



Kommunale Unfallversicherung Bayern  
Bayerische Landesunfallkasse



Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft  
Fachbereich  
Gemeinden



# ARBEITEN UND GESUND BLEIBEN

Gesundheitsförderung  
im Betrieb



# **Arbeiten und gesund bleiben**

## Gesundheitsförderung im Betrieb

<b>Inhalt</b>	<b>2</b>
<b>Einführung</b>	<b>4</b>
<b>1. Zu einer altersgerechten und ressourcenorientierten Gesundheitsförderung</b>	<b>6</b>
1.1 Gesundheitsförderung und demografischer Wandel	6
1.2 Gesundheitsförderung, die Ressourcen stärken will	7
1.3 Von der Gesundheitsförderung zum Gesundheitsmanagement und einer betrieblichen Gesundheitskultur	9
<b>2. Betriebliche Ressourcen</b>	<b>10</b>
2.1 Qualität der Arbeitsaufgaben	10
2.2 Durchdachte Arbeitsabläufe und gute Arbeitsorganisation	12
2.3 Günstige Arbeitszeiten	15
2.4 Anpassung von Anforderungen und Fähigkeiten	17
2.5 Gesundheitsgerechte Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsmittel	18
2.6 Teamzusammenhalt und soziale Unterstützung	20
2.7 Rückhalt durch Vorgesetzte	21
2.8 Anerkennung von Emotionsarbeit	22
2.9 Sicherheit	25
2.10 Gewaltfreier Arbeitsplatz	25
2.11 Prävention und Hilfe bei psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz	28
2.12 Beratung, Supervision und Coaching	30
2.13 Unterstützung bei der Bewältigung berufsbedingter psychischer Traumata	31
<b>3. Persönliche Ressourcen</b>	<b>34</b>
3.1 Gesundheitswissen	34
3.2 Gesunde Ernährung	36
3.3 Körperliche Fitness	38
3.4 Verantwortungsvoller Umgang mit Suchtmitteln	39
3.5 Bereitschaft, Hilfe anzunehmen	40
3.6 Kompetenz zur Stressbewältigung	40
<b>Literatur</b>	<b>46</b>

# Einführung

**B**ei guter Gesundheit alt werden zu können wünscht sich jeder. Die Chancen dafür stehen derzeit vergleichsweise gut. In keinem Jahrhundert erreichten so viele Menschen ein so hohes Alter wie heute in Westeuropa. Wichtige gesellschaftliche Rahmenbedingungen für psychisches und körperliches Wohlergehen und gesundes Älterwerden sind gegeben: Schwere körperliche Arbeit ist keineswegs mehr die Regel und die meisten Menschen sind finanziell in der Lage, sich ausreichend und gesund zu ernähren. Demokratische Mitwirkungsmöglichkeiten und Frieden eröffnen ihnen Möglichkeiten, ihre soziale Umwelt mitzugestalten.

## EINFÜHRUNG

Es gibt vielfältige Angebote und eine ausgezeichnete Infrastruktur für Freizeit- und Gesundheitssport, die eine gesundheitsorientierte Lebensweise erleichtern. Unser Gesundheitssystem ist hoch entwickelt, breit ausgebaut und im Prinzip jedem zugänglich. Durch Prävention, betriebliche Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz konnten in den letzten Jahrzehnten große Verbesserungen und hohe Standards beim Schutz vor Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten erreicht werden. So ist z.B. die Anzahl der meldepflichtigen Arbeitsunfälle bei den Unfallversicherungsträgern der öffentlichen Hand von 130.098 im Jahr 2005 auf 107.682 im Jahr 2007 zurückgegangen<sup>1</sup>. Beste Voraussetzung also für ein gesundes Älterwerden?

Zwar sind heute wichtige gesellschaftliche Rahmenbedingungen für ein psychisches und körperliches Wohlbefinden für die Lebenszeit auch jenseits des 60. Geburtstages gegeben. Dennoch können viele Menschen ihre Arbeitsfähigkeit und Gesundheit nicht bis zur Rente erhalten. Auch bei gut ausgebautem Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz wirken gesundheitliche Belastungen auf die Beschäftigten ein. Die Auswirkungen reichen von Unwohlsein und mangelnder Motivation bis hin zu arbeitsbedingten Erkrankungen (z.B. körperliche Stressreaktionen) und Berufskrankheiten (z.B. Lärmschwerhörigkeit oder Hautkrankheiten). Einseitiges Sitzen am Bildschirm und Bewegungsmangel am Arbeitsplatz und in der Freizeit führen dazu, dass sehr viele Beschäftigte an Beschwerden und Erkrankungen der Wirbelsäule leiden.

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Gesundheitliche Risiken resultieren zunehmend aus gestiegenen psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Weniger Beschäftigte sind im produzierenden Gewerbe oder der Landwirtschaft tätig, der Dienstleistungssektor beschäftigt derzeit mehr als 70% der Erwerbstätigen. Tendenziell leisten weniger Menschen schwere körperliche Arbeit, und die körperlichen Belastungen in der Arbeitstätigkeit durch gefährliche Stoffe sowie schweres Heben und Tragen haben gesamtgesellschaftlich gesehen einen geringeren Einfluss auf die Gesundheit. In den letzten Jahrzehnten wirken sich vermehrt Probleme der Arbeitsorganisation, der Verdichtung und Flexibilisierung von Arbeitsformen und Arbeitszeiten schädigend aus. Leistungsdruck, erhöhte Arbeitsanforderungen und enge Zeitvorgaben sind typische Stressauslöser. Psychische Erkrankungen stellen inzwischen neben Problemen des

1: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2007, Unfallverhütungsbericht Arbeit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, Hrsg: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS); S. 71.

Bewegungs- und Stützapparats in Deutschland die zweithäufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühverrentungen dar. Ein ähnlicher Trend besteht bei den Krankheitstagen. Während die Rate der Krankheitstage insgesamt in den letzten Jahren fällt, stiegen die Fälle psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeit kontinuierlich an<sup>2</sup>. Nacht- und Schichtarbeit sowie lange und unregelmäßige Arbeitszeiten gefährden ebenfalls die Gesundheit. So haben Beschäftigte in Wechselschichtsystemen ein deutlich erhöhtes Risiko für Herz-Kreislauf-Krankheiten. Jeder siebte Beschäftigte in Deutschland arbeitet auch nachts, jeder Sechste im Schichtdienst<sup>3</sup>.

Auch drohender Arbeitsplatzverlust, die vielfach unsicheren oder befristeten Arbeitsverhältnisse und häufige betriebliche Umstrukturierungen beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit. Davon sind Beschäftigte des öffentlichen Dienstes nicht ausgenommen. Die Zahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist seit der Wiedervereinigung deutlich gesunken. Im Jahr 1991 waren rund 6,7 Millionen Personen im öffentlichen Dienst tätig, am 30.06.2007 lediglich noch 4,5 Millionen<sup>4</sup>. Dies hat für die verbleibenden Beschäftigten eine enorme Arbeitsverdichtung und Stress zur Folge. Aufgrund der veränderten gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz und des demografischen Wandels mit im Schnitt älteren Belegschaften sieht sich der Arbeits- und Gesundheitsschutz des öffentlichen Dienstes vor neue Herausforderungen gestellt. Zum einen muss der psychischen Gesundheit mehr Aufmerksamkeit zuteil werden, zum anderen sollte sich die betriebliche Gesundheitsförderung auch mit Themen wie Gute Führung, Emotionsarbeit und Mobbing am Arbeitsplatz befassen. Aktuelle Denksätze wie der Ansatz der Ressourcenorientierung bieten



neue Möglichkeiten für die betriebliche Gesundheitsarbeit. Dabei geht es darum, die gesunderhaltenden Faktoren am Arbeitsplatz zu erhalten, zu stärken und zu fördern. Doch was hilft Menschen tatsächlich, an ihrem Arbeitsplatz gesund zu bleiben und bei guter Gesundheit alt werden zu können? Ansatzpunkte dazu soll die vorliegende Broschüre liefern. ■

# Zu einer altersgerechten und ressourcenorientierten Gesundheitsförderung



## KAPITEL 1

### 1.1 Gesundheitsförderung und demografischer Wandel

Bereits heute liegt das Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst in Deutschland weit über 40 Jahre, jüngere Beschäftigte unter 30 sind selten. Im Jahr 2007 waren 21 % der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes 55 Jahre und älter<sup>5</sup>. Die Erwerbstätigkeit der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland ist in den letzten ca. 10 Jahren von 38,0 Prozent auf 48,1 Prozent gestiegen, wobei die Zunahme erst nach 2001 stattfand und darunter viele Teilzeitbeschäftigte sind. Aufgrund der demografischen Entwicklung wird sich dieser Trend zu einer insgesamt immer älter werdenden Belegschaft in den kommenden Jahrzehnten noch verstärken. Arbeitnehmer der Altersgruppe zwischen 50 bis 67 Jahren werden aus Mangel an jüngeren Kräften zukünftig noch am Arbeitsplatz gebraucht. Derzeit sind fast die Hälfte der Menschen über 55 Jahre nicht mehr berufstätig. Ältere Mitarbeiter benötigen eventuell gewisse Anpassungen, um problemlos weiter arbeiten zu können, sogenannte „altersgerechte Bedingungen“. Mit einzel-

nen Maßnahmen für die älteren Mitarbeiter kann der demografische Wandel jedoch noch nicht bewältigt werden. Betriebliche Gesundheitsförderung muss deshalb bereits frühzeitig ansetzen. Die gesundheitlichen Schäden entstehen oftmals zwischen 20 und 30 Jahren, d. h. in einem Alter, in dem Leistungsfähigkeit und Gesundheit noch selbstverständlich scheinen. Es muss gelingen, bereits die Berufsanfänger für gesundheitliche Fragen zu sensibilisieren und zu motivieren und insgesamt ein gesundheitsförderliches betriebliches Umfeld zu schaffen. Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), das über den Schutz vor Berufsunfällen und Berufskrankheiten weit hinausgeht und insbesondere die Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren sowie die menschengerechte Gestaltung der Arbeit als oberste Ziele formuliert, gilt auch für alle Dienststellen des öffentlichen Dienstes.



*Betriebliche Gesundheitsförderung ist weder freiwillig noch ein Selbstläufer, sondern erfordert tägliches Bemühen aller betrieblichen Akteure. Daher haben Gesetzgeber und zuständige Verbände eine Reihe von Gesetzen, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften und Richtlinien in diesem Zusammenhang erlassen (siehe Literaturhinweise). Deutlich wird hierbei die gewünschte enge innerbetriebliche Zusammenarbeit zwischen Fachleuten für Arbeits- und Gesundheitsschutz, Beschäftigtenvertretern und Arbeitgebern. So ist nicht nur der Arbeitgeber für die Einhaltung der geltenden Vorschriften verantwortlich, sondern auch Betriebs- und Personalräte haben hier einen gesetzlichen Überwachungsauftrag (Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) § 80 Abs. 1 Nr.1 und Nr. 9 sowie § 89; Bayerisches Personalvertretungsgesetz (BayPVG Art. 69 Abs.1 b und Art. 79). Beide Seiten sind auch gesetzlich verpflichtet, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen im Betrieb zu fördern (BetrVG Abs. 1 Nr. 6) bzw. für eine ihren Fähigkeiten und Kenntnissen entsprechende Beschäftigung zu sorgen (BayPVG Art. 69 Abs.1 d). Die Beschäftigtenvertretungen haben Mitbestimmungsrechte bei*

5: Brussig, M., Knuth M. und S. Wojtkowski (2008)

## 1

*allen Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen (BayPVG Art. 75 Abs. 4 Nr. 8; BetrVG §87 Abs. 1 Nr. 7). Laut BayPVG besteht auch Mitbestimmung bei der Bestellung und Abberufung von Fachpersonal für Arbeits- und Gesundheitsschutz (BayPVG Art. 75 Abs. 4 Nr. 7). Immer öfter wird Betriebliche Gesundheitsförderung auch tariflich geregelt, so z.B. im neuen Tarifvertrag für den Sozial- und Erziehungsdienst.*

## 1.2. Gesundheitsförderung, die Ressourcen stärken will

Schwerpunkt der betrieblichen Gesundheitsarbeit war bislang der Arbeits- bzw. Gesundheitsschutz, um Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz auszuschalten oder zu reduzieren und Unfälle zu verhüten. Aufgrund dieser Zielsetzung konzentrierte man sich auf die „Krankmacher“ und Gefahren am Arbeitsplatz. Dies wird auch in Zukunft weiter notwendig sein. Für eine altersgerechte betriebliche Gesundheitsförderung, die neben dem bisher praktizierten Arbeitsschutz zusätzlich den neuen Ansatz einer Stärkung von gesunderhaltenden Faktoren oder Ressourcen für ihre Beschäftigten verfolgt, lautet die Ausgangsfrage etwas anders. Wie kann der Mensch trotz beruflicher Anforderungen, Gefährdungen und Fehlbelastungen gesund bleiben, was fördert die Gesundheit, welche Ressourcen können dafür mobilisiert, gestärkt und aufgebaut werden, sowohl auf der betrieblichen Ebene als bei den Beschäftigten persönlich? Dieser Ansatz scheint auf den ersten Blick selbstverständlich, aber er wurde bisher wenig verfolgt.

Es war vor allem Aaron Antonovsky mit seinem Konzept der sogenannten „Salutogenese“, der diese Denkrichtung ab 1979 begründete. Das Konzept der Salutogenese (salus = Unversehrtheit, genese = Entstehung) fragt nicht nach den Ursachen von Erkrankungen, sondern nach den Gründen, warum Menschen gesund bleiben oder es wieder werden. Damit löst er sich vom klassischen medizinischen Verständ-

nis, das nach der Entstehung und den Bedingungen von Krankheit fragt. In der Ottawa Charta der Weltgesundheitsorganisation kommt ein weiterer Gedanke zum Ausdruck. Gesundheit ist nicht eine individuelle Sache, sondern „ein Gemeinschaftsprodukt“. Gesundheit sollte als Ergebnis des Zusammenspiels von vielen Faktoren verstanden werden, die stark gesellschaftlich geprägt sind. Grundlegende Bedingungen und konstituierende Momente von Gesundheit sind nach der Ottawa Charta der Vereinten Nationen zur Gesundheitsförderung: „Frieden, angemessene Wohnbedingungen, Bildung, Ernährung, Einkommen, ein stabiles Öko-System, eine sorgfältige Verwendung vorhandener Naturressourcen, soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit. Jede Verbesserung des Gesundheitszustandes ist zwangsläufig fest an diese Grundvoraussetzungen gebunden.“ Als bedeutsam wird darin auch die soziale Einbindung eines Menschen angesprochen, die „Geborgenheit und Verwurzelung in einer unterstützenden sozialen Umwelt“ und der „Zugang zu allen wesentlichen Informationen“. (Ottawa Charta 1986: [http://www.euro.who.int/AboutWHO/Policy/20010827\\_2](http://www.euro.who.int/AboutWHO/Policy/20010827_2))

Die Aufgabenstellung für eine altersgerechte **betriebliche Gesundheitsförderung, die die gesunderhaltenden Faktoren stärken will**, lautet also: Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben, Führungskultur, betriebliches Klima und die betriebliche Förderung der individuellen Kompetenzen sind in Zukunft so zu gestalten, dass Beschäftigte in ihrer Arbeit gesund älter werden können und ihre Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter erhalten können.



*Unter Ressourcen werden individuelle, soziale und organisationale Bedingungen verstanden, die es dem Menschen ermöglichen, seine Leistungsfähigkeit und Gesundheit in der Arbeit zu entwickeln und gegen potenziell beeinträchtigende und krankmachende Einflüsse zu stabilisieren.*

### Was sind Gesundheitsressourcen?

Faktoren, die die Gesundheit schützen, aufrecht erhalten und fördern, werden in der Gesundheitswissenschaft „Ressourcen“ genannt. Hier wird zwischen den äußeren und den inneren Ressourcen unterschieden. Zu den äußeren Ressourcen gehören die betrieblichen Bedingungen und Angebote<sup>6</sup>. Diese gesunderhaltenden Faktoren oder Ressourcen auf der betrieblichen Ebene sind nach den Erkenntnissen der Arbeitspsychologie z. B. in der Arbeitstätigkeit selbst zu finden, etwa in der Qualität der Arbeitsaufgabe und damit der Möglichkeit, eigene Kompetenzen

einzubringen. Wichtig ist dabei die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen oder auch die Anerkennung und Wertschätzung von Leistungen. Neben diesen gesunderhaltenden äußeren Bedingungen wirken „innere“ oder „personale“ Ressourcen positiv auf Wohlbefinden und Gesundheit. Nach den Arbeitspsychologen Udris und Rimann fallen darunter: fachliche und soziale Kompetenzen, eine optimistische Weltsicht, Selbstvertrauen, Gesundheitswissen sowie gesundheitsförderliche Gewohnheiten und Freizeitaktivitäten der Beschäftigten.

#### ÄUSSERE RESSOURCEN

##### Organisationale Ressourcen

- Gesundheitsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- Transparenz
- Zusammenarbeit aller betrieblichen Akteure
- Qualität der Arbeitsaufgaben
- Sozial anerkannter Status
- Entfaltungsmöglichkeiten
- Beteiligung der Beschäftigten
- Zeitsouveränität
- Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Betrieblicher Schutz vor Gewalt
- Unterstützung bei extremen Belastungen

##### Soziale Ressourcen

- Unternehmenskultur
- Betriebsklima
- Anerkennung und Wertschätzung
- Soziale und emotionale Unterstützung
- Kollegialität
- Solidarität

#### INNERE RESSOURCEN

##### Berufliche und soziale Handlungskompetenz

- Wissen
- Erfahrungen
- Fertigkeiten
- Fähigkeiten

##### Überzeugungen und Einstellungen

- Selbstsicherheit
- Fähigkeit, sich abzugrenzen und auf eigene Interessen und Gesundheit zu achten
- Aktive Problemlösung
- Freude an der Arbeit und Motivation
- Realistisches Anspruchsniveau
- Lernbereitschaft
- aktive Teilhabe

##### Körperliche Gesundheit und Verhalten

- Kondition
- Ernährung
- Freizeitverhalten

6: Udris, I. & Rimann, M. (2000)

### 1.3 Von der Gesundheitsförderung zum Gesundheitsmanagement und einer betrieblichen Gesundheitskultur

Betriebliche Gesundheitsförderung beschränkt sich gegenwärtig oftmals auf einzelne zeitlich befristete Projekte und Maßnahmen für bestimmte Zielgruppen. Die Zielsetzung der Gesundheitsförderung ist damit aber noch nicht im gesamten Betrieb verankert, die einzelnen Aktivitäten werden kaum koordiniert. Dagegen würde ein ganzheitliches betriebliches Vorgehen erfordern, dass die Gesundheit der Beschäftigten als eine Querschnittsaufgabe begriffen wird, die von allen Führungskräften als vorrangige Aufgabe in Angriff genommen und bei betrieblichen Entscheidungen berücksichtigt wird.

Für den Aufbau eines solchen ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements empfiehlt es sich, klare Strukturen zur Koordination aller mit Gesundheitsaufgaben befassten Funktionen zu schaffen<sup>7</sup>. Ein wichtiges Instrument ist ein betrieblicher Steuerungskreis, in dem Geschäftsführung, Personalabteilung, Personalvertretung, ein Koordinator, der Betriebsarzt, die Sicherheitsfachkraft, die Gleichstellungsbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung und der Datenschutzbeauftragte beteiligt sind. In diesem Steuerungskreis werden Arbeitsfelder wie der Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Gesundheitsförderung, die Suchtprävention, die Mitarbeiterbeteiligung und das Personalmanagement zusammengeführt, koordiniert und kontrolliert<sup>8</sup>. Es geht darum, die betrieblichen Aktivitäten im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu stärken, positive Erfahrungen und Ansätze auszutauschen und die Führungskräfte in ihrer Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter zu unterstützen<sup>9</sup>.

Die Gesundheitskultur einer Organisation wird hauptsächlich von den sichtbaren Aktivitäten des Managements geprägt. Aber die Beschäftigten müssen die Ziele und das Vorgehen annehmen und in der Praxis Tag für Tag umsetzen. Das funktioniert nur, wenn in dem Betrieb die Partizipation der Mitarbeiter gelebt wird, wenn Transparenz und Mitsprache umgesetzt werden auf allen Ebenen, bei Entscheidungen bezüglich der betrieblichen Entwicklung und bei Umstrukturierungsprozessen genauso wie bei der Arbeitsorganisation. So kann eine umfassende betriebliche „Gesundheitskultur“ entstehen, in der Gesundheit als gemeinsamer Wert und als erstrebenswertes Ziel geteilt wird.



*Den ganzheitlichen betrieblichen Ansätzen des Gesundheitsmanagement oder der betrieblichen Gesundheitskultur liegt das Gesundheitsverständnis der Weltgesundheitsorganisation zugrunde: „Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen.“*

Die Handlungsfelder einer betrieblichen Gesundheitskultur sind<sup>10</sup>:

- Strategien der Führung,
- Personalentwicklung,
- gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung,
- Information und Kommunikation,
- aktive Beteiligung der Mitarbeiter,
- medizinische und psychosoziale Betreuung,
- Rehabilitation/Eingliederung,
- Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung.

Im Folgenden sollen wichtige Ressourcen und Ansätze sowohl für betriebliches als auch individuelles Handeln vorgestellt werden, die für die Gesundheit aller hilfreich sind. Jüngere Beschäftigte sehen oft noch keine Notwendigkeit, auf ihre Gesundheit zu achten oder diese gezielt zu unterstützen. Die negativen Folgen – Hautkrankheiten, Rückenbeschwerden, Lärmschwerhörigkeit etc. stellen sich jedoch oft schon nach wenigen Jahren ein. Daher gilt es, den betrieblichen Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung für alle Beschäftigten und alle Altersgruppen attraktiv zu gestalten. ■

# Betriebliche Ressourcen

In einer Untersuchung in Bayern wurden kommunale Beschäftigte gefragt, was sie persönlich unter „Gesundheit“ verstehen<sup>11</sup>. Das Ergebnis erstaunt: für viele Befragte war „Arbeit“ zentrales Moment des Gesundseins.

Typisch waren Aussagen wie „Gesundheit bedeutet für mich,

- „dass mir die Arbeit Spaß macht“;
- „wenn ich zufrieden mit meiner Arbeit bin“;
- „wenn man eine Arbeit hat, die einen ausfüllt“;
- „dass mir die Arbeit gefällt“;
- „Zufriedenheit mit dem Leben und mit der Arbeit“.

In den Antworten sprachen die Arbeiter und Angestellten an, dass die Arbeit jedoch nur unter bestimmten Bedingungen gesund erhält: Sie soll Spaß machen und sie muss Befriedigung geben. Dann stellt sich Freude an der Arbeit ein, und diese Freude ist aus Sicht dieser Befragten die Basis eines gesunden Lebens.

## 2.1 Qualität der Arbeitsaufgaben

Zufriedene Mitarbeiter arbeiten gerne und sind seltener krank. Die zentrale Frage lautet deshalb, was eine Arbeit zu einer „guten“ Arbeit macht, die sich positiv auf die Gesundheit auswirkt. Neben guten und sicheren äußeren Arbeitsbedingungen ist besonders die Qualität der Arbeitsaufgaben gesundheitlich relevant. Wenn die Arbeitsaufgaben als anspruchsvolle und interessante Anforderung erlebt wer-

den, die eigenverantwortliches Arbeiten ermöglicht, kann sogar eine Tätigkeit, die Außenstehenden wenig attraktiv erscheint, von den Beschäftigten geschätzt werden, wie z. B. die Arbeit in einem Klärwerk, wenn sie dort die hochkomplexen Steuerungsanlagen kontrollieren. Monotone Tätigkeiten, die keinen Spielraum zur eigenen Gestaltung lassen, führen zu Ermüdung und zu Unterforderung.

Nach den Erkenntnissen der Arbeitspsychologie kennzeichnen folgende Merkmale einen Arbeitsplatz mit einem guten Anforderungsprofil:

- die Quantität der Aufgaben kann bewältigt werden,
- die Qualität der Aufgaben entspricht der Leistungsfähigkeit des Beschäftigten,
- es gibt Entscheidungs- und Handlungsspielräume,
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und
- Vielfalt und Abwechslung in den Arbeitsanforderungen.

Der Stellenwert dieser Gesundheitsressourcen in der Arbeitsaufgabe bzw. dem Aufgabenspektrum einer Person kann gar nicht hoch genug angesetzt werden. Vorgesetzte und Verantwortliche für betriebliches Gesundheitsmanagement sollten dafür geschult werden, in ihrer Personalführung die genannten fünf Gesundheitsressourcen im Blick zu haben und sie auszubauen. Sonst treten bei den Beschäftigten mit hoher Wahrscheinlichkeit psychische Beeinträchtigungen wie Stress und Angst oder Unterforderung auf.

# 2

Handlungsspielräume, d. h. die Freiräume für eigene Gestaltung, eigene Entscheidungen, eigene Strukturierung der Arbeit sind extrem bedeutsame Gesundheitsressourcen. Arbeitspsychologen haben einen direkten Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Handlungsspielraum und der Gesundheit festgestellt. Nur wenn es möglich ist, einer Arbeit eine persönliche Prägung zu geben, kann sie auch als befriedigend erlebt werden.

Gestaltungsspielräume sind für alle Beschäftigten eine sehr wichtige Gesundheitsressource. Von älteren Mitarbeitern, die aufgrund ihrer Erfahrungen und Loyalität sehr zuverlässig arbeiten, werden Spielräume geschätzt und genutzt, um altersbedingte Defizite auszugleichen. Mit Blick auf die Leistungsvoraussetzungen von Älteren sollten diese Freiräume gewährt werden. Die Selbstorganisation ist besonders beim zeitlichen Arbeitsablauf wichtig. Ein selbstgewählter Arbeitsrhythmus sowie eine alternsgerechte Pausengestaltung (Mikropausen!) verhindern eine Überforderung. Manch älterer Mitarbeiter arbeitet lieber etwas länger, um nicht in Hetze zu geraten, wird aber diese Zeit nicht angeben. Für ältere Mitarbeiter ist zusätzlich bedeutsam, bei Entscheidungen mit einbezogen zu sein, sie möchten ihre Erfahrungen einbringen und dafür Wertschätzung erhalten.

Manche Berufe sind sehr abwechslungsreich. Das gilt z. B. für Erzieherinnen in der Kindertagesstätte, die Schulsekretärin oder auch Beschäftigte im Wasserwirtschaftsamt. Diese Abwechslung trägt sehr zur Arbeitszufriedenheit dieser Beschäftigten bei, sie erleben ihre Arbeit als interessant. In den meisten Berufen oder Positionen stellt sich allerdings nach einigen Jahren eine Routine ein. Die Herausforderungen fehlen und damit nimmt die Freude an der Arbeit ab.



Manche Beschäftigte suchen sich in einer solchen Situation selbst eine neue Stelle oder neue Aufgaben an ihrem Arbeitsplatz. Denn auch ungewohnte Aufgabenstellungen und die Notwendigkeit, neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu erlernen, kennzeichnen einen Arbeitsplatz mit qualitativ hochwertigen Aufgaben.

Die Arbeit kann für die Betroffenen interessanter gestaltet werden, indem ein neues Arbeitsgebiet mit anderen Anforderungen zusätzlich zugeteilt wird. Eine kommunale Angestellte erhält zusätzlich dann z. B. Aufgaben im Bereich des Kulturmanagements, eine Sauna-Fachkraft arbeitet stundenweise an der Kasse, ein Mitarbeiter in der Sparkasse wird zum psychologischen Ersthelfer fortgebildet. Dadurch lassen sich einseitige Belastungen wie langes Stehen oder Sitzen vermeiden. Allerdings dürfen solche Veränderungen nur in Absprache und mit Einver-

ständnis der jeweiligen Person vorgenommen werden, gegebenenfalls sind sie dafür weiterzubilden. Durch kleine Veränderungen in der Arbeitsorganisation kann Stress vermieden werden. Wird eine bestimmte Aufgabe, wie das Beantworten von Anrufen, unter den Kollegen aufgeteilt, so führt dies einerseits zu einer Entlastung durch weniger Unterbrechungen und weniger Monotonie, indem jeder in einem bestimmten Zeitfenster diese Aufgabe übernimmt.

## 2.2 Durchdachte Arbeitsabläufe und gute Arbeitsorganisation

Im Bereich der sozialen Arbeit, in der Kranken- und Altenpflege und in Lehrberufen arbeiten oftmals Menschen mit hoher sozialer Motivation. Die Beschäftigten haben meist selbst den Anspruch, den Kunden (Bürgern, Kranken, Senioren, Schülern etc.) gegenüber freundlich und hilfsbereit zu sein.



„Der allgegenwärtige Druck durch Zeitmangel muss durch eine gute Arbeitsorganisation und durchdachte Arbeitsabläufe verringert werden“

Oft gelingt es ihnen aber bei dem herrschenden großen Zeit- und Leistungsdruck immer weniger, diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Die Interaktionen mit den Klienten, Patienten oder Kunden verlaufen schematisch, ein individuelles Einbringen, eine persönliche Begegnung ist kaum noch möglich. Wenn eine Krankenschwester für eine Pflegeverrichtung nur eine Minute Zeit hat und der nächste Patient schon klingelt, so ist ein einfühlsames Wahrnehmen der Bedürfnisse ihrer Patienten kaum noch möglich. Die Beschäftigte wird zwischen zwei widersprüchlichen Erwartungen zerrieben. Hier liegt eine der Ursachen für psychischen Burn-out (Ausgebrannt-Sein). Im Pflegebereich führen Dauerstress, Überstunden und Fehlbelastungen zu steigenden Ausfallzeiten, Fluktuation, vorzeitigen Berufsausstiegen und Frühverrentungen, die deutlich über dem Durchschnitt der gesamten Bevölkerung liegen. Die betrieblichen Rahmenbedingungen erschweren es den Beschäftigten, in ihrem Beruf Befriedigung zu finden und gesund zu bleiben.

Damit es nicht soweit kommt, darf die Personaldecke nicht zu dünn sein. Es müssen ausreichend Personen mit der erforderlichen Qualifikation eingestellt werden, und die Beschäftigten benötigen viele Ressourcen: Anerkennung und Rückhalt von Vorgesetzten, ein gutes Betriebsklima,

Beratung und Coaching, ein angenehmes Arbeitsumfeld, aber vor allem: Zeit. Der allgegenwärtige Druck durch Zeitmangel muss durch eine gute Arbeitsorganisation und durchdachte Arbeitsabläufe verringert werden. Die Arbeitsorganisation muss so optimiert werden, dass die Arbeit zeitlich bewältigt werden kann und auch Befriedigung gibt. Wer Zeitdruck reduzieren will, muss wissen, zu welchen Zeiten und in welchen Situationen Zeitdruck besonders häufig und vor allem immer wieder auftritt. Mit anderen Worten: Eine Analyse der anfallenden Arbeit im Tagesverlauf ist notwendig, damit auch langfristig wirksame Maßnahmen zur Reduzierung des Zeitdrucks eingeleitet werden können.

Durch eine Arbeitsablaufanalyse können „Zeitfresser“ gefunden und Arbeitsspitzen identifiziert werden. Hierzu können die Erfahrungen der Beschäftigten in Workshops zusammen getragen und Lösungen erarbeitet werden. So kann im Bereich der Altenpflege ein vernünftiges Pflegeplanungs- und Dokumentationssystem dazu dienen, Zeit zu sparen und die Dienstplanung zu verbessern. Schichtsysteme können nach den Erfordernissen der Station neu gestaltet werden (5-Schicht-Systeme), damit zu den Phasen mit Arbeitsspitzen mehr Personal im Einsatz ist.

## KAPITEL 2



## PRAXISBEISPIEL 1: STATIONÄRE ALTENPFLEGE



*Wer Zeitdruck reduzieren will, muss wissen, zu welchen Zeiten und in welchen Situationen Zeitdruck besonders häufig und vor allem immer wieder auftritt. Mit anderen Worten: Eine Analyse der anfallenden Arbeit im Tagesverlauf ist notwendig, damit auch langfristig wirksame Maßnahmen zur Reduzierung des Zeitdrucks eingeleitet werden können. Durch eine Tätigkeitsanalyse wurde in einem Pflegeheim ermittelt, dass zwischen 7 und 10 Uhr morgens sowie zwischen 17.30 und 20 Uhr abends die großen Arbeitsspitzen liegen. Für diese Zeiten wurden Zusatzdienste (pro Schicht und Wohnbereich jeweils ein Mitarbeiter) eingeführt, um die Arbeitsspitzen zu entschärfen.*

Der Stressauslöser des gefühlten Zeitmangels wird dann besonders stark erlebt, wenn Arbeitsunterbrechungen die Konzentration erschweren und zu viele Aufgaben gleichzeitig zu erledigen sind. Eine gute Planung der Aufgaben im Vorfeld und die Rationalisierung bestimmter Arbeitsgänge können Ablenkungen und Unterbrechungen verringern.

Nicht nur Zeitnot ist ein Problem. Auch die Art der Arbeit hat gesundheitliche Folgen. An einem Büroarbeitsplatz etwa führt Bewegungsmangel durch langes Sitzen zu verspannten Schultern und Kreuzbeschwerden. Nur ein Drittel der Schreibtischarbeiter bezeichnet sich als beschwerdefrei, die übrigen leiden an Kopfschmerzen, Augenproblemen (42%) und Beschwerden am Stütz- und Bewegungsapparat. In der öffentlichen Verwaltung sind Muskel- und Skeletterkrankungen Grund für ein Viertel aller Krankheitstage<sup>12</sup>.

Bei mehr als vier Stunden reiner Bildschirmarbeit nehmen Schulter-Nackenbeschwerden deutlich zu. Hier hilft bewusstes persönliches Gegensteuern (Kurzpausen, Gang zum Kopierer, Telefonieren im Stehen). Am besten wäre es, durch eine Mischung der Arbeitsaufgaben die einseitigen Belastungen zu vermeiden. Dies gelingt durch Arbeitsplatzwechsel, d. h. mehrere Beschäftigte rotieren auf mehreren Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Aufgaben. Oder aber an einem Arbeitsplatz werden mehrere qualitativ gleichwertige Tätigkeiten zusammengefasst und zwar so, dass körperliche und geistige Belastungen wechseln.

Zur Optimierung der Arbeitsabläufe sollten Projekte der Gesundheitsförderung durchgeführt werden, in denen die Beschäftigten als Beteiligte Vorschläge entwickeln. Sie haben viele gute Ideen, wie ihre Arbeitssituation gesundheitsgerechter gestaltet werden könnte. Oft ist der Stress auch hausgemacht. Hier können Fortbildungen Beschäftigte dazu anregen, sich ihre Arbeit gesundheitsförderlicher zu organisieren.

12: Alles Grau in Grau, Älter werdende Belegschaften und Büroarbeit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2. Auflage 2007, S.19

### 2.3 Günstige Arbeitszeiten

Auch im öffentlichen Dienst werden zunehmend flexible Arbeitszeitmodelle praktiziert, weil es viele Vorteile bringt. Diese Modelle erleichtern es den Beschäftigten, ihren unterschiedlichen Verpflichtungen und Interessen nachzukommen und eine gute Balance von Arbeits- und Privatleben zu finden. Die an die persönliche Lebenssituation angepassten Arbeitszeiten werden geschätzt und fördern die Arbeitsmotivation und oft auch ein effizientes Arbeiten.

Besonders Frauen leisten neben ihrer Erwerbsarbeit zuhause Erziehungs-, Haus oder Pflegearbeit und bringen hohen Einsatz, um diese Arbeitsbereiche gut miteinander zu vereinbaren. Wenn diese Frauen dann an ein oder zwei Tagen in der Woche an einem Arbeitsplatz zu Hause ihre berufliche Arbeit erledigen können, entlastet es sie erheblich. Dies gilt auch für Männer, die in der Familienphase sind. Elternschaft und Erwerbstätigkeit können durch familienfreundliche Arbeitsplätze besser koordiniert werden. Auch die Pflege von kranken Angehörigen möchten viele Beschäftigte selbst übernehmen, und sind dann froh, wenn sie z. B. für eine bestimmte Zeit nur eine Drei-Tage Woche arbeiten können. Pendler, die weite Strecken zu ihrem Arbeitsplatz fahren müssen, schätzen das betriebliche Angebot von „Home-Office-Tagen“. Modelle für eine flexible und familienfreundliche Gestaltung der Arbeitszeiten sind zahlreich: Gleitzeitarbeit, Arbeitszeitkonten, Jobsharing, Teilzeitmodelle, wöchentlicher Wechsel von Arbeit und Freizeit, Kombinationen von Heimarbeit und Büroarbeit.

Das aufgrund von Telefon, Internet und Computer möglich gewordene Modell der Verlagerung eines Teil der Arbeit an den Heimarbeitsplatz erfordert Anpassungen auf beiden Seiten: mehr selbstverantwortliches und eigenständiges Arbeiten vom Beschäftigten, eine gute Koordination in der Dienststelle und Kommunikation der Kollegen im Team und möglicherweise auch technische Anpassungen im Betrieb sowie bei der Einrichtung eines Heimarbeitsplatzes.

Nicht für alle Arbeitsplätze und auch nicht für alle Beschäftigten ist dies Modell der „Telearbeit“ geeignet. Nachteile sind u. a. fehlende soziale Kontakte, Informationsdefizite und ergonomische Mängel zuhause. Grosse Vorteile dieser Arbeitsorganisation sind neben einer freien Zeiteinteilung der Wegfall von Fahrzeiten, ein konzentriertes und ungestörteres Arbeiten, mehr Arbeitszufriedenheit und eine bessere Balance von Arbeits- und Privatleben.

Flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten sind für viele Beschäftigte im öffentlichen Dienst bereits Praxis. Diese Modelle sollten stets durch eine Dienstvereinbarung geregelt und mit der Personalvertretung abgestimmt werden, damit den Beschäftigten keine finanziellen Nachteile entstehen. Eventuell können Teilzeitmodelle oder Dienstzeiten so angepasst werden, dass sowohl die Dienststelle als auch die Beschäftigten davon profitieren. Spielräume zur individuellen Gestaltung werden sehr geschätzt. So haben z. B. ältere Beschäftigte oftmals den Wunsch, etwas früher oder später beginnen zu dürfen. Sie bevorzugen bestimmte Schichten oder möchten Teilzeit arbeiten. Auf diese Vorstellungen von Mitarbeitern einzugehen wird die Arbeitszufriedenheit erhöhen und Fehlzeiten verringern, wie ein Praxis-Beispiel aus dem öffentlichen Verkehrsbetrieb in Hamburg zeigt.

## PRAXISBEISPIEL: 55+ UND DER BUSBETRIEBSHOF WANDSBEK DER HAMBURGER HOCHBAHN AG



*In einem sehr erfolgreichen Projekt für ältere Beschäftigte wurden bei der Einteilung der Dienstzeiten gezielt die Wünsche von 47 älteren Busfahrern und -fahrerinnen berücksichtigt. Zunächst wurden Einzelgespräche geführt. Die Leitfrage in diesen Gesprächen lautete: „Was brauchen Sie, um die verbleibenden Jahre bis zur Rente arbeitsfähig bleiben zu können?“ Dabei wollte man erfahren, ob die älteren Beschäftigten gerne eine Anpassung der Arbeitsbedingungen hätten, um trotz eines aufgrund ihres Alters veränderten Leistungsvermögens gut arbeiten zu können. Es wurde ihnen verbindlich zugesagt, dass mindestens einer dieser Wünsche umgesetzt würde. Die Wünsche bezogen sich auf die Einteilung der Schichtdienste, d. h. die Arbeitszeiten und auf bestimmte Buslinien.*

*In diesen Einzelgesprächen, die gut dokumentiert wurden, sagten die Busfahrer z. B.:*

- *„Ich möchte keine Dienste mehr fahren, die nach 22.00 Uhr enden, denn danach fühle ich mich nicht mehr wohl auf der Straße.“*
- *„Ich möchte nach Möglichkeit nur noch Spät- und Nachtdienste fahren, damit ich den Vormittag mit meiner Familie habe...“*
- *„Ich möchte nur noch Schnellbuslinien fahren, die Stadtlinien machen mich fertig; es gibt andauernd Stau und Unfälle, die zu Verzögerungen führen und ich bekomme meine Pausen nicht.“*
- *„Ich möchte keine Schnellbuslinien mehr fahren. Zwar geht der Tag schneller um, weil es in diesen Plänen wenig längere Pausen gibt, aber ich brauche Zeit, um in Ruhe zu essen und auf die Toilette zu gehen.“*
- *„Ich würde sehr gerne mehr geteilte Dienste fahren, weil ich meine Arzttermine dann sicher in der Mittagszeit wahrnehmen und in Ruhe zu Hause essen kann.“*

*Es wurden von den Busfahrern sehr pragmatisch nur Wünsche geäußert, die sich gut umsetzen ließen und erfreulicherweise entsprachen die Wünsche sich oft hervorragend. Nach der Auswertung wurde das Dienstverteilungssystem entsprechend geändert und die Busfahrer mündlich darüber informiert. Die Beschäftigten waren begeistert, dass ihre Anliegen tatsächlich umgesetzt worden waren. Nach einem halben Jahr wurden die beteiligten Beschäftigten erneut persönlich befragt, wie sie mit den Änderungen zu recht kommen. Nur eine Person wollte ihre Änderung rückgängig gemacht haben, die übrigen waren sehr zufrieden.*

*Nach Umsetzung des Programms 55+ zeigten sich die positiven Effekte auf den Krankenstand. Die Auswertung der Fehlzeitenstatistik ergab nach neun Monaten, dass der Krankenstand in der Gruppe der Ältern innerhalb der 6-Wochen-Lohnfortzahlung um mehr als 1 % zurück gegangen war; der Krankenstand außerhalb der Lohnfortzahlung sogar um mehr als ein Drittel.*

*(Dieses Projekt wurde von Dipl. Sozök. Torsten Bökenheide auf der DNBGF-Konferenz „Alternsgerechte Personalpolitik und betriebliches Gesundheitsmanagement“ am 28. und 29. März 2006 in Bonn vorgestellt).*

„ Nur bei einem Gleichgewicht zwischen den Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe und den Kompetenzen der Mitarbeiter können Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten bleiben “

#### 2.4 Anpassung von Anforderungen und Fähigkeiten

Durch eine gute Personalauswahl und Personalentwicklung kann dafür gesorgt werden, dass ein Arbeitsplatz und die damit verbundenen Tätigkeiten und Aufgaben zu den Fähigkeiten einer Person und ihren Zielen passen. Es sollte weder zu Unterforderung noch zu Überforderung kommen. Nur bei einem Gleichgewicht zwischen den Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe und den Kompetenzen der Mitarbeiter können Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten bleiben, nur dann entwickelt sich auch Freude an der jeweiligen Tätigkeit. So gibt es Angestellte im öffentlichen Dienst, die das Arbeiten im direkten Kundenkontakt (z. B. Meldebehörde) schätzen, weil sie kommunikativ sind und die Abwechslung schätzen. Andere, mehr zurückhaltende Personen, bearbeiten dagegen lieber Akten und kommen mit telefonischen Kontakten besser zurecht.

Auch an scheinbar wenig attraktiven Arbeitsplätzen sehen die dort Arbeitenden Vorteile. So schätzen es Beschäftigte im Gartenbau oder den Betriebshöfen oftmals, an der frischen Luft zu arbeiten und können sich nicht vorstellen, in einem Büro zu sitzen. Kein Wunder, denn die Beschäftigten haben sich ihre Arbeit häufig ausgesucht und dafür gibt es individuelle Gründe. Überforderung oder Fehlbelastung durch die falsche Tätigkeit kann krank machen. In manchen Fällen benötigt die betreffende Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter Fortbildung und Training, um die gestellten Aufgaben gut bewältigen zu können. In anderen Fällen ist ein Wechsel des Arbeitsplatzes sinnvoll.

In regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen sollte angesprochen werden, inwieweit die gestellten Aufgaben bewältigt werden. Voraussetzung einer offenen Klärung dieser Frage ist, dass der Vorgesetzte in dem Gespräch deutlich macht, wie wichtig es ihm ist, dass der Mitarbeiter mit den an ihn gestellten Anforderungen gut zurechtkommt und sich am richtigen Platz fühlt. In dem Gespräch sollte eine offene Gesprächsatmosphäre hergestellt werden, damit Unsicherheiten, Fragen oder Kritik geäußert werden können. Vielleicht zeichnet sich in einem solchen Gespräch ab, dass die Person sich unterfordert fühlt, dass sie Fortbildungen wahrnehmen möchte, um beruflich aufzusteigen. Voraussetzung hierfür ist ein umfassendes betriebliches Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept, das den Beschäftigten die Möglichkeit bietet, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zu erweitern. Für die Motivation und den Spaß an der Arbeit ist es bedeutsam, dass die Arbeitsaufgaben als interessant empfunden werden. Nicht nur Überforderung, sondern auch Unterforderung durch Routine und Monotonie verursachen Stress und beeinträchtigen die Gesundheit.

## 2.5 Gesundheitsgerechte Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsmittel

Wichtiger Wohlfühlfaktor sind die äußeren Arbeitsbedingungen: gutes Licht, wenig Lärm, gute Arbeitsmittel, eine freundliche Einrichtung, ausreichend Platz. Sichere und ergonomisch gut gestaltete Arbeitsplätze verhindern, dass durch einseitige Haltung und unbequemes Arbeiten Fehlbelastungen entstehen oder Unfälle verursacht werden. Durch eine gesundheitsgerechte und angenehme Gestaltung der Arbeitsumgebung kann das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten erheblich gesteigert werden. Umgebungsbelastungen wie unangenehme Temperaturen oder Gerüche, Feuchtigkeit, Staub, Lärm und störende Geräusche etc. sind für Beschäftigte in technischen Bereichen meist höher, doch auch in der Verwaltung sind viele davon betroffen. Auch räumliche Enge, wie sie in manchen Ämtern herrscht, beeinträchtigt das Wohlbefühl.

Lärm und störende Geräusche zählen zu den stärksten Stressoren am Arbeitsplatz. Gespräche von Kollegen und Kunden, Telefonklingeln, laute Kopierer, Verkehrs- oder Baulärm und andere Geräusche erschweren die Konzentration bei der Arbeit und werden als belastend erlebt. Für ältere Beschäftigte gilt dies noch stärker als für Jüngere. Eine durchdachte und lärmdämpfende Innenraumgestaltung kann helfen, störende Geräusche zu vermindern und auf diese Weise auch die Produktivität erhöhen. Geräte mit starken Betriebsgeräuschen wie Kopierer sollten in Nebenräumen stehen. Besonders dringend ist Lärmreduktion in Kindertagesstätten und Schulen, in denen oft ein sehr hoher Lärmpegel erreicht wird. Ältere Erzieherinnen und Lehrkräfte leiden aufgrund der Lärmbelastung vermehrt unter Stimmbandproblemen und Schwerhörigkeit<sup>13</sup>.

### LÄRM UND GERÄUSCHE VERMINDERN:

- Geräuscharme Bürogeräte einsetzen
- Schalldämpfende Unterlagen verwenden
- Für schallabsorbierende Decken und Wände sorgen
- Klima-, Heizungs- und Belüftungsanlagen korrekt einstellen
- Schallschutzisolierungen von Türen und Fenstern überprüfen
- Schallabsorbierende, flexible Stellwände zur Verfügung stellen
- Leise und laute Arbeitsplätze voneinander trennen.

Bei den Arbeitsmitteln kann bereits durch geringfügige Veränderungen oft viel erreicht werden, z. B. eine bessere Sicht durch einen größeren Bildschirm, ein höhenverstellbarer Arbeitstisch zur Entlastung des Rückens, höhere Beleuchtungsstärken bzw. Tageslicht- oder Vollspektrumlampen besonders für ältere Arbeitnehmer, Geräuschschutz für Computer bzw. schalldämpfende Unterlagen, Schutz der Atemwege aufgrund höherer Luftfeuchtigkeit durch den Einsatz von Grünpflanzen<sup>14</sup>.

Die ergonomische und gesundheitsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsabläufe und des Arbeitsumfeldes beugen u. a. Rückenerkrankungen, Hautkrankheiten, Verletzungen und Unfällen vor. Oft sind es scheinbare Kleinigkeiten, die im Alltag eine Rolle spielen. Hierzu muss die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitsplatzanalyse durch Fachpersonal durchgeführt und durch geeignete Maßnahmen Abhilfe geschaffen werden.

13: Krause, J. v., Drenckberg K., Ludwig S. und Seßlen, K. (2005)

14: Wohlbefinden im Büro. Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Büroarbeit, Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2004  
Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege: Vollspektrumlicht am Arbeitsplatz beugt Erkrankungen vor. Presseartikel 1.1.2006, Download im Pressarchiv [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

### PRAXISBEISPIEL: STADTENTWÄSSERUNG



*In einem ver.di Projekt zur Gesundheitsförderung von Beschäftigten in Rosenheim wurde angesprochen, dass das Heben von Gullydeckeln einer bestimmten Bauweise den Rücken der Arbeiter stark belastet. Mit Hilfe einer Stange zum Heben der schwergewichtigen Gullydeckel konnte diese gesundheitliche Belastung der Spülwagenfahrer verringert werden.*



### PRAXISBEISPIEL: GESUNDHEITSPROJEKT FÜR DIE ARBEITER IM ABFALLWIRTSCHAFTSAMT



*In Kooperation mit der AOK führte das Abfallwirtschaftsamt der Stadt Fürth ein Gesundheitsprojekt für die Mitarbeiter der Müllabfuhr durch. Es wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die zeigte, dass viele unter gesundheitlichen Beschwerden litten. In Bewegungsanalysen während der Arbeit wurden Belastungsschwerpunkte festgestellt. Anschließend wurden in Gesundheitszirkeln mit den Beschäftigten u. a. folgende Lösungen zur Verringerung der Belastungen entwickelt:*

- ein anderes Tonnenmaß für ein rückschonendes Arbeiten, d. h. Umrüstung der bisherigen Tonnen
- Verbesserung der Arbeitskleidung und Persönlichen Schutzausrüstung (Schuhe, Sonnenschutz im Sommer, andere Handschuhe<sup>15</sup>)

*Ähnliche Gesundheitsprojekte der Prävention wurden im Rahmen des Programmes „VerEna“ durch Unterstützung des Gemeindeunfallversicherungsverbandes Bayern in anderen Kommunen mit gutem Erfolg durchgeführt.*

## 2.6 Teamzusammenhalt und soziale Unterstützung

Sich mit den Kollegen gut zu verstehen, ist ein grundlegendes Bedürfnis und für viele Beschäftigte eine wichtige Voraussetzung, um sich bei der Arbeit wohl zu fühlen. Frauen legen besonders viel Wert auf ein gutes und harmonisches Miteinander am Arbeitsplatz. Der Rückhalt von Kollegen wird auch als praktische bzw. fachliche Unterstützung und Hilfe geschätzt. Ältere Kollegen können wichtige Erfahrungen an Jüngere weitergeben. Manchmal ist es auch umgekehrt: Jüngere sind fit, wenn es um neue Technologien geht. Altersgemischte Teams haben daher den großen Vorteil, dass Jüngere und Ältere von den jeweiligen Kompetenzen des Anderen profitieren können und ein Wissenstransfer stattfindet. Allerdings ist hier gegenseitige Toleranz eine Grundvoraussetzung für das Gelingen.

Welchen Stellenwert kommunale Beschäftigte dem guten Teamzusammenhalt und der gegenseitigen Hilfe beimessen, dokumentieren folgende Aussagen: „Kollegiale Besprechungen von Fällen sind sehr entlastend.“ „Meine Kolleginnen nehmen mir auch mal Arbeit ab, wenn sie sehen, dass ich sehr viel habe.“ „Als ich mich in den Computer einarbeiten musste, hat mir mein jüngerer Kollege viel geholfen. Ihn konnte ich immer fragen, wenn ich nicht weiter wusste.“

Die Zugehörigkeit zu der sozialen Gemeinschaft im Betrieb, zu einer Abteilung oder einem Team gibt emotionale Sicherheit und ersetzt alleinstehenden Menschen nicht selten die Familie. Gespräche, Austausch und Hilfestellung von Kollegen oder Vorgesetzten bedeuten für eine arbeitende Person Unterstützung und Erleichterung, auch in privaten Krisenzeiten. Mangelt es in einer Abteilung an gutem Teamgeist und kollegialer Solidarität, so leidet die Motivation und bald auch die Leistungsfähigkeit. An manchen Arbeitsplätzen

kommt es aufgrund von Spannungen zwischen Kollegen sogar zu akuten Gefährdungen, weil nur in guter Teamarbeit sicheres Arbeiten funktioniert. Es ist eine zentrale Aufgabe von Vorgesetzten, auf ein gutes Betriebsklima zu achten und dies z. B. durch klare Strukturen, Gleichbehandlung und gute Kommunikation zu fördern.

Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse sollten so gestaltet werden, dass die soziale Unterstützung unter Kollegen tatsächlich praktisch möglich ist. Isoliertes Arbeiten ohne direktem Austausch ist auf lange Sicht gesundheitsgefährdend. Bei Umstrukturierungen sollte darauf geachtet werden, dass über Jahre gewachsene, gut funktionierende Teams erhalten bleiben, weil sie eine Gesundheitsressource darstellen, die leistungsrelevant ist. Gerade ältere Beschäftigte leiden mitunter sehr unter dem Verlust ihrer sozialen Einbindung, was sich negativ auf ihre Arbeitsmotivation und ihre Gesundheit auswirkt.

### Konflikte ansprechen und lösen

Weil für die meisten Beschäftigten das gute Miteinander am Arbeitsplatz sehr wichtig ist, werden ein schlechtes Arbeitsklima und angespannte Beziehungen als sehr belastend erlebt. Unterschwellige Rivalitäten und Konflikte in einem Team beeinträchtigen alle, und ein schlechtes Betriebsklima schwächt Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Unausgesprochener Ärger vergiftet die Atmosphäre. Zwischenmenschliche Spannungen verschwinden selten von selbst und sollten ernst genommen werden. Die Probleme sollten möglichst rasch angesprochen und geklärt werden. Wenn sich erst Groll und Unzufriedenheit unter Kollegen breit gemacht haben, ist es schwer, wieder eine gute Zusammenarbeit zu erreichen. Regelmäßiger Austausch oder Teamgespräche über die Arbeit, eigene Ziele und Werte oder über gegenseitige Erwartungen können dazu beitragen, Missverständnisse und bestehende Spannungen auszuräumen.

Eventuell kann eine Supervision hilfreich sein, um mit professioneller Hilfe die Hintergründe des Konfliktes festzustellen und eine Lösung zu erarbeiten, die u. U. auch die Umsetzung von Mitarbeitern erforderlich machen kann. Unter einem schroffen Umgangston, heftiger Kritik bei Fehlern oder mangelndem Vertrauen leiden nicht nur die direkten Kollegen oder Mitarbeiter, sondern das Betriebsklima insgesamt. Solche Verhaltensweisen dürfen von Vorgesetzten nicht toleriert werden, denn gegenseitiger Respekt ist Voraussetzung für gutes Arbeiten.

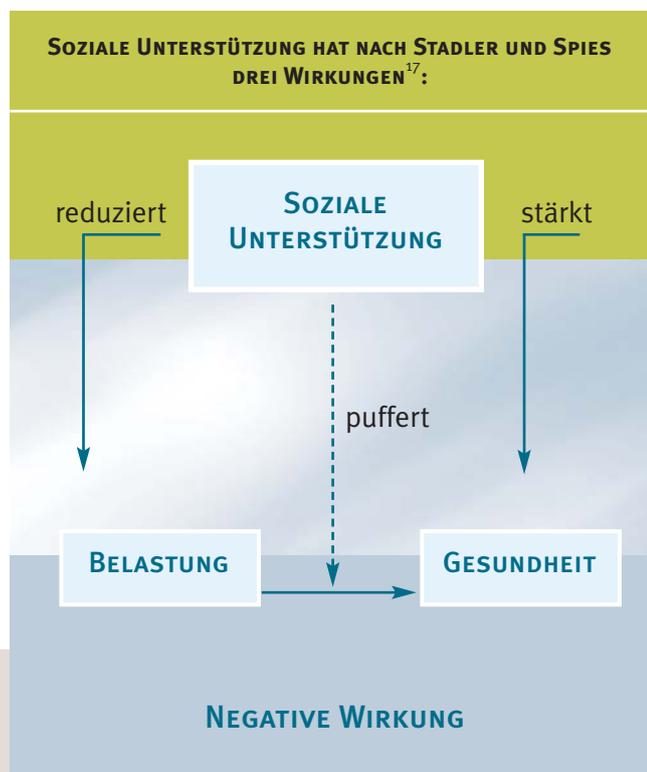
Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen bzw. im Betrieb wird durch Gemeinschaftserlebnisse für alle Mitarbeiter gefördert. Betriebsfeste, Betriebsausflüge oder Weihnachtsfeiern bieten dafür traditionell einen Raum und sollten in schwierigen ökonomischen Zeiten beibehalten werden. Sie stärken den betrieblichen Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Auch die im Rahmen der Gesundheitsförderung geschaffenen Arbeitsgruppen können helfen, Vorbehalte gegenüber anderen Abteilungen abzubauen und geistige „Zäune“ einzureißen.



## 2.7 Rückhalt durch Vorgesetzte

Stressforscher haben herausgefunden, dass verschiedene positive und bestärkende Faktoren wie Puffer gegen Stress schützen. Von vorrangiger Bedeutung für die Gesundheit von Beschäftigten sind der Führungsstil und das Verhalten von Führungskräften<sup>16</sup>. Vorgesetzte, die ihren Mitarbeitern in schwierigen Situationen und bei Angriffen von außen Rückendeckung geben, tragen erheblich dazu bei, dass diese Mitarbeiter unter Belastung nicht erkranken. Wertschätzung und Anerkennung für gute Leistungen, Lob sowie gezielte Förderung durch Vorgesetzte schaffen eine motivierende Arbeitsatmosphäre.

Die Rückmeldungen von Vorgesetzten sollten gleichwohl ehrlich sein, und es können durchaus die Punkte möglichst präzise angesprochen werden, in denen eine verbesserte Leistung erwartet wird - ohne dabei die Person zu kritisieren.



Die neuere Gehirnforschung räumt mit der weit verbreiteten Auffassung auf, durch die Verbreitung von Angst und Erhöhung des Drucks würden Beschäftigte die besten Leistungen erbringen. Tatsächlich ist es so, dass durch Entmutigung, Angst und mangelnde Erfolgserlebnisse die kreativen Potenziale der Beschäftigten unterdrückt, das persönliche Engagement und eigenständiges Denken ausgebremst werden. Der Medizinsoziologe Johannes Siegrist hat anhand von Langzeitstudien gezeigt, dass Arbeitnehmer, die sich für ihre Arbeit nicht angemessen wertgeschätzt fühlen, unter Dauerstress leiden. Die Folge: Sie haben ein doppelt so hohes Risiko, an einem Herzinfarkt oder einer Depression zu erkranken<sup>18</sup>.

Wertschätzung (Gratifikation) bedeutet dabei neben dem Geld in der Lohntüte auch menschliche Anerkennung und die Möglichkeit, sich in einem sicheren Arbeitsverhältnis weiter zu entwickeln. Merkmale einer guten Führung sind die Transparenz betrieblicher Entscheidungen, die Möglichkeit zur Mitsprache und klare Zielvorgaben. Daher sind Mitarbeitergespräche ein wichtiges Führungsinstrument.

## 2.8 Anerkennung von Emotionsarbeit

An vielen Arbeitsplätzen im öffentlichen Dienst wird vermehrt gefordert, sich im Kontakt mit „dem Bürger“ höflich, freundlich und zuvorkommend zu benehmen. Das Leitbild einer modernen, bürgerfreundlichen Verwaltung verlangt, Bürger wie Kunden zu behandeln. Für die Beschäftigten in Kontakt mit den Bürger/innen bedeutet das, ihre Gefühle gut unter Kontrolle haben zu müssen. Noch mehr professionelle Freundlichkeit wird von Beschäftigten in Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen oder sozialen Berufen erwartet. Für sie geht es nicht nur darum, selbst freundlich zu sein, sondern zusätzlich die Stimmung der Kranken, Alten etc. positiv zu beeinflussen. Dazu sollen die Beschäftigten auf den „Kunden“ eingehen, sich in ihn hineinversetzen, ihn dort abholen, wo er sich befindet. In kundenorientierten Dienstleistungsberufen ist der soziale Austausch Hauptbestandteil der Arbeitsaufgabe. Dabei „nett“ zu sein scheint auf den ersten Blick nicht weiter schwierig. Jeder jedoch, der beruflich die Erfahrung mit ständigem „Keep Smiling“ gemacht hat, weiß, dass das nicht immer zutrifft. Pflegekräfte in Krankenhäusern dürfen sich z. B. nicht beeindruckt lassen, wenn Kranke sich laut beschweren. Sie müssen Geduld bewahren und freundlich bleiben.

### **DAS MITARBEITERGESPRÄCH SOLL EIN OFFENER AUSTAUSCH ZWISCHEN VORGESETZTEM UND MITARBEITER SEIN. ES BIETET GELEGENHEIT,**

- **Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen zu besprechen und Ideen der Mitarbeiter stärker in den Arbeitsablauf einzubinden,**
- **Probleme und Missverständnisse zu klären, die bei der Arbeit aufgetaucht sind sowie**
- **die Zusammenarbeit mit den Kollegen und das Führungsverhalten des Vorgesetzten zu besprechen.**

Das Mitarbeitergespräch gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, mehr Eigenverantwortung für sich und ihre Arbeit zu übernehmen und dadurch die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit zu fördern. Für den Vorgesetzten ist es eine Chance, mehr über die Interessen, Potenziale und Sorgen seiner Mitarbeiter zu erfahren und eine Rückmeldung über sein eigenes Führungsverhalten zu erhalten. Durch das offene Ansprechen dieser Punkte soll eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gefördert werden.

Quelle, entnommen am 4.12.08:

<http://www.uni-erlangen.de/universitaet/organisation/verwaltung/zuv/verwaltungshandbuch/mitarbeitergespraeche/Vorbereitungsleitfaden.pdf>

18: Siegrist, J. (1996)

Ohne bewusstes Management eigener Gefühle ist das kaum zu schaffen. Ein freundliches Lächeln zu „produzieren“, obwohl man innerlich nicht heiter ist und sich die eigene Stimmungslage nicht anmerken zu lassen, ist eine persönliche Leistung. Für diese Leistung wurde der Begriff der „Emotionsarbeit“ geprägt. Besonders wenn viele Anforderungen scheinbar gleichzeitig zu erfüllen sind, wenn Zeitdruck herrscht und die Aufmerksamkeit gefordert ist, fällt es schwer, die Gefühle nach außen im Griff zu haben.

Professionelle Freundlichkeit mit der entsprechenden Mimik und Stimme wird von den Beschäftigten in Dienstleistungsberufen gelernt wie eine Rolle (oft nach dem Vorbild der älteren Kollegen) und ist im beruflichen Handeln schnell selbstverständlich. Dennoch können es Kunden oder Patienten etc. merken, ob es sich um ein „aufgesetztes“ oder ein „wahres“ Lächeln handelt.

Das bedeutet, dass nicht nur die äußere Miene, sondern die eigenen Gefühle modelliert oder reguliert werden müssen, um „glaubhaft“ freundlich zu sein. Forschungen zu dieser „Emotionsarbeit“ zeigen, dass es eine direkte Verbindung zwischen „gespielter“ oberflächlicher Freundlichkeit, emotionaler Erschöpfung und einer erhöhten Fehlzeitenquote gibt. Längerfristig den Spagat zwischen eigenen negativen Gefühlen wie Ärger, Unzufriedenheit, Frust und „gezeigter“ Freundlichkeit aufrecht zu erhalten, ist anstrengend, kann zu emotionaler Erschöpfung und körperlichen Beschwerden führen. Dagegen sind zufriedene Beschäftigte mit guten Arbeitsbedingungen weniger gefährdet, die typischen Symptome des seelischen Ausgebrannt-Seins zu entwickeln, wenn sie in hohem Maße Emotionsarbeit leisten. Wenn es gelingt, sich tatsächlich innerlich emotional positiv zu stimmen, so wirkt sich das auch auf die eigene Gesundheit positiv aus.



## KAPITEL 2

Umso wichtiger ist es, bei Beschäftigten, die in hohem Maße Emotionsarbeit erbringen, für gute Arbeitsbedingungen, eine altersgerechte Gesundheitsförderung und Anerkennung für ihre Leistungen zu sorgen. Dies gilt z. B. für Beschäftigte in Gesundheitsberufen, Sozialpädagogen, Mitarbeiter in Ämtern mit viel Kundenverkehr, in Call Centern, für Lehrer oder Beschäftigte im öffentlichen Personennahverkehr. Oftmals müssen sie sich viel Kritik anhören, haben mit unzufriedenen oder kranken Menschen zu tun - und lieben diese Arbeit dennoch. Aber die Anstrengungen sind gleichwohl spürbar.

Für Beschäftigte in Berufen, in denen viel Emotionsarbeit geleistet wird, sind Freiräume gesundheitlich besonders wertvoll. Die Mitarbeiter müssen ihre Energiereserven immer wieder aufladen und ihre Arbeit reflektieren können, um belastende Erlebnisse zu verarbeiten. So ist es manchmal entlastend, sich kurz zurückzuziehen, um sich zu beruhigen. Ruhe - bzw. Pausenräume sollten eine wirkliche Rückzugsmöglichkeit bieten und Kunden, Patienten etc. Einblick und Zugang verwehren.

Je stärker Beschäftigte nach engen Vorgaben des Betriebes und von Vorgesetzten arbeiten müssen, desto häufiger werden sie krank<sup>19</sup>. Beschäftigte in den unteren Ebenen der betrieblichen Hierarchie sind stärker belastet als Führungskräfte. Eine gewisse Autonomie, eine Arbeitsaufgabe persönlich gestalten zu können, ist Voraussetzung, um eine Arbeit als befriedigend zu erleben und gesund zu bleiben. Das gilt gerade für die Bewältigung von Aufgaben, die emotional beanspruchen.

### PRAXISBEISPIEL: KURZPAUSEN IN DER PFLEGE



*Weitsicht hat das Seniorenzentrum Martha Piter in Brandenburg bewiesen und ein umfassendes Programm zum Erhalt und zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit seiner Beschäftigten aufgelegt. Hintergrund war die Erkenntnis, dass der allgemeine demografische Trend auch an Altenpflegekräften nicht vorbeigeht und krankheitsbedingt ausscheidende Mitarbeiterinnen künftig nur schwer ersetzbar sein werden. In einer Analyse wurden zahlreiche Belastungsschwerpunkte identifiziert. Gemeinsam wurde ein Maßnahmenkatalog entwickelt und umgesetzt. Neben der Anschaffung von technischen Hilfsmitteln, arbeitsorganisatorischen Verbesserungen, mehr Mitsprache bei der Dienstplangestaltung, Qualifizierungsmaßnahmen und vielem Anderen mehr hat das Seniorenheim Martha Piter als besondere Maßnahme Minipausen von ein paar Minuten eingeführt, die alle Mitarbeiter während der Arbeitszeit einlegen können – einfach so, wann immer ihnen danach ist. Die Kurzpausen dürfen von den Beschäftigten allerdings nicht als Raucherpause genutzt werden. Am Anfang musste die Pflegeleitung eher darauf achten, dass die Verschnaufpausen auch tatsächlich eingelegt wurden. Die Kurzpausen mit einer Dauer von 5 -8 Minuten für Ausgleichsübungen und zur Entspannung haben einen guten Erholungseffekt, wenn die Beschäftigten dafür Anregungen erhalten, wie sie sich gezielt regenerieren können.*

19: Dieckhoff, K; Freigang-Bauer, I.; Hentrich, J; und Hoffmann, T. (2005)

## 2.9 Sicherheit

Im Arbeitsschutz spielt Sicherheit seit jeher die zentrale Rolle, in der Prävention von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und dem Schutz vor arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Wie sehr Sicherheit auch im weiteren Sinn als eine zentrale Gesundheitsressource anzusehen ist, wird deutlich, wenn diese nicht (mehr) gegeben ist. Sicherheit ist ein menschliches Grundbedürfnis.

Für die Gesundheit sind neben dem Arbeits- und Gesundheitsschutz auch andere „Sicherheiten“ wichtig:

- die Sicherheit, meinen Arbeitsplatz zu behalten und den Lebensunterhalt verdienen zu können
- die Sicherheit, von Kollegen akzeptiert und gemocht zu werden
- die Sicherheit, meine Arbeitsaufgaben gut zu schaffen
- die Sicherheit, dass meine Vorgesetzten hinter mir stehen und meine Leistung anerkennen
- die Sicherheit, dass mich mein Arbeitgeber vor Angriffen schützt

Die gegenwärtig beobachtete Zunahme psychischer Erkrankungen ist unter anderem sicherlich mit einer gewachsenen Unsicherheit im Arbeitsleben zu erklären. In Zeiten wirtschaftlicher Instabilität reagieren offensichtlich auch mehr junge Menschen mit psychischen Problemen auf berufliche und private Anforderungen. Restrukturierungsprozesse führen nicht nur häufig zu einer Intensivierung der Arbeit, sondern sie verstärken Unsicherheit, Misstrauen und Hilflosigkeitsgefühle sowie Angst vor Arbeitslosigkeit unter den Beschäftigten. Diese Situation trifft durchaus auch auf Bereiche des öffentlichen Dienstes zu, wie etwa Krankenhäuser, Pflegeheime, Bäderbetriebe, Kulturbetriebe etc.

Die Zahl der Beschäftigten in nur zeitweise gesicherten und zudem gering bezahlten Arbeitsverhältnissen wächst, z. B. in Krankenhäusern, in denen Versorgungsbereiche ausgliedert werden. Gesundheitliche Belastungen entstehen zusätzlich durch die heute geforderte Mobilität und Flexibilität und damit verbundene berufsbedingte räumliche Trennung vom Partner. Soziale Netze von Familie, Freunden, Bekannten und Nachbarn, die für die psychische Gesundheit wichtig wären, können nicht mehr aufgebaut werden bzw. leiden unter dieser Mobilität. Für Führungskräfte sollte es unter diesen Rahmenbedingungen selbstverständlich sein, nicht noch zusätzlich Ängste zu schüren, sondern Rückhalt und Sicherheit zu vermitteln.

## 2.10 Gewaltfreier Arbeitsplatz

Die körperliche und psychische Sicherheit der kommunalen Beschäftigten ist heute an vielen Arbeitsplätzen bedroht durch gewalttätige Handlungen. Aggressive Vorfälle nehmen zu. Betroffen sind vielfach Beschäftigte in Sozialbehörden, bei Verkehrsbetrieben oder anderen Dienstleistungsbetrieben. Pflegekräfte in Kliniken, in der stationären Altenpflege und in der Psychiatrie sind immer wieder gefährdet und erleben Angriffe von Patienten und deren Angehörigen. Die häufigsten Arbeitsunfälle in psychiatrischen Krankenhäusern sind Patientenübergriffe.

Aggressive Attacken von Patienten sind mitunter lebensgefährlich. Beispielsweise konnte ein Krankenpfleger in einem psychiatrischen Krankenhaus gerade noch ausweichen, als ein Patient einen Stuhl auf ihn warf. Der Mitarbeiter erlitt einen Schock und war durch das Erlebnis so traumatisiert, dass er psychotherapeutische Behandlung benötigte. Die Kosten für diese Behandlung wurden von dem zuständigen Unfallversicherungsträger übernommen.



**Der Arbeitgeber muss Grenzen setzen**

Als Gewalt am Arbeitsplatz ist jeder Vorfall einzuordnen, bei dem eine Person an ihrem Arbeitsplatz missbraucht, bedroht oder tätlich angegriffen wird und durch den ihre Sicherheit, Gesundheit, ihr Wohlergehen oder ihre Arbeitsleistung gefährdet werden. Es gehört zu den Aufgaben des betrieblichen Gesundheitsmanagements, diese Gefährdungen zu ermitteln, Gegenmaßnahmen zu treffen und Betroffenen Rückhalt zu geben. Neben den körperlichen Schäden sind Stress, psychisches Trauma, Gefühle der Ohnmacht und Demotivation sowie Arbeitsunfähigkeit mögliche Folgen bei den Opfern von Gewalttaten.

Die Beschäftigten sollten die Sicherheit erhalten, dass sie bestimmte Verhaltensweisen von Kunden, aber auch von Kollegen oder Vorgesetzten nicht zu dulden brauchen. Beleidigungen, Bedrohungen oder tätliche Angriffe gegen Beschäftigte sind grundsätzlich inakzeptabel. Für den Umgang mit aggressiven Kunden oder Kollegen müssen daher klare betriebliche Regelungen geschaffen werden, die dem Schutz der Beschäftigten Vorrang geben. Wenn etwa in einem Kran-

kenhaus ein Chefarzt gegenüber Oberärzten und OP-Schwestern regelmäßig einen groben und beleidigenden Umgangstil pflegt, so ist die Leitung der Klinik zu einer fristlosen Kündigung berechtigt.

Ein häufiges Problem sind sexuelle Übergriffe am Arbeitsplatz. Sexuelle Diskriminierung schafft ein einschüchterndes, stressbeladenes und entwürdigendes Arbeits- und Lernumfeld und begründet nicht zuletzt gesundheitliche Risiken. Der Arbeitgeber ist zu einer klaren Haltung verpflichtet, und Führungskräfte haben im Alltag die Aufgabe zu verdeutlichen, dass sexuelle Belästigung nicht toleriert wird. Vorgesetzte oder Kolleg/innen, die sich gegenüber anderen Beschäftigten unangemessen verhalten, müssen zur Rechenschaft gezogen werden. Sexuelle Diskriminierung richtet sich in der Regel gegen Frauen. Eine Dienst-anweisung soll dazu beitragen, dass sexuelle Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz unterbunden, vorbeugende Maßnahmen ergriffen und betroffene Frauen und Männer davor geschützt werden. Im Sinne der Unternehmenskultur ist eine Dienstvereinbarung noch effektiver, die von Arbeit-

**SEXUELLE DISKRIMINIERUNG UND GEWALT WERDEN AUSGEDRÜCKT DURCH**

- obszöne und kompromittierende Äußerungen und Witze,
- durch anzügliche Bemerkungen, beleidigende Äußerungen oder negative Kommentare über das Aussehen von Mitarbeitern,
- unangebrachten Körperkontakt,
- das Verteilen oder Aushängen pornographischer oder sexistischer Hefte und Abbildungen,
- Kopieren, Anwenden oder Nutzen pornographischer und/oder sexistischer Filme und Bilder auf dienstlichen EDV-Anlagen oder Mobiltelefonen,
- Einladung, Aufforderung und Nötigung zu sexuellem Verhalten,
- Versprechen beruflicher Vorteile bei sexuellem Entgegenkommen,
- Androhen beruflicher Nachteile bei sexueller Verweigerung.

aus: Dienstvereinbarung zum Verbot der sexuellen Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz vom 23. März 1993, Amtsblatt S. 223, Bremen

geberseite und Arbeitnehmerseite gemeinsam getragen wird. Der Gesetzgeber sieht aus diesem Grund die Möglichkeit hierfür extra vor (Betriebsverfassungsgesetz § 88 Abs. 1).

Doch auch andere Gruppen erleben Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz. In der Vereinbarung für Chancengleichheit gegen Diskriminierung in der Arbeitswelt der Landeshauptstadt München steht deshalb: „Verhaltensweisen, die im Zusammenhang mit dem Geschlecht, der Herkunft, Hautfarbe, Religion oder Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität einer Person stehen und bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird, sind Belästigungen. Belästigungen gelten als Diskriminierung im Sinne dieser Vereinbarung.“

In einer betrieblichen Strategie gegen Gewalt sollten bestimmte Schritte festgeschrieben und als Selbstverpflichtung verstanden werden. Wesentliche Inhalte darin sollten sein:

- Null-Toleranz gegenüber Aggressionen und Gewalt
- Schutz der Beschäftigten
- Betreuung betroffener Mitarbeiter
- Verfolgung von Straftaten
- Dokumentation von Vorfällen

Die Beschäftigten sind in gewaltfreiem Verhalten und in gewaltfreier Konfliktlösung zu schulen und sollten wissen, wie sie in Konfliktsituationen zu einer Deeskalation beitragen können. Ziel ist es, ein positives Klima innerhalb der Dienststelle, der Einrichtung etc. zu schaffen, in dem der Sicherheit und der Würde der Menschen große Bedeutung beigemessen wird. Auch bauliche Maßnahmen sind unter Umständen erforderlich, um Mitarbeiter zu schützen. Nach einer durch einen Fachmann durchgeführten Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich aggressiver Taten von Kunden sollten entsprechende Maßnahmen erfolgen.

## PRAXISBEISPIEL FORTBILDUNG: VORGEHEN IN KONFLIKTSITUATIONEN MIT KUNDEN IN BÄDERBETRIEBEN



*An vielen kommunalen Arbeitsplätzen sind die Beschäftigten häufig mit unzufriedenen oder schwierigen, ja sogar gewaltbereiten Kunden konfrontiert. Solche Situationen werden von den Beschäftigten als sehr belastend erlebt. In einem Konflikt-Training können verschiedene Varianten des Umgangs mit typischem Kundenverhalten im Rollenspiel getestet werden und Verhaltensweisen vorgestellt werden, die helfen, den Konflikt zu deeskalieren. Das hilft den Beschäftigten, sich in zukünftigen Situationen professionell zu verhalten und Stress zu vermeiden. So wird in einem Gesundheitsseminar für Fachangestellte in Bädern deutlich, wie stark die Beschäftigten unter den täglichen Konflikten mit Badbesuchern leiden und dabei mitunter sogar tätlich angegriffen werden. Ein typisches Beispiel ist die Aussage von Kunden: „Das Wasser ist zu kalt.“ Anhand dieses Beispiels aus dem Arbeitsalltag werden verschiedene Antworten der Bäderangestellten im Rollenspiel getestet. Durch das Spiel und die gemeinsame Diskussion wird erkannt, dass die Bemerkungen der Badegäste sehr rasch persönlich genommen und als Appell oder als Kritik der Besucher gewertet werden (Du solltest die Temperatur höher regeln) oder als Du-Botschaft (Du machst Deine Arbeit schlecht). Daher waren die typischen Erwidern der Fachkräfte nicht immer höflich. Andere Interpretationsmöglichkeiten, etwa dass der Gast mit dieser Aussage etwas über sich selbst aussagt („Mir ist es zu kalt“) oder eine Sachinformation geben will, wird nicht in Betracht gezogen. Durch die Interpretation der Kundenaussage kann auf diese Weise Stress entstehen, ein Konflikt seinen Anfang nehmen<sup>20</sup>.*

## 2.11 Prävention und Hilfe bei psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz

Der Arbeitgeber ist gesetzlich verpflichtet, für jeden Arbeitsplatz eine Gefährdungsanalyse durch Fachpersonal und unter Beteiligung der Beschäftigtenvertretungen durchführen zu lassen und hierbei auch zu erheben, inwieweit psychische Belastungen gegeben sind. Wenn dies zutrifft, sind die Belastungen zu verringern oder die Ressourcen der Mitarbeiter zu stärken. Qualifizierung und gezieltes Training, z.B. in Konflikt- und Stressmanagement, können Beschäftigte befähigen, die Belastungen besser zu bewältigen. In Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und ihren Vertretungen kann z.B. eine veränderte Arbeitsorganisation entwickelt werden, die Entlastung bringt. Bedeutsam sind auch das Arbeitsklima und der Führungsstil. Vorgesetzte sollten Konflikte gut beobachten und Mobbing gar nicht erst aufkommen lassen, dabei auch sich selbst nicht ausnehmen und darauf achten, keinen Mitarbeiter auszugrenzen. Wo ein wertschätzender Umgang miteinander gepflegt und der Einsatz der Mitarbeiter honoriert wird, da hat auch Mobbing mit seinen seelischen Verletzungen wenig Chancen.

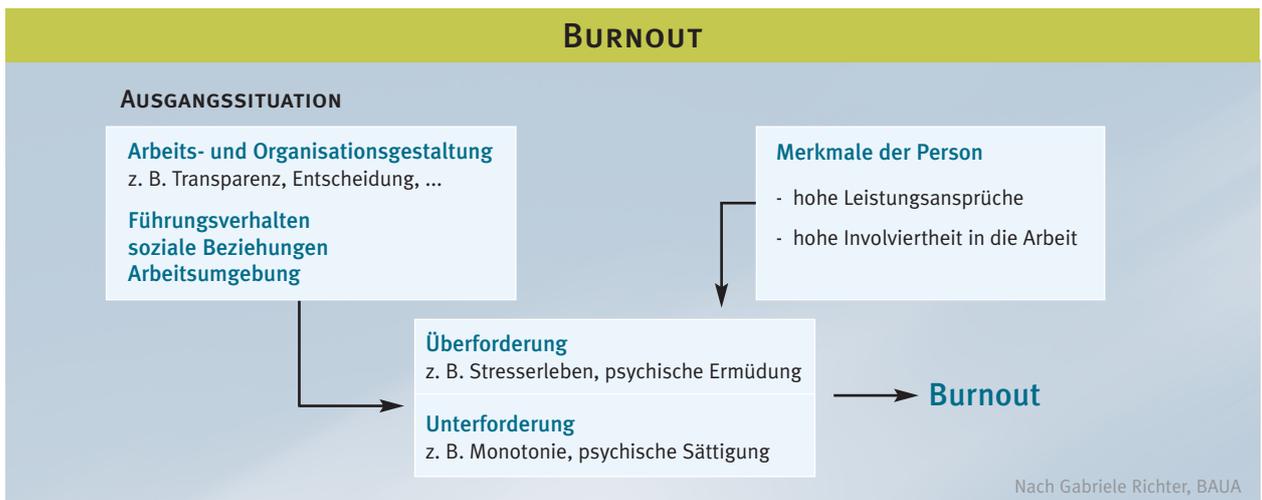
Die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu vernachlässigen, wirkt sich nachteilig auf das Betriebsklima und die Leistungen aus. Im Schnitt fehlen Beschäftigte, die an Depres-

sion oder Burnout leiden, jährlich 28,5 Tage im Job, sehr viel länger als bei den meisten Erkrankungen. Führungskräfte und die Verantwortlichen für betriebliche Gesundheitsförderung sollten sich mit der Prävention durch betriebliche Maßnahmen auseinandersetzen und die Hilfe für Betroffene stärken.

Psychische Erkrankungen nehmen in den letzten Jahren zu, während die Zahl der Arbeitsunfälle und auch die Rate der Krankheitstage pro Beschäftigtem stagnieren oder abnehmen. Dies dokumentieren z. B. die Gesundheitsberichte der Krankenkassen<sup>21</sup>. Bei den Erkrankungen, die Arbeitsunfähigkeitstage zur Folge haben, liegen psychische Erkrankungen derzeit in Deutschland an 4. Stelle. Psychische Erkrankungen stellen nach Problemen des Bewegungs- und Stützapparats inzwischen die zweithäufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühverrentungen dar.

In der Europäischen Gemeinschaft sind Depressionen und Angststörungen die am weitesten verbreiteten Krankheiten, 27 % aller Erwachsenen sind betroffen. Im Laufe ihres Lebens leiden ungefähr ein Viertel aller Deutschen an einer psychischen Krankheit, häufig unter Depressionen, Angstzuständen oder Alkoholmissbrauch. Jüngere Menschen unter 25 Jahren leiden öfter unter psychischen Erkrankungen als Ältere. Psychische Probleme drücken sich zudem auch in körperlichen Beschwerden aus, z. B. Bauchschmerzen.

### KAPITEL 2

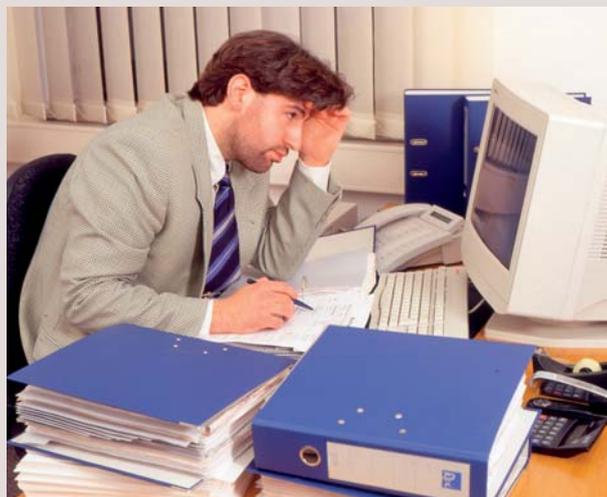


Psychische Erschöpfung und Burnout resultieren oftmals aus Zeitdruck und den Anforderungen, die an vielen Arbeitsplätzen herrschen. Dazu kommt, dass hohe Einsatzbereitschaft verlangt wird und dass die Beschäftigten selbst auch sehr motiviert sind, sich im Job zu verausgaben. Auf Dauer lässt sich dieser Druck jedoch nicht verkraften, Erschöpfung und Depressionen stellen sich ein. Neben Veränderungen am Arbeitsplatz ist oft eine selbstkritische Reflexion des eigenen Arbeitsethos nötig, um aus der Stressfalle herauszukommen.

Auch private Krisen können psychische Erkrankungen auslösen. Mit Psychotherapie und medikamentöser Behandlung kann meist gut geholfen werden. Viele Vorurteile und Ängste erschweren jedoch die Behandlung von psychischen Erkrankungen. Die Betroffenen befürchten nicht ganz zu Unrecht eine soziale Stigmatisierung: „Der ist verrückt“. Doch so wie jeder körperlich erkranken kann, so kann auch jeder von einem seelischen Leiden betroffen werden.

Oft bemerken Kollegen als Erste ein verändertes Verhalten. Der sozialer Rückzug eines Kollegen, starke Gereiztheit, nachlassende Leistung oder offensichtlicher Leidensdruck wie bedrückte Stimmung über längere Zeit können Anzeichen einer psychischen Erkrankung sein. Die Kollegen sind dann zumeist unsicher, wie sie mit dieser Veränderung umgehen sollen. Sie sollten sich klar machen, dass den Betroffenen keineswegs dadurch geholfen wird, dass sie diese Verhaltensweisen im Arbeitsumfeld „übersehen“ und durch Mehrarbeit auffangen. Wenn Kollegen oder Vorgesetzte Auffälligkeiten wahrnehmen, ist es ratsam, auf diesen Kollegen zuzugehen und ihn vorsichtig auf das veränderte Verhalten anzusprechen, ihm Hilfe anzubieten oder ihn über Möglichkeiten professioneller Beratung und Therapie zu informieren. Dadurch sollte dieser Kollege ermutigt werden, von sich aus aktiv zu werden und Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Es erfordert großes Feingefühl und Behutsamkeit, unter Kollegen oder in einem Gespräch mit einem Mitarbeiter psychische Probleme zu thematisieren. Ein vertrauensvolles Klima und ein generell offener und unverkrampfter Umgang mit psychischen Problemen ist hilfreich, damit über psychische Nöte angstfrei gesprochen werden kann.



Man sollte sich immer darüber im Klaren sein, dass jeder so eine Krise erleben kann. Je früher auffällige Veränderungen angesprochen werden, umso eher kann geholfen werden. Manchmal reagieren Betroffene dankbar und erleichtert, wenn sie über ihre Probleme offen sprechen können. Zunächst fällt es den Betroffenen jedoch meist schwer, sich einzugestehen, dass sie professionelle Hilfe in Anspruch nehmen sollten.

Das verständnisvolle Gespräch mit Kollegen oder der Führungskraft kann dafür den wichtigen Anstoß geben. Spätestens bei auffälligen Leistungseinbußen wie extrem verlangsamtem Arbeiten oder hohen Fehlerquoten ist es die Pflicht der zuständigen Führungskraft, die Initiative zu ergreifen, ein Vier-Augen-Gespräch mit dem Mitarbeiter zu führen und das beobachtete Verhalten offen zu thematisieren. Das ist entscheidend, denn ein frühzeitiges Eingreifen kann helfen, größeren Krisen und Fehlzeiten vorzubeugen. Wenn sich nach dem Gespräch keine Veränderungen zeigen, sollte die Führungskraft erneut aktiv werden und zusammen mit dem Betroffenen nach Lösungen suchen.

Dabei sollten auch die Sozialberatung, der Betriebsarzt oder andere innerbetriebliche Helfer miteinbezogen werden. Es sollte zunächst eine Lösung favorisiert werden, die es dem Beschäftigten ermöglicht, trotz der Krise an seinem Arbeitsplatz zu verbleiben. Die Führungskraft sollte im Vier-Augen-Gespräch weiter betriebliche Unterstützung signalisieren und doch klar ihre Erwartungen aussprechen, dass sich der Beschäftigte in Behandlung begibt. Es sollte deutlich gemacht werden, dass die erkrankte Person selbst für die Erhaltung ihrer Gesundheit und Arbeitskraft verantwortlich ist.

Kollegiale Appelle wie "Reiß Dich zusammen!" oder „Lass Dich nicht hängen“ wirken allerdings völlig kontraproduktiv, wenn es sich um Depressionen, Ängste, Alkohol-, Drogen- oder Medikamentenabhängigkeit und damit um ernstzunehmende Erkrankungen handelt. Hier kann der Betroffene nicht mehr mit Willensanstrengung seine Probleme „in den Griff“ bekommen. Die Abhängigkeit von Alkohol, Drogen oder Medikamenten wird mittlerweile als Krankheit anerkannt und es werden Suchtbeauftragte zur Verfügung gestellt. Wünschenswert wäre, diese Einstellung auch auf andere psychische Erkrankungen auszudehnen.

Aufklärung und Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern zum Thema psychische Erkrankungen ist also sinnvoll. Schulungsveranstaltungen oder Betriebsversammlungen sind geeignet, um über Krankheitsbilder, Behandlungsmöglichkeiten, Frühwarnsymptome und Auswirkungen der Erkrankung auf die Arbeitssituation zu informieren. Außerdem sollte von der Dienststelle festgelegt werden, wie in konkreten Fällen vorzugehen ist, z. B. durch Handlungsanweisungen in Form einer Betriebsvereinbarung.

## KAPITEL 2



### PRAXISBEISPIEL: INFORMATION ÜBER PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN IM INTRANET



*Nach dem Selbstmord eines Mitarbeiters im Betriebsgebäude entschloss sich die Abteilung für betriebliche Sozialarbeit dazu, das betriebliche Intranet als Medium zu nutzen, um diskret und auf breiter Ebene die Beschäftigten über psychische Erkrankungen zu informieren. Die Beschäftigten sollten die nötigen Kenntnisse dafür erhalten, eventuelle eigene Probleme zu erkennen und einzuordnen. Sie sollen erfahren, wie sie mit betroffenen Kollegen umgehen können, um sinnvoll zu helfen<sup>22</sup>.*

### ■ 2.12 Beratung, Supervision und Coaching

Als sehr hilfreiche betriebliche Ressourcen gerade für Arbeitsplätze mit einem hohen Anteil an „emotionaler Arbeit“ sind psychosoziale Beratung, Supervision, kollegialer Austausch und Coaching. Im weiteren Sinne bezeichnen die Begriffe Coaching und Supervision eine individuelle, meist längerfristige Beratung und Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen.

In Coaching- Sitzungen kann in Ruhe und mit Abstand die Arbeitssituation im Gespräch reflektiert werden, um die Ursachen für Spannungen oder andere Probleme zu erkennen und nach Lösungen zu suchen. Durch den Coach gelingt es besser, persönliche Stärken wahrzunehmen. Die Beratung durch einen erfahrenen Coach gibt Sicherheit; er unterstützt in der persönlichen und beruflichen Entwicklung.

Wichtig ist diese Unterstützung für alle sozialen Berufe, die starke psychische Belastungen mit sich bringen. Gerade Führungskräften von Kindertagesstätten, Schulen oder Sozialdiensten kann diese externe Hilfe Entlastung bringen. Externes Coaching und Fortbildungen sind generell außerordentlich hilfreich, um Führungsaufgaben gut zu bewältigen. Mitunter gelangen Mitarbeiter aufgrund ihrer fachlichen Kenntnisse in Führungspositionen, in denen sie Probleme haben, weil ihnen die nötigen Kenntnisse über Mitarbeiterführung oder Organisation fehlen. Hier kann externes Coaching sehr nützlich sein.

### ■ 2.13 Unterstützung bei der Bewältigung berufsbedingter psychischer Traumata

Durch das Zugunglück von Eschede, den Tsunami und Amokläufe in Schulen ist in den letzten Jahren die psychische Traumatisierung als Folge von Katastrophen stärker in das öffentliche Bewusstsein gerückt. Psychologische Notfallteams kommen inzwischen regelmäßig vor Ort, um Erste Hilfe für die Verunglückten und deren Angehörige zu leisten.

Doch auch Helfer werden oft überwältigt von einem schrecklichen Ereignis. Die zivilen Helden unserer Zeit sind Mitarbeiter des Brand- und Katastrophenschutzes, des Technischen Hilfswerkes, der Polizei und der Rettungsdienste. Diese Berufsgruppen werden in der Ausübung ihres Berufes häufig mit Ereignissen konfrontiert, die seelisch schwer zu verkraften sind: mit schweren, dramatischen Unfällen, mit lebensbedrohlichen Situationen, plötzlichen Todesfällen oder Gewalttaten. Den Schauplatz eines Zugunglückes, eines Flugzeugabsturzes oder einer Massenkarambolage zu betreten, dort Verletzte und Tote bergen zu müssen, kann die psychische Belastbarkeit überfordern. Bilder menschlichen Leids brennen sich in das Gedächtnis ein und wirken nach. Für diese Beschäftigten und ehrenamtlichen Helfer besteht ein hohes Risiko, ein Trauma zu erleiden. Eine Untersuchung mit 528 Polizisten ergab, dass 78,6 % der Befragten ein traumatisierendes Ereignis im beruflichen Einsatz erlebt hatten<sup>23</sup>.



In einem geringeren Maß haben auch andere Berufsgruppen das Risiko, am Arbeitsplatz plötzlich und überraschend mit Tod und Lebensgefahr konfrontiert zu sein und dadurch ein psychisches Trauma zu entwickeln. Dies trifft beispielsweise bei Schwimm-Meistern zu, die Badegäste vor dem Ertrinken retten und wiederbeleben. In einer Studie gaben ein Viertel der befragten Schwimm-Meister an, durch Unfälle von Badegästen von längerfristiger psychischer Beeinträchtigung betroffen zu sein<sup>24</sup>.

Lokführer und U-Bahnfahrer sind stark gefährdet, wenn Selbstmörder unmittelbar vor ihren Zug springen. Statistisch gesehen überfährt jeder Zugfahrer während seines Berufslebens mindestens einmal einen Menschen, und das hat für den Fahrer zum Teil dramatische Folgen. Viele Lokführer leiden anschließend unter posttraumatischen Belastungsstörungen, an Schuldgefühlen und sind in ihrer Berufsausübung zeitweise eingeschränkt oder werden sogar berufsunfähig<sup>25</sup>.

23: Gasch, Ursula (2007)

24: Krause, J. v. (2005)

25: Denis, Doris (2004)

Beschäftigte in Sparkassen und Banken sind in Gefahr, einen schweren Schock und ein psychisches Trauma zu erleiden, wenn sie bei einem Raubüberfall plötzlich und unerwartet von einem Vermummten mit einer Waffe bedroht wurden und in dieser Situation Todesangst, Hilflosigkeit und Kontrollverlust erlebten. Nicht jeder Mitarbeiter einer Sparkasse oder Bank macht während seines Berufslebens diese Erfahrung, doch einige Mitarbeiter wurden bereits mehrmals Opfer eines bewaffneten Überfalls. Beschäftigte in Justizvollzugsanstalten, in Sozialbehörden, in der Psychiatrie oder in Pflegeheimen, die mit einer schwierigen Klientel zu tun haben, sind an ihrem Arbeitsplatz körperlichen Angriffen ausgesetzt, die für sie lebensbedrohlich sein können. Diese Berufsgruppen weisen ebenfalls ein erhöhtes Risiko für posttraumatische Belastungsstörungen auf.

### Auswirkungen

Grundsätzlich löst das Erleben einer traumatischen Situation Entsetzen, Hilflosigkeit und bei unmittelbarer Betroffenheit auch Todesangst aus. In der Folge kommt es häufig zu einem Verlust des normalen Sicherheitsgefühls, das bisherige Menschen- und Weltbild wird erschüttert und die Arbeitsfähigkeit ist stark beeinträchtigt. Quälende Selbstvorwürfe und Schuldgefühle treten auf, wenn die Betroffenen meinen, versagt zu haben. Nach einem Trauma-Erleben zeigen sich häufig Symptome einer akuten Belastungsstörung. Wenn die Symptome länger als einen Monat bestehen, wird von einer posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS) gesprochen.

Bei den meisten Menschen bilden sich einige oder alle Symptome einer posttraumatischen Belastungsstörung in den ersten drei bis sechs Monaten nach dem traumatischen Ereignis zurück. Die Unterstützung durch Trauma-Ersthelfer und Mitarbeiter eines Kriseninterventionsteam kurz nach dem Ereignis, ein verständnisvolles Umfeld und psychotherapeutische Behandlung durch einen Traumaspezialisten erleichtern es Betroffenen, das Erlebte zu verarbeiten. Leiden Personen noch Monate nach dem Trauma an den Symptomen einer posttraumatischen Belastungsstörung, benötigen sie unbedingt therapeutische Unterstützung. Es handelt sich um eine ernst zu nehmende Erkrankung mit Auswirkungen auf das gesamte Leben. Das alte Sprichwort „die Zeit heilt alle Wunden“ trifft hier leider nicht zu.

Es werden häufig weitere Störungen und komplexe Beschwerdemuster entwickelt. Vor allem Depression, Angst und körperliche Beschwerden, Suchtgefahr und Selbstmordgefährdung treten auf. Eine Besonderheit der posttraumatischen Belastungsstörung ist die mögliche Zeitverzögerung, mit der die Symptome einsetzen. Sie können auch erst Monate oder Jahre nach dem Erlebnis auftreten. Die Wahrscheinlichkeit, im Laufe des Lebens an einer posttraumatischen Belastungsstörung zu erkranken, liegt bei ca. 2 bis 7 %. Bei exponierten Personen wie z. B. Polizisten oder Rettungssanitätern, die wesentlich häufiger mit traumatischen Situationen konfrontiert werden, liegt die Wahrscheinlichkeit allerdings bei über 50 %<sup>26</sup>.

## KAPITEL 2

### TYPISCHE ANZEICHEN EINER POSTTRAUMATISCHEN BELASTUNGSSTÖRUNG SIND:

- Übererregungssymptome (Schlafstörungen, Alpträume, Konzentrationsstörungen, Reizbarkeit, innere Unruhe)
- Emotionale Taubheit (Interessenverlust, Teilnahmslosigkeit)
- Unwillkürliches Nacherleben und quälendes Erinnern der traumatischen Situation (sogenannte „Flashbacks“) ausgelöst durch mit dem Trauma assoziierte Reize, wie z. B. Gerüche, Geräusche oder Gefühlszustände
- Angstzustände und Panikattacken
- Vermeidungs- und Rückzugsverhalten
- Depressionen
- Suchtverhalten und starke Trauerreaktionen

# „Der Arbeitgeber trägt die Verantwortung für größtmöglichen Schutz und Sicherheit der Beschäftigten“

## Was kann betrieblich getan werden?

Beschäftigte mit dem Risiko, während ihrer beruflichen Tätigkeit traumatische Erfahrungen zu erleiden, können durch vorbeugende Maßnahmen und eine gute Nachbetreuung vom Arbeitgeber darin unterstützt werden, diese Erfahrungen zu verarbeiten und ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Der Arbeitgeber trägt die Verantwortung für größtmöglichen Schutz und Sicherheit der Beschäftigten und für die psychosoziale Betreuung nach Extremsituationen. Es sollte ein ganzheitliches betriebliches Betreuungskonzept erarbeitet werden:

### 1. PRÄVENTION

Neben technischen und organisatorischen Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiter ist es auch erforderlich, die Belegschaft auf mögliche Ereignisse und Situationen vorzubereiten. Durch Information, regelmäßige Unterweisungen, Trainings zum Verhalten bei Extremereignissen sowie Aus- und Weiterbildung kann der Erkrankung von Mitarbeitern durch traumatisierende Erfahrungen vorgebeugt werden.

### 2. KRISENINTERVENTION

Akut betreuende, erstversorgende Maßnahmen sofort nach einem traumatischen Ereignis sollten durch externe Helfer des Kriseninterventionsteams des Rettungsdienstes geleistet werden. Das Kriseninterventionsteam kann über die Leitstelle des Rettungsdienstes alarmiert werden. Zudem sollte ein System für den Einsatz von betrieblichen psychologischen Erstbetreuern aufgebaut werden. Die betrieblichen Erstbetreuer bieten dem Überfallopfer in der Akutsituation Unterstützung an und klären die aktuellen Bedürfnisse der Betroffenen, informieren über eingeleitete Maßnahmen und sorgen dafür, dass weitere Belastungen und Gefährdungen vermieden werden<sup>26</sup>. Die betrieblichen Erstbetreuer ersetzen keine professionellen Psychotherapeuten, sondern sollen Kollegen direkt nach einem Überfall zur Seite stehen, Sicherheit geben

und dadurch die Verarbeitung des Geschehens erleichtern. Der Bayerische Gemeindeunfallversicherungsverband bietet dreitägige Fortbildungen für betriebliche Erstbetreuer in Sparkassen an.

### 3. NACHBETREUUNG

In den Folgetagen und in den Wochen und Monaten nach dem Vorfall sollte der Arbeitgeber dafür Sorge tragen, dass die von einem Überfall traumatisierten Mitarbeiter professionelle Hilfe durch psychologische Fachkräfte erhalten. Nach dem Erleben einer Extremsituation sind eine fachlich fundierte Diagnose, ein sorgfältiges Überwachen oder bei Bedarf eine Therapie als betreuende oder behandelnde Maßnahmen erforderlich. Die rasch einsetzende psychosoziale Betreuung hilft gegen die Entstehung von akuten Belastungsreaktionen und anderen Folgeerkrankungen wie z. B. Alkohol-, Drogen- und Medikamentenmissbrauch oder Depressionen. Diese erste Intervention erleichtert es den Betroffenen, sich psychische Beeinträchtigungen und eigene Hilfsbedürftigkeit einzugestehen. Sie benötigen dabei eine professionelle Begleitung und auch die Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten, um benötigte Hilfen in Anspruch zu nehmen. Ein stützendes soziales Umfeld erleichtert die Verarbeitung einer traumatischen Erfahrung. In Bezug auf die Behandlung nach einem traumatischen Ereignis stehen in der Pflicht:

- der Betrieb,
- der jeweilige Unfallversicherungsträger,
- der von den Unfallversicherungsträgern bestellte Arzt,
- psychologische Fachkräfte und Therapeuten.

Gemeinsam und in enger Kooperation stellen sie die Rehabilitation des Betroffenen (medizinisch und therapeutisch nachversorgende Maßnahmen) sicher. ■

# Persönliche Ressourcen



## KAPITEL 3

**E**ine alte Volksweisheit lautet „Die Gesundheit ist das höchste Gut“. Eine gute körperliche, geistige und seelische Verfassung steht auf der Wunschliste vieler Menschen ganz oben und wir wissen heute, dass wir uns diesen Wunsch durch einen gesunden und bewussten Lebensstil zu einem Großteil selbst erfüllen können. Das bedeutet allerdings auch, dass jede/r für die eigene Gesundheit selbst verantwortlich ist und so gut wie möglich für sich sorgen sollte. Heute wissen wir, dass sich Menschen mit einer guten seelischen Widerstandsfähigkeit (Resilienz) u.a. dadurch von anderen unterscheiden, dass sie ihre Bedürfnisse gut kennen und darauf achten und dass sie sich bewusst individuelle Kraftquellen schaffen. Wichtig ist auch, für ein gutes soziales Umfeld zu sorgen, um sich Hilfe holen zu können.

Zwar haben wir nicht alles in der Hand, denn Schicksalsschläge, Unfälle, arbeitsbedingte Krisen, Arbeitslosigkeit und Armut können jeden treffen. Doch das Risiko für die häufigsten Erkrankungen kann u. a. mit einer gesunden Ernährung, ausreichend Bewegung und gezieltem Muskelaufbau sowie bewusster Entspannung stark vermindert werden.

**Das Erfolgsrezept von älteren Menschen, die sich guter Gesundheit erfreuen, ist in vielen Fällen sehr einfach. Sie haben erkannt, dass sie gut für sich sorgen müssen und achten auf einen gesunden Lebensstil und ein aktives Leben in einem starken sozialen Netz. Am Arbeitsplatz verhalten sie sich gesundheits- und sicherheitsbewusst, sie engagieren sich und achten darauf, Befriedigung zu finden, ohne jedoch private Interessen zu vernachlässigen. Damit die persönlichen Kraftquellen und Stärken nicht versiegen, gönnen sie sich ausreichend Zeit zur Regeneration.**

### 3.1 Gesundheitswissen

Information ist für ein gesundheitsorientiertes Leben und Arbeiten unerlässlich. Das Wissen um sicheres, gesundheitsgerechtes Arbeiten, gesunde Ernährung und einen gesunden Lebensstil ist wichtig, um Fehleinschätzungen zu vermeiden und richtig handeln zu können. Grundlegender Bestandteil des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsmanagements sind nach wie vor die gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen und persönlichen Sicherheitsunterweisungen. Hier werden Beschäftigte über die grundlegenden Gesundheitsrisiken an ihrem Arbeitsplatz und notwendige Schutzmaßnahmen und Verhaltensregeln für das sichere und gesunde Arbeiten unterrichtet. Mit zusätzlicher Aufklärung, Sensibilisierung und gezielten Kursen kann deutlich gemacht werden, dass gesundheitsorientiertes Arbeiten ein verbindliches Ziel des Arbeitgebers ist.

## 3

Bewährt haben sich hier betriebliche Gesundheitszirkel, in denen Beschäftigte, deren Vertretungen, Fachleute und Arbeitgeber betriebliche Gesundheitsförderung systematisch betreiben. Die Beschäftigten können an betrieblichen Gesundheitstagen informiert werden. In Diskussionen ist es möglich, bestimmte Fragen zu vertiefen und auch individuell zu beraten. Die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten auf vielfältige Weise zu fördern, lohnt sich immer: Jeder Euro, der hier ausgegeben wird, zahlt sich aus.

#### GEWUSST WIE: HAUTSCHUTZ IN PFLEGEBERUFEN



*In der Altenpflege hält sich hartnäckig das Vorurteil, dass der Schutz und die Desinfektion der Hände bei der Arbeit kein Thema sei. Tatsache ist, dass in der Altenpflege Hauterkrankungen etwa gleich häufig auftreten wie Rückenerkrankungen. Für alle Beschäftigten in Pflegeberufen ist es sehr wichtig, konsequent und sorgfältig Hautschutz zu praktizieren, d. h. pflegende und schützende Hautschutzcremes richtig aufzutragen und Schutzhandschuhe zu verwenden. Zudem geht auch häufiger Stress unter die Haut: Neben den Belastungen durch Desinfektionsmittel und häufigen Wasserkontakt wirken sich Hitze und Anspannung zusätzlich schädigend auf die Haut aus.*

Zu beachten ist:

- *In der vorgeschriebenen Gefährdungsanalyse am Arbeitsplatz muss festgestellt werden, ob an einem Arbeitsplatz eine hautgefährdende Tätigkeit verrichtet wird. Ein Kriterium dafür ist, ob Beschäftigte einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit regelmäßig mehr als 25 Prozent der Schichtdauer (ca. 2 Stunden) mit ihren Händen Arbeiten im feuchten Milieu ausführen und dabei Handschuhe tragen müssen.*

- *Der Arbeitgeber ist grundsätzlich verpflichtet, alle in seinem Unternehmen beschäftigten Personen regelmäßig, das heißt mindestens einmal jährlich, über die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz zu unterweisen. Das gilt für neue Mitarbeiter, Auszubildende, Praktikanten und Leiharbeiter ebenso wie für „alte Hasen“ und gerade für das wichtige Thema Hautschutz.*

*Die Ursache dafür, dass die Gefährdung durch Hautkontakt mit Chemikalien wie z. B. Desinfektionsmitteln unterschätzt wird, liegt in der Unwissenheit bzw. Unsicherheit der Beschäftigten, teilweise aber auch bei den Verantwortlichen im Arbeitsschutz. Es existieren keine Grenzwerte für die Hautbelastung und um das Risiko richtig einzuschätzen, sind Vorkenntnisse erforderlich. So tragen chemische Produkte zwar Gefahrenhinweise wie giftig (T) oder ätzend (C) bzw. reizend (Xi), aber dass das Kürzel R 24 bedeutet: „giftig bei Berührung mit der Haut“, ist nicht unbedingt bekannt. Der Hautkontakt mit diesen Chemikalien muss unbedingt vermieden werden, und bei der Arbeit sind Chemikalienschutzhandschuhe zu tragen, die vom Material her auf die jeweiligen Schadstoffe und Belastungen abgestimmt sein müssen, die an einem Arbeitsplatz vorkommen. In jeder Abteilung sollte daher ein spezifisch abgestimmter Hautschutzplan entwickelt werden. Dabei helfen die Unfallversicherungsträger. Aber auch individuelle Faktoren sind zu beachten, denn manche Personen reagieren auf das Material von Latexhandschuhen allergisch<sup>28</sup>. Individuelle Beratung und Schulung erhalten Fachkräfte und Beschäftigte bei den Unfallversicherungsträgern.*

„Gesunde Ernährung ist auch Grundlage dafür, leistungsfähig und gesund zu bleiben“

### 3.2 Gesunde Ernährung

Essen und Trinken sind nicht nur Sinneserlebnisse, die Freude machen und Wohlbefinden erzeugen. Eine gesunde Ernährung ist auch Grundlage dafür, leistungsfähig und gesund zu bleiben. Dagegen ist Übergewicht ein Krankheitsrisiko! Über die Hälfte der deutschen Bevölkerung ist heute übergewichtig, ca. 20% müssen sogar als fettleibig bezeichnet werden<sup>29</sup>. Die überzähligen Pfunde beeinträchtigen nicht nur das Selbstbewusstsein und die körperliche Fitness. Schweres Übergewicht, auch Fettleibigkeit oder Adipositas genannt, ist ein Schlüsselfaktor für die Entwicklung vieler chronischer Erkrankungen wie Herz- und Atemwegserkrankungen, nicht insulinabhängiger Diabetes mellitus (auch Typ-II-Diabetes genannt), Bluthochdruck und sogar einiger Krebsarten.

Ein erhöhtes Risiko für Herzerkrankungen oder Diabetes mellitus Typ-II besteht bereits bei einem relativ geringen Übergewicht und nicht erst mit einem ausgeprägten Übergewicht<sup>30</sup>. Das relative Risiko für Herzerkrankungen ist bei einem BMI (Body-Mass-Index) zwischen 25 und 30 doppelt so hoch wie bei Normalgewicht (BMI bis 25).<sup>31</sup> (Der Body-Mass-Index (BMI) ist eine Kennzahl für die Körpermasse. Er gibt das Verhältnis von Gewicht zur Körpergröße wieder.)



Während an Magersucht vor allem junge Frauen bis 25 Jahren erkranken, nehmen Übergewicht und Adipositas mit steigendem Lebensalter zu. Es ist vielleicht frustrierend, aber das hängt mit den natürlichen Alterungsprozessen zusammen. Ab dem fünften Lebensjahrzehnt beginnt die aktive Muskel- und Knochenmasse allmählich zu schwinden, während gleichzeitig der Körperfettanteil zunimmt. Aus diesem Grund verlangsamt sich der Stoffwechsel, so dass der Körper zur Aufrechterhaltung seiner lebenswichtigen Funktionen weniger Energie verbraucht als in früheren Jahren. Selbst bei sportlichen Aktivitäten werden nun weniger Kalorien verbrannt, denn die geringere Muskelmasse verbraucht weniger Energie. Ab dem 60. Lebensjahr sind daher in Deutschland gegenwärtig vier von fünf Männern und Frauen übergewichtig.<sup>32</sup>

29: Benecke, A. G und Heiner Vogel. (2003)

30: Colditz G.A., Willett W.C., Stampfer M.J. et al. (1990) Weight as a risk factor for clinical diabetes in women. Am J Epidemiol, 132: 501 to 513

31: <http://www.eufic.org/article/de/page/BARCHIVE/expid/basics-fettleibigkeit-übergewicht/>

32: Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Ergebnisse des Bundes-Gesundheits-survey 1998 und des Mikrozensus 2003 als auch die aktuellen Daten des telefonischen Gesundheitssurvey 2003

Eine schlanke Linie und gesundheitsbewusste Ernährung sind Wunschvorstellungen von immer mehr Menschen, nicht nur von Frauen. Aus unterschiedlichen Gründen werden diese guten Vorsätze jedoch schwer eingehalten. Oftmals glaubt man, keine Zeit für ein vernünftiges Essen zu haben oder greift aus Frust zum Schokoriegel. Mit Fastenkuren, Blitz-Diäten und „Friss-die-Hälfte“-Aktionen wird versucht, kurzfristig Gewicht zu reduzieren. Meist sind jedoch kurz danach die Pfunde wieder da. Viel wichtiger und erfolgversprechender ist es, langfristig seine Ernährung umzustellen und sich neue, gesunde Gewohnheiten dauerhaft zu eigen zu machen, z. B. sportliche Aktivitäten, Knabbern von Gemüse anstatt von Erdnüssen, Chips oder Schokolade.

Unsere Essensgewohnheiten werden zudem stark durch die verführerischen Angebote der Nahrungsmittelindustrie beeinflusst. Beim Einkaufen ist es nicht so leicht, dem breiten Angebot an Fertiggerichten, an Süßigkeiten, Knabbergebäck oder Süßgetränken zu widerstehen und Kalorienfallen zu vermeiden. Und das Warenangebot ist so riesig, dass nur ein gut informierter Kunde eine gesunde Auswahl treffen kann. Kaum jemand weiß z. B., dass in Fertigprodukten oft hohe Anteile von Zucker und Fetten versteckt sind.

Lieb gewordene Gewohnheiten abzulegen fällt extrem schwer. Damit es gelingen kann, die Ernährung gesünder zu gestalten, ist ein Basiswissen über vollwertige Kost genauso wichtig wie praktische Anregungen. Großmutter's reichhaltige Küche war gut für körperlich schwer arbeitende Menschen, doch Büroarbeiter brauchen eine andere Kost. Diese sollte durch viel Obst und Gemüse, aber auch gesündere Fette, viel Fisch und weniger Fleisch gekennzeichnet sein. Wichtige Erfolgsfaktoren für eine gelungene Umstellung sind soziale Unterstützung, Vorbilder und neue, positive Erfahrungen. Mit betrieblichen Aktionen wie „Gesunde

Woche“ oder „Fit in den Frühling“ etc. können die Beschäftigten informiert und motiviert werden, einer leichten Küche mit viel Obst und Gemüse den Vorzug zu geben<sup>33</sup>.

Ernährung ist eine individuelle Angelegenheit, doch viele Beschäftigte sind dankbar für betriebliche Unterstützung. So ist für zahlreiche Berufstätige das Mittagessen in der Betriebskantine die wichtigste Tagesmahlzeit. Im Speiseplan von Großküchen und Zulieferern der Kantinen von Betrieben, Universitäten oder Schulen werden daher immer häufiger Salatteller, leichte asiatische Küche und vegetarische Gerichte angeboten. Dieses Angebot an gesunden Gerichten sollte allerdings genauso vielfältig und attraktiv sein wie bei den herkömmlichen Gerichten.

#### **PRAXISBEISPIEL: KOCHKURS IM RAHMEN EINER BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSWOCHE**



*Über betriebliche Angebote können Mitarbeiter informiert werden. Im besten Fall kann man ihnen praktische Fertigkeiten zur gesunden Ernährung vermitteln. So hat z. B. der Kantinenchef einer Kommune im Rahmen von Gesundheitstagen einen Kochkurs für die Beschäftigten angeboten und dabei hilfreiche Tipps gegeben, wie es gelingen kann, neben dem Beruf noch gesunde und wohlschmeckende Kost für die Familie oder für eine alleinstehende Person zu zubereiten. Dieses Angebot wurde dankbar angenommen<sup>34</sup>.*

33: <http://www.jobundfit.de/index.php?id=2&L=0&C=0&G=0>; <http://www.move-europe.de/index.php?id=375#c1391>

34: Betriebliche Gesundheitswoche der Stadt Nürnberg 2008

## KAPITEL 3



### 3.3 Körperliche Fitness

In Deutschland wird Sport und Bewegung vielfach als Privatsache und Freizeitthema angesehen. Betriebliche Angebote, Vergünstigungen bei lokalen Anbietern für kommunale Beschäftigte und andere Anreize wirken jedoch motivierend und werden von den Beschäftigten auch als Dienstleistung des Arbeitgebers wertgeschätzt. In Deutschland haben viele Kommunen bzw. öffentliche Arbeitgeber wie Krankenhäuser betriebliche Sportmannschaften (Fußball, Volleyball etc.), die auch an städtischen Sporttagen im Wettbewerb gegen andere betriebliche Sportgruppen antreten. Hier kommt es nicht auf Perfektion an, sondern aufs Mitmachen und Dabeisein. Die Sorge der Beschäftigten um ihre körperliche Fitness kann der Arbeitgeber mit unterschiedlichen Angeboten der Gesundheitsförderung unterstützen.

Bei der Entwicklung und Auswahl geeigneter Maßnahmen ist die Mitsprache der Mitarbeiter und des Personalrates entscheidend, damit die Angebote auch bedarfsgerecht ausfallen. Es sollte bedacht werden, inwieweit die Angebote während der Arbeitszeit stattfinden können, da hier mehr Beteiligung und Effizienz zu erwarten sind. Betriebliche Angebote haben den Vorteil, dass mit ihnen auch sozial Benachteiligte erreicht werden können und die Gemeinschaft gefördert wird. Ziele sind u. a. der Aufbau einer längerfristigen Motivation für regelmäßige sportliche Aktivität und ein veränderter Lebensstil. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten: Sporträume für Gymnastik, eine Tischtennisplatte für Spiele in der Mittagspause, gemeinsames Laufen in der Mittagszeit, Mitmachen bei Firmenläufen, Aktionen wie „Mit dem Rad zur Arbeit“, gezielte betriebliche Kampagnen, wie etwa eine „Schrittzähleraktion“, bei der die Mitarbeiter Schrittzähler erhalten und vieles mehr.

In manchen Berufen ist die persönliche Fitness wichtige Leistungsvoraussetzung und kann lebensrettend sein, wie etwa bei Mitarbeitern der Feuerwehr oder Notfall Helfern. Die Erfahrungen zeigen, dass betriebliche Maßnahmen Erfolg bringen.

#### PRAXISBEISPIEL: „FEUERWEHR-FIT AKTION“



*Die Aktion „Fit for Firefighting“ der Landesfeuerweherschule, der Unfallkassen u. a. in Baden-Württemberg gibt viele praktische Tipps für Trainings und sportliche Wettkämpfe (Marathon, Mountainbike). So sollen*

*Angehörige der Feuerwehr zu Ausdauersport und gesundheitsbewusster Ernährung angeleitet werden. Beim Streetballturnier S-MOVE der Jugendfeuerwehren haben sich 2009 über 80 Mannschaften beteiligt.<sup>35</sup>*

### 3.4 Verantwortungsvoller Umgang mit Suchtmitteln

Dass starker Alkoholkonsum und Rauchen Gesundheitsrisiken darstellen, ist zwar bekannt. Konkretes Detailwissen über die schädlichen Folgen haben allerdings die wenigsten Menschen. Fachleute sehen bereits einen täglichen Alkoholkonsum von mehr als zwei Gläsern Wein kritisch<sup>36</sup>. Das Gläschen zur Entspannung am Abend, aus dem öfter dann doch drei oder vier Gläser werden, sollte nicht zur Gewohnheit werden. In der Fähigkeit zu einem bewussten und kontrollierten Genuss alkoholischer Getränke bzw. auch in der Abstinenz (zumindest einer zeitlich befristeten wie in der Fastenzeit) zeigt sich persönliche Stärke. Unser gesellschaftliches Umfeld toleriert, erwartet, fördert und belohnt Alkoholgenuß schon bei Jugendlichen. Wer in einer fröhlichen Runde nicht mittrinkt, gilt als Spielverderber. Wer allerdings die Berichte von komatrinkenden Kindern und Jugendlichen in der Presse verfolgt, sollte hier umdenken, und mit gutem Beispiel voran zur Saftflasche greifen.



*In Deutschland wird unter einem moderaten, also gesundheitlich unbedenklichen Alkoholkonsum eine tägliche Alkoholmenge für Männer bis 40 g und für Frauen bis 20 g angegeben. Je nach dem jeweiligen Alkoholgehalt der verschiedenen Getränketypen entspricht eine Menge von 20 g Alkohol pro Tag etwa 0,5 L Bier, 0,2 L Wein oder 0,06 L Spirituosen<sup>37</sup>.*

Alkoholabhängigkeit ist nicht nur für die Betroffenen, sondern für unsere Gesellschaft insgesamt ein massives Problem. Sie beeinträchtigt auch das Arbeitsleben durch Fehler, mehr Unfälle und viele Fehltage. Alkohol ist eine der Hauptunfallursachen im Straßenverkehr, insbesondere bei Verkehrsunfällen mit Personenschäden. Nicht vergessen werden sollte, wie sehr Partner und Kinder von Alkoholkranken leiden. Der Arbeitgeber ist in der Verantwortung, Mitarbeiter mit einer Suchterkrankung darin zu unterstützen, fachliche Hilfe in Anspruch zu nehmen. Unverzichtbarer Bestandteil einer guten Unternehmenskultur ist eine entsprechende Vereinbarung, die Sucht als Krankheit ansieht, gestaffelte Maßnahmen vorsieht und die Qualifizierung von Vorgesetzten zu diesem Thema verpflichtend macht. Entscheidend ist, dass es den Betroffenen gelingt, sich ihr Suchtproblem einzugestehen, sie den Willen haben, die Sucht zu besiegen und sich dafür Unterstützung und Therapie suchen.<sup>38</sup>

Beim Zigarettenkonsum ist es etwas anders, denn neue Gesetze und eine europaweite Politik haben dazu geführt, dass Rauchen sozial immer weniger akzeptiert wird. Dies gilt auch für den Arbeitsplatz. In dem Programm „Rauchfreies Krankenhaus“ werden Patienten und Mitarbeiter in Gesundheitsprojekten durch ein striktes Rauchverbot, Beratung, Tabakentwöhnungskurse etc. darin unterstützt, zu Nichtrauchern zu werden<sup>39</sup>.

35: <http://fit-for-firefighting.com>

36: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Alkoholfrei leben. Rat und Hilfe bei Alkoholproblemen. Bestellnummer: 32011000. [www.bzga.de](http://www.bzga.de)

37: Feuerlein W, Kufner H, Soyka M. 1998

38: Informationen über Beratung in Ihrer Nähe erhalten Sie über: BZgA Infotelefon 0221/892031; Sucht und Drogenhotline 0180 5313031 (14 Cent/Minute)

39: Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung Manual für die Projektleitung „Rauchfreies Krankenhaus“, Köln 2008

## STRATEGIEN IM UMGANG MIT STRESS: FÜR BALANCE SORGEN

- Kurzpausen einlegen
- Entspannungstechniken anwenden
- ausreichend schlafen
- auf Ausgleich achten
- Sorgen aus der Arbeit nicht mit nach Hause nehmen
- Arbeit darf nicht das Wichtigste im Leben sein

### 3.5 Bereitschaft, Hilfe anzunehmen

Eine extrem wichtige persönliche Gesundheitsressource ist die Bereitschaft und der Mut, sich Hilfe zu holen, wenn man allein nicht mehr weiter weiß. Scham und Rückzug helfen niemals aus der Not heraus, nur der mutige Schritt nach vorne und nach außen. So stellt z. B. Gewalt in der Partnerschaft für Frauen eine große Gesundheitsgefährdung dar. Jede dritte Frau in Deutschland erleidet körperliche oder sexuelle Gewalt, die Folgen können gravierend sein. Betroffene sollten sich rasch informieren und Hilfe suchen, bei örtlichen Frauenberatungsstellen, Frauenhäusern oder der Polizei. Es gibt inzwischen auch in Dienststellen öffentlicher Arbeitgeber gute Erfahrungen damit, Mitarbeiterinnen darin zu ermutigen, für sich Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Dies kann etwa durch Informationen über häusliche Gewalt im Intranet der Dienststelle geschehen. Männer haben oftmals noch größere Hemmungen, sich einzugestehen, dass sie Hilfe brauchen. Das männliche Geschlecht ist gesundheitlich stärker gefährdet, einerseits durch riskante Verhaltensweisen, das Verdrängen oder Ignorieren von Gesundheitsproblemen und Warnsignalen und andererseits durch höhere Risiken wie starke Stressbelastung.

### 3.6 Kompetenz zur Stressbewältigung

Fast die Hälfte der Berufstätigen in Deutschland leiden an Stress und den typischen Symptomen wie Nervosität und Schlafstörungen. Stress lässt sich nicht immer vermeiden, doch die Folgen müssen nicht hingenommen werden. Jeder kann dem täglichen Stress im Arbeitsleben aktiv begegnen und sich bewusst einen gesunden Ausgleich zu den beruflichen Belastungen schaffen.

#### Entspannung am Arbeitsplatz

Entspannungstechniken sind auch unmittelbar am Arbeitsplatz einsetzbar, um kurzfristig wieder klarer und ruhiger zu werden. Für eine gelassene Bewältigung eines stressigen Arbeitstages ist gezielte Entspannung eine große Hilfe. Hektische Phasen, in denen Herausforderungen zu bewältigen sind, können Spaß bereiten. Aber Stress und die körperlichen Folgen dürfen nicht zum Dauerzustand werden. Nutzen Sie kurze Pausen zwischendurch, um wieder neue Energie zu schöpfen. Selbst in Hochdruckphasen bringen kurze Momente, in denen Sie z. B. tief durchatmen, etwas die Schultern kreisen, sich strecken, und mental kurz aus der Situation aussteigen, wieder Klarheit. Und Sie haben abends weniger verspannte Schultern. Sie sollten sich einige kleine Entspannungsübungen aneignen, die Ihnen notfalls helfen. Hierfür bieten sich Techniken aus dem Autogenen Training oder der Progressiven Muskel-Entspannung nach Jacobson an.

## ENTSPANNUNGSÜBUNG: GEDANKENSTOPP

- Sobald ein negativer Gedanke oder eine Stresssituation Gestalt annimmt, sagen Sie innerlich klar und deutlich zu sich STOPP.
- Dann stellen Sie sich locker aufrecht hin, ziehen die Schultern bis zu den Ohren hoch und halten danach für 10-15 Sekunden den Atem an. Arme ganz locker hängen lassen.
- Lassen Sie die Schulter entspannt nach unten fallen, wobei Sie gleichzeitig kräftig und lange ausatmen.
- Wenn Sie ausgeatmet haben, stellen Sie sich Ihr Zielbild (Gelassenheit, Zuversicht, Freude etc.) vor und lassen Sie dieses Bild auf sich wirken.
- Stellen Sie sich z. B. vor, dass ein schützender Mantel von Ruhe Sie umgibt.

Im Alltag ist es oft nicht einfach, Arbeitspausen einzuhalten, in denen man wirklich abschalten kann. Die Zigarette vor der Tür ist hier keine Lösung. Während des Arbeitstages meint man inmitten der vielen Aufgaben allzu leicht, auf eine Pause verzichten zu können, denkt vielleicht gar nicht daran. Oder die Arbeitszeit ist begrenzt, eine Pause ist nicht vorgesehen. Am Abend macht sich die Anspannung dann bemerkbar. In kleinen Pausen am Arbeitsplatz bewusst zu entspannen, soll helfen

- wieder zu sich zu finden,
- die Konzentration wieder neu aufzubauen,
- mit negativen Gedanken bewusst abschließen zu können
- und Ruhe sowie Gelassenheit zu finden.

Die Erfahrung zeigt, dass es ungemein motivierend ist, ein Projekt gemeinsam mit jemandem anzugehen. Dies gilt auch für den guten Umgang mit dem Stress. Warum nicht als Team an einem Kurs zum Thema Stress-Bewältigung teilnehmen? Sich im Kollegenkreis zu motivieren und zu bestärken bringt Spaß und hilft, die eigene Trägheit zu besiegen und den Elan nicht zu verlieren. Gemeinsam ist alles leichter zu schaffen.

### Persönliche Stressprogramme erkennen und verändern

Menschen reagieren auf belastende Situationen unterschiedlich. Das hängt damit zusammen, dass die Entstehung einer Stressreaktion von der individuellen Bewertung der Situation abhängt. Innere Einstellungen und Werthaltungen, die einem oft gar nicht so bewusst sind, verstärken die Anspannung und verursachen Stress. Der Druck kommt häufig von eigenen Erwartungen und Ansprüchen, nicht von außen. Ein Stressprogramm ist z. B. eine innere Stimme, die sagt: „Ich will die anderen beeindrucken“. Oder: „Ich muss gut sein“, „Ohne mich klappt nichts“. Es gibt auch negative innere Stimmen, die z. B.: sagen: „Immer mache ich Fehler“, „Ich kann das einfach nicht“. Es lohnt sich, die eigenen Stressprogramme zu erkennen und bewusst mit positiven Botschaften entgegenzusteuern: „Ich schaffe das“; „Ich habe das schon mal gemacht und es hat geklappt“; „Ich kann es nicht allen recht machen“; „Die kochen auch nur mit Wasser!“

# [ „Perfektionismus ist keine Stärke“ ]

## **Perfektionismus ist keine Stärke**

Perfektionismus ist eine innere Haltung, die sich gesundheitlich negativ auswirken kann, weil die Gefahr besteht, sich von der Arbeit aufreiben zu lassen und einen gesunden Egoismus zu vernachlässigen. Die Arbeit wird wichtiger als alles andere im Leben. Schließlich fehlt die innere Distanz, man kann immer schwerer abschalten, besonders wenn Warnzeichen des Körpers überhört oder nicht mehr wahrgenommen werden. Manche Berufsgruppen sind stärker gefährdet als andere, langfristig ihre eigene Gesundheit zu gefährden durch ein sehr großes Engagement im Job, durch hohe Erwartungen an sich selbst, gekoppelt an den starken Wunsch, anderen zu helfen.

Gerade Menschen in helfenden Berufen wie Ärzte, Lehrer und Sozialarbeiter laufen Gefahr, den nötigen inneren Abstand zur Arbeit zu verlieren. Die Fähigkeit, sich von den Problemen anderer abzugrenzen und auf eigene Interessen und die eigene Gesundheit zu achten ist jedoch gerade für sie überlebenswichtig, um leistungsfähig zu bleiben und nicht an Burnout zu erkranken. Kollegiale Supervision ist eine Möglichkeit, um die eigene Gefährdung zu erkennen und gegenzusteuern.

## **Geistige Fitness: Alles eine Frage der Technik und des Übens**

Bei einer stressigen beruflichen Tätigkeit hilft es, Entspannungsübungen in die Freizeit zu integrieren. Die aus dem asiatischen Raum stammenden Körper- und Atemübungen des Chi Gong, des Tai Chi und des Yoga eignen sich dafür sehr gut, denn die langsam und bewusst ausgeführten



Bewegungen bei gleichzeitig bewusster Atmung lenken die Aufmerksamkeit auf den eigenen Körper und unterstützen ihn darin, achtsam mit sich selbst umzugehen.

Gemeinsam ist diesen oft sehr traditionsreichen Techniken, dass sie beruhigend auf das vegetative Nervensystem wirken. Dies führt zu einer körperlichen Entspannung, die sich auf die seelische Verfassung übertragen kann: Das Grübeln lässt nach, die Zukunft scheint weniger düster. Gezielte Entspannungsübungen verbessern das allgemeine Wohlbefinden und können zudem nach neuesten Erkenntnissen der stressbedingten Verminderung neuer Nervenzellen im Gehirn entgegenwirken. Denn langfristige mentale Folgen von andauernder Belastung durch Stress sind Unkonzentriertheit und Gedächtnisverlust. Den Abend vor dem Fernseher zu verbringen ist zwar sehr verlockend, baut aber keinen Stress ab, im Gegensatz zu Entspannungsübungen. Sie wirken Wunder bei Verspannungen und Schlafstörungen.

Es ist sinnvoll, Yoga, Meditation oder Ähnliches regelmäßig und nicht nur in Phasen akuter Anspannung zu praktizieren. Denn die Entspannungstechniken erfordern Training und zielen durch längerfristiges Üben darauf ab, insgesamt gelassener zu werden.

### **Stressabbau durch Bewegung**

Gerade in Stresszeiten meinen wir, keine Zeit für sportliche Betätigung zu haben; außerdem fühlen wir uns bereits müde und abgespannt. Diese Energielosigkeit ist eine der Auswirkungen von Stress. Wenn es Ihnen dennoch gelingt, sich zu sportlicher Aktivität zu motivieren, werden Sie sich



danach besser fühlen. Durch Bewegung können Sie Anspannung und Stresshormone wieder abbauen und neue Energie tanken. Niedergeschlagenheit und schlechte Laune verfliegen.

Um sich diese Energie wieder zu holen, ist es nötig, dem Körper Sauerstoff zukommen zu lassen und sich etwas anzustrengen, um den Kreislauf zu fordern. Schon geringe körperliche Aktivität im Alltag zahlt sich aus - wie etwa beim Fußweg zur Arbeit, bei den Einkäufen mit dem Fahrrad oder dem Treppensteigen statt Aufzugfahren. Ideal ist jedoch regelmäßiger Ausdauersport. Sportarten wie Nordic Walking, Schwimmen, Radfahren, Walking und Joggen, in einem richtigen Maß betrieben, stärken Herz und Kreislauf. Wenn Sie Gymnastik, Aerobic oder Tanzen lieben – auch diese Sportarten halten fit und eignen sich dafür, Stress abzubauen.

## KAPITEL 3

Regelmäßige Sporttermine erleichtern es, Bewegung und Aktivität in den Alltag zu integrieren. Neben den betrieblichen Angeboten gibt es in Städten wie in ländlichen Regionen Gruppen für Nordic Walking, Wassergymnastik oder Skigymnastik. Jüngere mögen vielleicht lieber Beachvolleyball, Inlineskaten, Kampfsportarten, Training im Fitnessclub oder Joggen. Gesundheitssport zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl die Fitness und Ausdauer wie auch die Beweglichkeit, die Koordinationsfähigkeit und die Kraft trainiert werden. Die sportlichen Aktivitäten sollten sich gut in den Alltag eingliedern lassen, damit sie regelmäßig gemacht werden können. Motivation, Spaß und Erfolg stellen sich ein, wenn man die für sich passende Bewegungsform oder Sportart findet. Je nach Fitnessstyp ist die sportliche Herausforderung und der Wettkampf wichtig oder eher die Entspannung. Bevorzugt man spielerische Sportarten, machen Geräte Spaß oder ist die Gruppe und die gemeinsame Aktivität bedeutsam. Manche begeistern sich für Sport in der Natur oder unter freiem Himmel, andere trainieren lieber im Schutz der Halle. Frauen und Männer haben oft unterschiedliche Wünsche und Zielvorstellungen.

## MÄNNER UND SPORT



*In der mittleren und älteren Lebensphase nimmt die sportliche Aktivität tendenziell ab. Vor allem Männer geben aktiv betriebene Sportarten wie Fußball auf, ohne eine neue Sportart für sich zu entdecken. Denn*

*Männer lieben eher sportliche Betätigungen, bei denen es um Leistung geht, wo sie sich messen und an ihre Grenzen gehen können. Im etwas fortgeschrittenen Alter ist starke Leistungsorientierung im Sport jedoch eher riskant. Frauen treiben Sport, um ihrem Körper etwas Gutes zu tun, ein paar Kilo abzunehmen und eine schöne Figur zu bekommen. Für Männer ist es oftmals gewohnungsbedürftig, Sport um der Gesundheit willen zu betreiben. Vielleicht motivieren Sie folgende Effekte: sportliche Betätigung steigert die Intelligenz, Lernfähigkeit und Kreativität, und auch die männliche Potenz wird erhalten. Regelmäßig Sport ausüben heißt: sich besser fühlen, besser aussehen, besser belastbar sein und eine bessere Fitness haben.*

## Work-Life Balance

Die Freizeit dient zum Ausgleich und zur Entspannung von der Arbeit. Eine Befragung von gesunden älteren Mitarbeitern gab einen wichtigen Hinweis: Damit die Freizeit tatsächlich Erholung bieten kann, dürfen die Arbeit und die damit verbundenen Sorgen nicht mit nach Hause mitgenommen werden, auch nicht geistig. So sagte einer von ihnen: „Wenn ich abends die Tür zu meinem Büro hinter mir schließe, lasse ich die ganzen Arbeitsprobleme ganz bewusst dort zurück. Ich will innerlich Abstand gewinnen“.<sup>40</sup> Stress darf nicht zum Dauerzustand werden. Es ist wichtig für eine Balance von Anspannung und Entspannung zu sorgen. Sonst stellen sich Schlafprobleme, Kopfschmerzen, Bluthochdruck und schlimmere gesundheitliche Folgen ein.

**Orientieren Sie sich vor Verlassen des Arbeitsplatzes, was am nächsten Tag ansteht, notieren Sie sich noch zu erledigende Aufgaben und vertrauen Sie auf den nächsten Tag. Machen Sie die Tür zu und schließen Sie dabei auch innerlich ab. Nehmen Sie keine Arbeit mit nach Hause!**

Die Fähigkeit, von den beruflichen Problemen abzuschalten, kann erlernt werden. Kleine Rituale helfen, den beruflichen Teil des Tages bewusst zu beenden: Zuhause in andere Kleidung schlüpfen, sich intensiv dem Gespräch mit der Familie widmen und sich mit Aufgaben im Haus beschäftigen oder sich mit Zeitung oder Buch erst einmal zurückziehen, Auszeit nehmen und abschalten. Vielen Menschen hilft ein Hobby, um sich zu erholen und einen Ausgleich zu finden - in einem Chor singen, Flamenco tanzen, Spanisch lernen. Es gibt viele Aktivitäten, die Spaß machen und nichts mit der Arbeit zu tun haben. Nur wem es gelingt, sich einen privaten Ausgleich zu schaffen, wird langfristig mit Freude und guter Gesundheit die Herausforderungen am Arbeitsplatz meistern. ■

„Wenn ich abends die Tür zu meinem Büro hinter mir schließe, lasse ich die ganzen Arbeitsprobleme ganz bewusst dort zurück“



## Literatur

Antonovsky, A. (1997) **Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit.** Tübingen: dgvt-Verlag

Benecke, A. G und H. Vogel. (2003) **Übergewicht und Adipositas.** Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2003. Heft 16, Robert Koch- Institut

Bengel, J., Strittmacher, R. und Willmann, H. (2001) **Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese.** Im Auftrag der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln

Badura, B. (2000) in: **Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement.** Beispiele aus der Arbeitswelt. Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Verlag Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh

Bökenheide, T. (2006) **Altersgerechte Personalpolitik und betriebliches Gesundheitsmanagement: Ein Praxisbeispiel: 55: und der Busbetriebshof Wandsbek der Hamburger Hochbahn.** Vortrag bei der DNBGF-Konferenz am 28. und 29. März 2006 in Bonn

Böttcher, M. und Krüsmann, M. (2008) **Erstbetreuung und Nachsorge nach Überfällen in Sparkassen.** Informationen für Führungskräfte, Geschäftsstellenleiter sowie Erstbetreuer nach einem Unfall. Bayerischer Gemeindeunfallversicherungsverband, München

Brussig, M., Knuth M. und S. Wojtkowski (2008) **Erwerbstätigkeit im Alter: Altersspezifische Veränderungen und historische Entwicklungen in Querschnittsvergleichen.** Altersübergangs-Report, Hans-Böckler-Stiftung 2008. <http://www.iaq.uni-due.de/auem-report/2008/2008-01/auem2008-01.pdf>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, **Initiative Neue Qualität der Arbeit** (Hrsg.) Zeitdruck in der Pflege reduzieren. Dortmund, Oktober 2008. [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) Hrsg. (2008) **Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2007,** Unfallverhütungsbericht Arbeit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Hrsg. (2004) **Wohlbefinden im Büro. Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Büroarbeit.** Dortmund

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung Hrsg. (2009): **Alles klar? Tipps und Informationen für den verantwortungsvollen Umgang mit Alkohol.** Kostenloses Download: <http://www.bzga.de> unter Infomaterialien

Colditz G.A., Willett W.C., Stampfer M.J. et al. (1990) **Weight as a risk factor for clinical diabetes in women.** Am J Epidemiol, 132: 501 to 513)

Denis, D. (2004) **Die Angst fährt fast immer mit. Wie Lokführer traumatisierende Schienenunfälle bewältigen.** Heidelberg und Kröning: Asanger Verlag

Dieckhoff, K., Freigang-Bauer, I., Hentrich, J., und T. Hoffmann (2005) **Qualität der Arbeit verbessern. Psychische Fehlbelastungen vermeiden.** INQA-Bericht 11, hg. von Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA und RKW – Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Dortmund

Dragano N. (2007) **Arbeit, Stress und krankheitsbedingte Frührenten. Zusammenhänge aus theoretischer und empirischer Sicht.** VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Feuerlein W., Küfner H., Soyka M. (1998) **Alkoholismus – Missbrauch und Abhängigkeit. Entstehung – Folgen – Therapie** (Hrsg.: Feuerlein W, Küfner H, Soyka M. 5. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Georg Thieme Verlag

Fuchs, T. (2005): **Was ist gute Arbeit?** Düsseldorf: Vortrag auf der A+A 2005

Gasch, U. (2007) **„Traumatisierungsrisiko von polizeilichen Einsatzkräften vor dem Hintergrund eines berufsbezogenen Selbstverständnisses“** in: Trauma & Gewalt, Forschung und Praxisfelder Heft 2, Mai 2007, S.70 – 80

- Kittner, Michael (erscheint jährlich aktualisiert) **Arbeits- und Sozialordnung. Gesetzestexte Einleitungen Anwendungshilfen;** Bund Verlag, Frankfurt/Main
- Krause, J. v. (2007) **Gesund alt werden am Arbeitsplatz. Betriebliche Faktoren und personale Ressourcen der Beschäftigten.** Studie mit Förderung der Hans-Böckler-Stiftung im Auftrag von Ver.di
- Krause, J. v. (2005) **Betriebliche Gesundheitsförderung für Fachkräfte in Bädern.** Hrsg.: Ver.di Bundesfacharbeitskreis Bäder, Berlin
- Krause, J. v., Drenckberg K., Ludwig S. und Seßlen, K. (2005): **Gesundes Arbeiten in Kindertagesstätten. Gesundheitsförderung für Erzieherinnen.** Hrsg: Bayerischer Gemeindeunfallversicherungsverband (Bayer. GUVV), Bayerische Landesunfallkasse und ver.di Bayern, Fachbereich Gemeinden
- Krause, J. v. (2004) **Stress und Mobbing A.D. Betriebliche Gesundheitsförderung an kommunalen Arbeitsplätzen.** Hrsg.: Bayerischer Gemeindeunfallversicherungsverband, Bayerische Landesunfallkasse, Ver.di Landesverband Bayern. München
- Lademann, J. Mertesacker H. und Gebhardt B. (2006) **"Psychische Erkrankungen im Fokus der Gesundheitsreporte der Krankenkassen";** Psychotherapeutenjournal 2/2006, (S. 123-129)
- Latscha, K. (2005). **Belastungen bei Polizeivollzugsbeamten: Empirische Untersuchung zur Posttraumatischen Belastungsstörung bei bayrischen Vollzugsbeamten/ -innen.** Dissertationsarbeit Ludwig-Maximilians-Universität München
- Lüken, Simon u.a. (2008): **Betriebliches Gesundheitsmanagement. Eine gesunde Strategie,** in: Zeitschrift Faktor Arbeitsschutz 6/2008, Hrsg.: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung DGUV
- Mollenkopf, C. (2003) **Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement System (GABEGS)** 2003 Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheits- und Verbraucherschutz
- Schröder, Hermann (2008) **„Fit for firefighting“.** Villingen-Schwenningen: Neckar-Verlag 2008
- Seifert, H. (2008) **Altersgerechte Arbeitszeiten** (Aus Politik und Zeitgeschichte, APuZ 18-19/2008)
- Siegrist, J. (1996). **Soziale Konflikte und Gesundheit.** Göttingen: Hogrefe
- Stadler, P., Spieß, E. (2002): **Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz.** Dortmund, Berlin, Dresden: BAuA. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)
- Strobel, G. und Krause, J. v. (1997) **Psychische Belastung von Bauleitern. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.** Dortmund/Berlin: Wirtschaftsverlag NW
- Udris, I. & Rimann, M. (2000). **Das Kohärenzgefühl: Gesundheitsressource oder Gesundheit selbst?** In H. Wydler, P. Kolip, T. Abel (Hrsg.), Salutogenese und Kohärenzgefühl (S.129-147). Weinheim: Juventa.(III/1)
- Udris, I., Rimann, M. & Thalmann, K. (1994). **Gesundheit erhalten, Gesundheit herstellen: Zur Funktion salutogenetischer Ressourcen.** In B. Bergmann & P. Richter (Hrsg.), Die Handlungsregulationstheorie. Von der Praxis einer Theorie (S. 198-215). Göttingen: Hogrefe)
- Udris, I., Kraft, U. & Mussmann, C. (1991) **Warum sind „gesunde“ Personen „gesund“?** Untersuchungen zu Ressourcen von Gesundheit (Forschungsprojekt SALUTE: Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese. Bericht Nr.1) Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule
- Zimolong, B., Elke, G., & Trimpop, R. (2006). **Gesundheitsmanagement.** In B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie: Band 2 Ingenieur-Psychologie (S. 633-668). Göttingen: Hogrefe ■



## Impressum

**Autorin:** Juliane von Krause

**Herausgeber:** Kommunale Unfallversicherung Bayern (KUVB)/

Bayerische Landesunfallkasse (Bayer. LUK), Ungererstraße 71, 80805 München

und ver.di Bayern, Fachbereich Gemeinden, Schwanthaler Str. 64, 80336 München

**Redaktion:** KUVB: Ulrike Renner-Helfmann, Sieglinde Ludwig, Katja Seßlen; Kirsten Drenckberg, ver.di Bayern

**Grafik:** Porta Design, München

**Fotos:** Titelseite: Fotolia © Yuri Arcurs, S. 5: Fotolia © Monkey Business, S. 6: Fotolia © Patrizia Tilly, S. 11: Fotolia © fotofrank, S. 12: Fotolia © Andres Rodriguez, S. 14: Fotolia © James Steidl, S. 19: Fotolia © PDU, S. 21: Fotolia © Kristian Sekulic, S. 23: Fotolia © Monkey Business, S. 29: Fotolia © Udo Kroener, S. 30: Fotolia © Bilderbox, S. 31: MEV, S. 34: DGUV-Hautkampagne, S. 36: Fotolia © Catherine Murray, S. 38: Fotolia © Alexander Rochau, S. 42: Fotolia © Sandra Gligorijevic, S. 43: Fotolia © Tomasz Trojanowski, S. 45: MEV. Rückseite: Fotolia © Patrizia Tilly, Fotolia © Alexander Rochau, MEV Verlag.