschkutat, B. [Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz, 1995], *Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Streß und Belästigung*, 1. Auflage, Wirtschaftsverlag NW, Dortmund 1995
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) [Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben, 2010], *Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten*, 2010, PDF-Datei online im Internet: <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/673898/publicationFile/>, zuletzt aufgerufen am 01.07.2013
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) [Stressreport Deutschland 2012, 2013], *Stressreport Deutschland 2012*, 29.01.2013, PDF-Datei online im Internet: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?blob=publicationFile&v=16>, zuletzt aufgerufen am 24.07.2013
- Bundesministerium der Justiz (Hrsg.), juris GmbH, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz [Gesetzliche Definition „Sexuelle Belästigung“, 2006], § 3 *Begriffsbestimmungen*, 14.08.2006, PDF-Datei online im Internet: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/agg/gesamt.pdf>, zuletzt aufgerufen am 10.07.2013
- Bundesministerium der Justiz (Hrsg.), juris GmbH, Arbeitsschutzgesetz [Gesetzliche Definition „Maßnahmen des Arbeitsschutzes“, 2009], § 4 *Allgemeine Grundsätze*, 05.02.2009, PDF-Datei online im Internet: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/arbschg/gesamt.pdf>, zuletzt aufgerufen am 31.07.2013
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz Wien (Hrsg.) [Klassifizierung „Psychische Belastungen“, 2013], *Psychische Belastungen*, 14.05.2013, online im Internet: <http://www.arbeitsinspektion.gv.at/AI/Gesundheit/Belastungen/default.htm>, zuletzt aufgerufen am 02.07.2013
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) [Arbeitsstättenverordnung „Lüftung“, 1984], *Arbeitsstätten-Richtlinie „Lüftung“ – ASR 5*, 13.09.1984, PDF-Datei online im Internet: [http://www.arbeitsschutz.nibis.de/seiten/themen/klass\\_gru/docs/Lueftung\\_ASR5.pdf](http://www.arbeitsschutz.nibis.de/seiten/themen/klass_gru/docs/Lueftung_ASR5.pdf), zuletzt aufgerufen am 15.07.2013
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) [Beschäftigtenschutzgesetz, 1994], *Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz (Beschäftigtenschutzgesetz)*, 24.06.1994, PDF-Datei online im Internet: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/PRM-9370-Beschäftigtenschutzgesetz.property=pdf.pdf>, zuletzt aufgerufen am 27.07.2013



- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) [Studie zum Thema „Sexuelle Belästigung“, 2004], *Lebenssituation, Sicherheit und Gesundheit von Frauen in Deutschland – Eine repräsentative Untersuchung zu Gewalt gegen Frauen in Deutschland*, 03.09.2004, PDF-Datei online im Internet: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/langfassung-studie-frauen-teil-eins.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt aufgerufen am 10.07.2013
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) [Untersuchung zum Thema „Sexuelle Belästigung“, 2013], *Sexuelle Belästigung*, 06.03.2013, online im Internet: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=73018.html>, zuletzt aufgerufen am 10.07.2013
- Cityweb GmbH (Hrsg.) [Ursachen psychischer Erkrankungen, 2013], *Ursachen und Bedeutungen von psychischen Erkrankungen*, 2013, online im Internet: <http://www.gesundheitsseiten24.de/menschliche-psyche/psychische-erkrankungen/ursachen-und-bedeutung.html>, zuletzt aufgerufen am 01.07.2013
- Cityweb GmbH (Hrsg.) [Persönlichkeit und Psyche, 2013], *Persönlichkeit und Psyche: Gefühle ausbalancieren*, 2013, online im Internet: <http://www.gesundheitsseiten24.de/menschliche-psyche/psychische-erkrankungen/ursachen-und-bedeutung/persoenlichkeit-und-psyche.html>, zuletzt aufgerufen am 01.07.2013
- CKC Christa Kolodej Consulting (Hrsg.) [Christa Kolodej, 2013], *Mag.<sup>a</sup> phil. Dr.<sup>in</sup> phil. Dr.<sup>in</sup> rer. nat. Christa Kolodej – Master of Arts*, 2013, online im Internet: <http://www.kolodej.at/html/person.html>, zuletzt aufgerufen am 22.07.2013
- Curado GmbH (Hrsg.), Autorin: M. Seitz [Entstehung Burnout, 2010], *Burnout-Syndrom – Entstehung*, 15.03.2010, online im Internet: <http://www.curado.de/entstehung-burnout-14679/>, zuletzt aufgerufen am 06.07.2013
- DAK Forschung (Hrsg.) [Gesundheitsreport: Schwerpunkt Psychische Erkrankungen, 2013], *DAK-Gesundheitsreport 2013: Schwerpunktthema „Update psychische Erkrankungen – Sind wir heute anders krank?“*, 2013, PDF-Datei online im Internet: [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport 2013 Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport%2013%20Druckfassung%2015.2.2013.pdf), zuletzt aufgerufen am 27.07.2013
- Deutsche Bischofskonferenz (Hrsg.) [Anteil von Christen an der Bevölkerung, 2012], *Katholische Kirche in Deutschland*, 2012, online im Internet: <http://www.dbk.de/katholische-kirche/katholische-kirche-deutschland/>, zuletzt aufgerufen am 30.06.2013

- DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.) [Broschüre Psycho-Stress, 2013], *Wachsender Psycho-Stress, wenig Prävention – wie halten die Betriebe es mit dem Arbeitsschutzgesetz?*, 2013, PDF-Datei online im Internet: [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender\\_pscho-stress-wenig\\_praevention\\_-\\_wie\\_halten\\_es\\_die\\_betriebe\\_mit\\_dem\\_arbeitschutzgesetz.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/wachsender_pscho-stress-wenig_praevention_-_wie_halten_es_die_betriebe_mit_dem_arbeitschutzgesetz.pdf), zuletzt aufgerufen am 25.07.2013
- dict.cc GmbH (Hrsg.) [Definition „Burnout“, 2013], *to burn out*, 2013, online im Internet: <http://www.dict.cc/englisch-deutsch/to+burn+out.html>, zuletzt aufgerufen am 06.07.2013
- experto.de, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (Hrsg.) [Expertenportal experto.de, 2013], *experto.de ist das Expertenportal im Netz!*, 2013, online im Internet: <http://www.experto.de/was-ist-expertode/>, zuletzt aufgerufen am 05.07.2013
- experto.de, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (Hrsg.), Autor: Gregor Wittke [Äußere Stressoren, 2013], *Stressabbau: So unterscheiden Sie innere und äußere Stressoren*, 2013, online im Internet: <http://www.experto.de/b2b/organisation/stressabbau/stressabbau-so-unterscheiden-sie-innere-und-aeussere-stressoren.html>, zuletzt aufgerufen am 05.07.2013
- experto.de, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (Hrsg.), Autorin: Marion Walsdorff [Innere Stressoren, 2013], *Stress: Innere Stressoren sind die inneren Antreiber*, 2013, online im Internet: <http://www.experto.de/b2c/gesundheit/naturheilkunde/stress-stressoren-die-inneren-antreiber.html>, zuletzt aufgerufen am 05.07.2013
- Frieling, E.; Facaoaru, C.; Benedix, J.; Pfaus, H.; Sonntag, K. [Tätigkeitsanalyseinventar (TAI), 1993], *Tätigkeitsanalyseinventar (TAI) – Theorie, Auswertung, Praxis*, Ecomed Verlag, Landsberg 1993
- Gallup GmbH (Hrsg.) [Gallup Engagement Index 2012, 2013], *Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2012*, Gallup GmbH, Berlin am 6. März 2013, PDF-Datei online im Internet: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160901/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2012.aspx>, zuletzt aufgerufen am 05.08.2013
- gesundheitspolitik.org, aeses München (Hrsg.) [ICD-10 Z73, 2013], *ICD-10 Gruppe Z70-Z76*, 2013, online im Internet: [http://www.gesundheitspolitik.org/03\\_krankenhaus/fallpauschalen/icd-10/Z70-Z76.html](http://www.gesundheitspolitik.org/03_krankenhaus/fallpauschalen/icd-10/Z70-Z76.html), zuletzt aufgerufen am 07.07.2013
- GLP Giller Leuschner Partnergesellschaft (Hrsg.), Inhaber: Conrad Giller [Konfliktarten, 2013], *Konfliktarten und Streitobjekte*, 2013, online im Internet: <http://www.columbos-regeln.de/konflikt-und-kommunikation/konfliktarten-und-streit-objekte>, zuletzt aufgerufen am 12.07.2013

- Gratzfeld, K.-W. (Autor), Weber, A.; Hörmann, G. (Hrsg.) [Zeitmanagement, 2007], *Zeitmanagement*, aus: *Psychosoziale Gesundheit im Beruf: Mensch – Arbeitswelt – Gesellschaft* (S. 523 bis 530), Gentner Verlag, Stuttgart 2007
- gutefrage.net GmbH (Hrsg.), Autor: User „Albrecht“ [Definition „Seele“, 2011], *wie definiert man die menschliche "seele" ?*, 16.01.2011, online im Internet: <http://www.gutefrage.net/frage/wie-definiert-man-die-menschliche-seele->, zuletzt aufgerufen am 30.06.2013
- Hacker, W.; Fritsche, W.; Richter, P.; Iwanowa, A. [Tätigkeitsbewertungssystem (TBS), 1995], *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS) – Verfahren zur Analyse und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten*, Teubner Verlag, Stuttgart 1995
- haustechnikdialog.de, BitSign GmbH (Hrsg.), Autor: User „OldBo“ [Abgrenzung SBS & BRI, 2011], *Building Related Illness – BRI*, 26.06.2011, online im Internet: <http://www.haustechnikdialog.de/shkwissen/1140/Building-Related-Illness-BRI>, zuletzt aufgerufen am 12.07.2013
- hilfreich.de, BEAUFORT MEDIA GmbH (Hrsg.) [Erklärung „Bossing“, 2011], *Bossing am Arbeitsplatz – Hilfe für Betroffene*, 2011, online im Internet: [http://www.hilfreich.de/bossing-am-arbeitsplatz-hilfe-fuer-betroffene\\_10874](http://www.hilfreich.de/bossing-am-arbeitsplatz-hilfe-fuer-betroffene_10874), zuletzt aufgerufen am 10.07.2013
- Hohenberg, A. von [Erklärung Stress, 2010], *Stress - Innere und äußere Stressoren auf unsere Psyche und unseren Körper – Ursachen, Theorien und Möglichkeiten zur erfolgreichen Stressvermeidung und Stressbekämpfung*, 2010, eBook-Leseprobe online im Internet: <http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/161921.html>, zuletzt aufgerufen am 05.07.2013
- IBoP – Institut für seelische Gesundheit und Burn out Prophylaxe (Hrsg.), Geschäftsführer: Dr. Ulrich Rausch [Broschüre Burnout, 2013], *Was ist Burn out?*, 2013, PDF-Datei online im Internet: <http://www.ibop.eu/daten/burn-out-ulm.pdf>, zuletzt aufgerufen am 19.07.2013
- IBoP – Institut für seelische Gesundheit und Burn out Prophylaxe (Hrsg.), Geschäftsführer: Dr. Ulrich Rausch [Fallbeispiel zu „Burnout“, 2013], *Fallbeispiele*, 2013, online im Internet: <http://www.ibop.eu/fallbeispiele/index.php>, zuletzt aufgerufen am 21.07.2013
- IBoP – Institut für seelische Gesundheit und Burn out Prophylaxe (Hrsg.), Geschäftsführer: Dr. Ulrich Rausch [Impressum IBoP, 2013], *Impressum IBoP*, 2013, online im Internet: <http://www.ibop.eu/kontakt/impressum.php>, zuletzt aufgerufen am 19.07.2013
- Kappelmaier, R. (Autor), Ecker, F.; Kohstall, T. (Hrsg.) [OHRIS, 2007], *OHRIS – Ein Managementsystem aus der Praxis*, aus: *Arbeitsschutz besser managen – Organisation und Integration von Sicherheit und Gesundheitsschutz im Unternehmen* (Kapitel 10150, S. 1 bis 30), TÜV Media GmbH, Köln 2007

- karrierebibel.de (Hrsg.), Autor: J. Mai [Yerkes-Dodson-Gesetz, 2009], *U-Turn – Ab wann Leistung schadet*, 22.05.2009, online im Internet: <http://karrierebibel.de/u-turn-%E2%80%93-ab-wann-leistung-schadet/>, zuletzt aufgerufen am 05.07.2012
- Kehr, Prof. Dr. phil. H. M. [Selbstmanagement-Training SMT, 2004], *Motivation und Volition*, Hogrefe Verlag, Göttingen 2004
- Kolodej, Ch. [Mobbing als Psychoterror, 2005], *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung*, 2., aktualisierte, verbesserte und überarbeitete Auflage, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien 2005
- Landesarbeitsgemeinschaft Kommunale Frauenbeauftragte im Saarland (Hrsg.) [Studie Sexuelle Belästigung, 2008], *Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz – Hintergründe, Handlungsmöglichkeiten*, 8. Auflage, 2008, PDF-Datei online im Internet: [http://www.saarbruecken.de/assets/2010\\_9/1283345933\\_broschuere\\_sexbel2008\\_endversion.pdf](http://www.saarbruecken.de/assets/2010_9/1283345933_broschuere_sexbel2008_endversion.pdf), zuletzt aufgerufen am 22.07.2013
- LASI – Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (Hrsg.) [Optimierung von Arbeitsbedingungen, 2002], *Konzept zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention*, 10. Juni 2002, PDF-Datei online im Internet: <http://lasi.osha.de/docs/lv28.pdf>, zuletzt aufgerufen am 31.07.2013
- Lebenshilfe ABC (Hrsg.), Inhaberin: Dr. phil. Dipl. Psych. D. Wolf, Autor: Dr. R. Merkle [Erklärung „Boreout“, 2012], *Boreout – ausgebrannt vor Langeweile*, 2012, online im Internet: <http://www.lebenshilfe-abc.de/boreout.html>, zuletzt aufgerufen am 08.07.2013
- Leitner, K.; Volpert, W.; Greiner, B.; Weber, W.-G.; Hennes, K. [Ergänzendes Verfahren zu VERA – RHIA, 1987], *Analyse psychischer Belastungen in der Arbeit – Das RHIA-Verfahren*, TÜV Rheinland Verlag, Köln 1987
- lichtundgesundheit.de, CyberLux (Hrsg.), Inhaber: Ahmet E. Cakir [Licht am Arbeitsplatz, 2009], *Licht am Arbeitsplatz von ILO*, 20.07.2009, online im Internet: <http://www.lichtundgesundheit.de/cyberlux/?p=184>, zuletzt aufgerufen am 14.07.2013
- Litzcke, S. M.; Schuh, H.; Pletke, M. [Belastungen im Beruf, 2013], *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz*, 6., vollst. überarbeitete Auflage, Springer Verlag, Berlin 2013
- mitarbeiterfuehrung-online.de (Hrsg.), Inhaber und Autor: Detlef Fröhlich [Erklärung „Staffing“, 2011], *Staffing – ...wenn Mitarbeiter ihren Vorgesetzten mobben*, 14.01.2011, online im Internet: <http://mitarbeiterfuehrung-online.de/konfliktmanagement/staffing-wenn-mitarbeiter-ihren-vorgesetzten-mobben-teil-1.html>, zuletzt aufgerufen am 10.07.2011
- perwiss.de – Online-Portal für praxisnahes Personalmanagementwissen, MA&T Organisationsentwicklung GmbH (Hrsg.) [Erklärung „Work-Life-Balance“, 2013], *Work-Life-Balance*, 2013, online im Internet: <http://www.perwiss.de/thema-work-life-balance.html>, zuletzt aufgerufen am 06.08.2013

- Planet Wissen, Westdeutscher Rundfunk Köln (Hrsg.), Autorin: A. Wengel [Erklärung „Emotionen“, 2012]: *Emotionen – Wegweiser durchs Leben*, 02.11.2012, online im Internet: [http://www.planet-wissen.de/alltag\\_gesundheit/psychologie/emotionen/index.jsp](http://www.planet-wissen.de/alltag_gesundheit/psychologie/emotionen/index.jsp), zuletzt aufgerufen am 02.07.2013
- Dr. Poppelreuter, St.; Prof. Dr. Mierke, K. [Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 2012], *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten*, 4., durchgesehene Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2012
- psy.Res ® online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner [Fallbeispiel 1 zu „Stress“ im Anhang, 2011], *Fallbeispiel 1 – Frank B.: „Zeitdruck“*, 21.02.2011, online im Internet: <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=287>, zuletzt aufgerufen am 28.07.2013
- psy.Res ® online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner [Fallbeispiel 2 zu „Stress“, 2011], *Fallbeispiel 2 – Roland E.: „Tiefer Fall“*, 21.02.2011, online im Internet: <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=330>, zuletzt aufgerufen am 19.07.2013
- psy.Res ® online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner [Fallbeispiel 3 zu „Stress“ im Anhang, 2011], *Fallbeispiel 3 – Claudia C.: „Arbeiten für Zwei“*, 21.02.2011, online im Internet: <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=331>, zuletzt aufgerufen am 28.07.2013
- psy.Res ® online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner [Fallbeispiel 1 zu „Stress“ im Anhang – Aufklärung, 2011], *Fallbeispiel 1 – Frank B.: „Zeitdruck“*, 21.02.2011, online im Internet: <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=288>, zuletzt aufgerufen am 28.07.2013
- psy.Res ® online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner [Fallbeispiel 2 zu „Stress“ – Folgen, 2011], *Fallbeispiel 2 – Roland E.: „Tiefer Fall“*, 21.02.2011, online im Internet: <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=333>, zuletzt aufgerufen am 19.07.2013
- psy.Res ® online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner [Fallbeispiel 3 zu „Stress“ im Anhang – Aufklärung, 2011], *Fallbeispiel 3 – Claudia C.: „Arbeiten für Zwei“*, 21.02.2011, online im Internet: <http://psyres-online.de/mod/resource/view.php?id=334>, zuletzt aufgerufen am 28.07.2013
- psy.Res ® online (Hrsg.), Gemeinschaftsprojekt der BG ETEM und IPU Dr. Nagel & Partner [Impressum psy.Res ® online, 2011], *Was ist psy.Res ® online?*, 17.01.2011, online im Internet: <http://psyres-online.de/>, zuletzt aufgerufen am 19.07.2013
- Rothlin, Ph.; Werder, P. R. [Boreout & Faulheit, 2013], *Der Boreout – Worum geht es?*, 2013, [http://www.boreout.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=6&lang=de&ace9](http://www.boreout.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=6&lang=de&ace9), zuletzt aufgerufen am 08.07.2013

- Rüschenschmidt, H. [Beleuchtung am Arbeitsplatz, 1988], *Beleuchtung und Farbe am Arbeitsplatz*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Technik und Information, Bochum 1988
- Schaufeli, W.; Enzmann, D. [Burnout: A Critical Analysis, 1998], *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*, 1. Auflage, Taylor & Francis Verlag, London 1998
- Seiwert, Prof. Dr. L. J. [Besseres Zeitmanagement, 2001], *Mehr Zeit für das Wesentliche – Besseres Zeitmanagement mit der SEIWERT-Methode*, 5. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2001
- seiwert.de, Seiwert Keynote-Speaker GmbH (Hrsg.) [Seiwert Institut, 2013], *Kurzbeschreibung*, 2013, online im Internet: <http://www.seiwert.de/index2.htm>, zuletzt aufgerufen am 07.08.2013
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Autoren: Prof. Dr. G. W. Maier und Prof. Dr. Th. Bartscher [Definition Konflikt, 2013], *Konflikt*, 2013, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78128/konflikt-v6.html>, zuletzt aufgerufen am 02.07.2013
- Statista GmbH (Hrsg.) [Statistik Soziale Netzwerke, 2013], *Jeder 3. Deutsche nutzt Facebook und Co.*, 14.05.2013, online im Internet: <http://de.statista.com/themen/138/facebook/infografik/1094/anteil-der-nutzervon-sozialen-netzwerken-2012/>, zuletzt aufgerufen am 01.07.2013
- Strobel, G.; Krause, J. v. [Psychische Belastung von Bauleitern, 1997], *Psychische Belastung von Bauleitern - Mental stress of construction managers*, 1. Auflage, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven 1997
- Strub, S.; Schär, M. [Repräsentative Erhebung Sexuelle Belästigung, 2008], *Risiko und Verbreitung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz - Eine repräsentative Erhebung in der Deutschschweiz und in der Romandie*, BBL, Vertrieb Bundespublikationen, Bern 2008, PDF-Datei online im Internet: [http://www.buerobass.ch/pdf/2008/sexuelle\\_belaestigung\\_arbeitsplatz\\_d.pdf](http://www.buerobass.ch/pdf/2008/sexuelle_belaestigung_arbeitsplatz_d.pdf), zuletzt aufgerufen am 23.07.2013
- talkteria.de, MediaBistro GmbH (Hrsg.), Geschäftsführung: U. & H. Evdokimoff [Diskussionsforum „Sexuelle Belästigung gegen Männer“, 2011], *Sexuelle Belästigung durch Frauen am Arbeitsplatz*, 31.05.2011, online im Internet: <http://www.talkteria.de/forum/topic-162872.html>, zuletzt aufgerufen am 24.07.2013
- Udris, I.; Frese, M. (Autoren), Frey, D.; Graf Hoyos, C.; Stahlberg, D. (Hrsg.) [Optimierung von Arbeitsbedingungen, 1988], *Belastung, Stress, Beanspruchung und ihre Folgen*, aus: *Angewandte Psychologie – Ein Lehrbuch* (S. 427 bis 447), Psychologie Verlags Union, München-Weinheim 1988

Volpert, W.; Oesterreich, R.; Gablenz-Kolakovic, S.; Krogoll, T.; Resch, M. [Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA), 1983], *Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA) – Analyse von Planungs- und Denkprozessen in der industriellen Produktion*, TÜV Rheinland Verlag, Köln 1983

wikipedia.org, Wikimedia Foundation Inc. (Hrsg.) [Christa Kolodej, 2013], *Christa Kolodej*, 13.03.2013, online im Internet: [http://de.wikipedia.org/wiki/Christa\\_Kolodej](http://de.wikipedia.org/wiki/Christa_Kolodej), zuletzt aufgerufen am 22.07.2013

wikipedia.org, Wikimedia Foundation Inc. (Hrsg.) [Lothar J. Seiwert, 2012], *Lothar J. Seiwert*, 26.10.2012, online im Internet: [http://de.wikipedia.org/wiki/Lothar\\_J.\\_Seiwert](http://de.wikipedia.org/wiki/Lothar_J._Seiwert), zuletzt aufgerufen am 07.08.2013

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, Markus Fischer, die vorliegende Bachelorarbeit zum Thema

**„Psychische Belastungen in der Berufswelt  
– Ihre Ursprünge, Folgen und betrieblichen Handlungsmöglichkeiten“**

selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben. Die aus den verwendeten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen wurden als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Fassung noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und war auch noch nicht Bestandteil einer bisherigen Studien- oder Prüfungsleistung.

Ich bin mir weiterhin bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

---

Markus Fischer