

Georges Steffgen (Hrsg.)

# Betriebliche Gesundheitsförderung

Problembezogene  
psychologische Interventionen



Hogrefe

**Psychologie für das Personalmanagement**

Band 23

Betriebliche Gesundheitsförderung

von Prof. Dr. Georges Steffgen

---

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Werner Sarges

# Betriebliche Gesundheitsförderung

Problembezogene  
psychologische Interventionen

von  
Georges Steffgen



Hogrefe

Göttingen • Bern • Toronto • Seattle • Oxford • Prag

*Prof. Dr. Georges Steffgen*, geb. 1961. 1980-1982 Ausbildung als Industriekaufmann. 1982-1989 Studium der Psychologie an der Universität Trier. 1993 Promotion. 1993-1994 Forschungs- und Lehrbeauftragter an der Fachhochschule in Luxemburg (IEES). 1995-1996 Projektmanager in einem Forschungsinstitut in München. 1996-2000 Unternehmensberater sowie Forschungs- und Lehrbeauftragter an der Pädagogischen Hochschule in Luxemburg (ISERP). 2000-2002 Assistenz-Professor und seit 2002 Professor für Sozial- und Arbeitspsychologie an der Universität Luxemburg.

#### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

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

© 2004 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen • Bern • Toronto • Seattle • Oxford • Prag  
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

---

Gesamtherstellung: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten  
Printed in Germany  
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN 3-8017-1859-X

# Inhalt

Vorwort .....	7
---------------	---

## I Theoretische Einordnungen

Betriebliche Gesundheitsförderung: Theorie und Praxis, Anspruch und Realität <i>Eva Bamberg, Antje Ducki und Birgit Greiner</i> .....	11
Arbeitsbezogene psychische Belastungen <i>Heiner Dunckel und Marianne Resch</i> .....	37
Personenbezogene Gesundheitsinterventionen. Beispiel Umgang mit Ärger <i>Georges Steffgen</i> .....	63
Organisationsbezogene Gesundheitsinterventionen. Beispiel Gruppenarbeit <i>Conny Herbert Antoni</i> .....	85

## II Psycho-soziale Belastungen

Mobbing <i>Dieter Zapf</i> .....	109
Sexuelle Belästigung <i>Sabine Sczesny</i> .....	131
Körperliche Gewalt <i>Georges Steffgen</i> .....	149

### **III Psycho-physische Belastungen**

Sportliche Aktivierung  
*Klaus Bös, Walter Brehm und Ferdinand Gröben* ..... 171

Erholungsdefizit  
*Henning Allmer* ..... 199

### **IV Problem der Integration von Mitarbeitern mit Handicap**

Betriebliche Maßnahmen zur Integration von Mitarbeiter/innen mit Handicap  
*Andreas Schmal und Mathilde Niehaus* ..... 223

**AutorInnen** ..... 239

# Vorwort

Im vorliegenden Buch werden vorrangig problembezogene Interventionen der betrieblichen Gesundheitsförderung thematisiert und dargestellt. Ziel ist es, für spezifische, aktuelle Belastungsprobleme in Unternehmen und Organisationen Möglichkeiten aufzuzeigen, die nachhaltig dazu beitragen, das gesundheitliche Wohlbefinden der MitarbeiterInnen zu erhöhen.

In einem herausgegebenen Buch wie diesem können nicht alle Problembereiche der betrieblichen Gesundheitsförderung und -forschung erschöpfend behandelt werden. Die einzelnen Beiträge befassen sich daher mit Aspekten, die von besonderer aktueller Bedeutung und Praxisrelevanz sind.

Dieses Buch richtet sich in erster Hinsicht an Praktiker des Personalmanagement sowie alle an dieser Thematik interessierte Führungskräfte. Durch die Beiträge soll Einsicht, Information, Anregung und Anleitung für die Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung zu spezifischen Problembereichen gegeben werden. Daneben werden aber auch dem wissenschaftlich Interessierten im Überblick theoretische und empirische Erkenntnisse zu zentralen psychologischen Interventionsbereichen in Organisationen vorgelegt.

Im ersten Teil des Buches werden hierzu theoretische Grundlagen der psychologischen Forschung zur betrieblichen Gesundheitsförderung vertieft. (Abschnitt I: Theoretische Einordnungen). *Eva Bamberg, Antje Ducki und Birgit Greiner* beziehen sich auf die rechtlichen Bestimmungen und theoretischen Grundlagen, um auf diesem Hintergrund den Ablauf und das Vorgehen effizienter betrieblicher Gesundheitsförderung zu veranschaulichen. Neben der Darstellung einer Vielzahl von „Models of good practice“ werden die zentralen (zukünftigen) Aufgaben der betrieblichen Gesundheitsförderung aufgezeigt. *Heiner Dunckel und Marianne Resch*, die sich in ihren Ausführungen auf Belastungs- und Stresskonzepte stützen, belegen anhand empirischer Befunde die gesundheitlichen Auswirkungen von Arbeitsbelastungen. Sie stellen ein Verfahren zur Analyse psychischer Belastungen vor, durch das die Beschäftigten selber befähigt werden, ihre Arbeit aufgrund von Gesundheitsindikatoren zu bewerten und zu gestalten.

In den beiden folgenden Beiträgen werden zum einen schwerpunktmäßig personen- und zum anderen organisationsbezogene Gesundheitsinterventionen mittels eines konkreten Beispiels vorgestellt. Aufbauend auf definitorischen Abgrenzungen von personen- und organisationsbezogenen Gesundheitsmaßnahmen weist *Georges Steffgen* für Unternehmen am Beispiel der gesundheitsrelevanten Thematik Ärgerbewältigung die Bedeutung individuumsorientierter Vorgehensweisen auf. *Conny Herbert Antoni* verweist auf die Gruppenarbeit als sinnvolle Strategie zu menschen- und damit gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung. Die Einführung von Gruppenarbeit erfordert von einer Organisation, sich auf einen offenen gemeinsamen Entwicklungs- und Lernprozess einzulassen, um über diesen Weg gesundheitsrelevante Veränderungen in Betrieben herzustellen.

Im zweiten Teil des Buches werden dann Interventionsgrundlagen und -möglichkeiten für spezifische psycho-soziale (Abschnitt II) und psycho-physische Belastungen (Abschnitt III) vorgestellt. Das Problem der betrieblichen Integration von Mitarbeitern wird in einem Handicap wird in einem abschließenden Abschnitt IV diskutiert.

Die drei Beiträge zu psycho-sozialen Belastungen folgen hierbei jeweils dem selben Schema. Basierend auf definitorischen Abgrenzungen werden Prävalenzdaten zu der jeweiligen Problematik vorgelegt. Ursachen und Auswirkungen belegen dann jeweils den Handlungsbedarf im Sinne der dargestellten Präventions- und Interventionsmaßnahmen. *Dieter Zapf* setzt sich in diesem Sinne mit der Problematik des Mobbing, *Sabine Sczesny* mit sexueller Belästigung und *Georges Steffgen* mit körperlicher Gewalt am Arbeitsplatz auseinander.

Hinsichtlich psycho-physischer Belastungen befassen sich *Klaus Bös*, *Walter Brehm* und *Ferdinand Gröben* mit dem Stellenwert und den Zielsetzungen sportlicher Aktivierung zur Förderung der Gesundheit. Anhand der Befunde zu unterschiedlichen evaluierten Programmen der Gesundheitsförderung belegen sie die Notwendigkeit sportlicher Aktivierung von Beschäftigten. *Henning Allmer* stellt das Erholungsdefizit in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Mittels eines Phasenmodells sowie der Darstellung der Folgen eines Erholungsdefizits zeigt er die Notwendigkeit von Erholungs- und Beanspruchungsphasen in der Arbeit auf. In der Implementierung von Bewegungspausen wird von ihm ein adäquates Mittel zur Minimierung dieses Gesundheitsproblems vorgeschlagen.

In dem abschließenden Abschnitt wird von *Andreas Schmal* und *Mathilde Niehaus* noch eine spezifische Beschäftigtengruppe – MitarbeiterInnen mit Handicap – in den Fokus der Auseinandersetzung gerückt. Neben einer definitorischen Eingrenzung des Handicapbegriffs gehen sie auf Prävalenzdaten, Ursachen und Folgen dieser Problematik detailliert ein. Sie zeigen dabei auf, wie durch eine menschengerechte Integrationsarbeit von Mitarbeitern mit Handicap auch die betriebliche Gesundheit gefördert werden kann.

Alle Beiträge dieses Buches zeigen dabei jeweils zu den spezifischen Problemereichen in einem angemessenen Umfang konkrete, praxisrelevante Interventionsmöglichkeiten auf.

Den Autorinnen und Autoren danke ich für die kooperative Zusammenarbeit. Ihre Bereitschaft, die Veröffentlichung eines praxisorientierten Buches zur betrieblichen Gesundheitsförderung aktiv zu unterstützen, ist es zu verdanken, dass aus einer Idee ein konkretes Handlungsergebnis folgte. Bei der Umsetzung dieses Vorhabens haben mir zudem Herr *Werner Sarges*, als Herausgeber der Schriftenreihe, Herr *Michael Vogtmeier*, vom Verlag Hogrefe, sowie die *Association pour la santé au travail du secteur financier* (ASTF, Luxemburg) fördernd und unterstützend zur Seite gestanden. Mein besonderer Dank gilt Frau *Tamina Hary*. Sie hat die umfangreiche Arbeit der Manuskript- und Layout-Erstellung effizient und mit Umsicht durchgeführt. Für die verbleibenden, übersehenen Mängel, sehe ich mich als alleine verantwortlich.

Georges Steffgen  
Luxemburg, im März 2004



# **I**

# **Theoretische Einordnungen**



# **Betriebliche Gesundheitsförderung: Theorie und Praxis, Anspruch und Realität**

## **1. Einleitung**

Mit berufsbedingten Beeinträchtigungen und Erkrankungen, mit Unfällen im Kontext der Erwerbsarbeit ist nicht nur hohes individuelles Leid verbunden, auch die wirtschaftlichen Folgen sind beträchtlich: Die Kosten der Produktionsausfälle durch Arbeitsunfähigkeit in der Bundesrepublik Deutschland werden gegenwärtig auf über 44,76 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. Die höchsten Krankenstände und überdurchschnittlich viele Arbeitsunfälle finden sich in Berufen mit hohen körperlichen und/oder psychischen Belastungen. Im Jahre 2002 berichtet z.B. die AOK Rheinland über besonders hohe Krankenstände im Baugewerbe (7,2%) und in Heimen und Pflegeeinrichtungen (7,1%). Dagegen betrug der Krankenstand im Hotel- und Gaststättengewerbe 4,1% und im Banken- und Versicherungswesen 4,1% (Meisel & Pauli, 2003). Betrachtet man die Arbeitsunfälle getrennt nach Wirtschaftszweigen, werden im Jahr 2001 im Baugewerbe pro 1000 Vollarbeiter 90 Arbeitsunfälle gemeldet, im Holzgewerbe 83, in Handel und Verwaltung dagegen 22 (Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherheit, 2001). Wenn auch in der Literatur auf verschiedene Einflussfaktoren auf Fehlzeiten verwiesen wird (vgl. z.B. die Beiträge in Badura, Litsch & Vetter, 2002), so zeigen die Zahlen doch, dass die Art der ausgeübten Tätigkeit einen erheblichen Einfluss auf das Ausmaß krankheitsbedingter Fehlzeiten hat.

Maßnahmen zur Sicherung und Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz sind in erster Linie humanitäre und soziale Verpflichtung. Sie sind aber auch – wie die aufgeführten Zahlen zeigen – wirtschaftliche Notwendigkeit.

## **2. Rechtliche Bestimmungen in Deutschland**

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für den betrieblichen Gesundheitsschutz ergeben sich aus dem Arbeitsschutzsystem der Bundesrepublik Deutschland. Es unterteilt sich in den berufsgenossenschaftlichen und den staatlichen Arbeitsschutz. Die *Berufsgenossenschaften*, die nach Branchen gegliedert sind, sind Träger der gesetzli-

chen Unfallversicherung. Die Unternehmen sind Pflichtmitglieder, die Arbeitnehmer sind versichert. Die Unfallversicherungsträger sind selbstverwaltet; sie sind finanziert von Beiträgen der Arbeitnehmer. Sie haben die Aufgabe, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. Verbindliche Vorschriften für die Mitglieder (Unfallverhütungsvorschriften) und die Überwachung dieser Vorschriften, dienen dazu, diese Aufgabe zu erfüllen.

Das *staatliche Arbeitsschutzrecht* umfasst vor allem eine Reihe von Gesetzen, Verordnungen, Verwaltungsvorschriften und technischen Regeln (z.B. Bundesimmissionsschutzgesetz, Bildschirmarbeitsplatzverordnung). Besonders wichtig ist hier das „Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit“ (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG) aus dem Jahr 1996 (zuletzt geändert 1997), über das die Umsetzung von EU-Rahmenrichtlinien erfolgt.

Das Arbeitsschutzgesetz betont vor allem die geteilte Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit, die einerseits beim Arbeitgeber und andererseits beim Arbeitnehmer liegt sowie die ganzheitliche Herangehensweise, die auf gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen basieren sollte. Zur Illustration werden in Kasten 1 einige zentrale Paragraphen dieses Gesetzes wiedergegeben.

Eine wesentliche Erweiterung des Arbeitsschutzgesetzes besteht darin, dass es für *alle* Betriebe, unabhängig von der Anzahl der Beschäftigten und für den öffentlichen Dienst gilt.

Für den betrieblichen Arbeitsschutz sind eine Reihe von Gestaltungsprinzipien vorgesehen:

- *Prävention*: Das Vorgehen soll geplant und auf Vermeidung von Gesundheitsgefahren ausgerichtet sein.
- *Betriebsbezug*: Für Betriebe sollen die jeweils spezifischen Gefährdungen ermittelt werden; betriebsspezifische Maßnahmen sind abzuleiten.
- *Ganzheitlichkeit*: Technik, Organisation, soziale Bedingungen, Menschen und Umwelt sind einzubeziehen.
- *Aktualität*: Maßnahmen sollen unter Berücksichtigung von gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und des Technikstandes geplant und durchgeführt werden.
- *Kontinuität*: Eine laufende Überprüfung und Verbesserung der Wirksamkeit von geplanten und getroffenen Maßnahmen hat zu erfolgen, indem Gefahren beurteilt, ausgeschaltet, verbleibende Gefahren gemindert, Betroffene informiert, Maßnahmen dokumentiert, überprüft und verbessert werden.
- *Beteiligungsorientierung*: Aktives Mitwirken und Eigenverantwortung aller Beteiligten ist anzustreben.

Verantwortlichkeiten für gesetzlich geregelte Ausführungen sind vor allem im Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit von 1973 – Arbeitssicherheitsgesetz geregelt. So sind Arbeitgeber von mehr als 20 Beschäftigten verpflichtet, Sicherheitsbeauftragte bzw. Fachkräfte für Arbeitssicherheit und einen Arbeitsschutzausschuss zu bestellen, die in Hinblick auf Gesundheit und Sicherheit mindestens beratende Funktionen im Unternehmen haben.